



Personalforschung in der Praxis

Martin, Albert

Publication date:
1989

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):

Martin, A. (1989). *Personalforschung in der Praxis: Teil I: Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung*. (Schriften aus dem Arbeitskreis Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung). Universität Paderborn, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

UNIVERSITÄT PADERBORN

GESAMTHOCHSCHULE

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

PERSONALFORSCHUNG IN DER PRAXIS

Teil I:
Die empirische Bedeutung der Instrumente
der Personalforschung

von

Albert Martin

**Schriften aus dem Arbeitskreis
Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung**



M-339

PERSONALFORSCHUNG IN DER PRAXIS

**Teil I:
Die empirische Bedeutung der Instrumente
der Personalforschung**

von

Albert Martin

Paderborn, September 1989

**PD Dr. Albert Martin ist Hochschuldozent
an der Universität (Gesamthochschule) Paderborn**

INHALTSVERZEICHNIS

Vorbemerkung	1
I. Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung	7
1. Personalauswahl	7
1.1. Die quantitative Bedeutung von Auswahlinstrumenten	7
1.2. Produkt und Produktionsverfahren	11
1.3. Personalstruktur	12
1.4. Auswahlinstrumente und Betriebsgröße	15
1.5. Personalarbeit	16
1.6. Marktstellung	17
1.7. Die Differenzierung der Instrumente nach Personengruppen	19
1.8. Besonderheiten bei höheren und mittleren Führungskräften	23
1.9. Zusammenfassung	28
2. Arbeitsmarktbeobachtung	30
2.1. Institutionalisierung der Arbeitsmarktbeobachtung	31
2.2. Imageanalysen	33
2.3. Zusammenfassung	36
3. Mitarbeiterbeurteilung	37
3.1. Verbreitung	37
3.2. Ziele	40
3.3. Methodik	41
3.4. Effizienz und Akzeptanz	43
3.5. Zusammenfassung	50
4. Assessment-Center-Verfahren	51
4.1. Verbreitung	51
4.2. Methodische Ausgestaltung	54
4.3. Beurteilung	56
4.4. Zeitliche Entwicklung	56
4.5. Zusammenfassung	58

5.	Die Erfassung der Tätigkeit	60
5.1.	Verbreitung	60
5.2.	Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung	63
5.3.	Determinanten der Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse	64
5.4.	Zusammenfassung	64
6.	Gruppenbezogene Personalarbeit	66
6.1.	Gruppenkonzepte und Personalinformationen	66
6.2.	Determinanten der Verwendung gruppenbezogener Konzepte	67
7.	Mitarbeiterbefragungen	69
7.1.	Verbreitungsgrad	69
7.2.	Qualitative Analyse	70
7.3.	Determinanten	72
7.4.	Zusammenfassung	75
8.	Personalwirtschaftliche Kennziffern	76
8.1.	Die einzelnen Kennziffern	77
8.2.	Intensität der Kennziffernverwendung	78
8.3.	Determinanten	79
8.4.	Zusammenfassung	80

Literaturverzeichnis

Anhang 1: Methodische und methodologische Einordnung

Anhang 2: Abbildungen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Bereiche und Instrumente der Personalforschung
- Abb. 2: Ordnungsschema zur Analyse von Variablenbeziehungen
- Abb. 3: Überblick über die erfaßten Strukturmerkmale
- Abb. 4a: Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl
- Abb. 4b: Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl
- Abb. 5: Quote der Führungskräfte auf der unteren Führungsebene und der Einsatz von Assessment-Center-Verfahren
- Abb. 6a: Marktstellung von Produktmerkmalen und Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente
- Abb. 6b: Marktstellung von Produktmerkmalen und Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente
- Abb. 7: Häufigkeit des Einsatzes der Personalauswahlinstrumente bei verschiedenen Mitarbeitergruppen
- Abb. 8: Der Umfang des Instrumenteneinsatzes bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. 9: Personalauswahl - Höhere und mittlere Führungskräfte; interne und externe Informationsquellen
- Abb. 10: Personalauswahl - Höhere und mittlere Führungskräfte; Informationsvielfalt und Informationsquellen
- Abb. 11: Qualifikationsniveau und Einschaltung von Personalberatern
- Abb. 12a: Qualifikationsniveau und Verwendung von Informationsquellen - rekursives Modell
- Abb. 12b: Qualifikationsniveau und Verwendung von Informationsquellen - nicht-rekursives Modell
- Abb. 13: Anforderungen des Gütermarktes, Qualifikationsniveau und die Nutzung externer Informationen bei der Personalauswahl
- Abb. 14: Arbeitsmarktbeobachtung
- Abb. 15: Image-Analysen hinsichtlich der Arbeitgeberfunktion
- Abb. 16: Marktform und Arbeitsmarktbeobachtung

- Abb. 17: Quote der gewerblichen Arbeitnehmer und die Durchführung von Imageanalysen
- Abb. 18: Institutionalisierung der Personalarbeit und die Durchführung von Imageanalysen
- Abb. 19: Die Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen
- Abb. 20: Institutionalisierung der Personalarbeit und Beurteilungsverfahren für Führungskräfte
- Abb. 21: Zwecksetzungen der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. 22: Standardisierung der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. 23: Entwicklung des Beurteilungsverfahrens bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. 24: Effizienzprüfung des Beurteilungsverfahrens für unterschiedliche Personengruppen
- Abb. 25: Bewertung der Mitarbeiterbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. 26: Effizienzuntersuchungen und Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung
- Abb. 27: Die Quote der Führungskräfte und die Einstellung zur Mitarbeiterbeurteilung
- Abb. 28: Effizienzuntersuchung und Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung in Abhängigkeit von der Institutionalisierung der Personalarbeit
- Abb. 29: Die Anwendung des Assessment-Centers
- Abb. 30: Verwendete Methoden im Rahmen des Assessment-Center-Verfahrens
- Abb. 31: Methodische Aspekte der verwendeten Assessment-Center-Verfahren
- Abb. 32: Einführungszeitpunkt personalwirtschaftlicher Instrumente
- Abb. 33: Einführungszeitpunkt von Beurteilungsverfahren
- Abb. 34: Tätigkeits- und Aufgabenanalyse
- Abb. 35: Stellenbeschreibungen als Grundlage der Arbeitsbewertung
- Abb. 36: Die Verbreitung personalwirtschaftlicher Konzepte mit Gruppenbezug

- Abb. 37: Die Erfassung personalrelevanter Informationen bei personalwirtschaftlichen Gruppenkonzepten
- Abb. 38: Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- Abb. 39: Determinanten der Anwendung von Mitarbeiterbefragungen
- Abb. 40: Die Verwendung von Kennziffern
- Abb. 41: Determinanten der Verwendung von Kennziffern für spezielle Mitarbeitergruppen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS ANHANG

- Abb. A1: Unternehmensgröße
- Abb. A2: Quote der gewerblichen Arbeitnehmer
- Abb. A3: Quote der ausländischen Arbeitnehmer
- Abb. A4: Quote der weiblichen Arbeitnehmer
- Abb. A5: Quote der Arbeitnehmer mit Berufsabschluß
- Abb. A6: Akademikerquote
- Abb. A7: Quote der "Höheren und Mittleren Führungskräfte"
- Abb. A8: Quote der Mitarbeiter auf der unteren Führungsebene
- Abb. A9: Quote der Auszubildenden im gewerblichen Bereich
- Abb. A10: Quote der Auszubildenden im kaufmännischen Bereich
- Abb. A11: Lehrlingsquote
(Quote der Auszubildenden im gewerblichen und kaufmännischen Bereich)
- Abb. A12: Führungsquote
(Anteil der Führungskräfte der höheren, mittleren und unteren Führungsebene an der Gesamtzahl der Mitarbeiter)
- Abb. A13: Forschung und Entwicklung
(Relativer Anteil der Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten)
- Abb. A14: Mitarbeiter in der Personalentwicklung
(Relativer Anteil der Mitarbeiter, die mit Weiterbildungs- und Personalentwicklungsaufgaben betraut sind)
- Abb. A15: Mitarbeiter im Personalwesen
(Relativer Anteil der Mitarbeiter, die mit Personalarbeit betraut sind)
- Abb. A16: Die Weiterbildungsaktivität im Unternehmen
(Relativer Anteil der Mitarbeiter, die im Jahr 1987 an Weiterbildungsveranstaltungen des Unternehmens teilgenommen haben)
- Abb. A17: Branchenzugehörigkeit
- Abb. A18: Dominante Art der Leistungserstellung
- Abb. A19: Leistungsprogramm
- Abb. A20: Marktformen

- Abb. A21: Marktstellung
- Abb. A22: Die Quote der Auszubildenden und der Einsatz von standardisierten Fragebögen
- Abb. A23: Die Bedeutung der klassischen Auswahlinstrumente bei verschiedenen Akademikerquoten
- Abb. A24: Personalauswahl: Die Nachfrage beim früheren Arbeitgeber in Abhängigkeit von der Betriebsgröße
- Abb. A25: Imageanalysen bei tatsächlichen und potentiellen Mitarbeitern
- Abb. A26: Pionierfunktion und Imageanalysen
- Abb. A27: Der Einsatz von Beurteilungsverfahren bei verschiedenen Mitarbeitergruppen
- Abb. A28: Durchführung von Vorgesetztenbeurteilungen
- Abb. A29: Zeitlicher Einsatz der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. A30: Einstellung der höheren und mittleren Führungskräfte zur eigenen Personalbeurteilung
- Abb. A31: Zeitlicher Einsatz des Assessment-Centers
- Abb. A32: Strukturmerkmale und der Einsatz des Assessment-Centers
- Abb. A33: Effizienzprüfung des verwendeten Assessment-Center-Verfahrens
- Abb. A34: Akzeptanz des verwendeten Assessment-Center-Verfahrens
- Abb. A35: Tätigkeits- und Aufgabenanalyse bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Abb. A36: Einsatz gruppenbezogener Instrumente
- Abb. A37: Der Einsatz der Mitarbeiterbefragung in Abhängigkeit vom situativen Kontext

Vorbemerkung

Der vorliegende Forschungsbericht schildert die Ergebnisse der "Unternehmensbefragung 1987" über den Einsatz von Instrumenten der Personalforschung in der Unternehmenspraxis. Der Akzent liegt auf der Darstellung des Verbreitungsgrades einzelner Methoden. Daneben werden analytische Ansatzpunkte skizziert, um den differenzierten Einsatz der Instrumente zu erklären. Allen beteiligten Unternehmen sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt.

Eine ähnliche Befragung von Großunternehmen in den unterschiedlichsten Branchen wurde vom Lehrstuhl "Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung" (Prof. Dr. Wolfgang Weber) vor etwa 10 Jahren durchgeführt. Sie bezog sich auf die betriebliche Weiterbildungsentscheidung. Dadurch, daß dieselben Unternehmen erneut befragt wurden, konnten einige interessante Veränderungen gegenüber damals ermittelt werden. So ist z. B. die durchschnittliche Weiterbildungsintensität um mehr als 50 % gestiegen. Seinerzeit hatten sich 220 Unternehmen an der Untersuchung beteiligt. Durch Konkurse, Betriebsauflösungen und Zusammenlegungen reduzierte sich die Fallzahl für die vorliegende Untersuchung auf 210 Unternehmen. Der vorliegende Bericht beruht auf der Basis von 86 ausgewerteten Fragebögen. Das entspricht einem Rücklauf von 41 %. Explizite Absagen liegen von 17 Unternehmen vor.

Vera Homann und Maria Rodehuth sei für ihre tatkräftige Mitarbeit am Projekt gedankt. Sie haben konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde zu den Instrumenten der Personalforschung in einer eigenständigen Publikation zusammengetragen (Homann/Rodehuth 1989). Um die formale Gestaltung des vorliegenden Forschungsberichtes haben sich Margit Schöll und Waltraud Schiller verdient gemacht. Das Projekt wurde im dankenswerter Weise von der Forschungskommission der Universität-Gesamthochschule-Paderborn unterstützt.

Überblick

Der Forschungsbericht ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden im 1. Hauptabschnitt die wichtigsten Instrumente der Personalforschung einzeln vorgestellt. Eine Übersicht über die personalbezogene Informationstätigkeit findet sich in Abbildung 1. Kursiv gedruckt sind die Instrumente, die in der vorliegenden Untersuchung erfaßt wurden. Hierbei gibt es einige Zuordnungsprobleme von Instrumenten und Informationszwecken. Beispielsweise werden Assessment-Center-Verfahren sowohl zur Personalauswahl als auch zur Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern herangezogen. Es wurde untersucht, in welchem Ausmaß die Methoden und Verfahren Verbreitung gefunden haben, und es wird gezeigt, inwieweit ihr Einsatz mit Merkmalen der befragten Unternehmen verknüpft ist. Dabei erfolgt eine Orientierung an Variablengruppen, die in Abbildung 2 genannt sind (vgl. Weber/Martin 1981). Darüber hinaus wurden einige Verfahren und Einrichtungen erfaßt, die sich nicht eindeutig in das Schema von Abbildung 1 einfügen.

Abbildung 1: Bereiche und Instrumente der Personalforschung

- Personalbezogene Informationstätigkeit

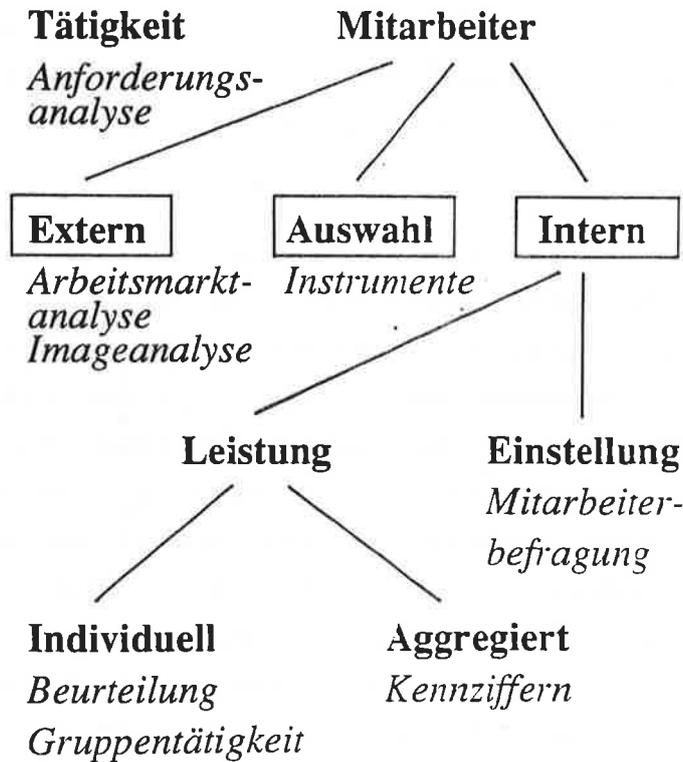
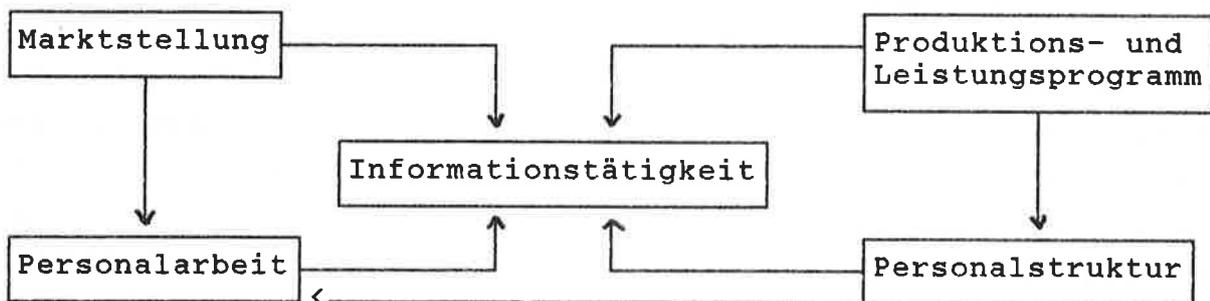


Abbildung 2: Ordnungsschema zur Analyse von Variablenbeziehungen



Zunächst sind es wahrgenommene Markterfordernisse, die entsprechende Informationsbedürfnisse wecken. Grundet sich die

Marktstellung auf qualitativ hochwertige, sich in ihrer Art von ähnlichen Produkten unterscheidende Produkte, ist zu ihrer Herstellung besonderes Know-how erforderlich. Sind ständige Produktinnovationen notwendig, dann wird die Versorgung mit dem Produktionsfaktor "Arbeit" zu einer kritischen Größe, und entsprechend sind vermehrt Informationstätigkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt - aber auch bezüglich der internen personellen Gegebenheiten - zu erwarten. Außerdem ist anzunehmen, daß die Marktstellung (monopolistisch, oligopolistisch usw.) Informationsbedürfnisse mehr oder weniger stark ins Bewußtsein ruft.

Die "Aufklärungs-" oder "Intelligenzfunktion" im Unternehmen wird in der Regel von zuständigen spezialisierten Stellen übernommen. Es läßt sich - organisationstheoretisch kaum überraschend - vermuten, daß mit zunehmender Institutionalisierung der Personalarbeit auch die personalbezogenen Informationstätigkeiten zunehmen werden. Die Notwendigkeit intensiverer Personalarbeit wiederum ergibt sich nicht zuletzt aus den jeweiligen personellen Strukturen, die wiederum vom Produkt und von den Produktionsverfahren bestimmt werden. Beispielsweise führt eine hohe Akademikerquote zu einer verstärkten Artikulation von Bildungsbedürfnissen, was entsprechende Aktivitäten im Personalbereich fördert oder auch auslöst.

Das in Abbildung 2 wiedergegebene Ordnungsschema soll die Orientierung bei der Analyse der vorliegenden Daten erleichtern. Abbildung 3 zeigt die erfaßten Variablen im einzelnen. Die jeweils untersuchten Beziehungen sind gesondert zu spezifizieren und zu begründen. Zunächst findet eine Betrachtung der Einzelinstrumente statt. Anschließend wird auf den kombinierten Einsatz der einzelnen Instrumente eingegangen. Es werden also Muster der Informationsgewinnung aufgezeigt und zwar zunächst getrennt für die einzelnen Aufgabenbereiche. Beispielsweise wird untersucht, welche Personalauswahlinstrumente in typischer Weise gemeinsam eingesetzt werden.

Abbildung 3: Überblick über die erfaßten Strukturmerkmale

<u>Personalstruktur</u> Mitarbeiterzahl (A1) Quote der gewerblichen Arbeitnehmer (A2) Quote der ausländischen Arbeitnehmer (A3) Quote der weiblichen Arbeitnehmer (A4) Quote der Arbeitnehmer mit Berufsabschluß (A5) Akademikerquote (A6) Quote der "Höheren und Mittleren Führungskräfte" (A7) Quote der Mitarbeiter auf der unteren Führungsebene (A8) Quote der Führungskräfte (A12) Lehrlingsquote (A10) Forschung und Entwicklung (A13)
<u>Produktions- und Leistungsprogramm</u> Branche (A17) Art der Leistungserstellung (A18) Leistungsprogramm (A19)
<u>Marktstellung</u> Marktform (A20) Zulieferbetrieb (A20) Bedeutung der Pionierfunktion (A21) Bedeutung der Spezialisierung (A21)
<u>Personalwesen</u> Quote der Mitarbeiter in der Personalentwicklung (A14) Quote der Mitarbeiter im Personalwesen (A15)

Anmerkung: Die Angaben in Klammern nennen die Häufigkeitsverteilungen in den Abbildungen im Anhang, in denen die entsprechenden Auszählungen zu finden sind.

Neben der deskriptiven Darstellung der Verbreitung und situativen Bedeutung der einzelnen Instrumente sollen weitergehende Fragen behandelt werden. Aufgrund zeitlicher Engpässe konnte dieses Vorhaben noch nicht abgeschlossen werden. Der Inhalt der geplanten Publikation sei der Vollständigkeit halber kurz beschrieben.

Im 2. Hauptabschnitt wird darüber berichtet, welche Schwerpunkte der Informationstätigkeit in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen existieren. Beispielsweise zeigt sich, daß bestimmte Unternehmen bei der Personalauswahl relativ engagiert sind, die Personalbeurteilung jedoch eher zurückhaltend einsetzen.

Der 3. Hauptabschnitt verbindet die deskriptive Darstellung mit organisationstheoretischen Überlegungen. Hiermit soll ein Beitrag zur Klärung der Frage erfolgen, warum Unternehmen mehr oder weniger aktiv sind, wenn es darum geht, personalrelevante Informationen zu sammeln, und warum hier die eine oder andere Schwerpunktsetzung erfolgt.

In einem 4. Hauptabschnitt wird die Verbindung zu der Vorgängeruntersuchung gezogen. Es wird gezeigt, inwieweit die seinerzeit ermittelten Ergebnisse mit den nach 10 Jahren erhobenen Daten übereinstimmen. Außerdem wird deutlich gemacht, daß sich die Determinanten für den Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente nicht gleichen: Weiterbildungsentscheidungen und Informations-tätigkeiten entspringen nur zum Teil den gleichen Gründen. Das methodische Vorgehen und eine methodologische Einordnung der Untersuchung erfolgt in Anhang 1. Im 2. Anhang findet sich eine Zusammenstellung von Tabellen, die aus Darstellungsgründen nicht in den Text aufgenommen wurden.

Teil I: Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung

In diesem ersten Teil wird ein Überblick über die Verbreitung der verschiedenen Methoden gegeben, die dazu geeignet sind, personalwirtschaftlich relevante Informationen zu gewinnen. Es wird auf die Bedeutung einzelner Merkmale dieser Methoden eingegangen, und es werden wichtige Strukturvariable diskutiert, die mit der Verbreitung der einzelnen Methoden verbunden sind.

1. Personalauswahl

Zunächst erfolgt ein Überblick über die quantitative Verteilung der wichtigsten Personalauswahlinstrumente, anschließend eine weitere Differenzierung anhand ausgewählter Merkmale der Unternehmen.

1.1 Die quantitative Bedeutung von Auswahlinstrumenten

Die Verbreitung von Instrumenten der Personalauswahl wurde auch bereits in anderen empirischen Erhebungen untersucht ¹⁾. Was die quantitative Verbreitung der einzelnen Instrumente (vgl. Abbildung 4a und 4b) anbelangt, so kommen sie im wesentlichen zu ähnlichen Ergebnissen ²⁾.

1) Vgl. Bisani 1976; Block 1981; Brambring 1983; Bürstner/Fröhlich 1984; Buttgerit/Holtkamp/Teichler 1985; Domsch/Gerpott 1985; Groenewald 1979; 1980; Heitmeyer 1985; Junker/Stauß 1985; Landsberg 1981; Oechsler/Rehkugler 1982; Schulz/Schuler/Stehle 1985; Sonntag 1975; Töpfer/Zeidler 1987; Weber 1985. Vgl. zu Überblicken der Ergebnisse empirischer Untersuchungen über Instrumente der Personalforschung Homann/Bodehuth 1989.

2) In wenigen Fällen waren Teilfragen zu den einzelnen Arbeitnehmergruppen nicht ausgefüllt (vgl. Abbildung 4), in einem Fall blieb die ganze Frage unbeantwortet. In den Fällen, in denen keine Angaben zu den Führungskräften gemacht wurden, handelt es sich um kleinere Unternehmen, für die sich das Problem der Auswahl dieser Personengruppen selten stellt. Am häufigsten wurden die Fragen zu den speziellen Mitarbeitergruppen nicht beantwortet. Auch hierbei handelt es sich fast ausschließlich um kleinere Unternehmen.

Abbildung 4a: Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl (Relative Häufigkeiten)

Personengruppe Methoden	Höhere/Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion
Auswertung schriftl. Bewerbungsunterlagen	99 %	97 %	91 %
Auswahlinterview			
a) Fachlicher Bereich	95 %	97 %	80 %
b) Persönl. Bereich	94 %	91 %	77 %
Fragebogen (FB)			
a) Biographischer FB	16 %	13 %	10 %
b) Sonstiger standardisierter FB	39 %	44 %	45 %
Standardisierte Psychologische Tests			
a) Persönlichkeitstest	5 %	4 %	0 %
b) Fähigkeitstest	2 %	7 %	5 %
c) Motivationserfass.	5 %	7 %	2 %
Assessment-Center Verfahren	17 %	19 %	6 %
Probezeit	92 %	99 %	96 %
Graphologische Gutachten	8 %	2 %	1 %
Nachfrage bei früheren Arbeitgebern	37 %	33 %	17 %
Referenzen	43 %	32 %	10 %
Arbeitsproben	5 %	5 %	6 %
Executive Search	15 %	1 %	0 %

Anmerkung: Die Frage lautete: Welche der folgenden Personalauswahl-Instrumente setzen Sie in eigener Regie bei der Bewerberauswahl ein? (bitte nicht die von Personalberatern eingesetzten Methoden angeben)

Abbildung 4b: Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl (Relative Häufigkeiten)

Methoden	Personengruppe	Auszubildende	Spezielle Mitarbeitergruppen
Auswertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen		97 %	89 %
Auswahlinterview			
a) Fachlicher Bereich		52 %	89 %
b) Persönlicher Bereich		81 %	86 %
Fragebogen (FB)			
a) Biographischer FB		11 %	17 %
b) Sonstiger standardisierter FB		42 %	42 %
Standardisierte Psychologische Tests			
a) Persönlichkeitstest		9 %	1 %
b) Fähigkeitstest		47 %	17 %
c) Motivationserfassung		7 %	0 %
Assessment-Center-Verfahren		0 %	15 %
Probezeit		91 %	98 %
Graphologische Gutachten		0 %	3 %
Nachfrage bei früheren Arbeitgebern		2 %	28 %
Referenzen		2 %	18 %
Arbeitsproben		9 %	20 %
Executive Search		0 %	4 %

Anmerkung: Die Frage lautete: Welche der folgenden Personalauswahl-Instrumente setzen Sie in eigener Regie bei der Bewerberauswahl ein? (bitte nicht die von Personalberatern eingesetzten Methoden angeben)

Wie zu erwarten war, spielen die Bewertung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Anschreiben, Schul- und Praxiszeugnisse) und das Auswahlinterview die herausragende Rolle. Nach unseren Ergebnissen ist jedoch bei der Einstellung von Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen bemerkenswerterweise diesbezüglich eine gewisse Nachlässigkeit zu erkennen, was nicht

zuletzt durch einen Betriebsgrößeneffekt zu erklären ist. Welche relative Bedeutung Lebenslauf, Schulnoten und Praxiszeugnisse besitzen, ist in der Praxis umstritten; offenbar ergeben sich Unterschiede bei gewerblichen und kaufmännischen Auszubildenden und auch bei Führungskräften ³⁾.

Relativ selten werden bei der Personalauswahl standardisierte Fragebögen verwendet. Dies ist deswegen etwas verwunderlich, weil dem Betriebsrat umfangreiche Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Personalauswahl (z. B. zur Gestaltung von allgemeinen Auswahlrichtlinien) zustehen, und weil zu erwarten ist, daß sich solche Mitbestimmungsmöglichkeiten nicht zuletzt in einer stärkeren Formalisierung des Auswahlprozesses niederschlagen.

Ein modernes Instrument, das in der Literatur sehr zwiespältig bewertet wird, ist der biographische Fragebogen. Hiermit soll die Lebens- und Berufsgeschichte detailliert erfaßt werden. Der Grundgedanke besteht darin, daß aus den bisherigen Tätigkeiten, den Sozialkontakten und dem sozialen Erfolg auf den künftigen beruflichen Erfolg geschlossen werden soll. In der Praxis spielt dieser Fragebogen keine wichtige Rolle. Etwa 15 % der Unternehmen geben an, ein entsprechendes Instrument einzusetzen. Es ist hier allerdings ein methodisches Artefakt zu erwarten. Wie aus Gesprächen zu entnehmen war, dürfte relativ selten der biographische Fragebogen im engeren Sinne ⁴⁾ eingesetzt werden. Die genannte Zahl repräsentiert wohl eher eine Erfassung der Biographie in detaillierterer Form als üblich.

