

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Paul Windolf

Betriebliche Rekrutierungsstrategien

16. Jg./1983

2

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin
Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin,
Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB),
90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16,
E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0;
Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30.
Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309.
ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Betriebliche Rekrutierungsstrategien

Eine empirische Typologie

Paul Windolf*)

Die Arbeit basiert auf ca. 150 Fallstudien, die 1980/81 in deutschen und britischen Firmen durchgeführt wurden. Die Interviews waren offen, allerdings durch einen Themenkatalog vorstrukturiert. Gegenstand der Befragung waren Auswahlverfahren und Selektionskriterien, die Betriebe bei der Personalrekrutierung anwenden.

Das Ergebnis der Auswahl hängt stark von der Organisation des *Auswahlverfahrens* ab: ob formalisierte Arbeitsplatzbeschreibungen existieren oder ob die Eigenschaften des ‚Idealkandidaten‘ in einem ad-hoc-Verfahren festgelegt werden; ob das Arbeitsamt und Zeitungen oder ob die sozialen Netzwerke der Betriebsangehörigen (Freunde, Bekannte) bei der Suche eingeschaltet werden; ob Tests angewandt werden; wie interviewt wird und ob eher der Personalleiter oder der zukünftige Vorgesetzte entscheidet; schließlich hängt die Entscheidung davon ab, ob und wie der Betriebsrat seinen Einfluß geltend macht.

Die verschiedenen Instrumente und Verfahren, die bei der Personalbeschaffung Anwendung finden, wurden zu fünf unterschiedlichen Rekrutierungsstrategien zusammengefaßt. Diese Strategien beschreiben die ‚Logik‘ der betrieblichen Personalauswahl und den Einfluß des Verfahrens auf den Einstellungsprozeß. Die Analyse unterscheidet zwischen einer ‚innovativen‘ und einer ‚Autonomen‘ Rekrutierungsstrategie. Diese Verfahren finden sich überwiegend in Betrieben, die eine starke Position im Arbeitsmarkt behaupten und ausgebaute Personalabteilungen besitzen. Die ‚Status-quo‘-Strategie beschreibt ein Rekrutierungsverfahren, bei dem das Personal überwiegend aus den sozialen Netzwerken der Belegschaftsangehörigen rekrutiert wird. Der ‚flexiblen‘ und der ‚muddling-through‘-Strategie werden Betriebe zugeordnet, die im Arbeitsmarkt kaum wettbewerbsfähig sind und die häufig unterqualifiziertes Personal einstellen.

Gliederung

1. Personalpolitik und Unternehmenskonzentration
2. Stichprobe und Erhebungsverfahren
3. Eine Typologie von Rekrutierungsstrategien
 - 3.1 Status-quo-Strategie
 - 3.2 innovative Strategie
 - 3.3 autonome Strategie
 - 3.4 muddling-through und flexible Strategie
4. Kombination von Rekrutierungsstrategien und ihre Veränderung im Zeitablauf
5. Schlußbemerkung

1. Personalpolitik und Unternehmenskonzentration

a) In den letzten Jahrzehnten hat auf dem Arbeitsmarkt ein ähnlicher Konzentrationsprozeß stattgefunden, wie er auf

den Produktmärkten seit längerem zu beobachten ist. Der Einfluß des einzelnen Unternehmens kann nicht mehr als „marginale“ Größe behandelt werden; vielmehr beeinflussen die personalpolitischen Entscheidungen größerer Unternehmen den Arbeitsmarkt erheblich. Für die Bundesrepublik gilt, daß eine relativ kleine Zahl¹⁾ von Entscheidungszentralen mehr als die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse kontrollieren.

Die Unternehmenskonzentration hat zwei parallele Entwicklungen ausgelöst, die eng miteinander verbunden sind: Ein wachsender Anteil von Austauschprozessen wird nicht mehr durch den Markt vermittelt, sondern durch *interne* Routineverwaltung koordiniert. Die „unsichtbare Hand“ des Marktes wurde in vielen Bereichen abgelöst durch die „sichtbare Hand“ von Managemententscheidungen (Chandler 1977). Dieser Funktionsverlust des Marktes ist mit dem Begriff „Internalisierung von Transaktionen“ umschrieben worden (Williamson 1975). Gleichzeitig werden Austauschprozesse, die noch am externen Markt stattfinden, von einer abnehmenden Anzahl von Unternehmen kontrolliert.

Mit einigen Einschränkungen gilt diese Aussage auch für den Arbeitsmarkt. Zwar können Transaktionen am Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres „internalisiert“ werden. Dies zeigt sich daran, daß der interne Arbeitsmarkt zwischen räumlich getrennten Betriebsteilen desselben Unternehmens kaum oder überhaupt nicht funktioniert. Arbeitskräfte sind geographisch nur beschränkt mobil und dies begrenzt die Reichweite des internen Arbeitsmarktes in den meisten Fällen auf einen Betriebsteil. Allerdings ist es zutreffend, daß der externe Arbeitsmarkt von einer abnehmenden Anzahl von Unternehmen kontrolliert wird. Dies gilt um so mehr, als Arbeitsmärkte geographisch segmentiert sind und lokale Monopsonie häufiger auftreten. Wenn sich die Tendenz zur *Konzentration* von Unternehmen verbindet mit einer *Zentralisierung* von Entscheidungen über allgemeine Grundsätze der Personalpolitik, wird der Einfluß des einzelnen Unternehmens auf den externen Arbeitsmarkt um so wirkungsvoller.

*) Dr. Paul Windolf, Fachrichtung: Soziologie und Volkswirtschaft, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Wissenschaftszentrums Berlin, Abteilung Arbeitsmarktforschung. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

¹⁾ Die 700 größten Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe beschäftigen ca. 43% aller Arbeitnehmer in diesem Bereich. Die 100 größten Privatunternehmen beschäftigen mit 3,4 Mill. Mitarbeitern ca. 15% aller Erwerbstätigen außerhalb des Staatssektors. Wenn zu diesen Großbetrieben der Staatssektor (einschließlich Bahn und Post) mit einem Anteil von ca. 23% addiert wird, dann vermitteln diese Zahlen ein plastisches Bild der Machtkonzentration im Arbeitsmarkt.

Quellen: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Bergbau und im Verarbeitenden Gewerbe nach Beschäftigtengrößenklassen, 1981, Reihe 4.1.2, Statistisches Bundesamt Wiesbaden. Monopolkommission, Fusionskontrolle bleibt vorrangig, Hauptgutachten 1978/79, Tabelle I. 11, S. 244 ff; Tabelle 7, S. 76 ff. Staatssektor: Buttler F. u. a. Der Staat als Arbeitgeber, Antrag auf Gewährung einer Sachbeihilfe, Universität Paderborn, 1982, S. 4.

Zeitreihen können für die Konzentration der Beschäftigten mangels geeigneter statistischer Daten nicht berechnet werden. Der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit mehr als 1000 Mitarbeitern angestellt sind, ist jedoch seit 1974 konstant geblieben: 1974: 39,3%; 1981: 39,0% (Verarbeitendes Gewerbe und Bergbau). Quelle: Statistisches Bundesamt, a. a. O.; Arbeits- und Sozialstatistik, Februar 1976, S. 43.

b) Mit dieser Überlegung wird *nicht* behauptet, daß die Personalpolitik eines Betriebs bis ins Detail von einer Zentrale vorgeschrieben und überwacht wird. Die internen Verhandlungsprozesse, in denen das Arbeitsmarktverhalten des Unternehmens festgelegt wird, sind komplex und lassen sich vereinfacht in einer Matrixorganisation darstellen:

Tabelle 1: Matrixorganisation

		Produktbereiche/Divisionen/Betriebe				
		A	B	C	D	E
Funktionsbereiche/ Stabsabteilungen in der Hauptverwaltung	Betriebe					
	Funktionen					
	Finanzen/ Steuern			(Linie)		
	Forschung/ Entwicklung					
	Personal	(Stab)		Personalabteilung in Betrieb C		
	Marketing/ Absatz					
	Recht					

Ein größerer Konzern ist zunächst in verschiedene Geschäftsbereiche (Produktgruppen) aufgeteilt, in denen Produktion und Vertrieb weitgehend in eigener Verantwortung organisiert sind. Daneben existiert in der Hauptverwaltung eine zweite Entscheidungslinie, in der allgemeine Grundsätze für die Personalpolitik, das Marketing, die Investition etc. ausgearbeitet werden. Die Funktionsbereiche in den Hauptverwaltungen werden von professionalisierten Stabsabteilungen geführt, die allgemeine Richtlinien erlassen, an denen die konzerneigenen Betriebe sich zu orientieren haben. Dies gilt insbesondere für die Personal- und Sozialpolitik. Die zentralen Personalabteilungen geben Handbücher heraus, in denen die allgemeinen Prinzipien der Selektion, der Personalrekrutierung, der Lohnfindung und der internen Beförderung (interner Arbeitsmarkt) geregelt sind.

In dieser „doppelten“ Entscheidungsfindung treffen die Interessen einer professionalisierten *Zentrale* mit den *lokalen* Interessen einer Produktionseinheit zusammen, und es bedarf komplizierter Verfahren und Verhandlungen, um Konsens und Kompromiß zu erzielen. Die Verhandlungs- und Entscheidungsstruktur, die in Tabelle 1 abgebildet ist, wird weiterhin durch die Mitbestimmung des *Betriebsrates* erheblich kompliziert, der gerade in personalpolitischen Angelegenheiten weitgehende Veto-Rechte besitzt und auch wahrnimmt.

Unternehmen können also nicht als „black box“ behandelt werden, deren Reaktion durch die Annahme einfacher Kalküle (z. B. Gewinnmaximierung) erklärt werden könnte. Vielmehr müssen die komplexen Prozesse *interner* Verhandlung und Entscheidungsfindung analysiert werden, um betriebliches Marktverhalten zu verstehen. Diese Organisationsanalyse wird um so wichtiger, je stärker das einzelne Unternehmen aufgrund seiner Größe externe Marktprozesse beeinflussen kann.

c) Die Untersuchung, über die hier berichtet wird, analysiert nicht die gesamte Personalpolitik eines Betriebes, son-

dern beschränkt sich auf einen Teilbereich. Es sollen Rekrutierungsverfahren und Selektionskriterien untersucht werden, die Betriebe bei der Einstellung neuer Mitarbeiter anwenden. Das Interesse richtet sich also auf die selektive Funktion, die Betriebe bei der Verteilung von Arbeitsplätzen und Arbeitskräften ausüben. Dieser Bereich der Personalpolitik ist allerdings von zentraler Bedeutung, weil er die Bedingungen festlegt, unter denen Arbeitskräfte eine Beschäftigung finden können.

Die Rekrutierungspraxis gibt insbesondere Aufschluß über das betriebliche Anpassungsverhalten bei steigender Arbeitslosigkeit. Es wird allgemein angenommen, daß Betriebe bei hoher Arbeitslosigkeit jede Marktchance nutzen und ihre Anforderungen an die Arbeitskräfte verschärfen. Diese Behauptung unterstellt, daß Betriebe spontan auf kurzfristige Marktschwankungen reagieren und ihre Selektionskriterien bei einem Überangebot verschärfen. Die Annahme ist jedoch kaum vereinbar mit der oben formulierten Hypothese, daß die Grundsätze der Personalpolitik in internen Verhandlungsprozessen festgelegt werden.

Die Personalstruktur eines Betriebes in bezug auf Qualifikation, Geschlecht, Alter usw. ist das Resultat eines langjährigen Rekrutierungs- und Selektionsprozesses. Betriebe experimentieren häufig über mehrere Jahre mit verschiedenen Arbeitskräftegruppen, um die Qualifikation und Erfahrungen des Personals und die betriebliche Arbeitsteilung und Technologie aufeinander abzustimmen. Wenn nach mehreren Versuchen eine solche Anpassung gelungen ist, wird sie nicht spontan in Reaktion auf kurzfristige Marktschwankungen aufgegeben. Wenn bestimmte Arbeitsplätze bisher von Technikern (oder von Ungelernten) besetzt wurden, wird der Betrieb nicht plötzlich Ingenieure (oder Facharbeiter) rekrutieren, nur weil sie am Markt ausreichend verfügbar sind. Eine solche Entscheidung würde eine interne Reorganisation der Arbeitsteilung voraussetzen, weil andernfalls die Qualifikation nicht genutzt werden könnte. Das Rekrutierungsverhalten wird nicht kontinuierlich und kurzfristig an den Markt angepaßt, sondern verändert sich in „Sprüngen“, in denen eine neue Konzeption der betrieblichen Arbeitskräftenutzung sich durchsetzt.

