

JOACHIM ADLER

## **Personalauswahl im Spannungsfeld kultureller Strukturen**

Deskriptiv-empirische Feldstudie über das Innenleben einer Personalabteilung

Dissertation

zur

Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Sozialwissenschaften

in der Fakultät

für Sozial- und Verhaltenswissenschaften

der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

2003

Gedruckt mit Genehmigung der  
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
der Universität Tübingen

Hauptberichterstatter:	Prof. Dr. Gottfried Korff
Mitberichterstatter:	Prof. Dr. Christoph Deutschmann
Dekan:	Prof. Dr. Andreas Boeckh
Tag der mündlichen Prüfung:	16. Dezember 2002

Für meine Freunde, Kollegen und Kritiker

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	6
Teil 1: Theorie	
1. Grundbegriffe und Ziel	7
1.1. Unternehmenskultur	7
1.1.1. Objektivistische Sicht: Unternehmenskultur als Managementfaktor	8
1.1.2. Subjektivistische Sicht: Unternehmenskultur als sozialer Entfaltungsraum	15
1.1.3. Kulturwissenschaftliche Positionen	19
1.1.4. Soziologische Positionen	23
1.1.5. Unternehmenskultur in der Feldstudie	33
1.2. Personalauswahl	35
1.2.1. Begriffsklärung	36
1.2.2. Selektion	37
1.2.3. Klassische Konzepte von Personalauswahl	41
1.2.4. Alternative Konzepte von Personalauswahl	47
1.2.5. Personalauswahl in der Feldstudie	55
1.3. Menschenbilder und Schlüsselqualifikationen	56
1.3.1. Menschenbilder	57
1.3.2. Schlüsselqualifikationen	60
1.3.3. Anforderungen an den Führungsnachwuchs	66
2. Methodik	71
2.1. Teilnehmende Beobachtung (TB)	78
2.2. Kurzinterviews (KI)	83
2.3. Inhaltliche Dokumentenanalyse (ID)	85
2.4. E-Mail Stimmungsbilder (EMS)	86
2.5. Ethnographische Beschreibungen (EB)	88
2.6. Quantitative Methoden (QM)	88
2.7. Datenauswertung	89

Teil 2: Praxis	
3. Kontext	92
3.1 Historie	92
3.2. Die offizielle Unternehmenskultur	105
3.2.1. Internet-Präsenz	106
3.2.2. Print-Medien	122
3.2.3. Attraktivität als Arbeitgeber	134
3.2.4. Besuch einer Ausstellung	149
3.3. Personalpolitik	151
3.3.1. Mitarbeiter- und Führungsleitbild	162
3.3.2. Personalbeschaffung und -auswahl	166
3.3.3. Personalentwicklung	169
4. Feld: PM-1	172
4.1. Feldbegrenzung	172
4.1.1. Historie	172
4.1.2. Funktion	183
4.1.3. Formale Struktur	193
4.1.4. Hierarchie	202
4.2. Die faktische Teilkultur	203
4.2.1. Regelhafte Ereignisse	203
4.2.2. Abgrenzung zur betrieblichen Umwelt	218
4.3. Recruiting-Praxis	227
4.3.1. Bewerbungslesen	228
4.3.2. VIP-Bewerbungen	232
4.3.3. Telefon-Interviews	236
Zusammenfassung	242
Literaturverzeichnis	243

## Vorwort und Danksagung

"Warum schon wieder eine wissenschaftliche Studie, die sich mit Unternehmenskultur und Personalauswahl beschäftigt?" - das wird sich der Leser vielleicht fragen angesichts der Tatsache, dass beide Phänomene industrieller Arbeit seit einigen Jahren zum Repertoire betriebswirtschaftlicher und arbeits- und organisationspsychologischer Grundlagenforschung gehören. Die Frage ist berechtigt, jedoch leicht zu beantworten. Kurz gesagt: ein eher wissenschaftlich interessierter Leser erfährt über die Materie bislang, dass für eine funktionierende Unternehmenskultur vom Management Leitlinien, Visionen und Kernsätze formuliert und vorgelebt werden müssen, und dass eine funktionierende Personalauswahl eine ganze Reihe in sich unterschiedlicher Methoden erfordert, während ein aus wirtschaftlicher Praxis stammender Leser davon in Kenntnis gesetzt wird, dass die richtige Kultur in seinem Unternehmen oder seinem Verantwortungsbereich ein wichtiger Garant für effizientes Handeln ist, den er mit Aktionen gezielt pflegen kann und dass er bei der Auswahl seiner Mitarbeiter auf Methoden und Rezepte zurückgreifen kann, die Vor- und Nachteile bezüglich ihrer Effizienz haben. Was beide Leser jedoch bei ihrer Lektüre bisher eher selten erhalten, ist ein Zugang zu beiden Phänomenen von den Beteiligten und Betroffenen her, also einen Einblick in das Innenleben einer industriellen sozialen Gruppe mit "Originalton", die mit beiden Phänomenen täglich in Kontakt kommt und sich mit beiden ständig auseinandersetzt.

Dies versucht die folgende Feldstudie zu bieten, indem Strukturen und Funktionen analysiert und im Kontext durch die Beteiligten in ihren individuellen oder kollektiven Konstellationen zu beiden Phänomenen kommentiert werden. Sie versucht, die vorhandenen Erkenntnisse beider wissenschaftlicher Disziplinen als Basis zu nehmen, sieht sich jedoch für die wesentliche Schärfung ihrer Optik den eher geduldigen Methoden der Empirischen Kulturwissenschaft verpflichtet. Sie kann nicht Unternehmenskultur oder Personalauswahl optimieren, doch sie versucht nachzuweisen, dass beide Phänomene eng mit den beteiligten Personen im Zusammenhang stehen, die stets individuelle Zugänge zu ihnen haben, die für einen Außenstehenden nur schwer einsehbar sind.

Das Ziel der vorliegenden Feldstudie ist eine gesamthafte Beschreibung des täglichen Lebens und Arbeitens in der Recruiting-Abteilung der BMW Group München, einer Gruppe von Personen, deren Aufgabe es zum Zeitpunkt des Feldaufenthalts war, neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und in ersten Schritten auszuwählen und die dabei nicht nur selbst von unternehmenskulturellen Mechanismen beeinflusst waren, sondern sich auch ihre gemeinsame Kultur schufen und pflegten. Auf einen theoretischen Teil, in dem die bisherigen wissenschaftlichen Positionen diskutiert und bereits hier mit den Felderfahrungen des Verfassers verglichen werden, folgt so ein praktischer Teil, in dem die Recruiting-Abteilung PM-1, in der der Verfasser anderthalb Jahre als Mitglied und Forscher verbracht hat, in ihren jeweiligen kulturellen Aspekten beschrieben wird.

Ohne die Unterstützung meiner Freunde, Kollegen und Kritiker wäre die vorliegende Arbeit nicht entstanden. Besonders den Mitarbeitern und Führungskräften der Abteilung PM-1 sei hier Dank und Anerkennung ausgesprochen.

## 1. Grundbegriffe und Ziel

Unternehmenskultur und Personalauswahl sind die Grundbegriffe dieser Feldstudie; mit ihrer Klärung beschäftigt sich der erste theoretische Teil. Inhalte sind hier die Formulierung und Entwicklung dieser Begriffe, der aktuelle Stand der relevanten Forschung sowie Stärken und Schwächen wissenschaftlicher Positionen. Die Positionen der wissenschaftlichen Theorie werden außerdem an Beispielen aus der betrieblichen Praxis gespiegelt werden.

Ziel der Feldstudie ist die Beschreibung des Spannungsfeldes unternehmenskultureller Vorgaben und kultureller betrieblicher Realitäten bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern, exploriert mit den Methoden der Empirischen Kulturwissenschaft innerhalb eines abgegrenzten betrieblichen Feldes, der für Recruiting zuständigen Abteilung, über einen abgegrenzten Zeitraum.

### 1.1. Unternehmenskultur

Den größten Anteil an der Formulierung und Entwicklung des Konzepts Unternehmenskultur haben Betriebswirtschaftslehre (künftig: BWL) und Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (künftig: ABO). In der Managementforschung, wo die ursprünglich aus der Anthropologie und der Soziologie<sup>1</sup> (SMIRCICH 1983, 339; ALLAIRE/FIRSIROTU 1984; SACKMANN 1991, 8ff.) stammende Idee empirischer Quantifizierung betrieblicher Kultur<sup>2</sup> seit vielen Jahren verankert ist, wird Unternehmenskultur, analog zum kulturwissenschaftlichen Kulturbegriff, einerseits als variables soziokulturelles System innerhalb des Unternehmens (kurz: "Das Unternehmen hat eine Kultur"), andererseits als autonomes Ideensystem (kurz: "Das Unternehmen ist eine Kultur") fixiert<sup>3</sup> (EBERS 1985, 31; NEUBERGER/KOMPA 1987, 20; KASPER 1987a, 442f.; SACKMANN 1989, 160ff.). Die daraus ableitbaren Hauptströmungen der Unternehmenskulturfor- schung lassen sich als "objektivistisch" und "subjektivistisch" (auch: "individualistisch"; HEINEN/FANK 1997, 15) bezeichnen.

---

<sup>1</sup> BERGER (1993, 25) sieht "die Sympathie der Managementforscher und -berater für die Anthropologie [...] hauptsächlich in der dort verbreiteten Unterstellung wurzeln, das Verhalten der 'Wilden' werde durch einheitliche Weltbilder und Normen gesteuert und integriert."

<sup>2</sup> BEYER/NUTZINGER (1996, 11f.) konstatierten noch Mitte der 90er Jahre ein Defizit empirischer Studien zum Thema Unternehmenskultur.

<sup>3</sup> KIESER/KUBICEK (1977, 1) ziehen wie HOFFMANN (1976, 57ff.) diese Konstruktion für die Beschreibung des Zusammenhangs Unternehmen/Organisation heran.

### 1.1.1. Objektivistische Sicht: Unternehmenskultur als Managementfaktor

Die objektivistisch orientierten "Cultural Pragmatists" (WITTEL 1996, 11) betrachten Unternehmenskultur als auf der Ebene von Führungs- und Organisationssystemen angesiedelte Variable, die das betriebliche Wert- und Normengefüge enthält und das Handeln der Unternehmensmitglieder entscheidend prägt. Ihre Erklärung von Unternehmenskultur (auch: „Corporate Culture“, Unternehmens-, Firmenkultur, Organisationskultur) konzentriert sich auf die sichtbaren kulturellen Manifestationen, die auf im Hintergrund stehende Normen und Werte schließen lassen sollen (SACKMANN 1991, 20) und denen im Zusammenhang strategischer Steuerungsmaßnahmen funktionale Bedeutung (z.B.: Orientierung, Herstellung, Aufrechterhaltung von sozialer Ordnung; SANDNER 1990, 217) zugeschrieben wird. Dieses Verständnis von Unternehmenskultur als "vergemeinschafteter Personalpolitik" (KRELL 1993, 39) basiert auf positivistischen Ansätzen (SMIRCICH 1983, 344), die von objektiven kulturellen Realitäten ausgehen und findet sich vor allem in der Literatur aus dem Umfeld von Beratungsunternehmen<sup>4</sup>. Unternehmenskultur ist für objektivistisch orientierte Forscher, die sich häufig LUHMANNs systemtheoretischer Kulturdefinition bedienen<sup>5</sup>, nur ein Organisationskonzept neben anderen.

Die Kernfrage dieser Sicht lautet: welche Elemente können gezielt beeinflusst werden, um die Unternehmenskultur dem betriebswirtschaftlich definierten Unternehmensziel optimal unterzuordnen; folglich suchen objektivistisch orientierte Forscher zu ergründen, welche Glaubens- und Einstellungsmuster in verschiedenen Unternehmenskulturen herrschen, wie sich diese auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche auswirken und durch welche Elemente sie verkörpert werden<sup>6</sup>. Es soll festgestellt werden, welche Handlungen die Unternehmenskultur prägen, zu welchen Ergebnissen sie führen und wie diese Erkenntnisse für die Unternehmensführung nutzbar gemacht werden können (SMIRCICH 1983, 354; SACKMANN 1989, 162ff.). Einheitliches Ziel dieser "Interventionisten" (SCHREYÖGG 1988) ist es, Führungskräften Wissen und Instrumente zur Verfügung zu stellen, damit sie die Entwicklung der Unternehmenskultur planen, steuern und kontrollieren können. Bereits hier lässt sich die Tendenz erkennen, sichtbare Kulturphänomene generell mit der Unternehmenskultur zu identifizieren (HEINEN/FANK 1997, 16), zugleich wird Kultur jedoch als Ergebnis menschlichen Handelns begriffen (SMIRCICH 1983, 347), das sich primär in Artefakten manifestiert. Als Dimensionen von Unternehmenskultur werden z.B. die Kunden-, Mitarbeiter-, Leistungs-, Innovations- und Kostenorientierung (SIMON 1990, 32f.; MEFFERT/KIRCHGEORG 1992, 294ff.) genannt, die, nach Ist/Soll-Profilen bewertet, hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmensstrategie positioniert werden (BLEICHER 1984, 776ff.). Die Handbuch-Klassiker jener anglo-amerikanischen Autoren<sup>7</sup>, die zu Beginn der 1980er Jahre<sup>8</sup> als Reaktion auf Weiterentwicklungen

---

<sup>4</sup> WIEGAND (1996, 379) bezweifelt den praktischen Nutzen solcher Experteneinsätze, da die Bereitschaft dieser "Consultants", ihr "Sonderwissen" preiszugeben, aus Angst vor dem Verlust ihrer sozialen Anerkennung und Existenzgrundlage begrenzt sei.

<sup>5</sup> LUHMANNs Gesellschaftstheorie wurde stark von der beruflichen Praxis ihres Schöpfers in staatlichen Verwaltungen geprägt, die Tendenz objektivistisch orientierter Forscher zu LUHMANNs Systemtheorie überrascht kaum.

<sup>6</sup> LUDORF (1998, 21-24) liefert einen materialreichen Überblick über den aktuellen Forschungsstand.

<sup>7</sup> GETSCHMANN (1998, 12f.) zufolge zeugt "der starre Blick nach Amerika von eingeschränktem Realitätsbewusstsein", denn "die soziokulturellen Rahmenbedingungen sind so anders, dass Kulturmodule aus dem fremden Umfeld hierzulande nun einmal nicht in Patchworkmanier zu-



der Organisationstheorie und internationaler Wirtschaftskrisen (auch: "Japan-Schock") den Grundstein der Unternehmenskulturforschung legten (z.B. OUCHI 1981; PASCALE/ATHOS 1981; DEAL/KENNEDY 1982; PETERS/WATERMAN 1982), behandeln unternehmerische "Erfolgsstories"<sup>9</sup>, bei denen Kultur als wesentliche Erfolgsursache identifiziert, als Garant dauerhaften Erfolgs propagiert und der durch sie geschaffenen Identität ein entscheidender Einfluss zugeschrieben werden konnte (SANDROCK/JÄGER 1994, 83ff.). In dieselbe Richtung geht auch die vergleichende Managementforschung, die Vorstandskarrieren in ökonomisch erfolgreichen Unternehmen als Bürgen dauerhaften Erfolgs ansieht (GRUNENBERG 1990; SCHWERTFEGER 1990; DILENSCHNEIDER 1992)<sup>10</sup>. Die Rationalität wissenschaftlicher Betriebsführung (auch: formale Organisation) gilt diesen Autoren als veraltet und nicht mehr anwendbar<sup>11</sup>:

*"Wir müssen uns daran erinnern, dass Menschen das Geschäftsleben aufrechterhalten. Wir müssen die alten Lektionen lernen, wie die Kultur Menschen verbindet und ihnen Sinn und Ziel für ihr alltägliches Leben gibt."*

(DEAL/KENNEDY 1987, 72)

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sollen nicht länger tayloristisch<sup>12</sup> als Stör- oder Kostenfaktoren, sondern als produktive Ressourcen<sup>13</sup> gelten. Unternehmenskultur fungiert in diesem Zusammen-

---

sammengefügt werden können."

- <sup>8</sup> Der aus der Ägyptologie stammende ASSMANN (1999, 130, Anm. 1) macht darauf aufmerksam, dass Identität "als Problemtitel interdisziplinärer Forschung und Reflexion [...] in den Jahren um 1980 eine Hochkonjunktur" erlebte.
- <sup>9</sup> OUCHI/WILKINS (1985, 458) sehen das Erfolgsgeheimnis ihrer Werke darin, dass "several books and articles by academics have been widely read by nonacademics". NAGEL (1991, 11ff.) nennt als weitere Erfolgsfaktoren den Wertewandel, eine "Neuorientierung zu Qualität und Kreativität", die "Entdeckung der Mitarbeiter als Positionierungs-Chance", die "Veränderung der klassischen Manager-Rollen", das "New Age-Fieber" sowie "Emanzipationsbestrebungen von Mitarbeitern und Kunden".
- <sup>10</sup> Die propagierten Karrieren dürften unter veränderten arbeitsmarktpolitischen Bedingungen jedoch kaum möglich sein, die Karrieren der vorgestellten Führungskräfte setzen sich mitunter auch keineswegs so erfolgreich fort. ROBERTS (1970, 87) wirft außerdem ein, dass die international vergleichende Managementforschung betriebliches Verhalten stets aus Sicht der eigenen spezifischen nationalen Identität betrachte, was die Anwendbarkeit Studien auch innerhalb dieser nationalen Grenzen zentriere. In der Praxis zeigte sich dies bei der Rezeption von PETERS/WATERMAN (1982) im deutschsprachigen Raum, wo man nach anfänglicher Begeisterung feststellte, dass amerikanische Leitfäden nicht ohne weiteres auf deutsche Unternehmen übertragen werden konnten.
- <sup>11</sup> LUHMANN (1998, Bd. 2, 827) hält dagegen, Organisation sei eine "evolutionäre Errungenschaft, die ein relativ hohes Entwicklungsniveau voraussetzt."
- <sup>12</sup> Frederick Winslow TAYLORS "Scientific Management" (1911) verdrängte in den USA die "Welfare-Bewegung", ein patriarchalisch ausgerichtetes personalpolitisches Verhalten der Unternehmer. Die Rolle des Arbeiters im "Taylorismus", der nur auf finanzielle Anreize reagiert, reduzierte sich auf seine Funktion (HOBMAIER 1995, 14).
- <sup>13</sup> "Human Resources" (künftig: HR) ist im anglo-amerikanischen Bereich das Synonym für das Thema Personal, das Personalwesen heißt hier "Human Resource Management" (künftig: HRM). Dieser Begriff, der Themen wie Flexibilisierung, Qualifikation, Motivation, "Commitment" oder Selbstverantwortung einschließt, zielt auf die Integration personalpolitischer Entscheidungen.

menhang als von der Unternehmensleitung verabreichtes Patentrezept zur Verbindung von Individuum und Organisation, was auf eine Kultursicht schließen lässt, welche die gezielte Veränderung evolutionär gewachsener Unternehmenskulturen durch "Kulturingenieure" (SCHREYÖGG 1998, 471) zum Ziel hat<sup>14</sup>. Unternehmenskultur wird als Instrument verstanden, mit dem ein stabiler sozialer Bezugsrahmen hergestellt werden kann, als "sozialer Leim" (SMIRCICH 1983, 344).

In Verwendung kulturwissenschaftlicher Termini identifizieren Objektivisten etwa Helden, Geschichten, Zeremonien, Initiationsriten und Rituale als kulturtragende Symbolsysteme (DEMME/SAPPER 1989; NEUBERGER/KOMPA 1987), auch wenn ihr Verständnis von dem der Ethnologen stark abweicht. Darüber hinaus werden auch der im Unternehmen und spezifischen Bereichen/Abteilungen herrschende Sprachstil ebenso wie unternehmensspezifische Gesten (MATTES 1997) als kulturelle Indikatoren genannt, da Sprache als bedeutendstes "Symbolsystem zur Vermittlung von Werten" (HEINEN/DILL 1990, 20) und gerade der scheinbar unverfängliche "Smalltalk" (LITTERS 1995, 28f.) als besonders wichtig gilt. Generatives Prinzip dieser symbolischen Kulturelemente ist der ganzheitliche Ansatz der "Corporate Identity" (künftig: CI), die durch die Unternehmensführung definierte "sichtbar gemachte Unternehmenskultur" (BROMANN/PIWINGER 1992, 10; HARBRÜCKER 1992, 184), unter die im allgemeinen die Elemente "Communication, Behaviour und Design"<sup>15</sup> subsumiert werden. Ziele einer CI können die Motivationssteigerung der Mitarbeiter, die Verbesserung des "Images" in der Öffentlichkeit sowie die Nutzung von Kostensenkungspotentialen sein. Die Realisierung dieser Ziele hängt laut BWL und ABO im wesentlichen von der Internalisierung durch die Mitarbeiter ab. Dementsprechend wird als Hauptfunktion von CI die Schaffung einer einheitlichen Identifikationsebene genannt<sup>16</sup>. Der Begriff CI wird in der Managementforschung insgesamt inflationär gebraucht und häufig mit Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur, Unternehmenstreue, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in Verbindung gebracht wenn nicht sogar gleichgesetzt (HARBRÜCKER 1992, 183; SCHUBBE 1999, 11).

Aus der objektivistischen Unternehmenskulturforschung stammen auch die Ansätze zur Systematisierung von Unternehmenskulturen. Orteten DEAL/KENNEDY (1982, 139) noch vier Typen, die sie mit Hilfe der Dimensionen "Risikoorientierung" und "Schnelligkeit des Feedbacks" bestimmten, ermittelten HEINEN/FANK (1997, 26ff.) anhand von "Verankerungsgrad", "Übereinstimmungsgrad" und "Systemvereinbarkeit" der unternehmensbezogenen Werte und Normen bereits sechzehn verschiedene Kulturtypen. SCHREYÖGG (1998, 450f.) schließlich charakterisiert Unternehmenskulturen in Anlehnung an medizinisch-psychologische Kategorien als "paranoid, zwanghaft, dramatisch, depressiv oder schizoid". Die Exzellenz der als vorbildlich präsentierten Unternehmen wird in der Regel aus ihrer "starken" Unternehmenskultur (SCHREYÖGG 1989, 94ff.) hergeleitet<sup>17</sup>, in der ein

---

gen in die Unternehmensstrategie sowie auf die Rolle des Personals als Leistungsträger und -potential (HOBMAIER 1995, 20). Das deutsche Analogon "Humankapital" (SCHMIDT/HARTMANN 1997, 95) klingt freilich auch nicht sensibler.

<sup>14</sup> SCOTT-MORGAN (1995, 17) sei stellvertretend für alle Forscher genannt, die an der praktischen Durchführbarkeit dieser gezielten Veränderung zweifeln.

<sup>15</sup> Für die Fahrzeuge der Marke BMW sind das die Elemente "Bild- und Wortmarke, Farbe und Schrift" sowie "die charakteristische Niere", die nierenförmige zweigeteilte Blende vor dem Kühler ("The Fth element", Ausstellungsprospekt zur Sonderausstellung "15 Jahre BMW Technik GmbH", München 07.10. - 18.11.2000).

<sup>16</sup> HEEN (1994, 109) sieht CI kritisch und nennt als Ursachen des Konzepts "Entfremdung am Arbeitsplatz" und "Orientierungslosigkeit" in Wirtschaftsunternehmen.

<sup>17</sup> SCHREYÖGG (1989, 98 und 106) macht auch auf negative Effekte "starker" Kulturen aufmerk-

eindeutiges und eingängiges Orientierungsmuster auf breiter Basis verinnerlicht ist und von allen Mitgliedern befolgt wird. Die Funktion von Unternehmenskultur wird oft mit Metaphern wie "Autopilot" (WILKINS 1983, 26) oder "kollektiver Programmierung" (HOFSTEDE 1980, 1169) beschrieben, was die zentrale Idee kultureller Verhaltenssteuerung illustriert<sup>18</sup>. Da die Führungskräfte eines Unternehmens in dieser Logik die maßgeblichen Kulturträger sind (LANGEN 1990, 41), prägen sie die Unternehmenskultur und wirken auch auf das gesellschaftliche Kultursystem sowie auf andere Unternehmenskulturen im In- und Ausland. Diese Position<sup>19</sup> wurde in der Vergangenheit vor allem durch die ABO gestützt, die Unternehmenskultur mittels naturwissenschaftlicher Modellvariablen<sup>20</sup> einzugrenzen suchte.

## Kritik

Da auch auf leitenden Positionen angesiedelte Unternehmensmitglieder kulturell in ihrem betrieblichen Umfeld eingebettet sind und viele Führungskräfte häufig innerhalb dieses Systems sozialisiert wurden<sup>21</sup> (und überdies noch werden), agieren auch Führungskräfte kulturbedingt. Sie können keine externe Beobachterposition einnehmen, die es ihnen ermöglicht, ihre Unternehmenskultur unbeeinflusst und -beeindruckt zu betrachten, zu planen und, nach ihrer Installation, zu steuern und zu kontrollieren. Dasselbe gilt auch für betriebliche Selektionsvorgänge, die nicht in einem kulturellen Vakuum passieren. Eher scheint Führung ein Aspekt von Unternehmenskultur zu sein als dass die Unternehmenskultur sich nach den betrieblichen Führungstheorien ausrichtet (SZABO 1998, 304ff.).

Daran anknüpfend ist unsicher, ob "die erfolgreiche Einimpfung von Werten das gewünschte Verhalten garantiert" (BERGER 1993, 31), da präsentierte Symbole und Werte erst gedeutet werden müssen, um Bedeutung zu erlangen. Einem möglicherweise implementierbaren kulturellen Wertschöpfungsprozess folgt stets ein keineswegs ebenso klar planbarer Interpretationsprozess, der die von der Unternehmensleitung gewünschte Verhaltensänderung erst determiniert. Schließlich

---

sam, etwa den Zwang zur Konformität der Mitarbeiter sowie Innovationsfeindlichkeit.

<sup>18</sup> KONO/CLEGG (1998, 17f.) trennen zwischen der Mitgliedersicht und der Perspektive des Managements, womit jedoch auch sie unterschlagen, dass Führungskräfte stets kulturbedingt handeln.

