

1. Einleitung

1.1 Thema und Fragestellung

Wie soll man vorgehen, um die geeignete Person für eine bestimmte Aufgabe zu finden? Dieses Problem hat Menschen schon früh und in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen beschäftigt. Platon etwa machte sich in *Politeia* ausgiebig Gedanken darüber, wie die zukünftigen Philosophenherrscher ausgewählt werden sollen und wie ihre Charakterbildung erfolgen sollte. Geeignete Kandidaten zeichneten sich in Platons Sinne vor allem dadurch aus, dass sie trotz extremer Widrigkeiten an ihren Überzeugungen festhalten und sich mit aller Kraft für das Gemeinwohl einsetzen (412c-414b). Sie vereinen auf sich Eigenschaften wie Tapferkeit, Besonnenheit sowie die Liebe zu Wahrheit und Gerechtigkeit. Schon bei Platon wird die inhärente Verbindung des Problems der Auswahl zum Problem der sozialen Arbeitsteilung deutlich. Es geht nicht nur um die Frage, wer am besten die Aufgaben von Herrschern, Soldaten oder Handwerkern und Bauern erfüllen kann, sondern damit in Zusammenhang stehend auch um die Beantwortung der Frage nach der Struktur der Gesellschaft und der Verteilung von Positionen und Status.

Das System der Beamtenprüfungen im kaiserlichen China als weiteres Beispiel stellt ein elaboriertes Verfahren mit deutlich meritokratischen Elementen zur Auswahl von Staatsbediensteten dar (Miyasaki 1976). Seit dem Beginn des 7. Jahrhunderts nach Christus bildete sich in China ein System von Prüfungen heraus, das sich stärker am Leistungsprinzip orientierte, wobei aristokratische Elemente weiterhin deutlich präsent waren. Vorläufer dieser Examinierungen reichen noch weiter in der chinesischen Geschichte zurück. Das ausgeklügelte System von Prüfungen umfasste auf lokaler Ebene abgehaltene Zulassungsprüfungen ebenso wie höhere Prüfungen für die Aufnahme in den Staatsdienst. In den Provinzhauptstädten existierten ganze Bereiche, wo nur Prüfungskabinen aufgebaut waren. Zu den Aufgaben, die den Prüflingen gestellt wurden, gehörte das Auswendiglernen klassischer Texte, das Verfassen von Gedichten nach vorgegebenen formalen Kriterien, Kalligraphie oder das Verfassen von Abhandlungen zu politischen Fragen. Diese Prüfungen stellten einen möglichen Weg für sozialen Aufstieg dar und ihr Bestehen nahm eine zentrale Position in Vorstellungswelt und Lebensplanung der gebildeten Schicht ein. Was an den

kaiserlichen Beamtenprüfungen bereits zu Tage tritt, ist, dass die Ansprüche, die an Auswahlverfahren gestellt werden, nicht allein mit Gesichtspunkten einer guten Aufgabenerfüllung in Verbindung stehen, sondern auch die Frage der Legitimität von Bewertungstechniken und Auswahlprozeduren einbeziehen.

Das Problem der Auswahl der oder des „Richtigen“ besteht grundlegend in modernen Arbeitsmärkten fort. Nach welchen Kriterien und mit Hilfe welcher Prozeduren soll zwischen mehreren Kandidaten für eine Stelle ausgewählt werden und woran kann man erkennen, ob jemand die gesuchten Eigenschaften tatsächlich besitzt? Unter welchen Bedingungen kann eine getroffene Auswahl als legitim und gerecht gelten?

Personalentscheider sehen sich mit der Situation konfrontiert, dass sie unter Bedingungen von Unsicherheit eine Entscheidung darüber treffen müssen, wen sie für eine bestimmte Stelle auswählen. Sie können nur nach Anzeichen von erwünschten Eigenschaften suchen, Biografien und Bildungszertifikate interpretieren, Hilfsmittel oder Werkzeuge bemühen, Freunde oder Experten um Rat fragen. Ob der Kandidat die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt, wird erst im Laufe des Arbeitsverhältnisses klar.