Ein vertrauterer Instrument, dem sich auch ganze Wissenschaftlergenerationen gewidmet haben, ist der standardisierte psychologische Test. Er besitzt für die Auswahl von Mitarbeitern (außer bei Auszubildenden) jedoch eigentlich keine große Bedeutung. Nur etwa 5 % der Betriebe verwenden solche Tests bei der Auswahl von Führungskräften, bei den sonstigen Mitarbeitern sind es eher noch weniger. Größere Bedeutung haben Leistungstests bei der Auswahl von Auszubildenden. Etwa die Hälfte

3) Vgl. Bisani 1976; Groenewald 1979; 1980.

4) Vgl. Stehle 1986.

der befragten Unternehmen benutzt hierbei Tests. Deutlich überhöhte Werte übermittelte Brambring 1983. Dies dürfte vor allem auf seine nicht repräsentative Stichprobenszusammensetzung⁵⁾ zurückzuführen sein. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß Tests zwar in der wissenschaftlichen Literatur eifrig diskutiert, in der Praxis aber kaum (nicht mehr) genutzt werden. Ebenfalls keine größere empirische Bedeutung besitzt der Einsatz von Arbeitsproben.

Bei den externen Informationsquellen (Referenzen, Nachfrage beim früheren Arbeitgeber) fällt auf, daß sie nur für Führungskräfte und spezielle Fachkräfte eine Rolle spielen. Das Executive-Search-Verfahren kommt in etwa jeder 7. Unternehmung zum Einsatz und zwar, wie nicht anders zu erwarten, für höhere und mittlere Führungskräfte. Dort, wo Executive-Search eingesetzt wird, wird es praktisch nicht selbständig von den Unternehmen betrieben, d. h. 11 der 12 Unternehmen, die Executive-Search einsetzen, ziehen (hierbei oder auch sonst) Personalberater heran (das Assoziationsmaß "Phi" beträgt zwar aufgrund der Randverteilung nur etwa 0,20, andere Assoziationskoeffizienten zeigen jedoch den deutlichen Zusammenhang: $\Gamma=0,71$; Koeffizient der Hypothesenkonformität=0,917). Schließlich sei noch das graphologische Gutachten erwähnt. Es spielt heutzutage praktisch keine Rolle mehr. Am ehesten findet man es noch bei der Auswahl von höheren und mittleren Führungskräften, nämlich in etwa 8 % der Fälle.

1.2 Produkt und Produktionsverfahren

Besonders ausgeprägte Unterschiede im Informationsumfang hinsichtlich der Branche (vgl. Abbildung A17), der dominanten Art der Leistungserstellung (vgl. Abbildung A18) und des Leistungsprogramms (vgl. Abbildung A19) existieren nicht. Bezüglich der einzelnen Informationsinstrumente gibt es zwar

5) Psychologen (Mitglieder des Berufsverbandes Deutscher Psychologen), die nach der Verwendung von Tests in den sie beschäftigenden Unternehmen befragt wurden.

einige Auffälligkeiten, sie dürfen jedoch wegen der geringen Fallzahlen nicht überinterpretiert werden.

1.3 Personalstruktur

Die Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl) ist sicherlich keine "reine" Personalstrukturvariable, sie ist vielmehr Ausdruck und Verursacher einer Vielzahl von organisatorischen Tatbeständen, wie Komplexität, Ressourcenmächtigkeit, Diversifikation, Standardisierung, Formalisierung usw. Die Betriebsgröße wird wegen ihrer Bedeutsamkeit im nächsten Abschnitt gesondert behandelt.

Was den Umfang des Einsatzes der Personalforschungsinstrumente angeht, so gibt es bezüglich der Vorstellung einer einfachen Problemdruckthese einige Überraschungen. So wäre folgendes zu vermuten:

- (a) Mit zunehmendem relativen Anteil an höheren und mittleren Führungskräften an der Gesamtbelegschaft steigt der Instrumenteneinsatz bezüglich dieser Mitarbeitergruppe.
- (b) Mit zunehmendem relativen Anteil an unteren Führungskräften an der Gesamtbelegschaft steigt der Instrumenteneinsatz bezüglich dieser Mitarbeitergruppe.
- (c) Mit zunehmendem Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft steigt der Instrumenteneinsatz bezüglich dieser Mitarbeitergruppe.

Diese Thesen finden jedoch durch die vorliegenden Daten keinerlei Unterstützung. Auch was die einzelnen Auswahlinstrumente angeht, zeigen sich bezüglich der drei genannten Variablen kaum besonders hervorstechende Tendenzen.

Erwähnenswert ist das folgende Ergebnis:

Steigt der relative Anteil an Auszubildenden, so steigt auch die Häufigkeit, mit der bei ihrer Auswahl standardisierte Fragebögen eingesetzt werden (vgl. Abbildung A22 im Anhang).

Dies ist organisationstheoretisch leicht zu verstehen, da "Lehrlingsbetriebe" mit einem großen Bewerberandrang rechnen müssen und entsprechend nach Hilfsmitteln zur Bewältigung der Bewerberauslese greifen. Bei den übrigen Mitarbeitergruppen zeigt sich ein entsprechender Zusammenhang nicht, weil entweder kein neuer Problemdruck durch hohe Beschäftigungsanteile (Mitarbeiter ohne Führungsfunktion) entsteht, oder aber andere Auswahlinstrumente vorgezogen werden. So steigt mit zunehmendem Anteil der Führungskräfte auf der unteren Führungsebene nicht auch die Häufigkeit, mit der das Auswahlinterview eingesetzt wird. Vor allem aber wird das Assessment-Center-Verfahren verstärkt verwendet (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Die Quote der Führungskräfte auf unterer Ebene und die Anwendung von Assessment-Center-Verfahren

Quote	Auswahl der Führungskräfte mit Hilfe von Assessment-Center-Verfahren		Summe
	Ja	Nein	
Bis 4 %	1 (5 %)	20 (95 %)	21 (100 %)
5 - 8 %	5 (16 %)	26 (84 %)	31 (100 %)
Über 8 %	5 (25 %)	15 (75 %)	20 (100 %)
Summe	11 (15 %)	61 (85 %)	72 (100 %)

Kontingenz-Koeffizient = 0,21

Anmerkung: Die Gruppenbildung wurde gegenüber der Abbildung A8 wegen der sonst geringen Besetzungszahl abgeändert.

Gleichzeitig sinkt die Häufigkeit der Verwendung von standardisierten Fragebögen in den Unternehmen, die Assessment-Center für untere Führungskräfte verwenden, gegenüber den Unternehmen, in denen für diese Personengruppe kein Assessment-Center eingesetzt wird (19 % gegen 49 %). Ähnliches gilt für die

Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte (21 % gegenüber 41 %).

Die Variablen:

- Ausländerquote
- Quote der weiblichen Arbeitnehmer
- Quote der Arbeitnehmer mit Berufsabschluß
- Führungskräftequote
- Lehrlingsquote
- Quote der Arbeitnehmer in Forschung und Entwicklung

haben auf die Zahl und auf die Art der eingesetzten Auswahlinstrumente keinen nennenswerten Einfluß.

Lediglich bei zwei weiteren Strukturvariablen sind statistisch bemerkenswerte Zusammenhänge zu vermerken. Die Quote der gewerblichen Arbeitnehmer ist negativ mit dem Einsatz von Assessment-Centern für die Führungskräftegruppen korreliert ($r = -0,27$ bzw. $r = -0,40$). Hierin zeigt sich vor allem die Tendenz, daß dieses Instrument der Personalauswahl in Industrieunternehmen weniger verbreitet ist als in anderen Wirtschaftszweigen ((10 % (n=69) gegenüber 44 % (n=16) bei höheren/mittleren Führungskräften bzw. 12 % (n=69) gegenüber 50 % (n=16)). Außerdem findet man ein altes Vorurteil bestätigt: mit einer Ausnahme wird von den 16 erfaßten Dienstleistungsunternehmen angegeben, daß bei der Auswahl von Auszubildenden auch systematisch nach Informationen aus dem persönlichen Bereich geforscht wird, bei den übrigen Unternehmen geschieht dies allerdings auch in etwa 3/4 der Fälle.

Schließlich noch zur Akademikerquote, die, zumal es sich hierbei um eine aggregierte Größe handelt, nur ein mehrdeutiger Indikator sein kann. Anstöße für steigende Akademikerquoten gehen aus von den spezifischen Notwendigkeiten der Leistungserstellung, von der Komplexität der Fertigung, von Kundenansprüchen, vom Koordinationsbedarf, vom wachsenden Bedarf an typischen Stabstätigkeiten oder allgemeinen produktionsfernen Zusatz- bzw. Nebendiensten. Daneben sorgen demographische Entwicklungen, das wachsende Niveau der Bildungsabschlüsse und die Attraktivität von

Großunternehmen für entsprechende Veränderungen. Zunehmende Akademisierung verändert Qualifikationen, Ansprüche, Weltbilder. Daraus entstehen Anpassungsprobleme, wie die Veränderung von Entlohnungs- und Führungsstrukturen, Forderungen nach betrieblichen Bildungsmaßnahmen, Personalentwicklungssystemen usw. Es ist zu erwarten, daß drastische Veränderungen in der Akademikerquote auch zu deutlichen Veränderungen in Variablen führen dürften, die unter dem Sammelbegriff "Organisationsklima" diskutiert werden.

Hinsichtlich der Personalauswahlinstrumente zeigen sich deutliche positive Korrelationen zwischen Akademikerquote und der Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente für die drei neben den Führungskräftegruppen erfaßten Mitarbeitergruppen. Die fehlende Korrelation mit der Zahl der eingesetzten Instrumente bei Mitarbeitern der höheren und mittleren sowie der unteren Führungsebene dürfte wohl darin begründet sein, daß für diese Personengruppen sowieso schon eine relativ aufwendige Personalauswahl stattfindet, so daß die mit der Akademikerquote steigende Auswahlintensität bei den anderen Personengruppen einen Angleichungseffekt an dieses Niveau bewirkt. Bezüglich der einzelnen Maßnahmen zeigt sich dies insbesondere bei der Anhebung der Bedeutung der klassischen Auswahlinstrumente (Auswertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen, Auswahlinterview; vgl. Abbildung A23).

1.4 Auswahlinstrumente und Betriebsgröße

Der Einsatz der Auswahlinstrumente variiert mit der Betriebsgröße. Da auch hier die jeweiligen Fallzahlen relativ klein sind (vgl. Abbildung A1), können natürlich nur die wirklich markanten Unterschiede sinnvoll interpretiert werden.

Einen recht deutlichen Betriebsgrößeneffekt findet man (bei allen Mitarbeitergruppen) bezüglich des Assessment-Centers, was kaum überraschen dürfte, da dieses Instrument ja beträchtlichen Ressourceneinsatz erfordert. Einige Besonderheiten findet man in den kleineren Betrieben: Betriebe mit weniger als 500 Mitarbeitern

berücksichtigen in relativ starkem Ausmaß Referenzen. Referenzen werden beispielsweise bei den unteren Führungskräften von etwa 57 % der kleineren Unternehmen herangezogen, während dies für etwa 27 % der übrigen Unternehmen gilt. Ähnlich deutlich sind die Unterschiede auch für die höheren Führungskräfte und für die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

Auch die Nachfrage beim früheren Arbeitgeber ist ein Instrument, das vor allem von den kleineren Unternehmen genutzt wird und zwar sowohl bei den unteren Führungskräften als auch bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion: 86 % der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern erkundigen sich bei Einstellungen der unteren Führungskräfte beim früheren Arbeitgeber nach der Person des Bewerbers; ansonsten wird dies von nur 22 % der übrigen Unternehmen berichtet. Ähnlich sind die Unterschiede bezüglich der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, nicht jedoch bei den höheren und mittleren Führungskräften (vgl. Abbildung A24).

Ein weiteres Spezifikum der kleineren Unternehmen ist die Verwendung von graphologischen Gutachten bei höheren und mittleren Führungskräften, während bei den übrigen Mitarbeitergruppen das graphologische Gutachten praktisch keine Rolle spielt. Schließlich fällt bezüglich der Auswahl der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung noch folgendes auf: die kleineren Betriebe verzichten für diese Personengruppe auffallend häufig auf Verfahren, die ansonsten praktisch selbstverständlich und routinemäßig eingesetzt werden, nämlich die Auswertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen und das Auswahlinterview. Offensichtlich ist die Auswahl der Mitarbeiter in diesen Betrieben also weniger standardisiert; sie geschieht aufgrund des persönlichen Eindrucks, aufgrund von Nachfragen und Empfehlungen.

1.5 Personalarbeit

Es wird erwartet, daß vom Umfang der Institutionalisierung der Personalarbeit Auswirkungen auf betriebliche Maßnahmen ausgehen, die der Förderung, der Planung und - in unserem Zusammenhang - der Informationsgewinnung über das Personal dienen. Als Indikatoren

der Institutionalisierung der Personalarbeit stehen in der vorliegenden Befragung zwei Größen zur Verfügung: der Anteil der Mitarbeiter im Personalwesen und die Zahl der Personen, die hauptberuflich mit der Weiterbildung/Personalentwicklung beschäftigt sind (vgl. Abbildung A14 und A15 im Anhang). Beide Variablen sind natürlich nur grobe Hilfsgrößen, denn die institutionelle Verankerung der Personalarbeit müßte eigentlich Bezug nehmen auf den Einfluß, der personalbezogenen Argumenten eingeräumt wird, also auf die Ressourcen, die Machtstellung von Promotoren, bzw. die "kognitive Verankerung" der Bedeutung der Personalarbeit in den Köpfen der relevanten Entscheider. Diese Größen lassen sich allerdings kaum mit einer schriftlichen Befragung erfassen. Der Anteil der Personen in der Personalentwicklung dürfte für unsere Zwecke ein besserer Indikator sein als die relative Größe der Personalabteilung, denn die Zuordnung der Mitarbeiter zum Zuständigkeitsbereich der Personalabteilung umfaßt oft sehr verschiedene Personengruppen, nämlich sowohl Mitarbeiter mit reiner Verwaltungstätigkeit als auch Personen in der dispositiven Personalarbeit und oft auch Personal aus Sozialeinrichtungen. Die beiden relativen Anteile korrelieren im übrigen mit $r=0,46$.

Ein Einfluß auf die Zahl der eingesetzten Instrumente geht von den beiden genannten Variablen nicht aus. Demgegenüber wird jedoch die Qualität der eingesetzten Instrumente beeinflusst: mit steigendem Anteil des Personals in der Personalentwicklung steigt auch die Wahrscheinlichkeit dafür, daß Assessment-Center eingesetzt werden, daß Tests zur Anwendung kommen und dafür, daß graphologische Gutachten nicht angewendet werden⁶⁾.

1.6 Marktstellung

Die Qualität der Produkte, die geforderte Produktinnovation und die Spezialisierung sind nicht immer für die Marktstellung einer

6) Jeweils gerechnet über die verschiedenen Mitarbeitergruppen; das Ergebnis gilt unabhängig von der Betriebsgröße, denn Mitarbeiterzahl und Personalentwicklung korrelieren nur mäßig, vgl. Abbildung A40.

Unternehmung entscheidend. Dort, wo diese Eigenschaften Bedeutung erlangen, werden allerdings auch spezifische Anforderungen an die Mitarbeiter relevant, was sich auch in den Personalauswahlmaßnahmen niederschlagen dürfte. Die Bedeutung der Qualität wird in fast allen Unternehmen als erheblich eingeschätzt, so daß eine sehr schiefe Variablenverteilung gegeben ist (vgl. Abbildung A21 im Anhang). Zur Prüfung der These wurde daher die "Pionierfunktion" und die "Spezialisierung" kombiniert (vgl. ebenfalls die Abbildung A21 im Anhang). Abbildung 6 zeigt, daß bei allen Mitarbeitergruppen die Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente dann deutlich höher ist, wenn die beiden Produktmerkmale wichtig werden - im Gegensatz zu den Fällen, in denen die beiden Merkmale geringe Bedeutung besitzen⁷⁾. Die rein quantitative Wettbewerbsstellung (Oligopol, Monopol usw., vgl. Abbildung A20) hat keine besondere Bedeutung.

Abbildung 6a: Marktstellung von Produktmerkmalen und Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente

Pionierfunktion	Spezialisierung	Höhere/Mittl. Führungsebene	Untere Führungsebene	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion
Wichtig	Wichtig	6,0	6,0	5,1
Unwichtig	Wichtig	6,1	5,5	4,7
Wichtig	Unwichtig	5,8	5,3	4,3
Unwichtig	Unwichtig	4,9	4,9	3,9
Eta		0,31	0,34	0,36

7) Die beiden Vierer-Ratings wurden jeweils dichotomisiert und kombiniert.

Abbildung 6b: Marktstellung von Produktmerkmalen und Zahl der eingesetzten Auswahlinstrumente

Pionierfunktion	Spezialisierung	Auszubildende	Spezielle Mitarbeitergruppen
Wichtig	Wichtig	4,8	5,8
Unwichtig	Wichtig	4,7	5,5
Wichtig	Unwichtig	4,2	5,3
Unwichtig	Unwichtig	3,9	4,4
Eta		0,27	0,33

1.7 Die Differenzierung der Instrumente nach Personengruppen

Einerseits ist zu erwarten, daß je nach Zielgruppe unterschiedliche personalwirtschaftliche Instrumente existieren, um den jeweiligen Besonderheiten der Arbeitnehmergruppen besser gerecht zu werden. Andererseits kann man in Anlehnung an organisationstheoretische Überlegungen vermuten, daß die Existenz von Instrumenten über den ursprünglich vorgesehenen Verwendungszweck hinaus weitere Anwendungen nahelegt: Lösungen suchen Probleme.⁸⁾ Die letztgenannte Hypothese impliziert zumindest zweierlei. Einmal ist zu erwarten, daß dort, wo ein umfangreicher Instrumenteneinsatz für eine Personengruppe zu verzeichnen ist, dies auch einen verstärkten Einsatz bei anderen Personengruppen zur Folge hat. Außerdem kann vermutet werden, daß für die Einzelinstrumente ähnliches gilt: der Einsatz eines Instrumentes wird selten auf eine Personengruppe beschränkt bleiben.

8) Vgl. March/Olsen 1976.

Abbildung 7: Häufigkeit des Einsatzes der Personalauswahlinstrumente in verschiedenen Mitarbeitergruppen (Angaben in Prozent)

	Überhaupt nicht	Bei 1 Pers.-gruppe	Bei 2 Pers.-gruppen	Bei 3 Pers.-gruppen	Bei 4 Pers.-gruppen	Bei 5 Pers.-gruppen	Summe
Schriftliche Unterlagen	0	1	1	6	5	86	100%
Interview, fachlich	1	0	6	12	33	47	100%
Interview, persönlich	3	3	6	8	8	73	100%
Fragebogen, biographisch	81	5	1	1	1	10	100%
Fragebogen, standardisiert	47	8	3	3	5	35	100%
Persönlichkeitstest	86	13	1	0	0	0	100%
Fähigkeitstest	46	39	13	0	3	0	100%
Motivationstest	93	4	3	1	0	0	100%
Assessment-Center	69	15	8	5	3	0	100%
Probezeit	0	1	1	1	12	85	100%
Graphologische Gutachten	91	4	4	1	0	0	100%
Nachfrage beim früheren AG	51	17	13	9	8	3	100%
Referenzen	55	13	18	6	5	3	100%
Arbeitsproben	69	23	4	3	0	1	100%
Executive Search	85	12	4	0	0	0	100%
Personalberater	31	44	22	4	0	0	100%

Anmerkung: N=78=100%; berücksichtigt sind nur die Fälle, in denen alle Teilfragen beantwortet wurden; bei der Addition entstehen kleinere Rundungsfehler

Wie Abbildung 7 in Verbindung mit Abbildung 4 zeigt, findet man für etliche Instrumente eher eine zielgruppenspezifische Verwendung: Leistungstests für Auszubildende, Executive Search für höhere Führungskräfte, Referenzen und Nachfragen beim früheren Arbeitgeber für Führungskräfte und Spezialisten.

Die Verwendung von Fragebögen geschieht dagegen entweder gar nicht oder für die verschiedenen Personengruppen gleichermaßen. Dagegen wird das Interview fast überall für mehr als nur eine der Personengruppen verwendet - in stärkerem Maße noch das persönliche als das fachliche Interview.

Schließlich gibt es noch Instrumente, die generell und unterschiedslos verbreitet sind: die Betonung der Rolle der Probezeit und die Auswertung der schriftlichen Unterlagen. Andere Maßnahmen werden demgegenüber nur in sehr beschränktem Umfang verwendet: Persönlichkeits- und Motivationstests, Graphologische Gutachten.

Bezüglich der Einzelinstrumente kann demnach festgehalten werden, daß offensichtlich Differenzierungstendenzen des Instrumenteneinsatzes dominieren, andererseits jedoch auch für einzelne Instrumente ein Ausstrahlungs- und Standardisierungseffekt wirksam wird; zu nennen sind hier vor allem das Interview, der Fragebogen und - in eingeschränkterem Umfang - die externe Informationsbeschaffung durch Referenzen und Nachfragen.

Auf globalerer Ebene wurde vermutet, daß der Einsatz eines umfangreichen Instrumentariums für eine Personengruppe auch zu einem verstärkten Einsatz des Instrumentariums bei den anderen Personengruppen führt. Hiermit ist in stärkerem Maße ein institutioneller Aspekt angesprochen als bei den Einzelmaßnahmen, denn dahinter steht die Annahme, daß die Bindung und der Einsatz von Know-how ein Ressourcenpotential entwickelt, das auf weitergehende Anwendung drängt. Nicht zuletzt erhält die zunehmende "Professionalisierung" eine zusätzliche Legitimation.

Abbildung 8 zeigt, inwieweit die Zahl der eingesetzten Instrumente bei einer Mitarbeitergruppe mit der Zahl der eingesetzten Instrumente bei den anderen Mitarbeitergruppen korreliert. In Klammern sind die Korrelationen angegeben, die sich ergeben, wenn man sich auf Instrumente beschränkt, für die von vornherein keine besonderen Gründe für gruppenspezifische Anwendungen existieren⁹⁾. Wie man sieht, sind diese Korrelationen fast durchweg enger, als wenn man alle Maßnahmen betrachtet. Dies dürfte nicht zuletzt darin begründet sein, daß hierbei der Einsatz gruppenspezifischer Instrumente die vermutete Regelmäßigkeit eben nicht verzerrt.

Abbildung 8: Der Umfang des Instrumenteneinsatzes bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen

	HFk	UFk	Azubi	Mof	Spezi
HFk	1,0				
UFk	0,65 (0,71)	1,0			
Azubi	0,18 (0,37)	0,19 (0,23)	1,0		
MoF	0,25 (0,26)	0,42 (0,51)	0,25 (0,44)	1,0	
Spezi	0,32 (0,35)	0,37 (0,59)	0,30 (0,43)	0,70 (0,77)	1,0

Anmerkung: HFk = Höhere/Mittlere Führungskräfte
 UFk = Untere Führungskräfte
 MoF = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion
 Azubi = Auszubildende
 Spezi = Spezialisten

Die Korrelationen bestätigen die geäußerte Vermutung über einen "Matthäus-Effekt": Unternehmen, die in einem Bereich intensivere

9) Fachliches und persönliches Auswahlinterview, standardisierter Fragebogen, Fähigkeitstests und Nachfrage beim früheren Arbeitgeber, bzw. bei Auszubildenden die Anforderung von Referenzen.

Personalauswahl betreiben, tun dies auch in anderen Bereichen. Besonders eng ist der Zusammenhang für die beiden Führungskräftegruppen, was nicht weiter verwundern dürfte und sicherlich auch in dem methodischen Problem der Differenzierung zwischen diesen Gruppen eine Ursache hat. Die enge Verbindung zwischen dem Instrumenteneinsatz bei den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion und den Spezialisten erklärt sich - wie entsprechende Kontrollrechnungen zeigen - vor allem daraus, daß für beide Personengruppen im wesentlichen die gleichen Instrumente eingesetzt werden, also keine zielgruppenspezifischen Methoden zur Anwendung kommen.

1.8 Besonderheiten bei höheren und mittleren Führungskräften

Wie aus den Abbildungen 4 und 7 hervorgeht, gibt es eine ganze Reihe von Auswahl-Instrumenten, die nur bei Führungskräften in nennenswertem Umfang genutzt werden. Abbildung 9 gibt eine Übersicht in zusammengefaßter Form. Die Mehrheit der Unternehmen verwendet externe Informationsquellen, indem Referenzen ausgewertet, bei früheren Arbeitgebern Erkundigungen eingezogen oder die Dienste von Personalberatern in Anspruch genommen werden.

Abbildung 9: Personalauswahl - Höhere und mittlere Führungskräfte; interne und externe Informationsquellen

Interne Informationsbeschaffung*)	Zahl der Maßnahmen									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	33 (39 %)					52 (61 %)				
Externe Informationsquellen**)	Nein					Ja				
	38 (45 %)					47 (55 %)				
Einschaltung von Personalberatern	Nein					Ja				
	27 (32 %)					58 (68 %)				

*) Vgl. Abbildung 20.

***) Referenzen und/oder Nachfrage beim früheren Arbeitgeber.

Abbildung 10: Personalauswahl - Höhere und mittlere Führungskräfte; Informationsvielfalt und Informationsquellen

Verwendete
Informationsquellen

Geringe Viel- Mittlere Viel- Große Viel-
falt falt falt

N	8	7	4	7	8	16	14	21
Interne Information	ud*	üd	ud	ud	üd	üd	ud	üd
Externe Information	nein	nein	ja	nein	ja	nein	ja	ja
Personalberater	nein	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja

*) ud = unterdurchschnittlich
üd = überdurchschnittlich (s. Abbildung 30)

Auch die eigenständige Gewinnung von Informationen ist recht umfangreich. Abbildung 10 zeigt die Kombination der verschiedenen Informationsquellen. Immerhin jedes vierte Unternehmen nutzt alle drei der genannten Informationsquellen. Andererseits liegt der Anteil der Unternehmen, die nur eine geringe Vielfalt der Quellen nutzen, etwa in der gleichen Größenordnung.

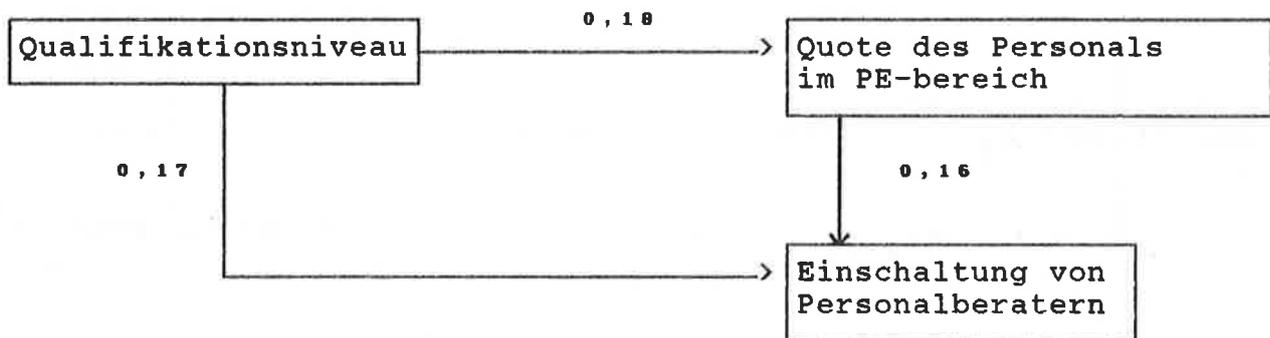
Eine Differenzierung der Unternehmen nach Verwendung von Informationsquellen mit Hilfe der Merkmale, die in Abbildung 3 wiedergegeben sind, ergibt keine markanten Besonderheiten. Eine gewisse Ausnahme machen Personalstrukturen, die als Indikatoren für das Qualifikationsniveau der Belegschaft gelten können. Diese stehen in einer - wenngleich mäßigen - Beziehung zur Verwendung externer Informationen, insbesondere zum Einsatz von Personalberatern. Um dies übersichtlich darstellen zu können,

wurde ein Index zum personalen Qualifikationsniveau gebildet. Hierzu wurden die neucodierten Personal-Strukturdaten addiert ¹⁰⁾.