<sup>19</sup> SAPIENZA (1997, 60) belegt, dass der objektivistische Ansatz besonders in den Natur- und Ingenieurwissenschaften bevorzugt wird: "Wenn die Unternehmenskultur 'funktioniert', dann arbeiten die Menschen gut zusammen, da sie durch die geltenden Normen ermutigt werden, sich überall an jeden zu wenden."

<sup>20</sup> HAUSEN-MABILON (1999, 42), ein Beispiel für exzessiven Formelgebrauch, liefert auch eine "Formel zur Berechnung der Wahrscheinlichkeit, Informationen in die Gruppendiskussion einzubringen", was mit KASCHUBE (1993, 139f.) kritisiert werden kann: "Die Organisationspsychologie hat in eine interdisziplinäre Organisationskulturforchung neben einigen Modellen (Schein und Sackmann) vor allem entwicklungsfähige und ausgereifte Verfahren einzubringen. Dazu muss sie sich aber der empirischen Prüfung ihrer Beiträge stellen."

<sup>21</sup> In der BMW AG rekrutierten sich einer internen Abfrage zufolge (Stand: 28.10.2000) 48 Prozent der jetzigen festangestellten Hochschulabsolventen aus ehemaligen Praktikanten und 52 Prozent aus ehemaligen Diplomanden.

wird die individuelle Auffassung von Kultur, und damit verbunden auch das individuelle Führungsverhalten, wie die Pädagogik seit langem weiß, maßgeblich in der primären Sozialisation erworben, welche die Mitarbeiter eines Unternehmens bereits hinter sich haben: Erwachsene lassen sich nicht beliebig erziehen.

*"In Zukunft wird von der Führung echte Sozialkompetenz verlangt. Diese ist nicht so einfach zu erlernen, wenn man anders strukturiert aufgewachsen und entwickelt worden ist."*

(KNEBEL 1999, 81)

*"Der Weg an die Spitze ist damit aber noch nicht vorgezeichnet - zumindest wenn man einer Studie der Personalberatung Korn/Ferry International glauben darf, die ausgewählte Manager nach ihrem Karrieremuster befragt hat. Führungskompetenz, so die überraschende Antwort, wird weniger an der Universität und erst recht nicht in Seminaren erworben, sondern zuallererst im Beruf. Und in der Kindheit."*

(FICKINGER 1999, 67)

Setting:	Büro	(KI) <sup>22</sup>
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	14.07.1999	
<i>"Natürlich spielt für jeden eine Rolle, wie der "Boss" drauf ist: an dem orientiere ich mich als Mitarbeiter. Und wenn ich zum Beispiel gerne feiere, und der nicht, weil der das vielleicht daheim nicht gelernt hat, dann bekomme ich möglicherweise irgendwann Schwierigkeiten mit dem."</i>		

Darüber hinaus wird eine Unternehmenskultur, die ebenso schnell wechselt wie die marktpolitischen Umwelteinflüsse auf das Unternehmen, an denen die Unternehmensführung sie ausrichten will, unglaublich. Relative Beständigkeit ist die Basis jeder Kultur, und folglich auch einer Unternehmenskultur<sup>23</sup>. Die Idee einer beliebig manipulier- und steuerbaren Unternehmenskultur durch "Macher", "Change Agents" oder "Social Engineers" kann deshalb bezweifelt werden. Kritisch ist auch der ganzheitlich orientierte Aspekt der objektivistischen Sicht zu sehen, Unternehmenskultur

---

<sup>22</sup> In der Feldstudie werden aus der Feldforschung stammende Beobachtungen und Informationen u.a. in Form abgetrennter Bereiche in den Text eingebaut. Die einzelnen Forschungsmethoden sind im weiteren Verlauf ausführlich behandelt.

<sup>23</sup> NAGLER-SPRINGMANN (1999, V1/1) beschreibt eine empirische Studie von 350 deutschen Führungskräften, darunter auch aus der BMW AG, deren Ergebnisse sie zusammenfasst: "Die wohl bitterste Erkenntnis: Die zahlreichen Debatten über die Ressource 'Mensch' haben nichts bewirkt. Immer noch werden die Mitarbeiter zu wenig miteinbezogen. [...] Statt dessen wird unter großem Zeitdruck versucht, ein Veränderungsmodell nach dem anderen durchzupeitschen."

als "nebulöse Gemeinschaftsideologie" (WÄCHTER 1985, 609) zu sehen, womit die entlastende Trennung von Amt und Person wegfällt, die etwa Max WEBERS Organisationstheorie kennzeichnete, und die Einfluss-Sphäre der Unternehmenskultur von der konkreten Tätigkeit auf die Persönlichkeit der Unternehmensmitglieder erweitert wird. Durch diese "Rundumnutzung der Arbeitskraft" (DEUTSCHMANN 1987) vermag eine Unternehmenskultur totalitäre Züge anzunehmen, wie im Fall japanischer Unternehmen belegt (OUCHI 1981, 127). In objektivistischer Optik soll die Grenze zwischen Individuum und Organisation wegfallen, tatsächlich jedoch differenzieren die individuellen Ziele der Unternehmensmitglieder (z.B.: Einkommensinteressen, Selbstentfaltung oder Einflussnahme; ISELE 1991, 41) unvermindert weiter zwischen Persönlichkeits- und Berufssphäre. Die Chance einer Induzierung fremder Unternehmenskulturmodelle auf andere Kulturräume wird dementsprechend als eher schlecht eingeschätzt:

*"Sowohl die Manager als auch die Beschäftigten verhalten sich absolut loyal gegenüber dem Unternehmen und arbeiten mit höchstem Einsatz nur für 'ihre' Firma. So erklären sich die steigenden Gewinne japanischer Unternehmen. Eine derartige Fixierung wird sich in den USA und in Europa kaum durchsetzen. Mit der starken Tradition des Individualismus im Westen - gleichsam dort das kulturelle Fundament - ist diese Fixierung so lange nicht vereinbar, wie sich die Organisation des Individualkapitalismus nicht wandelt."*

(OKUMURA 1998, 21)

Das schon sowohl im Taylorismus als auch der "Human Relations" Bewegung zentrale Problem der Leistungszurückhaltung soll durch kulturalisierte Vereinnahmung der Unternehmensmitglieder gelöst werden (BECKER 1991, 15f.; BERGER 1993, 17). Die Frage, aus welchen Elementen Kultur besteht, wie sie wirkt und ob sie überhaupt appliziert werden kann, bleibt unbeantwortet.

*"Die Arbeitsteilung (Taylorismus) ist ausgereizt. Dauerhafte Effizienzsteigerungen sind nur noch durch sinnvolle Zusammenfassung von Arbeitsprozessen und mitgestaltende Mitarbeiter zu erreichen."<sup>24</sup>*

Im Gegenteil werden die "im indikativen Sinne eindrucksvollen" und "knallharten" betriebswirtschaftlichen Folgen vermeintlich "schwacher" Unternehmenskulturen aufgezeigt und ihre "synergetischen Aspekte" beschworen (SIMON 1990, 5). Die möglicherweise dysfunktionalen Konsequenzen solcher Kulturen, z.B. ihre Tendenz zu selektivem Problembewusstsein und kollektiven Vermeidungshaltungen der Unternehmensführung, werden in diesen Ansätzen kaum thematisiert. Die besonders in hierarchisch orientierten Organisationstheorien (KIRSCH 1995, 7ff.) als "Kulturmanager"<sup>25</sup> bezeichneten Führungskräfte eines Unternehmens sind jedoch auch in diesem Zusammen-

---

<sup>24</sup> BMW Dokument, "Langfristige Personalpolitik im BMW Konzern", BMW Intranet, [http://web.muc/AHBPHB/phb.nsf/170a56c4...ca3a794dd412565f3004\\_a5198?OpenDocument](http://web.muc/AHBPHB/phb.nsf/170a56c4...ca3a794dd412565f3004_a5198?OpenDocument), Stand: 11.04.2000.

<sup>25</sup> NAGEL (1991, 15) nennt die Epochen "Produkt-Marketing" (60er Jahre), "Marketing-Management" (70er Jahre), "Service-Management" (80er Jahre) und "Kultur-Management" (90er Jahre).

hang mit der eigenen Kultur konfrontiert, müssen sich mit ihr auseinandersetzen und werden selbst zu Kulturprodukten, was der Vorstellung einer mechanistischen Machbarkeit von Unternehmenskultur erneut widerspricht<sup>26</sup>. Dieser kulturelle "Tunnelblick der Betriebswirtschaftslehre" (GETSCHMANN 1998, 13) lässt sich wie folgt zusammenfassen:

*"Die Dominanz funktionalistischer Ausrichtungen hat sich in den letzten Jahren deutlich fortgesetzt, doch ist außerhalb wirtschaftswissenschaftlicher Kreise eine zunehmende Präsenz interpretativer Ideen festzustellen, die gute Chancen haben, sich langfristig durchzusetzen, da sie der komplexen Natur des Menschen und seinem enormen kulturellen Repertoire mehr entgegenkommen."*

(HELMERS 1993b, 150)

Auch wenn sich der Alltag eines Unternehmens in der Regel auf der Ebene der manifesten Ausdrucksformen abspielt, muss davon ausgegangen werden, dass die von den Mitarbeitern internalisierten Grundhaltungen und Werte stets unbewusst auf ihre Entscheidungen einwirken. Fasst man den Stand der objektivistisch orientierten Forschung zusammen, scheinen sie besonders in als komplex, unübersichtlich oder kritisch empfundenen Situationen sowie bei bedeutenden strukturellen Veränderungen Einfluss auf Entscheidungen und Handlungen nicht nur der Unternehmensführung zu gewinnen. Voraussetzung für eine praktisch tragfähige Unternehmenskultur scheint daher, dass, orientiert man sich an SCHEINS (1984b) bekannter Kulturtypologie, die bekannten drei Ebenen harmonisch aufeinander abgestimmt sind: Unternehmensstruktur und Verhaltensnormen müssen mit den Werten und Grundannahmen, die das Verhalten der Mitarbeiter prägen, übereinstimmen. Gerade in Krisenzeiten herrscht jedoch in Unternehmensführungen häufig die Meinung, man dürfe sich nur auf betriebliche Fakten (z.B. betriebswirtschaftlich fehlerhafte Strukturen oder Ablaufprozesse) konzentrieren. Dabei verkennt man leicht, dass ein Problem vielleicht gerade in der Unvereinbarkeit vorhandener Strukturen mit grundlegenden Werten und Verhaltensweisen bestehen kann. Neue Strukturen erfordern mit aller Wahrscheinlichkeit auch neue Denkweisen, wie umgekehrt sich verändernde Denkweisen neue Strukturen erfordern. In der betrieblichen Praxis versucht man seit einiger Zeit, in regelmäßigen Abständen durch Mitarbeiterbefragungen zu überprüfen, ob zwischen den geschilderten Ebenen der Unternehmenskultur ein einigermaßen harmonisches Verhältnis besteht. Man muss davon ausgehen, dass die Antworten bei einer Mitarbeiterbefragung, die in der Regel durch standardisierte Fragebögen gewonnen werden, ein Bild temporärer subjektiver Realitäten generieren, die für das Handeln der Befragten momentan als entscheidend gesehen werden. Sie werden trotz aller Anonymität mikropolitisch motiviert ausfallen, d.h. Mitarbeiter werden bei ihren Antworten unter anderem berücksichtigen, wer gefragt hat, wer die Ergebnisse erhält, und welche Konsequenzen aus der Befragung gezogen werden, um letztlich über dieses Instrument ihren Einfluss auszuweiten bzw. ihre Interessen zu verwirklichen. Die Ergebnisse sind

---

<sup>26</sup> BERTHOIN ANTAL (1991, 15f.) ist der Ansicht, "die bedeutendste Kulturmanagementaufgabe im Unternehmen liegt in der Zukunftsbestimmung unserer Gesellschaft", das Management habe "dafür zu sorgen, dass die Mitglieder der einzelnen Unternehmenskulturen ihre Zukunftsvorstellungen artikulieren und über die Zeit gemeinsam realisieren können". Diese Aufgaben setzen jedoch nicht nur eine technische Machbarkeit der betrieblichen, sondern auch der gesellschaftlichen Kultur voraus und potenzieren durch Einbeziehung der noch größeren Komplexität gesellschaftlicher Strukturen die Schwierigkeit ihrer Realisierung.

folglich stets interpretations-, erläuterungs- und ergänzungsbedürftig und können das persönliche qualitativ orientierte Gespräch mit den Befragten nicht ersetzen. Lassen sich diese mittlerweile hauptsächlich Internet-basierten Fragebogenaktionen wegen ihrer quantitativen Ausrichtung grundsätzlich kritisieren, sind sie doch insgesamt ein folgerichtiger Schritt in Richtung des "Frühwarnsystems" Unternehmenskultur, das freilich vor allem mit qualitativen Methoden genutzt werden muss.

### 1.1.2. Subjektivistische Sicht: Unternehmenskultur als sozialer Entfaltungsraum

Die an den Sozial- und Verhaltenswissenschaften orientierten "Cultural Purists" (WITTEL 1996, 11) sehen den objektivistischen Ansatz als "Modeerscheinung"<sup>27</sup> an (SCHEIN 1984a, 1984b), da gerade die vorbildlich dargestellten starken Unternehmenskulturen aufgrund ihres häufig ebenso ausgeprägten elitären Selbstverständnisses eine besonders geringe Chance auf Kulturwandel haben (SIMON 1990, 2). Sie folgen damit einer konstruktivistischen Richtung und beschreiben diejenigen Prozesse und Mechanismen, die Beziehungen, Kommunikation, Lebenswelt und Bewusstsein der Unternehmensmitglieder prägen. Kultur wird hier verstanden als

*"[...] root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic or material terms, but in terms of their expressive, ideational, and symbolic aspects."*

(SMIRCICH 1983, 347f.)

Ob neue Handlungsmöglichkeiten wahr- und angenommen werden, hängt für sie davon ab, wie die spezifischen sozialen und kulturellen Wirklichkeiten konstruiert werden. Diese Konstruktionen bestimmen in Wirtschaftsunternehmen, wie Maßnahmen interpretiert und Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen des eigenen Handelns bewertet werden. Entwicklung lässt sich somit nicht an oberflächlichen Verhaltensänderungen festmachen, sondern verändert auch die kognitiven Strukturen eines sozialen Systems und führt zu neuen, intersubjektiv geteilten Interpretationen dieser Wirklichkeiten.

*"Das vermeintlich Gefundene ist ein Erfundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines Wissens und daher auch seines Handelns macht."*

(WATZLAWICK 1988, 9f.)

---

<sup>27</sup> SIMON (1990, 3) sieht in der subjektivistischen Position dagegen eine "Gefahr der Mythologisierung und Entrationalisierung".

Die soziale Realität gilt Subjektivisten als Ergebnis individueller und sozialer Wahrnehmungsmuster und den darauf aufbauenden intentionalen Handlungen, die durch das Sinnsystem des Unternehmens bestimmt werden. Sinnvermittlung und Transparenz werden hier als Funktionen einer Kultur genannt, die als Eigenschaft des Systems Informationen über Sinn als systemkonstituierendes Merkmal vermittelt (WEICK 1985, 195ff.; KLIMECKI/PROBST 1990, 52). Die Interpretation einer Unternehmenskultur erfolgt in Kategorien von Wahrnehmungsmustern, Intentionen, vermuteten Ursache/Wirkungs-Zusammenhängen, Prozessverläufen und Entscheidungsmechanismen (HEINEN/FANK 1997, 19f.), wobei das Unternehmen sowohl in seiner Subjektivität als auch in seiner Historizität verstanden werden will. Einheitliches Ziel dieser Forscher ist es, verschiedene Einflüsse auf Handlungen, dominante Interpretationsmuster und Akteure zu identifizieren, wobei die Kultur des sozialen Systems Unternehmen als abgrenzbar von der Gesellschaft betrachtet wird. Zwar ist sie von der Kultur des "Umsystems" Gesellschaft abhängig, beeinflusst es aber als sein Element durch wechselseitige Beziehungen, ist den Kulturen der einzelnen Subsysteme (z.B. Führungs-, Forschungs- und Entwicklungskultur) übergeordnet (KRULIS-RANDA 1984, 361) und bezieht sich als ideelles Metasystem auf eine von ihnen verschiedene Realitätskategorie (HEINEN/FANK 1997, 43).

Die Unternehmenskultur generiert sich in dieser Perspektive aus den Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder, basierend z.B. auf unterschiedlicher Abteilungszugehörigkeit, Hierarchie, Alter, kulturellem Hintergrund oder Geschlecht (KONO/CLEGG 1998, 96ff.; ähnlich bereits ROETHLISBERGER/DICKSON 1939, 557). Unternehmenskultur, so die subjektivistische Position zusammengefasst, wird durch Sozialisationsprozesse erworben, durch Lern- und Differenzierungsprozesse (NEUBERGER 1994, 114), bei dem das Individuum gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte internalisiert, sich die für erfolgreiches Handeln erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet und seine Einstellungen und Erwartungen nach Bedarf modifiziert<sup>28</sup>.

Untersucht werden in der subjektivistischen Perspektive Normensysteme, Organisationsstrukturen und -prozesse sowie Werthaltungen und Einstellungen in Relation zum Verhalten in Organisationen (HAIRE/GHISELLI/PORTER 1966). Unternehmen sind hier nicht nur Träger spezifischer Kulturen, sie werden selbst als Kulturen begriffen, Unternehmenskultur als erkenntnisleitendes Konzept und als dynamische soziale Konstruktion organisatorischer Wirklichkeit verstanden (SACKMANN 1989, 167) und als Ergebnis eines historischen, von menschlichen Handlungen und Entscheidungen geprägten Prozesses gesehen (SCHEIN 1984a, 34; SACKMANN 1991, 22). Das Forschungsinteresse in der subjektivistischen Unternehmenskulturforschung richtet sich auf die Beschreibung und Erklärung der kulturellen und sozialen Wirklichkeit der Unternehmensmitglieder, also auf alle Mechanismen, die koordiniertes Handeln im Unternehmen ermöglichen. Es werden Antworten auf die Frage gesucht, was im betrieblichen Alltag Sinn schafft und erhält, welche konkreten Interaktionsmuster<sup>29</sup> und Dynamiken bestehen und was die sichtbaren, jedoch meist unbewussten Prozesse formt (SMIRCICH 1983, 354; OCHSENBAUER/KLOFAT 1997, 90). Die Transparenz dieser Prozesse soll ein Bewusstwerden des kulturellen Potentials der einzelnen Unternehmensmitglieder begünstigen, welches so besser in das unternehmerische Handeln eingebunden werden kann (SACKMANN 1989, 168f.). Kulturelle Artefakte werden in der subjektivistischen Unternehmenskulturforschung interpre-

---

<sup>28</sup> Als weitere systemische Integrationsform in Organisationen kann hier Koordination ergänzt werden, z.B. durch Standardisierung und Formalisierung.

<sup>29</sup> Der hier verwendete Interaktionsbegriff orientiert sich an KIESERLING (1999, 15-31), der als Kennzeichen die direkte Wahrnehmung (Hör- und Griffweite) und die gemeinsame Anwesenheit der Interaktionspartner nennt.



tiert "as generative processes that yield and shape meanings and that are fundamental to the very existence of organization" (SMIRCICH 1983, 353), wobei jedes einzelne Unternehmensmitglied als gleichwertiger Kulturträger fungiert (SACKMANN 1989, 168).

## Kritik

In der subjektivistischen Perspektive wird Unternehmenskultur häufig als intakte Lebenswelt behandelt, die man vor dem Zugriff eines ingenieurmäßigen "Machbarkeitswahns" zu bewahren sucht (SCHREYÖGG 1988, 157). Unternehmen sind jedoch keine Stammesverbände, sondern Zweck-Organisationen, "bewusst hergestellte Gebilde" (SCHREYÖGG 1998, 453f.), deren Ziele, Strukturen und Entscheidungsmuster zumindest intentional rationalen Charakter tragen, reflexiv geändert und nicht ausschließlich als Ausdruck der psychischen Strukturen ihrer Mitglieder verstanden werden können<sup>30</sup>. Ethnopsychoanalytische Perspektiven, die Führungskräfte mit aztekischen Stammeskriegern vergleichen (ERDHEIM 1988, 40ff.), sind zwar interessant zu lesen, verfehlen jedoch die betriebliche Realität, denn die Mitgliedschaftsbedingungen in Unternehmen sind durch eine Satzung festgeschrieben, beruhen auf einer bewussten Entscheidung der Organisationsteilnehmer und sind nicht durch die Geburt determiniert. Ähnlich wie die objektivistische Sicht der "Kulturmanager" lässt sich auch der subjektivistische Standpunkt kritisieren, denn wo einerseits Kultur als beliebig veränder- und steuerbar angesehen wird, erklärt man andererseits den kulturellen Zustand für unberührbar und verhindert so Diskussionen um veränderte Rahmenbedingungen oder den gesellschaftlichen Wertewandel (ROSENSTIEL/NERDINGER/SPIESS/STENGEL 1989, 27).

Der von ethnologischer Seite betonte Vorteil industriell arbeitender Feldforscher gegenüber Betriebswirtschaftlern, Psychologen und Unternehmensberatern, "dass sie recht unvoreingenommen an Dinge herangehen, auch vermeintlich Selbstverständliches hinterfragen, direkt bei den betroffenen Personen ansetzen" (HELMERS 1993b, 179f.), hat ebenfalls Schwächen, denn die verschiedenen Sektionen eines Industrieunternehmens haben zumeist einen klar definierten und ökonomisch quantifizierbaren Auftrag (z.B. Budgeteinhaltung, Kostensenkung, Absatzerhöhung, Prozesseinhaltung) sowie eingespielte und bewährte Abläufe, welche die Führungskräfte häufig in Kooperation mit ihren Mitarbeitern geschaffen haben. Diese Regeln steuern die Aktionen des jeweiligen Feldes insgesamt (z.B. Vertretung in übergreifenden Kreisen, Kommunikation) als auch die Beziehung von Führungskräften und Mitarbeitern untereinander (z.B. institutionalisierte Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung). Alles in dieser organisatorischen Perspektive Nicht-Definierte verfolgt funktional die Weiterentwicklung bestehender Themen bzw. Rationalisierung bereits etablierter Prozesse. Etwas vermeintlich Selbstverständliches, das Ethnologen hier als besondere genuine Qualifikation hinterfragen können und das den direkt betroffenen Unternehmensmitgliedern entgangen ist, dürfte es im betrieblichen Feld kaum geben, denn die bestehenden Regeln werden in ihrer Eigenlogik entweder als ausreichend sinnvoll angesehen oder von den Beteiligten selbst hinterfragt und modifiziert, so dass der beschriebene Einsatz von Ethnologen eher vor dem Hintergrund einer

---

<sup>30</sup> KIESERLING (1999, 337) verdeutlicht diesen Unterschied am Beispiel "geselliger" und "organisierter" Interaktion: "Schon der Umstand, dass Organisationen laufend Entscheidungen zumuten, stellt den Unterschied klar. In der geselligen Interaktion kommt es gerade umgekehrt darauf an, offenen Entscheidungsdruck zu vermeiden."

grundsätzlichen Naivität betrieblichen Prozessen bzw. durch einen unreflektierten pädagogischen Anspruch Führungskräften und Mitarbeitern gegenüber zu sehen ist, die der Realität innerhalb eines Industrieunternehmens nicht zukommt geschweige denn mit den Anforderungen der Betroffenen korreliert, bei denen die Ethnologen schließlich ansetzen wollen<sup>31</sup>. Das folgende Fazit lässt sich nur dann ziehen, wenn man eine gegenseitige Instrumentalisierung betrieblich forschender Ethnologen und Unternehmen zum Zwecke der jeweils eigenen "Image-Bildung" unterstellt:

*"Schon haben Ethnologen das lukrative Feld besetzt. Gleich grüppchenweise ziehen sie in die Chefetage ein, analysieren die 'Stammeskultur' und den 'Firmenmythos', durchleuchten die Organisation nach sinnentleerten Ritualen und überlegen, ob sich beispielsweise Riten altindianischer oder asiatischer Kulturen auf die modernen Handelshäuser übertragen lassen."*

(DEMME/SAPPER 1989, 208)

Als größte Schwierigkeit kulturwissenschaftlicher Praxis in modernen Industrieunternehmen kann der Faktor Zeit gelten, denn Feldforschung passiert in Dimensionen, die sich der primär auf Geschwindigkeit ausgelegten betrieblichen Optimierungslogik entziehen. Natürlich ist "die Perspektive von außen, der Blick der Beobachterin, die als Außenstehende mehr und anderes sieht als die 'betriebsblinden' Funktionsträger im System" (GÖTZ 2000, 64) grundsätzlich möglich, mit welcher der kulturwissenschaftliche "Hofnarr" die "Hofgesellschaft" Industrieunternehmen betrachtet - jedoch sollte man nicht vergessen, dass Hofnarren lediglich zur Belustigung der Hofgesellschaft dienen. Strategische und operativ wirksame Problemlösungen können jedoch auch von Kulturwissenschaftlern geboten werden; allerdings nur, wenn sie nicht die vorhandenen funktionalen betriebswirtschaftlichen Aspekte ihrer Feldforschung ausklammern, sondern auch sich selbst als Dienstleister im Rahmen ihrer Möglichkeiten begreifen. Dies bedeutet jedoch gerade nicht, dass man z.B. den Wettbewerb mit Beratungsunternehmen scheut, sondern im Gegenteil, dass Kulturwissenschaftler zusätzlich lernen, in betriebswirtschaftlichen und psychologischen Kategorien zu denken und zu handeln - also nicht, wie in bisheriger Forschungstradition, entweder Kulturwissenschaft oder BWL/ABO, sondern Kulturwissenschaft und BWL/ABO<sup>32</sup>. Der eindeutige Beleg einer dauerhaften praktischen Kooperation von Wirtschaft und kulturwissenschaftlicher Wissenschaft zum beiderseitigen Vorteil steht zum gegenwärtigen Zeitpunkt freilich noch aus.