Seit der Entstehung, Verbreitung und Differenzierung von Arbeitsmärkten im modernen Sinne im 19. Jahrhundert wird die soziale Arbeitsteilung mit Hilfe des Marktmechanismus organisiert. Welchen Beruf einer ergreift und wie viel er verdient, so zumindest das liberale Credo, hängt entscheidend von seiner Begabung und seiner Leistungsbereitschaft ab. Die Momente, in denen über unsere Bewerbungen für bestimmte berufliche Positionen entschieden wird, haben wesentliche Konsequenzen für unser Einkommen, unsere Lebensbedingungen, unsere soziale Positionierung und Identität. Soziale Erwartungsstrukturen und biografische Entwicklungslinien verdichten sich in diesen Situationen der Bewertung und Auswahl. Ein besseres, wissenschaftlich fundiertes Verständnis dieser Momente zu entwickeln, besitzt zentrale Bedeutung für eine Vertiefung des Verständnisses, wie Arbeitsmärkte funktionieren.

In Gesellschaften, die sich selbst als Leistungsgesellschaften verstehen, kann soziale Ungleichheit als Resultat von Arbeitsmarktprozessen nur dann als gerechtfertigt gelten, wenn sie Unterschieden im Leistungsniveau der Arbeitnehmer entspricht. Vor diesem Hintergrund müssen die vielfältigen Bemühungen verstanden werden, den Zusammenhang von Leistung und Position im Arbeitsmarkt empirisch zu untermauern. Herkunft und Geburt oder Klientelismus und Patronage stellen keine anerkannten Prinzipien der Stellenbesetzung dar. Nicht alle Eigenschaften eines Bewerbers sind legitime Auswahlkriterien. Die ethnische Zugehörigkeit oder das Geschlecht eines Bewerbers sollten nach dem Ideal eines modernen Arbeitsmarkts keine Bedeutung für die Bewertung

eines Arbeitnehmers haben. Aber wie steht es beispielsweise mit Attraktivität und Persönlichkeit, beides ebenfalls askriptive Merkmale?

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Auswahlpraktiken im Arbeitsmarkt. Anhand der empirischen Untersuchung des Falls von Ingenieuren in der deutschen und französischen Automobilindustrie möchte ich herausfinden, wie sich historisch gewachsene und national geprägte institutionelle Kontexte in den Arrangements und Praktiken zur Bewertung und Auswahl von Arbeitnehmern widerspiegeln, welche Prozesse und Mechanismen die Form und den Inhalt dieser Praktiken und Arrangements erklären können und wie die Auswahlarrangements das Handeln der Akteure prägen.

Im neoklassischen Standardmodell der Arbeitsmarkttheorie sorgt der Marktmechanismus für eine optimale Allokation von Talenten und Fähigkeiten, wobei der Lohn eines Arbeitnehmers seiner (Grenz-)Produktivität entspricht. Hier soll eine Ausgangssituation zu Grunde gelegt werden, die sich von einer solchen Sichtweise des Arbeitsmarkts deutlich unterscheidet und die durch folgende vier Punkte charakterisiert werden kann:

(1) Die Produktivität eines Individuums ist für die Personalentscheider weder unmittelbar noch eindeutig erkennbar. Die Entscheider müssen sich folglich auf glaubwürdige Signale oder verfügbare Instrumentarien verlassen, um den Kandidaten beurteilen zu können (Spence 1973). Die Vorstellung, der Wettbewerbsmechanismus würde automatisch dafür sorgen, dass sich langfristig der Produktivste durchsetzt, auch wenn Fähigkeiten und Eignung nicht offen zu Tage liegen, ist problematisch.

(2) Die Produktivität eines Arbeitnehmers, selbst wenn sie erkennbar wäre, ist nicht alleiniges, wahrscheinlich nicht einmal das wichtigste Entscheidungskriterium für denjenigen, der die Entscheidung trifft. Für die Personalentscheider ist vor allem von Interesse, dass die gewählte Person erstens ihre Aufgaben zufrieden stellend erfüllt, dass sie ein vorgegebenes Anspruchsniveau erreicht (Simon 1976) und dass dies zweitens von den Kollegen und anderen Vorgesetzten auch so wahrgenommen wird. Und er oder sie möchte in der Regel einen Mitarbeiter, den er persönlich sympathisch findet und der die Autorität des Vorgesetzten nicht in Gefahr bringt.