Als intervenierende Variable zwischen dem Qualifikationsniveau und der Einschaltung von Personalberatern bietet sich die Institutionalisierung der Personalarbeit an. Gewählt wurde als Indikator der relative Anteil der Mitarbeiter, die mit Weiterbildungs- und Personalentwicklungsaufgaben beschäftigt sind (vgl. Abbildung A14), da zu vermuten ist, daß steigende Qualifikationsanforderungen zu einem Ausbau dieser Tätigkeiten führen werden und daß das institutionalisierte Know-how nach externer Ergänzung strebt.

Abbildung 11 zeigt die entsprechende Anordnung der Variablen und die aufgrund der Korrelationen errechneten Pfadkoeffizienten ¹¹⁾.

Abbildung 11: Qualifikationsniveau und Einschaltung von Personalberatern



10) Ausländerquote, Frauenquote, Gelerntenquote, Akademikerquote, Führungsquoten, Quote der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung, Lehrlingsquote, vgl. die Abbildungen A3 bis A8, A11 und A13. Die Codierungen für die Ausländer- und die Frauenquote werden umgepolt.

11) Für verschiedene Umcodierungen, einschließlich der Dichotomisierung der Variablen, ergeben sich im wesentlichen dieselben Größenordnungen der Korrelationen; gewählt wurden die nicht-recodierten Werte. Ähnliches gilt für die Betrachtung paarweiser Korrelationen gegenüber der Betrachtung nur der Fälle, in denen für alle drei Variablen vollständige Wertangaben vorliegen. Da dieses nicht im selben Umfang in den Modellen von Abbildung 12 und 13 gilt, wurde wegen der sowieso schon geringen Fallzahl die maximal zur Verfügung stehende Information genutzt ("pairwise elimination of missing values").

Das folgende Kausaldiagramm zeigt die Ergebnisse, wenn auch andere Informationsquellen Berücksichtigung finden - wobei jedoch die "interne" Informationsgewinnung entfernt wurde, da zwar schwache Korrelationen bestehen, diese im Gefüge der in Abbildung 12a verwendeten Variablen aber "erklärt" werden, d.h. Kausalbeziehungen von und zu dieser Variablen nicht existieren. Genannt sind die Pfadkoeffizienten. Da auch hier ein genau identifiziertes Modell vorliegt, ist die Anpassung an die Daten "optimal". Die Wahl der Kausalrichtung zwischen externer Informationsgewinnung und Einschaltung von Personalberatern ist willkürlich. Daher wurde ein inhaltlich plausibleres Modell mit der Annahme der Wechselwirkung zwischen den beiden Variablen gewählt. Das Ergebnis zeigt Abbildung 12b¹²⁾.

Abbildung 12a: Qualifikationsniveau und Verwendung von Informationsquellen - rekursives Modell

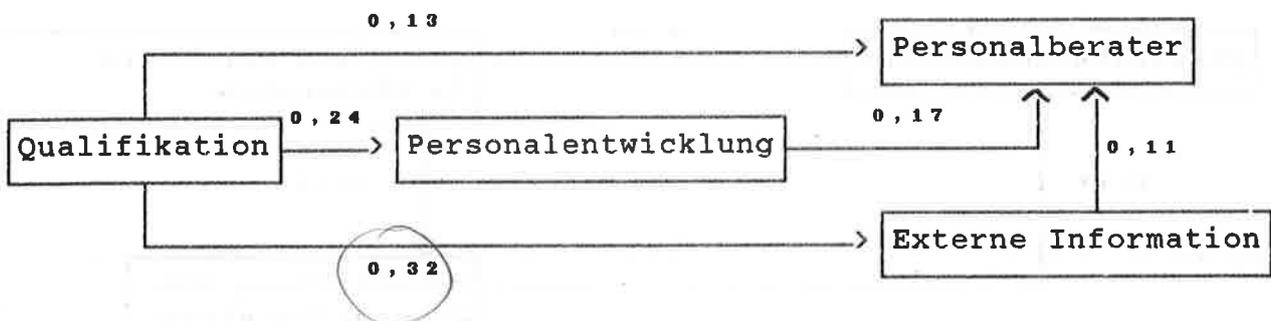
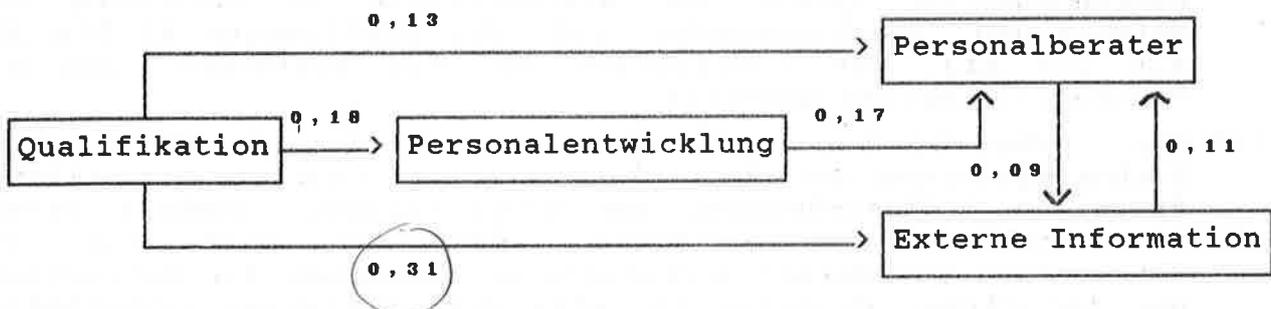


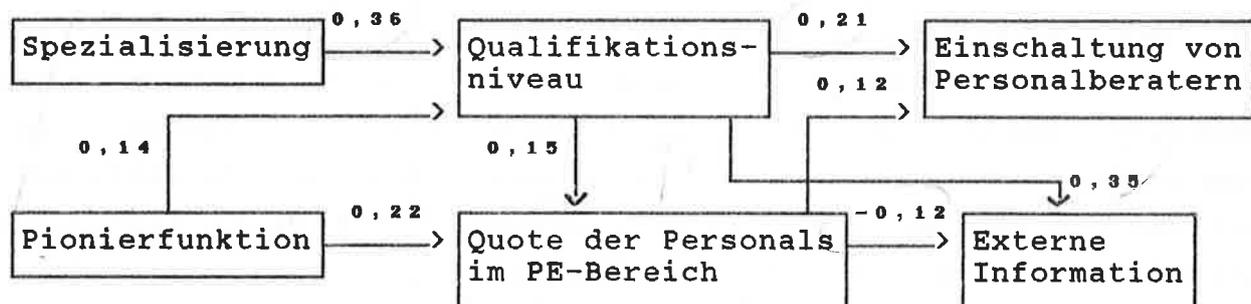
Abbildung 12b: Qualifikationsniveau und Verwendung von Informationsquellen - nicht-rekursives Modell



12) Als Rechenmethode wurde das "Two-Step-Least-Square"-Verfahren verwendet.

Schließlich seien zwei weitere unabhängige Variable in die Betrachtung miteinbezogen. Plausiblerweise bedingen verschiedene Markterfordernisse unterschiedliche Qualifikationsanforderungen. Einen unmittelbaren Zusammenhang mit dem erläuterten Index der Personalstruktur-Qualifikation zeigt sich allerdings nur mit der Variable "Spezialisierung", nicht jedoch mit der Variablen "Pionierfunktion" (vgl. Abbildung A21), wie dies zu erwarten gewesen wäre. Diese Variable hat zwar einen direkten Einfluß auf die Institutionenvariable, nicht jedoch auf die Qualifikationsstruktur. Die Erweiterung des obigen Drei-Variablen-Modells durch die beiden Marktvariablen ergibt die Ergebnisse von Abbildung 13¹³⁾.

Abbildung 13: Anforderungen des Gütermarktes, Qualifikationsniveau und die Nutzung externer Informationen bei der Personalauswahl



Beschränkt man sich auf die bedeutsameren Zusammenhänge¹⁴⁾, so kann folgendes festgehalten werden. Die von den Marktbedürfnissen ausgehenden Spezialisierungsforderungen beeinflussen die Personalstruktur in Richtung auf steigende Qualifikationen. Diese wiederum verstärken die Bemühungen, bei der Personalauswahl

13) Die Anpassungsgüte nach dem Goodness-of-Fit-Index in Lisrel (vgl. Jöreskog/Sörbom 1981) beträgt 0,992; das Modell besitzt 4 Freiheitsgrade).

14) Eine entsprechende Spezifikation bewirkt nur eine geringe Verschlechterung des Modell-Fit bei Erhöhung der Freiheitsgrade - also eines größeren Risikos des "Scheiterns" der Modellspezifikation (wobei ein strenger, an "Falsifikation" gemahnender Begriff im gegebenen Argumentationskontext deskriptiver Elaboration sicher nicht angebracht ist).

externe Informationen heranzuziehen. Außerdem besitzt die Qualifikationsstruktur einen - wenngleich nur schwachen - Einfluß auf die Etablierung von internen Stellen, die mit Aufgaben der Personalentwicklung betraut sind.

Ein stärkerer Einfluß hierauf geht wiederum von Marktkräften aus, nämlich von den Notwendigkeiten ständiger Innovationen.

Der von der Institutionalisierung im Personalbereich bewirkte Einfluß auf die Informationsgewinnung bei der Personalauswahl kann tendenziell vernachlässigt werden, d.h. die Nutzung von externen Informationsquellen wird kaum verstärkt. Andererseits wird sie jedoch auch nicht eingeschränkt - eine Tendenz, die nicht ganz unplausibel wäre, denn verstärkte Anstrengungen der Personalentwicklung könnten Selektionsnotwendigkeiten herabsetzen.

1.9 Zusammenfassung

Bei der Untersuchung des Einsatzes von Instrumenten der Personalauswahl zeigen sich einige bemerkenswerte Tendenzen. Die "modernen" Instrumente wie Assessment-Center und Biographischer Fragebogen werden relativ selten genutzt. Bei den "klassischen" Instrumenten hat der Einsatz von psychologischen Tests (außer bei Auszubildenden und vielleicht generell bei Nachwuchskräften) praktisch keine Bedeutung. Eine zielgruppenspezifische Ausrichtung des Instrumenteneinsatzes ist generell zu beobachten, wobei allerdings auch "Ausstrahlungseffekte" bestehen, d.h. der Einsatz eines Instrumentes bei einer Personengruppe erhöht die Wahrscheinlichkeit dafür, daß dieses Instrument auch bei anderen Personengruppen genutzt wird.

Verschiedene Variablen der Personalstruktur stehen im Zusammenhang mit der Verwendung von Auswahlinstrumenten. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger ist die Auswahl standardisiert, und es steigt die Bedeutung informaler Informationsgewinnung wie das Einfordern von Referenzen und von Erkundigungen beim früheren Arbeitgeber. Außerdem werden aufwendige Verfahren wie das Assessment-Center seltener genutzt. Auch die Akademikerquote besitzt einen Einfluß auf die Verfahren der Personalauswahl:

steigt die Akademikerquote, so steigt generell das Niveau der Personalauswahl, d.h. es werden bei allen Personengruppen gleichermaßen relativ viele verschiedene Instrumente eingesetzt. Schließlich ist festzuhalten, daß die quantitative Bedeutung einer Personengruppe im Unternehmen (Führungskräftequote, Auszubildende) von sich aus noch nicht zu einer größeren Vielfalt beim Instrumenteneinsatz für diese Personengruppen führt.

Auch die Institutionalisierung der Personalarbeit im Unternehmen führt nicht zu einer nennenswerten Vermehrung der verwendeten Auswahlinstrumente, sie beeinflusst jedoch deren Qualität.

In keinem Zusammenhang mit der Verwendung der Auswahlinstrumente steht das Produktionsprogramm. Dagegen gehen von den Anforderungen des Gütermarktes deutliche Wirkungen aus. Grundet sich die Marktstellung des Unternehmens in besonderem Maße auf seine Innovationskraft und auf Spezialkenntnisse, so wird der Selektionsdruck auf dem Arbeitsmarkt stärker, was sich auch im Umfang der verwendeten Personalauswahlinstrumente niederschlägt.

2. Arbeitsmarktbeobachtung

Die Aufgabe, geeignete Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, beginnt nicht mit der Personalauswahl, sondern setzt früher an. Notwendig ist ein Überblick über den gegebenen und zukünftigen Bedarf an funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationen und über die Möglichkeit, diesen zu decken, was neben internen Maßnahmen auch die externe Beschaffung betrifft.

Die Arbeitsmarktbeobachtung ist also eine wichtige Aufgabe der Personalarbeit. Wie die Abbildungen 14 und 15 zeigen, wird sie in einer institutionalisierten Form allerdings nur relativ selten wahrgenommen.

In etwa jedem fünften der befragten Unternehmen werden Berichte über den Arbeitsmarkt erstellt, und etwa jedes vierte der Unternehmen hat die Aufgabe der Arbeitsmarktbeobachtung ausdrücklich in eine Stellenbeschreibung aufgenommen.

Zur Arbeitsmarktbeobachtung gehört auch die Untersuchung der eigenen Position als Arbeitgeber. Diesbezüglich sind die Anstrengungen der Unternehmen noch geringer. Regelmäßige Imageanalysen existieren praktisch nicht. Knapp vier von fünf Unternehmen haben solche Analysen noch niemals erstellt¹⁵⁾. Im übrigen besteht kein systematischer Zusammenhang zwischen der Institutionalisierung von Arbeitsmarktbeobachtungen wie sie mit den Fragen nach den Stelleninhalten und der Berichterstattung (Abbildung 14) erfaßt wurden und Imageanalysen (Abbildung 15). Daher werden diese Maßnahmen im folgenden getrennt betrachtet.

15) Dabei ist unterstellt, daß diejenigen Unternehmen, die hierzu keine Angaben gemacht haben, auch keine Maßnahmen durchführen. Diese Annahme scheint nicht unplausibel, sie wird gestützt durch den Tatbestand, daß ansonsten das Ausfüllverhalten generell gut ist. Außerdem dürften die Antwortenden (die Personalabteilungen) über diese Frage gut informiert sein, so daß die Antwortverweigerung wegen Unkenntnis nicht vorkommen dürfte, und schließlich ist die Durchführung solcher Analysen kein verschweigungsbedürftiger Sachverhalt.

Abbildung 14: Arbeitsmarktbeobachtung

Institutionalisierung	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Beobachtung Bestandteil einer Stellenbeschreibung	14	16 % ²
Erstellen von Berichten über Arbeitsmarkt	9	11 % ²
Sowohl Bestandteil von Stellen als auch Berichte	8	9 %
Weder-Noch	52	61 %
Keine Angaben	3	3 %
Summe	86	100 %

Abbildung 15: Image-Analysen hinsichtlich der Arbeitgeber-Funktion

Durchführung von Imageanalysen	Bei den Mitarbeitern	Bei potentiellen Mitarbeitern
Regelmäßig	0 (0%)	1 (1%)
Unregelmäßig	6 (7%)	9 (10%)
Einmal	13 (15%)	9 (10%)
Noch nie	54 (63%)	53 (62%)
Keine Angaben	13 (15%)	14 (16%)
Summe	86 (100%)	86 (100%)

2.1 Institutionalisation der Arbeitsmarktbeobachtung

Ist die Arbeitsmarktbeobachtung explizit Bestandteil von Stellenbeschreibungen, so wächst die Wahrscheinlichkeit dafür, daß eigenständige Arbeitsmarktberichte erstellt werden: in den Unternehmen ohne formelle Aufgabenzuweisung erfolgt eine solche

Berichterstattung nur in 15% der Fälle, in den übrigen Unternehmen dagegen in 36% der Fälle ($\Phi=0,24$; $\Gamma=0,54$).

Für die Differenzierung nach den Unternehmensmerkmalen, die in Abbildung 3 angegeben sind, wurden die beiden Variablen zusammengefaßt: unterschieden wird nur danach, ob irgendeine der beiden Maßnahmen durchgeführt wird - also evtl. auch beide - gegenüber dem Fall, in dem keine der beiden Maßnahmen zur Anwendung kommt.

Deutliche Effekte gehen von der Unternehmensgröße und der Marktform aus:

- Je größer das Unternehmen, um so häufiger erfolgt auch eine systematische Arbeitsmarktbeobachtung ¹⁶⁾.
- In oligopolistischen Märkten ist die Wahrscheinlichkeit für eine systematische Arbeitsmarktanalyse am größten.

Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 16 dargestellt.

Abbildung 16: Marktform und Arbeitsmarktbeobachtung

Marktform	Relativer Anteil der Unternehmen mit systematischer Arbeitsmarktbeobachtung	N
Monopol	8 %	13
Oligopol	51 %	51
Polypol	19 %	26

Es liegt natürlich nahe, diesen Zusammenhang auf den in oligopolistischen Märkten generell größeren Zwang zur Marktbeobachtung zurückzuführen. Im übrigen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Marktform, so daß mit einer Scheinkorrelation gerechnet werden muß. Tatsächlich zeigt jedoch eine Kontrollbetrachtung, daß der Zusammenhang zwischen

16) In Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeitern in 25% der Fälle (n=28), in Unternehmen mit mehr als 4.000 Mitarbeitern in 57% der Fälle (n=28).

Marktform und Arbeitsmarktbeobachtung unabhängig von der Unternehmensgröße besteht.

(Schließlich deuten sich einige Brancheneffekte an ¹⁷⁾: Bei Banken // und Versicherungen, sowie bei Unternehmen, die mit der Erstellung hochwertiger Gebrauchsgüter (Elektro-, Computer-, Optik-, Kraftfahrzeug-Produktion) beschäftigt sind, werden systematische Arbeitsmarktbeobachtungen häufiger angestellt. Im übrigen bestehen diesbezüglich auch hier Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße und der Marktform.

2.2 Imageanalysen

In Unternehmen, in denen Imageanalysen bei den vorhandenen // Mitarbeitern durchgeführt werden, ist die Wahrscheinlichkeit // dafür, daß Imageanalysen bei potentiellen Mitarbeitern durchgeführt werden, höher als in den anderen Unternehmen und umgekehrt, d.h. Imageanalysen in einem Bereich bedingen in der Regel auch Imageanalysen im anderen Bereich - aber nicht immer: in // 16 der vorliegenden 86 Fälle findet man zwar Imageanalysen in dem einen Bereich, aber nicht im anderen ($\Phi=0,46$; Koeffizient der Hypothesenkonformität= $(86-16)/86=0,81$; vgl. Abbildung A25 im Anhang).

Analog zur Institutionalisierung der Arbeitsmarktbeobachtung wurde zur weiteren Differenzierung nur betrachtet, ob überhaupt einmal das Instrument der Imageanalyse angewendet wurde.

Fast alle der betrachteten Variablen der Personalstruktur stehen in einem Zusammenhang mit der Durchführung von Imageanalysen ⁽¹⁸⁾:

- Je mehr Arbeitnehmer in einem Unternehmen beschäftigt sind,
- Je höher der Anteil an nicht-gewerblichen Arbeitnehmern,

17) Wobei die geringen Fallzahlen nur sehr vorläufige Hypothesen zulassen.

18) Korrelationen, die größer als $r=0,20$ sind.

- Je höher der Anteil an Mitarbeitern mit abgeschlossener Berufsausbildung,
- Je geringer die Ausländerquote,
- Je höher der Anteil der weiblichen Arbeitnehmer,
- Je geringer der Anteil der mittleren und höheren Führungskräfte,

desto eher werden Imageanalysen durchgeführt.

Zunächst hätte man vermuten können, daß dort, wo die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitnehmer besonders stark ist - oder genauer: in Unternehmen, die generell einen höheren Qualifikationsstandard besitzen - auch die Wahrscheinlichkeit dafür steigt, daß das eigene "standing" unter den umworbenen (potentiellen und tatsächlichen) Mitarbeitern untersucht wird. Dies ist offenbar aber nicht der Fall. Dagegen spricht die Tatsache, daß keine Beziehungen zur Auszubildendenquote, zur Quote der in Forschung und Entwicklung Tätigen und zur Akademikerquote bestehen, und daß die Beziehungen zur Frauenquote und zur Führungskräftequote sogar negativ sind. Die Korrelation mit dem Qualifikationsindex (vgl. Abschnitt 1.8) liegt bei Null. Offenbar sind hier andere Einflüsse wirksam. Zur Illustration seien die Ergebnisse für die Quote der gewerblichen Arbeitnehmer (Abbildung 17) berichtet. Diejenigen Unternehmen, die nur relativ wenige Arbeitnehmer aus den Berufsgruppen des gewerblichen Bereiches beschäftigen (also vor allem Dienstleistungsunternehmen), führen überdurchschnittlich häufig Imageanalysen durch. Dieser Tatbestand erklärt zum Teil auch die (positive) Beziehung zur Frauenquote, die (negative) Beziehung zur Ausländerquote und die (positive) Beziehung zur Quote der Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung, denn die Quote der gewerblichen Arbeitnehmer steht mit diesen Variablen in entsprechenden Zusammenhängen (vgl. Teil 3).

Abbildung 17: Quote der gewerblichen Arbeitnehmer und die Durchführung von Imageanalysen

Quote	Anteil der Unternehmen mit Imageanalysen	N
Bis 10 %	63 %	8
11 - 50 %	35 %	20
51 - 70 %	35 %	29
71 - 80 %	12 %	17
Über 80 %	30 %	10

Ein selbständiger Einfluß geht von der Institutionalisierung der Personalarbeit aus. Dies zeigt sich bei der Betrachtung der Mitarbeiter im Personalentwicklungsbereich (vgl. Abbildung 18), aber auch - wenngleich etwas schwächer - im Hinblick auf die relative Größe der Personalabteilung insgesamt:

(Je stärker die Institutionalisierung der Personalarbeit, desto häufiger werden Imageanalysen durchgeführt.)

Abbildung 18: Institutionalisierung der Personalarbeit und die Durchführung von Imageanalysen

Relativer Anteil der Mitarbeiter im PE-Bereich	Durchführung von Imageanalysen	N
0 %	0 %	11
0,01 bis 0,1 %	29 %	14
0,11 bis 0,5 %	27 %	34
0,51 bis 1,0 %	57 %	14
Über 1,0 %	63 %	8

Dieses Ergebnis ist sicher nicht sonderlich überraschend. Es wird generell zu prüfen sein, inwieweit und in welchen Bereichen der Ausbau der Personalabteilung zu verstärktem Einsatz des

personalwirtschaftlichen Instrumentariums führt (vgl. Teil 2 des vorliegenden Berichts).

Schließlich veranlassen Markterfordernisse den Einsatz von Imageanalysen. Wieder tritt die "Pionierfunktion" hervor (vgl. Abbildung A26); die "Spezialisierung" tritt in ihrer Bedeutung zurück. Auch dieser Zusammenhang läßt sich innerhalb der gewählten Argumentationslinie sinnvoll deuten: nicht so sehr die Qualifikationserfordernisse veranlassen Arbeitsmarktbeobachtungen, sondern andere Eigenschaften der Unternehmen, die mit Innovation und der Übernahme von Vorreiterpositionen zu tun haben.

2.3 Zusammenfassung

Eine systematische Arbeitsmarktbeobachtung ist eher die Ausnahme als die Regel. Eine Differenzierung der Unternehmen mit und ohne Maßnahmen zur Arbeitsmarktbeobachtung nach den Strukturmerkmalen von Abbildung 3 erbringt bezüglich der Institutionalisierung der Arbeitsmarktbeobachtung (Stellenbestandteil, Berichterstattung) Unterschiede nur im Hinblick auf Unternehmensgröße und Marktform. Unternehmen, die Untersuchungen über die eigene Position als Arbeitgeber (Imageanalysen) durchführen, unterscheiden sich nach den Strukturmerkmalen von Abbildung 3 wesentlich häufiger von Unternehmen, die solche Untersuchungen nicht durchführen. Es sind nicht so sehr Qualifikationsnotwendigkeiten, die Unternehmen zu Imageanalysen veranlassen als vielmehr eine stark ausgebaute Personalabteilung, Branchenbesonderheiten und Leistungsprogramme, die ihren Markterfolg nicht zuletzt aus ihrer Innovationskraft beziehen.

Es fällt auf, daß im wesentlichen andere Differenzierungsmerkmale relevant sind als bei den im ersten Abschnitt behandelten Personalauswahlinstrumenten. Offenbar ist im "Bewußtsein" der Unternehmen die Arbeitsmarktbeobachtung nicht das logische Komplement der Personalauswahl.

3. Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung ist eines der personalwirtschaftlichen Instrumente, das am intensivsten diskutiert wurde¹⁹⁾. Das Bedeutungsspektrum ist sehr weit, es reicht von der Leistungsbeurteilung bis zur Potentialbeurteilung. Die beurteilten Eigenschaften sind sehr vielgestaltig, sie reichen von Charaktermerkmalen bis zu konkreten Verhaltensweisen. Die Zwecksetzung ist ebenfalls sehr umfassend: Information und Beratung der Mitarbeiter, Motivation, Disziplinierung, Gehaltsdifferenzierung usw. Schließlich ist die Mitarbeiterbeurteilung im besonderen Maße der Gegenstand der tarifvertraglichen Regelungen zwischen den Arbeitsmarktparteien. Dies ergibt sich daraus, daß Mitarbeiterbeurteilungen nicht zuletzt zur Gehaltsfindung beitragen können und daher auch Regelungsgegenstand von Tarifverträgen sind. Daneben besitzt der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung von allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 Abs. 2 BetrVG) und bei der Mitbestimmung über die Gestaltung von auf Leistungsbeurteilungen basierenden Zulagen (§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG)²⁰⁾. Dies alles macht eigentlich eine weit differenziertere Erhebung notwendig, als sie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geleistet werden konnte. Ziel der Studie ist es, einen Überblick über das Gesamtinstrumentarium der betrieblichen Personalforschung zu gewinnen. Daher können bezüglich der einzelnen Instrumente nur einzelne Fragen herausgestellt werden.

3.1. Verbreitung

Eine Mitarbeitergruppe, auf die sich im besonderen Maße Beurteilungsmaßnahmen richten, sind die Auszubildenden. Am wenigsten Objekte eines systematischen und formalisierten Beurteilungssystems sind dagegen die höheren und mittleren Führungskräfte (vgl. Abbildung 19).

19) Vgl. u.a. Gaugler u.a. 1978; Neuberger 1980; Knebel 1981; Batz/Schindler 1983; Heitmeyer 1985.

21) Vgl. Gaugler u.a. 1978, S. 122; Fitting u.a. 1987, § 94 Rn. 28 und § 87 Rn. 150.