Die folgende Analyse konzentriert sich besonders auf *Rekrutierungsstrategien*, die Betriebe bei der Auswahl neuer Mitarbeiter anwenden. Eine Rekrutierungsstrategie wird definiert als eine Kombination verschiedener Instrumente der Personalpolitik, die den betrieblichen Verhältnissen und den lokalen Arbeitsmarktbedingungen „angepaßt“ sind. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter müssen die folgenden Entscheidungen getroffen werden:

Welche Rekrutierungskanäle sollen benutzt werden? Dazu gehören Zeitungen, das Arbeitsamt und die sozialen Netzwerke der Betriebsangehörigen. Welche Verfahren („Filter“) muß ein Bewerber erfolgreich passieren, bevor er/sie eingestellt wird? Zu diesen Filtern gehören der Bewerbungsbogen, Tests, Interviews, medizinische Untersuchungen, etc. Welche Personen/Abteilungen sollen am Verfahren beteiligt werden und wie wird entschieden? Dazu gehören die Personalabteilung, die Fachabteilung, der Betriebsrat, die Zentrale. Wird überhaupt und ggfs. wie wird das Anforderungsprofil des „Idealkandidaten“ definiert? Dies geschieht häufig durch eine mehr oder weniger präzise Arbeitsplatzbeschreibung. Welche Kompromisse ist der Betrieb bereit einzugehen?

In einer Rekrutierungsstrategie werden verschiedene Instrumente (z. B. Rekrutierungskanal, Interview, Test) in einer

spezifischen Weise kombiniert und die Auswahl dieser Instrumente gehört zum Kernstück der betrieblichen Personalpolitik. Je nach Grad der Bürokratisierung sind sie in Handbüchern festgelegt oder mit dem Betriebsrat in formellen Vereinbarungen ausgehandelt. Die Strategien bleiben über einen relativ langen Zeitraum stabil und werden selten spontan auf Marktschwankungen verändert. Sie sind ein *Beispiel* für jene allgemeinen Prinzipien der Personalpolitik, von denen behauptet wurde, daß sie bei zunehmender Unternehmenskonzentration den externen Arbeitsmarkt regulieren; daß sie in komplexen internen Verhandlungsprozessen festgelegt werden, und daß sie relativ stabil im Zeitablauf bleiben. Die Rekrutierungsstrategie entscheidet über den Typ von Arbeitskraft, der in einem Betrieb eingestellt wird. Wenn zwei unterschiedliche Strategien auf dieselbe Gruppe von Bewerbern angewandt werden, ist das Resultat unterschiedlich. Die Differenzierung setzt bereits bei der Wahl des Rekrutierungskanals ein (z. B. ob Zeitungen, das Arbeitsamt oder die sozialen Netzwerke benutzt werden); sie läßt sich aber für alle anderen Stufen des Verfahrens ebenfalls nachweisen.

Bevor die Rekrutierungsstrategien im einzelnen dargestellt werden, soll zunächst die Stichprobe und das Erhebungsverfahren beschrieben werden, das für die Entwicklung einer Typologie von Strategien benutzt wurde.

2. Stichprobe und Erhebungsverfahren

Zwischen 1979 und 1981 wurden in der Bundesrepublik Deutschland und in Großbritannien ca. 150 betriebliche Fallstudien erhoben. In der Bundesrepublik wurde der Personalleiter und der Betriebsrat, in Großbritannien der Personalleiter und in einigen Fällen „shop Stewards“ und Gewerkschaftsvertreter befragt. Gegenstand der Befragung waren die folgenden Themen: Organisation des Betriebes (Grad der Zentralisierung, Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe, etc.); Rekrutierungsverfahren und Selektionskriterien, die für verschiedene Gruppen von Arbeitsplätzen (Ungelernte, Facharbeiter, qualifizierte Angestellte) angewandt werden; welche Personen am Verfahren beteiligt sind; welche Rekrutierungskanäle benutzt werden; wie die Personalabteilung organisiert ist (Grad der Differenzierung, Professionalisierung).

Als Erhebungsmethode wurde eine *offene* Gesprächsführung gewählt, die durch einen Themenkatalog vorstrukturiert war. Die Interviews dauerten zwischen drei und fünf Stunden. Anschließend wurde ein Gedächtnisprotokoll angefertigt. In einigen Fällen konnte ein Tonband benutzt werden, so daß dann das gesamte Interviewmaterial verfügbar war.

In der Bundesrepublik wurde die Untersuchung in vier Regionen, in Großbritannien in drei Regionen durchgeführt. Durch die Auswahl der lokalen Arbeitsmärkte sollte eine Variation der Marktbedingungen erreicht werden, unter denen Betriebe ihr Personal rekrutieren.

Die Stichprobe enthält Betriebe aus fast allen Industriezweigen. (Siehe Übersicht im Anhang). Diese breite Streuung der Betriebe wurde gewählt, um eine möglichst große Variation verschiedener Rekrutierungsverfahren erheben zu können. Allerdings wurde der öffentliche Dienst aus der Untersuchung ausgeschlossen, weil hier von der Privatwirtschaft abweichende Rekrutierungsverfahren üblich sind. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten wurden ebenfalls nicht einbezogen, weil es dort selten zur Entwicklung von Routineverfahren in der Personalpolitik kommt. Es ist nicht

beabsichtigt, das gesamte Interviewmaterial hier systematisch auszuwerten. Die Analyse beschränkt sich auf Rekrutierungsstrategien, wie sie im letzten Abschnitt definiert wurden. Dabei wurde bewußt auf eine Darstellung der nationalen und teilweise auch der regionalen Unterschiede verzichtet, weil dies in diesem Rahmen nicht möglich ist. Der Bericht konzentriert sich auf eine Typologie von Rekrutierungsstrategien, die aus dem empirischen Material entwickelt wurde.

Die Typologie wird auf einem relativ abstrakten Niveau dargestellt. In der gewählten Terminologie werden Rekrutierungsstrategien von Personalleitern bzw. Betriebsräten nicht artikuliert. Es werden hier *Idealtypen* dargestellt, in denen die allgemeinen Prinzipien und Regeln systematisiert sind, durch die betriebliche Selektion im Arbeitsmarkt gesteuert wird. Auf eine quantitative Darstellung der Ergebnisse wird verzichtet. Statt dessen werden ausgewählte Fallbeispiele analysiert, an denen die „Logik“ betrieblicher Rekrutierung besonders deutlich wird. Diese Analyse findet ihre Grenzen dort, wo es um die Verallgemeinerung der Resultate geht. Aus der hier entwickelten Typologie können nur begrenzt Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden.

Die Interpretationen, die in den folgenden Abschnitten entwickelt werden, gehen über das einzelne Fallbeispiel hinaus, und sie beziehen Betriebe mit einer ähnlichen Personalpolitik ein. Die Interpretation fügt Teilstücke aus verschiedenen Betrieben zu einem Mosaik zweckrationaler Personalpolitik zusammen. Die betriebliche Rekrutierungspraxis entspricht nur in Teilbereichen einem zweckrationalen Modell. Viele ihrer Entscheidungen sind historisch kontingent und entziehen sich einer systematischen Einordnung.

3. Eine Typologie von Rekrutierungsstrategien

Die Typologie wurde aus der Kombination verschiedener Dimensionen entwickelt, die für das Rekrutierungsverhalten des Betriebes von besonderer Bedeutung sind. Diese Dimensionen, die im folgenden als „Organisationsintelligenz“, „Marktmacht“ und „Technologie“ bezeichnet werden, sollten nicht im Sinne von unabhängigen Variablen interpretiert werden, die das betriebliche Selektionsverhalten (als „abhängige“ Variable) erklären. Diese Dimensionen unterliegen selbst dem Einfluß des Betriebes und können, zumindest in bestimmten Bereichen, verändert werden. Sie werden hier als *Randbedingungen* betrieblichen Handelns interpretiert, die bei der Rekrutierung zunächst als gegeben vorausgesetzt werden.

(1) Eine erste Dimension, die das Rekrutierungsverhalten von Betrieben erklärt, bezieht sich auf die Fähigkeit einer Organisation, ihre Umwelt wahrzunehmen, Informationen zu verarbeiten und ein intelligentes Anpassungsverhalten zu entwickeln. Es finden sich am einen Pol der Skala undifferenzierte Organisationen, die kaum fähig sind, komplexe Informationen aus der Umwelt aufzunehmen und zu verarbeiten und deren Anpassungsverhalten einem „Versuchs-Irrtum“-Prozeß ähnlich ist. Am anderen Ende der Skala finden sich Organisationen mit ausdifferenzierten Abteilungen zur Umweltbeobachtung und zur Entwicklung eines langfristigen Anpassungsverhaltens. Diese Dimension wird hier als „*Organisationsintelligenz*“ bezeichnet und sie fällt häufig mit der Existenz oder Nichtexistenz ausdifferenzierter Personalabteilungen zusammen, die einen hochqualifizierten Mitarbeiterstab zur Entwicklung langfristiger Rekrutierungsstrategien beschäftigen. Personalpolitische

Kompetenz muß jedoch nicht in jedem Fall in der Personalabteilung lokalisiert sein. In einigen Firmen mittlerer Größe (bis zu 600 Mitarbeitern) gelingt es dem Betriebsrat, die Personalpolitik des Unternehmens maßgeblich zu beeinflussen. Das Betriebsverfassungsgesetz zwingt den Betrieb, eine genau festgelegte Anzahl von Betriebsräten freizustellen. Der Betrieb ist aber nicht gezwungen, eine spezialisierte Personalabteilung einzurichten. Einige mittelgroße Betriebe halten derartige Abteilungen für überflüssige Fixkosten. Es trifft dann ein freigestellter (häufig auch gut geschulter) Betriebsrat auf ein personalpolitisches Vakuum, das er für die Interessen der Belegschaft nutzen kann.

(2) Die zweite Dimension der Typologie bezieht sich auf die *Marktmacht* des Unternehmens. Diese Macht wird definiert durch die relative Position des Betriebes im lokalen Arbeitsmarkt in der Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte. Die Position eines Unternehmens auf dieser Skala wird durch verschiedene Faktoren bestimmt: Zunächst sind Löhne, Arbeitsbedingungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes wichtig. Allerdings können diese Bedingungen nur in Relation zu den lokalen Bedingungen gemessen werden: Durch eine isolierte Lage im ländlichen Raum wird ein Betrieb zum lokalen Monopson und er ist dann – trotz schlechter Entlohnung – „Marktführer“ für gewerbliche Mitarbeiter.

Eine Differenzierung nach Arbeitskräftegruppen ist ebenfalls wichtig: Das lokale Monopson ist konkurrenzlos in bezug auf gewerbliche Mitarbeiter und unqualifizierte Angestellte, der Betrieb hat aber große Schwierigkeiten, Führungskräfte und Spezialisten zu rekrutieren, weil für diese Gruppen ein nationaler Markt existiert, in dem der ländliche Betrieb wegen seiner unattraktiven Bedingungen ans Ende der Warteschlange verwiesen wird. Umgekehrt kann ein großer Konzern im nationalen Markt in der Konkurrenz um Führungskräfte führend sein, während er im lokalen Markt mit anderen Betrieben um Facharbeiter hart konkurrieren muß. Die genaue Platzierung eines Betriebes auf der Skala „Marktmacht“ hängt also von verschiedenen Faktoren ab.