(3) Es ist unklar, inwiefern die Verknüpfung des Handelns der individuell produktivsten Arbeitnehmer auch zu den produktivsten Ergebnissen auf Ebene eines Teams oder eines ganzen Unternehmens führt. Insofern ist es auch unklar, in welchem Maße die individuelle Produktivität das unter Effizienzgesichtspunkten geeignetste Auswahlkriterium darstellt. Bildet die Ansammlung der

individuell Begabtesten auch das produktivste Team? Kommt es nicht vielmehr auf die Qualität der Zusammenarbeit oder die Unternehmenskultur, allgemein die Art und Weise der Koordination individueller Arbeitsleistungen an (Reynaud 1988: 83/84; Pfeffer 2001)?

(4) Produktivität, sei es auf individueller Ebene oder auch auf Ebene von Funktionseinheiten, ist in vielen Fällen überhaupt nur interpretativ und im Nachhinein bestimmbar. Welchen Beitrag zum Endprodukt jeder Einzelne in einer arbeitsteiligen Organisation leistet, ist meist nicht objektiv feststellbar, sondern in der Regel das Ergebnis eines sozialen Aushandlungsprozesses. Der monetäre Erfolg eines Produkts im Markt ist zum Zeitpunkt des individuellen Arbeitshandelns noch höchst unsicher (Salais 1989). Insofern kann zu diesem Zeitpunkt auch keine eindeutige Zurechnung des monetären Erfolgs stattfinden.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Ausgangsproblematik gewinnt die Frage der Personalauswahl beziehungsweise der Arbeitsnachfrage an soziologischer Brisanz. Es wird deutlich, dass Eignung, Fähigkeiten oder Leistung nicht ohne Weiteres erkennbar und bestimmbar sind. Deren Bewertung erfolgt angeleitet von sozial verankerten Konventionen, das Verständnis von Qualifikation steht in Zusammenhang mit durch den nationalen Kontext geprägten Bildungsinstitutionen, Auswahlpraktiken ereignen sich als soziale Interaktion.

Anhand der Analyse des empirischen Materials zum Fall der Ingenieure in der deutschen und französischen Automobilindustrie werde ich zeigen, dass es sich bei Bewertungspraktiken und Auswahlarrangements im Arbeitsmarkt um soziokulturell kontingente und historisch bedingte Phänomene handelt (Diaz-Bone/Salais 2011). Die etwa mit Ingenieursdiplomen verbundenen Bedeutungen, wie sie sich in gegenwärtigen Bewertungspraktiken widerspiegeln, können nur angemessenen verstanden werden, berücksichtigt man die für Frankreich und Deutschland spezifischen historischen Prozesse der Verknüpfung von Ingenieursprofession und Ingenieurausbildung mit bestimmten Bedeutungsinhalten.

In einem weiteren Schritt argumentiere ich, dass Form und Inhalt der identifizierten Auswahlarrangements nur im Zusammenhang mit dem sinnvollen Umgang mit Unsicherheit, dem Wunsch nach Kontrolle und der Notwendigkeit, Entscheidungen zu legitimieren angemessen verstanden werden können (Beckert 2009a; Espeland/Stevens 1998; Boltanski/Thévenot 2007). Eine primär auf Funktionalität und Effizienz der Praktiken und Arrangements abzielende Erklärung greift deutlich zu kurz. Rationalität spielt zwar als intentionale und begrenzte Rationalität eine wichtige Rolle (Simon 1976), auch im Sinne des strategischen Strebens nach Einfluss und Macht der Akteure in Organisationen