Abbildung 19: Die Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen

Mitarbeitergruppe	Beurteilung	
	vorhanden	nicht vorhanden
Höhere/Mittlere Führungskraft (HFK)	47 %	53 %
Untere Führungsebene (UFK)	62 %	38 %
Auszubildende (Azubi)	77 %	23 %
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion (MoF)	63 %	37 %
Spezielle Mitarbeitergruppen	64 %	36 %

N = 86

Allerdings ist anzumerken, daß die Einführung von Personalbeurteilungssystemen für die genannten Führungskräftegruppen später eingesetzt hat, als bei den übrigen Mitarbeitergruppen ²¹⁾ und es nicht ausgeschlossen werden kann, daß sich ihr Einsatz auf das Niveau der anderen Mitarbeitergruppen einpendelt. Dafür spricht auch der schon im zweiten Abschnitt berichtete Sachverhalt, daß dem Einsatz eines personalwirtschaftlichen Instruments eine "Ausbreitungstendenz" innewohnt. Auch bezüglich der Personalbeurteilung deutet sich dies an. Entweder wird ein Verfahren generell nicht oder sehr spezialisiert angewendet oder es wird für viele verschiedenartige Mitarbeitergruppen genutzt (vgl. Abbildung A27 im Anhang). Die Beurteilung von Vorgesetzten durch die Mitarbeiter wird neuerdings diskutiert ²²⁾. Sie wird allerdings bislang sehr selten praktiziert (vgl. Abbildung A28 im Anhang).

Die ermittelte Häufigkeit, mit der Personalbeurteilungssysteme verwendet werden (zwischen 47% und 77%), ist scheinbar geringer, als andere empirische Untersuchungen zur Personalbeurteilung

21) Zur zeitlichen Verteilung vgl. Teil 3 des vorliegenden Berichts.

22) Vgl. Reineke 1985.

ermittelt haben ²³⁾. Dort werden Werte zwischen 70% und 75% festgestellt. Tatsächlich zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung, daß 84% der Unternehmen für mindestens eine Personengruppe Beurteilungssysteme einsetzen ²⁴⁾. Außerdem ist zu bedenken, daß das Sample der antwortenden Unternehmen sich immer auch dahingehend von der Grundgesamtheit ²⁵⁾ unterscheidet, daß es bezüglich des Untersuchungsgegenstandes eher überdurchschnittliches Engagement besitzt. Diese Tendenz ist für die angeführten anderen Untersuchungen noch bedeutsamer als für die vorliegende Befragung, da diese Untersuchungen kein so breites Fragenspektrum besaßen. Daher dürfte der Verbreitungsgrad von Personalbeurteilungssystemen noch erheblich gestiegen sein. Welchen exakten Zahlenwert der Verbreitungsgrad annimmt, kann jedoch nur vermutet werden, da wie gesagt, das Antwortsample keine unverfälschte Stichprobe sein dürfte ²⁶⁾. Eine Differenzierung des Einsatzes der Mitarbeiterbeurteilung nach den Merkmalen der Abbildung 3 zeigt nur wenige und in der Regel relativ geringe Unterschiede. Dies dürfte nicht zuletzt in der erwähnten kollektivvertraglichen Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung seine Ursache haben. Es ist also z.B. nicht vorwiegend der sich aus personalstrukturellem Problemdruck ergebende Handlungsimpuls, der die Einführung von Beurteilungssystemen motiviert; diese ist vielmehr auf den jeweiligen vertraglichen Handlungskontext zurückzuführen. Dennoch zeigen sich einige Besonderheiten. Durchgängig ist ein leichter (positiver) Effekt der Betriebsgröße bei allen 5 Mitarbeitergruppen. Bezüglich der Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte zeigt sich daneben doch der Einfluß

23) Vgl. Grunow 1976; Strametz/Lometsch 1977; Gaugler u.a. 1978; Liebel/Walter 1978.

24) Eine Differenzierung nach Personengruppen wird in den anderen Untersuchungen so nicht vorgenommen.

25) Jedes Mal waren im wesentlichen größere Unternehmen die Zielgruppe.

26) Ein Anhaltspunkt für die entsprechende Spannbreite kann aus der Differenz zwischen den antwortenden Unternehmen und deren Angaben (Verbreitung bezogen auf den Rücklauf, oberer Wert) und den positiv berichteten Angaben, bezogen auf die angeschriebenen Unternehmen gesehen werden. Dieser letztere untere Wert liegt bei den genannten Untersuchungen zwischen 24% und 53%, vgl. Homann/Bodehuth 1989.

der Institutionalisierung der Personalabteilung, was nicht weiter überraschend ist, da hier der Handlungsspielraum der Personalarbeit am größten ist. Schon weniger deutlich ist er bei der Gruppe der unteren Führungskräfte (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Institutionalisierung der Personalarbeit und Beurteilungsverfahren für Führungskräfte

Relativer Anteil der Mitarbeiter im PE-Bereich	Anwendung der Personalbeurteilung bei		N
	höheren und mittleren Führungskräften	unteren Führungskräften	
0 %	18 %	47 %	11
0,01 - 0,1 %	29 %	69 %	14
0,11 - 0,5 %	56 %	53 %	42
0,51 - 1,0 %	57 %	73 %	14
über 1,0 %	63 %	77 %	8

Bezüglich der Auszubildenden zeigt sich ein Effekt der Lehrlingsquote: dort, wo die Ausbildungsintensität ²⁷⁾ relativ hoch ist, werden auch spezielle betriebliche Maßnahmen eingesetzt um die Auszubildenden zu beurteilen.

3.2. Ziele

Die Praxis versucht normalerweise mit Hilfe von Personalbeurteilungen mehrere Ziele zu verfolgen ²⁸⁾, die natürlich nur teilweise auch gleichzeitig erreichbar sind. Als wichtigste Ziele werden in der Regel genannt: Personalförderung, Gehaltsfindung und Führung ²⁹⁾. In Abbildung 21 findet sich eine Gegenüberstellung zwischen dem ausschließlichen Zweck der Gehaltsfindung und -differenzierung und sonstigen Zwecken.

27) Gemessen am relativen Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft.

28) Vgl. Bisani 1980.

29) Vgl. auch Strametz/Lometsch 1977; Gaugler u.a. 1978; Liebel/Walter 1978; vgl. dagegen Grunow 1976, der die Disziplinierungsfunktion herausstellt.

Abbildung 21: Zwecksetzung der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen *)

Zweck	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Ausschließlich Lohn- und Gehaltsfindung	10 %	19 %	3 %	22 %	33 %
Entgeltfindung und sonstige Zwecke	40 %	42 %	12 %	46 %	35 %
Nur sonstige Zwecke (keine Entgeltfindung)	28 %	23 %	47 %	15 %	16 %
Keine Angaben	23 %	17 %	38 %	17 %	16 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	40	53	66	54	55

*) Siehe Abbildung 19

Wie man sieht, sind die Ergebnisse stark gruppenspezifisch. Eine ausschließliche Konzentration auf den Gehaltsaspekt findet man bei den höheren und mittleren Führungskräften selten, bei den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion schon wesentlich häufiger, und besonders prägnant ist diese Zwecksetzung bei der Gruppe der Spezialisten, was wahrscheinlich auf deren geringe Einbindung in Linienfunktionen und die damit veränderte Führungssituation zurückzuführen ist.

3.3 Methodik

Beurteilungsverfahren für höhere und mittlere Führungskräfte sind, wie oben berichtet wurde, bisher am wenigsten verbreitet. Sie werden dort, wo sie zum Einsatz kommen - dementsgegen - aber in regelmäßigen Abständen und selten nur im "Bedarfsfall" benutzt (vgl. Abbildung A28 im Anhang).

Gegenüber den Untersuchungen von Strametz/Lometsch 1977 und Grunow 1976 kommt unsere Untersuchung insgesamt zu einer etwas größeren Bedeutung der bedarfsorientierten und anlaßbezogenen Verwendung. Hervorgehoben sei an dieser Stelle jedoch, daß in nicht

unbeträchtlichem Ausmaß regelmäßige und anlaßbezogene Beurteilungen nebeneinander stehen.

Bezüglich der Beurteilungsmethode ist für die Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte hervorzuheben, daß sehr häufig "offene" Verfahren präferiert werden, die sogar auf die Vorgabe von Beurteilungskriterien verzichten. Bei den übrigen Arbeitnehmergruppen ist die Standardisierung dagegen wesentlich stärker ausgeprägt (vgl. Abbildung 22)³⁰⁾.

Abbildung 22: Standardisierung der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen *)

Grad der Standardisierung	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Offen	32 %	22 %	12 %	17 %	15 %
Vorgegebene Kriterien	35 %	29 %	40 %	21 %	23 %
Vorgegebenes Einstufungs- schema	32 %	49 %	48 %	62 %	62 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	37	49	60	52	52

*) Siehe Abbildung 19

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen entwickelt die von ihnen benutzten Beurteilungsverfahren selbständig³¹⁾. Die Kooperation mit anderen Unternehmungen beschränkt sich auf Ausnahmen. Am ehesten läßt sich auch hier bei den höheren und mittleren Führungskräften eine Tendenz erkennen, die etwas vom allgemeinen Schema abweicht, da sich für diese Personengruppe eine stärkere Einbeziehung von Unternehmensberatern andeutet (vgl. Abbildung 23).

30) Vgl. auch Bisani 1980.

31) Grunow ermittelte 49%, Liebel/Walter ermittelten 94%. Vgl. Grunow 1976; Liebel/Walter 1978.

Abbildung 23: Entwicklung des Beurteilungsverfahrens bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen *)

Entwicklung	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Selbständig	78 %	77 %	84 %	80 %	83 %
Kooperation mit Unternehmensberatern	15 %	9 %	4 %	9 %	4 %
Kooperation mit anderen Unternehmen	7 %	14 %	12 %	11 %	13 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	34	45	57	45	47

*) Siehe Abbildung 19

Über die Qualität der entwickelten Verfahren lassen sich aufgrund dieser Ergebnisse natürlich keine Aussagen treffen, hierauf sei im nächsten Abschnitt eingegangen.

3.4 Effizienz und Akzeptanz

Die Personalbeurteilung soll Stärken und Schwächen der Mitarbeiter ermitteln, und sie soll Anhaltspunkte für betriebliche Maßnahmen geben, die Mitarbeiter- und Unternehmenswohl fördern. Es versteht sich eigentlich von selbst, daß Konstruktion und Einsatz eines solchen Verfahrens mit großer Sorgfalt vorzunehmen sind. Die Empirie zeigt dagegen, daß ein rigider Methodenpurismus nicht zu den Maximen der Unternehmen gehört (vgl. Abbildung 24).

Abbildung 24: Effizienzprüfung des Beurteilungsverfahrens für unterschiedliche Mitarbeitergruppen *)

Effizienz wurde geprüft	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Einmalig	21 %	21 %	28 %	20 %	19 %
Regelmäßig	32 %	25 %	31 %	20 %	20 %
(Noch) nicht	47 %	54 %	41 %	60 %	61 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	38	48	58	49	49

*) Siehe Abbildung 19

Etwa in der Hälfte der befragten Unternehmen finden und fanden keinerlei Untersuchungen über die Effizienz des eingesetzten Verfahrens statt. Nur jedes vierte oder fünfte Unternehmen prüft die Tauglichkeit des Verfahrens regelmäßig ³²⁾. In den übrigen Fällen erfolgt(e) eine einmalige Prüfung, die i.d.R. vor der Einführung stattfinden dürfte, was jedoch nicht erfragt wurde.

Der Begriff "Effizienz" wurde im Fragebogen bewußt verwendet. Er bezeichnet im allgemeinen Sprachverständnis einfach das Ausmaß der Zielerreichung, ohne daß die einzelnen Ziele näher spezifiziert werden. Im engeren Sinne methodische Ziele sind z.B. Validität und Reliabilität der Verfahren. Grunow kommt diesbezüglich zu betrüblichen Ergebnissen ³³⁾. Andere Effizienzmerkmale beziehen sich auf die Schulung, auf Nebeneffekte und auf die theoretische Fundierung. Letzteres schlägt sich u.a. in der Wahl der Beurteilungsmerkmale wieder. Beispielsweise ist zu empfehlen, daß eher Verhaltens- und weniger Persönlichkeitsmerkmale erfaßt

32) Eher noch ungünstigere Ergebnisse ermittelte Frei 1980; Gaugler u.a. 1979 berichten über Maßnahmen der Effizienzprüfung und Konsequenzen, die Unternehmen hieraus abgeleitet haben.

33) Vgl. Grunow 1976, S. 29 f.

werden. Wie andere empirische Studien zeigen, wird dieser Empfehlung meistens nicht gefolgt³⁴⁾.

Schließlich ist die Akzeptanz des Verfahrens ein nicht zu vernachlässigendes Qualitätsmerkmal³⁵⁾. In der Einschätzung der meisten Unternehmen ist die Beurteilung der Verfahren durch die Mitarbeiter eher positiv. Dies gilt in besonderem Maße für höhere und mittlere Führungskräfte, weniger häufig für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. Negative Einstellungen werden nur sehr selten berichtet, demgegenüber ist Indifferenz eine relativ häufige Reaktionsweise. Ähnliches gilt für die Akzeptanz der Beurteilungssysteme durch die Betriebsräte (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Bewertung der Mitarbeiterbeurteilung durch die Mitarbeiter *)

Einstellung der Mitarbeiter	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Eher positiv	73 %	60 %	66 %	53 %	53 %
Eher negativ	5 %	4 %	0 %	8 %	6 %
Indifferent	22 %	35 %	34 %	39 %	41 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	37	48	58	51	51

34) Vgl. Bernhard 1975; Grunow 1976; Gaugler u.a. 1978; Liebel/Walter 1978.

35) Vgl. Beyss 1983.

Akzeptanz des Betriebsrates	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Eher positiv	56 %	66 %	66 %	62 %	57 %
Eher negativ	6 %	6 %	7 %	8 %	8 %
Indifferent	38 %	28 %	27 %	30 %	35 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	34	47	56	50	49

*) Siehe Abbildung 19

Akzeptanz und Effizienzprüfung stehen in einer positiven Beziehung. Unternehmen, die die Effizienz ihrer Verfahren prüfen, berichten auch über bessere Akzeptanz (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26: Effizienzprüfung und Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung

Personengruppe	Akzeptanz ("Positive Einstellung")	
	Effizienzprüfung	Keine Effizienzprüfung
Höhere/Mittlere Führungsebene	79 % (19)	58 % (19)
Untere Führungsebene	64 % (22)	56 % (27)
Auszubildende	74 % (34)	52 % (23)
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	70 % (20)	38 % (29)
Spezialisten	63 % (19)	41 % (29)

Anmerkung: Die Zahl in Klammern nennt die Zahl der Unternehmen

Die Interpretation dieses Sachverhaltes muß allerdings offen bleiben. Ebenso wie es möglich ist, daß von der erhöhten Qualität aufgrund der Effizienzprüfung ein positiver kausaler Effekt ausgeht, ist es denkbar, daß hinter der Korrelation dieser beiden Merkmale eine dritte Variable steht, die die beiden anderen

Variablen gleichsinnig kausal beeinflusst (z.B. die Qualität der Personalarbeit). Außerdem ist es möglich, daß letztlich nur ein methodisches Artefakt vorliegt: da es jeweils dieselben Personen sind, die für die Verfahren verantwortlich sind und entsprechend Interesse an einer hohen Akzeptanz haben und gleichzeitig die Informationen in der Befragung weitergeben, könnte sich hierin auch ein Rechtfertigungsaspekt zeigen. Wer den zusätzlichen Aufwand der Effizienzprüfung aufbringt, möchte auch über einen Ertrag berichten. Allerdings ist dieser Einwand nicht zwingend, denn ebenso plausibel ist die Überlegung, daß der Verzicht auf eine Effizienzprüfung besonderen Rechtfertigungsdruck erzeugt.

Die Differenzierung von Effizienzprüfung und Akzeptanz nach den Merkmalen der Abbildung 3 gibt Anlaß zu einigen interessanten Vermutungen.

Die Quote der Führungskräfte und die Einstellung zur Beurteilung von Führungskräften

Bei den Variablen der Personalstruktur interessiert vor allem der Einfluß der Führungskräftequote. Bezüglich der unteren Führungsebene zeigt sich kein Effekt auf die Durchführung von Effizienzkontrollen. Der relative Anteil ³⁶⁾ an Betroffenen sorgt also z.B. nicht für erhöhte Absicherung. Gleiches gilt auch für die Gruppe der mittleren und höheren Führungskräfte. Allerdings zeigt sich - anders als bei der unteren Führungsebene - ein recht deutlicher Zusammenhang mit der Akzeptanz und zwar ein negativer: je höher die Quote der gesamten Führungskräfte, um so seltener wird über eine positive Einstellung der höheren Führungskräfte zu diesen Verfahren berichtet (vgl. Abbildung 27).

36) Die Unternehmensgröße hat bei keiner der betrachteten Mitarbeitergruppen einen Einfluß auf Prüfung und Akzeptanz.

Abbildung 27: Die Quote der Führungskräfte und die Einstellung zur Mitarbeiterbeurteilung

Quote der Führungskräfte	Anteil der Unternehmen, die über eine positive Einstellung berichten
Bis 5 %	100 % (3)
6 - 8 %	78 % (9)
9 - 12 %	63 % (8)
13 - 20 %	55 % (11)
Über 20 %	0 % (1)

Anmerkung: Die Zahl in Klammern nennt die jeweilige Fallzahl

Der Einsatz von Beurteilungsverfahren führt zu stärkerer Standardisierung, was generell Anlaß zu Vorbehalten bei Führungskräften sein mag.

Dies gilt um so mehr, je mehr sich die potentielle Vergleichs- und Rekrutierungsgruppe vergrößert:

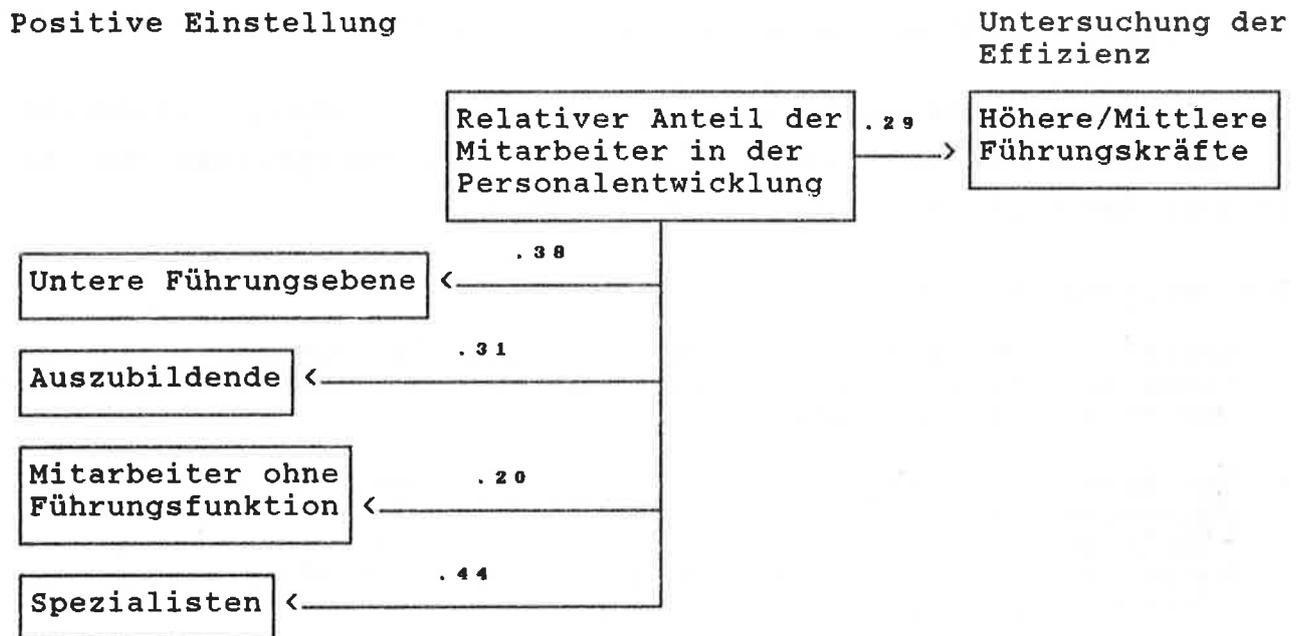
Bemerkenswerterweise zeigt sich kein Zusammenhang zwischen der Einstellung der höheren und mittleren Führungskräfte und der Quote der höheren und mittleren Führungskräfte, demgegenüber jedoch ein negativer Zusammenhang zwischen dieser Einstellung der höheren und mittleren Führungskräfte und der Quote der unteren Führungskräfte. Darüberhinaus gibt es einen negativen Effekt auf die Einstellungen bei einer Zunahme des relativen Anteils der unteren Führungsebenen an der Gesamtzahl der Führungskräfte (vgl. Abbildung A30 im Anhang).

Institutionalisierung der Personalarbeit

Man sollte davon ausgehen können, daß eine stärkere Institutionalisierung der Personalabteilung auch zu einer Intensivierung der Personalarbeit führt. Im gegebenen Zusammenhang wäre also zu erwarten, daß in Unternehmen mit einer stärkeren Präsenz personalwirtschaftlichen Know-Hows auch die Effizienzprüfung von

Beurteilungsverfahren größere Bedeutung erhält. Wie anfangs beschrieben, soll der relative Anteil der Mitarbeiter in Weiterbildung und Personalentwicklung als entsprechender Indikator gelten. Nun zeigt sich allerdings nur in einem Fall ein deutlicher Zusammenhang dieser Variablen mit der Effizienzprüfung: bei der Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte. Dies könnte wenig verwunderlich erscheinen, sind doch im wesentlichen Führungskräfte als Zielgruppe der Personalentwicklung anzusehen³⁷⁾. Allerdings steht dem gegenüber, daß die Ausdehnung der Personalentwicklung deutlich (positive) Einflüsse auf die Einschätzung des Beurteilungsverfahrens besitzt, außer für die Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Effizienzuntersuchung und Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung in Abhängigkeit von der Institutionalisierung der Personalarbeit



Anmerkung: Genannt sind die Phi-Koeffizienten

Offenbar zeigt Personalarbeit doch Wirkung, wenngleich nicht im eigentlich methodischen Bereich, sondern bei der Durchsetzung und

37) Vgl. Martin/Weber 1982.

Anwendung von personalwirtschaftlichen Instrumenten³⁸⁾. Die fehlende Beziehung zwischen Personalentwicklung und Einstellung der höheren und mittleren Führungskräfte könnte daraus resultieren, daß ein Wachstum des Personalentwicklungsbereiches weniger dieser Gruppe als anderen Gruppen zugute kommt.

3.5 Zusammenfassung

Mitarbeiterbeurteilungen sind relativ weit verbreitet. Ein gewisser Nachholbedarf besteht offenbar bezüglich der Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte, obwohl die zeitliche Entwicklung des Einsatzes dieser Beurteilungsverfahren (vgl. Abbildung 32 im Abschnitt 4) hierzu auch Zweifel aufkommen läßt.

Die Gehaltsfindung ist ein wichtiges, wenngleich nicht ausschließliches Ziel der Beurteilungsverfahren, das bezüglich den Führungskräften in seiner Bedeutung zurücktritt.

Die methodische Absicherung läßt zu wünschen übrig. Standardisierte Verfahren sind nicht die Regel, die Überprüfung der Effizienz der Verfahren ist erstaunlich selten.

Die ermittelten Daten stützen die folgenden Thesen:

- Effizienzprüfungen sind nicht nur aus im engeren Sinne methodischen Gründen zu empfehlen, sie fördern auch die Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung.
- Der Einsatz von Beurteilungsverfahren bei höheren und mittleren Führungskräften führt bei steigendem Anteil der unteren Führungsebene an der Gesamtheit der Führungskräfte (vermutlich aufgrund von Abgrenzungsängsten) zu sinkender Akzeptanz bei den mittleren und höheren Führungskräften.
- Die Institutionalisierung der Personalarbeit führt nicht zu stärkerer methodischer Absicherung - aber zu größerem Erfolg bei der Durchsetzung und Anwendung von personalwirtschaftlichen Instrumenten.

38) Das mögliche Rechtfertigungsargument als Begründung für dieses Ergebnis (siehe oben) ist zwar nicht von der Hand zu weisen, es ist jedoch dann besonders erklärungsbedürftig, warum es nicht für die Gruppe der höheren und mittleren Führungskräfte notwendig wird.

4. Assessment-Center-Verfahren

Assessment-Center-Verfahren gelten als die erfolgversprechendsten Verfahren zur Beurteilung von Mitarbeitern, zur Diagnose und Verbesserung ihrer Stärken und Schwächen. Allerdings zeigen verschiedene angelsächsische Untersuchungen, daß sich die verwendeten Verfahren in vielfacher Weise unterscheiden. Unterschiedlich sind sowohl die verwendeten Methoden, der Entwicklungsaufwand, die Schulung der Beurteiler, als auch die Validitätsuntersuchungen sowie die Leistungsfähigkeit selbst.

Außerdem besteht - ebenso wie bei den im letzten Abschnitt behandelten Beurteilungsverfahren - die Gefahr, daß zu viele heterogene Ziele gleichzeitig angestrebt werden. Etliche der beurteilten Verhaltensmerkmale (Durchsetzungsfähigkeit, Energie, Fähigkeit zum Zuhören usw.) besitzen keine (sozial-) psychologische Fundierung. Außerdem sind die Prozesse der Urteilsfindung und die damit möglichen systematischen Verzerrungen unerforscht³⁹⁾.

Im folgenden seien einige empirische Aspekte der Verfahrensverwendung berichtet.

4.1 Verbreitung

Etwa 30% der Unternehmen in unserer Stichprobe verwenden Assessment-Center-Verfahren (vgl. Abbildung 29).

39) Vgl. Martin 1988.

Abbildung 29: Die Anwendung des Assessment-Centers

Verwendungszweck	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Auswahl neuer Mitarbeiter	5	6 %
Beurteilung und Förderung bisheriger Mitarbeiter	9	10 %
Sowohl als auch	12	14 %
Keine Verwendung des AC	62	70 %
Summe	88	100 %

Anmerkung: Es wurde davon ausgegangen, daß Unternehmen, die die gesamte Frage (16 Teilfragen) nicht ausgefüllt haben auch kein Assessment-Center einsetzen.

Dabei treten erhebliche Betriebsgrößeneffekte in Erscheinung. Während 9 der 13 Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern Assessment-Center-Verfahren verwenden, ist es nur eines der 28 Unternehmen mit weniger als 2.000 Mitarbeitern.

Zu bedenken ist ferner, daß die einbezogenen Mitarbeiter eine recht ausgewählte Gruppe bilden. Zunächst sind es vornehmlich höhere und mittlere Führungskräfte, für die das Assessment-Center-Verfahren Verwendung findet⁴⁰⁾. Daneben ist zu berichten, daß selbst in den sehr großen Unternehmen in einem Jahr häufig nicht mehr als 20, 30 oder auch 60 Mitarbeiter an Assessment-Center-Veranstaltungen beteiligt werden⁴¹⁾. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß der regelmäßige Einsatz dieser Verfahren nur von etwa jedem neunten Verwender praktiziert wird (vgl. Abbildung A31 im Anhang).

40) Fast alle der Unternehmen mit Assessment-Center-Verfahren verwenden sie für Führungskräfte, nur etwa ein Viertel verwenden sie (auch) für Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen.

41) Größere Zahlen werden bei einigen Unternehmen vor allem bei der Personalauswahl erreicht.