(3) *Technologie* und Produktart bilden eine dritte Dimension, die für die Rekrutierung bedeutend ist. Die Komplexität der Produktionstechnologie oder die Variabilität der Arbeitsverrichtungen können als Indikator für diese Variable benutzt werden. Allerdings wird nicht unterstellt, daß Technologie den Arbeitsplatz und das Anforderungsprofil der Arbeitskräfte im Detail bestimmt. Für jeden Arbeitsplatz gibt es eine Reihe unterschiedlich qualifizierter Bewerber, die seine Funktion erfüllen könnten (Substitutionspotential). Technologie und Produkt definieren nur bestimmte Untergrenzen, die im Qualifikationsniveau nicht unterschritten werden können.

Die Dimension „Technologie“ wird für die Typologie nicht systematisch genutzt, sondern nur zur Unterscheidung von zwei Rekrutierungsstrategien eingeführt. Darin zeigt sich bereits ein empirisches Resultat: Betriebe mit vergleichbarer Technologie bzw. vergleichbarem Produkt können sehr unterschiedliche Typen von Arbeitskräften rekrutieren.

Diese drei Dimensionen, die bisher beschrieben wurden, sind Ordinalskalen, auf denen die Betriebe in einer Rangfolge abgebildet werden. Auf den Skalen werden nun die Meßpunkte „hoch“ und „niedrig“ definiert, d. h. sie werden dichotomisiert und miteinander kombiniert. Auf diese Weise entstehen $2^3 = 8$ Typen zur Charakterisierung des betrieblichen Rekrutierungsverhaltens. Nicht alle Typen, die auf diese Weise konstruiert werden, haben sich bei der

Interpretation des Datenmaterials als sinnvoll erwiesen. Tabelle 2 zeigt fünf Typen, die zur Klassifizierung des Rekrutierungsverhaltens benutzt werden. Die Tabelle wurde auf zwei Dimensionen reduziert; die dritte Dimension (Technologie) ist nur für die Unterscheidung des „autonomen“ und des „innovativen“ Rekrutierungsverhaltens von Bedeutung.

An ausgewählten Fallbeispielen sollen nun die verschiedenen Typen erläutern werden. Dabei ist daran zu erinnern, daß es sich bei der Klassifizierung um „Idealtypen“ handelt, die in dieser ausgeprägten Form in keinem Betrieb vorkommen. Sie sind allerdings wichtig, um prinzipielle Unterschiede im Rekrutierungsverhalten und in den betrieblichen Interessen aufzuzeigen.

Tabelle 2: Rekrutierungsstrategien

		Marktmacht	
	↑		
hoch	Status-quo-Strategie	innovative Strategie	autonome Strategie (komplexe Technologie)
niedrig	muddling-through	flexible Strategie	
	←	niedrig	hoch Organisationsintelligenz

3.1 Die Status-quo-Strategie

Diese Strategie ist gekennzeichnet durch die Kombination der folgenden Merkmale: hohe Marktmacht, die meistens in einem Monopson auf dem lokalen Arbeitsmarkt oder in einem Quasi-Monopol auf dem Absatzmarkt begründet ist. Viele dieser Betriebe verfügen über wenig ausdifferenzierte oder überhaupt keine Personalabteilungen; sie gehören zu traditionellen Industriezweigen und produzieren häufig mit einer wenig komplexen Technologie.

Der Betrieb beschäftigt ca. 1200 Arbeitnehmer und produziert Verpackungsmaterial für die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie (Feinblechverpackung). Er gehört zu einem multinationalen Konzern, der auf dem Absatzmarkt für Verpackungsmaterial führend ist. Im lokalen Arbeitsmarkt ist der Betrieb Marktführer: Er bezahlt die höchsten Löhne und bietet attraktive Arbeitsbedingungen.

Die Belegschaft gliedert sich in drei große Gruppen:

- Facharbeiter für die Instandhaltung und Wartung,
- Produktionsarbeiter zur Maschinen- und Bandbedienung,
- eine kleine Gruppe kaufmännisches/technisches Personal.

Produktionsarbeiter werden aus einer Warteliste rekrutiert, die aus Freunden und Verwandten der Belegschaftsangehörigen besteht. Für diese Positionen gibt es praktisch keine Selektion. Die Einstellung erfolgt entsprechend der Seniorität in der Warteliste. Facharbeiter für die Instandhaltung und kaufmännisches Personal werden aus der eigenen Ausbildung rekrutiert; hier gibt es nur wenige externe Rekrutierungen.

In jedem Jahr bewerben sich fast alle Schulabgänger der Region in diesem Betrieb (ca. 500). Es werden 16 gewerbliche und 6 kaufmännische/technische Ausbildungsplätze angeboten. Die Auswahl aus den über 500 Bewerbern für diese Ausbildungsplätze erfolgt im

wesentlichen nach drei Kriterien: Zeugnisnoten; betriebseigene Tests in Rechnen, technischen Fähigkeiten etc.; bei „gleicher“ Qualifikation werden in der Regel Kinder von Betriebsangehörigen vorgezogen. Freie Stellen in der Instandhaltung und im kaufmännischen/technischen Bereich werden über den internen Arbeitsmarkt aus den Auszubildenden rekrutiert. Es gibt in diesem Betrieb also zwei Einstiegspositionen: Ausbildungsplätze für Schulabgänger, die nach Zeugnisnoten, Testergebnissen und Verwandtschaft zur Belegschaft rekrutiert werden. Arbeitsplätze an Maschinen und am Band werden fast ausschließlich mit Arbeitskräften aus der Warteliste besetzt. Facharbeiter bewerben sich auch für Bandarbeitsplätze, weil sie an diesen Plätzen mehr verdienen als in anderen Firmen in qualifizierten Positionen. Das lokale Arbeitsamt wird bei der Rekrutierung nicht eingeschaltet. Es gibt einige Arbeitsplätze für technische Spezialisten (Ingenieure), die in der Regel über die Zentrale besetzt werden.

Der Betrieb ist ein „closed shop“. Bei der internen Stellenausschreibung wird die folgende Präferenzordnung eingehalten: Zuerst werden Mitglieder derselben Gewerkschaft berücksichtigt (insgesamt sind sieben Gewerkschaften im Betrieb vertreten); dann werden Arbeitskräfte aus anderen Abteilungen berücksichtigt; zum Schluß wird auf die Warteliste für externe Bewerber zurückgegriffen. (Großbritannien, ländlicher Arbeitsmarkt.)

Durch eine Analyse dieses Fallbeispiels lassen sich allgemeine Prinzipien entwickeln, die für die Status-quo-Strategie konsumtiv sind. Es ist daran zu erinnern, daß die Interpretation nicht in allen Schlußfolgerungen durch das Fallbeispiel gedeckt wird, sondern ähnliche Betriebe einbezogen wurden:

a) Der Betrieb beschränkt die Personalbeschaffung auf wenige, häufig auf einen *einzig* Rekrutierungskanal: die sozialen Netzwerke der Belegschaftsangehörigen. Informationen über freie Stellen gelangen nicht auf den externen („offenen“) Arbeitsmarkt, sondern zirkulieren nur in einem engen lokalen Bereich. Man kann diesen Rekrutierungskanal als den „erweiterten“ internen Arbeitsmarkt bezeichnen. Es haben nur solche Bewerber Zutritt, die in das soziale Beziehungsnetz integriert sind. Das Arbeitsamt oder Zeitungen werden kaum benutzt, und daher ist die Wahl des Rekrutierungskanals der wichtigste Filter, der den Zutritt zu offenen Stellen beschränkt (Manwaring 1982).

b) Der Betrieb verfügt in der Regel über keine präzisen (fachlichen) Anforderungsprofile. Das wichtigste Kriterium ist die „*Empfehlung*“ durch einen Arbeitskollegen. In einigen Betrieben üben Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit und genauer Kenntnis der örtlichen Verhältnisse eine wichtige Selektionsfunktion aus: Sie werden von der Personalabteilung fast immer „konsultiert“, um Auskunft über familiäre Verhältnisse und das frühere Arbeitsverhalten eines Bewerbers zu erhalten.

c) Die Anforderungen der Arbeitsplätze können sich stark verändern, ohne daß die Anforderungen an die Bewerber sich ändern. Bewerber im „erweiterten“ internen Arbeitsmarkt genießen eine Art Vorrecht auf bestimmte Arbeitsplätze; unzureichende Qualifikationen werden häufig durch interne Anlernung kompensiert.

d) Status-quo-Betriebe benutzen nur wenige *Selektionsinstrumente*: Es gibt keine ausgefeilten Interviewtechniken und selten Tests. Wo sie angewandt werden, haben sie häufig eine Alibifunktion (z. B. bei Auszubildenden): Die Personalabteilung weiß, daß sie Söhne/Töchter von Belegschaftsangehörigen nicht ohne weiteres zurückweisen kann. Der wichtigste Filter ist auf der ersten Stufe des Verfahrens eingebaut (Wahl des Rekrutierungskanals). Daher ist auch die Probezeit für die Nach-Selektion kaum relevant. Man kennt viele Bewerber bereits vor ihrer Einstellung hinreichend genau.

e) In vielen Betrieben dieser Art ist der Einfluß der betrieblichen *Interessenvertretung* bzw. der Belegschaftsangehörigen auf die Einstellungspraxis relativ groß; selten wird Einfluß aber gegen den Widerstand des Managements geltend gemacht. Im Gegenteil, es gibt eine partielle Interessenidentität zwischen Personalleitung und Belegschaft. Rekrutierung über soziale Netzwerke reduziert das Risiko bei der Einstellung. Der Betrieb erhält stabile Arbeitskräfte. Man weiß, daß die Belegschaft die Bewerber vorselektiert hat und nach der Einstellung eine disziplinierende Funktion auf sie ausübt.

f) Insgesamt sind diese Betriebe auf interne *Strukturerhaltung* ausgerichtet: Sie rekrutieren immer wieder denselben Typus von Arbeitskraft, und „Außenseiter“ erhalten kaum eine Chance, eingestellt zu werden. Diese Stabilität in den Merkmalen der Belegschaft ist jedoch nicht unbedingt dysfunktional für die Aufgaben des Betriebes. Wenn z. B. Bergleute oder Arbeitskräfte für die Bauwirtschaft immer wieder aus derselben lokalen Gemeinde rekrutiert werden, kann der Betrieb eine detaillierte Vorkenntnis der Eigenarten und Gefahren dieser Berufe bei den Bewerbern voraussetzen.

3.2 Die innovative Strategie

Dieser Strategietyp ist gekennzeichnet durch die folgenden Merkmale: Marktführerschaft im Arbeitsmarkt; stark ausdifferenzierte und professionalisierte Personalabteilung; geringe Komplexität der Produkte bzw. der Herstellungsverfahren.

Betriebe, die diese Strategie anwenden, beurteilen ihre internen Ressourcen zur Innovation als unzureichend. Sie beachten, ein neues Produkt einzuführen oder einen neuen Kundenkreis zu erschließen. Sie benutzen die Rekrutierung, um neue Qualifikationen und Kompetenzen in den Betrieb zu integrieren. Wenn diese Strategien mit dem Status-quo-Typ verglichen wird, zeigt sich ein wichtiger Unterschied: im ersten Fall ist die Personalrekrutierung auf *Strukturerhaltung* und im zweiten auf *Strukturveränderung* der Belegschaft ausgerichtet.

Ein multinationaler Konzern, der Nahrungsmittel und Getränke produziert, rekrutiert technische und kaufmännische Angestellte für leitende Positionen in der Zentrale. In jedem Jahr werden ca. 80 bis 90 Universitäts/Fachhochschulabsolventen für ein Trainee-Programm von ca. 3 Jahren rekrutiert. Es werden mehrere Public-Relations-Aktionen gestartet, um so viele Absolventen wie möglich anzusprechen. Auf diese Aktionen bewerben sich ca. 1500 Kandidaten (für ca. 80 Vakanzen). Der Konzern ist nicht interessiert an spezifischen Fachkenntnissen, und daher können sich Absolventen *aller* Disziplinen bewerben (obgleich Ingenieure oder Betriebswirte eine bessere Chance haben). Es soll mit dieser Strategie eine unspezifische, komplexe Kompetenz zur Problemlösung erworben werden.