---

<sup>31</sup> Diese "Hofnarren-Perspektive" vertritt auch GÖTZ (2000, 63ff.), welche die Chancen kulturwissenschaftlicher Beratung jedoch realistisch einschätzt: "Dieses Plädoyer für eine auch verstärkt praxisorientierte Perspektive kulturwissenschaftlicher Forschungsarbeit sollte jedoch nicht dazu verführen [...] z.B. mit der Unternehmensberatung McKinsey konkurrieren zu wollen. [...] Da sich die Forschung in Industriebetrieben von klassisch kulturwissenschaftlichen Untersuchungen durch das soziale, wirtschaftliche und politische Spannungsfeld unterscheidet, in dem die Forscher agieren, werden auf jeden Fall deren herkömmliche theoretische und methodische Ansätze neu zur Diskussion gestellt und deren Blick erweitert" (68f.).

<sup>32</sup> Die Erweiterung ihres wissenschaftlichen Horizonts in Richtung Interdisziplinarität scheint der BWL vergleichsweise leicht zu fallen, wie nicht nur an der Arbeit von SZABO (1998) zu sehen ist.

### 1.1.3. Kulturwissenschaftliche Positionen

Beschäftigen sich Ethnologen als "Spezialisten der Kulturforschung" (HELMERS 1993b, 147) mit Unternehmenskultur, begeben sie sich für einen längeren Zeitraum in die ihnen fremde betriebliche Kultur, um wie die dortigen "Eingeborenen" zu leben und zu arbeiten. Dabei spielten sie bei der Entdeckung psychischer Einflussfaktoren auf die Arbeitsstrukturen (auch: die informelle Organisation, das psychologische Phänomen der Reaktivität) im Rahmen der Hawthorne-Studien aus den 1920er und 1930er Jahren (ROETHLISBERGER/DICKSON 1939), deren Ergebnisse die wissenschaftliche Verhaltensforschung in Organisationen begründeten, eine wichtige Rolle<sup>33</sup>. Zu Beginn der 1950er Jahre befassten sich immer weniger Kulturwissenschaftler mit den kulturellen Aspekten industrieller Arbeit, so dass (oder vielleicht: weil) dieses Forschungsfeld verstärkt von Psychologen und Wirtschaftswissenschaftlern kultiviert wurde. In dieser Phase wurden aus Sicht der ABO für die heutige betriebliche Praxis bedeutende Konzepte formuliert, z.B. das Organisationsklima ("das Ergebnis der individuellen Wahrnehmungen der gesamthaften, komplexen innerorganisatorischen Wirklichkeit durch die Mitglieder dieses Sozialsystems"; STAEHLE/CONRAD 1987, 1608), die Organisationsentwicklung ("der intendierte Wandel einer Organisation mit Hilfe der angewandten Sozialforschung (Aktionsforschung) über einen längeren Zeitraum hin, der sowohl der Organisation als auch ihren Mitarbeitern zugute kommen soll"; KASCHUBE 1993, 102) und die Arbeitszufriedenheit ("die innere Modellbildung über das Arbeiterleben"; FISCHER 1991, 5).

Besonders in den USA widmen sich heute wieder Kulturwissenschaftler komplexen Organisationen und studieren kulturelle Realitäten in staatlichen Verwaltungen, Non-Profit-Organisationen und Wirtschaftsunternehmen (SCHWARTZMAN 1993, 2). Die so entstandenen Feldstudien, die fast ausnahmslos in wirtschaftswissenschaftlichen Medien (z.B. Administrative Science Quarterly, Organization Studies, Organizational Dynamics, Journal of Management Studies, Academy of Management Review) erscheinen (HELMERS 1993b, 149), gründen sich methodisch besonders auf qualitative Interviews (WARNEKEN et al. 1991, 7). Unter dem Stichwort Arbeitswelt beschäftigt sich auch die aus der Volkskunde entwickelte Empirische Kulturwissenschaft (künftig: EKW) seit mehreren Jahren breitspektral mit Unternehmenskultur in einzelnen Großunternehmen (FEHR/KELLER/MORGENTHALER 1991), Arbeitnehmervertretungen (ULMER 1991) oder branchenspezifisch (Großbäckerei; GÖTZ 1997), aber auch mit einzelnen Fragestellungen wie der Bedeutung und dem Wandel informeller Kommunikation im Zuge des Einsatzes moderner Medien (WARNEKEN et al. 1991; ähnlich VON BISMARCK/BUNGARD/HELD 1999) oder rekonstruierend, mit spezifischen betrieblichen Ritualen (Kaffeetrinken; WITTEL 1996). Zwar beschreiben auch die volkswissenschaftlichen Arbeitsbereiche der Handwerks- und Arbeiterforschung kulturelle Spezifika in Betrieben, jedoch werden sie aufgrund ihrer veralteten schichtspezifischen Ausrichtung disziplinintern mittlerweile als "für die Erforschung moderner Unternehmen wenig anschlussfähig" (WITTEL 1996, 27) beurteilt. Die volkswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Arbeit richtet sich dabei auf drei Zielgruppen:

---

<sup>33</sup> Mittlerweile wurde bewiesen, dass die Experimente im Rahmen der "Hawthorne-Studien", welche die "Hawthorne-Legende" (WALTER-BUSCH 1993, 93) begründeten, nicht nur methodisch zweifelhaft durchgeführt wurden, sondern die Ergebnisse auch ex post im Sinne der Beteiligten korrigiert wurden (WALTER-BUSCH 1989, 93-98; KIESER 1999, 113-116).

- *"Die volkskundliche Auseinandersetzung mit der Welt der Arbeiter wird dominiert von drei thematischen Schwerpunkten, dem Arbeiteralltag, der Arbeiterbewegung und Ansätzen zur Theorie der Arbeiterkultur."*
- *"Die volkskundliche Auseinandersetzung mit der Welt der Angestellten wird dominiert vom thematischen Schwerpunkt 'Lebenswelt in der Arbeitswelt' [...]. Es geht darum, Elemente einer inoffiziell-informellen, auf die Realisierung von eigenen Interessen gerichteten Kultur der Betroffenen zu sondieren, welche sich im Konflikt mit der offiziell-systemischen Firmen-, Organisations- oder Unternehmenskultur herausbildet."*
- *"Die volkskundliche Auseinandersetzung mit der Welt der Arbeiter und Angestellten (etwa in einem Betrieb) findet, anders als in der Sozialgeschichte, bisher erst in Ansätzen statt."*

(LAUTERBACH 2000, 29)

Auch wenn sich in jüngster Zeit empirisch-kulturwissenschaftliche Forscher mit einer Modernisierung und Neukonzipierung des wissenschaftlichen Verständnisses (industrieller) Arbeit beschäftigten (z.B. GÖTZ/WITTEL 2000) und auch interdisziplinäre Anstrengungen unternommen werden, die ethnographische Durchdringung von Organisationen weiter zu fundieren steht eine ebenso methodologisch und wissenschaftstheoretisch fundierte wie ideologisch neutrale Gesamtdarstellung noch aus. Die Orientierung zum Phänomen Unternehmenskultur ist jedoch seit einigen Jahren spürbar (GÖTZ/MOOSMÜLLER 1992; HELMERS 1993a; GETSCHMANN 1998)<sup>34</sup>. BAUSINGERS (1986, 15) "Forderung einer Volkskunde der Großstadt" wird durch die Erforschung eines der bedeutendsten Großstadtphänomene, der industriellen Arbeit, Folge geleistet. Entscheidend für die Beschäftigung mit Unternehmenskultur aus Perspektive der EKW ist, dass nicht primär nach dem kulturellen Phänomen, sondern nach seinen lebensweltlichen Ausprägungen und Verästelungen gefragt wird<sup>35</sup>. Damit erlangt die individuelle Interpretation kultureller Phänomene zentrale Bedeutung:

*"Heute ist jedenfalls Annas Geburtstagsfest. Dem Frieden zuliebe werden sich die beiden Rivallinnen wohl zusammenreißen. Und wenn es nicht anders geht, wird Caroline eine dringende Arbeit vortäuschen und während der Feier verbissen den Computer füttern. Oder der Chef wird uns zur Ablenkung mit seinen lustigen Geschichten erheitern."*

(PÉRILLARD 1991, 50)

An diesem Beispiel lässt sich die Arbeitsweise der EKW gut verdeutlichen: aus der Innenperspektive eines Unternehmensmitgliedes wird ein regelhaft ablaufendes Ritual, eine betriebliche Geburtstagsfeier, beschrieben, in dessen Rahmen sich ein Grundmuster, die Vorspiegelung dringen-

---

<sup>34</sup> BURAWOY (1979), HOLZBERG/GIOVANNI (1981), GAMST/HELMERS (1991) und SCHWARTZMAN (1993) liefern einen Überblick über die einschlägige us-amerikanische Forschung (Beleg bei WITTEL 1996, 29f.).

<sup>35</sup> GÖTZ (2000, 61) verwechselt in ihrer Definition des "kulturwissenschaftlichen, unternehmens-ethnographischen" Ansatzes diese Perspektive mit der generell subjektivistisch orientierten Sicht von Unternehmenskultur. Jede kulturwissenschaftliche Perspektive muss zwar subjektivistisch orientiert sein, doch nicht jede subjektivistische gleichzeitig kulturwissenschaftlich.

der Arbeit zur Vermeidung sozialer Konfrontation, manifestiert, das sich bei vergleichbaren Ritualen vermutlich wiederholen wird. Auf ähnliche Weise zeigt ROSEN (1988), wie sich das hierarchische Beziehungs- und Statusgeflecht des Feldes in einer betrieblichen Weihnachtsfeier reflektiert. Auf dem Feld der Symbol- und Ritualforschung findet die EKW den intensivsten Konnex zu ihrem Gegenstand, wobei sie in der Vergangenheit wichtige Beiträge zur Struktur betrieblicher Rituale liefern konnte, z.B. bei Betriebsfeiern (SCHOCKER 1991, 71f.; SIEGLIN 1991, 62). Die Beschreibung und Eingrenzung von Unternehmenskultur ist schließlich auch aus der Innenperspektive der Psychoanalyse möglich:

*"Jeden Morgen tänzelt die Meier an mein Pult und säuselt, ob ich etwas für die Post hätte. Dabei weiß sie haargenau, dass ich meine Post mittags immer selbst mitnehme. Schon ihr Gesicht, zum Dreinschlagen! Auf der Toilette vor dem Spiegel drückt sie ihre Pickel auf, gibt sicher ihr ganzes Geld für PHAS-Wässerchen aus. Meinem Chef gefällt das ja noch, der merkt nicht, dass die nichts tut. Aber ich bin selber blöd, ich schufte für zwei, und der Chef holt sich die Lorbeeren. Der hat ja keine Ahnung!"*

(AESCHLIMANN 1991, 33)

Die spezifischen kulturellen Gegebenheiten innerhalb des sozialen Raums werden zwar punktuell beschrieben, sie haben jedoch klar regelhaften Charakter und werden durch allgemeinverbindliche verstärkt - die geschilderte Konstellation Kollegin/Rivalin/Vorgesetzter kann als in der persönlichen Innenwelt dauerhaft präsent betrachtet werden. Dass die hier beschriebenen Konflikte freilich nicht nur durch persönliche Frustration, sondern auch durch Humor und Anekdoten kompensiert werden können (Linstead 1985; DUNCAN/FEISAL 1989; FEHR 1991, 159; MELLSTRÖM 1993; ähnlich NEUBERGER 1988), zeigt folgendes Beispiel:

*"Bekanntmachung: In der Firma wurde ein Säugling gefunden und bei der Betriebsleitung abgegeben. Diese verlangt eine Untersuchung, ob der Findling ein Produkt des Betriebes ist und ob ein Firmenangehöriger daran beteiligt war. Nach vierwöchiger Untersuchung sind wir der Überzeugung, dass der Findling kein Produkt der Firma sein kann. Begründung: 1. In unserer Firma wurde noch nie etwas mit Lust und Liebe gemacht. 2. In unserer Firma haben noch nie zwei so eng zusammengearbeitet. 3. In unserer Firma wurde noch nie etwas gemacht, was Hand und Fuß hat. 4. In unserer Firma ist es noch nie vorgekommen, dass nach neun Monaten etwas fertig gewesen wäre."*

(FEHR 1991, 161f.)

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	individuell weitergeleitete E-Mail <sup>36</sup>	
Datum:	29.06.1999	
<p><i>"Eine Weisheit der Dakota-Indianer sagt: 'Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab.' Doch im Berufsleben versuchen wir oft andere Strategien, nach denen wir in dieser Situation handeln:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Wir besorgen eine stärkere Peitsche.</i></li> <li><i>2. Wir wechseln die Reiter.</i></li> <li><i>3. Wir sagen: 'So haben wir das Pferd doch immer geritten.'</i></li> <li><i>4. Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.</i></li> <li><i>5. Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.</i></li> <li><i>6. Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.</i></li> <li><i>7. Wir bilden eine Task Force, um das tote Pferd wiederzubeleben.</i></li> <li><i>8. Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu lernen.</i></li> <li><i>9. Wir stellen Vergleiche unterschiedlich toter Pferde an.</i></li> <li><i>10. Wir ändern die Kriterien, die besagen, ob ein Pferd tot ist.</i></li> <li><i>11. Wir kaufen Leute von außerhalb ein, um das tote Pferd zu reiten.</i></li> <li><i>12. Wir schirren mehrere tote Pferde zusammen an, damit sie schneller werden.</i></li> <li><i>13. Wir erklären: 'Kein Pferd kann so tot sein, dass man es nicht noch schlagen könnte.'</i></li> <li><i>14. Wir machen zusätzliche Mittel locker, um die Leistung des Pferdes zu erhöhen.</i></li> <li><i>15. Wir machen eine Studie, um zu sehen, ob es billigere Berater gibt.</i></li> <li><i>16. Wir kaufen etwas zu, das tote Pferde schneller laufen lässt.</i></li> <li><i>17. Wir erklären, dass unser Pferd 'besser, schneller und billiger' tot ist.</i></li> <li><i>18. Wir bilden einen Qualitätszirkel, um eine Verwendung für tote Pferde zu finden.</i></li> <li><i>19. Wir überarbeiten die Leistungsbedingungen für Pferde.</i></li> <li><i>20. Wir richten einen unabhängige Kostenstelle für tote Pferde ein."</i></li> </ol>		

Da auch "informelle Gespräche maßgeblich für die Herausbildung von kollektiven Handlungsformen" (WITTEL 1991, 29) verantwortlich sind und die betriebliche Kultur folglich ebenfalls generie-

---

<sup>36</sup> Künftig: PM-1.

ren, konstatierten empirisch-kulturwissenschaftliche Forscher in der Vergangenheit etwa ein Nachlassen informeller Kommunikation und damit eine kulturelle Veränderung in der Kollegengruppe aufgrund wachsender Arbeitsteilung und Beschränkung der Kommunikation auf Computer und Telefon (SCHNEIDER 1990, 278; SCHNEIDER/WITTEL 1991, 43). Strukturfunktionalistisch argumentierend stellten sie etwa fest, dass Vorgesetzte informelle Kommunikation sanktionierten, wenn ihre Autorität "in Zweifel gezogen oder [...] Führungsstrategien unterlaufen werden" (SIEGLIN 1991, 54). In diesem Zusammenhang wurde dem Führungsstil der Führungskraft eine entscheidende Bedeutung bei der Steuerung informeller Kommunikation<sup>37</sup> in der sozialen Gruppe zugeschrieben, da diese nur "in Grenzen, die der Vorgesetzte absteckt", geduldet werde (SIEGLIN 1991, 61).

#### 1.1.4. Soziologische Positionen

Auch wenn die Soziologie das Forschungsfeld Unternehmenskultur lange als belanglos abgetan hat (MINSSEN 1999, 52), wird Unternehmenskultur aus organisations- und industriesoziologischer Sicht distanziert als Haltung beschrieben, "mit der man sich gegenwärtig in Großunternehmen der Privatwirtschaft auf eine unsichere, möglicherweise hochriskante Zukunft einzustellen beginnt" (BARDMANN/FRANZPÖTTER 1990, 424), wobei dieser Wandel als Reaktion auf technologische (die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien), gesellschaftliche (den Wertewandel) und arbeitstechnische (die Erkenntnis negativer ökonomischer und ökologischer Folgen der Produktion) Veränderungsprozesse zu verstehen ist (SEIFERT 1989). CI bezeichnen diese Forscher kritisch als "Modebegriff für etwas, das es schon immer gab" und als "Fetisch" (KELLER 1991, 226f.), der "jede Äußerung eines modernen Unternehmens, jedes Produkt, jede Geste einem einheitlichen strategischen Konzept" unterwerfe, wodurch "der Unternehmensgeist instrumentalisiert" werde (KELLER 1991, 228f.)<sup>38</sup>. Das hinter CI stehende identitätsbildende Konzept beginnt für Soziologen bereits in der frühindustriellen Phase, in der patriarchalisch führende Firmengründer für Charakter, Ziele und Auftritt ihres Unternehmens standen und das Firmenlogo, z.B. der Mercedes-Stern oder das Osram-Logo, in der Öffentlichkeit für unverwechselbare Qualitätsansprüche stand (ACHTERHOLT 1988, 25ff.; HARBRÜCKER 1991, 187f.). Durch die kompromisslose Durchsetzung von CI sei jedoch nicht nur möglich, die Wirtschaft in die Gesellschaft zu integrieren, sondern auch die Gefahr verbunden, dass die Wirtschaft die Gesellschaft irgendwann schlucke (KELLER 1991, 235). Die Beschäftigung mit solchen "Unternehmensideologien" (DEUTSCHMANN 1993, 63) erscheint Organisationssoziologen ebenfalls keinesfalls als neu:

---

<sup>37</sup> Für KIESERLING (2000, 322) "aktualisiert der Klatsch, den Kollegen über ihre Vorgesetzten [...] unterhalten, sehr viel mehr an sozialer Komplexität, denn hier ist die Person, die das Thema bildet, für alle Anwesenden möglicher Interaktionspartner und somit nicht nur Thema, sondern auch Autor und Adressat möglicher Kommunikation. [...] Nur so hat es Sinn, Warngeschichten zu erzählen oder Geschichten, die Mut machen sollen."

<sup>38</sup> Freilich darf bezweifelt werden, ob ein Logo, einheitliche Gestaltungsmaximen für Briefpapier, Internet-Auftritt oder Büroausstattungen bereits den Boden für Innovation im Unternehmen bereiten, denn die Akteure bleiben in der Regel dieselben. Menschen entwickeln zuerst Widerstände, wenn Altes durch Neues ersetzt werden soll, folglich erfordert kultureller Wandel erhebliches psychologisches Feingefühl, ansonsten liegt nahe, dass CI als pure Kosmetik interpretiert wird.

*"Ohne ein Minimum gemeinsamer normativer Orientierungen und spontaner Kooperation, das über die unvermeidlichen Lücken und Widersprüche formaler Regelungssysteme hinweghilft, wäre eine erfolgreiche Organisation von Arbeitsprozessen selbst in extrem bürokratisierten oder technisierten Unternehmen nicht denkbar. In diesem Sinne sind Unternehmen schon immer, und nicht erst seit der Entdeckung der 'Kultur' durch die Betriebswirtschaftslehre, soziokulturell konstituierte Gebilde gewesen [...]"*

(DEUTSCHMANN 1993, 63)

Tatsächlich führte JAKUES bereits 1951 den Kulturbegriff in die Organisationsforschung ein, der Begriff der "Organizational Culture" tauchte erstmals 1979 bei PETTIGREW auf (KASCHUBE 1993, 104). Soziologen sehen vor allem die Schwächen der objektivistischen Perspektive der Unternehmenskulturforschung und argumentieren gegen eine Sicht, die Kultur als "rational beherrschbar, formal programmierbar und technokratisch verwaltbar" beschreibe, im wesentlichen aber nur einen alten Führungskult und eine rücksichtslose Leistungsideologie propagiere (BARDMANN/FRANZPÖTTER 1990, 434). Eine subjektivistisch orientierte Perspektive erscheint ihnen zur Beschreibung von Unternehmenskultur angebrachter, was auch die "Angleichung des manageriellen Blicks an die soziologische Perspektive" (BARDMANN/FRANZPÖTTER 1990, 436) dokumentiere. So kann vermutet werden, dass

*"The contemporary study of organizational culture is perhaps best understood as only the latest turn in the struggle between explicit and rational views of organization on the one hand and implicit, nonrational views on the other. This tension has long been a central feature in the sociology of organizations, and we can expect that the approach of organizational culture will have its day and then recede in importance, to rise yet again in modified form."*

(OUCHI/WILKINS 1985, 462)

Und tatsächlich scheint der Höhepunkt des Konzepts CI bereits überschritten, "denn der Veröffentlichungsboom zum Thema ist zwar noch nicht ganz zusammengebrochen, aber doch merklich zurückgegangen" (GETSCHMANN 1998, 10; ähnlich bereits BREISIG 1990, 93; HOFSTEDE 1993, 203)<sup>39</sup>. Als Hintergrund kann hier vermutet werden, dass die Aussage ACHTERHOLTS (1988, 29), "wenn irgend etwas die Diskussion über Corporate Identity nach wie vor charakterisiert, dann ist es der Zustand begrifflicher Unsicherheit", nach wie vor Gültigkeit besitzt.

Unter den Klassikern der Soziologie behandeln vor allem Max WEBER, DURKHEIM und BOURDIEU kulturelle Aspekte von Organisationen. In WEBERS (1922) Organisationstheorie wird das ursprünglich religionssoziologische Konzept Charisma "immer wieder und in den verschiedensten historischen Kontexten als Angelpunkt von Analysen herangezogen" (STEYRER 1995, 24). Charisma wird als Beziehungskategorie definiert, in welcher der jeweilige soziale Kontext darüber entscheidet, welche Eigenschaften von den geführten Personen als außeralltäglich interpretiert werden. Die von

---

<sup>39</sup> HEEN (1994, 101 und 110f.) konstatiert für CI einen deutlichen Publikationsrückgang und nennt als Ursachen "mangelndes Verständnis für CI-Konzepte", "fehlende CI-Kenntnisse von Führungskräften" und "Halbherzigkeit in der CI-Arbeit."



WEBER formulierten "drei reinen Typen legitimer Herrschaft" lassen sich in unterschiedlicher Relevanz für moderne Konzepte von Unternehmenskultur heranziehen.

Die "legale Herrschaft", nach der ein Vorgesetzter kraft einer Satzung, die seine Kompetenz mit seiner Position gleichgesetzt, über Untergebene "sine ira et studio" befiehlt, ist das Herrschaftsprinzip des bürokratischen Verwaltungsapparates, kann jedoch aufgrund des zentralen Befehl/Gehorsam-Prinzips kaum auf moderne Wirtschaftsunternehmen angewandt werden, in denen der Grad an Kompetenz der Unternehmensmitglieder nicht automatisch mit ihrer Position im Organigramm korreliert. Die "traditionelle Herrschaft", in der ein mit Privilegien ausgestatteter Patriarch über Diener oder Untertanen regiert, sieht WEBER als Herrschaftsprinzip der Ständegesellschaft an - auf Organisationen, in denen die Hierarchiestufen vertikal und horizontal durchlässig sind und die formale Ordnung folglich variiert, ist auch sie nicht anwendbar. Darüber hinaus geht die matrix- und netzwerkartig orientierte gruppenbasierte Arbeitsorganisation (auch: virtuelle Organisation) in modernen Unternehmen mit einer Abflachung der Hierarchien einher<sup>40</sup>, was sich verstärkend auf die Anzweiflung der Legitimität von Privilegien auswirkt. Überhaupt scheinen sich veränderte Arbeitswelten und individuelle Arbeitsanforderungen gegenseitig zu beeinflussen: die traditionellen Arbeitstugenden (z.B. Fleiß, Pünktlichkeit) sind zwar keineswegs ausgestorben, in der "New Work" muss die Arbeit jedoch in erster Linie Spaß machen und sich mit "Work/Life-Balance", mit "Freizeit, Familie und Freundeskreis vereinbaren lassen" (OPASCHOWSKI 1998, 73f.). Eine Gesellschaft, in welcher der soziale Status eines Menschen nicht ausschließlich durch seine Geburt determiniert ist<sup>41</sup>, bietet wenig Manifestationsmöglichkeiten traditioneller Herrschaft im WEBERSchen Sinne.

Die "charismatische Herrschaft" schließlich, nach welcher ein "Führer" über "Jünger" herrscht, erfolgt kraft emotionaler Hingabe und ist hauptsächlich durch Vertrauen legitimiert. In der von der Managementforschung breit propagierten kooperativ und partizipativ orientierten Führungstheorie gilt ein Klima aus wechselseitigem Vertrauen zwischen den Organisationsmitgliedern als wichtigste Grundlage von Kooperation (HALBE 1992, 17ff.; BEYER/NUTZINGER 1996, 29ff.; HENTZE/KAMMEL/LINDERT 1997, 265). Auch das geforderte vorbildhafte Vorleben unternehmenskultureller Werte durch Führungskräfte (HENTZE/KAMMEL/LINDERT 1997, 548) verweist, ebenso wie die besonders in Krisenzeiten wichtige kulturelle Bedeutung betrieblicher "Helden" (DEAL/KENNEDY 1987, 97ff.), auf den Stellenwert von Charisma. Die führungsspezifischen Ausdrucksformen von Charisma lassen sich folglich zusammenfassen:

---

<sup>40</sup> OPASCHOWSKI (1998, 64) stellt bei Telearbeit dagegen einen erhöhten Leistungsdruck fest. Dazu können mangelnder arbeitsrechtlicher Schutz, Isolation, schlechte Kommunikation, Benachteiligung bei Entscheidungsprozessen, fehlende Trennung zwischen Beruf und Arbeitsleben, ständige Erreichbarkeit, unentlohnte Mehrarbeit sowie Störung durch die und Störung der Familie kommen (GLASER/GLASER 1995).