Der Verwendungszweck bezieht sich etwa gleichermaßen auf die Auswahl neuer Mitarbeiter und auf die Beurteilung und Förderung von vorhandenen Mitarbeitern (vgl. Abbildung 29).

Die dominierenden Methoden, die zum Einsatz kommen ⁴²⁾, sind die Gruppendiskussion und der Vortrag bzw. die Präsentation. Die Postkorb-Übung nimmt eine mittlere Stellung ein, Interviews und standardisierte psychologische Tests treten demgegenüber zurück (vgl. Abbildung 30). Genannt werden außerdem Fallstudien, Rollenspiele und schriftliche Ausarbeitungen.

Abbildung 30: Verwendete Methoden im Rahmen des Assessment-Center-Verfahrens

Methode	Relativer Anteil der Unternehmen	
	Bei der Bewerberauswahl	Bei bisherigen Mitarbeitern
Gruppendiskussion	94 %	95 %
Vortrag/Präsentation	89 %	90 %
Postkorb-Übung	67 %	84 %
Interview	61 %	58 %
Tests	50 %	42 %
N	18	19

Die Differenzierung der Unternehmen nach den strukturellen Merkmalen, die wir bezüglich aller untersuchten Informationsinstrumente anwenden (vgl. Abbildung 3), bestätigt hinsichtlich der Verbreitung des Assessment-Centers alle Voraussetzungen. Die Bedeutung der Unternehmensgröße wurde bereits erwähnt. Daneben spielen eine Rolle:

- die Quote der nicht-gewerblichen Mitarbeiter als Ausdruck der Tatsache, daß Unternehmen im nicht-gewerblichen Bereich häufiger Assessment-Center-Verfahren einsetzen,

42) Vgl. auch Bürstner/Fröhlich 1984.

- die Akademikerquote als Ausdruck der Bedeutung der Zielgruppe, für die diese Verfahren eingesetzt werden,
- die Quote der Führungskräfte für denselben Sachverhalt,
- der in Abschnitt 2 erläuterte Qualifikationsindex (für die Bedeutung der Qualifikationsanforderungen) für die Auswahl und Förderung der Mitarbeiter,
- die Quote der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung für denselben Tatbestand und ebenso
- das Merkmal der Marktanforderung "Pionierfunktion" und schließlich und nicht zuletzt,
- die Institutionalisierung der Personalabteilung, als Ausdruck der Bedeutung von Promotoren bei der Einführung von Methoden.

Die Einzelergebnisse sind in Abbildung A32 im Anhang zusammengestellt.

4.2 Methodische Ausgestaltung

Methodische Besonderheiten der Ausgestaltung des Assessment-Centers zeigt Abbildung 31.

Abbildung 31: Methodische Aspekte der verwendeten Assessment-Center-Verfahren

	Relativer Anteil der Unternehmen	N
Assessment-Center wurde selbständig entwickelt	67 %	24
Assessment-Center hat eine weitgehend standardisierte Form	83 %	24
Assessment-Center wird mit externer Hilfe durchgeführt	42 %	25
Durchschnittliche Schulungsdauer	14 Stunden (Median 8 Stunden)	
Bis 7 Stunden	28 %	
7 - 16 Stunden	44 %	
Über 16 Stunden	28 %	N = 25

Die verwendeten Assessment-Center-Verfahren haben in der Regel eine standardisierte Form, werden also für die verschiedenen Anwendungen nach dem gleichen Schema durchgeführt.

Etwa zwei Drittel der Unternehmen haben das von ihnen verwendete Verfahren selbständig entwickelt. Demgegenüber wird jedoch auch von fast jedem zweiten Unternehmen externe Hilfe bei der Durchführung des Assessment-Center in Anspruch genommen.

Die Schulungsdauer der Beobachter ist sehr unterschiedlich. Sie reicht von 4 bis 40 Stunden. Dies hängt auch damit zusammen, daß der Umfang der Verfahren stark variiert: man findet zwei Unternehmen, bei denen für die Auswahl nur eine einzige, der in Abbildung 30 erwähnten Methoden zur Anwendung kommt. Ansonsten werden mindestens drei dieser Methoden eingesetzt. Allerdings werden bei der mitarbeiter-internen Verwendung alle fünf Methoden lediglich von zwei der Unternehmen genutzt.

Schließlich ist von Interesse, welche Zugangsvoraussetzungen zur Teilnahme am Assessment-Center bestehen. Etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, Mitarbeiter hätten die Möglichkeit, sich unaufgefordert um die Teilnahme an einem Assessment-Center zu bewerben. Das Ergebnis wird jedoch relativiert, wenn man beachtet, daß auch in diesen Unternehmen (wie in den anderen Unternehmen) sehr häufig die Zustimmung des Vorgesetzten als Teilnahmevoraussetzung gilt (in 50% der Fälle). Weitere Zugangsvoraussetzungen, die genannt wurden, sind: Zugehörigkeit zur Gruppe der Nachwuchskräfte, Vorschlag der Personalabteilung, bisherige Leistungen, wozu die bisherigen Leistungsbeurteilungen herangezogen werden, Alter und Betriebszugehörigkeit.

4.3 Beurteilung

Bedenkt man, wie aufwendig die Konstruktion und der Einsatz des Assessment-Center-Verfahrens ist, so ist allein aus ökonomischen Gründen zu erwarten, daß auch eine gründliche Prüfung seiner Effizienz erfolgt. Hierüber berichten allerdings nur 40% der Unternehmen (vgl. Abbildung A33 im Anhang). Die Beurteilung der Assessment-Center ist i.w. positiv: negative Einstellungen werden nicht berichtet, in 30% der Unternehmen scheint eher eine indifferente Haltung zu herrschen (vgl. Abbildung A34 im Anhang).

4.4 Zeitliche Entwicklung

Der Einsatz von Assessment-Centern ist in Deutschland eine neuere Erscheinung ⁴³⁾. Es ist zu erwarten, daß die Sättigungsgrenze noch nicht erreicht ist. Dies deutet zumindest die Kurve der zeitlichen Entwicklung an (vgl. Abbildung 32). Ihr gegenübergestellt ist die Entwicklung des Einsatzes der schon eher "klassischen" Beurteilungsverfahren, die in Abschnitt 3 beschrieben wurden. Man sieht, daß bei letzteren wahrscheinlich eher die Grenze der Ausbreitung erreicht ist, obwohl, wie berichtet, auch hierbei z.T.

43) Hinweise über die Verteilung von Assessment-Center-Verfahren findet man bei Bürstner/Fröhlich 1984, Buttge-reit/Holtkamp/Teichler 1985, Domsch/Gerpott 1985, Heitmeyer 1985, Landsberg 1981, Schulz/Schuler/Stehle 1985, Weber 1985.

Zurückhaltung zu beobachten ist - zumindest wenn man dies mit der Anwendung bei der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen betrachtet.

Dies zeigt auch Abbildung 33, die die jeweilige Ausbreitung gegenüberstellt. Die zeitliche Entwicklung verläuft ähnlich, sie unterscheidet sich jedoch im Niveau.

Abbildung 32: Einführungszeitpunkt personalwirtschaftlicher Instrumente (Gleitender Durchschnitt)

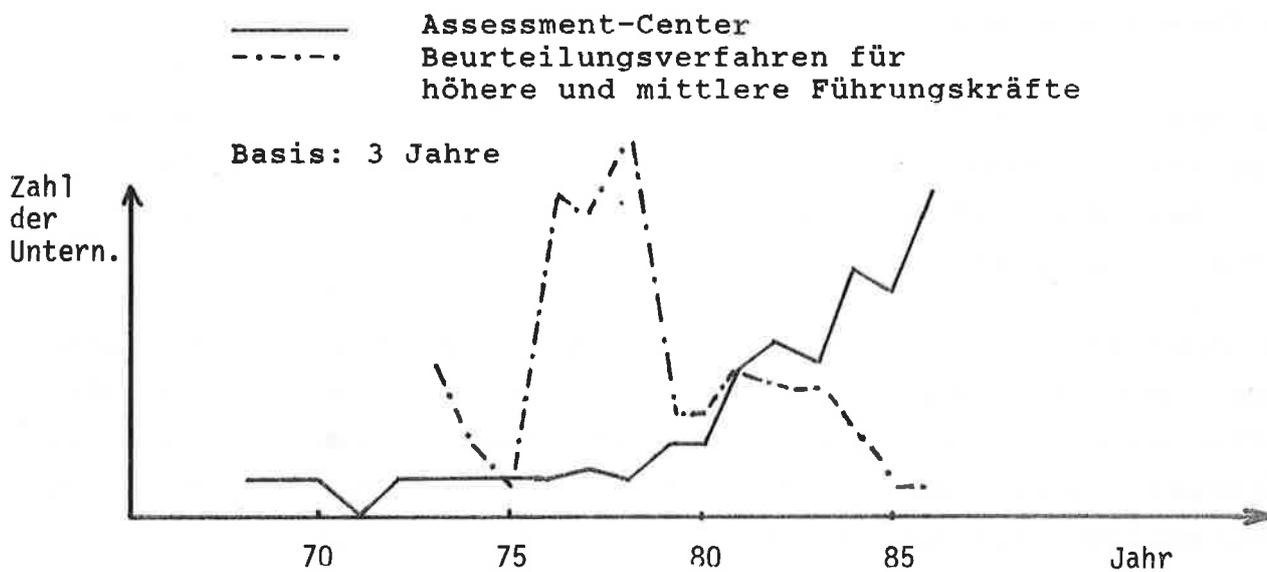
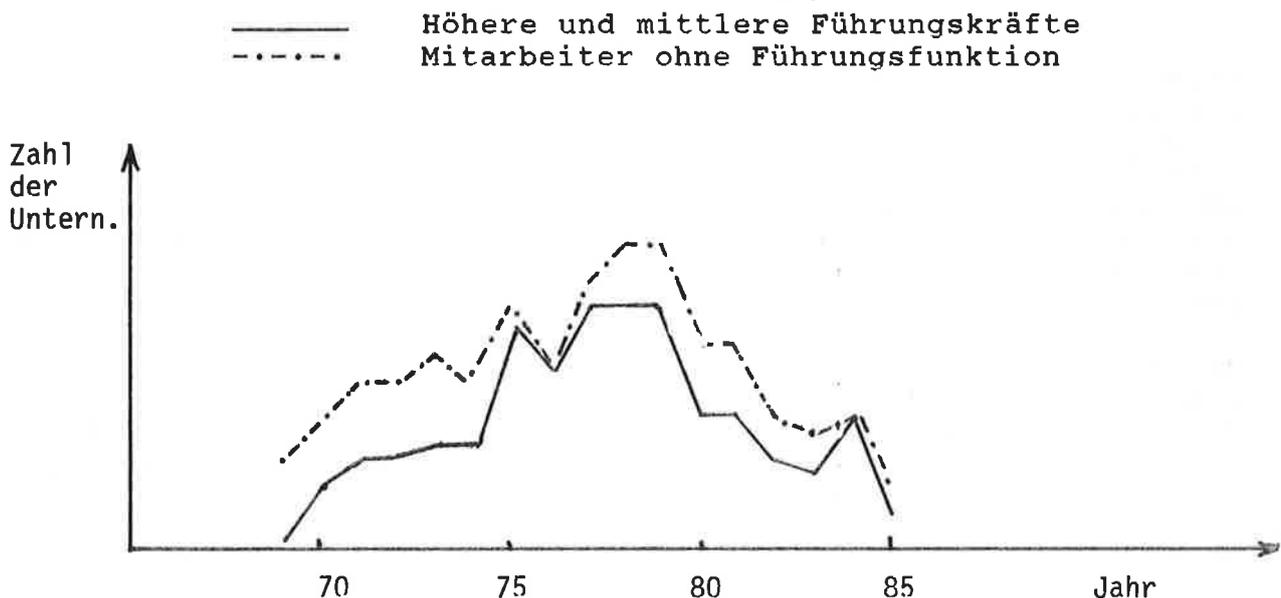


Abbildung 33: Einführungszeitpunkt von Beurteilungsverfahren (Gleitender Durchschnitt, Basis 5 Jahre)



Im übrigen korreliert der zeitliche Verlauf des Einsatzes der verschiedenen Beurteilungsmethoden ($r=0,52$), aber nicht so wie man es erwartet: es sind nicht die Unternehmen, die die ersten unter den Verwendern des Assessment-Centers, die relativ früh Beurteilungs-Systeme für höhere und mittlere Führungskräfte eingesetzt haben. Es bieten sich hierfür einige interessante Spekulationen an, die jedoch nicht vertieft werden sollen, da die berichtete Statistik auf einer Fallzahl von nur $n=10$ beruht ⁴⁴⁾.

4.5 Zusammenfassung

Assessment-Center-Verfahren haben vor allem in den ganz großen Unternehmen Verbreitung gefunden. Dennoch dürfte auch dort die Zahl der Mitarbeiter, die mit diesen Verfahren konfrontiert werden, relativ gering sein.

Die Unternehmen entwickeln ihre Verfahren überwiegend in eigener Regie. Die methodische Ausarbeitung der verwendeten Verfahren dürfte nach den vorliegenden Angaben eher unzureichend sein, zumindest sind Effizienzprüfungen nicht die Regel. Die Schulungsdauer der Assessoren ist sehr unterschiedlich.

Der Verwendungszweck bezieht sich etwa gleichermaßen auf die Auswahl neuer Mitarbeiter und auf die Beurteilung und Förderung

44) Erfasst wurde hinsichtlich der Beurteilungsverfahren der Zeitpunkt, zu dem das jetzt verwendete Verfahren eingerichtet wurde, also nicht die erstmalige Verwendung eines solchen Verfahrens. Je länger dieser Zeitpunkt von heute entfernt ist, um so größer ist auch das Vertrauen in dieses Verfahren, d.h. die fehlende Notwendigkeit, sich umzustellen. Dies wäre ein eher "rationalistischer" oder auch "rationalisierender" Grund für das Ergebnis. Möglicherweise drückt sich jedoch hierin auch nur organisationale Trägheit aus, d.h. Unternehmen, die generell wenig zu Veränderungen neigen, ändern ihre einmal implementierten Verfahren nur sehr zögernd und diejenigen Unternehmen, die relativ früh Assessment-Center-Verfahren eingeführt haben, sind auch diejenigen, die die übrigen Beurteilungsverfahren häufig geändert haben, also auch als diejenigen auftreten, deren jetzige Verfahren noch relativ jung sind. Dies sind, wie gesagt, sehr spekulative Vermutungen. Beide Tendenzen dürften wirksam sein. Ihre empirische Bedeutung ist jedoch ungewiß.

von vorhandenen Mitarbeitern. Zumindest bezüglich der letzteren Gruppe gilt, daß die Zugangsvoraussetzungen relativ eng sind.

Die Ausbreitung des Assessment-Center-Verfahrens dürfte ihren Höhepunkt noch nicht erreicht haben. Die Übernahme dieses modernen Beurteilungsverfahrens geschieht im übrigen in deutlicher Abhängigkeit von personalstrukturellen Voraussetzungen, der Institutionalisierung der Personalabteilung und von Markterfordernissen.

5. Die Erfassung der Tätigkeit

Um einen systematischen Überblick über die im Unternehmen ausgeführten und notwendigen Einzeltätigkeiten zu erhalten, bedient man sich einer Reihe von Methoden zur Tätigkeits- und Anforderungsbeschreibung. Die gewonnenen Informationen sollen für eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben verwendet werden. So sollen Stellenbeschreibungen zur Verbesserung der Stellenbildung und deren organisatorischer Einbettung und Besetzung beitragen und sie dienen als Unterlagen für Rationalisierungsmaßnahmen, zur Verbesserung der Arbeitssicherheit, der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und als Grundlage der Arbeitsbewertung⁴⁵⁾.

5.1 Verbreitung

Einen Überblick über den Einsatz der wichtigsten Instrumente zur Tätigkeits- und Aufgabenanalyse gibt Abbildung 34. Sie zeigt einige Besonderheiten für die verschiedenen Mitarbeitergruppen.

45) Vgl. u. a. Schwarz 1975, Weber 1975.

Abbildung 34: Tätigkeits- und Aufgabenanalyse (Relativer Anteil der Unternehmen mit dem entsprechenden Instrumentarium)

Methode	P e r s o n e n g r u p p e			
	Höhere und mittlere Führungskräfte	Untere Führungsebene	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Spezialisten
Stellenbeschreibung	73 %	70 %	45 %	52 %
Arbeitsplatzbewertung	28 %	31 %	41 %	41 %
Anforderungsprofil	51 %	47 %	29 %	42 %
Fähigkeitsanalyse	11 %	7 %	4 %	7 %
Aufgabenanalyse mit standardisiertem Verfahren	5 %	6 %	8 %	6 %

N = 86

Während in jedem dritten von vier Unternehmen Stellenbeschreibungen für Führungskräfte zu finden sind, sind für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen Stellenbeschreibungen nur in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen vorhanden. Umgekehrt finden sich Arbeitsplatzbewertungen häufiger bei den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter ohne Führungsfunktion als bei den Führungskräften. Verfahren der Arbeitsbewertung zielen darauf ab, die Arbeitsplätze in Lohn- und Gehaltsgruppen einzuteilen und auf eine realistische Grundlage zu stellen⁴⁶⁾. Als Gegenstände tariflicher und betrieblicher Vereinbarungen ist es nicht erstaunlich, daß die Verfahren für die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion häufiger zur Anwendung kommen.

Der Aufwand der Erstellung von Anforderungsprofilen wird wiederum häufiger für die Arbeitsplätze der Führungskräfte erbracht.

46) Vgl. Oechsler 1988, S. 210 ff.

Generell recht selten sind Fähigkeitsanalysen. Diese richten sich nicht auf den Arbeitsplatz, sondern auf den Stelleninhaber. In Verbindung mit Anforderungsbeschreibungen geben sie die Möglichkeit, Diskrepanzen zwischen Soll und Ist zu ermitteln. Diese können Anlaß geben, über Änderungen der Stellen oder Stellenstruktur bzw. zur Besetzung und Qualifizierungsmaßnahmen nachzudenken. Wie man sieht, wird diese Analyse in systematischer Weise kaum durchgeführt.

Eine spezifische Klasse von Arbeits- und Tätigkeitsbeschreibungen geschieht mit standardisiertem Verfahren wie dem "Arbeitswissenschaftlichen Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse" (AET) oder dem "Fragebogen zur Arbeitsanalyse" (FAA)⁴⁷⁾. Solche Verfahren sind in der Regel darauf abgestellt, ein umfassendes Bild über Inhalte, Anforderungen und Belastungen der Arbeitsplätze zu gewinnen. Sie werden von Forschern aus den verschiedensten Bereichen der "Arbeitswissenschaften" entwickelt und sollen reliable und valide Meßverfahren darstellen. Diese im engeren Sinne wissenschaftlichen Verfahren werden selten genutzt.

Die typische zweigipfelige Verteilung in der Breite der Verwendung von Methoden der Informationsgewinnung über die Arbeitsplätze (vgl. Abb. A35) ändert sich bei den Stellenbeschreibungen und bei der Ermittlung von Anforderungsprofilen: entweder werden diese Methoden überhaupt nicht verwendet oder aber bei verschiedenen Mitarbeitergruppen gleichermaßen. Anders ist dies bei der Arbeitsplatzbewertung; hier gilt offenbar der "Matthäus-Effekt" nicht, was nicht zuletzt auf die oben erwähnte geringere Autonomie in der Einführung dieser Verfahren zurückzuführen sein dürfte. Fähigkeitsanalysen und standardisierte Aufgabenanalysen haben allein schon wegen ihrer geringen Verbreitung eine eindeutig eingipfelige Verteilung.

Generell gilt auch (für alle Mitarbeitergruppen), daß die Verwendung von Stellenbeschreibungen, Arbeitsplatzbewertungen und Anforderungsprofilen miteinander verknüpft ist, d. h. die

47) Vgl. Martin 1988, S. 194 ff.

Unternehmen, die die eine Maßnahme einsetzen, setzen auch häufiger die anderen Maßnahmen ein.

5.2 Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung

Nach dem Lehrbuch geht der Arbeitsplatzbewertung eine Stellenbeschreibung voran. Dies ist allein schon deswegen sinnvoll, weil so fundierte Informationen über die Stellen gewonnen werden, die zu gruppieren sind. Die Empirie zeigt nun, daß man sich offensichtlich auch mit weniger detaillierten Informationen für die Arbeitsplatzbewertung zufrieden gibt (vgl. Abb. 35). Dennoch ist der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen sehr eng. Unternehmen, die Arbeitsplatzbewertungen vornehmen, verwenden auch Stellenbeschreibungen und umgekehrt. Nicht ganz so eng ist die Beziehung zwischen diesen beiden Maßnahmen und dem Einsatz von Anforderungsprofilen. Allerdings ist auch dieser Zusammenhang statistisch bedeutsam.

Abbildung 35: Stellenbeschreibungen als Grundlage der Arbeitsbewertung

		Arbeitsbewertung	
		Wird nicht durchgeführt (100 %)	Wird durchgeführt (100 %)
Stellenbeschreibung nicht vorhanden			Stellenbeschreibung nicht vorhanden
Bei			
	HFK	32 %	12 % HFK
	UFK	41 %	7 % UFK
	MOF	75 %	26 % MOF

Anmerkung:

HFK = Höhere/Mittlere Führungsebene

UFK = Untere Führungsebene

MOF = Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

5.3 Determinanten der Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse

Die Breite der Verwendung der Instrumente der Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse (bei wievielen der Mitarbeitergruppen wird sie eingesetzt?) wird von der institutionellen Verankerung der Personalarbeit beeinflusst⁴⁸⁾. Die Unternehmensgröße steht lediglich im Zusammenhang mit den Instrumenten Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbewertung ($r=0,23$ bzw. $r=0,31$). Anforderungsprofile werden also unabhängig von der Unternehmensgröße genutzt. Letzteres gilt auch, wenn man nicht die Breite des Einsatzes über die verschiedenen Mitarbeitergruppen hinweg betrachtet, sondern nur eine spezifische Mitarbeitergruppe herausgreift. Anforderungsprofile für höhere/mittlere Führungskräfte werden häufiger erstellt

- wenn die Führungskräftequote steigt,
- wenn die Ausbildungsquote steigt und
- wenn die Verankerung der Personalarbeit stärker ist.

Die übrigen Determinanten (vgl. Abb. 3) haben keinen sichtbaren Einfluß.

5.4 Zusammenfassung

Die Verwendung von Verfahren der Aufgaben- und Tätigkeitserfassung erfolgt in unterschiedlicher Intensität für die verschiedenen Mitarbeitergruppen. Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile werden häufiger für Führungskräfte, Arbeitsplatzbewertungen häufiger für Mitarbeiter ohne Führungsfunktionen vorgenommen. Das Pendant zum Anforderungsprofil, die personenbezogene Fähigkeitsanalyse wird sehr selten durchgeführt. Äußerst selten ist auch die Verwendung von standardisierten Verfahren der Aufgabenanalyse.

48) Die Korrelationen liegen zwischen $r=0,16$ und $r=0,27$. Eine Ausnahme macht der Einsatz standardisierter Aufgabenanalysen, $r=0,10$, was allerdings nicht zuletzt an der extrem schiefen Verteilung der Variablen liegt.

Unternehmen, die Stellenbeschreibungen erstellen, verwenden auch häufiger als die übrigen Unternehmen die anderen Verfahren der Tätigkeitserfassung. Allerdings ergibt sich auch hier keine Zwangsläufigkeit. Arbeitsbewertungen gründen nicht notwendigerweise auf Stellenbeschreibung.

Als wesentliche Determinanten der Verwendung der in diesem Abschnitt behandelten Verfahren können lediglich die Unternehmensgröße (mit Einschränkungen) und die institutionelle Verankerung der Personalarbeit gelten.

6. Gruppenbezogene Personalarbeit

6.1 Gruppenkonzepte und Personalinformationen

Gruppenbezogene Personalarbeit erfreut sich in neuerer Zeit besonderer Aufmerksamkeit. Diskutiert werden Möglichkeiten, durch flexible Institutionen Aufgaben zu erledigen, die im Rahmen der üblichen Regelungen der Aufbau- und Projektorganisation leicht vernachlässigt werden. Die Abbildung 36 zeigt die empirische Verbreitung der in der personalwirtschaftlichen Literatur besonders häufig behandelten Gruppenkonzepte.

Abbildung 36: Die Verbreitung personalwirtschaftlicher Konzepte mit Gruppenbezug

Konzept	Relativer Anteil der Unternehmen, die das Instrumentarium nutzen
Workshops	66 %
Übergreifende Arbeitsgruppen	45 %
Quality Circle	36 %
Mitarbeitergruppengespräch	32 %
Lernstatt	7 %
N	86

Die mit diesen Einrichtungen verfolgten Zwecke sind recht unterschiedlich. Steht z. B. bei Lernstatt-Konzepten vor allem Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrungsaustausch im Vordergrund⁴⁹⁾, so dienen Quality-Circles hauptsächlich dazu, das Mitarbeiterpotential für Produkt- und Verfahrensinnovationen besser zu nutzen⁵⁰⁾. Workshops und übergreifende Arbeitsgruppen sind eher projektbezogene Vorbereitungsveranstaltungen oder aber

49) Vgl. Riegger 1983.

50) Vgl. Beriger 1986.

Koordinationsinstrumente. Die Sammlung personenbezogener Informationen dürfte nur im Ausnahmefall der Hauptzweck dieser Einrichtungen sein. Dies wird auch durch die Ergebnisse unserer Erhebung bestätigt. Allerdings wird vielfach auch die Gelegenheit genutzt, aus der Effizienz der Gruppen und aus dem Verhalten der Gruppenmitglieder Rückschlüsse auf die Eignung und auf das Potential der Arbeitnehmer zu ziehen (vgl. Abb. 37).

Abbildung 37: Die Erfassung personalrelevanter Informationen bei personalwirtschaftlichen Gruppenkonzepten

Erfassung v. Qualifikation u. Potential	Gruppenkonzept			
	Quality-Circle	Übergreifende Arbeitsgruppen	Mitarbeitergruppen-gespräch	Workshops
Hauptzweck	7 %	10 %	18 %	7 %
Systemat. Miterfassung	7 %	10 %	11 %	7 %
Beobachtung nebenbei	42 %	44 %	46 %	43 %
Keine Erfassung	45 %	36 %	25 %	43 %
N	31 %	39 %	28	30 %

In besonderem Maße gilt dies für das Mitarbeitergruppengespräch, kaum für die eher sachorientierten Gruppenaktivitäten in Quality-Circles und Workshops ⁵¹⁾.

6.2 Determinanten der Verwendung gruppenbezogener Konzepte

Fast 40 % der befragten Unternehmen verwenden kein einziges der gruppenbezogenen Instrumente. Es war zu vermuten, daß Unternehmen mit einer gut etablierten Personalabteilung in besonderem Maße

51) Zu den Lernstattkonzepten kann wegen ihrer geringen zahlenmäßigen Bedeutung (n=6) hierzu nichts Näheres vermerkt werden.

diese moderneren Verfahren nutzen. Als bedeutsame Personalstruktur-Variablen wurden vor allem die Akademiker-Quote und generell das Qualifikationsniveau der Belegschaft betrachtet⁵²⁾. Tatsächlich zeigen sich auch entsprechende Korrelationen. Allerdings ergibt eine multiple Regressionsrechnung, daß diese Variablen keinen Einfluß besitzen. Die entscheidenden Variablen sind vielmehr

- die Quote der Mitarbeiter mit Berufsausbildung (Beta = 0,26) und
- die Quote der Mitarbeiter in der Forschung und Entwicklung (Beta = 0,38; multiple Korrelation R = 0,43).