(Crozier/Friedberg 1977). Auswahlarrangements und Bewertungspraktiken können jedoch nur unzureichend als funktionaler institutioneller Rahmen der Personalauswahl, als effiziente Lösung eines ökonomischen Koordinationsproblems verstanden werden, wie dies ein institutionenökonomischer Ansatz im Sinne Oliver Williamsons nahe legen würde (Williamson 1985; Lazear/Shaw 2007). Die empirisch vorgefundenen Bedingungen erlauben kein substanziell rationales Handeln. Stattdessen prägen der Wunsch, einem normativen Ideal rational-systematischer Entscheidungsfindung zu entsprechen sowie die Notwendigkeit, Entscheidungen zu begründen und deren Unpersönlichkeit herzustellen, um sie mit Legitimität auszustatten, das Handeln der betrieblichen Personalentscheider.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Im weiteren Verlauf dieser Einleitung werden Fallauswahl und Methode erläutert und die Arbeit wird in die relevante Literatur zu Rekrutierung und Arbeitsmarkt eingeordnet. In Kapitel 2 erarbeite ich den pragmatisch-institutionalistischen theoretischen Rahmen der Arbeit sowie den allgemeineren wirtschaftssoziologischen Hintergrund. Die gegenwärtigen Praktiken können nur vor dem Hintergrund ihrer historischen Genese verstanden werden, so lautet eine Überzeugung dieser Arbeit. Daher folgt im 3. Kapitel die Rekonstruktion der historischen Genese zentraler Akteure, Instrumente und Institutionen, so wie sie in den Auswahlpraktiken im Ingenieurarbeitsmarkt in Deutschland und Frankreich zum Tragen kommen: Entstehung und Wandel von Personalfunktion und Personalexperthen, Entwicklung und Verbreitung psychologischer Auswahlinstrumente und Geschichte des Systems der Ingenieurausbildung. Die darauf folgende Darstellung der Rekrutierungsstrategien und konkreten Auswahlpraktiken erfolgt getrennt für den externen (Kap. 4) und den internen Arbeitsmarkt (Kap. 5). Neben der ausführlichen Darstellung der empirischen Ergebnisse enthalten die Kapitel zum internen und externen Arbeitsmarkt eine erste Ebene der Interpretation und Analyse, die jeweils unmittelbar an die Schilderung eines interessierenden Phänomens anschließen. Im 6. Kapitel werden die unterschiedlichen aufgeworfenen Analysestränge zusammengeführt und auf die Beantwortung der Fragestellung der Arbeit hin gebündelt. Das Schlusskapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen, zeigt Implikationen für die soziologische Analyse von Märkten auf und benennt sich anschließende Forschungsdesiderata.

1.2 Fallauswahl, Daten, Methode

Forschungsdesign

Gegenstand der vorliegenden Arbeit bilden die Institutionen und Praktiken der Bewertung und Auswahl von Arbeitnehmern in Organisationen. Ziel ist es zu verstehen, wie Arbeitgeber die über unterschiedliche Kanäle und Instrumente verfügbaren Informationen interpretieren und zu Urteilen bezüglich Stellenbesetzungen kommen. Dieser Fragestellung soll mit Hilfe eines qualitativen Untersuchungsansatzes und einem ländervergleichenden Forschungsdesign nachgegangen werden.

Der Ländervergleich dient dabei vor allem dazu, den Kern des zu untersuchenden Phänomens besser herauszuarbeiten. Er ermöglicht es, eine Unterscheidung zu treffen zwischen partikularen Ausprägungen, einhergehend mit dem Versuch, diese auf spezifische Kontextfaktoren zurückzuführen, und den Anteilen eines Phänomens, die relativ unabhängig von der Variation der Kontexte bestehen und einen höheren Universalitätsgrad beanspruchen können.

Es geht darum, die Interaktion des national geprägten und historisch gewachsenen institutionellen Kontexts mit organisationalen Faktoren nachzuvollziehen (Heidenreich/Schmidt 1991; Maurice/Sorge 2000). Konkreter sind in diesem Fall die staatlich geprägten Institutionen der Ingenieurausbildung, die organisationalen Modelle und Strategien der Versorgung mit technischen Arbeitskräften, professionelle Strukturen von Personalexperten sowie nationale Modi der Berufswahl und typische Karrierewege gemeint. Ziel ist es, „national cultural repertoires of evaluation“ zu rekonstruieren, also kulturell geprägte Bewertungsressourcen, deren Verfügbarkeit sich zwischen verschiedenen Situationen und nationalen Kontexten unterscheidet (Lamont/Thévenot 2000: 1). Die Entscheidung für den Vergleich auf Länderebene beinhaltet zwar die Annahme, dass die Nationalstaaten und national geprägte Kontexte weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Sie impliziert aber keinesfalls die Schlussfolgerung, dass nicht auf anderen Vergleichsebenen – regional, auf Ebene einzelner Organisationen – bedeutsame Unterschiede gefunden werden könnten. Genauso wenig werden transnationale Prozesse der Beeinflussung ausgeschlossen, die nationalen institutionellen Kontexte werden als „offene Systeme“ aufgefasst (Djelic/Quack 20008: 304ff.).