Das Selektionsverfahren hat drei Stufen: Vorselektion auf der Basis von Bewerbungsschreiben; Interviews und Tests und schließlich Nachselektion während der Probezeit. In der Vorselektion werden die folgenden Kriterien angewandt: Alter (28 ± 2 Jahre); Studienfach; Note (Durchschnittsnote; Höchstleistungen sind unerwünscht); Anzahl der Jahre, die der Bewerber auf der Universität verbracht hat (Absolventen mit der kürzesten Studiendauer sind unerwünscht). Bewerber, die während ihrer Studienzzeit politisch aktiv waren oder die in ein Vereinsleben integriert sind, werden vorgezogen. („Er muß zeigen, daß er mal was organisiert hat.“) Von den 1500 Bewerbern bleiben 400 nach der Vorselektion übrig, die zu einem Interview und Test eingeladen werden. Der Test gilt für alle Bewerber, unabhängig vom Studienfach: Er „mißt“ die folgenden Eigenschaften: konzeptuelles Denken, Stressresistenz; Umgang mit komplexen Statistiken; verbale Kreativität. Auf die Frage, wel-

che Bedeutung verbale Kreativität für einen Chemiker hat, antwortet der Personalleiter: „Wir sind nicht so sehr an seinem Fachwissen interessiert; das setzen wir einfach voraus. Aber ein Chemiker muß sich verständlich machen können und seine Probleme Leuten erklären, die keine Ahnung von Chemie haben.“ Anschließend an den Test findet ein „Kreuzverhör“ mit mehreren Managern und ein Abendessen statt, das ebenfalls als „Filter“ interpretiert wird.

Die gesamte Dauer des Trainee-Programms gilt als „Probezeit“. Während dieser Zeit verlassen ca. 50% der Kandidaten das Unternehmen (Eigen- und Fremdkündigung). Die Probezeit hat die wichtige Funktion, die unspezifische Kompetenz der Arbeitskräfte den besonderen Problemen des Konzerns anzupassen, um sie nach dieser Zeit zur selbständigen Problemlösung zu befähigen.

Managerpositionen in fast allen Betriebsstätten werden aus dem Pool der Trainees besetzt. Allerdings ist dies nicht der einzige Rekrutierungskanal. Einzelne Betriebe können Manager oder Ingenieure auch direkt über den externen Arbeitsmarkt rekrutieren (dies ist aber eher die Ausnahme). Es existiert ein routinierendes System von Versetzungen, das hochqualifizierte Angestellte zu verschiedenen Betriebsteilen bringt. (Bundesrepublik; Zentrale im industriellen Ballungsgebiet.)

Auch dieses Beispiel könnte durch andere Fallstudien aus der Untersuchung ergänzt werden. Ähnliche Formen der Rekrutierung finden sich nicht nur für höhere/qualifizierte Positionen, sondern auch auf den unteren Ebenen der Hierarchie (z. B. für Versicherungsvertreter). Die allgemeinen Merkmale dieser Rekrutierungsstrategie sollen nun analysiert werden:

- a) Der Betrieb benutzt fast *alle* Rekrutierungskanäle, um einen möglichst großen Kreis potentieller Bewerber anzusprechen. Dazu gehören Zeitungen, das Arbeitsamt, aber auch die sozialen Netzwerke der Betriebsangehörigen. Der Suchprozeß ist ungezielt, aber sehr aufwendig; die Information soll alle potentiellen Bewerber erreichen. Die Umwelt wird systematisch abgesucht, um Qualifikationen und ein innovatives Potential zu erwerben, das der Betrieb selbst nicht herstellen könnte.
- b) Der Suchprozeß endet mit einer relativ großen Zahl von Bewerbern mit unterschiedlichen Merkmalen, und dies ist ein gewünschtes Resultat der Strategie. Auf der zweiten Stufe des Verfahrens finden daher aufwendige Selektionsverfahren statt, um das Risiko dieser Strategie zu reduzieren.

Die Kandidaten haben umfangreiche Bewerbungsbögen auszufüllen. Interviews (die häufig als Kreuzverhöre angelegt sind), Tests und Rollenspiele (in sog. „Assessment Centers“) werden organisiert. In den Bewerbungsbögen wird nach Freizeitaktivitäten gefragt und danach, ob der Bewerber noch Kontakt zu früheren Schulkameraden hat. Die Antworten werden als Signal für die soziale Integrierbarkeit der Bewerber gewertet, die bei dieser Rekrutierungsform einen besonderen Stellenwert hat.

- c) In der Regel existieren keine detaillierten Anforderungsprofile. Der Betrieb ist weniger an einer *spezifischen Qualifikation*, sondern vielmehr an einer *allgemeinen Kompetenz* zur Problemlösung interessiert. Die Strategie findet sich häufig in solchen Bereichen, in denen keine präzisen Angaben über die Arbeitsaufgabe möglich ist. Der Betrieb gibt nur das Ziel vor, die Mittelwahl bleibt der Arbeitskraft überlassen; häufig sind selbst Ziele ungenau formuliert.

- d) Die Strategie ist mit einem hohen Risiko belastet. Der Betrieb hat aus einer großen, heterogenen und ihm unbekanntem Gruppe von Bewerbern den „richtigen“ herauszufinden. Der Probezeit kommt daher eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung zu. Sie dient einmal dazu, einen Irrtum zu korrigieren, der bei der Selektion unterlaufen ist. Zum ande-

ren muß während dieser Zeit eine unspezifische Qualifikation den betrieblichen Bedürfnissen angepaßt werden (Sozialisation).

Da diese Betriebe weniger an einer berufsfachlichen Qualifikation interessiert sind, akzeptieren sie die Substitution verschiedener Qualifikationen in vertikaler und horizontaler Hinsicht: Techniker können Positionen von Ingenieuren einnehmen; Literaturwissenschaftler können Betriebswirte substituieren. Entscheidend ist eine relativ abstrakte Kompetenz zur Problemlösung. Es gibt daher auch keine fachliche Spezifizierung des „Idealkandidaten“. Formale Ausbildung wird weniger als Indikator für ein bestimmtes Fachwissen als vielmehr für eine abstrakte Problemlösungsfähigkeit interpretiert.

- e) Die hier als „innovativ“ bezeichnete Strategie wird zwar überwiegend, aber nicht ausschließlich, auf hochqualifizierte Positionen angewandt, wie das folgende Beispiel zeigt:

Ein Versicherungsunternehmen, dessen Kundenkreis sich überwiegend aus gewerblichen Arbeitnehmern zusammensetzt, verfolgt eine geänderte Marketing-Strategie, um neue Kunden aus der Mittelschicht zu gewinnen. Versicherungsagenten wurden in früheren Zeiten überwiegend aus den sozialen Netzwerken rekrutiert. Ein neuer Personalleiter führt ein neues Rekrutierungsverfahren ein, das alle Merkmale der innovativen Strategie trägt: Es werden alle Rekrutierungskanäle mobilisiert; das Anforderungsprofil ist relativ unspezifisch, Bewerber sollen aber wenigstens über einen mittleren Bildungsabschluß verfügen, wobei das Berufs-/Fachgebiet irrelevant ist; es werden professionelle Selektionsverfahren eingeführt (Assessment-Centre); die Probezeit erhält ein großes Gewicht für die Nachselektion; die Arbeitsaufgabe ist unspezifisch („Erschließung eines neuen Kundenkreises“). (Großbritannien, industrielles Ballungsgebiet.)

Auch dieses Fallbeispiel zeigt ein hohes Substitutionspotential in vertikaler und horizontaler Hinsicht. Das Substitutionspotential erklärt sich jedoch nicht aus einer fehlenden personalpolitischen Konzeption – wie dies für den „muddling-through“-Betrieb gilt – (siehe weiter unten), sondern ist eine bewußte Strategie des Betriebes.

3.3 Die autonome Strategie

Diese Strategie ist durch die Kombination der folgenden Dimensionen gekennzeichnet: Der Betrieb ist in der Regel Marktführer; er verfügt über eine ausdifferenzierte Personalabteilung; er stellt ein komplexes Produkt her, das sehr spezifische/fachliche Qualifikationen verlangt.

Der Betrieb hat ca. 1100 Beschäftigte und produziert 8000 verschiedene Typen von Bürsten für elektrische Motoren, die in viele Länder exportiert werden. Der Betrieb gehört zu einem multinationalen Konzern und liegt am Rande einer hochindustrialisierten kleineren Stadt. Der Produktionsprozeß ist in verschiedene Stufen und Abteilungen gegliedert und für jede dieser Abteilungen wird ein unterschiedlicher Typus von Arbeitskräften rekrutiert:

- In einer ersten Abteilung wird das Rohmaterial für die Bürsten hergestellt. Verschiedene Rohstoffe (Pech, Kohle, Kalk etc.) werden gemixt, gebrannt und geschnitten. Für diese Abteilung gelten nur drei Selektionskriterien: Alter (25-45); Geschlecht (männlich); Gesundheit (robust). Ansonsten wird jeder „mit zwei Armen und zwei Beinen“ genommen.

- In einer zweiten Abteilung werden die Bürsten zusammengesetzt. Hier gibt es ca. 200-220 getrennte Einzelarbeitsplätze, an denen Frauen feine Kupferdrähte an den Blöcken befestigen. Es müssen Löcher gebohrt und Kupferdrähte von häufig nur wenigen Millimetern befestigt werden. Für diese Arbeitsplätze gelten folgende Kriterien: Es werden nur jüngere Frauen rekrutiert, die Erfahrung in Industriearbeit haben. Sie haben einen Geschicklichkeitstest zu

bestehen; im Interview werden der Lebenslauf, der soziale Hintergrund, die familiären Verhältnisse erforscht. Der Betrieb hat ein Trainings-Zentrum, in dem die Neu-Eingestellten zunächst 8 bis 12 Wochen auf die Arbeitsplätze vorbereitet werden. Während dieser Zeit haben sie – innerhalb der Lernkurve – die durchschnittlichen Akkordsätze zu erreichen. Frauen, die diese Leistung nicht schaffen, werden entlassen. Nur Arbeitskräfte, die den Akkordsatz erreichen, werden schließlich auf den Einzelarbeitsplätzen eingesetzt.

- Der dritte Betriebsteil umfaßt technisches und kaufmännisches Personal für Forschung, Entwicklung, Konstruktion, Administration. Für *jeden* dieser Arbeitsplätze gibt es sehr detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen, in denen die Arbeitsaufgabe bis ins Detail spezifiziert wird. Aus diesen Beschreibungen wird das Profil des „Idealkandidaten“ entwickelt.

Bewerber werden gezielt über Fachzeitschriften und nationale Zeitungen angesprochen. In der Vorauswahl werden Bewerber mit unzureichenden Fachqualifikationen aussortiert, wobei Berufserfahrung als Äquivalent zur formalen Bildung akzeptiert wird. Das wichtigste Selektionsinstrument ist ein Test, der je nach dem Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes zusammengestellt wird, d. h. der Test für einen Verkäufer sieht anders aus als für einen Ingenieur im Forschungslabor. Die Bedeutung des Tests erklärt der Personalleiter in folgender Weise: „Wenn ich es allein bestimmen könnte, würde *nur* der Test zählen, alles andere ist irrelevant. Wir können Tests entsprechend den Arbeitsplatzanforderungen zusammensetzen und derjenige, der die besten Testresultate hat, der kriegt den Job, ganz unabhängig von seiner formalen Bildung und seinem Alter. Aber leider können wir nicht so weit gehen, weil formale Bildung doch eben immer berücksichtigt werden muß.“ (Großbritannien; der Betrieb liegt am Rande einer stark industrialisierten, mittelgroßen Stadt.)