Dieses Ergebnis läßt sich leicht erklären. Offenbar werden die betrachteten Gruppenaktivitäten dort benutzt, wo der Austausch und die Entwicklung von Know-how sich in besonderem Maße anbietet. Bemerkenswerterweise zeigen sich keine oder nicht nennenswerte Korrelationen zu marktinduzierten Kräften wie Spezialisierungsforderungen oder Innovationsnotwendigkeiten. Offenbar werden diese neueren Formen der Know-how-Entwicklung eher vom Vorhandensein personeller Ressourcen als vom äußerem Problemdruck determiniert.

52) Vgl. den Qualifikationsindex in Abschnitt 2.

7. Mitarbeiterbefragungen

Mit Mitarbeiterbefragungen soll eine Möglichkeit geschaffen werden:

- den Dialog zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern zu verbessern,
- unverfälschte repräsentative Einschätzungen der Mitarbeiterinteressen und Bedürfnisse zu gewinnen,
- das Partizipationspotential zu erhöhen und
- Effizienzkontrollen betrieblicher Maßnahmen zu gewährleisten⁵³⁾.

Der Einsatz von standardisierten Fragebögen spielt auch bei sehr weitgehenden Organisations-Entwicklungs-Projekten eine bedeutsame Rolle, wie dies z. B. bei der Verwendung der "Survey-Feedback-Methode"⁵⁴⁾ deutlich wird.

Meist dürften Mitarbeiterbefragungen oder auch Betriebsklima-Untersuchungen mit Hilfe von Fragebogenaktionen⁵⁵⁾ weniger weitgehende Ziele verfolgen⁵⁶⁾.

7.1 Verbreitungsgrad

Über die Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen informiert Abbildung 38.

53) Vgl. Domsch 1981; Projektgruppe Mitarbeiterbefragung 1987; Töpfer/Zander 1985.

54) Vgl. Bowers 1971.

55) Vgl. v. Rosenstiel 1983.

56) Vgl. Ackermann 1986.

Abbildung 38: Die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeitergruppen	Zahl der Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen durchführen	
Höhere/Mittlere Führungskräfte	27	(31 %)
Untere Führungsebene	26	(30 %)
Auszubildende	19	(22 %)
Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	21	(24 %)
Spezielle Mitarbeiter- gruppen	24	(28 %)

N = 86. In Klammern ist der relative Anteil angegeben.

Wie man sieht, werden am ehesten Befragungen von Führungskräften durchgeführt, am seltensten sind Befragungen von Auszubildenden⁵⁷⁾. Allerdings ist zu beachten, daß die Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen nur gering sind und daß sehr hohe Korrelationen bestehen, d. h. wenn Mitarbeiterbefragungen überhaupt durchgeführt werden, so werden sie meist über alle Mitarbeitergruppen hinweg verwendet⁵⁸⁾.

7.2 Qualitative Aspekte

Daß die quantitative Verbreitung eines Instrumentes noch nichts über seine Qualität aussagen muß, wurde schon in den vorherigen Abschnitten deutlich. Zunächst ist ein Ergebnis zu berichten, das die Bedeutung der Mitarbeiterbefragung in der Praxis weiter relativiert. Nur wenige Unternehmen (nämlich etwa 15 %), die

57) Bei mindestens einer der Mitarbeitergruppen wird in 45 % der Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung eingesetzt; vgl. ähnlich Töpfer/Zeidler 1987.

58) In 15 der 39 Unternehmen. In 12 der 39 Unternehmen mit Mitarbeiterbefragungen wird allerdings nur eine einzige Mitarbeitergruppe, meist die der Spezialisten, berücksichtigt.

Mitarbeiterbefragungen durchführen, tun dies regelmäßig. Eindeutig überwiegt der anlaßbezogene Einsatz.

Nicht ganz leicht abzuschätzen ist, seit welcher Zeit die Unternehmungen Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeiterbefragungen sammeln konnten. Dies liegt daran, daß die Frage nach dem Zeitpunkt des erstmaligen Einsatzes sehr häufig⁵⁹⁾ nicht beantwortet wurde. Von den Unternehmen, die hierzu Angaben machten, verwenden etwa 1/3 das Befragungsinstrument seit mehr als fünf Jahren.

Effizienzuntersuchungen sind - ähnlich wie bei den anderen Informationsinstrumenten - recht selten. Mehr als 3/4 der Unternehmen haben entsprechende Studien noch nie durchgeführt. Ebenso wie bei den Personalbeurteilungssystemen (vgl. Abschnitt 3) zeigt sich auch hier ein Zusammenhang mit der Frage, ob das Instrument eine Eigenentwicklung ist. Diejenigen Unternehmen, die das Befragungsinstrument in eigener Regie entwickelt haben, führen auch relativ häufig Effizienzuntersuchungen durch. Bezüglich der von anderen übernommenen bzw. kooperativ entwickelten Verfahren findet man solche Untersuchungen praktisch nicht.

Etwa 60 % der Unternehmen verwenden Eigenentwicklungen, jeweils etwa 20 % haben das verwendete Verfahren entweder mit Hilfe von Unternehmensberatungen oder aber in Kooperation mit anderen Unternehmen entwickelt.

Schließlich sei das Ergebnis zur Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung erwähnt: Kaum ein Unternehmen berichtet von negativen Einstellungen der Arbeitnehmer oder des Betriebsrats gegenüber der Mitarbeiterbefragung. Überwiegend wird von positiven Einstellungen ausgegangen, etwa 30 % der Unternehmen registrieren Indifferenz.

59) Von etwa 40 % der Unternehmen mit Mitarbeiterbefragungen.

7.3 Determinanten

Dieser Tatbestand zeigt sich auch bei der Differenzierung der Ergebnisse nach den Strukturmerkmalen von Abbildung 3. Gleichgültig, welche Personengruppe, ob die Zahl der einbezogenen Personengruppen betrachtet wird oder ob die Unternehmen mit keinerlei Mitarbeiterbefragungen den übrigen gegenübergestellt werden, im wesentlichen ergeben sich immer die gleichen Ergebnisse.

Es zeigen sich lediglich zwei Ausnahmen. Der relative Anteil der Mitarbeiter im Forschungs- und Entwicklungsbereich gibt generell keinen Impuls auf die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen - außer auf die Einbeziehung der Spezialistengruppe ($r = 0,19$), was sich wohl leicht erklären läßt, denn unterhalb eines merklichen Anteils tritt die Notwendigkeit einer mehr formalen (Mitarbeiterbefragung) als persönlichen (Tagesgeschäft) Informationsgewinnung kaum hervor. Offenbar versagt dieses Erklärungschema jedoch bezüglich der unteren Führungsebene, denn hier ist die Korrelation zwischen relativer quantitativer Bedeutung und Befragungen, die auf diese Gruppe gerichtet sind, negativ ($r = -0,28$). Dies dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß die Wahrscheinlichkeit, daß ausschließlich diese Mitarbeitergruppe befragt wird, mit steigendem Anteil an der Gesamtbelegschaft zurückgeht. Betrachtet man die Befragungen, die untere Führungsebene und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion gleichzeitig umfassen, so findet sich eine kaum noch nennenswerte Beziehung. Inhaltlich bedeutet dies, daß ein geringer Anteil der unteren Führungsebene mit der Neigung der Unternehmen einhergeht, Befragungen dieser Führungskräfte nicht gleichermaßen auf die anderen Mitarbeitergruppen auszudehnen: Einer zentralistischen Führungsstruktur entspricht auch eine zentralistische Informationspolitik.

Die Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, hat keinen deutlichen Einfluß auf die Durchführung von Mitarbeiterbefra-

gungen⁶⁰⁾. Es ist nicht so, daß lediglich die ganz großen Unternehmen dieses Instrument nutzen. Zwar heben sich die Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern heraus (40 % führen Mitarbeiterbefragungen durch), aber auch die "kleineren" Unternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter) führen recht häufig Mitarbeiterbefragungen durch (ebenfalls etwa 40 %), während im "mittleren" Bereich diesbezüglich eher Nachholbedarf besteht (die Häufigkeiten liegen hier zwischen 13 % und 20 %).

Bezüglich Fertigungsstruktur und Leistungsprogramm fällt auf: in der Investitionsgüterindustrie werden extrem selten Mitarbeiterbefragungen durchgeführt (0 von 11 Unternehmen). Gleiches gilt für Produktionsunternehmen mit kleinerer und mittlerer Serienproduktion (0 von 16 Unternehmen). Die Ursachen hierfür dürften darin begründet sein, daß in beiden Fällen überschaubarere arbeitsorganisatorische Abläufe vorherrschen (aufgrund der notwendigen Flexibilität bzw. der kleineren Losgrößen) und strukturiertere Formen der Informationsgewinnung weniger notwendig erscheinen lassen.

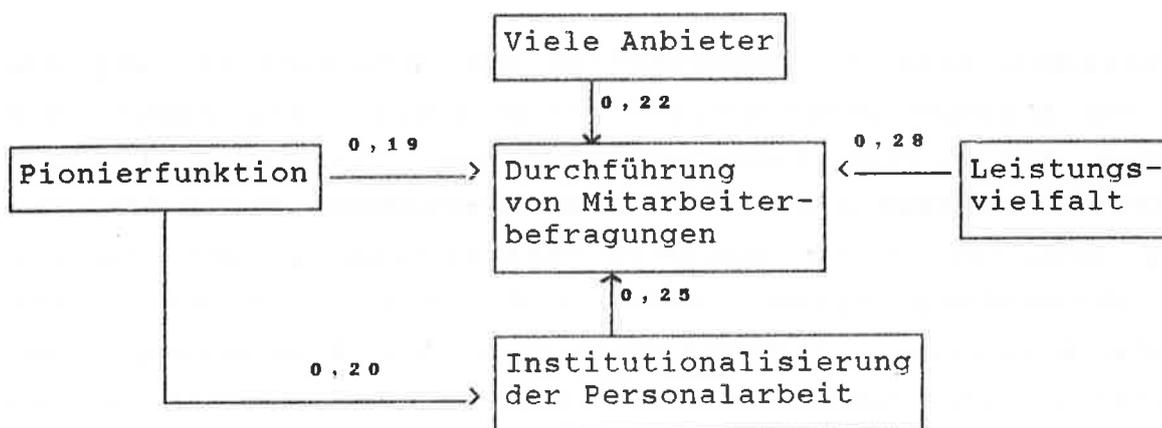
Im wesentlichen sind es Gegebenheiten des Gütermarktes, die den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen beeinflussen. Unternehmen, die in Märkten mit vielen Anbietern operieren, verwenden häufiger Mitarbeiterbefragungen als die übrigen Unternehmen. Viele Anbieter zu haben, bedeutet in der gegebenen Untersuchung, in der generell größere Unternehmen erfaßt sind, nicht weniger sondern eher verstärkte Konkurrenz. Informationen über die Einstellungen der Mitarbeiter zu gewinnen, dürfte ein hilfreiches unternehmerisches Mittel sein, um auf verstärkte Wettbewerbsanforderungen zu reagieren. Ähnliches gilt, wenn der Markterfolg aus der Pionierfunktion des Unternehmens resultiert. Allerdings läßt sich die Beziehung zu dieser Variablen kausal auch anders deuten. Unternehmen, die sich am Gütermarkt durch Innovationen hervortun, werden dies auch bezüglich innerbetrieblicher Maßnahmen mit

60) Wenn im folgenden konkrete Zahlenwerte genannt werden, so beziehen sie sich immer auf die Befragungen von Mitarbeitern ohne Führungsfunktion, eine Vereinfachung, die wegen der hohen Interkorrelationen der Einsatzhäufigkeit bei den verschiedenen Mitarbeitergruppen sinnvoll erscheint.

größerer Wahrscheinlichkeit tun und frühzeitiger "modernere" personalwirtschaftliche Instrumente verwenden als andere Unternehmen (vgl. auch Abschnitt 4).

Ein negativer Zusammenhang besteht zwischen der Leistungsvielfalt des Unternehmens und dem Einsatz der Mitarbeiterbefragung. Leistungsvielfalt ist üblicherweise verknüpft mit organisatorischer Differenzierung. Vor diesem Hintergrund ist es eigentlich erstaunlich, daß Mitarbeiterbefragungen - die ja auch als Koordinationsinstrumente gelten können - eher weniger genutzt werden. Möglicherweise verhindert jedoch der eh schon gesteigerte Koordinationsaufwand auch eine rasche Übernahme neuer Instrumente. Schließlich ist die Institutionalisierung der Personalabteilung eine bedeutsame Determinante des Einsatzes von Mitarbeiterbefragungen. Abbildung 39 zeigt die Ergebnisse einer Pfadanalyse mit den genannten Variablen ⁶¹⁾.

Abbildung 39: Determinanten der Anwendung von Mitarbeiterbefragungen



Anmerkung: 2 Freiheitsgrade; angepaßter Goodness-of-fit-Index = 0,98. Genannt sind die standardisierten Pfadkoeffizienten.

Das Pfadmodell macht deutlich, daß die Ausgestaltung der Personalarbeit sinnvollerweise als endogene Variable aufzufassen ist. (Groß)Unternehmen, die auf den Leistungsmärkten als

61) Die Randverteilungen für die Mitarbeiterbeurteilung entlang der genannten Merkmale ist in Abb. A37 im Anhang wiedergegeben.

Pionierunternehmen tätig sind, tun sich auch intern, z. B. in der Ausgestaltung der Personalarbeit, mehr hervor als die übrigen Unternehmen. Von dieser Institutionalisierung wiederum gehen auch Wirkungen aus auf die Einführung und Ausgestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente.

7.4 Zusammenfassung

Relativ viele der erfaßten Großunternehmen verwenden Mitarbeiterbefragungen. Die qualitative Ausgestaltung läßt allerdings zu wünschen übrig. Mitarbeiterbefragungen werden unregelmäßig durchgeführt, und ihre Effizienz wird nicht systematisch untersucht. Über die Akzeptanz wird im wesentlichen Positives berichtet, allerdings gibt es auch einen großen Prozentsatz von Unternehmen, der Indifferenz konstatiert.

Es gibt einige bemerkenswerte Branchenunterschiede in der Verwendung der Mitarbeiterbefragung. Weitere wichtige Determinanten sind vor allem die Marktgegebenheiten, die eine intensivere Nutzung dieses Instrumentes nahelegen oder auch behindern. Keine besondere Bedeutung kommt der Unternehmensgröße zu. Wichtig ist dagegen die Institutionalisierung der Personalabteilung, die ja generell eine große Bedeutung für den Gebrauch modernerer personalwirtschaftlicher Instrumente besitzt.

8. Personalwirtschaftliche Kennziffern

Kennziffern dienen der Standortbestimmung. Diese kann sich ergeben aus dem Vergleich mit den eigenen Zielen, dem Vergleich mit der Vergangenheit, mit anderen Unternehmungen oder durch innerbetriebliche Spezifizierung. Der "innere" und der "äußere" Vergleich wird bei den befragten Unternehmen relativ selten gesucht (vgl. Abbildung 40).

Abbildung 40: Die Verwendung von Kennziffern (relativer Anteil der Unternehmen)

	Für das gesamte Unternehmen	Für einzelne Abteilungen	Für ausgewählte Mitarbeitergruppen	Vergleich m. Untern. derselben Branche	Vergleich m. Untern. anderer Branchen
Alter	86 %	26 %	29 %	21 %	6 %
Geschlecht	78 %	16 %	20 %	17 %	6 %
Nationalität	63 %	15 %	13 %	13 %	4 %
Dauer der Betriebszugehörigkeit	86 %	20 %	22 %	19 %	6 %
Schulbildung	22 %	8 %	28 %	9 %	1 %
Absolvierte Fort- u. Weiterbildung	35 %	12 %	20 %	5 %	1 %
Fluktuation	85 %	23 %	22 %	22 %	11 %
Krankheitsbedingte Fehlzeit	93 %	36 %	23 %	31 %	20 %
Unentschuldigtes Fernbleiben	54 %	16 %	14 %	9 %	4 %
Verbesserungsvorschläge	72 %	14 %	12 %	15 %	9 %
Personalkosten	91 %	34 %	23 %	35 %	17 %
Leistungsbezogene Kennziffern	27 %	16 %	9 %	13 %	2 %
Auswertung vom Abgangsinterview	28 %	9 %	16 %	4 %	2 %

8.1. Die einzelnen Kennziffern

Auf Unternehmensebene werden vor allem soziographische Merkmale (Alter, Geschlecht, Nationalität) der Mitarbeiter erfaßt und ausgewertet. Die in neuerer Zeit häufiger betonte Bedeutung demographischer Entwicklungen auch für die Personalpolitik, sollte eigentlich nahelegen, daß in nennenswertem Umfang Informationsunterlagen über die Struktur der Demographie gesucht werden. Bezüglich des innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vergleichs ist hier jedoch "Fehlanzeige" zu vermelden.

Fast überall werden die ökonomischen Größen, Personalkosten, krankheitsbedingte Fehlzeiten und Fluktuation erfaßt. Erstaunlich ist allenfalls, daß "unentschuldigtes" Fernbleiben nur von etwa der Hälfte der Unternehmen ermittelt wird. Auch daß die bildungsbezogenen Merkmale (Schulbildung, Fort- und Weiterbildung) so selten systematisch aufbereitet werden, ist überraschend. Leistungsbezogene Kennziffern sind wenig verbreitet. Dies könnte darin begründet sein, daß die Herstellung der Vergleichbarkeit mit einigen Schwierigkeiten verbunden ist. Allerdings erstaunt, daß selbst für einzelne Abteilungen und Mitarbeitergruppen auf solche Kennzahlen verzichtet wird. Schließlich könnte die Auswertung von Abgangsinterviews ⁶²⁾ einigen Aufschluß über die Wirksamkeit der Personalpolitik geben. Diese Informationsquelle wird jedoch ebenfalls nur unzureichend genutzt. Demgegenüber wird offenbar recht häufig die Entwicklung der "Innovationsfreudigkeit" der Mitarbeiter mit Hilfe des Indikators "Verbesserungsvorschläge" beobachtet.

Der zwischen- und innerbetriebliche Vergleich geschieht am ehesten bezüglich der ökonomischen Größen. Besondere Bedeutung wird den Krankheitsziffern beigemessen.

62) 52% der befragten Unternehmen führen Abgangsinterviews durch.

8.2. Intensität der Kennziffernverwendung

Während es praktisch kein Unternehmen gibt, das überhaupt keine der in Abbildung 40 genannten Kennziffern auf Unternehmensebene erfaßt, sind dies bezüglich des abteilungs- und gruppenspezifischen Vergleichs, sowie bezüglich des Vergleichs mit Unternehmen der gleichen Branche, immerhin etwa 40 % (durchschnittlich erfaßte Zahl der Kennziffern 2,5) und bezüglich des nicht branchenbezogenen Vergleichs 60 % der Unternehmen (Durchschnitt 0,9).

Generell gilt, daß Unternehmen, die in einem Bereich (also z. B. auf Unternehmensebene) viele Kennziffern verwenden, auch in anderen Bereichen (also z. B. für spezielle Mitarbeitergruppen oder für den Branchenvergleich) viele Kennziffern benutzen. Am ausgeprägtesten ist diese Tendenz für den innerbetrieblichen Vergleich ⁶³⁾ und für den Branchenvergleich ⁶⁴⁾.

Eine inhaltliche Gruppierung der Kennziffern gelingt recht leicht für die Unternehmensebene. Dort wird häufig dann irgendein soziographisches Merkmal erfaßt, wenn auch andere soziographische Merkmale erfaßt werden. Ökonomische Kennziffern werden ebenfalls nicht isoliert und vereinzelt erhoben, sondern wenn schon ökonomische Kennziffern erfaßt werden, dann werden immer gleich mehrere Kennziffern erfaßt. Gleiches gilt für die bildungsbezogenen Kennziffern. Das Aufbereiten des Abgangsinterviews korreliert nicht mit den anderen Kennziffern. Verläßt man die Unternehmensebene, so verschwindet dieses Muster. Es korrelieren fast alle Kennziffern, d. h. beispielsweise bei einer abteilungsspezifischen Betrachtung: die Tatsache, daß irgendeine Kennziffer erfaßt wird, erhöht stark die Wahrscheinlichkeit dafür, daß auch irgendeine andere Kennziffer erfaßt wird.

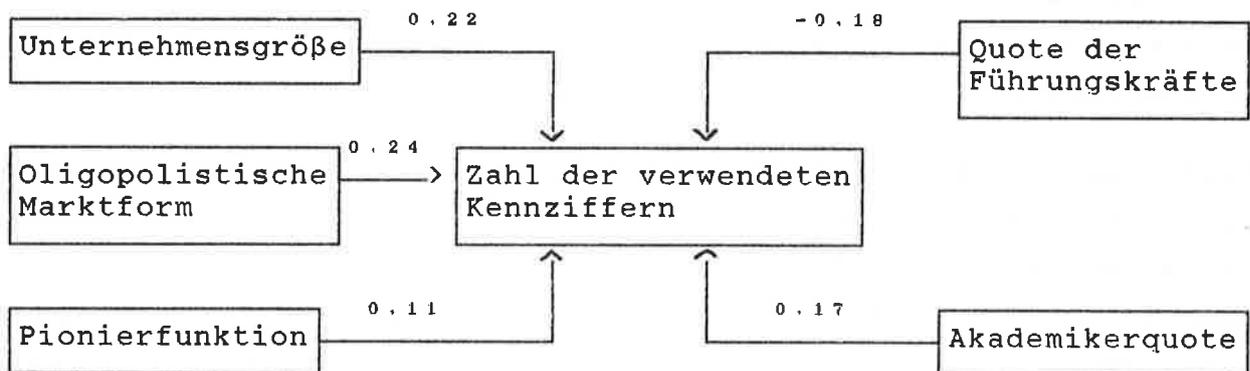
63) Die Korrelation beträgt $r = 0,58$, d. h. Unternehmen, die abteilungsspezifisch Differenzierungen vornehmen, nehmen auch mitarbeitergruppenspezifische Differenzierungen vor.

64) Die Korrelation beträgt $r = 0,54$, d. h. Unternehmen, die sich mit Unternehmen der eigenen Branche vergleichen, vergleichen sich auch häufig mit Unternehmen anderer Branchen.

8.3 Determinanten

Der eindeutig größte Einfluß auf die Zahl der verwendeten Kennziffern geht von der Unternehmensgröße aus ⁶⁵⁾. Die übrigen Strukturvariablen (vgl. Abb. 3) spielen je nach dem Bereich bzw. der Verwendungsweise eine mehr oder (meist) weniger große Rolle. Abbildung 41 zeigt die wichtigsten Determinanten der Verwendungshäufigkeit von Kennziffern für spezielle Mitarbeitergruppen ⁶⁶⁾. Genannt sind die Beta-Koeffizienten, die sich aufgrund der Regressionsrechnung ergeben.

Abbildung 41: Determinanten der Verwendung von Kennziffern für spezielle Mitarbeitergruppen



Anmerkung: Multiple Korrelation $R=0,50$

Je größer das Unternehmen, desto eher und desto mehr werden Kennziffern verwendet, um Informationen über spezielle Mitarbeitergruppen zu gewinnen. Dies dürfte kaum überraschend sein, steigt doch einerseits mit der Unternehmensgröße der Koordinationsbedarf (und damit der Informationsbedarf) und andererseits auch die Möglichkeit (Informations-) Aufgaben auszudifferenzieren. Interessanterweise hat jedoch die

65) Das gilt für alle Verwendungen: Unternehmensebene, Abteilungsebene, Mitarbeitergruppen, Unternehmensvergleich innerhalb und außerhalb der Branche. Die Pearsonsche Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Zahl der insgesamt verwendeten Kennziffern beträgt $r = 0,42$.

66) Definiert als die Zahl der verwendeten Kennziffern für spezifische Gruppen (vgl. Frage 13 des Fragebogens im Anhang).

Institutionalisierung der Personalarbeit keinen Einfluß auf die systematische Aufbereitung gruppenspezifischer Informationen. Der Einfluß der Personalabteilung wird erst deutlich, wenn es um den Unternehmensvergleich geht, einer Aufgabe also, die den innerbetrieblichen Bereich verläßt und neben zusätzlichem zeitlichen und personellen Aufwand auch Kooperationsbemühungen verlangt.

Der Einfluß oligopolistischer Strukturen geht partiell auf Kosten der Unternehmensgröße, deren Einfluß jedoch im angegebenen Regressionsmodell bereits "herausgerechnet" ist. Oligopolisten stehen generell unter dem Zwang, Informationen als Produktionsfaktoren stärker in Rechnung zu stellen als andere Unternehmen. Es dürfte daher auch nicht überraschen, daß sich dies auch bezüglich der Verwendung von Kennziffern auswirkt - im übrigen in allen Bereichen und nicht nur bezüglich der gruppenspezifischen Verwendung.

Pionierunternehmen (bezogen auf den Gütermarkt) übernehmen nicht nur relativ früh auch neuere Instrumente in anderen Bereichen als im Marketing und in der Produktion (siehe die vorangegangenen Abschnitte), sie sind - wie andere Unternehmen auch - gezwungen, ihren Erfolg zu kontrollieren. Dabei zeigt sich, daß sie hierzu weniger Verfahren der direkten Kontrolle als vielmehr indirektere Verfahren, wozu die Verwendung von Kennzahlen gehören dürfte, wählen (vgl. hierzu ausführlich Teil 3).

In ähnlicher Weise dürfte die Akademikerquote zu ihrer Wirksamkeit gelangen. Einerseits sind in Unternehmen mit hoher Quote hochqualifizierter Arbeitnehmer die typischen Aufgaben einer direkten Kontrolle schwerer zugänglich, andererseits dürfte auch die Akzeptanz von direkten Kontrollmaßnahmen geringer sein - beides Gründe für eine stärkere Bedeutung indirekterer Kontrolle.

Schließlich zeigt das Regressionsmodell die Bedeutung der Führungskräftequote. Je (relativ) mehr Führungskräfte in einem Unternehmen anzutreffen sind, desto seltener findet man die Verwendung der Kennziffern für spezifische Mitarbeitergruppen. Dies ist schon allein deswegen nicht unplausibel, weil mit

steigendem Anteil der Führungskräfte die Kontrollspanne sinkt und weil damit auch über die persönliche Verantwortung der Führungskräfte eine zentralisierte Informationsaufbereitung substituiert werden kann.

8.4 Zusammenfassung

Auf Unternehmensebene findet man einen intensiven Gebrauch von personalwirtschaftlichen Kennziffern. Das Schwergewicht liegt auf ökonomischen und auf soziographischen Größen. Bildungsbezogene Merkmale und direkt leistungsbezogene Kennziffern sind dagegen selten anzutreffen. Eine differenzierte Verwendung von Kennziffern nach Abteilungen, Mitarbeitergruppen und ein Vergleich mit anderen Unternehmen ist recht schwach ausgeprägt.

Werden in einem Verwendungsbereich viele Kennziffern ermittelt, so steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß dies auch in anderen Verwendungsbereichen geschieht.