Der beschriebenen Fragestellung soll mit einem fallorientierten vergleichenden Forschungsdesign nachgegangen werden. Unter Bezugnahme auf weitere Autoren unterscheidet Donatella della Porta zwischen fallorientierter und

variablen-orientierter vergleichender Analyse (della Porta 2008). Bei der fallorientierten Vorgehensweise werden die Fälle nicht in Variablen aufgelöst, sondern sollen in ihrer Singularität ernst genommen werden. Ziel ist es, die Eigenart komplexer und historisch spezifischer sozialer Konfigurationen und der innerhalb dieses Rahmens handelnden Akteure zu verstehen. Die Aufmerksamkeit gilt zunächst dem vertieften Verständnis einer relativ geringen Zahl einzelner Fälle als singulären Einheiten – ob nun Berufsbiografien, organisationale Auswahlarrangements oder Länderkontexte – um in weiteren Schritten tentativ Versuche der Generalisierung vorzunehmen. Der hier vorgenommene Ländervergleich ähnelt in seiner Struktur einem klassischen „most-similar-cases“-Design, wo die verglichenen Fälle sich in zentralen Dimensionen ähnlich sind und die Variation des in Frage stehenden Phänomens auf die verbleibenden, relativ wenigen Unterschiede zurückgeführt werden kann.

Kennzeichnend für den gewählten Forschungsansatz ist die Suche nach Regelmäßigkeiten, Mustern, Idealtypen und Typologien (Venesson 2008: 230). Damit gemeint sind mit Bezug auf den Untersuchungsgegenstand beispielsweise typische Motive bei der Studienwahl von Ingenieuren oder Muster in den aufeinanderfolgenden Stationen im Karriereverlauf.

Neben dem Vergleich zwischen Fällen – zwischen den nationalen Kontexten, aber auch zwischen Unternehmen und individuellen Karrierewegen – wird die Rekonstruktion von Prozessen eine große Rolle bei der Analyse des empirischen Materials spielen. Konkret handelt es sich dabei um die Rekonstruktion historischer Entwicklungsprozesse, um die Rekonstruktion der Sequenzen von Auswahlprozessen oder die Stufen von Karrierewegen. Diese auch als process tracing bezeichnete Technik kann definiert werden als „a procedure for identifying steps in a causal process leading to the outcome of a given dependant variable of a particular case in a particular historical context“ (George/Bennett 2005: 176). Spezifischer mit Bezug auf die Analyse organisationaler Entscheidungsprozesse impliziert die Umsetzung dieses Verfahrens:

„[I]nvestigate and explain the decision process by which various initial conditions are translated into outcomes ... The process-tracing approach attempts to uncover what stimuli the actors attend to; the decision process that makes use of these stimuli to arrive at decisions; the actual behavior that then occurs; the effect of various institutional arrangements on attention, processing, and behavior; and the effect of other variables of interest on attention, processing, and behavior.“ (George/McKeown 1985: 35)

Besonderes Augenmerk soll bei Analyse und Interpretation des empirischen Materials auf die Identifizierung von sozialen Mechanismen gelegt werden. Damit gemeint ist Folgendes:

„Roughly speaking, mechanisms are frequently occurring and easily recognizable causal patterns that are triggered under generally unknown conditions with indeterminate consequences.“ (Elster 1998: 45)