Die personalpolitische Konzeption, die an diesem Fallbeispiel deutlich wird, soll kurz erläutert werden:

a) Die autonome Strategie entspricht am ehesten den Vorschriften eines Personalhandbuches über die „richtige“ Rekrutierung. Es existieren detaillierte Arbeitsplatzbeschreibungen, die ein präzises Anforderungsprofil des Idealkandidaten vorgeben. Der Betrieb benutzt gezielt solche Rekrutierungskanäle, über die er bestimmte Typen von Arbeitskräften zu erreichen glaubt: das Arbeitsamt für Ungelernte; lokale Zeitungen für Facharbeiter und einfache Angestellte; Fachzeitschriften und nationale Zeitungen für hochqualifizierte Arbeitskräfte. Soziale Netzwerke werden in diesen Betrieben als Rekrutierungskanal häufig abgelehnt, weil sie den „universalistischen“ Standards der Rekrutierung widersprechen („Nepotismus“).

b) Für die meisten Positionen wird eine berufsfachliche Qualifikation verlangt und daher ist die fachliche Eignung in diesen Betrieben ein wichtiges Selektionskriterium. Sie kann durch formale Bildungsabschlüsse, durch Berufserfahrung oder gelegentlich auch nur durch Tests nachgewiesen werden. Das Profil des Idealkandidaten orientiert sich entsprechend an berufsfachlichen Merkmalen. Bereits in der Arbeitsplatzbeschreibung wird vorentschieden, über welches Bildungsniveau der Bewerber verfügen soll. Diese Betriebe sind kaum kompromißbereit und es existieren nur geringe Substitutionsspielräume.

c) Das oben beschriebene aufwendige Selektionsverfahren findet sich nicht in allen Betrieben dieses Typs. Da diese Betriebe fachliche Selektionskriterien betonen, orientieren sie sich häufig an Zeugnissen und Zertifikaten (z. B. Fachar-

beiterbrief), die als Signal für fachliche Qualifikation dienen. Die betriebliche Selektion kann dann weniger aufwendig gestaltet werden. Im oben beschriebenen Unternehmen wurden gerade deshalb differenzierte Testbatterien eingeführt, weil die Signalfunktion der Bildungsabschlüsse gering bewertet wird. Der Personalleiter ist davon überzeugt, daß der Test die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters besser voraussagen kann als das Zertifikat einer anonymen Bildungsanstalt. Trotzdem erfolgt die Vorauswahl auch in diesem Betrieb aufgrund der formalen Qualifikation.

d) Die Arbeitsplatzbeschreibung und das daraus abgeleitete Anforderungsprofil ist der wichtigste Filter. Nur Bewerber, die die dort festgelegten Merkmale „signalisieren“, werden für das weitere Verfahren zugelassen. Wenn die Stelle für einen graduierten Ingenieur ausgeschrieben ist, werden Diplom-Ingenieure bereits in der Vorselektion zurückgewiesen. Durch die kumulative Wirkung mehrerer präziser Merkmale wird die Warteschlange potentieller Bewerber auf eine kleine Gruppe reduziert.

Das folgende Anforderungsprofil kann als Beispiel gelten, wie das Entscheidungsproblem auch bei einer großen Bewerberzahl vereinfacht werden kann: graduiertes Ingenieur, männlich, 30-35 Jahre, wenigstens 5 Jahre Erfahrung im Maschinenbau. Dieses Anforderungsprofil reduziert die potentiellen Bewerber in der Vorselektion auf eine kleine Gruppe.

e) Da der autonome Betrieb über eine starke Marktposition²⁾ verfügt, gelingt es ihm fast immer, einen „Idealkandidaten“ zu rekrutieren. Betriebe dieses Typs zeigen sich am Arbeitsmarkt wenig kompromißbereit und dies gilt auch für Zeiten der Vollbeschäftigung. Andererseits ändern sie bei hoher Arbeitslosigkeit ebenfalls nicht ihr Anforderungsprofil. Sie gehören zu den Betrieben, die am wenigsten auf Marktsignale reagieren. Sie orientieren ihre Nachfrage überwiegend an internen Bedürfnissen, und sie sind kaum bereit, Arbeitskräfte mit unterschiedlichen Qualifikationen zu substituieren.

3.4 Muddling-through und flexible Strategie

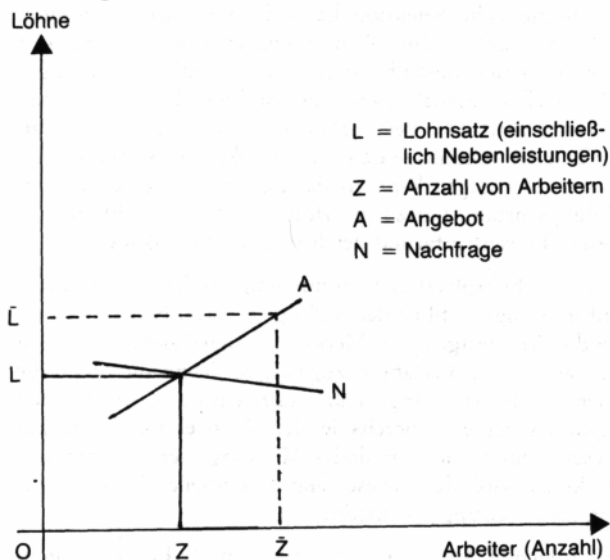
Firmen, die einem dieser Typen zugerechnet werden, befinden sich in einer relativ schwachen Marktposition. Eine häufige Antwort von Personal- oder Betriebsleitern verweist vor allem auf zwei Schwierigkeiten: Sie können keine langfristige Personalpolitik entwickeln, weil sie zur ständigen Anpassung an wechselnde Umweltbedingungen gezwungen werden. Zum anderen wird betont, daß diese Betriebe „Arbeitskräfte zu akzeptieren haben, die von anderen Betrieben abgelehnt wurden“.

Die Marktposition dieser Betriebe kann durch ein vereinfachtes Schema illustriert werden:

In Abbildung 1 sind die Angebots- (A) und Nachfragekurven (N) aufgezeichnet. L sei der „Gleichgewichtslohn“, zu dem eine bestimmte Menge (Z) an Arbeitskräften angeboten bzw. nachgefragt wird. Der Lohnsatz L wird hier als Index interpretiert, der die Nominallöhne, die Sozialleistungen und die Arbeitsbedingungen, kurz: die Attraktivität des Unternehmens im Arbeitsmarkt angibt. Wirtschaftlich starke Betriebe erhöhen den Lohnsatz auf L, allerdings nicht in der Absicht, die Menge Z (anstelle von Z) zu rekrutieren, sondern um ein *Überangebot* von Arbeitskräften zu *erzeugen*. Nur Betriebe, die Warteschlangen und damit ein reales Überangebot von Arbeitskräften erzeugen, können auch selektieren. Marktschwächere Unternehmen, die den Lohn-

²⁾ Diese Formulierung macht deutlich, daß hier eine idealtypische Beschreibung gegeben wird: Was als Implikation einer begrifflichen Konstruktion erscheint, ist tatsächlich eine Voraussetzung: Nur solche Betriebe, die über eine starke Marktposition verfügen, können einer autonomen Strategie folgen.

Abbildung 1: Position der Betriebe auf dem Arbeitsmarkt



satz nicht überbieten, haben nur eine beschränkte Möglichkeit zur Auswahl. Die meisten Instrumente der Personalauswahl sind für diese Unternehmen von geringem Nutzen. Für sie stellt sich nur eine ja/nein-Entscheidung: Entweder sie akzeptieren die wenigen Bewerber oder aber lassen Arbeitsplätze unbesetzt.

Die schwache Marktposition der Unternehmen zwingt diese dazu, häufig ihre Organisationsstruktur zu ändern, um sie dem verfügbaren Qualifikationspotential anzupassen. Die Gestaltungsmöglichkeit der Personalpolitik in diesen Betrieben ist gering.

Obwohl deutliche Unterschiede in der Personalpolitik zwischen Betrieben in schwacher Marktposition feststellbar sind, erwies eine trennscharfe Klassifikation sich als schwierig. Die Begriffe „flexibel“ und „muddling-through“³⁾ wurden gewählt, um extreme Fälle auf einem Kontinuum zu differenzieren, das durch die Dimension „Organisationsintelligenz“ definiert ist.

Am unteren Ende der Skala finden sich Betriebe, die sich auf Dauer in provisorischen Lösungen eingerichtet haben. Die Beschreibung von Fallbeispielen ist hier von geringem Nutzen, weil ein personalpolitisches Konzept in diesen Betrieben nicht erkennbar wird. Einige dieser Betriebe haben eine Fluktuationsrate von bis zu 200%, d. h. sie tauschen einen großen Teil ihrer gewerblichen Mitarbeiter zweimal im Jahr aus. In vielen Fällen gelingt es nicht, die unterschiedlichen Anforderungen des Arbeitsmarkts, des Produktmarkts und der Technologie in ein personalpolitisches Konzept zu integrieren, das die Überlebensfähigkeit des Betriebes garantieren würde. Eine Analyse der Ausschreibungen für offene Stellen zeigt, daß sich die widersprüchlichen Anforderungen, die sich z. B. aus Qualifikationsansprüchen einerseits und geringem finanziellen Spielraum andererseits ergeben, im Anforderungsprofil des Idealkandidaten ungebrochen fortsetzen. Da eine solche Ausschreibung am Arbeitsmarkt nicht durchsetzbar ist, endet die Rekrutierung wieder in einem Provisorium, das die Fluktuationsrate auf einem hohen Stand hält. Der „muddling-through“-Betrieb benutzt nur wenige oder im Extremfall überhaupt keine Filter zur

Selektion: Man akzeptiert, was der Markt anbietet. Als billigster Rekrutierungskanal wird das Arbeitsamt benutzt. Die Probezeit ist der wichtigste Filter des gesamten Selektionsverfahrens. Während dieser Zeit werden Kandidaten aussortiert, die sich als völlig ungeeignet erwiesen haben. Während in Betrieben, die dem autonomen Typus zugerechnet werden, zwischen 1-3% der Neueingestellten nach 6 Monaten das Unternehmen wieder verlassen haben, sind es im „muddling-through“-Betrieb häufig 50%. Diese Zahlen zeigen das unterschiedliche Gewicht, das den einzelnen Selektionsstufen in den Betrieben beigemessen wird. Der „muddling-through“-Betrieb gerät in einen Teufelskreis, der sich zwischen Arbeitsmarkt und Produktmarkt entwickelt. Die schwache Position am Arbeitsmarkt führt zu instabilen, unzureichend qualifizierten Arbeitskräften, die wiederum die Position des Betriebes am Produktmarkt verschlechtern und diese Verschlechterung hat wiederum Auswirkungen auf die Attraktivität am Arbeitsmarkt.

Am oberen Ende der Dimension „Organisationsintelligenz“ finden sich Betriebe, die ein intelligentes Anpassungsverhalten entwickeln und *flexible* Antworten auf Umweltbedingungen finden, die sie nicht verändern können. Einige dieser Betriebe betrachten z. B. ihren Standort als variabel; sie siedeln sich in ländlichen Gebieten an, um der Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte in einem Ballungsraum auszuweichen. Gelegentlich finden sich Personalabteilungen oder zumindest Spezialisten für Personalfragen auf der Führungsebene. Viele dieser Betriebe gehören zu einem größeren Unternehmensverband, und sie können die Dienstleistungen einer professionalisierten Zentrale in Anspruch nehmen. Für diese Betriebe läßt sich zeigen, daß bürokratische Instrumente wie Handbücher, Arbeitsplatzbeschreibungen und -bewertungen, Testverfahren usw. nicht nur der Standardisierung des Einstellungsverfahrens und der Kontrolle eines Zweigbetriebes dienen, sondern gleichzeitig einen Transfer von personalpolitischem Fachwissen bewirken. Personalpolitische Konzepte und Strategien werden in den Zentralen entwickelt, um sie den Zweigwerken als „Werkzeugkasten“ zur Verfügung zu stellen.