<sup>41</sup> GEISLER (1992, 198ff.) weist für die Bauernschaft und die Arbeiterschichten zwar einen Zusammenhang zwischen Abstammung und Berufswahl nach, doch ist dies heute keine gesamtgesellschaftliche Norm mehr, zumal die Selbstrekrutierungsraten seit den 70er Jahren kontinuierlich abnehmen. Auch LUHMANN (1998, Bd. 2, 828) konstatiert: "Außerdem trägt auch das in Form von Schulen und Universitäten organisierte Erziehungssystem dazu bei, dass fachliche Kompetenz individuell und ohne weitere Sozialmerkmale rekrutiert werden kann [...]".

*"Neben Vertrauen zeigen charismatische Führungskräfte auch ein starkes Interesse an Entwicklungsprozessen. Sichtbarer Ausdruck ist die ständige Analyse der Fähigkeiten, Coaching, Counselling, Training und die Eröffnung von Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln. [...] Sie demonstrieren Integrität gegenüber ihrem Team - individuell und kollektiv."*

(LUDORF 1998, 108)

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	BMW Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	08.11.2000	
<i>"Der [...] hat morgens selbst mit der Putzfrau geredet und gefragt, wie's ihr geht. Das ist uns bei BMW verloren gegangen. Bei dem [...] konnten sie, als Gegenbeispiel, im Führungskreis zwei Stunden lang präsentieren und dann mit ihm im Aufzug runterfahren, und der hat nicht mehr gewusst, wer sie überhaupt sind."</i>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	19.01.2000	
<i>"Auf der Hauptversammlung damals war das Wahnsinn: der Herr [...] war zwar nur so ein ganz Kleiner, aber wenn der reingekommen ist, dann sind wirklich die Leute fast strammgestanden, haben 'Guten Tag' gesagt und sich verbeugt. Ich habe dem dann auch die Hand gegeben und gesagt, wer ich bin, und dann meinte er nur: 'Ich weiß, wer Sie sind - Sie machen für mich hin und wieder das Sekretariat.' Das war es, was den Leuten imponiert hat!"</i>		

Fehlendes Charisma kann freilich auch dazu führen, dass exponierte Unternehmensmitglieder nicht als Vorbilder, sondern als "Anti-Helden" wahrgenommen werden:

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	07.09.1999	
<p><i>"Für diesen ehemaligen Vorstand [...] kam es überhaupt nicht in Frage, Sekt zu trinken - der kannte das Wort überhaupt nicht. Nur 'Veuve Clicquot' durfte es sein. Auf einer Weihnachtsfeier mit seinen Bereichsleitern und Hauptabteilungsleitern hat dann eine Sekretärin mal Sekt hingestellt. Da hat er sich zwar bemüht, es mit Humor zu nehmen, aber man hat ihm angemerkt, dass er es gar nicht so lustig fand."</i></p>		

Das Charisma dieser betrieblichen Vorbilder kann, vergleicht man das Konzept mit der von WEBER für die Regelung der rationalen Alltagswirtschaft bevorzugten Bürokratie, als Gegenkonzept zur bürokratischen Dominanz verstanden werden (STEYRER 1995, 30f.), als Alternative zum Prinzip Rationalität. Generell spricht WEBER mit seinem Konzept charismatischer Herrschaft zentrale Aspekte moderner Führung durch Unternehmenskultur an (KRELL 1993, 46; HENTZE/KAMMEL/LINDERT 1997, 531ff.), gleichermaßen kann das Bestreben, mittels charismatischer Herrschaft "to pursue goals which are uncompromising, far-reaching, and not subject to everyday or material circumstances" (SCHROEDER 1992, 117f.), mit dem Ziel unternehmenskultureller Führung identifiziert werden. Die Realisierung kulturellen Wandels freilich gestaltet sich auch bei WEBER schwierig, da Organisationen strukturell bedingt auf Veränderungen nur schwer reagieren können, und zwischen Unternehmensleitung und Verwaltungsapparat wechselseitige Abhängigkeiten bestehen<sup>42</sup>.

Der französische Soziologe Emile DURKHEIM bezeichnet in seinem Werk Symbolkombinationen, z.B. Mythen, als "Generatoren von Solidarität", die notwendig sind, da der soziale Verband als "Klan" eine zu vielfältige Realität ist, um in seiner Komplexität klar repräsentiert werden zu können (DURKHEIM 1961, 220). Die zuerst von OUCHI (1981) aufgebrachte und später gemeinsam mit WILKINS (OUCHI/WILKINS 1983) ausdifferenzierte Idee eines Wirtschaftsunternehmens als "Klan"<sup>43</sup> ist auch in der heutigen Managementforschung ein Ansatz (ANGERMEYER 1995, 379), wobei die sozialen Schließungsmechanismen dieser Formation jedoch als problematisch nicht nur hinsichtlich ihres "moralischen Imperialismus" (DEUTSCHMANN 1989, 100), ihres Unverständnisses für "Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates und vor allem für die Ausschöpfung individualrechtlicher Schutzbestimmungen durch einzelne Arbeitnehmer" (DEUTSCHMANN 1989, 105), sondern auch bezüglich ihrer immanenten "Tendenz zum Rassismus und Sexismus" (KRELL 1993, 52) gelten<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Selbst im Zuge als fundamental interpretierter gesellschaftlicher Umwälzungen wie der Russischen Revolution 1917 konnte der bürokratische Apparat jedoch nicht beseitigt werden.

<sup>43</sup> OUCHI/WILKINS (1983) charakterisieren am Beispiel japanischer Unternehmen den Klan als Organisation mit starker Kultur, in der das Management auf individuelle Handlungen nur schwer rekurrieren kann, weil die Mitglieder räumlich stark verteilt sind. Die Unternehmenskultur fungiert hier als Menge in der Regel durch Sozialisation erworbener Anforderungen, welche den Abgleich zwischen individuellen und organisationalen Zielen gewährleistet. Langfristig gleichen die Mitglieder folglich ihre individuellen Ziele an den organisationalen Zielen an, was die Tendenz z.B. zu lebenslanger Beschäftigung, rigiden Auswahlprozessen und einem ausgeprägten Elitebewusstsein der Mitglieder verstärkt.

<sup>44</sup> OKUMURA (1998, 129ff.) beschreibt unter anderem die gesellschaftliche Diskriminierung von

Auch DURKHEIMS Begriff der "Anomien", Zustände mangelnder sozialer Regelung, die im Zuge zu hoher Arbeitsteilung in Konjunkturphasen auftreten, verweist auf kulturelle Thematiken in Organisationen. Sie können als "ungezügelter Prozess der Zersplitterung von Spezialfunktionen und Spezialtätigkeiten, durch den keine gemeinsamen Regeln und Bande entstehen können" (LAHUSEN/STARK 2000, 221) bezeichnet werden. Mit dem Ansteigen wirtschaftlicher Konjunkturphasen steigt der persönliche Erwartungshorizont, der im Falle einer Rezession nur schwer wieder gesenkt werden kann. Zudem kommt es in Gesellschaften mit hoher Arbeitsteilung zu einer Verringerung enger und kontinuierlicher sozialer Interaktionen bzw. fehlen diese vollständig. Infolgedessen werden gesellschaftlich notwendige Regeln nicht gemeinsam getragen - es kommt zur Deregulierung des moralischen Normensystems (DURKHEIM 1987, 273ff.). Mit dem Verweis auf den Erwartungshorizont spricht DURKHEIM Kooperations- und Interaktionskonflikte an und verknüpft Arbeitsteilung, organisatorischen Wandel mit sozialer Interaktion und psychischer Disposition der Unternehmensmitglieder. Unternehmenskultur als symbolische Welt innerhalb eines sozialen Raums kann so unterteilt werden in die sichtbare Symbolstruktur, die Artefakte und die unter der Oberfläche liegenden individuellen und überindividuellen Symbole und Mythen, wobei von der sichtbaren auf die übergeordnete, für das soziale Handeln der Unternehmensmitglieder bedeutendere betriebliche Symbolwelt geschlossen werden kann.

Der in der Unternehmenskulturforschung ebenfalls weitgehend unbekannt (WITTEL 1996, 273ff.)<sup>45</sup> französische Kulturosoziologe Pierre BOURDIEU schließlich beschreibt soziale Beziehungen im jeweiligen Kontext eines Feldes, in dem dominante und inferiore Individuen, Klassen und Institutionen um Macht kämpfen (MOI 1991, 1021). Legitimität wird hier in Form symbolischen Kapitals verliehen, das dazu dient, die eigene Reproduktion zu sichern (BOURDIEU 1985, 11). BOURDIEU zufolge besteht der Alltag aus einer Reihe von Feldern, wie Freizeit, Familie, Arbeit oder Kunst (SULKUNEN 1982, 106f.), die er im "Habitus", der auf der Basis von Erfahrungen individuell operationalisierten Kombination aus Erwartung und Verständnis zusammenfasst, der spezifischen Interpretation der Regeln dieses Kampfes (BOUVERESSE 1993).

Dieser auf diese Weise sowohl subjektiv konstruierte als auch objektiv praktizierte "Habitus" einer sozialen Gruppe oder Klasse definiert eine symbolische Ordnung, in der sich ihr alltägliches und außeralltägliches Handeln bewegt (SULKUNEN 1982, 108)<sup>46</sup>. Ökonomisches (Geld und Besitz), kulturelles (Kulturgüter, Bildung, Bildungstitel) und soziales (Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen, z.B. Elite-Schulen, Clubs, politischen Parteien) Kapital sind die Formen symbolischen Kapitals, das von den Konkurrenten im Spiel mit dem Ziel der Vermehrung investiert wird (BOURDIEU et al. 1981). Dabei kann kulturelles und soziales ebenso in ökonomisches Kapital um-

---

"Nichtfirmenmenschen" in Japan.

<sup>45</sup> WITTEL (1996, 276) sieht den Grund für die mangelnde Rezeption BOURDIEUS darin, dass die Unternehmenskulturforschung sich vor allem mit den Mittelschichten beschäftige und "in den Betrieben die Kategorien zur Zuordnung von Lebensstilen an soziale Lagen mehr und mehr verschwimmen." Tatsächlich jedoch umschließen heutige Konzepte von Unternehmenskultur ganzheitlich sämtliche Hierarchieebenen, also auch die aus den unterstellten "Unterschichten" stammenden Unternehmensmitglieder. Weiter wird Lebensstilforschung im Sinne neuer oder veränderter Kundenbedürfnisse (Marktforschung) auch in der Managementforschung betrieben (DIEMER/HERTEL 1996; LINNEWEH 1998; HANNEMANN 1999).

<sup>46</sup> Im Gegensatz z.B. zu Theorien der rationalen Wahl, die das Individuum eine Wahl zwischen bestehenden Handlungsalternativen treffen lassen bzw. Individualisierungstheorien, die eine Herauslösung des Individuums aus kulturellen, sozialen und gesellschaftlichen Bindungen sehen (HRADIL 2000, 206f.)

gewandelt werden wie ökonomisches in kulturelles und soziales Kapital, jedoch zu unterschiedlich hohen Kosten, da das ökonomische Kapital relativ leicht transferierbar ist. Der Bezug der Kulturosoziologie BOURDIEUS zur Thematik Unternehmenskultur muss jedoch nicht zwingend über den Vergleich von sozialem Status und kulturellem Kapital hergestellt werden (WITTEL 1996, 295ff.), da der soziale Status der Unternehmensmitglieder des betrieblichen Feldes relativ homogen und stabil ist. Außerdem darf die mit Hilfe von BOURDIEU aufgestellte These, dass die firmenideologische "Egalisierungsrhetorik" CI durch einzelne Beschäftigte ausgehebelt werden kann (WITTEL 1996, 298), angezweifelt werden, da bereits der Nachweis der Voraussetzung dieser These, also die Tatsache einer wirklich flächendeckenden, alles durchdringenden Implementierung von CI, die durch die meisten Unternehmensmitglieder zudem komplett internalisiert wurde, kaum möglich ist<sup>47</sup>. Moderne objektivistisch und normativ orientierte unternehmenskulturelle Konzepte bewegen sich in der Regel auf einer abstrakten Ebene und versuchen, eine verbindliche Grundhaltung in den Mitarbeitern zu wecken, indem sie idealtypische Maximen statt konkrete Anweisungen produzieren (COLLINS/PORRAS 1992):

- *"Gesellschaftliche Verantwortung der Firma; Exzellenz in allen Unternehmensbereichen; forschungsgetriebene Innovation; Ehrlichkeit und Integrität; Gewinn, der aus einem Nutzen für die Menschheit stammt"* (Merck)
- *"Recht auf freie Wahl; siegreich sein - die anderen in einem guten Kampf schlagen; Fördern individueller Initiative; Aufstiegsmöglichkeiten basierend auf Leistung (niemanden wird etwas geschenkt); harte Arbeit und kontinuierliche Selbstverbesserung"* (Philip Morris)
- *"Kein Zynismus; Pflege und Verbreitung der 'wahren amerikanischen Werte'; Kreativität, Träume und Vorstellungskraft; penible Genauigkeit bei Aufbau und Detail; Bewahrung und Kontrolle der 'Magie'"* (Disney)
- *"Kundenservice an erster Stelle; harte Arbeit sowie individuelle Produktivität; nie zufrieden sein; exzellenter Ruf; Teil von etwas Besonderem sein"* (Nordstrom)
- *"Heben der japanischen Kultur und des internationalen Status'; Pionier sein - keinem anderen folgen, das Unmögliche tun; Förderung von individuellen Fähigkeiten und von Kreativität"* (Sony)

Zwar decken die genannten Schlüsselwerte unterschiedliche thematische Ebenen ab - so sind eine leistungsbezogene Vergütung und Entwicklung (Philip Morris Inc.) sowie eine penible Genauigkeit bei Aufbau und Detail (Walt Disney Corp.) mehr "gering detaillierte und operationalisierte Zweckprogramme" (BERGER 1993, 19) als philosophische Kernwerte, sie beschreiben jedoch Korridore, in denen bevorzugtes Handeln aus Sicht der Unternehmensführung transparent wird. Diese Leitlinien

---

<sup>47</sup> SCHUBBES (1999, 13) betriebswirtschaftliche Dissertation ist ein gutes Beispiel dafür, wie undifferenziert CI und Unternehmenskultur gleichgesetzt werden können: "Die Begriffe 'Unternehmenskultur' und 'Corporate Identity' werden in dieser Arbeit synonym verwendet, weil beide Begriffe einen instrumentellen und einen institutionellen Charakter." Seine Folgerung, dass eine "Fusion [...] nur erfolgreich für die beteiligten Fusionspartner verlaufen kann, wenn eine Assimilation durch die Kombination von Kulturelementen [CI, z.B. Logos] beider Fusionspartner als kulturelles Integrationsergebnis angestrebt wird" (155) ist eine Tautologie, die immer funktioniert.

haben eher den Charakter eines "Werkzeugkastens" (SWIDLER 1986), aus dem sich die Unternehmensmitglieder bedienen sollen. Eine nach innen gewandte Egalisierungsrhetorik, die den Beschäftigten ihre individuelle Symbolik diktiert und dabei nicht mit der permanent bestehenden Anforderung an jedes Unternehmensmitglied nach ökonomisch quantifizierbarer Kreativität zumindest in der Weiterentwicklung bestehender Themen kollidiert, dürfte es über einen längeren Zeitraum kaum geben, denn sie ist kontraproduktiv zur ökonomischen Zielerreichung auf Basis individueller Leistungsbereitschaft. Mit der Gleichschaltung individueller Symbolwelten würde die Unternehmensspitze marktspezifisch notwendige und dringend benötigte Flexibilitäts- und Innovationspotentiale zerstören, was kurzfristig in eine Reduzierung betrieblicher Arbeitsleistung mündete. Organisationen besitzen eher verschiedene durchaus gegensätzlich interpretierbare Wertesysteme, die spezifische Subkulturen bilden, die sich z.B. berufsgruppenspezifisch (z.B. Ingenieure, Informatiker, Mitarbeiter im Personalwesen), sozial oder ethnisch (z.B. deutsche, türkische oder griechische Mitarbeiter im Werksbereich) unterscheiden.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	08.08.2000	
<p><i>"Personalentwicklung im Werksbereich ist wahnsinnig schwierig, besonders bei griechischen und türkischen Mitarbeitern. Da darf man auf keinen Fall jemand Jüngeren älteren Mitarbeitern vor die Nase setzen, selbst wenn der viel qualifizierter ist. Da ist es besser, einen jungen Deutschen von außerhalb zu nehmen, dann gibt's keine Probleme."</i></p>		

Trotz alledem kann BOURDIEUS Feldtheorie zur Beschreibung unternehmenskultureller Gegebenheiten dienen. Unter den drei Formen symbolischen Kapitals spielt im sozialen Raum das kulturelle Kapital eine besondere Rolle, jedoch nicht in dem von BOURDIEU formulierten Aggregatzustand intellektueller Bildungsgüter oder akademischer Meriten, sondern in Form der Fähigkeit zum Verstehen und Nutzen der spezifischen kulturellen Realität im betrieblichen Alltag. Ökonomisches und soziales Kapital können im konkreten Fall der Untersuchung von Unternehmenskultur in einem spezifischen Feld vergleichsweise vernachlässigt werden, da die finanzielle Ausstattung der Abteilungsmitglieder ebenso wie ihre Zugehörigkeit zu elitären Netzwerken, wenn überhaupt, eher im privaten Bereich Bedeutung erlangt denn im täglichen betrieblichen Alltag. Bei allen kooperativ und partizipativ angelegten Konzepten von Unternehmenskultur und bei allen Verweisen auf die Bedeutung der "ungeschriebenen Gesetze" (SCOTT-MORGAN 1995) darf jedoch nicht übersehen werden, dass es auch klare formale Macht- und Herrschaftsstrukturen gibt, die konkreten Einfluss auf Entscheidungsprozesse haben (DEUTSCHMANN 1993, 58). Auch die Verteilung von Macht in Organisationen, eine "Leitplanke organisationsinterner Entscheidungsprozesse" (MINNSEN 1999, 54), verweist auf die soziale Realität im Unternehmen. Aus organisationssoziologischer Sicht scheint das Verhältnis von Macht und partizipativ orientierten Arbeitsbeziehungen wie folgt charakterisiert werden zu können:

*"Wer mehr Macht will, wird dies im Gegenteil mit mehr Bürokratie, Verrechtlichung und Instrumentalismus der Beschäftigten erkaufen müssen. Wer dagegen ernsthaft an 'gemeinschaftsförmigen' Arbeitsbeziehungen interessiert ist, wird im Austausch dafür einen weitgehenden Abbau der Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital akzeptieren müssen, als er wohlfahrtsstaatlichen Kompromiss bereits institutionalisiert ist."*

(DEUTSCHMANN 1989, 106)

Jedoch nicht nur in den täglichen Arbeitsbeziehungen lässt sich das Phänomen Macht soziologisch nachweisen, auch anhand der betrieblichen Symbolwelt lässt sich eine Aussage über die Bedeutung von Machtstrukturen innerhalb von Unternehmen treffen:

*"Der symbolische Gehalt von Gegenständen existiert nicht a priori, sondern ergibt sich aus dem Kontext; die Wertigkeit des symbolischen Gehalts lässt sich nur aus dem Verhältnis zu anderen symbolischen Verweisungen feststellen."*

(SANDNER 1990, 217)

Statussymbole, etwa die Größe und Lage von Büros, Büroeinrichtungen, reservierte Parkplätze, Dienstfahrzeuge oder bestimmte "Dress Codes", drücken die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie von Unternehmensmitgliedern aus, die sich dadurch sichtbar von anderen abgrenzt.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.10.2000	
<i>"Damals in [...] gab's ganz klare Regeln, was jemand wert ist: ein Abteilungsleiter hat vier Fenster, ein Gruppenleiter zwei, und so weiter eben. Ich habe mir dann das allerletzte Büro genommen ohne Fenster, um zu demonstrieren, dass ich davon nichts halte."</i>		

Die Kenntnis dieser Symbolsysteme vermittelt den Unternehmensmitgliedern Sicherheit über die sie umgebende soziale Ordnung und erlaubt ihnen, ihren betrieblichen Alltag zu bewältigen (SANDNER 1990, 218; MINNSEN 1999, 53). Symbolische Machtstrukturen und kulturelle Aspekte müssen bei der Untersuchung von Unternehmenskultur folglich in demselben Zusammenhang gesehen werden (SZABO 1998, 313). Auf welche Weise in einem definierten Feld kulturelles Kapital eingebracht wird, lässt sich mit BOURDIEUS Theorie analysieren, denn auch dort gibt es Verhandlungen um Macht und Einfluss sowie informelle Strukturen, die sich nicht im Organigramm wiederfinden. Hier lassen sich auch Parallelen zum institutionalistischen Ansatz der Organisationssoziologie feststellen (MEYER/ROWAN 1977; BERGER 1993), wonach Unternehmen ihre Legitimität durch das Formen ihrer formalen Struktur gemäß den gesellschaftlich herrschenden und institutionalisier-

ten Mythen sichern. Als Beispiel nennen MEYER/ROWAN (1977, 355) das auch auf Wirtschaftsunternehmen anwendbare Beispiel eines Nobelpreisträgers, der an einer Universität eingestellt wird, um die externe Attraktivität zu steigern, obwohl "[...] from the point of view of immediate outcomes, the expenditure lowers the instructional return per dollar expended and lowers the university's ability to solve immediate logistic problems." Ebenso lässt sich anhand der Theorie BOURDIEUS beschreiben, wie das eben beschriebene kulturelle Kapital in symbolisches Kapital umgewandelt werden kann<sup>48</sup>.

Auch in der jüngeren soziologischen Unternehmenskulturforschung wird den bereits in Grundzügen skizzierten makro- und mikroanalytischen Hauptansätzen Rechnung getragen (OUCHI/WILKINS 1985, 471ff.). Dabei hat die makroanalytische Sicht (GREGORY 1983; JONES 1983; MARTIN/SIEHL 1983) zum Ziel, die Kultur einer geschlossenen Gruppe in ihrer Funktionalität und Entwicklungsmöglichkeit zu analysieren, während die mikroanalytische Sicht den Fokus auf das kulturschaffende Individuum seine spezifischen kognitiven, sinnhaften und interpretativen Prozesse legt. Die Vertreter der makroanalytischen Sicht von Unternehmenskultur, die sich am kulturanthropologischen Funktionalismus MALINOWSKIS und RADCLIFF-BROWNS orientieren, argumentieren, dass Rituale funktional solidarisierend, kontrollierend, hierarchisierend, stabilisierend und rebellierend sein und als manifeste oder latente Bündnisse der Beteiligten angesehen werden können. So gelten beispielsweise Anekdoten über Unternehmensgründer oder betriebliche Helden als integrativ bzw. die soziale Kontrolle unterstützend (WILKINS 1983), die berufliche Ehre der Unternehmensmitglieder "operates as an organizational culture control in terms of social similarity" (MORRILL 1998, 250). Unternehmenskultur sehen diese Forscher als Konsequenz des unternehmerischen Strebens nach Effizienz an, wobei das Design der offiziellen Kultur aus den konkreten ökonomischen Strukturen der Organisationsmitglieder resultiert.

Im Unterschied dazu fokussieren mikroanalytische Theorien (DANDRIDGE ET AL. 1980; PFEFFER 1981; MITROFF 1983) Unternehmenskultur aus individualpsychologischer Sicht, was sowohl lerntheoretische und attributive Ansätze als auch psychoanalytische Theorien einbezieht, denen zufolge die Vorbildfunktion von Unternehmensgründern auf positive oder negative Aspekte des eigenen Ichs verweist (NEUBERGER/KOMPA 1987, 203). Auch diese Ansätze thematisieren organisationspezifische Symbole und Einstellungen, orientieren sich jedoch an Autoren wie CHOMSKY, FREUD und JUNG und definieren Unternehmenskultur als aus individuellen und kollektiven Bedeutungsstrukturen generiert, die sich im betrieblichen Kontext z.B. spieltheoretisch als "Agon (Wettkampf)", "Alea (Chance)", "Mimicry (Verkleidung)" und "Ilinx (Rausch)" manifestieren (NEUBERGER 1994, 129). Damit rücken auch sie in die Nähe des symbolischen Interaktionismus<sup>4</sup>, dessen Untersuchungsinteresse "sich hauptsächlich auf die soziale Aushandlung von Rollen und Identitäten auf der Ebene typisierter Situationen" (SCHETTGEN 1991, 260) richtet.

---

<sup>48</sup> DEUTSCHMANN (1993, 61) konstatiert in Anlehnung an BOURDIEU für die Beratungs-Branche "eine durchdringende Herrschaft über die Symbolwelt" der Produktionssphäre, wobei hier BOURDIEUS These, dass die Transformierbarkeit von kulturellem in ökonomisches Kapital letztlich entscheidend sei (DEUTSCHMANN 1993, 59), Anwendung findet. Sie kann freilich bei der Anwendung BOURDIEUS auf die kulturellen Austauschprozesse in der sozialen Gruppe einer Abteilung nicht angewandt werden, da hier symbolisches Kapital einen ungleich höheren Stellenwert genießt als ökonomisches Kapital.



### 1.1.5. Unternehmenskultur in der Feldstudie

In dieser Feldstudie wird zwischen den von der Unternehmensleitung entschiedenen und intern qua formaler Organisation induzierten (künftig: offizielle Unternehmenskultur) und den im untersuchten Feld und punktuell im sonstigen Unternehmen vorgefundenen kulturellen Aussagensystemen (künftig: faktische Teilkultur<sup>49</sup>) unterschieden. Beim Begriff der offiziellen Unternehmenskultur lassen sich Parallelen zum Begriff Ideologie erkennen, insofern Ideologie wertneutral ein System weltanschaulicher Leitbilder, Anschauungen und Werte bezeichnet. Offizielle Unternehmenskultur und Ideologie decken jedoch nicht denselben Wertebereich ab, da weder objektivistische noch subjektivistische Konzepte von Unternehmenskultur den ideologischen Aspekt der unbemerkten Indoktrination nachweislich beinhalten<sup>50</sup>. Moderne Konzepte von Unternehmenskultur lassen sich mit den herkömmlichen Argumenten der Ideologiekritik (SPINNER 2000, 132) nicht fassen. Die These von Unternehmenskultur als ideologischem Machtmedium der Unternehmensführung mag in wenigen Einzelfällen berechtigt sein, für die Beschreibung kultureller Prozesse in der Industrie im allgemeinen ist sie unzutreffend<sup>51</sup>.