Das Ziel der Analyse besteht in der Identifizierung der sozialen Mechanismen, die einen empirisch festgestellten Zusammenhang zwischen zwei Ereignissen oder Einheiten systematisch erklären können (Hedström/Swedberg 1998: 7ff.). Wenn man sich nicht auf die reine Feststellung einer Kovarianz zwischen zwei Variablen beschränken möchte, gilt es, den Prozess herauszuarbeiten, der ausgehend von spezifischen Ausgangsbedingungen das interessierende Phänomen hervorbringt. Häufig konkurrieren dabei mehrere alternative Erklärungen für das in Frage kommende Phänomen. Ein beobachtetes Ergebnis kann von mehreren alternativen Prozessen hervorgerufen werden (George/Bennett 2005: 207). Um die Frage zu beantworten, welches der konkurrierenden Erklärungsprinzipien am besten passt, muss die empirische Evidenz sorgfältig abgewogen werden. Das Herausarbeiten sozialer Mechanismen steht nicht im Gegensatz zur quantitativen Erfassung der Zusammenhänge zwischen Variablen, sondern ergänzt diese um plausible Erklärungen dieses Zusammenhangs.

Fallauswahl

Die Auswahl der Fälle, anhand deren Untersuchung der Forschungsfrage nachgegangen werden soll, erfolgte in drei Stufen. Für die Fallauswahl war dabei eine Kombination von theoretisch begründeten Kriterien und dem Interesse an den gewählten Fällen für sich genommen ausschlaggebend.

Zu Beginn stand die Frage nach einer geeigneten Berufsgruppe, die eine Untersuchung des theoretischen Interesses an dem Zusammenspiel unterschiedlicher Bewertungswerkzeuge im Arbeitsmarkt ermöglicht. Soziale Netzwerke, Bildungsabschlüsse und Personalexperten sollten im Vergleich und in ihren Beziehungen zueinander betrachtet werden. Somit fallen schon einmal Teilarbeitsmärkte weg, in denen einseitig eine Dominanz bestimmter Kanäle und Bewertungsinstrumente zu erwarten ist. Die Berufsgruppe der Ingenieure kristallisierte sich im Laufe der Überlegungen als sinnvolle Wahl heraus, da unter anderem hier das Diplom sowohl in Frankreich wie in Deutschland hohes Ansehen genießt und auf eine lange historische Tradition zurückblicken kann. Gerade bei der Aufnahme einer ersten Beschäftigung nach dem Studium, so die Vermutung, kommt den Ingenieurdiplomaten eine wichtige Rolle zu. Die lange Vorgeschichte der Institutionen der Ingenieurausbildung macht es möglich zu untersuchen, inwiefern sich unterschiedliche, historisch gewachsene Bedeutun-

gen des Ingenieurdiploms in der Bewertungspraxis widerspiegeln. Die Ingenieure wurden aber auch wegen ihrer substanziellen Bedeutung für das Wirtschaftsmodell beider Länder und ihrer Präsenz in öffentlichen Diskursen zu Berufswahl und Arbeitsmarkt insbesondere in Deutschland gewählt.

Frankreich und Deutschland wurden als Repräsentanten kontinentaleuropäischer Ökonomien gewählt, die sich, gerade auch mit Bezug auf für die Berufsgruppe der Ingenieure relevante Dimensionen, gleichen und somit die verbleibenden Unterschiede bedeutsamer werden. In beiden Ländern spielte der Staat eine entscheidende Rolle für die im Vergleich zum Mutterland der industriellen Revolution verspätete Industrialisierung. Dies wirkte sich auch auf die Förderung des Ingenieurwesens und der Ingenieurausbildung aus.

Was die Wahl der Automobilindustrie betrifft, so wurde nach einem Sektor gesucht, für den (1) die Berufsgruppe der Ingenieure von zentraler Bedeutung ist und der (2) in beiden Ländern von hoher Bedeutung ist. Ein großer Vorteil der Automobilindustrie besteht darüber hinaus darin, dass – zumindest wenn man sich auf Hersteller und Systemzulieferer beschränkt – der Sektor aus wenigen großen Unternehmen besteht. So wird es möglich, etwas über einen Sektor auszusagen, indem man sich nur relativ wenige Unternehmen anschaut. Im eher mittelständisch strukturierten Bereich Maschinenbau, der in Frankreich ohnehin nur schwach ausgeprägt ist, wäre das so nicht möglich.