Der Betrieb produziert Bremssysteme für die Automobilindustrie. Er gehört zu einem multinationalen Konzern und beschäftigt ca. 300 Mitarbeiter. Seine Produkte werden in mehrere europäische Länder exportiert. Die Produkttechnologie ist relativ einfach; Forschung und Entwicklung gibt es nur in der Zentrale. Obwohl die Produktion von Bremsen äußerste Sorgfalt und Genauigkeit verlangt, ist der Produktionsprozeß selbst monoton und repetitiv. Der Markt, auf dem der Betrieb konkurriert, ist ein Monopson; es gibt daher nur einen geringen Spielraum in der Preisgestaltung.

Bei der Entwicklung eines personalpolitischen Konzepts waren die folgenden Randbedingungen zu beachten: Am Absatzmarkt herrscht Preiskonkurrenz, so daß Lohnkosten nicht variabel sind. Die Arbeitsaufgabe selbst ist monoton und repetitiv. Gleichzeitig muß aber mit extremer Sorgfalt und Genauigkeit gearbeitet werden. Die Personalabteilung hatte Mitarbeiter zu rekrutieren, die eine monotone Arbeit zu niedrigen Lohnsätzen bei kaum vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten akzeptieren und diese Aufgabe doch gleichzeitig mit sehr großer Sorgfalt durchführen. Angesichts dieser Situation entschied man sich für eine Ansiedlung des Betriebes in einem ländlichen Raum. Für die Montagebänder, an denen die Bremsen zusammengesetzt werden, wurden Frauen rekrutiert. Bei der Einstellung werden die folgenden Kriterien angewandt: Alter 20-30 Jahre; mittlere Schulbildung; Verlässlichkeit. Die Produktion der Teile wurde durch CNC-Werkzeugmaschinen automatisiert; für die Bedienung der Automaten wurden qualifizierte männliche Arbeiter aus einem kurz zuvor geschlossenen Stahlwerk rekrutiert. „Wir brauchten eine Qualifikation zwischen dem Ungelernten und dem Facharbeiter, und da bot sich diese Lösung an, als das Stahlwerk schließen mußte.“

³⁾ Es bleibt eine offene Frage, ob „muddling-through“ überhaupt als „Strategie“ bezeichnet werden kann. Der Begriff wird hier im Sinne eines konzeptionslosen „Sich-Durchwurschtelns“ verwendet.

Kurz nach Eröffnung des Werkes wurden *alle* Bewerber einem Test unterzogen, der in der Zentrale entwickelt wurde. Inzwischen hat man den Test für die (ungelehrten) Frauen abgeschafft, weil „er sich als pure Zeitverschwendung erwies“. Für qualifizierte Angestellte wird noch ein Intelligenztest und ein Persönlichkeitstest angewandt. (Ausgewertet wird der Test von der Telefonistin, die für diese Aufgabe sechs Wochen in der Zentrale geschult wurde.) Für alle qualifizierten Angestelltenplätze und für einige Arbeitsplätze in der Produktion gibt es eine Arbeitsplatzbeschreibung. Sie ist jedoch mehr eine Formsache und spielt bei der Rekrutierung eine geringere Rolle. (Großbritannien, ländlicher Arbeitsmarkt.)

a) Der Betrieb hatte eine komplexe Kombination von Randbedingungen, die durch das Produkt, die Technologie und den Produktmarkt bestimmt sind, in ein personalpolitisches Konzept zu integrieren. Er löste dieses Problem durch eine flexible Standortwahl, die verschiedene Vorteile bot: Der Betrieb hat ein lokales Monopson am Arbeitsmarkt, und er kann auf die *kulturelle* Infrastruktur einer ländlichen Region zurückgreifen, in der Arbeitskräfte mit geringen Ansprüchen an Einkommen und Arbeitsinhalt, bei gleichzeitig hoher Arbeitsmotivation, verfügbar sind. Der niedrige Organisationsgrad der Gewerkschaft wurde als weiterer Grund für die Standortwahl ausdrücklich hervorgehoben.

b) Obwohl der Betrieb keine Personalabteilung hat, verfügt er über die meisten Instrumente einer modernen Personalpolitik. Arbeitsplatzbeschreibungen und -bewertungen, Tests und standardisierte Interviewtechniken werden von der Zentrale zur Verfügung gestellt. In jedem Land übt der größte Betrieb, der zu diesem multinationalen Konzern gehört, eine Beratungsfunktion für die kleineren Betriebe aus.

c) Der Betrieb verfügt zwar über eine relativ genaue Vorstellung des Idealkandidaten, er kann dieses Anforderungsprofil am Arbeitsmarkt aber nur durchsetzen, weil er in der Standortwahl flexibel ist. Die gewählte Strategie steht zudem unter dem Risiko, daß der Betrieb bei weiteren Industrieansiedlungen, die geplant sind, seine monopsonistische Position im Arbeitsmarkt verliert und ein neues Konzept für die Personalpolitik erarbeiten muß.

Zusammenfassung:

Die Analyse verschiedener Rekrutierungsstrategien hat gezeigt, daß es nicht „die“ Personalpolitik gibt, sondern eine Reihe von Alternativen, zwischen denen Betriebe bei der Personalbeschaffung wählen können. Zwar werden Wahlmöglichkeiten durch Randbedingungen beschränkt, wie sie etwa in der Marktmacht des Betriebes oder der Verfügbarkeit von Fachwissen („Organisationsintelligenz“) zum Ausdruck kommen. Aber es wurde bereits darauf hingewiesen, daß diese Randbedingungen durch den Betrieb beeinflussbar sind. Bei einem Vergleich der Strategietypen zeigen sich nun deutliche Unterschiede in den Kriterien und Verfahren, die auf den verschiedenen Stufen angewandt werden. Im folgenden sollen einige dieser Unterschiede zusammenfassend verdeutlicht werden:

a) Bewerber haben verschiedene Filter zu passieren: den Bewerbungsbogen, das Interview, den Test, die Probezeit usw. Im Interview wurde die Frage gestellt, welches der *wichtigste Filter* im Rekrutierungsverfahren sei, d. h. auf welcher Stufe des Verfahrens die meisten Bewerber scheitern.

Im Status-quo-Betrieb ist der *Rekrutierungskanal* (die sozialen Netzwerke) der schärfste Filter, der für die meisten potentiellen Bewerber undurchlässig ist. Da viele Arbeits-

kräfte keinen Zugang zur sozialen Gruppe haben, erhalten sie keine Information über offene Stellen oder aber Mitarbeiter des Betriebes verweigern ihnen die notwendige Empfehlung.

Der innovative Betrieb verweigert zwar niemandem die Bewerbung, und er akzeptiert auch sehr unterschiedliche Arbeitskräfte als potentielle Bewerber. Auf der nächsten Stufe werden aber scharfe Selektionsverfahren in Form von *Interviews und Tests* eingeführt, um aus der heterogenen Gruppe den „richtigen“ Bewerber herauszufinden.

Im autonomen Betrieb ist die *Vorselektion* der wichtigste Filter. Auf dieser Stufe werden potentielle Bewerber an der Arbeitsplatzbeschreibung und dem daraus abgeleiteten Anforderungsprofil gemessen. Nur Bewerber, die die dort festgelegten Merkmale vorzeigen können, werden für das weitere Verfahren zugelassen. Wenn die Stelle für einen graduierten Ingenieur ausgeschrieben ist, werden Diplom-Ingenieure bereits in der Vorselektion zurückgewiesen.

Im „muddling-through“-Betrieb scheitern Bewerber erst auf der letzten Stufe des Verfahrens, d. h. während der *Probezeit*. Vorgeschaltete Filter sind für diesen Betrieb von geringem Nutzen, weil er das Angebot des Marktes in den meisten Fällen akzeptieren muß und nur völlig ungeeignete Arbeitskräfte nach der Einstellung wieder entläßt.

b) Ein weiteres Merkmal, das für den Vergleich der Strategietypen bedeutsam ist, sind *Substitutionsspielräume* in bezug auf die fachliche Qualifikation. In den Interviews wurden die Substitutionsspielräume in den Fragen nach dem Idealkandidaten und der Kompromißbereitschaft der Firmen thematisiert.

Am wenigsten kompromißbereit zeigt sich der autonome Betrieb: Er orientiert das Anforderungsprofil ausschließlich an seinen internen Bedürfnissen und ist weder zur Korrektur nach oben (Überqualifikation) noch nach unten (Unterqualifizierung) bereit. Im Kontrast dazu steht der innovative Betrieb: Er akzeptiert eine hohe vertikale und teilweise auch horizontale Substitution, weil er an einer unspezifischen Qualifikation interessiert ist. In vielen Fällen werden jedoch Untergrenzen der formalen Qualifikation angegeben, die von allen Bewerbern erfüllt werden müssen. Der Status-quo-Betrieb befindet sich zwischen diesen Extremfällen. Er ist zu beträchtlichen Konzessionen an die fachliche Qualifikation bereit, wenn der Bewerber aus der entsprechenden sozialen Gruppe kommt und die fehlende Qualifikation durch interne Anlernung ersetzt werden kann. Im flexiblen und „muddling-through“-Betrieb wechselt die Konzessionsbereitschaft je nach Arbeitsmarktlage: Je höher die Arbeitslosigkeit, um so eher werden diese Betriebe eine spezifische Fachqualifikation nachfragen. Sowohl im innovativen als auch im „muddling-through“-Betrieb bleibt das Profil des Idealkandidaten undeutlich und wenig spezifiziert; die Gründe dafür sind jedoch unterschiedlich: Während die fachunspezifische Qualifikation im innovativen Betrieb Teil einer gezielten Strategie ist, ist sie im „muddling-through“-Betrieb Ausdruck der schwachen Marktposition und von Konzeptionslosigkeit. Eine genauere Spezifizierung wäre auch nutzlos, weil am Markt häufig nicht durchsetzbar.

Auf eine detailliertere Diskussion der Merkmale, die für den jeweiligen Strategietyp charakteristisch sind, wird hier verzichtet. Eine Übersicht über die Typen und die zugehörigen Merkmale befindet sich in Tabelle 3.