Dass es generell Differenzen zwischen dem von der Unternehmensleitung verantworteten offiziellen Konzept von Unternehmenskultur und der kulturellen Realität im betrieblichen Feld gibt, ist die Grundthese der Feldstudie. Auf die Basis dieser Differenz recurriert auch ASSMANN in seiner Definition kollektiver Identität:

---

<sup>49</sup> Auch die offizielle Unternehmenskultur ist faktisch, insofern sie sich besonders in unternehmensinternen Dokumenten niederschlägt und ihre Elemente z.B. im Rahmen der Leistungsbeurteilung für Mitarbeiter und Führungskräfte der BMW AG praktische Bedeutung erlangen, jedoch ist sie ein betriebliches Normensystem, dessen Realität nur durch natürliche Personen gewährleistet wird, die ihm Bedeutung geben. Die offizielle Unternehmenskultur deckt somit eine untergeordnete Realitätskategorie ab als die in der Feldstudie erforschte faktische Teilkultur.

<sup>50</sup> Auch WITTELS (1996) Feldstudie erliegt aus gewohnt klassentheoretischer Perspektive dem Mechanismus, Unternehmenskultur per se als Ideologie zu betrachten, die vor allem Leistung propagiere: "Auf der einen Seite rührende und ernst gemeinte Fürsorge, auf der anderen Seite eine klare Form der Kontrolle" (225). Seiner Ansicht nach will die "Firmenideologie [...] den 'durchgängigen Menschen' haben, den 'ganzen Menschen', der sowohl den arbeitenden Menschen als auch den Privatmenschen mit all seinen Sehnsüchten, Wünschen und Träumen umfasst" (227f.), den Beweis für diese Behauptung bleibt seine Arbeit freilich schuldig, vielmehr muss WITTEL selbst Zweifel daran einräumen (228f.), da seinen Zielpersonen die unternehmenskulturellen Mechanismen durchaus gewärtig sind.

<sup>51</sup> Damit nimmt die Feldstudie eine Gegenposition zu BACHMANNS (2000, 35ff.) Konzept der aus klassentheoretischen Wurzeln der 1970er Jahre herausgebildeten politischen "Links-Volkskunde" ein, die "nach Praxen, die der betrieblichen Hierarchie und/oder der wirtschaftlichen Profitlogik entgegen stehen, oder die den lokalen Ausprägungen gesellschaftlicher Scheidelinien zwischen den Geschlechtern oder den Sozialmilieus etwas entgegensetzen" (BACHMANN 2000, 47). Die Motivation dieses Verständnisses von "Belegschaftskultur" ist eine "Self-fulfilling Prophecy" und unterstellt erneut ein "tayloristisches" Denken der Unternehmensführung, das in der betrieblichen Praxis nicht mehr in diesem Ausmaß zu finden ist. Die ideologisch bedingten Probleme, die in dieser Tradition denkende Autoren mit dem betriebswirtschaftlichen Auftrag eines Industrieunternehmens haben, mindert leider zu häufig den Wert ihrer Studien.

*"Unter einer kollektiven oder Wir-Identität verstehen wir das Bild, das eine Gruppe von sich aufbaut und mit dem sich deren Mitglieder identifizieren. Kollektive Identität ist eine Frage der Identifikation seitens der beteiligten Individuen. Es gibt sie nicht "an sich", sondern immer nur in dem Maße, wie sich bestimmte Individuen zu ihr bekennen. Sie ist so stark oder so schwach, wie sie im Bewusstsein der Gruppenmitglieder lebendig ist und deren Denken und Handeln zu motivieren vermag."*

(ASSMANN 1999, 132)

Der Umkehrschluss zu dieser kultureller Heterogenität wäre die These, dass die formulierten Leitlinien der offiziellen Unternehmenskultur nicht nur die betriebliche Realität zu determinieren suchen, sondern sie tatsächlich beschreiben. Dies freilich legt eine künstliche Abstraktion und Homogenisierung der Kultur innerhalb eines Unternehmens nahe. Das Ziel dieser Feldstudie ist es gerade, den kleinsten gemeinsamen kulturellen Nenner im betrieblichen Alltag einer abgeschlossenen sozialen Gruppe zu finden, eben dasjenige, was trotz aller vermuteten individuellen Unterschiede die soziale Gruppe im Feld kulturell konstituiert. Die Grundthese über den unternehmenskulturellen Aspekt der faktischen Teilkultur ist folglich eine mikropolitische: ohne die betrieblichen Strukturen außer Acht zu lassen richtet sich der Blick vornehmlich auf die interagierenden, kooperierenden und ihre individuellen/kollektiven Konflikte austragenden Akteure und ihre Motive und Strategien.

Daneben kann auch der Umgang mit diesen Unterschieden eine Aussage über die Kultur ermöglichen. Die Kongruenz offizieller Unternehmens- mit faktischer Teilkultur kann, wenn überhaupt, nur ein Ergebnis der Feldstudie sein, jedoch keineswegs ihre Prämisse. Durchaus kann es Korrespondenzen zwischen kultureller Mikro- und Makroebene geben, da Individuen als Indikatoren fungieren, die lebensweltliche Diskrepanzen zum offiziellen Konzept der Unternehmenskultur erkennen und korrigieren, die ihrerseits modifizierend auf das offizielle Konzept der Unternehmenskultur einfließen können (ARGYRIS/SCHÖN 1978). Der Verfasser der Feldstudie teilt insofern HAZENS (1993) Perspektive der "Polyphonic Organization", in der Organisationen als sozial konstruierte verbale Systeme angesehen werden können, als Geschichten, Diskurse und Texte. Jedes Mitglied der Organisation hat in dieser Sicht grundsätzlich eine Stimme, die laut, deutlich und mächtig, aber auch leise und ungehört sein kann. Die gesamte Organisation generiert sich durch permanent ablaufende Dialoge, bei denen jede Einzelstimme das individuelle Zentrum der Organisation bildet.

*"Organisationskultur ist als Überbegriff zu verstehen für das Denken, Fühlen und Handeln von Organisationsmitgliedern, die unterschiedliche, einander unter Umständen überlappende Kulturfelder (kulturelle Gruppierungen) repräsentieren. [...] Aus dem Zusammenwirken der einzelnen Kulturfelder ergibt sich die Dynamik des Miteinanders in der Organisation, wobei Versuche zur Gestaltung einer organisationsweiten Kultur durch einzelne kulturelle Gruppierungen möglich sind, aber nicht notwendigerweise von Erfolg gekrönt sein müssen."*

(SZABO 1998, 302)

Zusammenfassend: in dieser Feldstudie wird versucht, den Zusammenhang zwischen der offiziell geschaffenen Unternehmenskultur und dem inoffiziell gewachsenen "Immun- und Identitätssystem"

(ASSMANN 1999, 140) faktischer Teilkultur in einem bestimmten Feld zu erforschen, ohne freilich auch der offiziellen Unternehmenskultur eine historische Genese und Realität absprechen zu wollen<sup>52</sup>.

## 1.2. Personalauswahl

Auch beim Begriff Personalauswahl ist die Leistung von BWL und ABO hervorzuheben. Im Vordergrund der Diskussion steht das Bemühen, sich ein möglichst zutreffendes Bild der Identität von Bewerbern zu machen. Ausführliche Verfahrensbeschreibungen, die stete Suche nach alternativen Methoden und das Bemühen um Treffsicherheit und Effizienz der Verfahren sind hier die gängigen Themen.

*"Within the long tradition of individual-difference based employee selection and development one of the main assumptions concerns the idea that human beings can be reduced to relative independent traits, attributes, skills and abilities which can then be reliably and validly measured, in the sense that the measured quality of such attributes reflects as closely as possible the objective reality of the person who is being assessed."*

(DACHLER 1989, 53)

Der wichtigste Grund für die Priorisierung des Themas Personalauswahl in der deutschen BWL und ABO liegt in der Institutionalisierung von Personalwirtschaft als Hochschulstudienschwerpunkt (BWL) und, neben der Marktforschung, dem Personalwesen - sowohl im operativen und strategischen als auch Trainingsbereich - als hauptsächlichem Betätigungsfeld für Absolventen (ABO)<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Dass die beiden Theorieansätze sich gegenseitig ergänzen, vertreten mittlerweile verschiedene Wissenschaftler, z.B. WILSON (1982): "Quantitative Untersuchungen legen regelhafte Strukturen in situativen Handlungen bloß und liefern im wesentlichen Informationen über Häufigkeitsverteilungen; qualitative Untersuchungen beleuchten konkrete soziale Vorgänge, die bestimmte Strukturen situativer Handlungen hervorbringen [...]."

<sup>53</sup> Von 238 Arbeitssuchenden der Qualifikation "Psychologe" im "Arbeitgeber-Information-Service" der bundesdeutschen Arbeitsämter strebten am 19.07.2000 122 Personen auch eine Position in einem Industrieunternehmen an (Internet, <http://195.145.119.72/cgi-bin/aoWebCGI?ais>, Stand: 19.07.2000).

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	20.07.2000	
<p><i>"Das ist jetzt zwar eine Baueinschätzung, aber Psychologen wollen bei uns im Normalfall in den Trainingsbereich - Führungskräfteentwicklung oder so was. Den klassischen Referenten-Job wollen von denen vielleicht nur zwanzig Prozent machen."</i></p>		

### 1.2.1. Begriffsklärung

Personalauswahl wird in der Forschung als Auswahl spezifisch qualifizierter Bewerber (extern) oder Mitarbeiter (intern) aus einem allgemeinen "Pool" verstanden (MARR/STITZEL 1979, 315), wobei der Begriff oft auf die Anwendung bestimmter Auswahlinstrumente wie "Assessment Center" (künftig: AC), strukturierte Interviews oder Testverfahren in der Endphase des Auswahlprozesses bezogen und von Personalrekrutierung (künftig: Recruiting; auch: "Recruitment") und Personalbeschaffung unterschieden wird. Die personalwirtschaftliche Forschung definiert Personalauswahl als Vorgang der "Ermittlung von Personen, die die jeweils geforderten Anforderungen am besten erfüllen" (FINZER/MUNGENAST 1992, 1583), was den Vorgang der Personalbeschaffung integriert. Das Ziel der dem Personalauswahlprozess vorgeschalteten strategischen Beschaffungsplanung besteht darin, bei "einem zu erwartenden substantiellen Abweichen des projektierten Bestandes vom geplanten Bedarf grundsätzlich Wege zur Angleichung zu finden und zu prüfen" (SEVER 1988, 92). Grundsätzlich findet Personalauswahl im Kontext der strategischen Personalplanung statt, der "gedanklichen Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens im Unternehmens" (OLFERT/STEINBUCH 1998, 65), die das Ziel verfolgt, dem Unternehmen "die zukünftig benötigten Mitarbeiter in der erforderlichen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung" (WIMMER 1985, 11) zur Verfügung zu stellen.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	01.03.2000	
<p><i>"Ich habe die Info bekommen, dass im [...] ca. 400 neue Stellen zu besetzen sind, das Controlling aber keine neuen Planstellen im P-Bereich vorsieht. Das zeigt mal wieder, wie dilettantisch unsere Personalplanung in Wirklichkeit ist."</i></p>		

Die betrieblichen Akteure der strategischen Personalplanung sind die Unternehmens- und die Personalleitung sowie die Mitarbeitervertretung, der Betriebsrat. Der Staat nimmt in einem marktwirtschaftlich organisierten Staat auf die kapazitätsbezogenen Parameter ebenso wenig Einfluss wie die externe Öffentlichkeit, die nur insofern in Erscheinung tritt, wenn Unternehmen "aus absatzpolitischen Gründen eine Skandalisierung des Personalabbaus fürchten und deshalb von vornherein eine Strategie wählen, die relativ kritikfest scheint" (SCHMIDT/HARTMANN 1997, 109).

Setting:	Interne Besprechung	(TB)
Beteiligte:	P Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.08.2000	
<p><i>"Wissen Sie, als alle anderen Firmen Personal abgebaut haben, da haben wir neue Ingenieure eingestellt und das FIZ (das BMW Forschungs- und Innovationszentrum im Münchner Norden) gebaut. Das vergessen die Leute heutzutage leicht."</i></p>		

Jede erfolgreiche Planungsmaßnahme erstreckt sich auf alle personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche (HAGENBRUCK 1975, 75; SÄMANN 1975, 96), also auch auf sämtliche Phasen des Auswahlprozesses. Unter Personalrekrutierung wird in der BWL jedoch, anders als alltagssprachlich, nicht die Anwerbung und Einstellung von Personen verstanden, sondern alle Verhaltensweisen, Signale, Erwartungen und Einstellungen, die einen Einfluss darauf haben können, ob ein Bewerber in die definitive Kandidatenauswahl kommt, und die wiederum seine Einstellungen oder Erwartungen im Rahmen des gesamten Personalauswahlprozesses beeinflussen (WUNDERER 1975; BOURDREAU/RYNES 1985; SCHNEIDER, B. 1987; FREY 1989; RYNES 1991; GUION 1994). Personalmarketing folglich, die dem tatsächlichen Auswahlprozess vorgelagerte Vermarktung des Unternehmens als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt, fällt ebenso unter den Begriff Personalrekrutierung wie unternehmenskulturelle Einflussfaktoren auf den tatsächlichen Auswahlprozess.

Die Begriffe Recruiting, Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalmarketing sind in der Managementforschung nur sehr unzureichend voneinander abgegrenzt, so dass die im praktischen Teil dieser Feldstudie beschriebene Diskussion um den Zusammenhang zwischen Recruiting und Personalmarketing und besonders um die konkrete Arbeitsteilung der mit diesen Themen betrauten Fachstellen der BMW AG an dieser Stelle ihre theoretische Basis findet.

### 1.2.2. Selektion

Die Auswahl von Personal ist nur dann notwendig, wenn eine Zuordnung von Person und Position nicht a priori gegeben ist, wie beispielsweise bei Erbfolge<sup>54</sup>. Systemtheoretisch gesprochen ist

<sup>54</sup> Auch die Bewerbungen sogenannter "Very Important People" (künftig: VIP), d.h. Bewerbungen,

Selektion für jedes selbstreferentielle System eine konstitutive Operation, wobei unter Selbstreferentialität die Fähigkeit jedes aktiven Systems verstanden wird, einen Bezug zu sich selbst in Abgrenzung zur Umwelt herzustellen. Selektion ist in dieser Logik erforderlich, da ein System immer zwischen dem zu sich und dem zur Umwelt Gehörigen unterscheiden, sich also als Einheit und als von anderen verschieden erkennen muss. Selektion stabilisiert so das System, indem Variabilität und Systemgrenzen reguliert werden und hilft ihm, durch Komplexitätsreduktion Unsicherheit gegenüber der Umwelt zu reduzieren. Selektion kann folglich als "Paradoxieauflösungsprogramm" mit dem Ziel der "Entfaltung der Paradoxie der Wahrscheinlichkeit des Unwahrscheinlichen" (LUHMANN 1998, Bd. 1, 451) verstanden werden. Bewerber und Personalentscheider nun sehen sich beim Auswahlprozess einer Situation der doppelten Kontingenz gegenübergestellt, die durch ein hohes Maß an Unsicherheit und verständlichem Misstrauen gekennzeichnet ist:

*"Both parties to the relationship will attempt to influence each other's expectations through a process of mutual exchange and negotiations."*

(HERRIOT 1989, 173).

In DARWINS Evolutionstheorie nimmt Selektion eine bedeutende Stellung ein, kennzeichnend dafür ist das oft strapazierte Prinzip des "Survival of the Fittest" (DARWIN 1970, Kap. 3 und 4). Dieses Konzept wurde in der Vergangenheit vor allem in Verbindung zum "Struggle for Existence" betrachtet, aus dem das überlegene Subjekt hervorgeht, welches sich durch höhere Leistungs- und Lebensfähigkeit auszeichnet. Mittlerweile hat sich dieses Konzept unter anderem in den Naturwissenschaften als falsch erwiesen (HALBE 1992, 17ff.) und ist durch eine symbiotisch-integrative Perspektive ersetzt worden. Nun kann die hier angesprochene Fitness jedoch nicht nur als optimaler Zielwert, sondern auch im Sinne einer generellen Passung, einem ausgewogenem Zustand zwischen Anforderung und Leistung verstanden werden. Diese Perspektive legt einen funktionalen Zusammenhang nahe, wo es keinen besten Weg noch einen besten Organismus gibt und der Ausgang des Existenzkampfes letztlich von der Qualität der Interaktion des Systems mit seiner Umwelt abhängt. Gerade für die systemtheoretisch angelegte Soziologie, deren Perspektive der klassischen Sicht von Personalauswahl eigen ist, bedeutet Selektion im Zusammenhang mit Interaktion in sozialen Systemen ein wichtiges Thema.

Wirtschaftsunternehmen haben Wachstum und Gewinnmaximierung zum Hauptziel und wollen Handlungsalternativen wählen, die ihnen die größte Chance zur Realisierung dieser Ziele eröffnen<sup>55</sup>. In der betrieblichen Praxis geschieht es jedoch häufig, dass Unternehmen zugunsten ihres Fortbestehens auf kurzfristige Gewinnmaximierung verzichten und über modifizierte Leistungsdefinitionen eine neue Identität formen. Selektion kann hier als umfassendes Phänomen in Unternehmensalltag und Organisationstheorie verstanden werden, wobei das zentrale Prinzip jedoch nicht Komplexitätsreduktion, sondern Genese, Sinnstiftung, Reproduktion und Systemerhaltung ist. Un-

---

die von besonders exponierten Unternehmensmitgliedern - in der BMW AG etwa Aufsichtsräte, Vorstände und Bereichsleiter - an die fachlich zuständigen Stellen weitergeleitet werden, müssen hier genannt werden, denn sie modifizieren den Selektionsablauf und die Auswahlkriterien.

<sup>55</sup> Die passende Wissenschaft ist die BWL, deren Auftrag OETTLE (1976, 9) beschreibt: "Die Betriebswirtschaftslehre ist als Wissenschaft von den kaufmännischen Unternehmungen entstanden, und sie ist das bis heute weithin geblieben."

ternehmenspolitik kann folglich nicht nur als Interessenausgleich und Strategie oder als Auswahl aus strategischen Alternativen betrachtet werden. Bezogen auf sämtliche Konnekte des Unternehmens zur Umwelt (z.B. die Auswahl der Ressourcen, des Leistungsprogramms und der Mitarbeiter) sind jeweils selektive Operationen notwendig. Da diese verschiedenen Aspekte miteinander vernetzt sind, müssen sie theoretisch alle in den Selektionsprozess einbezogen werden. So werden z.B. durch die Wahl des Leistungsprogramms die Varianten der notwendigen Ressourcen definiert und der erforderlichen Qualität und Quantität der Mitarbeiter ein Rahmen gegeben. Gleichmaßen ist diese Ressourcenwahl bereits eingeschränkt, da die vorhandenen Mitarbeiter nicht beliebig lokal und temporal einsetz- und austauschbar sind.

*"Immer mehr Unternehmen versuchen, ihre Kosten zu senken, indem sie durch strukturorganisatorische Änderungen fixe Kosten in variable umgestalten. Viele kleine, spezialisierte Unternehmenseinheiten übernehmen zentrale Funktionen und müssen sich damit dem Wettbewerb stellen. Damit erhalten viele Mitarbeiter quasi einen neuen Arbeitgeber oder neue Arbeitsbedingungen. [...] Für viele Menschen stellt dies noch ein Problem dar. Denn sehr viele Mitarbeiter haben unverändert ein starkes Interesse an Berechenbarkeit im Arbeitsleben. Sie fragen sich, wie sie sich auf ihre Arbeit konzentrieren sollen, wenn sie die Spielregeln nicht mehr verstehen, weil es keine Spielregeln mehr gibt?"*

(KNEBEL 1999, 83)

In der BWL wird von Personal häufig als menschlicher Ressource oder "Manpower" gesprochen. In Produktionsprozessen wird jedoch nicht die Ressource Personal eingesetzt, der Ressourcenlieferant Personal liefert dem Unternehmen vielmehr die geforderte Ressource Arbeit. Der Ressourcenlieferant ist folglich untrennbar an die Ressource Arbeit gekoppelt (LATTMANN 1982). Das Unternehmen ist nicht wirklich an der Qualität und Quantität des Personals interessiert, sondern an der Qualität und Quantität der Arbeitsleistung des Personals. Der Prozess der Ressourcenabgabe wird maßgeblich durch die Befindlichkeit des Ressourcenlieferanten bestimmt (MÜLLER/WIDMER 1989). Personalauswahl kann die Qualität und Quantität der benötigten Ressource Arbeit folglich nicht allein sicherstellen, sondern bestenfalls Voraussetzungen schaffen, die benötigte Ressource bereitzustellen.

Je nach Ausgestaltung der Arbeitssituation kann ganz unterschiedliches Personal die gleiche benötigte Leistung erbringen, ebenso werden unterschiedliche Mitarbeiter ihre noch so präzise definierte Arbeit unterschiedlich beeinflussen und gestalten. Folglich wird auch die Gestalt der Arbeit je nach Mitarbeiter eine andere sein. Der Selektionsprozess Personalauswahl befindet sich auf einem höheren Emergenzniveau als Selektionsprozesse in betrieblichen Alltagssituationen, da hier Einflussfaktoren zum Tragen kommen, die auf einer niedrigeren Ebene nicht gelten, z.B. die Notwendigkeit aller Beteiligten, in ihrer Selbstpräsentation, Argumentation und Situationsgestaltung auf die soziokulturellen Imperative des Unternehmens Bezug zu nehmen. Gleichmaßen ist Personalauswahl keine Alltagsinteraktion, da sie in einen besonderen betrieblichen Kontext eingebaut ist, der spezifische temporale und lokale Regeln aufweist. Im Gegensatz zu anderen betrieblichen Vorgängen wird Personalauswahl von den Beteiligten auch bewusst - die klassische Sicht, die Bewerber passiv behandelt, verstärkt das zusätzlich - als Selektion wahrgenommen. Dabei ist es für Unternehmen und Bewerber wichtig, alle für die Selektionsentscheidung notwendigen Informationen in angemessener Gewichtung vorzubringen, was anderenfalls im Vorfeld zu unerwünschten

Selbstselektionen des Bewerbers und später zu Konflikten zwischen Unternehmen und Mitarbeiter führen kann (KIRSCH 1995, 37).

*"Horrende Summen kosten all die Anstrengungen im Personalmarketing und Recruitment. Die Assessment-Center werden immer ausgefeilter. Die Headhunter-Branche boomt. Doch sind die Besten erst mal gefangen, flauen Engagement und Interesse, das man den Kandidaten noch während der Vorstellungsgespräche entgegenbrachte, schnell ab. Den ehemaligen Bewerbern bleibt häufig nur noch der Sprung ins kalte Wasser. Wenn der nicht gelingt, machen viele kurzen Prozess und gehen wieder - vor allem dann, wenn sie wissen, dass sie woanders händelringend gesucht werden."*

(LENTZ 1999, 78)

*"Sollte ein Kandidat auf der Suche nach einem überragenden Team sein, würde aber nur ein mittelmäßiges vorfinden, so muss ihm das gesagt werden. Nichts wird einen 'erfolgreich' eingestellten Manager schneller vertreiben als die Erkenntnis, getäuscht worden zu sein."*

(ARAÓZ 2000, 72)

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	Teilnehmer des DRIVE <sup>56</sup> -Programms, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	05.06.2000	
<i>"Zu DRIVE kann ich nur sagen: da werden die Leute zu BMW gelockt und dann passiert nichts mehr. Das ist eine absolute Worthülse."</i>		

Durch die Dominanz des Selektionsvorgangs bei der Personalauswahl ergibt sich die Problematik, dass die geschilderten betrieblichen Aufgaben als unveränderbare Gegebenheiten und nicht als flexible Gestaltungsräume behandelt werden. Personalauswahl scheint hier eher ein abgeleiteter Selektionsvorgang zu sein, in dem nach passenden Personal gesucht wird (KIRSCH 1995, 35) als dass der betriebliche Leistungsprozess als Selektionsvorgang betrachtet wird, der im Zusammenhang der Personalauswahl evaluiert werden kann. Da die Zielerreichung der Personalauswahl auch von unterschiedlichen soziokulturellen (z.B. Mitarbeiterführung, Arbeitsgestaltung) und technologischen Faktoren (Arbeitsmittel und -bedingungen) beeinflusst wird, lässt sich der Erfolg der Stellenbesetzung bzw. die Eignung des Bewerbers nicht ausschließlich durch die Qualität der Personalauswahl erklären (KIRSCH 1995, 36). Bei einer monotonen oder unbefriedigenden Tätigkeit wird auch ein vergleichsweise passendes Personal mittelfristig keine optimale Arbeitsleistung erbringen. Wenn das Unternehmen die Kriterien für die Personalauswahl nur aus innerbetriebli-

---

<sup>56</sup> DRIVE ist das Einstiegsprogramm der BMW AG für Hochschulabsolventen bis zu einer zweidreijährigen Berufserfahrung nach dem Studium (künftig: "Young Professionals").



chen Gegebenheiten ableitet, schließt es neues, aus veränderten Umweltbedingungen resultierendes Problemlösungspotential kategorisch aus. Diese Strategie bedeutet, dass z.B. bei der Wiederbesetzung einer Stelle ein Nachfolger ausgewählt werden soll, der den Verhaltensweisen seines zufriedenstellend gearbeitet habenden Vorgängers möglichst ähnlich ist. Personalauswahl hat folglich nicht nur eine Beschaffungsfunktion, sie definiert auch das Unternehmen ständig neu. Die zwar eingängige, aber in der betrieblichen Praxis sehr unreflektiert wiederholte Formel "the right man on the right job" reicht also nicht aus, um die Beziehung zwischen Bewerber und Unternehmen im Personalauswahlprozess korrekt zu beschreiben, da sich Person und Stelle stets gegenseitig bedingen und beeinflussen<sup>57</sup>.