Daten

Die Erhebung des zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen empirischen Materials erfolgte primär mittels 45 leitfadengestützten Experteninterviews¹ mit Personalexperten und Ingenieuren in neun Unternehmen der Automobilindustrie (Gläser/Laudel 2009; Bogner/Littig/Menz 2009). Der Großteil der Interviews konzentriert sich auf fünf der neun Unternehmen. Die Personalprozesse dieser fünf Unternehmen konnten in der Folge etwas detaillierter analysiert und miteinander verglichen werden. Darüber hinaus besuchte ich zwei speziell auf die Automobilindustrie zugeschnittene Rekrutierungsmessen in Frankreich und in Deutschland.

Die Erhebung eigener qualitativer Daten wurde ergänzt durch die Auswertung von Arbeiten zur historischen Entwicklung von Personalwesen, psycholo-

¹ Hinzu kommt ein Pre-Interview mit zwei Personalentwicklern, in dem die Leitfragen getestet und Informationen über das Feld aus erster Hand eingeholt wurden.

gischer Eignungsdiagnostik und Ingenieurausbildung. Die empirischen Resultate weiterer Arbeiten zur Rolle von Netzwerken im Arbeitsmarkt und zum Rekrutierungsprozess werden ebenfalls in die Argumentation mit einbezogen.

Die durchgeführten Interviews hatten im Wesentlichen den Charakter von Experteninterviews, vor allem, wenn sie mit Mitarbeitern der Personalabteilungen geführt wurden. Die Interviews mit den Ingenieuren hatten teilweise eher den Charakter von offeneren, biographischen Interviews, da etwa die Hälfte der Interviewzeit auf die vom Interviewer wenig strukturierte Erzählung ihrer beruflichen Entwicklung verwendet wurde.

Insgesamt wurden 45 Interviews durchgeführt, davon 21 in Frankreich und 24 in Deutschland. Auf den Personalbereich entfallen in Frankreich 10 Interviews und 11 auf Ingenieure, in Deutschland liegt das Verhältnis bei 13 Personalexperten zu 11 Ingenieuren. Die Interviews dauerten durchschnittlich zwischen 60 und 90 Minuten, teilweise etwas länger. Allen Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert.²

Bei den Personen im Bereich Human Resources handelt es sich vor allem um Personalentwickler, sowohl solche, die stärker strategisch-konzeptionell arbeiteten als auch solche, die stärker operative Aufgaben wahrnahmen. Darüber hinaus wurden Mitarbeiter im Bereich Personalmarketing, Mitarbeiter mit Erfahrung in der Rekrutierung von Ingenieuren und externe Personalvermittler interviewt.

Die Ingenieure wurden so ausgewählt, dass sie (1) selbst an der Auswahl von anderen, in der Regel jüngeren Ingenieuren, aktiv beteiligt waren und (2) bereits eine gewisse berufliche Entwicklung hinter sich hatten, über die sie reflektieren können. Es handelte sich in der Folge um Führungskräfte des unteren und mittleren Managements. Das häufigste Profil waren Abteilungsleiter im Entwicklungsbereich.

Unter den Interviewten waren auch drei Vertreter von Ingenieurdienstleistungsunternehmen, die für den Arbeitsmarkt von Ingenieuren in beiden Ländern eine wachsende Bedeutung einnehmen.

Was die Inhalte der Experteninterviews betrifft, so drehten sich die Fragen an die Personalexperten vor allem um Rekrutierungsstrategie, Richtlinien und Standards der Auswahlprozesse, eingesetzte Instrumente, beteiligte Akteure und interne Karrierewege. Diese auf spezifische Informationen abzielenden Fragen wurden ergänzt durch offenere Formate, etwa nach „typischen Problemen oder Herausforderungen“, denen die Personen in ihrer Arbeit begegnen.

² Zur Systematik der anonymisierten Interview- und Unternehmensbezeichnung, siehe Anhang, Kap. 8.



<http://www.springer.com/978-3-658-04267-7>

Der Wert der Arbeitskraft
Bewertungsinstrumente und Auswahlpraktiken im
Arbeitsmarkt für Ingenieure

Gerlach, P.

2014, VIII, 284 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04267-7