Tabelle 3: Typen der Personalbeschaffung

	Innovative Strategie	Status quo Strategie	Autonome Strategie	Flexible/muddling-through Strategie
Beschaffungskanäle	Der Betrieb versucht, so viele Bewerber wie möglich anzusprechen; er benutzt fast alle Beschaffungskanäle: Anzeigen in lokalen und überregionalen Zeitungen; PR-Aktionen in Universitäten, Fachhochschulen; Arbeitsamt; informelle Kanäle. Intensive und kostspielige Suchaktivitäten.	Der Betrieb beschränkt sich bei der Personalsuche auf den internen Arbeitsmarkt und die informellen Netzwerke; kaum Zeitungsanzeigen; gelegentlich werden lokale Arbeitsämter benutzt; keine systematischen Suchaktivitäten; der Beschaffungskanal ist der wichtigste „Filter“.	Der Betrieb benutzt sehr gezielt bestimmte Beschaffungskanäle: Fachzeitschriften für qualifiziertes Personal; lokale Zeitungen für Facharbeiter; selten wird das Arbeitsamt benutzt. Da eine genaue Vorstellung über den Idealkandidaten vorliegt, benutzt man den Kanal, über den man den gesuchten Bewerber wahrscheinlich ansprechen kann; sehr gezielte (selektive) Suchaktivitäten.	Der Betrieb benutzt die billigsten Rekrutierungskanäle; bei hoher Arbeitslosigkeit benutzt er das Arbeitsamt oder die informellen Netzwerke; bei hohem Beschäftigungsniveau werden lokale Zeitungen benutzt. Keine systematischen Suchaktivitäten.
Auswahlverfahren	Sehr aufwendige Auswahlverfahren: 1) ausführliche schriftliche Bewerbung 2) Tests und mehrere Interviews; 3) Die Probezeit ist ein wichtiges zusätzliches Instrument, um Fehler der Auswahl zu korrigieren.	Keine aufwendige Personalauswahl; viele Bewerber sind einem Mitarbeiter des Unternehmens bereits bekannt; nur grobe Selektion aufgrund von Alter, Geschlecht, Gesundheit.	Sorgfältige Auswahl; alle Bewerber werden genau geprüft, ob sie dem festgelegten Anforderungsprofil (= Arbeitsplatzbeschreibung) entsprechen. Zweistufiges Verfahren: strenge Vorauswahl; Interviews, u.U. Tests.	Kaum Auswahl: der Betrieb hat Schwierigkeiten, überhaupt Personal zu beschaffen; in vielen Fällen muß er das akzeptieren, was am Markt „übrigbleibt“. Man nimmt, was verfügbar ist und benutzt die Probezeit, um völlig ungeeignete Kandidaten wieder zu entlassen.
Marktposition	Nur Marktführer können dieser Strategie folgen.	Starke Marktposition erforderlich. Sehr oft bieten die Betriebe die einzigen Arbeitsplätze in ländlichen Regionen an (lokales Monopson).	Starke Marktposition ist erforderlich. Bei hohem Beschäftigungsniveau können nur Marktführer dieser Strategie folgen; bei hoher Arbeitslosigkeit können auch weniger konkurrenzfähige Betriebe zu dieser Strategie überwechseln.	Schwache Marktposition; Die Betriebe stehen am Ende einer Warteschlange von Unternehmen, die um die qualifiziertesten Arbeitskräfte konkurrieren.
Idealkandidat	Keine genaue Beschreibung des Idealkandidaten; man sucht das innovative Potential. Allerdings werden einige Kriterien vorher angegeben (z.B. nur Hochschulabsolventen).	Der Idealkandidat ist Mitglied der sozialen Gruppe, aus der man immer wieder rekrutiert; daher werden nur wenige Eigenschaften vorher festgelegt (Alter, Geschlecht).	Präzise Beschreibung des Idealkandidaten in bezug auf Alter, Geschlecht, Qualifikation, Berufserfahrung (z.B. grad. Ingenieur, männlich, 30-35 Jahre; erfahren in Nachrichtentechnik). Der Betrieb geht keinen Kompromiß ein.	Keine genaue Beschreibung des Idealkandidaten; da der Betrieb das akzeptieren muß, was der Markt übrig läßt, ist er zu vielen Kompromissen gezwungen.
Einfluß des Betriebsrates	Kein Einfluß auf die Auswahl. Management bestimmt allein die Kriterien und Kandidaten.	Starker Einfluß des Betriebsrats. Er versucht, die Beschäftigungsmöglichkeiten für Freunde, Bekannte der Belegschaft zu reservieren.	Starker Einfluß des Betriebsrates möglich; Einfluß wird i.d.R. ausgeübt auf Arbeitsplatzbeschreibungen, -Bewertungen, nicht aber direkt auf das Auswahlverfahren.	Kaum Einfluß des Betriebsrates. Da die Position des Betriebes relativ schwach ist, müssen sowohl die Personalabteilung als auch der Betriebsrat sich dem „Diktat“ des Marktes beugen.
Einstellung zum Risiko	„risiko-freudig“; man akzeptiert Kandidaten, von denen durchaus ungewiß ist, ob sie sie sich bewähren.	„risiko-scheu“; nach Möglichkeit werden nur solche Arbeitskräfte rekrutiert, die sich auf Empfehlung eines Belegschaftsangehörigen bewerben.	„risiko-scheu“, gelegentlich „risiko-freudig“; der Betrieb versucht das Risiko der Personalauswahl durch genaue Beschreibung des Idealkandidaten und sorgfältige Auswahl zu verringern.	Der Betrieb ist gezwungen, ein hohes Risiko zu akzeptieren.

4. Kombination von Rekrutierungsstrategien und ihre Veränderung im Zeitablauf

In den vorangehenden Kapiteln wurde argumentiert, daß Betriebe eine bestimmte Rekrutierungsstrategie anwenden, und sie wurden daher den Strategietypen zugeordnet. Diese Formulierung ist insofern ungenau, als Betriebe verschiedene Rekrutierungsstrategien kombinieren können. Ungelernte für Bandarbeiten werden häufig nach anderen Prinzipien rekrutiert als Führungskräfte. Dies besagt jedoch nicht, daß die Typologie mit verschiedenen Arbeitskräftegruppen zusammenfällt: Die Fallstudien zeigen z. B., daß bei Füh-

rungskräften alle Rekrutierungstypen angewandt werden. Die Status-quo-Strategie ist ebenso vertreten wie die innovative oder autonome Strategie; es gibt selbst genügend Beispiele für ein Suchverhalten bei Führungskräften, das als „muddling-through“ zu charakterisieren wäre, und umgekehrt gibt es zahlreiche Betriebe, die für Ungelernte ein sehr sorgfältiges und aufwendiges Verfahren entwickelt haben. Zwar ist es zutreffend, daß das Anforderungsprofil um so sorgfältiger formuliert wird und die Selektionsverfahren um

so entwickelter sind, je höher die Position in der Statushierarchie angesiedelt ist. Dies ändert jedoch nichts an der prinzipiellen Wahlmöglichkeit zwischen *einigen* Strategien, die dem Betrieb offensteht.

Aus Fallstudien lassen sich Paare von Beispielen bilden, in denen jeweils unterschiedliche Strategien für dieselbe Arbeitskräftegruppe benutzt werden. So finden sich in der Stichprobe z. B. zwei Betriebe, die Glühlampen herstellen. Beide produzieren mit vergleichbarer Technologie und gehören der gleichen Größenklasse an (800-1000 Beschäftigte). Der britische Betrieb befindet sich in japanisch/britischem Besitz, der Betrieb in der Bundesrepublik gehört zu einem deutschen Konzern. Der britische Betrieb hat ein sehr entwickeltes Personalmanagement, und die Personalbeschaffung von Ungelernten für Band- und Maschinenarbeitsplätze wurde dem autonomen Typ zugerechnet, während der deutsche Betrieb ein konzeptionsloses „muddling-through“ bei der Rekrutierung von Ungelernten betreibt. In ähnlicher Weise können zwei Betriebe der Süßwarenindustrie gegenübergestellt werden, wobei der eine einer „muddling-through“-Strategie folgt (Bundesrepublik), während der andere Betrieb eher dem autonomen Typus zugerechnet wird (Großbritannien). In beiden Fällen wird nur die Rekrutierung von Ungelernten (Frauen) für Bandarbeitsplätze verglichen.

Für beide Paare von Beispielen gilt jedoch ein wichtiger Unterschied: Der Betrieb mit der entwickelteren Personalpolitik befindet sich jeweils in einem ländlichen Arbeitsmarkt (quasi-Monopson), während die „muddling-through“-Betriebe sich in einem industriellen Ballungsgebiet befinden, so daß die Unterschiede in der Rekrutierungspolitik zumindest zum Teil auf unterschiedliche Konkurrenzverhältnisse im Arbeitsmarkt zurückzuführen sind.

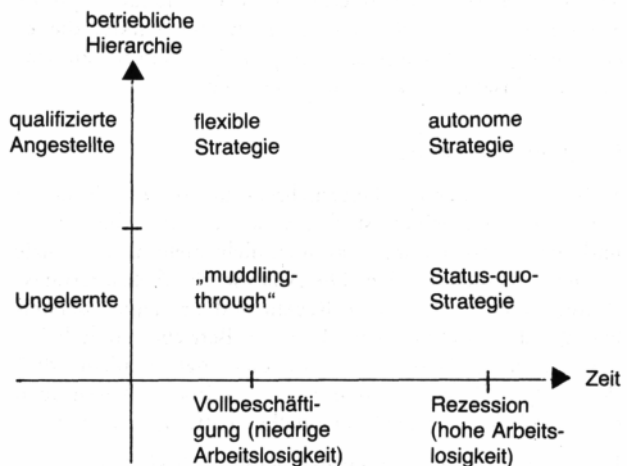
Eine zweite Bemerkung betrifft die Veränderung von Strategien im Zeitablauf, insbesondere im konjunkturellen Zyklus. Es wurde einleitend die Hypothese formuliert, daß Betriebe ihre Personalpolitik nicht spontan und kontinuierlich in Reaktion auf Marktschwankungen ändern, sondern eher in „Sprüngen“. Wenn organisationsinterne und externe Veränderungen eine Revision des Personaleinsatzes erzwingen, ändern sich auch die Strategien der Personalbeschaffung. Diese Hypothese muß durch verschiedene Einschränkungen präzisiert werden. Es gibt Betriebe, die nur durch permanente Anpassung bzw. durch eine Kunst, sich im permanenten Provisorium einzurichten, ihr Überleben sichern können.

„Personalpolitik kann es bei uns nicht geben“ ist eine häufig wiederkehrende Antwort von Betrieben, deren Marktposition schwach ist. Hier führt die Anpassung häufig zu einer *ungewollten* Änderung der Personalbeschaffung und des Personaleinsatzes.

Über Veränderungen der Personalpolitik wird aber auch in Betrieben berichtet, die dem status-quo oder dem autonomen Typus zugerechnet wurden: Ein Kohlenbergwerk, das der Status-quo-Rekrutierung folgte (Rekrutierung aus der lokalen Gemeinde der Bergleute) wechselte Anfang der siebziger Jahre unter dem Druck extremer Arbeitskräfte-Knappheit zu einer flexiblen Strategie (Rekrutierung von Gastarbeitern) und kehrte 1975 bei einsetzender Krise wieder zum traditionellen Rekrutierungskonzept zurück. In einer Versicherung wurden Vertreter jahrelang nach einer Mischung aus „muddling-through“ und status-quo rekrutiert. Die Entwicklung einer neuen Marketing-Konzeption (verändertes Produktangebot, neuer Kundenkreis), die Rekrutierung

eines Akademikers als Personalleiter und relativ günstige externe Arbeitsmarktbedingungen (hohe Arbeitslosigkeit) haben hier ebenfalls zu einem Wechsel der Rekrutierungsstrategie geführt (die neue Strategie wurde als „innovativ“ bezeichnet; siehe Abschnitt 3.2).

Abbildung 2: Kombination von Rekrutierungsstrategien/ Wechsel im Zeitablauf



Die Kombination verschiedener Strategien in einem Betrieb und ihr Wechsel im Zeitablauf sind in Abbildung 2 schematisch dargestellt. Auf der senkrechten Achse sind zwei Gruppen von Arbeitskräften abgetragen, auf der waagerechten Achse zwei Zeitpunkte. Während gewerbliche Mitarbeiter in Zeiten eines knappen Arbeitskräfteangebots nach der „muddling-through“-Strategie rekrutiert werden (der Betrieb stellt ein, was der Markt anbietet), wechselt der Betrieb in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit zu einer „Status-quo“-Rekrutierung: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit wächst der Druck der Belegschaft auf den Betrieb, Verwandte und Freunde aus den sozialen Netzwerken zu rekrutieren und den Betrieb gegenüber „Außensternern“ zu schließen. Bei den Angestellten findet ein Wechsel von der flexiblen zur autonomen Strategie statt: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit hat auch der marktschwache Betrieb eine gute Chance, sein Anforderungsprofil am Markt kompromißlos durchzusetzen.

Ebenso wurden aber auch Veränderungen in der umgekehrten Richtung festgestellt: Ein Betrieb, der in Zeiten der Hochkonjunktur ungelernete Bandarbeiter nach der Status-quo-Strategie rekrutierte, wechselt zur autonomen Strategie in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Die Rekrutierung aus den sozialen Netzwerken war zu einer Tradition geworden, die von den Gewerkschaften gestützt wurde. Mit dem Wechsel des Personalleiters und der einsetzenden Krise, die die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften schwächte, gelingt es, ein neues Konzept von Personalrekrutierung einzuführen. Alle „ungezielten“ Bewerbungen von Verwandten und Freunden werden an das Arbeitsamt zurückverwiesen. Dieses führt unter allen Bewerbern eine Auswahl gemäß der Arbeitsplatzbeschreibung und dem Anforderungsprofil durch und präsentiert dem Betrieb eine Liste, in der Arbeitslose und Verwandte von Betriebsangehörigen ebenso vertreten sind wie andere Bewerber, die sich gemeldet hatten. (Großbritannien, Betrieb der Automobilindustrie, ländlicher Arbeitsmarkt.)