Das wichtigste Strukturmerkmal für die intensive Nutzung von Kennziffern ist die Unternehmensgröße. Andere Determinanten unterscheiden sich in ihrer Bedeutsamkeit je nach Verwendungsbereich. Entscheidend ist die jeweilige Funktion, die die Verwendung von Kennziffern in den gegebenen situativen Kontexten auszufüllen vermag und die Frage, inwieweit funktionale Äquivalente hierfür existieren. Beispielsweise besitzt die Institutionalisierung der Personalarbeit für den Unternehmensvergleich eine deutlich größere Bedeutung als für die Differenzierung von Kennziffern nach Mitarbeitergruppen.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.F. 1986 Mitarbeiterbefragung als Instrument partizipativer Entlohnungspolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38, S. 28-42
- Batz, M./Schindler, U. 1983 Personalbeurteilungssysteme auf dem Prüfstand, In: Zeitschrift für Organisation, 52, S. 424-432
- Beriger, P. 1986 Quality Circles und Kreativität, Stuttgart/Bonn
- Bernhard, U. 1975 Wie wird ein Mitarbeiter beurteilt? in: Personal, 27, S. 60-63
- Beyss, B. 1983 Akzeptanz neuer Beurteilungssysteme, Mannheim
- Bisani, F. 1976 Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Teil 1, Köln
- Bisani, F. 1980 Personalbeurteilung in Theorie und Praxis, Köln
- Block, B. 1981 Die Eignungsprofilerstellung von Führungspersonen des mittleren Managementbereiches zur Auslese externer Bewerber, Bochum
- Bowers 1971
- Brambring, M. 1983 Spezielle Eignungsdiagnostik, In: Groffmann, K.-J./Michel, L. (Hrsg.) Intelligenz- und Leistungsdiagnostik, Göttingen/Toronto/Zürich, S. 414-489
- Bürstner, H./Fröhlich, W. 1984 Assessment-Center in der Praxis, in: Personalwirtschaft, 11, S. 13-18
- Buttgereit, M./Holzkamp, R./Teichler, U. 1985 Die Bedeutung von Zeugnissen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen in der Privatwirtschaft, in: Buttgereit, M. u.a. (Hrsg.) Betriebliche Personalpolitik, Köln, S. 7-42
- Domsch, M. 1981 Mitarbeiterbefragungen im Rahmen der Unternehmensverfassung, in: Bohr, K. u.a. (Hrsg.) Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Regensburg, S. 445-475.
- Domsch, M./Gerpott, T.J. 1985 Personalauswahl und Personalbeurteilung als Instrument des Personal-Management in industrieller Forschung und Entwicklung, in: Moll, H.H./Warnecke, H.J. (Hrsg.) RKW-Handbuch Forschung, Entwicklung, Konstruktion, 15. Lfg. II/1985, Nr. 5200, S. 1-42
- Fitting, K./Auffarth, F./Kaiser, H. 1987 Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 15. Auflage, München
- Frei, G. 1980 Möglichkeiten zur Überprüfung der Effizienz von Systemen der Mitarbeiterbeurteilung, Diplomarbeit Mannheim
- Gaugler, E. u.a. 1978 Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden
- Gaugler, E. u.a. 1979 Einführung und Auswertung von Leistungsbeurteilungssystemen, Baden-Baden
- Gille, G./Martin, A. 1987 Schwierigkeiten bei der Akquisition von Unternehmen bei Abteilungsbefragungen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) Methodische Probleme bei der Untersuchung von Arbeitnehmerverhalten, Frankfurt, S. 68-95
- Groenewald, H. 1979 Zum Problem der Bewerberauslese für Positionen im Personal-Management, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Kontaktstudium), 31, S. 79-90
- Groenewald, H. 1980 Zur Auslese von Bewerbern für eine betriebliche Berufsausbildung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 34, S. 50-55
- Grunow, D. 1976 Personalbeurteilung, Stuttgart
- Heitmeyer, K. 1985 Gestaltung der Mitarbeiterauswahl und -beurteilung in mittelständischen Unternehmungen, Frankfurt/Bern/New York

- Homann, V./Rodehuth, M. 1989 Instrumente der Personalforschung, München/Mering
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D. 1981 Lisrel V. Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood and least square methods, Uppsala
- Junker, R./Stauß, R. 1985 Führungskräfteauswahl in Klein- und Mittelbetrieben, in: Personal-Report, 37, S. 6-8.
- Knebel, H. 1981 Die Mitarbeiterbeurteilung, in: Das Personalbüro, Heft 8, S. 57-86
- Landsberg, G.v. 1981 Traineeprogramme in der Wirtschaft, in: Kramer, W./Landsberg, G.v. (Hrsg.) Abiturientenprogramme in der Wirtschaft, Berlin, S. 57-127
- Liebel, H./Walter, R. 1978 Personalbeurteilung als Führungsmittel, in: Liebel, H. u.a. (Hrsg.) Führungspsychologie, Göttingen/Toronto/Zürich, S. 155-188
- March, J.G./Olson, J.P. 1976 Ambiguity and choice in organizations, Bergen/Oslo/Tromsø
- Martin, A. 1988 Personalforschung, München/Wien
- Martin, A./Weber, W. 1982 Bestimmungsfaktoren von Art und Umfang betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 14, S. 82-93
- Neuberger, O. 1980 Rituelle (Selbst-)Täuschung, in: Die Betriebswirtschaft, 40, S. 27-43
- Oechsler, W.A. 1988 Personal und Arbeit, 3. Auflage, München/Wien
- Oechsler, W.A./Rehkugler, H. 1982 Einstellungsvoraussetzungen und Tätigkeitsfelder für Wirtschaftswissenschaftler in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen, in: Die Betriebswirtschaft, 42, S. 593-598
- Projektgruppe Mitarbeiterbefragung 1987 (Hrsg.) Die Mitarbeiterbefragung, Hamburg
- Reineke, P. 1985 Vorgesetztenbeurteilung, in: Töpfer, A./Zander, E. (Hrsg.) Mitarbeiterbefragungen, Frankfurt/New York, S. 79-108
- Riegger, M. 1983 Lernstatt erlebt, Essen
- Rosenstiel, L.v. 1983 Betriebsklima heute, 2. Auflage, Ludwigshafen
- Schulz, C./Schuler, H./Stehle, W. 1985 Die Verwendung eignungsdiagnostischer Methoden in deutschen Unternehmen, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.) Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis, Stuttgart, S. 126-132
- Schwarz, H. 1975 Stellenbeschreibung, in: Gaugler, E. (Hrsg.) Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1879-1887
- Sonntag, K. 1975 Bewerbungsunterlagen und Eignungsprüfungen bei der Auslese von Lehrstellenbewerbern, in: Personal, 27, S. 262-264
- Stehle, W. 1986 Personalauswahl mittels Biographischer Fragebogen, in: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.) Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart, S. 17-57
- Strametz, D./Lometsch, A. 1977 Leistungsbeurteilung in deutschen Unternehmen, Königstein
- Töpfer, A./Zander, E. 1985 (Hrsg.) Mitarbeiterbefragungen, Frankfurt/New York
- Töpfer, A./Zeidler, M. 1987 Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre, in: Personalwirtschaft, 14, S. 197-206
- Weber, W. 1975 Personalplanung, Stuttgart
- Weber, W. 1985 (Hrsg.) Personal-Management, Wien
- Weber, W./Martin, A. 1981 Betriebliche Entscheidungen über Weiterbildung, Paderborn

Anhang 1: Methodische und methodologische Einordnung

Der vorliegende Forschungsbericht stützt sich auf eine schriftliche Befragung von 86 Unternehmen. Die Datenerhebung wurde im Frühjahr 1988 durchgeführt. Die erbetenen Angaben beziehen sich auf das Jahr 1987. Die Aufbereitung der Daten erfolgte u.a. in einer Übung zur Personalforschung an der Universität - Gesamthochschule - Paderborn im Sommer-Semester 1988. Den beteiligten Studenten und Studentinnen sei für ihr Engagement herzlich gedankt.

Stichprobenziehung

Nebenziel der Untersuchung war die Replikation einer Studie über das betriebliche Weiterbildungsverhalten aus dem Jahr 1978 (vgl. Weber/Martin 1981). Daher wurden in der vorliegenden Untersuchung diejenigen 222 Unternehmen um ihre Mithilfe gebeten, die sich an der Weiterbildungsstudie beteiligt hatten. Grundlage der seinerzeitigen Stichprobe waren die Adressenlisten zweier namhafter Verlage über die Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Es erfolgte keine Einschränkung auf spezielle Branchen.

Repräsentativität wird nicht beansprucht. Es besteht allerdings auch kein Grund für die Annahme einer allzu starken Verzerrung der Stichprobe gegenüber der Grundgesamtheit. Zwar dürften sich vor allem die Unternehmen an der Untersuchung beteiligt haben, die tendenziell ein höheres Niveau der Personalarbeit und des Einsatzes von Informationsinstrumenten aufweisen. Dieser Effekt dürfte jedoch kaum exorbitante Ausmaße erreichen. In einem anderen Zusammenhang - Vorzeigeeffekte hinsichtlich der Ausländerproblematik - wurde einer solchen methodischen Frage nachgegangen, wobei sich keine bedeutenden Unterschiede im Umfang des Einsatzes von Integrationsmaßnahmen ergaben (vgl. Gille/Martin 1987). Im Hinblick auf den Weiterbildungsumfang, der sowohl in der vorliegenden, als auch in der vorangegangenen Untersuchung erfaßt wurde, ergeben sich ebenfalls keine diesbezüglichen Anhaltspunkte. Es dürften in unserer Untersuchung also einigermaßen realistische Zahlen ermittelt worden sein.

Der eingesetzte Fragebogen und die den Unternehmen zur Verfügung gestellten Erläuterungen finden sich auf den folgenden Seiten.

Zwecksetzung

Der vorliegende erste Teil des Forschungsberichts beabsichtigt die Präsentation deskriptiver Daten über die Bedeutung und den Verbreitungsgrad der Personalforschungs-Instrumente. Die Darstellung ist angereichert durch eine Beschreibung der Differenzen anhand ausgewählter Strukturdaten. Außerdem erfolgt eine Erörterung weiterführender Hypothesen. Eine stärkere Anbindung an die Diskussion organisationstheoretischer Fragen wird in dem in Arbeit befindlichen dritten Teil vorgenommen.

Zusammenhangsanalyse

In der Darstellung der Ergebnisse werden verschiedene Assoziationskoeffizienten verwendet: Maßzahlen, die die Enge des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen (z.B. zwischen Unternehmensgröße und Verwendungsbreite von Instrumenten) zum Ausdruck bringen. Ihre Bedeutung sei zur schnellen Orientierung kurz beschrieben (vgl. ausführlich Martin 1988).

Eta

Eta ist ein Maß für die erklärte Varianz, das angewendet werden kann, wenn die abhängige Variable ein metrisches Datenniveau besitzt. Die Varianz der abhängigen Variablen y wird in einem bestimmten Ausmaß durch die unabhängige Variable x erklärt. Beträgt $Eta=0,50$, so ist $Eta^2=0,25$, d.h. 25% der Varianz der Variable y wird durch die Variable x "erklärt".

Phi

Maßzahl, die bei 2x2-Tabellen Anwendung findet. Phi gibt (grob gesprochen) die Veränderung der relativen Häufigkeit einer Merkmalsausprägung an, wenn die komplementäre Vergleichsgruppe betrachtet wird. Werden beispielsweise in 57% der kleineren Unternehmen Referenzen bei der Personalauswahl herangezogen, während solches nur 27% der übrigen Unternehmen tun, so beträgt die relative Veränderung gegenüber der Vergleichsgruppe 30% (Veränderung der Spaltenprozente). Diese Beschreibung von Phi ist allerdings nicht vollständig, denn der Maßzahl Phi liegt eine symmetrische Betrachtung zugrunde, d.h. es wird zusätzlich noch die andere Betrachtungsrichtung gewählt: die Veränderung des relativen Anteils der kleineren Unternehmen, wenn die Unternehmen mit Referenzeinholung den übrigen Unternehmen (also den Unternehmen ohne Referenzeinholung) gegenübergestellt werden. Angenommen diese Veränderung (Veränderung der Zeilenprozente) betrage 20% (0,20). Phi ist die Quadratwurzel aus dem Produkt der Veränderungen von Zeilen- und Spaltenprozenten, also in unserem Beispiel $Phi=\sqrt{(0,3 \cdot 0,2)} \approx 0,24$.

Koeffizient der Hypothesenkonformität

Hiermit wird eine einseitige Betrachtung vorgenommen. Der Koeffizient drückt einfach den relativen Anteil der hypothesenkonformen Fälle an der Gesamtzahl der Fälle aus.

Pearsonsche Korrelation r

Diese Maßzahl mißt die Enge des Zusammenhangs zwischen metrischen Variablen. Errechnet wird r als Kovarianz, die mit Hilfe der Varianzen der beiden Variablen standardisiert wird, so daß der Korrelationskoeffizient zwischen +1 und -1 schwankt. Die Kovarianz mißt die gleichsinnige Abweichung der beiden Variablenwerte der einzelnen Fälle vom jeweiligen Mittelwert.

Beta

Beta ist der standardisierte Regressionskoeffizient. Bei einer Mehrvariablen-Betrachtung im Rahmen der multiplen Regression drückt Beta den Zusammenhang aus, der aufgrund der gleichzeitigen Betrachtung von weiteren unabhängigen Variablen bereinigt ist, d.h. der Erklärungsanteil der übrigen Variablen wird "herausgerechnet".

Unternehmensbefragung 1987

durchgeführt von der Universität - Gesamthochschule - Paderborn
 Lehrstuhl für Personalwirtschaft und betriebliche Bildungsforschung
 Professor Dr. Wolfgang Weber

PERSONALSTRUKTUR

a) Wieviele Beschäftigte waren 1987 in diesem Unternehmen tätig?

ca.

Davon waren (immer in % aller Beschäftigten)

Gewerbliche Arbeitnehmer ca. %

Ausländische Arbeitnehmer ca. %

Weibliche Arbeitnehmer ca. %

Gelernte (mit Facharbeiter-, Kaufmannsgehilfenbrief usw.) ca. %

Hochschulabsolventen (Fachhochschulen, Universitäten) ca. %

Höhere/mittlere Führungskräfte %

Untere Führungsebene %

Gewerbliche Auszubildende %

Kaufmännisch Auszubildende %

b) Wieviele Personen waren in Ihrem Unternehmen 1987 hauptberuflich in folgenden Bereichen beschäftigt?

Forschung und Entwicklung ca.

Weiterbildung/Personalentwicklung ca.

Personalarbeit insgesamt ca.

2 MARKTSTELLUNG

a) Die Marktstellung des Unternehmens gründet sich auf

	sehr stark	stark	bedingt	gar nicht
Qualität der Produkte bzw. Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pionierfunktion (neue Produkte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezialisierung auf ein ausgewähltes Leistungsprogramm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allgemeine Leistungsfähigkeit des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsvielfalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Die Marktstellung dieses Unternehmens kann bezeichnet werden als (Mehrfachnennungen evtl. möglich):

dominierend (kaum unmittelbare Konkurrenten)

einer unter wenigen wichtigen Anbietern

einer unter vielen Anbietern

abhängig von einem oder von wenigen anderen Unternehmen (z. B. als Zulieferer)

3 WEITERBILDUNG

a) In welchem Umfang wurden in Ihrem Unternehmen im Jahr 1987 Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt?

Teilnehmerzahl: etwa

(Geben Sie bitte die Gesamtzahl der Betriebsangehörigen an, die an externen oder internen Weiterbildungsveranstaltungen des Unternehmens teilgenommen haben.)

b) In welchem Maße beteiligt sich der Betriebsrat an der Planung und Gestaltung des betrieblichen

	sehr stark	stark	mittel	wenig	gar nicht
Weiterbildungsangebotes	<input type="checkbox"/>				
der beruflichen Erstausbildung	<input type="checkbox"/>				

c) Wie war die Entwicklung der Weiterbildungsveranstaltungen in Ihrem Unternehmen zwischen 1979 und 1987 - und wie sind Ihre Prognosen für die nächsten fünf Jahre?

	Entwicklung von den Weiterbildungsveranstaltungen 1979 bis 1987	Entwicklung von den Weiterbildungsveranstaltungen 1987 bis 1992
Starke Zunahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwache Zunahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etwa gleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwache Abnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starke Abnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 AUSLÄNDERBESCHÄFTIGUNG

a) Welche Maßnahmen zur Betreuung oder Förderung ausländischer Arbeitnehmer wurden zwischen 1983 und 1987 in Ihrem Unternehmen neu eingeführt?

b) Welche Maßnahmen wurden in diesem Zeitraum gestrichen?

5 PERSONALAKTE

a) In welchem Ausmaß nutzen Sie die Personalakte für Personalentscheidungen?

Die Personalakte wird in regelmäßigen zeitlichen Abständen ausgewertet ja nein

Die Eintragungen in die Personalakte folgen einem einheitlichen Schema ja nein

Wichtige Bestandteile der Personalakte werden in ein Personal-Informationssystem übernommen ja nein

Die Personalakte wird bei konkreten Maßnahmen zu Rate gezogen ja nein

b) Welche zusätzlichen Unterlagen/Informationen dienen Ihnen beim Treffen von Personalentscheidungen?

c) Welcher Sachverhalt bezüglich eines computergestützten Personal-Informationssystems trifft auf Ihre Unternehmung zu?

Ein computergestütztes Personal-Informationssystem ist:

- vorhanden
- nicht vorhanden
- in der Entwicklung
- geplant

6 BEWERBERAUSWAHL

a) Welche der folgenden Personalauswahl-Instrumente setzen Sie in eigener Regie bei der Bewerberauswahl ein? (bitte nicht die von Personalberatern eingesetzten Methoden angeben)

Personengruppe:

Höhere/Mittlere Führungsebene Untere Führungsebene Auszubildende Mitarbeiter ohne Führungsfunktion Spezielle Mitarbeitergruppen

Auswertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen	<input type="checkbox"/>				
Auswahlinterview					
a Fachlicher Bereich	<input type="checkbox"/>				
b Persönlicher Bereich	<input type="checkbox"/>				
Fragebogen (FB)					
a Biographischer FB	<input type="checkbox"/>				
b Sonstiger standardisierter FB	<input type="checkbox"/>				
Standardisierte Psychologische Tests					
a Persönlichkeitstests	<input type="checkbox"/>				
b Fähigkeitstests	<input type="checkbox"/>				
c Motivationserfassung	<input type="checkbox"/>				
Assessment-Center-Verfahren	<input type="checkbox"/>				
Probezeit	<input type="checkbox"/>				
Graphologische Gutachten	<input type="checkbox"/>				
Nachfrage bei früheren Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>				
Referenzen	<input type="checkbox"/>				
Arbeitsproben	<input type="checkbox"/>				
Executive Search	<input type="checkbox"/>				
Sonstige:	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
_____	<input type="checkbox"/>				
b) Bei der Auswahl welcher Personengruppen ziehen Sie externe Personalberater hinzu?	<input type="checkbox"/>				

7 MITARBEITERBEURTEILUNG

Welche der folgenden Aussagen trifft in Ihrem Unternehmen für die verschiedenen Mitarbeitergruppen zu?

Personengruppe:

Höhere/Mittlere Führungsebene Untere Führungsebene Auszubildende Mitarbeiter ohne Führungsfunktion Spezielle Mitarbeitergruppen

Eine Mitarbeiterbeurteilung ist vorhanden	<input type="checkbox"/>				
Die Beurteilung dient der Lohn-/Gehaltsfindung	<input type="checkbox"/>				
Die Beurteilung dient auch weiteren Zwecken	<input type="checkbox"/>				
Die Beurteilung wird in regelmäßigen zeitlichen Abständen durchgeführt	<input type="checkbox"/>				
Die Beurteilung wird zu besonderen Anlässen durchgeführt	<input type="checkbox"/>				
Die Beurteilung wird in der jetzigen Form seit _____ Jahren durchgeführt	—	—	—	—	—
Die Beurteilung erfolgt					
- nicht nach vorgegebenen Kriterien (offen)	<input type="checkbox"/>				
- nach vorgegebenen Kriterien (halbstandardisiert)	<input type="checkbox"/>				
- nach Einstufungsschemata (vollstandardisiert)	<input type="checkbox"/>				
Das Verfahren wurde entwickelt					
- selbständig	<input type="checkbox"/>				
- mit Hilfe von Unternehmensberatern	<input type="checkbox"/>				
- in Kooperation mit anderen Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Instrument der Mitarbeiterbeurteilung ist					
- eher positiv	<input type="checkbox"/>				
- eher negativ	<input type="checkbox"/>				
- indifferent	<input type="checkbox"/>				
Die Akzeptanz des Betriebsrates ist					
- eher positiv	<input type="checkbox"/>				
- eher negativ	<input type="checkbox"/>				
- indifferent	<input type="checkbox"/>				
Die Effizienz des Beurteilungsverfahrens wurde/wird untersucht:					
- einmalig	<input type="checkbox"/>				
- regelmäßig	<input type="checkbox"/>				
- (noch) nicht	<input type="checkbox"/>				
Lassen Sie Vorgesetzte durch Mitarbeiter beurteilen?					
- ja	<input type="checkbox"/>				
- nein	<input type="checkbox"/>				

8 ASSESSMENT-CENTER (AC)

Falls Sie das AC in Ihrem Unternehmen nicht anwenden, bitte zur nächsten Frage übergehen.

a) Wofür setzen Sie das AC ein?

Zur Auswahl von neuen Mitarbeitern ja nein

Zur Beurteilung und Weiterqualifizierung von bisherigen Mitarbeitern ja nein

b) Das in Ihrem Unternehmen eingesetzte AC-Verfahren...

...wurde erstmalig im Jahre _____ angewandt

...wurde in Ihrem Unternehmen weitgehend selbst entwickelt ja nein

...hat eine weitgehend standardisierte Form ja nein

...wird mit externer Hilfe durchgeführt ja nein

...wird in zeitlich festgelegten Intervallen durchgeführt ja nein

...wird bei bestimmten Anlässen durchgeführt ja nein

Wenn ja, bei welchen?

...wurde bei folgenden Personengruppen angewandt: (Tragen Sie bei der Beantwortung dieser Frage bitte die absolute Teilnehmerzahl der jeweiligen Personengruppe pro Jahr ein)

Höhere/Mittlere Führungsebene

Untere Führungsebene

Auszubildende

Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

Spezielle Mitarbeitergruppen

c) Welcher Sachverhalt trifft auf Ihre Unternehmung zu?

Die Mitarbeiter haben - unabhängig von den üblichen Anlässen - die Möglichkeit, sich um eine Teilnahme am AC zu bewerben.

ja nein

Wenn ja, welches sind die Zugangsvoraussetzungen zum AC?

Die Zugangsvoraussetzung ist von der Zustimmung der Vorgesetzten abhängig.

ja nein

Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem AC ist überwiegend:

positiv negativ indifferent

d) Wie lange ist die durchschnittliche Schulungszeit für die Mitarbeiter, die als Beurteiler im AC eingesetzt sind?

ca. _____ Stunden

f) Haben Sie in Ihrem Unternehmen systematische Untersuchungen angestellt, um den Erfolg Ihres AC-Verfahrens zu bestimmen?

ja nein

f) Welche Einzelmethoden wenden Sie beim AC üblicherweise an?

	Bei der Bewerberauswahl	Bei bisherigen Mitarbeitern	Weder/noch
Vortrag/Präsentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interview	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gruppendiskussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Postkorbübung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardisierte psychologische Tests	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9 TÄTIGKEITS- UND AUFGABENANALYSE

a) Für welche Arbeitskräfte haben Sie entsprechende Maßnahmen durchgeführt?

Personengruppe:

	Höhere/Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Auszubildende	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Spezielle Mitarbeitergruppen
Stellenbeschreibung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzbewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fähigkeitsanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungsprofil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenanalyse mit standardisiertem Verfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Welche Verfahren der Aufgabenanalyse verwenden Sie?

10 GRUPPENARBEIT

In welchem Umfang werden in Ihrem Unternehmen bei der Durchführung von gruppenbezogenen Aktivitäten/Projekten auch personalrelevante Informationen gesammelt?

	Verfahren wird nicht durchgeführt/angewendet	Die Ermittlung von Qualifikation und Potential der Teilnehmer ist der Hauptzweck	Qualifikation und Potential der Teilnehmer werden systematisch mit a) beobachtet	werden nebenbei b) beobachtet	werden nicht besonders c) beobachtet
Quality Circle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übergreifende Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernstatt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergruppengespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsveranstaltungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsentwicklungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Welche der folgenden Aussagen trifft in Ihrem Unternehmen für die verschiedenen Mitarbeitergruppen zu?

	Personengruppe:				
	Höhere/Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Auszubildende	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Spezielle Mitarbeitergruppen
Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Befragungen werden in regelmäßigen zeitlichen Abständen durchgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Befragungen werden bei besonderen Anlässen durchgeführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Befragungen werden in der jetzigen Form seit _____ Jahren durchgeführt	—	—	—	—	—
Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Instrument der Mitarbeiterbefragung ist					
- eher positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- eher negativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- indifferent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Akzeptanz des Betriebsrates ist					
- eher positiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- eher negativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- indifferent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Effizienz des Instrumentes der Mitarbeiterbefragung wurde/wird untersucht:					
- einmalig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- (noch) nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Verfahren wurde entwickelt					
- selbständig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mit Hilfe von Unternehmensberatern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- in Kooperation mit anderen Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12 ARBEITSMARKTBEOBACHTUNG

a) Ist in Ihrem Unternehmen die Arbeitsmarktbeobachtung explizit Bestandteil einer Stellenbeschreibung?

ja nein

b) Erstellen Sie Berichte über die Arbeitsmarktentwicklung?

ja nein

Falls ja, welche Aspekte nehmen Sie in solche Berichte auf? (z.B. demographische, regionale usw.)

e) Haben Sie schon einmal eine Imageanalyse über Ihre Unternehmung hinsichtlich Ihrer Funktion als Arbeitgeber durchgeführt (bzw. durchführen lassen)?

	Bei Mitarbeitern	Bei potentiellen Mitarbeitern
Regelmäßig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unregelmäßigen Abständen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noch nie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 AUSWERTUNG VON KENNZIFFERN

Welche der folgenden Informationen über die Betriebsstruktur werden regelmäßig systematisch von Ihnen aufbereitet?

	Für das gesamte Unternehmen	Für einzelne Abteilungen	Für ausgewählte Mitarbeitergruppen	Vergleich m. Unternehmen derselben Branche	Vergleich m. Unternehmen anderer Branchen
Alter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschlecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauer der Betriebszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absolvierte Fort- u. Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fluktuation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krankheitsbedingte Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unentschuldigtes Fernbleiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserungsvorschläge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsbezogene Kennziffern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung von Abgangsgesprächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 ABGANGSINTERVIEW

Setzen Sie dieses Instrument ein?

ja nein

Erläuterungen zur Unternehmensbefragung 1987

Die folgenden Ausführungen gehen auf einige nicht überall in gleicher Weise gebräuchliche Formulierungen ein.

Generell bitten wir Sie, bei Unklarheiten einfach nachzufragen:
Telefon 05252/602935.

Falls Zahlenangaben erfragt werden: Schätzungen sind besser als der Verzicht auf Angaben!

Führungsebenen:

Mit der *höheren/mittleren Führungsebene* ist der Personenkreis gemeint, der die Unternehmenspolitik bestimmt und für zentrale administrative Entscheidungen zuständig ist, der für eine größere Zahl von Mitarbeitern Führungsverantwortung trägt oder aber dessen Dispositionskompetenz sehr groß ist. Gemeint ist also das Top-Management (Vorstand, Geschäftsführer, Direktoren usw.) und das Middle-Management (Betriebsleiter, Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter größerer Einheiten, Obermeister).

Mit der *unteren Führungsebene* ist der Personenkreis gemeint, der mehr administrative Planungs-, Steuerungs-, Organisations- und Führungsaufgaben wahrnimmt, also z.B. Meister, Vorarbeiter, Büroleiter.

Mit den *speziellen Mitarbeitergruppen* sind Mitarbeiter gemeint, die nur schwer in eine Hierarchielinie passen, die jedoch aufgrund ihrer Professionalität besonders herauszuheben sind, z.B. wissenschaftliche Mitarbeiter in Forschung und Entwicklung, wichtige Stabsstellen wie juristische Beratung usw.