*"Firmen suchen in der Regel nach einem Kandidaten, der dieselben Qualitäten wie sein Vorgänger aufweist, aber frei von dessen negativen Seiten ist. [...] Hinzu kommt, dass ein Neuer selten offen aufgenommen wird - er kann nicht wie sein Vorgänger sein, und das kann von ihm auch keiner verlangen."*

(ARAÓZ 2000, 58f.)

Die wichtigste Frage in diesem Zusammenhang ist, ob und wie das Soziokulturelle, was in der Personalpraxis unter der Devise "Die Chemie muss stimmen" als letztlich ebenso entscheidendes wie verschwommenes Kriterium bei der Personalauswahl genannt wird, überhaupt getestet werden kann.

### **1.2.3. Klassische Konzepte von Personalauswahl**

Die Trennung nach "klassischer" und "traditioneller" Personalauswahl findet sich im deutschen und angelsächsischen Sprachraum (CASCIÒ 1991; GUION 1991 und 1994; SCHULER 1993; DORSCH 1994), sie beschreibt die seit den 1920er Jahren vorherrschende wissenschaftliche Sicht (GUION 1994, 782). Allgemein lassen sich als Gemeinsamkeiten klassischer Konzepte nennen:

- eine Stelle ist ein fest definiertes Aufgabenbündel, aus dem die Anforderungen an den Stelleninhaber abgeleitet werden können
- ein Bewerber zeichnet sich durch unterscheidbare, relativ stabile Merkmale aus. Aus der Feststellung dieser Merkmale in der Momentaufnahme seines Kontaktes mit Unternehmensvertretern kann geschlossen werden, ob er den Anforderungen genügt

---

<sup>57</sup> TAYLORS Methode der Personalauswahl und -führung beinhaltete z.B. Reaktionstests, Motivativum durch Pensum und Bonussysteme, systematisches Anlernen sowie Entlassungsmaßnahmen und zielte auf die Herausbildung eines "erstklassigen Arbeiterstammes" (KIESER 1999, 82).

- für die Stellenbesetzung ist die Qualität des Auswahlverfahrens der am besten geeigneten Person aus einer Gruppe von Bewerbern das wichtigste Element
- für ein Auswahlverfahren können geeignete Instrumente entwickelt werden, das wichtigste Gütekriterium für diese ist die Validität. Diese wiederum ist von der Objektivität und Reliabilität der Instrumente abhängig

Ausgangspunkt für die Suche nach einem neuen Mitarbeiter bildet eine frei gewordene oder neu geschaffene Planstelle (FINZER/MUNGENAST 1992, 1585f.), die in der Regel durch einen Aufgabenkatalog, die Stellenbeschreibung, definiert ist. Das Unternehmen geht davon aus, dass die beschriebenen Aufgaben erfüllt werden müssen, um einen spezifischen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Für die Suche und Auswahl eines neuen Mitarbeiters wird aus dem Aufgabenkatalog der Stelle das Anforderungsprofil für potentielle Stelleninhaber abgeleitet. Danach erfolgt die Anwerbung potentieller Kandidaten, indem die Vakanz in unternehmensinternen und/oder externen Medien bekannt gemacht, und dabei die Aufgaben und gewünschten persönlichen Fähigkeiten angegeben werden. Nachdem eine Anzahl Bewerber gefunden ist, werden diese in der Vorauswahl hinsichtlich ihrer generellen Eignung gerastert. Zuerst werden diejenigen aussortiert, welche die Mindestanforderungen eindeutig nicht erfüllen. Der Maßstab für die Bestimmung der Nichterfüllung einer vakanten Stelle ist auch von der Anzahl der Bewerber abhängig ist. So werden die Mindestanforderungen höher angesetzt oder restriktiver angewandt, wenn sich mehr Bewerber als erwartet gemeldet haben. Umgekehrt wird ein Bewerber eher in die engere Wahl genommen, wenn sich insgesamt nur wenig Interessenten für die Stelle gemeldet haben.

Setting:	Büro, kurz nach einem Telefoninterview	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	28.10.1999	
<p><i>"Wenn ich so ein Exposé für den Fachbereich schreibe und ohnehin wenig Kandidaten habe, dann glätte ich das natürlich. Da mache ich das so wie ein Personalberater, der ja auch seine Kandidaten unterbringen will. Dann schreibe ich zum Beispiel nicht rein, was mir negativ aufgefallen ist."</i></p>		

Nicht nur die Erfüllung der Mindestanforderungen hat einen Einfluss auf die Vorauswahlentscheidung, sondern auch die Bewerberzahl. Auch die Qualität der Personalauswahlverfahren ist von der Größe und Zusammensetzung der Bewerberpopulation beeinflusst, so dass die Qualität der Auswahlinstrumente keine Rolle spielen würde, meldeten sich ausschließlich passende/geeignete Bewerber.

Setting:	Gruppenauswahlverfahren	(TB)
Beteiligte:	BMW Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	29.11.1999	
<p><i>"Wir haben heute nur zwei Bewerber für den Studiengang Kunststofftechnik. Deren Chancen liegen bei 100 Prozent - weil wir nur zwei Plätze zu besetzen haben!"</i></p>		

Da die Vorauswahl im allgemeinen sehr grob erfolgt, sind bei großen Bewerberzahlen auch Fehlentscheidungen in größerem Umfang möglich, besonders die Ablehnung geeigneter Bewerber. Im nächsten Schritt, der Feinauswahl, soll durch den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente (z.B. strukturierter Interviews, AC, Gruppendiskussionen, Fallstudien) der für die vakante Stelle am besten geeignete Bewerber gefunden werden. Zusätzlich will das Unternehmen auch Eigenschaften entdecken, welche die erfolgreiche Aufgabenerfüllung behindern können (z.B. psychische Störungen).

Setting:	Büro, nach einem "Face-to-Face"-Interview	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.11.1999	
<p><i>"Ich hatte da heute einen Juristen, bei dem habe ich mir nur notiert: latent aggressiv! Der hat wortwörtlich zu mir gesagt, als ich ihn gefragt habe, was er sich gehaltsmäßig vorstellt: 'einen Haufen Geld!'"</i></p>		

Der Personalauswahlprozess erstreckt sich insgesamt jedoch nicht nur auf die beiden beschriebenen Phasen Vor- und Feinauswahl, zusätzlich sind auch die zwischengeschaltete Grobauswahl, die Einholung von z.B. Referenzen oder Daten über Personalfragebögen, und die Nachauswahl<sup>58</sup>, die Probezeit, relevant, um dem Unternehmen Informationen über den Bewerber zu liefern bzw. seine tatsächliche Eignung zu validieren. Die Grobauswahl wird in der betrieblichen Praxis jedoch vernachlässigt, was als Ursache vor allem Kapazitätsgründe der betreffenden Personalentscheider hat:

<sup>58</sup> TENCKHOFF (1993, 142) schätzt die Folgekosten einer fehlerhaften Personalentscheidung für eingestellte Hochschulabsolventen auf ca. DM 50.000-250.000. Die ökonomische Bedeutung von Fehlbesetzungen und der deshalb postulierte Schwerpunkt auf der Bewerberanalyse stehen in der BWL im Vordergrund, der mittel- und langfristig erkennbare Einfluss fehlerhafter Personal- auf spätere Managemententscheidungen wird dagegen nicht untersucht.

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	31.01.2000	
<p><i>"Ich habe mir das schon oft überlegt: da kann man in seiner Unterlage schwindeln auf Teufelkomm'-raus; wenn man ein bombiges Bewerbungsgespräch hinlegt und ein bisschen Glück dazu hat, dann hat man den Job. Wir können doch gar nicht nachprüfen, ob alles stimmt, was da drin steht."</i></p>		

Das Ziel klassischer Personalauswahlverfahren ist die Prognose, wie erfolgreich eine Person die ihr gestellten Aufgaben bewältigen können wird. Dazu soll erfasst werden, anhand welcher Prädikatoren dieser Erfolg beurteilt werden kann, welche erfolgsrelevanten Eigenschaften momentan feststellbar sind und wie die Qualität dieser Vorhersage gemessen werden kann<sup>59</sup>. Den Grundzug der klassischen Personalauswahl bildet das sogenannte "Selection Paradigm" (DE WOLFF 1993; SMITH/FARR/SCHULER 1993, 334), das auf dem naturwissenschaftlichen Verständnis basiert, dass sich Ereignisse wiederholen, wenn identische Ausgangssituationen vorliegen. Für die Personalauswahl bedeutet dies, dass die zu besetzende Stelle als invariante Größe behandelt wird: wenn bekannt ist, mit welchen Eigenschaften eine Aufgabe erfolgreich bewältigt werden kann, ist auch eine Prognose möglich.

Die Strategie der klassischen Personalauswahl, deren Qualität sich danach bemessen lässt, wie gut es ihr gelingt, jemanden zu finden, der in der Lage ist, höchstmögliche spezifische Arbeitsleistung zu erbringen, geht gleichermaßen davon aus, dass Individuen unterschiedliche Fähigkeiten und Neigungen haben und dass für verschiedene Stellen verschiedene Fähigkeiten und Neigungen benötigt werden. Folglich ist es für Bewerber/Mitarbeiter, Unternehmen - und auch für die Gesellschaft, da die Arbeitszufriedenheit auch Wechselwirkungen mit der generellen Lebensqualität hat - optimal, wenn für jede einzelne Stelle diejenige Person mit den am besten passenden Fähigkeiten und Neigungen ausgesucht wird. Damit wird jedoch nicht nur nach dem momentan am besten passenden Bewerber gesucht, vielmehr insbesondere nach demjenigen, der möglichst lange die Aufgaben dieser Stelle erfolgreich erfüllen kann.

---

<sup>59</sup> Diese gesuchten Prädikatoren freilich sind soziokulturell und historisch generierte Eigenschaften, die sich nicht im Besitz der Personen befinden, sondern ihnen in sozialer Interaktion zugeschrieben werden (DACHLER 1989, 51).

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	02.11.2000	
<p><i>"Das ist etwas, da fährt der [...] total drauf ab. Dem geht's nicht mehr um 'Schlüsselqualifikationen', dem geht's um 'Zukunftsqualifikationen'."</i></p>		

In der betrieblichen Praxis wird dennoch häufig darwinistisch angenommen, dass diejenige Person am meisten Erfolg hat, die sich in Konkurrenz durchsetzt; nach ihr wird beispielsweise im klassischen AC gesucht und nicht geforscht, ob sie durch ihre Integration in das soziale System Unternehmen dessen Leistungsfähigkeit am günstigsten beeinflussen könnte. Es wird häufig eher eine einfache Selektionsstrategie denn eine komplexe Modifikationsstrategie verfolgt, die zusätzliche Gestaltungsvariablen (z.B. Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, leistungsorientierte Bezahlung) integrieren würde. Mit dieser Selektionsstrategie wird nicht zwangsläufig der am besten geeignete Bewerber ausgewählt, denn es kann kein Optimum gefunden werden, wenn sachlich intendierte Variablen aus dem Auswahlprozess ausgeklammert werden. Eine als unpassend beurteilte Person kann sich zu einem Leistungsträger entwickeln bzw. eine Stelle derart gestaltet werden, dass ihr Leistungsergebnis mit derselben Person besser ausfällt, als wenn unter den geschilderten fehlerhaften Bedingungen die auf den Status quo am besten passende Person ausgewählt wird.

Auch wird die zu besetzende Stelle als relativ stabil angenommen, wenn das Auswahlverfahren auf der gegenwärtigen Stellendefinition und den daraus gewonnenen Informationen basiert. Jedoch unterliegt auch sie, wie alle betrieblichen Prozesse, einem permanenten Wandel, so dass die Bedarfe der Stelle zum Zeitpunkt der Vakanz nicht mehr als alleinige Informationsgrundlage zu deren Besetzung dienen können. Stellen sind vielmehr Knotenpunkte in einem dynamischen, komplizierten Netzwerk aus Machtrelationen:

*"One's potentials are only realized because there are others to support and sustain them; one has an identity only because it is permitted by the social rituals of which one is part; one is allowed to be a certain kind of person because this sort of person is essential to the broader games of society."*

(GERGEN 1991, 156f.)

Auch bezüglich der Gestaltung der Stelle wird außer Acht gelassen wird, dass dieselbe Arbeitsleistung auch mit einer anderen Arbeitsstruktur erzielt werden könnte. Die zu besetzende Stelle wird temporal und strukturell als definiert betrachtet, das Anforderungsprofil an die in der Stellenbeschreibung beschriebene Tätigkeit ist in der Realität freilich nicht so klar umrissen. Es werden Mitarbeiter gesucht, welche die benötigten Fähigkeiten mitbringen, ihre Lern- und Entwicklungsfähigkeit wird weniger in Betracht gezogen. Da das aktuell abfragbare Wissen des Bewerbers, verdeutlicht man sich nicht nur die betriebliche, sondern auch die gesellschaftliche Dynamik und zusätzlich die hohe Anforderung an Fähigkeiten wie Selbstverantwortung und -organisation, in Zukunft in

keinem Fall genügen kann, muss bei der Personalauswahl jedoch eher Lernfähigkeit als Leistungsstand akzentuiert werden<sup>60</sup>. Alle methodische Sorgfalt und praktische Erfahrung bei Auswahlverfahren können nicht verhindern, dass sich Unternehmensmitglieder immer wieder anders verhalten, als es ihre in aufwendigen Auswahlverfahren im wahrsten Sinne des Wortes "festgestellte" Identität eigentlich erwarten ließe. Das im Alltagsverständnis und der ABO vorherrschende essentialistische Verständnis des Individuums rechnet dies jedoch noch immer der Unzulänglichkeit des jeweiligen eignungsdiagnostischen Instrumentariums zu<sup>61</sup>.

Die einzelnen Phasen des Personalauswahlprozesses bauen aufeinander auf, die Variablen Bewerber, Auswahlinstrumente und Unternehmen determinieren sich permanent gegenseitig. Obwohl diese Zusammenhänge in mehreren empirischen Studien nachgewiesen wurden (RYNES/BARBER 1990; BARBER/ROEHLING 1993; GATEWOOD/GOWAN/LAUTENSCHLAGER 1993; TURBAN/KEON 1993), ist die Rolle des Bewerbers bei der Personalauswahl noch immer vorwiegend passiv angelegt, er wird befragt und ausgewählt. Personalauswahl passiert in der klassischen Perspektive nicht als gegenseitige Partnerwahl, sondern eher als Einkaufsentscheidung des Unternehmens für oder gegen eine kostenintensive Ressource. Diese Situation konstituiert auch eine Machtbeziehung zwischen Personalentscheider und Bewerber, zumal beide, klammert man einmal dringend benötigte Mangelqualifikationen aus, ohnehin nicht die gleichen Chancen in diesem Geschäftsvorgang besitzen. Unternehmen bieten Bewerbern nicht nur materielle Mittel zur Sicherung des Lebensunterhalts, sondern auch Karriereperspektiven, sozialen Status und subjektiv attraktive Aufgaben, welche die Identität der Unternehmensmitglieder zu einem großen Teil generieren. Das Versprechen dieser Elemente kann als wichtigstes Element der Bewerbermotivation im Auswahlprozess angesehen werden. Die Bewerber freilich, die sich bei solcherart angelegten Auswahlverfahren möglichst von ihrer besten Seite zeigen, haben sich oft schon auf die gängigen Auswahlverfahren eingestellt<sup>62</sup>: beabsichtigte Überraschungseffekte der Personalentscheider finden nicht statt. Abgesehen davon laufen die Unternehmensvertreter Gefahr, durch Gefälligkeitsbeurteilungen oder Weglobungen früherer Arbeitgeber über tatsächliche Charakterzüge des Bewerbers getäuscht zu werden.

Vergleichsweise "weiche" Qualifikationen wie Engagement und Motivation lassen sich mit Verfahren, die den Bewerber in eine passive Rolle drängen, nicht feststellen, vielmehr werden sich Bewerber mit solchen Eignungen aus Auswahlverfahren zurückziehen, die ihnen eine passive Rolle aufdrängen. Als weitere Hintergrundstrategie geht das klassische Personalmanagement davon aus, dass durch bestimmte Auswahlverfahren, z.B. projektive Tests, lokalisierbare persönliche Eigenschaften transparent werden, die der Bewerber vor seinen Beobachtern verbergen will<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Die in der betrieblichen Praxis gängige Devise "Der Mitarbeiter wächst mit seinen Aufgaben!", die vor allem für Personalentwicklung Bedeutung hat, widerspricht ebenfalls dieser statischen Sicht von Personalauswahl.

<sup>61</sup> Eine qualitative Ausnahme bilden SCHULER/STEHLE (1983) mit ihrem Konzept der "Sozialen Validität", das Information, Partizipation, Transparenz und Urteilkommunikation zu den klassischen Gütekriterien der Testtheorie hinzurechnet und den Blick der Personalentscheider für die Bedeutung der "Soft Facts" im Auswahlprozess schärfen will.

<sup>62</sup> Mittlerweile bietet eine geradezu unüberschaubare Anzahl von Firmen Seminare zum Thema "Bewerbertraining" an, in denen Arbeitssuchenden Tipps vermittelt werden sollen, wie sie meistens AC erfolgreich durchlaufen können.

<sup>63</sup> Das juristische Motto "Von nun an kann jede Ihrer Aussagen auch gegen Sie verwendet werden" kann auch für die Personalauswahl gelten, da Personalentscheider und Bewerber sehr unterschiedliche Interessen haben. Freilich ist dieser Mechanismus fest in der doppelt kontingen-

LATTMANN (1991, 393), der psychodiagnostische Rorschach-Tests und graphologische Gutachten zur Personalauswahl empfiehlt, steht exemplarisch für diese Lehrmeinung. Diese Konzepte wurden in der Vergangenheit theoretisch kaum hinterfragt und hinsichtlich ihrer ethischen Dimension untersucht. Rechtlich wird der Einsatz projektiver Testverfahren mittlerweile auf breiter Basis für unzulässig gehalten (SCHULER 1996, 196), da solcherart festgestellte Bewerber mit, glaubt man diesen Verfahren, nur potentiell abweichendem Verhalten tatsächlich noch nicht delinquent geworden sind und es vielleicht auch niemals werden.

Um eine letzte Hintergrundtheorie zu nennen: Personalauswahl ist in der Regel Sache des Vorgesetzten, die soziale Interaktion mit den konkreten zukünftigen Kollegen am Einsatzort bleibt häufig unberücksichtigt. Die soziokulturelle Fitness des Bewerbers wird vom Vorgesetzten (und vielleicht noch von dem ihm untergeordneten Führungskreis) beurteilt, der jedoch durch seine Rolle als Unternehmensmitglied selbst nur ein Element der spezifischen faktischen Teilkultur neben anderen ist, und dessen exponierte Position im Organigramm keineswegs auf seine besondere soziokulturelle Bedeutung oder auf seine besonders zutreffende Interpretation der kulturellen Gegebenheiten in seinem Wirkungsbereich verweisen muss. Die Illusion, dass die Position in der formalen Struktur des Unternehmens eine Aussage über den Grad an Wissen zulässt, wird auch bei der aktuellen Methode der Personalauswahl aufrecht erhalten.

Setting:	Teamentwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	17.02.2000	
<p><i>"Wir hatten damals eine Zeit, da hat man irgendwann plötzlich eine E-Mail bekommen: 'Nächste Woche fängt ein neuer Mitarbeiter an!'"</i></p>		

#### 1.2.4. Alternative Konzepte von Personalauswahl

Der Zusammenhang von Personalauswahl und Unternehmenskultur in der betrieblichen Praxis kann folgendermaßen beschrieben werden:

*"Die Personalentscheidungen sind der eigentliche Dreh- und Angelpunkt der Unternehmenskultur. Gleichgültig, was das Unternehmen an Programmen zur Förderung und Veränderung der Unternehmenskultur durchführt, wenn es Divergenzen zwischen diesen Programmen gibt, dann orientieren sich die Menschen an den Signalen, die von den Personalentscheidungen ausge-*

---

ten Auswahl-situation verankert - eignungsdiagnostische "Lügendetektoren", die aus dieser Situation objektive Schlüsse zu ziehen vermögen, dürfte es folglich kaum geben.

*hen. Diese sind die wichtigste Quelle von Frustrationen, von innerer und äußerer Kündigung, von Agonie, Bitterkeit und Zynismus."*

(Internet, <http://www.manager-magazin.de/datenbanken/mwissen/0,1279,1939,00.html>, Stand: 20.07.2000)

*"Topmanager, die sich der enormen Signalwirkungen bewusst sind, die von der Art ausgehen, wie Personalentscheidungen zu Stande kommen, verfahren anders [...]. Sie sehen, dass das Auswahlverfahren die Kulturbildung und Strategieumsetzung des neuen Unternehmens maßgeblich prägt [...]."*

(TRAUTH 2000, 80)

Der Gedanke, dass der Wert der Kultur eines Unternehmens von den Mitarbeitern weniger nach Strukturen und Programmen, sondern nach der spezifischen Migration auf/zur Führungskräfte-Ebene gemessen wird, verweist auf die Bedeutung des Individuums als Kulturgenerator (hier: die Bedeutung für eine bestimmte Position ausgewählter oder entwickelter Kandidaten). In der wissenschaftlichen Diskussion lassen sich Konzepte finden, die personalwirtschaftliche Teilprobleme aus alternativen Perspektiven betrachten, auch wenn sie sich nicht primär mit Personalauswahl beschäftigen. Im folgenden sollen die drei Modelle der "Alltagstheorien" (LAUCKEN 1974; NEUBAUER 1989; BIRKHAN 1990), der "partizipativen Personalauswahl" (NEUSTROM/LENGNICK HALL/RUBENFELD 1987; WATZKA 1988) und der "Personalauswahl als sozialem Prozess" (HERRIOT 1989) betrachtet werden. In allen drei Modellen spielen die soziokulturellen Charakteristika der Unternehmensmitglieder und ihr Beziehungsgeflecht, die Unternehmenskultur, eine besondere Rolle.

Unter Alltagstheorien versteht man handlungsleitende Kognitionen, die zur Erklärung fremden Handelns dienen können und das eigene Handeln beeinflussen. Diese Kognitionen werden nicht strukturiert erlernt, sondern durch eigene und kollektive Erfahrungen angeeignet, laufend korrigiert und über permanente Interpretationsprozesse generiert. Obwohl dieses Konzept z.B. der Pädagogik wertvolle Impulse gegeben hat, sind die Alltagstheorien im Zusammenhang mit Personalauswahl bisher kaum reflexiv behandelt worden. Nur die ABO konstatiert einen wissenschaftspolitischen Einfluss "weltanschaulicher Rahmenbedingungen" (SCHULER 1996, 72) auf die Personalauswahl lediglich insofern eine gesellschaftliche Zustimmung oder Ablehnung psychologischer Eignungsdiagnostik Auswirkungen auf die wissenschaftliche Entwicklung des Konzepts haben kann. Bei der Problematik der Personalauswahl sind Alltagstheorien jedoch in dreierlei Hinsicht von Bedeutung (NEUBAUER 1990):

- die Alltagstheorien der zukünftigen Vorgesetzten und Mitarbeiter können in Konflikt mit denen des einzustellenden Mitarbeiters stehen
- die Alltagstheorien der Bewerber sind für die Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten einer Position von Bedeutung
- die Alltagstheorien über das Funktionieren von Auswahlverfahren und die Persönlichkeitstheorien können unerwünschte Wirkungen haben, besonders wenn sie implizit und unreflektiert bleiben



In der klassischen Perspektive von Personalauswahl werden solche subjektivistisch angelegten Theorien als "subjektiv schmutzende" Fehlerquellen (NEUBAUER 1990, 135) behandelt und nicht als Ursache vielfältiger Einflüsse auf die Wirklichkeit, obwohl "impliziten Eignungstheorien" (NEUBAUER 1990, 136) oftmals in Äußerungen von Personalentscheidern zu finden sind, die z.B. das äußere Erscheinungsbild eines Bewerbers als beliebtes Analyseobjekt verwenden (ABEGG 1994, 20). Die Managementforschung stimmt mit der betrieblichen Auswahlpraxis darin überein, dass der Stil der Bewerber, ihre von Unternehmensvertretern gedeutete persönliche Erscheinung, für die Auswahlverantwortlichen eine relativ hohe Bedeutung hat:

*"Wer durch Exzentrik positiv aufzufallen gedenkt, hat beim Vorstellungsgespräch meist schlechte Karten. [...] Dennoch: Gerade beim ersten Auftritt hängt die Meßlatte nicht allzu hoch. [...] Unterschiede machen die Personalchefs allerdings je nach Aufgabenbereich. Wer sich bei Siemens als Software-Ingenieur bewirbt, unterliegt eindeutig weniger strengen Beurteilungskriterien als der zukünftige Mitarbeiter im Vertrieb. Überall dort, wo der Kundenkontakt entscheidend ist, werden auch Optik und die Grundregeln des Benimmens entsprechend bewertet."*

(BÖHRET 1999, 3)

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	13.06.2000	
<p><i>"Ich schaue eigentlich nur danach, ob die Bewerber das IT-Handwerkszeug [die Grundkenntnisse eines Informatik-Absolventen] beherrschen und angewandt denken können - keine weißen Turnschuhe, keine 'Hacker!'"</i></p>		

Setting:	Büro, kurz nach einem Telefoninterview	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	24.11.1999	
<p><i>"Das ist in diesem Bereich so, dass die Fachabteilung den typischen BMW-ler vor Augen hat: durchstrukturierter Lebenslauf, Top-Noten, jung - und dann kommt da einer mit einem roten Pulli an. Die kapiere nicht, dass das woanders völlig normal ist."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	06.03.2000	
<p><i>"Ich habe das mal gehört, dass der [...] mal jemanden, der zweifarbige Schuhe anhatte, hochkantig aus einem Meeting herausgeworfen hat. Das waren gar nicht irgendwie schwarz-weiße Golfschuhe oder so, sondern so ganz normale schwarz-braune Schuhe."</i></p>		

Diese mehr oder weniger explizit formulierten Theorien haben einen Einfluss auf die Auswahlentscheidung, was im Falle von Führungstheorien (BIEDERMANN 1989) besonders deutlich wird. Implizite Eignungstheorien, etwa über das ideale Lebensalter von Bewerbern, wirken sehr versteckt, beeinflussen auch verobjektivierende Verfahren wie AC (NEUBAUER 1989) und können in ihren Hintergründen lediglich durch qualitative Methoden erhoben werden, und zwar als:

- Entwicklertheorien: die Annahmen, Theorien, Hypothesen und Zielvorstellungen der Konstrukteure des Auswahlverfahrens
- Beobachtertheorien: die Alltagstheorien der Beobachter, mit Hilfe derer sie die Wahrnehmungen über die Bewerber interpretieren
- Teilnehmertheorien: die Erwartungen und Hypothesen der Teilnehmer über das Auswahlverfahren und ihre allgemeinen Alltagstheorien

Über den gesamten Prozess hinweg sind unterschiedliche Beteiligte (Unternehmensvertreter, Bewerber, möglicherweise Personaldienstleister) an der Personalauswahl beteiligt. Bei ihnen laufen gegenseitige Interpretationsprozesse ab, die konkrete Auswirkungen auf Verlauf und Ergebnis der Personalauswahl haben<sup>64</sup>. Deshalb droht, folgt man der klassischen Theorie der Personalauswahl, "die Praxis der Einstellungsfeststellung (Diagnostik) auf eine Feststellung (Stabilisierung) der Eignung" (NEUBAUER 1989, 215) hinauszulaufen. Im Rahmen von Personalauswahlverfahren, so die hier vertretene These, kann prinzipiell keine Identität von Bewerbern festgestellt werden, denn hier wird erst Identität produziert, die freilich in die Selbstdefinition späterer Unternehmensmitglieder einfließen kann<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> WEISS (1989, 214f.), selbst ehemaliger Unternehmensberater, schematisiert zwischen Unternehmensmitgliedern "ohne Macht" und solchen "mit Macht", die bei einer Stellenbesetzung "liebenswerte" bzw. "kompetente" Menschen als geeignet betrachten, vergisst jedoch, dass Liebenswürdigkeit und Kompetenz keineswegs Gegensätze sein müssen.