Diese wenigen Beispiele machen deutlich, daß Betriebe nicht nach einem starren Schema einem bestimmten Rekrutierungstyp zugeordnet werden. Vielmehr können sie verschie-

dene Verfahren für unterschiedliche Arbeitskräftegruppen kombinieren. Weiterhin verändern sie diese Kombination im Zeitablauf, um die Personalbeschaffung wechselnden Umweltbedingungen anzupassen. Das Klassifikationschema, das in Tabelle 3 aufgestellt wurde, wird hier modifiziert, und es werden dynamische Elemente eingeführt, um zu einer präzisen Beschreibung des Fallmaterials zu gelangen. Die Strategietypen geben keine starren Regeln vor, denen der Betrieb unabänderlich folgt. Es sind idealtypische Klassifizierungen und theoretische Bezugspunkte, die es erleichtern, ein umfangreiches empirisches Material zu ordnen und Zusammenhänge zu verdeutlichen.

5 Schlußbemerkung

a) Mit zunehmender Unternehmenskonzentration erhält der einzelne Betrieb ein stärkeres Gewicht im Arbeitsmarkt und seine Entscheidungen können nicht mehr als marginale Größe behandelt werden. Die Analyse von Rekrutierungsstrategien sollte allgemeine Regeln und Prinzipien darstellen, die das Selektionsverhalten der Betriebe am Arbeitsmarkt steuern. Dabei wurde deutlich, daß es nicht „die“ Personalpolitik gibt, sondern daß zahlreiche Variationen einer „zweckrationalen“ Personalbeschaffung existieren.

Rekrutierungsstrategien wurden definiert als ein System von Selektionsinstrumenten – sogenannten „Filtern“ –, die von Betrieben in unterschiedlicher Weise kombiniert und angewandt werden. Wenn eine Gruppe von Bewerbern unterschiedliche Kombinationen von Filtern passiert, werden jeweils andere Individuen aussortiert bzw. als Arbeitskräfte akzeptiert. Diese These verbindet das betriebliche Rekrutierungsverhalten mit der Strukturierung und Segmentierung von Arbeitsmärkten. Betriebe, die verschiedenen Typen zugeordnet werden, bevorzugen oder benachteiligen jeweils unterschiedliche Gruppen von Arbeitskräften. Diese Unterschiede wurden für die einzelnen Stufen des Verfahrens erläutert:

Betrieben, die nur einen Rekrutierungskanal benutzen (z. B. den „erweiterten“ internen Arbeitsmarkt) wurden Betrieben gegenübergestellt, die alle Rekrutierungskanäle benutzen. Hier existieren bereits Unterschiede in den Warteschlangen von Bewerbern für eine offene Stelle.

Weiterhin gibt es Unterschiede in der Definition des Idealkandidaten, d. h. der Norm, an der die Bewerber gemessen werden. Die Norm kann in bürokratischen Verfahren (z. B. Arbeitsplatzbeschreibung und -bewertung) festgeschrieben oder in einem informellen Ad-hoc-Prozeß zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden. Auch von diesen Verfahren ist zu erwarten, daß sie zu unterschiedlichen Selektionsresultaten führen.

Es wurde argumentiert, daß eine professionalisierte und ausdifferenzierte Personalabteilung, die Tests, standardisierte Interviewtechniken und „Assessment-Centers“ benutzt, andere Selektionsentscheidungen fällt, als markt-schwache Betriebe, in denen die Einstellung von personalpolitischen „Laien“ (Meistern, Abteilungsleitern) durchgeführt wird.

b) Es wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, die quantitative Verteilung von Rekrutierungsstrategien in der Grundgesamtheit abzuschätzen. Es kam nur darauf an, die „Logik“ der betrieblichen Entscheidung bei der Kombination unterschiedlicher Filter zu verdeutlichen.

Daher kann auch der Einfluß unterschiedlicher Rekrutierungsstrategien auf die Allokationsstrukturen im Arbeits-

markt nicht quantifiziert werden. Einige Rekrutierungsverfahren heben sich in ihren Wirkungen wechselseitig auf, andere verstärken sich gegenseitig. Aus den Interviews und den Berichten über Veränderungen während der letzten zwei Jahre lassen sich jedoch *Tendenzen bin zur Status-quo und zur autonomen Rekrutierung* feststellen. Dieser Trend ist unter den Bedingungen hoher Arbeitslosigkeit auch plausibel. Einerseits versuchen Belegschaften, knappe Beschäftigungschancen gegen Konkurrenz abzusichern. Andererseits versuchen Betriebe, einen Idealkandidaten zu rekrutieren, der in bezug auf formale Qualifikation, Geschlecht, Alter und soziale Hintergrundmerkmale exakt den internen betrieblichen Bedürfnissen entspricht.

Beide Tendenzen verstärken die Segmentierung am Arbeitsmarkt. Einerseits wird der Arbeitsmarkt stärker in berufsfachliche, nach Alter und Geschlecht abgegrenzte Bereiche segmentiert; andererseits werden viele offene Stellen nur noch in einem grauen Arbeitsmarkt gehandelt. Für Bewerber, die nur Zugang zum „offenen“ externen Arbeitsmarkt haben, verringern sich die Chancen entsprechend.

c) Bei der Analyse der Rekrutierungsstrategien wurden die *Verfahren* (Filter) stärker hervorgehoben als die *Kriterien*. Es wurde z. B. weniger darauf geachtet, ob ein Bewerber einen bestimmten Bildungsabschluß vorweisen muß als vielmehr darauf, in welchen Verfahren und Verhandlungen das Profil des Idealkandidaten festgelegt wird und welche Filter er zu passieren hat. Diese Betonung der Rekrutierungsverfahren hat sowohl methodische als auch inhaltliche Gründe:

Methodisch ist es einfacher, Rekrutierungsverfahren im Interview zu erheben. Die Kriterien variieren stark zwischen den Arbeitsplätzen; in einigen Betrieben gibt es ebenso viele Anforderungsprofile wie Arbeitsplätze. Weiterhin werden die Selektionskriterien von historisch wechselnden Umständen beeinflusst, so daß die Besetzung eines Arbeitsplatzes mit einer bestimmten Person häufig als „zufällig“ erscheint. Bei den Verfahren verhält es sich anders. Sie sind beständiger und gewinnen in der betrieblichen Praxis ein deutliches Profil.

In den meisten Betrieben gibt es klar abgegrenzte Gruppen von Arbeitskräften (z. B. die „Frauen und die Handwerker“ oder die „Gewerblichen und die Angestellten“), und für jede dieser Gruppen werden unterschiedliche Verfahren angewandt. Eine Analyse der verschiedenen Filter ergibt ein klares Bild der Strategie, die der Betrieb bei der Personalbeschaffung verfolgt.

Es gibt aber auch einen inhaltlichen Grund für die Betonung der Selektionsverfahren: Die Steuerung der Personalbeschaffung über Verfahren ist ebenso wirkungsvoll wie über Kriterien. Ob festgelegt wird, daß nur Facharbeiter einen bestimmten Arbeitsplatz erhalten oder ob die Besetzung dieser Arbeitsplätze weitgehend dem Betriebsrat und der Selbstrekrutierung durch informelle Netzwerke überlassen bleibt, führt in vielen Fällen zum selben Resultat. Auch Tests (im Sinne von Verfahren) können so zusammengestellt werden, daß nur Arbeitskräfte mit einem bestimmten sozialen Hintergrund diesen Filter passieren.

Es gibt also eine Benachteiligung bestimmter Arbeitskräftegruppen, die durch Verfahren zu erklären ist und die ebenso wirkungsvoll ist wie eine Benachteiligung durch die Festsetzung expliziter Selektionskriterien. *Benachteiligung durch Verfahren* ist aber einfacher zu legitimieren. Das Verfahren erscheint gegenüber unterschiedlichen Arbeitskräftegruppen „neutral“ und läßt sich leichter durch universelle Standards

rechtfertigen. Bei der Angabe von Kriterien würde die Benachteiligung und soziale Schließung explizit gemacht.

d) In dieser Studie wurde nur ein Teil der gesamten betrieblichen Selektion untersucht. Betriebe selektieren bei der *Personalbeschaffung*; im *internen Arbeitsmarkt* bei der Beförderung oder Versetzung; und bei der *Entlassung*. Verteilungsstrukturen am Arbeitsmarkt sind das Resultat der betrieblichen Einstellungsselektion, der internen Selektion und der Austrittsselektion.

Der Betrieb hat die Möglichkeit, ein Ziel, das er bei der Einstellung nicht erreichen konnte, bei der internen Beförderung oder bei der Entlassung nachzuholen und umgekehrt: Eine Selektion, die dem Betrieb bei der Kündigung u. U. gesetzlich untersagt ist, wird er bei der Einstellung nachholen: Frauen (Behinderte), die man nicht entlassen kann, wird man nicht einstellen. Die Verschiebung der Effekte, die zwischen den einzelnen Stufen der Selektion möglich ist, erklärt die relative Wirkungslosigkeit der meisten Anti-Diskriminierungsgesetze. Diese Gesetze müßten die drei Stufen der Selektion insgesamt regeln, um eine wirkungsvolle Kontrolle der betrieblichen Auswahl zu erreichen.

Die hier vorgestellte Studie beschäftigt sich jedoch ausschließlich mit der Einstellungsselektion, um zu zeigen, wie durch verschiedene Typen zweckrationaler Personalpolitik bestimmte Gruppen am Arbeitsmarkt ausgegrenzt werden und in welcher Weise Mechanismen sozialer Schließung in das Rekrutierungsverfahren eingebaut sind.

Literaturverzeichnis

Chandler, A. D. 1977, *The visible hand – The managerial revolution in American Business*, Cambridge Mass., Harvard University Press.

Chandler, A. D., H. Daems 1980, *Managerial hierarchies – Comparative perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*, Cambridge Mass., Harvard University Press.

Manwaring, T. 1982, *The extended internal labour market*, discussion paper IIM/LMP 82-29, Wissenschaftszentrum Berlin.

Williamson, O. 1975, *Markets and hierarchies*, New York, Free Press.

Stichprobe

Industriezweig	Berlin	Ruhrgebiet	Münsterl.	Bamberg	London	Birmingh.	Wales	Sonderreg.BRD	Summe
Bergbau	–	1	–	2	–	–	1	–	4
Nahrungs- u. Genußmittel	4	1	1	1	4	4	3	2	20
Chem. Industrie	4	1	3	1	1	1	2	1	14
Stahlerzeugung	1	2	–	1	1	7	3	–	15
Maschinenbau	3	2	5	1	2	3	3	–	19
Feinmech. Industrie	–	–	–	2	2	1	–	–	5
Elektrotech. Industrie	4	1	1	3	6	1	4	–	20
Schiffbau	–	–	–	–	–	1	–	–	1
Fahrzeugbau	1	–	–	–	1	2	4	–	8
Metallverarbeitung	1	–	1	–	–	–	–	–	2
Textilindustrie	–	–	1	1	–	–	–	–	2
Lederindustrie	–	–	1	–	–	–	–	–	1
Bekleidungsindustrie u. Schuhindustrie	1	–	–	–	–	–	–	–	1
Feinkeramik, Glas	2	–	–	5	–	–	–	–	7
Holz- u. Möbelindustrie	1	–	–	–	1	–	–	–	–
Papierindustrie, Zeitungsverlage	1	–	–	1	1	–	1	2	6
Baugewerbe	1	–	2	–	–	–	2	–	5
Energiewirtschaft	–	2	2	1	–	–	–	–	5
Transport und Nachrichtenwesen	–	–	–	–	2	–	–	–	2
Einzel- u. Großhandel	–	–	1	1	3	4	–	–	9
Banken, Versicherungen	2	1	2	1	2	–	–	–	8
<i>Größe</i>									
100 – 300	7	1	4	5	9	8	2	–	36
300 – 600	6	3	8	8	10	5	1	1	42
600 – 1000	6	1	5	4	2	3	8	1	30
1000 – 2000	2	1	3	1	2	4	7	1	21
2000 +	5	5	–	3	3	4	5	2	27
Σ	26	11	20	21	26	24	23	5	Σ 156