Stellenbeschreibung: oft auch Arbeitsplatzbeschreibung oder Stellenbild genannt, ist die Beschreibung von Aufgaben und Funktionen der Stellen im Rahmen der Gesamtorganisation der Unternehmung. Mit Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit im Betrieb (Arbeitsplatz) gemeint.

Arbeitsbewertung: Verfahren, mit dem die Anforderung der Arbeit, d.h. ihr Schwierigkeitsgrad aufgrund von Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibung eingeschätzt wird. Ihr Zweck besteht einerseits in der Schaffung von Voraussetzungen für die Arbeitsentlohnung, andererseits in der Ermittlung von Bedingungen für die sinnvolle Rationalisierung der Arbeitsprozesse. Bei der *summarischen* Arbeitsbewertung wird die Arbeitsverrichtung als Ganzes bewertet.

Bei der *analytischen* Arbeitsbewertung wird die Arbeitstätigkeit in einzelne Anforderungsarten zerlegt, und diese werden jeweils mit Punkten bewertet. Die wichtigsten Anforderungsarten sind z.B. Können, Verantwortung, physische und psychische Arbeitsbelastung und Umgebungseinflüsse.

Anforderungsprofil: Systematische Auflistung der Anforderungen eines Arbeitsplatzes.

Fähigkeitsanalyse: Untersuchung des tatsächlich beim Mitarbeiter vorhandenen Leistungspotentials, das zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen notwendig ist.

Aufgabenanalyse mit standardisierten Verfahren: Gemeint ist der Einsatz von systematischen Verfahren, seien diese nun selbstentwickelt oder aber Anwendungen von wissenschaftlichen Verfahren, wie z.B. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET), Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) usw.

Kennziffern: Gemeint ist jeweils die systematische Auflistung von Kenngrößen für Personenmehrheiten, d.h. für spezielle Mitarbeitergruppen, für Abteilungen oder für den Gesamtbetrieb. Die Verwendung *leistungsbezogener Kennziffern* würde also bedeuten, daß Größen, mit denen die Leistung von einzelnen Mitarbeitern erfaßt werden (Umsatz, Produktivität, Mitarbeiterbeurteilungen), für solche Personenmehrheiten ausgewiesen werden.

Mit "Auswertung von *Abgangsinterviews*" ist dementsprechend z.B. die systematische Auflistung von Kündigungs- und Entlassungsgründen gemeint.

Arbeitsmarktbeobachtung: Regelmäßige Beobachtung der kurz- und vor allem auch langfristigen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Wichtig ist also z.B. die Konkurrenzbeobachtung, die Entwicklung der beruflichen und schulischen Qualifikationen, der Arbeitsmobilität. Üblicherweise wird diese Aufgabe von Mitarbeitern der Personalabteilung "nebenher" wahrgenommen. Uns interessiert nun, in welchem Umfang in Ihrem Unternehmen eine formale Regelung hierzu besteht (Frage 12). Für zusätzliche Kommentare bezüglich dieses schwer zu erfassenden Sachverhaltes wären wir Ihnen besonders dankbar.

Standardisierte psychologische Tests: Gemeint sind wissenschaftlich entwickelte und erprobte Meßverfahren mit standardisiertem Testmaterial wie Intelligenztests, Persönlichkeitstests, Tests zur Ermittlung spezieller Fähigkeiten (z.B. technisch-naturwissenschaftliche Begabung).

Anhang 2: Abbildungen

Abbildung A1: Unternehmensgröße

Betriebsart	Mitarbeiterzahl	Firmenzahl	Prozentzahl
Kleinbetriebe	11 - 100	1	1,2 %
Kleinere Mittelbetriebe	101 - 200	3	3,5 %
Mittlere Mittelbetriebe	201 - 500	11	12,8 %
Größere Mittelbetriebe	501 - 2000	13	15,1 %
Kleinere Großbetriebe	2001 - 4000	30	34,9 %
Größere Großbetriebe	4001 - 10000	15	
	10001 - 100000	11	32,5 %
	100000 od. mehr	2	
Insgesamt		86	100,0 %
Kleinere Unternehmen	bis 500	15	17,4 %
Mittlere Unternehmen	501 - 2000	13	15,1 %
Größere Unternehmen I	2000 - 4000	30	34,9 %
Größere Unternehmen II	4001 - 10000	15	17,5 %
Größere Unternehmen III	über 10000	13	15,1 %
Insgesamt		86	100,0 %

Mittelwert = 9.661

Median = 2.804

Standardabweichung = 24.716

Abbildung A2: Quote der gewerblichen Arbeitnehmer

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 10 %	8	9,5 %
11 - 50 %	20	23,8 %
51 - 70 %	29	34,5 %
71 - 80 %	17	20,2 %
Über 80 %	10	11,9 %
Summe	84	100,0 %

Mittelwert = 55,2 %

Median = 60 %

Standardabweichung = 23,5 %

Abbildung A3: Quote der ausländischen Arbeitnehmer

Quote	Zahl der Unternehmen	Pozentsatz
0 %	5	6,0 %
1 - 2 %	16	19,3 %
3 - 10 %	35	42,2 %
11 - 25 %	22	26,5 %
Über 25 %	5	6,0 %
Summe	83	100,0 %

Mittelwert = 9,3 %

Median = 6,0 %

Standardabweichung = 10,5 %

Abbildung A4: Quote der weiblichen Arbeitnehmer

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 5 %	6	7,1 %
6 - 12 %	17	20,0 %
13 - 25 %	27	31,8 %
26 - 50 %	26	30,6 %
Über 50 %	9	10,6 %
Summe	85	100,0 %

Mittelwert = 26,8 %

Median = 20,0 %

Standardabweichung = 19,1 %

Abbildung A5: Quote der Arbeitnehmer mit Berufsabschluß

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 20 %	10	13,2 %
21 - 40 %	18	23,7 %
41 - 70 %	27	35,5 %
71 - 80 %	14	18,4 %
Über 80 %	7	9,2 %
Summe	76	100,0 %

Mittelwert = 52,5 %

Median = 55,5 %

Standardabweichung = 24,3 %

Abbildung A6: Akademikerquote

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 1 %	10	12,3 %
2 - 3 %	19	23,5 %
4 - 7 %	25	30,9 %
8 - 12 %	16	19,8 %
Über 12 %	11	13,6 %
Summe	81	100,0 %

Mittelwert = 6,5 %

Median = 5,0 %

Standardabweichung = 6,1 %

Abbildung A7: Quote der "Höheren und mittleren Führungskräfte"

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
1 %	10	12,7 %
2 %	18	22,8 %
3 %	17	21,5 %
4 - 5 %	20	25,3 %
Über 5 %	14	17,7 %
Summe	79	100,0 %

Mittelwert = 4,0 %

Median = 3,0 %

Standardabweichung = 3,0 %

Abbildung A8: Quote der Mitarbeiter auf der unteren Führungsebene

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 2 %	7	9,6 %
3 - 4 %	15	20,5 %
5 - 8 %	31	42,5 %
9 - 12 %	16	21,9 %
Über 12 %	4	5,5 %
Summe	73	100,0 %

Mittelwert = 6,8 %

Median = 4,0 %

Standardabweichung = 3,0 %

Abbildung A9: Quote der Auszubildenden im gewerblichen Bereich

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
0 %	9	11,4 %
1 - 2 %	20	25,3 %
3 - 4 %	22	27,8 %
5 - 6 %	20	25,3 %
Über 6 %	8	10,1 %
Summe	79	100,0 %

Mittelwert = 3,7 %

Median = 4,0 %

Standardabweichung = 2,7 %

Abbildung A10: Quote der Auszubildenden im kaufmännischen Bereich

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
0 %	3	3,7 %
1 %	35	42,7 %
2 %	25	30,5 %
3 - 6 %	11	13,4 %
Über 6 %	8	9,8 %
Summe	82	100,0 %

Mittelwert = 2,4 %

Median = 2,0 %

Standardabweichung = 2,4 %

Abbildung A11: Lehrlingsquote (Quote der Auszubildenden im gewerblichen und kaufmännischen Bereich)

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 2 %	9	11,5 %
3 - 4 %	19	24,4 %
5 - 7 %	30	38,5 %
8 - 10 %	14	17,9 %
Über 10 %	6	7,7 %
Summe	78	100,0 %

Mittelwert = 5,8 %

Median = 5,0 %

Standardabweichung = 3,5 %

Abbildung A12: Führungsquote (Anteil der Führungskräfte der höheren, mittleren und unteren Führungsebene an der Gesamtzahl der Mitarbeiter)

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 5 %	8	9,3 %
6 - 8 %	22	25,6 %
9 - 12 %	21	24,4 %
13 - 20 %	18	20,9 %
Über 20 %	4	4,7 %
Summe	73	100,0 %

Mittelwert = 10,6 %

Median = 10,0 %

Standardabweichung = 5,5 %

Abbildung A13: Forschung und Entwicklung (Relativer Anteil der Mitarbeiter in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten)

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
0 %	17	21,8 %
1 - 2 %	25	32,1 %
2,1 - 5 %	16	20,5 %
5,1 - 10 %	14	17,9 %
Über 10 %	6	7,7 %
Summe	78	100,0 %

Mittelwert = 3,4 %

Median = 1,6 %

Standardabweichung = 4,7 %

Abbildung A14: Mitarbeiter in der Personalentwicklung (Relativer Anteil der Mitarbeiter, die mit Weiterbildungs- und Personalentwicklungsaufgaben betraut sind)

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
0 %	11	13,6 %
0,01 - 0,1 %	14	17,3 %
0,11 - 0,5 %	34	42,0 %
0,51 - 1,0 %	14	17,3 %
Über 1,0 %	8	9,9 %
Summe	81	100,0 %

Mittelwert = 0,37 %

Median = 0,25 %

Standardabweichung = 0,42 %

Abbildung A15: Mitarbeiter im Personalwesen (Relativer Anteil der Mitarbeiter, die mit Personalarbeit betraut sind).

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 0,5 %	8	9,6 %
0,51 - 1 %	16	19,3 %
1,01 - 1,5 %	31	37,3 %
1,51 - 2,0 %	12	14,5 %
Über 2 %	16	19,3 %
Summe	83	100,0 %

Mittelwert = 1,6 %

Median = 1,3 %

Standardabweichung = 1,4 %

Abbildung A16: Die Weiterbildungsaktivität im Unternehmen
 (Relativer Anteil der Mitarbeiter, die im Jahr 1987
 an Weiterbildungsveranstaltungen des Unternehmens
 teilgenommen haben)

Quote	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Bis 5 %	14	17,5 %
5,1 - 10 %	10	12,5 %
10,1 - 30 %	26	32,5 %
30,1 - 50 %	17	21,3 %
Über 50 %	13	16,3 %
Summe	80	100,0 %

Mittelwert = 30,1 %

Median = 20,3 %

Standardabweichung = 32,5 %

Abbildung A17: Branchenzugehörigkeit

Branche	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Handel	5	5,8 %
Banken, Versicherungen, Bauspar- kassen	5	5,8 %
Energie, Urproduktion	8	9,3 %
Werkzeug-Maschinen, Anlagen	10	11,6 %
Chemische Industrie	8	9,3 %
Elektro, Computer, Optik	7	8,1 %
Kraftfahrzeuge und Motoren	11	12,8 %
Papier, Keramik, Glas	7	8,1 %
Textil, Schuhe, Nahrung	12	14,0 %
Sonstiges	13	15,1 %
Summe	86	100,0 %

Abbildung A18: Dominante Art der Leistungserstellung

Dominierende Tätigkeiten	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Schreibtisch-Tätigkeiten	4	4,7 %
Großserien/Massenproduktion	31	36,0 %
Kleine und mittlere Serien	16	18,6 %
Einzelfertigung	7	8,1 %
Prozeßfertigung	8	9,3 %
Verkaufen, Beraten	12	14,0 %
Montage, technische Dienste	6	7,0 %
Nicht auswertbar	2	2,3 %
Summe	86	100,0 %

Abbildung A19: Leistungsprogramm

Dominierendes Programm	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Hochwertige Konsumgüter	6	7,0 %
Sonstige Konsumgüter	17	19,8 %
Investitionsgüter	18	20,9 %
Zwischenprodukte	11	12,8 %
Verkauf und Beratung	12	14,0 %
Verarbeitung von Rohmaterial	6	7,0 %
Energie, Versorgung	5	5,8 %
Banken, Versicherungen, Bauspark.	5	5,8 %
Sonstiges	3	3,5 %
Nicht auswertbar	3	3,5 %
Summe	86	100,0 %

Abbildung A20: Marktformen

Marktstellung des Unternehmens	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Dominierend	13	15,0 %
Eines unter wenigen wichtigen Anbietern	51	59,0 %
Eines unter vielen Anbietern	26	30,0 %
Abhängig von einem oder wenigen anderen Unternehmen	7	8,0 %

N = 84; Mehrfachnennungen möglich

Abbildung A21: Marktstellung

Die Marktstellung des Unternehmens gründet auf	Sehr stark	Stark	Bedingt	Gar nicht	Keine Angaben
Qualität der Leistungen	53 (65%)	24 (30%)	3 (4%)	1 (1%)	5 (-)
Pionierfunktion (neue Produkte)	5 (6%)	27 (35%)	39 (51%)	6 (8%)	9 (-)
Spezialisierung	21 (27%)	28 (36%)	20 (26%)	8 (11%)	9 (-)
Allgemeine Leistungsfähigkeit	26 (33%)	49 (61%)	4 (5%)	1 (1%)	6 (-)
Leistungsvielfalt	18 (23%)	33 (42%)	21 (27%)	6 (8%)	8 (-)

Abbildung A22: Die Quote der Auszubildenden und der Einsatz von standardisierten Fragebögen

Quote	Auswahl mit Hilfe von standardisierten Fragebögen		Summe
	Ja	Nein	
Bis 2 %	6 (75 %)	2 (25 %)	8 (100 %)
3 - 4 %	15 (79 %)	4 (21 %)	19 (100 %)
5 - 7 %	13 (43 %)	17 (57 %)	30 (100 %)
8 - 10 %	6 (43 %)	8 (57 %)	14 (100 %)
Über 10 %	2 (33 %)	4 (67 %)	6 (100 %)
Summe	42 (55 %)	35 (45 %)	77 (100 %)

Kontingenz-Koeffizient $C = 0,33$

Abbildung A23: Die Bedeutung der klassischen Auswahlinstrumente bei verschiedenen Akademikerquoten

Akademikerquote	Mitarbeiter ohne Führungsfunktion	Spezielle Mitarbeitergruppen				
	Auswertung schriftliche Bewerbungsunterlagen	Fachliches Auswahl-interview	Persönliches Auswahl-interview	Auswertung schriftliche Bewerbungsunterlagen	Fachliches Auswahl-interview	Persönliches Auswahl-interview
Bis 1 %	60 %	60 %	70 %	56 %	78 %	67 %
2 - 3 %	88 %	59 %	59 %	88 %	71 %	71 %
4 - 7 %	92 %	84 %	76 %	86 %	96 %	91 %
8 - 12 %	100 %	94 %	88 %	100 %	94 %	93 %
Über 12 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Insgesamt	90 %	80 %	77 %	88 %	88 %	85 %

Abbildung A24: Personalauswahl: Die Nachfrage beim früheren Arbeitgeber in Abhängigkeit von der Betriebsgröße

Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	Höhere/Mittlere Führungsebene	Untere Führungsebene	Mitarbeiter o. Führungsfunktion	Fallzahl
Bis 500	43 %	86 %	43 %	15
501 - 2000	31 %	23 %	8 %	13
2001 - 4000	40 %	23 %	13 %	30
4001 - 10000	40 %	27 %	7 %	15
Über 10000	23 %	15 %	15 %	13

Abbildung A25: Imageanalysen bei tatsächlichen und potentiellen Mitarbeitern

Analyse bei potentiellen Mitarbeitern	Analyse bei tatsächlichen Mitarbeitern		
	Ja	Nein	Summe
Ja	11	8	19
Nein	8	59	67
Summe	19	67	86

Abbildung A26: Pionierfunktion und Imageanalysen

Durchführung von Imageanalysen	Marktstellung des Unternehmens gründet auf Pionierfunktion (neue Produkte)	
	Bedingt	Stark
Ja	11 (24 %)	14 (44 %)
Nein	34 (76 %)	18 (56 %)
Summe	45 (100 %)	32 (100 %)

Abbildung A27: Der Einsatz von Beurteilungsverfahren bei verschiedenen Mitarbeitergruppen *)

Einsatz von Beurteilungsverfahren	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Überhaupt nicht	14	16 %
Bei 1 Gruppe	9	11 %
Bei 2 Gruppen	8	9 %
Bei 3 Gruppen	9	11 %
Bei 4 Gruppen	14	16 %
Bei 5 Gruppen	32	37 %
Summe	86	100 %

*) Siehe Abb. 19

Abbildung A28: Durchführung von Vorgesetztenbeurteilungen

Personengruppe	Beurteilung		
	Vorhanden	Nicht vorhanden	Keine Angaben
Höhere/Mittlere Führungskräfte	5 %	74 %	21 %
Untere Führungsebene	4 %	79 %	17 %

N = 86

Abbildung A29: Zeitlicher Einsatz der Personalbeurteilung bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen *)

Zeitlicher Einsatz	Anteil der Unternehmen (Prozentsatz)				
	HFK	UFK	Azubi	MoF	Spezi
Regelmäßig	45 %	36 %	64 %	39 %	9 %
Je nach Bedarf	20 %	30 %	3 %	28 %	25 %
Sowohl als auch	23 %	26 %	20 %	30 %	42 %
Keine Angaben	12 %	8 %	14 %	4 %	24 %
Summe	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
N	40	53	66	54	55
Verwendung in der jetzigen Form seit ... Jahren	9,3	11,0	12,6	11,8	11,9
Verwendung seit mehr als 10 Jahren	23 %	43 %	48 %	54 %	65 %

*) siehe Abbildung 19

Abbildung A30: Einstellung der höheren und mittleren Führungskräfte zur eigenen Personalbeurteilung

Anteil der unteren Führungsebene am Führungspersonal	Unternehmen, die eine positive Einstellung zur Mitarbeiterbeurteilung haben
Bis 56 %	71 % (7)
57 - 64 %	100 % (4)
65 - 67 %	67 % (9)
68 - 75 %	60 % (5)
Über 75 %	43 % (7)

Anmerkung: Die Zahlen in Klammern nennen die Fallzahlen.

Abbildung A31: Zeitlicher Einsatz des Assessment-Centers

Zeitlicher Einsatz	Anteil der Unternehmen
Regelmäßig	12 %
Unregelmäßig	88 %
Summe	100 %
N	24
Verwendung seit ... Jahren	
Durchschnitt:	4,4 Jahre
Bis 5 Jahre	73 %
5 - 10 Jahre	15 %
Über 10 Jahre	12 %

Abbildung A32: Strukturmerkmale und der Einsatz des Assessment-Centers

Relativer Anteil (absolute Größe)	Mitarbeiter- zahl	Gewerbliche Mitarbeiter	Akademiker	Führungs- kräfte	Forschung u. Entwicklung	Personal- entwicklung	Pionier- funktion
Sehr gering	0 % (15)	88 % (8)	10 % (10)	0 % (8)	47 % (17)	0 % (11)	47% (32)
Gering	8 % (13)	40 % (20)	6 % (18)	23 % (22)	4 % (25)	22 % (14)	
Mittel	37 % (30)	21 % (29)	31 % (26)	38 % (21)	19 % (16)	35 % (34)	
Groß	33 % (15)	18 % (17)	44 % (16)	39 % (18)	50 % (14)	29 % (14)	22% (45)
Sehr groß	69 % (13)	0 % (10)	55 % (11)	25 % (4)	67 % (6)	63 % (8)	

Anmerkung: Die Einteilung bezieht sich auf die in den Abbildungen A1 ff. angegebenen Einteilungen der Merkmale. Genannt ist jeweils der Anteil der Unternehmen in der angegebenen Kategorie, die Assessment-Center-Verfahren benutzen. Die Zahl in Klammern nennt die jeweilige Fallzahl.

Abbildung A33: Effizienzprüfung des verwendeten Assessment-Center-Verfahrens

Systematische Überprüfung der Effizienz	Zahl der Unternehmen	Prozentsatz
Ja	10	40 %
Nein	15	60 %
Summe	25	100 %

Abbildung A34: Akzeptanz des verwendeten Assessment-Center-Verfahrens

Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem AC	Zahl der Unternehmen
Positiv	14 (70 %)
Negativ	0 (0 %)
Indifferent	6 (30 %)
Summe	20 (100 %)

Abbildung A35: Tätigkeits- und Aufgabenanalyse bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen

Methode	Zahl der Personengruppen bei denen die Methode angewendet wird (in Prozent)					
	0	1	2	3	4	Summe
Stellenbeschreibung	20 %	8 %	21 %	14 %	37 %	100 %
Arbeitsplatzbeschreibung	48 %	11 %	14 %	9 %	19 %	100 %
Anforderungsprofil	43 %	7 %	14 %	11 %	26 %	100 %
Fähigkeitsanalyse	86 %	7 %	2 %	2 %	2 %	100 %
Standardisierte Aufgabenanalyse	91 %	1 %	4 %	2 %	2 %	100 %

Anmerkung: Betrachtet wurden die vier Mitarbeitergruppen: Höhere/mittlere Führungskräfte; Untere Führungsebene; Mitarbeiter ohne Führungsfunktion; Spezialisten

Abbildung A36: Einsatz gruppenbezogener Instrumente *)

Zahl der Instrumente	Relation Anteil der Unternehmen
0	38 %
1	13 %
2	19 %
3	17 %
4	11 %
5	2 %

N = 86

*) Vgl. Abb. 36

Abbildung A37: Der Einsatz der Mitarbeiterbefragung in Abhängigkeit vom situativen Kontext

Situationsvariable	Relativer Anteil der Unternehmen, die Mitarbeiterbefragungen (bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktion) durchführen
<u>Marktform</u>	
Viele Anbieter	35 % (26)
übrige Unternehmen	19 % (58)
<u>Pionierfunktion</u>	
Ja	31 % (32)
Nein	16 % (45)
<u>Leistungsvielfalt</u>	
Ja	16 % (51)
Nein	33 % (27)
<u>Anteil der Mitarbeiter in der Personalentwicklung</u>	
0 %	9 % (11)
0,01 - 0,1 %	7 % (14)
0,11 - 0,5 %	27 % (34)
0,51 - 1,0 %	43 % (14)
über 1 %	38 % (8)

Anmerkung: Die Zahl in Klammern nennt die jeweilige Fallzahl

Aus dem Sachgebiet "Personal- und Bildungsforschung" liegen bisher vor:

- Nr. 1: A. Martin (1983)
Die Entwicklung von Sozialtechnologien. Schwierigkeiten bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen - skizziert am Beispiel der Führungsforschung
- Nr. 2: W. Weber, B. Langerbein und U. Weimann (1983)
Modelle betrieblicher Bildungsforschung. Ergebnisbericht über eine Untersuchung
- Nr. 3: A. Martin (1984)
Theorie - Empirie - Praxis. Ableitungsprobleme am Beispiel des Arbeitszufriedenheitskonzepts
- Nr. 4: W. Nienhüser (1985)
Darstellung und Kritik ausgewählter Ansätze zur Erklärung von Gewerkschaftsverhalten - am Beispiel des "Korporatismus"
- Nr. 5: W. Nienhüser (1986)
Entwicklung und Struktur der Gewerkschaften
- Nr. 6: A. Martin (1989)
Personalforschung in der Praxis
Teil 1: Die empirische Bedeutung der Instrumente der Personalforschung

Aus dem Sachgebiet "Organisations- und Entscheidungsforschung" liegen bisher vor:

- Nr. 1: R. Bronner (1982)
Bildungsprozesse als Organisationsproblem
- Nr. 2: R. Bronner (1982)
Wahrnehmung von Komplexität in Entscheidungsprozessen.
Ergebnisse experimenteller Untersuchungen
- Nr. 3: R. Bronner (1982)
Belastungsfaktoren in Entscheidungsprozessen. For-
schungsbericht zu einer Experimentaluntersuchung
- Nr. 4: R. Bronner (1983)
Determinanten der Komplexität von Entscheidungsprozessen
- Nr. 5: R. Bronner (1984)
Grenzen der Planung und Planungszwänge
- Nr. 6: R. Bronner und J. Karger (1984)
Belastung und Beanspruchung. Modifikation eines Bela-
stungs-Verlaufs-Tests für psychisch beanspruchende Tä-
tigkeiten
- Nr. 7: R. Bronner (1984)
Konfliktverhalten in Entscheidungsprozessen
- Nr. 8: R. Bronner (1986)
Personelle Konflikt-Ursachen und Konflikt-Wirkungen in
arbeitsteiligen Entscheidungsprozessen
Ergebnisse einer experimentellen Untersuchung
- Nr. 9: R. Bronner (1986)
Zielbildung - Planung - Entscheidung
- Nr. 10: R. Bronner (1986)
Techniken der Problemlösung
Einführung und Beispiele
- Nr. 11: R. Bronner und M. Roters (1987)
Studienstart mit Planspielen
Notwendigkeit und Chancen einer computer-gestützten
Studienreform
- Nr. 12: F. Stein (1987)
Die Theorie der kognitiven Dissonanz und die
Selbstwahrnehmungstheorie als Paradigmata der
Einstellungsforschung
- eine Vergleichsanalyse konsistenz- und
attributionszentrierter Ansätze -

Zur Dokumentation von Forschungsergebnissen erscheinen die
Schriften aus dem Arbeitskreis
Betriebswirtschaftliche Verhaltensforschung

in unregelmäßiger Folge und nach drei Sektionen geordnet.
Aus dem Sachgebiet "Absatz-, Konsum- und Verhaltensforschung"
liegen bisher vor:

- Nr. 1: P. Weinberg, F.-J. Konert und A. Meermann (1983)
Emotionale Gesichtsausdrücke in der Anzeigenwerbung
- Nr. 2: F.-J. Konert (1984)
Emotionale Erlebniswerte auf gesättigten Märkten
- Nr. 3: A. Meermann (1984)
Anzeigenwerbung und Attribution
- Nr. 4: F.-J. Konert (1984)
Konsumgütermarketing im Zeichen veränderter Markt-
strukturen
- Nr. 5: F.-J. Konert (1984)
Vermittlung emotionaler Erlebniswerte in der Anzeigen-
werbung
- Nr. 6: F.-J. Konert (1985)
Conditioning Emotional Benefits on Saturated Markets.
Strategies and Empirical Results
- Nr. 7: H. Spieker (1985)
Humor und Werbewirkung
- Nr. 8: S. Bekmeier, M. Schoppe (1985)
Facial Action Coding System
Eine Validierungsstudie im Rahmen der Konsumenten-
forschung
- Nr. 9: S. Bekmeier, M. Schoppe (1986)
Beziehungen zwischen Emotionen und Bewegungsverhalten
- Nr. 10: P. Weinberg (1987)
Die Tanzschule in einer freizeitorientierten Gesell-
schaft
- Nr. 11: M. Schoppe (1987)
Beratungsgespräche zwischen Kunden und Verkäufern
Ein explorativer Ansatz zur Analyse des Verkäuferver-
haltens
- Nr. 12: S. Bekmeier (1987)
Nonverbale Kommunikation in der TV-Werbung
- Eine empirische Studie -
- Nr. 13: R. Rustemeyer, S. Thrien (1987)
Die Managerin - Der Manager
Wie weiblich dürfen sie sein? Wie männlich müssen sie sein?
- Eine empirische Studie -