<sup>65</sup> Die Verknüpfung dieses Mechanismus' mit der vielbeschriebenen "Effizienz" eines Unternehmens läuft in der Praxis über die These, dass das Unternehmen den Gipfel seiner Effizienz erreicht, wenn die angewandten Personalauswahlverfahren nach dem Kriterium der maximalen Eignung funktionieren.

Historisch gewachsene Alltagstheorien sind der genuine Untersuchungsgegenstand der EKW, die schon lange deren Wirkung auf individuelles und kulturelles Handeln untersucht (z.B. Fremdenfeindlichkeit, Geschlechter- und Milieuforschung). Die Alltagstheorien der Unternehmensmitglieder bedingen in einer reziproken Beziehung auch die Kultur eines Unternehmens und werden von ihr gleichzeitig beeinflusst. Eine Auseinandersetzung mit den Alltagstheorien von Bewerbern/Mitarbeitern, Beobachtern/Vorgesetzten und den Verantwortlichen der Personalauswahl verweist direkt auf die kulturelle Realität innerhalb des Unternehmens. Das Verhalten aller Beteiligten bei der Personalauswahl (speziell der Feinauswahl) ist also nicht nur individuell motiviert, sondern auch hochgradig soziokulturell generiert und gesteuert.

Ein weiterer wesentlicher Faktor scheint bei der Analyse der bestehenden Personalauswahlkonzepte ebenfalls vernachlässigt zu werden:

*"Listen to discussions about hiring and promotion. These debates usually center on such issues as validity, reliability, fairness and qualifications - on every element except who should make the decision."*

(NEWSTROM/LENGNICK HALL/RUBENFELD 1987, 121)

WATZKA (1988) bilanziert, dass zwar Führung und Personalentwicklung bereits partizipativ betrieben würden, eine parallel angelegte Personalauswahl bisher jedoch noch nicht entwickelt wurde, obwohl durch Einbeziehen aller direkt relevanten Mitarbeiter auch die objektivistisch relevante Möglichkeit bestünde, die Validität des Personalauswahlverfahrens erheblich zu steigern<sup>66</sup>. Zwar herrscht in der betrieblichen Praxis bei der Entscheidung über die konkrete Einstellung eines neuen Mitarbeiters meist das "Mehraugenprinzip", jedoch sind die involvierten Personen als Mindestanforderung in der Regel die die konkrete Planstelle besetzende Führungskraft, ein Vertreter des betreuenden Personalwesens und, selten, ein Vertreter des Betriebsrates. Die Mitarbeiter, so WATZKAS Argumentation, kennen die Anforderungen des konkreten Arbeitsplatzes im Normalfall besser als die mit der Personalauswahl betrauten Personen (WATZKA 1988, 100), sie sind deshalb in den Auswahlprozess sachlich involviert. Auch würde man durch diese Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der neu zu besetzenden Stelle ein größeres Verständnis der Stelle und ihrem Inhaber gegenüber entwickeln, was sich positiv auf die interne Kommunikation und Interaktion im jeweiligen betrieblichen Feld auswirken könnte.

Mit diesem Konzept soll vor allem die "soziale Passung" (WATZKA 1988, 101) des Bewerbers verbessert und seine Integration als neuer Mitarbeiters erleichtert werden, um seine betrieblichen Erfolgchancen zu verbessern. Das Konzept kann jedoch nur in einem Unternehmen Erfolg haben, dessen Kultur bereits partizipativ geprägt ist, d.h. in dem Entscheidungsprozesse nicht nur hierarchisch induziert, sondern vor allem sach- und zielorientiert entwickelt werden. Darüber hinaus muss gewährleistet sein, dass knappe Mehrheitsentscheidungen aus Frustration der Unterlegenen keine Blockadehaltung oder Interaktionsprobleme nach sich ziehen. Die partizipative Personalaus-

---

<sup>66</sup> Fraglich ist, weshalb sich Wissenschaftler, besonders aus der ABO, regelmäßig neu versuchen, die Validität ihrer Auswahlverfahren um marginale Prozentsätze zu steigern, anstatt das Design ihrer Instrumente einmal grundsätzlich zu überdenken. Der blumige und stets erweiterte Katalog der von der ABO vorgeschlagenen Persönlichkeitstests (z.B. Bochumer Inventar, Myers-Briggs Typenindikator, 16 Persönlichkeits-Faktoren, California Psych. Inventory) ist hier ein Beleg.

wahl hat zum Ziel, einen Konsens aller relevanter Beteiligter über eine Einstellung bzw. Ablehnung eines Bewerbers zu erlangen, wobei diese 360°-Entscheidung im Falle einer Ablehnung Konflikte verhindern und, im Falle einer Einstellung, Konflikte rechtzeitig abbauen helfen kann<sup>67</sup>. Dabei handelt es sich weniger um fachliche, die gewöhnlich in der Vorauswahl bereits gerastert worden sind, sondern um soziokulturelle Konflikte, die spätestens ab der Feinauswahl auftreten, wo es erstmals zur echten "Face-to-Face"-Interaktion Bewerber/Unternehmensvertreter kommt. Dieser partizipative Prozess soll ein gemeinsames Verständnis darüber ermöglichen, wie in der betreffenden betrieblichen Subkultur "die Dinge laufen", also über die betreffende faktische Teilkultur, an der die soziokulturellen Charakteristika des Bewerbers gemessen und in ihrem Grad an Konformität oder Konflikt beurteilt werden. Dabei unterstützt auch die Tatsache, dass es sich hier um die gemeinsamen Grundeinstellungen aller relevanten Prozessbeteiligten des Unternehmens handelt, die unternehmenskulturelle Relevanz dieses Ansatzes. Die individuelle und kollektiv generierte spezifische Arbeitswelt in der Einsatzabteilung eines neuen Mitarbeiters ist für das Konzept partizipativer Personalauswahl von größter Bedeutung. Kommunikation und Interaktion als Voraussetzung für Information sind für eine erfolgreiche Tätigkeit in Wirtschaftsunternehmen unerlässlich, der Erfolg der Tätigkeit eines neuen Mitarbeiters ist durch die Qualität seiner Interaktion mit seinen Kollegen entscheidend determiniert. Diese Interaktionsqualität lässt sich im Rahmen der partizipativen Personalauswahl früh bestimmen, was die Gefahr späterer kosten- und zeitintensiver Korrekturmaßnahmen senkt. Die EKW kann in diesem Zusammenhang, als Alternative zu quantitativen Mitarbeiterbefragungen, durch Anwendung ihrer Instrumente innerhalb zeitlich begrenzter Einsätze eine Beschreibung spezifischer faktischer Teilkultur liefern, die den Personalauswahlverantwortlichen zusätzliche Informationen liefern und das Risiko von Fehlentscheidungen auf Seiten von Bewerber und Unternehmen reduzieren könnte.

*"Die Phase der Problemdefinition sollte mit einem Schritt abgeschlossen werden, der oft recht mühsam sein kann: Einigkeit unter allen Beteiligten herzustellen, dass die Kurzliste der geforderten Qualifikationen - und keine andere - der Kandidatensuche zugrundegelegt und bei der Besetzungsentscheidung maßgeblich sein soll. Zumindest der unmittelbare Vorgesetzte des künftigen Stelleninhabers sollte sie abzeichnen. Besser wäre, wenn alle jetzt und später Beteiligten das ebenfalls tun. Dabei kann es sich um Mitglieder des Board handeln, den Leiter der Personalabteilung und möglicherweise sogar einige Leute, die dem Neuen direkt unterstellt sein werden. [...] Doch in Zeiten der Teamarbeit ist es unerlässlich, auch solche Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften ins Blickfeld zu rücken, auf die künftige Kollegen großen Wert legen [...] Bedacht werden sollte, was passieren kann, wenn die Bedenken von Kollegen auf derselben Führungsebene ignoriert werden, wie es so häufig der Fall ist."*

(ARAÓZ 2000, 65f.)

Das dritte vorgestellte alternative Konzept beschäftigt sich mit der prozessualen Perspektive von Personalauswahl. Traditionell konzentriert sich die BWL vor allem auf die Phase der Vorselektion

---

<sup>67</sup> Noch unverständlicher wird die Ablehnung partizipativer Personalauswahl, betrachtet man ähnlich strukturierte personalpolitische Instrumente, z.B. das 360°-Feedback, bei der etwa eine Führungskraft auch von ihren Mitarbeitern beurteilt wird.

sowie die in der Feinauswahl verwandten Verfahren und Auswahlinstrumente<sup>68</sup>, dagegen vernachlässigt sie den sozialen Prozess zwischen Stellenanalyse, Stellenausschreibung, Personalauswahlinstrument, Nachauswahl, Bewerbereinstellungen und -verhalten. HERRIOT (1989) integriert in seinen Ansatz die "Open System Theory" nach KATZ/KAHN (1978), den psychologischen Vertrag nach ARGYRIS (1954), das Episodenkonzept nach ARGYLE/FURNHAM/GRAHAM (1981) und das Selbstkonzept nach BANDURA (1977) und betrachtet Personalauswahl als Prozess, der dadurch gekennzeichnet ist, dass die einzelnen Phasen jeweils durch eine Entscheidung voneinander abgegrenzt sind, deren Generierung auf sozialer Interaktion beruht. Bedeutend ist hierbei, dass Personalentscheider und Bewerber die Erfahrungen aus vergangenen Auswahlsequenzen in das aktuelle Auswahlstadium einbringen und sich nicht, wie es ABO und BWL unterstellen, unvoreingenommen und unvorbelastet verhalten. Auch liegt in dieser prozessualen, auf der Verzerrung eignungsdiagnostischer Instrumente basierenden Perspektive nahe, dass eine statusdiagnostische Selektionsstrategie verfehlt ist, da die prognostische Zielsetzung auch die bereits angesprochenen nachgelagerten Phasen, z.B. die Personalentwicklung, einbeziehen (JÜTTEMANN 1990, 130) und in ihrer maximalen Form den gesamten Verlauf der Beziehung Bewerber/Mitarbeiter zum Unternehmen (Bewerbung, Mitgliedschaft, Austritt) berücksichtigen müsste (BEER/SPECTOR 1985, 227ff.). Beruhen die einzelnen Phasen des Personalauswahlprozesses auf sozialen Interaktionen, so bedeutet die Klärung der sozialen Interaktion zwischen den jeweiligen Beteiligten letztlich eine Fundierung des gesamten Personalauswahlprozesses. Die Qualität und Quantität sozialer Interaktion lässt sich jedoch kaum von der individuellen und kollektiven Auffassung der Beteiligten über Kultur trennen - jene definiert erst die Grenzen, in denen soziale Interaktion im konkreten Feld geschieht.

In diesem Zusammenhang können die durch die Methoden der EKW gewonnenen Erkenntnisse über die jeweilige Kultur und die kulturellen Charakteristika innerhalb eines Unternehmens Sicherheit über die Bedeutung der einzelnen Phasen für den Personalauswahlprozess schaffen. Bleibt man im Beispiel Personalentwicklung, bedeutet dies, dass die Art, wie Personalentwicklung in einem Unternehmen betrieben wird, Einfluss auf die Motivation besonders neuer Mitarbeiter hat, da sie den mittel- bis langfristigen Rahmen für prämiertes und sanktioniertes Verhalten vorgibt. Wird Personalentwicklung im Personalauswahlprozess thematisiert, erlangt sie Relevanz für das Entscheidungsverhalten des Bewerbers. Der Zusammenhang von Personalentwicklung und Unternehmenskultur liegt dabei auf der Hand: die im Unternehmen mit Personalentwicklung operativ betrauten Stellen werden vor allem Personen entwickeln, die ihn ihrer individuellen und kollektiven Sicht Leistungsträger sind und das erforderliche "Managementpotential" haben, um innerbetrieblich aufzusteigen. Personen, die dieser Sicht nicht entsprechen bzw. qua Definition nicht (mehr) zum Unternehmen passen, werden nicht (mehr) bzw. erst dann entwickelt, wenn sie zu den definierten Anforderungen aus Sicht der Verantwortlichen (wieder) passen.

---

<sup>68</sup> JESERICH (1981, 20) bezeichnet das AC zu optimistisch als "Versuch, von der Teilloptimierung zur Gesamtoptimierung zu gelangen" und will den Personalbereich durch "Systematisierung und Spezialisierung" entmythologisieren, wertet letztlich jedoch den objektivistischen Anspruch solcher Verfahren nur einseitig auf.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	18.07.2000	
<p><i>"Die Bewerber wollen eigentlich gar nicht mehr die tolle Karriere aufgemacht bekommen. Die wollen nicht gesagt bekommen: 'In fünf Jahren sind Sie Gruppenleiter'. Das ist doch langweilig. Die wollen einen coolen Job machen und in einem Umfeld arbeiten, das Ihnen maximale Freiheit bietet."</i></p>		

Setting:	Büro, nach einem Telefon-Interview	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	17.12.1999	
<p><i>"Wissen Sie, was interessant ist: eine ganze Menge dieser begehrten Young Professionals [Hochschulabsolventen mit einer Berufserfahrung von 3-5 Jahren] von AUDI bewerben sich bei uns. Die schicken dort Leute, die in den außertariflichen Bereich wollen, durch ein AC. Das mag zwar betriebswirtschaftlich richtig sein, aber so kann man nicht mit Menschen umgehen. Wenn man sich jahrelang angestrengt hat, um dahin zu kommen, dann will man nicht noch mal durch eine Testbatterie geschickt werden."<sup>69</sup></i></p>		

Die Personalentwicklung hat ebenso unternehmenskulturellen Bezug wie die Personalauswahl, denn wo hier nach passenden Personen als zukünftige Mitarbeiter gesucht wird, will man dort passende Mitarbeiter im Regelfall zu künftigen Führungskräften entwickeln. In der prozessualen Perspektive von Personalauswahl hat die nachgelagerte Phase der Personalentwicklung großen Einfluss auf die Selbstselektion des Bewerbers. Transparenz über sie und ihre Verbindung zur Unternehmenskultur - eine Aufgabe, die sich mit den Methoden der EKW problemlos leisten lässt - bedeutet folglich Transparenz über einen wesentlichen Teilbereich des Personalauswahlprozesses.

Existiert eine durchgängige Kultur im Unternehmen, müssen sich ihre Elemente in sämtlichen Bereichen und Abteilungen nachweisen lassen und sich, in unterschiedlicher Form und Gradierung, bei der Bearbeitung und Entwicklungen der dortigen Aufgaben manifestieren. Diese Unternehmenskultur fungiert aus objektivistischer Perspektive, wie bereits angesprochen, als "sozialer Leim", der Bindung und Konstanz nicht nur zwischen den Unternehmensmitgliedern schaffen, sondern auch eine gemeinsame Herangehensweise an Probleme gewährleisten soll. Soziale Interakti-

---

<sup>69</sup> SCHMAHL/RAPPENSPERGER (2000, 252), beide im Personalmanagement der AUDI AG, sehen dies (möglicherweise berufsbedingt) anders: "Kandidaten, die ohne Empfehlung aus dem Potentialauswahlverfahren kommen, haben zusätzlich zum Feedback-Gespräch und dem Gespräch mit dem Vorgesetzten sowie dem Personalreferat die Möglichkeit, off-the-job eine Reflexion ihrer beruflichen und persönlichen Perspektive vorzunehmen und ihren Blick für andere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der AUDI AG zu öffnen."

on als Mechanismenprozess, der diese gemeinsame generelle kulturelle Basis generiert, bedingt auch das Entscheidungsverhalten in den einzelnen Phasen der Personalauswahl. Unternehmenskultur kann entsprechend als gemeinsame Methode sozialer Interaktion bezeichnet werden, die nicht nur in Ritualen und Zeremonien, den ursprünglichsten Themen empirisch-kulturwissenschaftlicher Forschung, sondern auch in der gemeinsamen Teilhabe an Verfahrensmustern, wie der in einer spezifischen Abteilung zentralisierten Personalauswahl, beobachtbar ist. Der gesamte soziale Prozess der Personalauswahl, von der Stellenanalyse der vakanten Position bis zum Austritt des Mitarbeiters, muss folglich auch aus der kulturellen Perspektive des Unternehmens betrachtet werden.

### 1.2.5. Personalauswahl in der Feldstudie

Personalauswahl wird in dieser Feldstudie, insofern es um die kritische Hinterfragung ihrer betriebswirtschaftlichen Funktion geht, aus den eben beschriebenen alternativen Perspektiven betrachtet, denen zufolge Individuen als Pluralitäten existieren und nicht als isolierte Einheiten. Personalauswahl ist, wie auch andere Alltagssituationen, ein sozialer Prozess, der sich jedoch, wie bereits gesagt, in wichtigen Aspekten von ihnen unterscheidet und gut durch das Modell der doppelten Kontingenz beschrieben werden kann, wo sich beide Seiten sowohl ein vermarktungsfähiges Image geben als auch dieses beim jeweiligen anderen durchschauen wollen. Das Postulat einer empirisch mit Hilfe psychometrischer Verfahren eingrenz- und erfassbaren Persönlichkeit wird vom Verfasser dieser Feldstudie deshalb als Mythos angesehen. Die Feldstudie teilt terminologisch die integrative Perspektive von DITTRICH/WATZKE (1999, 20ff.), die das Spannungsfeld Recruiting, Personalbeschaffung und Unternehmenskultur unter der Ägide von Personalmarketing subsumieren, dessen strategische und operative Teilprozesse sie wie folgt beschreiben:

*"Beim strategischen Prozess sind das der Transfer der Unternehmenskultur auf den Markt (externes Ziel) sowie die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (internes Ziel). Beim operativen Prozess steht die Gewinnung neuer Mitarbeiter im Mittelpunkt."*

(DITTRICH/WATZKE 1999, 22f.)

Recruiting kann hier mit operativem Personalmarketing gleichgesetzt werden, auch wenn die Autoren zusätzlich die vorgeschaltete Phase der Personalplanung und die nachgeschalteten Phasen der Personalauswahl und der Integration neuer Mitarbeiter mit einbeziehen. Die Unternehmenskultur spielt in beiden Prozessen nicht nur eine wichtige Rolle, insofern sie als Hauptattraktor für neue Mitarbeiter begriffen wird, sondern auch in der mittel- bis langfristigen Perspektive der Personalbindung, wo bilaterale (Unternehmen/Unternehmensmitglied) kulturelle Selektionsprozesse ablaufen:

*"Durch Rekrutierungs- und Selbstselektionsprozesse wird somit von vornherein eine gewisse kulturelle Übereinstimmung der Organisationsmitglieder hergestellt."*

(EBERS 1995, 1673)

Das Ziel des Hauptgeschäftsprozesses Personalmarketing ist es, ein extern glaubwürdiges Image des Unternehmens herzustellen, das der Bewerber/Mitarbeiter, am Beispiel seines eigenen Bewerbungsprozesses/Berufslebens validieren kann. Das vor allem nach extern kommunizierte Image des Unternehmens und die kulturelle Realität im Unternehmen müssen in dieser Perspektive eine Einheit sein, und "je erfolgreicher das Personalmarketing umgesetzt worden ist, desto leichter gestaltet sich der Teilprozess Personalbeschaffung" (DITTRICH/WATZKE 1999, 23). In der Feldstudie werden folglich auch Recruiting und Personalmarketing der BMW AG als parallele und ineinandergreifende Prozesse betrachtet.

### **1.3. Menschenbilder und Schlüsselqualifikationen**

Diejenigen Mitarbeiter im Personalwesen eines Wirtschaftsunternehmens, deren berufliche Tätigkeit darin besteht, Bewerber für eine vakante Position auszuwählen, haben stets, wie auch jeder andere Mensch (und natürlich auch jeder Forscher), meist differenzierte Vorstellungen über die menschliche Natur bzw. eine grundsätzliche Meinung dazu, welche generellen persönlichen und charakterlichen Eigenschaften für eine erfolgreiche berufliche Tätigkeit erforderlich sind. Diese Einstellungen, zuvor Alltagstheorien genannt, resultieren aus den persönlichen und beruflichen Erfahrungen, welche eine Person in der Vergangenheit gemacht hat (WEINERT 1995, 1428ff.) und nähren sich aus den Erwartungen, welche die Person mit der eigenen beruflichen und privaten Zukunft verbindet<sup>70</sup>. Diese Menschenbilder und Vorstellungen über berufliche Schlüsselqualifikationen haben sich, auch wenn es Führungskräfte gerne vermeiden wollen (RICHTER 1995, 33), nicht nur im Laufe der Zeit gewandelt, auch wird sich, ebenso wenig wie es international einheitliche statische und homogene Menschenbilder geben dürfte, kaum ein für alle Unternehmensbereiche gültiges berufliches Erfolgsprofil identifizieren lassen<sup>71</sup>. Heterogene Menschenbilder und Schlüs-

---

<sup>70</sup> RICHTER (1995, 45ff.) schlägt vor, Werthaltungen durch in Seminaren erlernte "Reflexion" unter Anleitung eines Trainers herausbilden zu lassen, was zu kurz greift und vor allem dem Umsatz der Trainingsbranche zunutze kommen dürfte. KIESERS (1996) Begriff der "Organisationsmoden und -mythen" liegt hier nahe: "Unterschiedliche Berater erzählen auf ein und derselben Seminarveranstaltung unterschiedliche Geschichten, weil sie sich ja differenzieren müssen. [...] Der Seminar-Guru, der häufig mit dem Bestseller-Guru identisch ist, verkörpert den Erfolg, den er verheißt" (KIESER 1996, 28f.; dieselbe Argumentation bei DEUTSCHMANN 1999, 145ff.).

<sup>71</sup> MALIK (1999, K3) wendet sich gegen MCGREGOR und rät dazu, "[...] im Management auf ein Menschenbild überhaupt und gänzlich zu verzichten", weil ein Manager nur die Aufgabe habe, "die acht, zehn oder zwölf Menschen zu führen, die das Schicksal, der Zufall oder die eigene Auswahl mit einem als Mitarbeiter zusammengebracht hat." Auch wenn er damit Recht hat, sich für in Individualität und gegen die permanente Anwendung stereotyper Muster zu wenden, werden auch Führungskräfte bei ihrer Arbeit kaum auf jene Verallgemeinerungen verzichten können, die sie außerhalb ihrer Arbeitszeit anzuwenden gewohnt sind. Diese vielleicht wichtigste philosophische Kernfrage nach der Natur des Menschen wird sich zwar kaum jemals einheitlich



selqualifikationen, die von handelnden Individuen und den in den jeweiligen Unternehmen und der jeweiligen Gesellschaft bestehenden Gruppenvorstellungen geprägt sind, existieren oft innerhalb eines Landes, einer Region oder eines Unternehmens. Leicht nachvollziehbar ist, dass z.B. in einer demokratischen Gesellschaftsform, die einen kritischen und verantwortlich denkenden Bürger fordert, eine autoritäre betriebliche Führungsweise, die den gehorsamen Untertan als Übersetzung des idealen Mitarbeiters sieht, Konflikte mit den gesellschaftlichen Normen und der "kulturellen Rollenpluralität" (BERGER 1993, 26) der Unternehmensmitglieder (z.B. als Arbeitnehmer, Familien-, Vereins- oder Parteimitglied) herbeiführen wird<sup>72</sup>. Die mit der Auswahl neuer Mitarbeiter beauftragte Abteilung eines Unternehmens, die eine Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und gesellschaftlichem Bewerbermarkt hat, steht in enger Wechselwirkung mit den jeweiligen betrieblich und gesellschaftlich legitimierten und sanktionierten Menschenbildern.

### 1.3.1. Menschenbilder

Die betriebswirtschaftliche Forschung verfügt seit langem über eine Reihe von Menschenbildern (WEINERT 1984a) und Konzepten von Schlüsselqualifikationen, auf die in der Regel auch heute noch im Rahmen von Führungstheorien zurückgegriffen wird<sup>73</sup>. Eine einheitliche Führungstheorie ist nicht in Sicht, vielmehr finden unterschiedliche praktische Ansätze simultane Anwendung (WUNDERER/GRUNWALD 1980, Bd.1, 112ff.). Insgesamt lassen sich sowohl monokausale als auch differenziertere Ansätze erkennen (WEINERT 1984b). Konzepte unterschiedlicher Schlüsselqualifikationen bietet die einschlägige Literatur in noch höherem Maß, mittlerweile wurden mehr als 600 Definitionen gezählt (DUBS 1996, 49). Der Begriff der Schlüsselqualifikation lässt sich also, wie auch derjenige der Menschenbilder, nur äußerst schlecht definieren<sup>74</sup>.

Douglas MCGREGOR (1986, 26ff.) beschreibt in seiner Typologie, die in der Vergangenheit großen Einfluss auf Design und Implementierung personalwirtschaftlicher Theorie und Praxis hatte, zwei in der zeitgenössischen betrieblichen Praxis vorherrschende Menschenbilder, die er als "Theorie X" und "Theorie Y" bezeichnet. Anhänger der tayloristisch orientierten Theorie X gehen davon aus, dass der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und deshalb zu ihr gezwungen, gelenkt, dabei geführt und bei Nichterfüllung bestraft werden muss. Außerdem zieht er es generell vor, "an die Hand genommen" zu werden, er "drückt sich" vor Verantwortung, hat keinen

---

beantworten lassen, jedoch werden sie sich auch Führungskräfte stellen, die über ihre berufliche Tätigkeit hinaus reflektieren und auch "nur" Menschen mit einem industriellen Beruf sind.

<sup>72</sup> Dieses Dilemma thematisiert auch Max WEBER als Konflikt von legaler Herrschaft (Bürokratie) und Demokratie, den er in einer monokratischen, d.h. charismatisch geführten Bürokratie auflöst.

<sup>73</sup> Einen fundierten Überblick über Genese und praktischen Stellenwert der wichtigsten hinter Führungstheorien stehenden Menschenbilder bietet LUDORF (1999, 59ff.).

<sup>74</sup> In der Praxis finden solche Typologien auch im Rahmen von Schulungsmaßnahmen Anwendung, z.B. im Moderationshandbuch der BMW AG, wo typische Verhaltensweisen von Seminarteilnehmern, unter ausdrücklicher Warnung, "dass es sich [...] nicht um eine Typologie oder eine Charakterisierung von Menschen handelt", gerastert werden in "Ankläger", "Stütze", "armes Opfer", "Alleskönner", "Vielredner", "Zurückgezogener", "kritischer Skeptiker", "Blocker", "Pokerface", "Schlauer" und "Clown" (BMW Dokument, BMW Moderationshandbuch 1998, 163ff.).

Ehrgeiz und ist folglich vor allem auf berufliche und persönliche Sicherheit aus (MCGREGOR 1986, 27f.). Wird mit diesen Prämissen, die sich trotz ihrer offenkundigen Schwächen im betrieblichen Umfeld halten (NEUBERGER 1984, 26; MCGREGOR 1986, 28ff.), an einen neuen Mitarbeiter herangegangen, besteht eine große Chance, dass dieser dem Menschenbild allmählich tatsächlich entspricht (NEUBERGER 1984, 26). Dieser Führungsstil, der sich auf die Formel "Zuckerbrot und Peitsche" (MCGREGOR: "the stick and the carrot") bringen lässt, versagt jedoch, wenn sich der Mitarbeiter an vergleichsweise höheren, immateriellen Bedürfnissen und Zielen orientiert (MCGREGOR 1986, 33). Die Theorie X nimmt einen unveränderbaren Menschentyp als Basis an, der auch innerhalb eines Unternehmens nicht lernfähig ist. MCGREGORS neuere Theorie Y wirft dagegen ein, dass die Scheu vor Arbeit keineswegs angeboren ist, der Mensch nicht nur durch "Überwachen und Strafen"<sup>75</sup> zur Arbeit motiviert werden kann, sondern sie sich aus Pflicht- und Verantwortungsbeusstsein sogar sucht. Die persönlichen Voraussetzungen für die Lösung organisatorischer Probleme (z.B. Vorstellungskraft, Urteilsvermögen, Kreativität) sind bei den Mitarbeitern zwar weit verbreitet, werden aber von den Führungskräften nur mangelhaft genutzt (MCGREGOR 1986, 36f.). Diese Theorie führt zu einem anderen Menschenbild: der Mensch ist in seiner Persönlichkeit veränderbar und kann zur Realisierung der Unternehmensziele eher durch Belohnung als durch Androhung von Strafe motiviert werden. Für die Ausbildung dieser Selbstkontrolle ist folglich ein integratives Führungsverständnis notwendig, das die betrieblichen Voraussetzungen zur Herausbildung eigenverantwortlichen Handelns schafft (NEUBERGER 1984, 26f.)<sup>76</sup>.

Nun ist nicht nur denkbar, dass beide Menschenbilder einen Einfluss auf die Vorstellungen ihrer Anhänger von betrieblicher Führung haben, sondern auch darüber, wie Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens betrieblichen Erfolg definieren. Vertritt ein Entscheider beim Personalauswahlprozess z.B. die Theorie X, so wird er, um sein Menschenbild bestätigt zu sehen, wahrscheinlich Bewerbern den Vorzug geben, die sich leicht in Hierarchien und Schemata aus Befehl und Gehorsam einordnen lassen. Unternehmerischen Erfolg wird er in der Perfektionierung dieser Charaktermerkmale sehen, da sie ihm selbst als Grundlage für betriebliche Gratifikationen gelten und befürchtete Sanktionen vereiteln. Ein Entscheider, welcher der Theorie Y anhängt, wird dagegen vergleichsweise eher Bewerber bevorzugen, bei denen er bereits eine Identifikation mit denjenigen Werten beobachtet, die er selbst als unternehmensspezifisch und für gewünschte Gratifikationen relevant ansieht. Dadurch senkt er im Vorfeld, systemtheoretisch gesprochen, die Transaktionskosten, die dem Unternehmen bei einer späteren Erziehungs- oder Sozialisationsmaßnahme entstehen würden. Das in der Theorie Y gewünschte soziokulturelle Know-how, das man bei Bewerbern als vorhanden identifizieren kann, braucht man nicht durch innerbetriebliche Trainingsmaßnahmen kostenintensiv zu induzieren<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup> FOUCAULTS bekanntes Werk (1975) thematisiert die historische Genese und Anwendung der Gefängnisstrafe im Rahmen einer politischen Anatomie, welche die Insassen zu gelehrigen und nützlichen Subjekten diszipliniert. Dieses Konzept der Verbindung von Wissensproduktion und Machtpraktik ist in der Organisationssoziologie seinerzeit stark rezipiert worden (LEMKE 2000, 115).

<sup>76</sup> Das Personalwesen des BMW Werkes München (PM-5) nennt beispielsweise "Dienstleistungs-, Beratungs- und Ordnungsfunktion" als sein Selbstverständnis (BMW Dokument, BMW Intranet, [http://web.muc/projekte/p/p\\_muc/pm\\_5/selbst.htm](http://web.muc/projekte/p/p_muc/pm_5/selbst.htm), Stand: 06.03.2000).

<sup>77</sup> Das BMW "Leistungszentrum Training" bietet diverse Team-Trainings an, wo z.B. "Die Struktur der menschlichen Persönlichkeit", "Rollen und Aufgaben der inneren Teammitglieder erfahren" und "Eine konkrete Entscheidungssituation mit dem inneren Team klären" Inhalte sind (BMW Dokument, BMW Intranet, [http://dbserv1.muc:8250/bis/plsql/qqintra.ibis\\_semangebot.seminar\\_details?nSprache=1&nSeminarNr=2934&nThema=6&nTeilg=80](http://dbserv1.muc:8250/bis/plsql/qqintra.ibis_semangebot.seminar_details?nSprache=1&nSeminarNr=2934&nThema=6&nTeilg=80), Stand: 04.11.2000).

Auch Edgar SCHEIN sieht sein Konzept als historisch an, wobei seine Typologien jedoch auch synchron existieren können. Im ersten Typ des "rational-ökonomischen" Menschen wird, analog zu MCGREGORS Theorie X, davon ausgegangen, dass der Mensch grundsätzlich durch die Erfüllung seiner eigenen Interessen gesteuert wird, unter dem Vorbehalt jedoch, dass er stets das tut, von dem er sich am meisten Gewinn erhofft und sich bei der Realisierung dieses Ziels durch die wirtschaftliche Ressourcenkontrolle durch Organisationen eher passiv verhält. Die irrationalen Interessen des Menschen stehen jedoch im Gegensatz zur organisational kalkulierten Rationalität, folglich suchen Unternehmen diese unberechenbaren Charakteristika ihrer Mitglieder z.B. durch kulturelle Normierungssysteme zu kontrollieren und zu rationalisieren (SCHEIN 1980, 78.). Diese Typologie beinhaltet ebenfalls ein eher statisches Menschenbild, das dem Veränderungspotential eines Bewerbers/Mitarbeiters nicht gerecht wird. Hinsichtlich der Vorstellungen eines Entscheiders beim Personalauswahlprozess kann hier, wie bei der Theorie X, vermutet werden, dass vergleichsweise berechenbare Bewerber mit als rational eingeschätzten Charakterzügen eher als zum Unternehmen passend beurteilt werden als vergleichsweise selbst-aktualisierend disponierte Bewerber. Mit dem Aufkommen der Human-Relations-Bewegung und der Organisationspsychologie wurde der in industrielle Strukturen eingebundene Mensch als sozial handelndes und motiviertes Wesen, dessen Grundannahmen denen des rational-ökonomischen Typs widersprechen, wissenschaftlich entdeckt. Der Mensch wird hier als von sozialen Bedürfnissen motiviert betrachtet, der den im Zuge der Industrialisierung verloren gegangenen Sinn der Arbeit eher im sozialen Gefüge am Arbeitsplatz sucht als in Anreiz- und Kontrollmechanismen (SCHEIN 1980, 82). In diesem Menschenbild sind die individuellen und sozialen Präferenzen von Bewerbern/Mitarbeitern zwar erkannt, doch lediglich die Bedeutung ihrer sozialen Beziehungen akzentuiert. Im Personalauswahlprozess wird ein Anhänger dieses Menschenbildes besonders auf soziale und kommunikative Fähigkeiten von Bewerbern achten, die Bedeutung individueller Ziele jedoch ebenso vernachlässigen wie das Gewicht hierarchischer Elemente beim betrieblichen Entscheidungsprozess, kurz gesagt: den Faktor Macht im Unternehmen. Hier darf freilich bezweifelt werden, dass das Unternehmen dem Bewerber/Mitarbeiter wirklich in der beschriebenen Weise ausgeliefert ist und vielmehr vermutet werden, dass dieses Menschenbild die individuell als negativ empfundene betriebliche Realität schlicht für seine Zwecke umdeutet.

Das aus den beiden hervorgehende dritte Menschenbild, das Modell des "komplexen" Menschen, sieht den Menschen als motivational und zeitlich variabel an, der sich ständig, aufgrund permanent ablaufender Erfahrungsgenese, neue Motive aneignet, die je nach spezifischer Arbeitssituation unterschiedlich ausfallen. Die Arbeitssituationen und -anforderungen kommen, gemeinsam mit der Qualität der Interaktionen, zur Motivation als weitere Faktoren menschlicher Produktivität hinzu. Da der Mensch immer auf die Veränderung seiner betrieblichen Situation reagiert, kann es auch keine allgemeingültige Führungstheorie geben, die allen Unternehmensmitgliedern gleichermaßen gerecht wird (SCHEIN 1980, 95). Aus Sicht dieses Menschenbildes machen folglich auch definierte Konzepte und statische Instrumente der Personalauswahl keinen Sinn, da sie nicht variabel auf sämtliche neu möglichen Situationen angewandt werden können. Personalentscheider, die diesem interaktiven Menschenbild folgen, werden sich selbst, wie auch die Bewerber/Mitarbeiter, vor allem unter dem Gesichtspunkt ihrer Lern- und Anpassungsfähigkeit ansehen und als handelnde Individuen innerhalb des Unternehmens begreifen.

Das älteste hier vorgestellte Menschenbild von Michael MACCOBY (1977, 36ff.) teilt den Menschen in vier Typen ein, den "Fachmann", den "Dschungelkämpfer", den "Firmenmenschen" und den "Spielmacher". Der Fachmann ist durch Festhalten an den "traditionellen Werten des schaffenden Hamster-Charakters" (MACCOBY 1977, 36) gekennzeichnet: Arbeitsethik, Achtung vor den

Menschen, Qualität und Sparsamkeit. Dabei bestimmen vor allem Nützlichkeitsüberlegungen seine Einstellung zu Interaktion und Kooperation, folglich fühlt er sich aus seiner technokratischen Optik heraus nicht verpflichtet, auf die umgebenden Individuen auch persönlich einzuwirken. Der Dschungelkämpfer ist primär an Macht interessiert und teilt die Welt in Freunde und Feinde, in Sieger und Besiegte ein, wobei sich zwei Variationen unterscheiden lassen, der "Fuchs" und der "Löwe", die ihre Ziele durch List bzw. Mut und Kraft erreichen (MACCOBY 1977, 67). Dschungelkämpfer begreifen sich selbst als nützliche Menschen und können auch andere motivieren, ihre Ideen zu übernehmen und sich dafür einzusetzen. Ihr Hauptinteresse besteht jedoch darin, ihre Umwelt zur kritiklosen Gefolgschaft zu bringen, nicht in der Schaffung eines kollegialen Klimas. Der Firmenmensch ist der "altbekannte Mann der Organisation" (MACCOBY 1977, 37), ein Funktionär, kein Individualist. Er fühlt sich generell geborgen in der Firma und findet sich besonders im mittleren Management und, interessanterweise, im Personalbereich. Für die Position in der Unternehmensspitze fehlen ihm freilich, wie MACCOBY ausführt, Härte und Durchsetzungskraft (MACCOBY 1977, 76), er wirkt durch sein Sicherheitsbedürfnis eher passiv rezipierend als aktiv beeinflussend (Managementsprache: "proaktiv"). Der Spielmacher schließlich stellt MACCOBY zufolge den neuen Typus Führungskraft dar und beinhaltet als integrierendes Modell Elemente aus den drei zuvor geschilderten Typen. Er sucht vor allem die Herausforderung, die "auf Konkurrenz beruhende Tätigkeit, in der er sich als Sieger erweisen kann" (MACCOBY 1977, 37), ist ungeduldig mit anderen, die langsamer und vorsichtiger sind und sieht die betriebliche Realität in erster Linie als Spiel an. Zwar kennt er die Bedeutung von sozialer Interaktion, wechselt aber zur Not Individuen aus, entsprechen sie nicht seinen Vorstellungen. Der Spielmacher kann von allen geschilderten Typen am ehesten bewusst auf seine Mitarbeiter einwirken, damit sie, wie er, Spaß an ihrer Tätigkeit finden und somit den gewünschten Erfolg haben.

Diese relativ starren und stark voneinander abgegrenzten Aspekte des Menschenbildes von MACCOBY können einen deutlichen Einfluss auf den Personalauswahlprozess haben, indem sie eine normative Aussage darüber machen, welche Charakterzüge ein Unternehmensmitglied per se vorweisen muss, um erfolgreich sein zu können. Dieses Schema vereinfacht Personalauswahl zwar - der Erweis betrieblicher Fitness bedeutet hier lediglich, dass ein Bewerber ideal passt, der als "Spielmacher" in einer "Spielmacher-Abteilung" oder einem "Spielmacher-Unternehmen" eingesetzt werden soll, und zusätzlich der an der Auswahl beteiligte Personalreferent sich ebenfalls als "Spielmacher" begreift. Sie engt Personalauswahl jedoch ein, beschreibt organisatorisches Verhalten als Interaktionsmatrix aus vier Typen und abstrahiert an intern typischen Konfliktpotentialen, z.B. der Konkurrenz zwischen Unternehmensmitgliedern, vorbei.

### **1.3.2. Schlüsselqualifikationen**

Berufliche Qualifikation lässt sich definieren als Menge "jener Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, die es dem Individuum erlauben, eine bestimmte Arbeit zu verrichten bzw. einen bestimmten Beruf auszuüben" (KRAIS 1994, 561). "Schlüsselqualifikationen" sind demnach berufliche Qualifikationen, denen, ursprünglich bildungspolitisch motiviert (HAHN 1993, 51), eine wesentliche Bedeutung für eine hohe Anzahl von Berufen bzw. für jede Art beruflicher Tätigkeit zugesprochen wird (MERTENS 1974, 40). Der Begriff fungierte zu Beginn seiner Entwicklung als berufliche Allgemeinbildung, die ihrem Träger eine flexible und vielseitige Einsetzbarkeit ermöglichen sollte. Später

wurde dieses fachliche Konzept immer mehr um personenbezogene und methodische Komponenten ergänzt und z.B. individuelle und soziale Verhaltensweisen (BUNK/KAISER/ZEDLER 1991, 368) sowie Handlungskompetenz (REETZ 1990, 16ff.) integriert, was schließlich in die bekannte Trias Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz mündete (LAUR-ERNST 1990, 39f.; DORAU 1996, 368; BRONNER/SCHWAAB 1999, 46). Diese Aufteilung kommt in der BMW AG z.B. im Rahmen der betrieblichen Personalentwicklung bei der Feststellung des Managementpotentials zum Einsatz. Wo sich diese drei Kompetenzen gegenseitig ergänzen, liegt nach Ansicht der Managementpraxis der Bereich der eigentlichen beruflichen Kompetenz (HAHN 1993, 16).

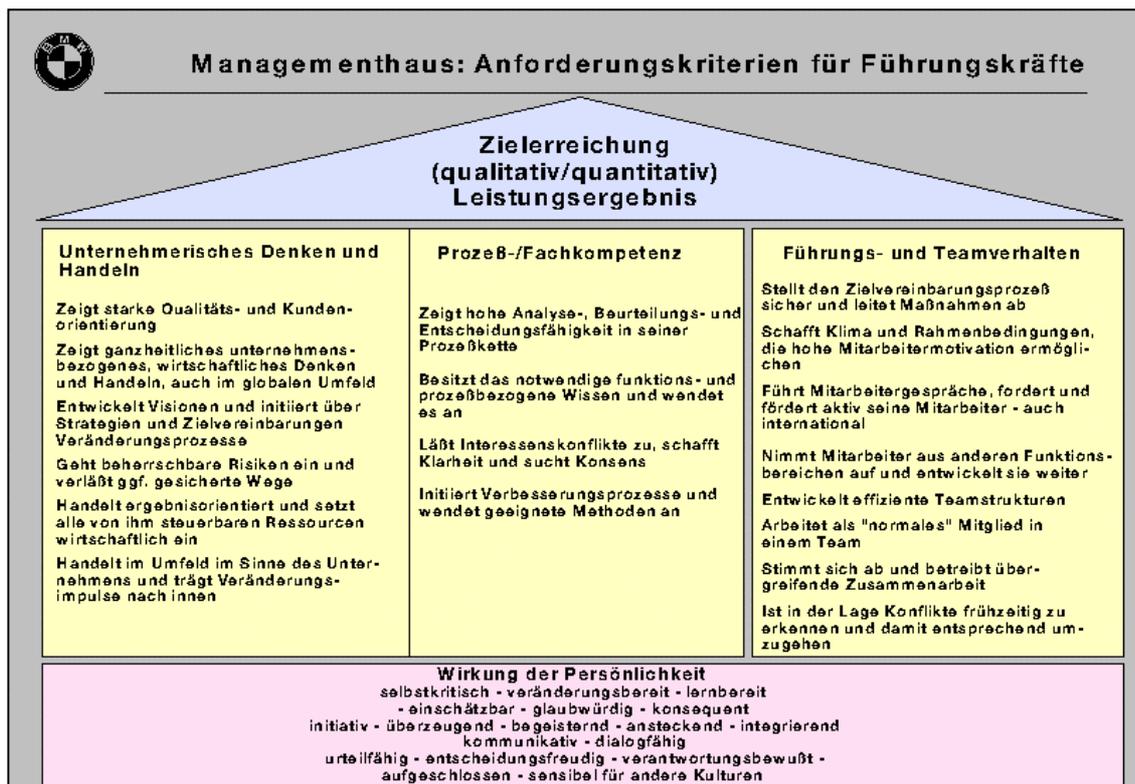


Abbildung 1: Anforderungs- und Leistungskriterien für Führungskräfte der BMW Group

Quelle: BMW Intranet, <http://web.muc/redaktion/p-auftritt/guzuwi.nsf/htmlpages/frameset?open>,

Stand: 01.09.1999<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Die Merkmale des Managementpotentials beim Konkurrenten AUDI AG - Motivation, Stabilität und Selbstsicherheit, Selbststeuerung und Orientierung, Pragmatisches Denken, Kommunikationsverhalten, Verhalten im Team, Geistige Fähigkeiten, Unternehmerische Einstellung (SCHMAHL/ RAPPENSPERGER 2000, 243) - lassen sich unter dieselben Überschriften subsumieren.

Auch die Managementforschung trennt nach diesen Kategorien, wobei zusätzlich zwischen persönlicher und sozialer Kompetenz (OBERMAYER 1997, 361), Teamfähigkeit (BUND/WALTHER 1998, 8) sowie Sach- und Selbstkompetenz/-mündigkeit (HAHN 1993, 17f.) differenziert wird, und Innovations- und Entscheidungskompetenz als weitere Kategorien vorgeschlagen werden (DASSENHOUSEN/WOHLGEMUTH/ISENHARDT 1997, 215). Auch gibt es Vorschläge, fachliche Qualifikationen generell auszuklammern (RICHTER 1995, 33). Neuere Studien nennen fünf Kompetenzbereiche als führungskraftrelevante Schlüsselqualifikationen: fachliche, konzeptionelle, methodische und kommunikative Qualifikation sowie soziale Verantwortung (GRUNWALD 1990, 162). Trotz der mittlerweile unüberschaubaren Masse an Definitionen und Anforderungskatalogen in der Managementforschung lassen sich Kontingenz/Komplexität, Subjektivität und Handlungskompetenz als allgemeine Strukturprinzipien aller Konzepte von Schlüsselqualifikationen identifizieren:

*"Die 'Substanz' der Schlüsselqualifikationen kann also mit Kontingenz und Komplexität (Situation und Rahmenbedingungen), Subjektivität (Akteursaspekt) und Handlungskompetenz (als arbeitspsychologisches und pädagogisches Paradigma sowie als akteursbezogenes Leitbild, das sowohl die komplexen Anforderungen und Bedingungen als auch die Aufwertung der Subjektivität einbezieht) beschrieben werden."*

(SIMOLEIT/FELDHOFF/JACKE 1991, 47)

Funktional sollen Schlüsselqualifikationen die Selbständigkeit ihres Trägers im strategischen und operativen Handeln in unsicheren beruflichen Situationen gewährleisten. Dabei verdienen besonders die aufgrund des Wandels der "Wirtschafts-, Berufs- und Tätigkeitsstrukturen mit veränderten, 'kommunikationsintensiveren' Anforderungen" (LITTEK 1991, 279; ähnlich HEIDENREICH 1996, 31) geforderten sozialen Charakteristika eine genauere Betrachtung, denn ihre Entwicklung ist, spiegelt man sie an Fach- und Methodenkompetenz, besonders eng mit der charakterlichen Disposition des Trägers sowie abgeschlossenen und noch andauernden Sozialisationsprozessen verknüpft (LUCZAK/OTZIPKA/FLACHSENBERG/KRINGS 1995, 149; REISACH 1996, 356). Ebenso wie beim Konzept der Schlüsselqualifikationen gibt es auch bei der sozialen Kompetenz - der Begriff wurde von LAZARUS erst 1971 in die Verhaltensforschung eingeführt (HAHN 1993, 9) - und ihrer beruflichen Einsatzmöglichkeit keine einheitliche wissenschaftliche Definition (DAMM-RÜGER/STIEGLER 1996, 11), jedoch kann man festhalten, dass sie als wesentlich für den erfolgreichen Umgang mit anderen Personen innerhalb der sozialen Gruppe eines beruflichen Feldes gesehen wird:

*"Soziale Qualifikation im beruflichen Umgang mit anderen Menschen zeigt sich [...] darin, dass der oder die Handelnden in der Lage sind, ihre eigenen Gefühle, Interessen und Bedürfnisse zu erkennen, die Gefühle, Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen Partner und Partnerinnen in der beruflichen Handlungssituation wahrzunehmen, die Rahmenbedingungen, unter denen der soziale Umgang stattfindet, zu berücksichtigen und eine Balance zwischen diesen drei Polen im gezeigten Verhalten zu finden."*

(DAMM-RÜGER/STIEGLER 1996, 11)

Soziale Kompetenz erlangt auf diese Weise große Bedeutung für den Grad an Kooperation in der sozialen Gruppe (und ist deshalb bei der heute in der Praxis gängigen gruppenbasierten Arbeitsweise in Unternehmen entscheidend für das Arbeitsergebnis), das Arbeitsklima, den Umgang mit betrieblichen Veränderungsprozessen und als Gegengewicht zu möglicherweise als negativ empfundenen gesellschaftlichen Entwicklungen (z.B. Aggressivität, soziale Kälte, Vereinsamung), wobei ihre Einsatzmöglichkeit nach Kontakt-, Kommunikations-, Kooperations-, Problem- und Konfliktsituationen variieren kann (DAMM-RÜGER/STIEGLER 1996, 20). Im Unternehmenskontext lässt sich soziale Kompetenz auch als modernes "Wesensmerkmal des Führens" (HAHN 1993, 68) bezeichnen. Ihr wird in der Forschung als Schlüsselqualifikation ein ausgesprochen hoher Stellenwert für den betrieblichen Alltag zugewiesen. Hier muss jedoch kritisiert werden, dass das Konstrukt soziale Kompetenz terminologisch sehr ungenau eingegrenzt und "eine verbale Amalgamierung mit dem modischen Terminus 'Schlüsselqualifikation' zu verzeichnen ist" (WOLLERSHEIM 1993, 99). Nicht selten beinhaltet der Begriff normative und unreflektierte Teilkompetenzen, die den Schluss nahe legen, der ideale Arbeitnehmer - KIRSCH (1995, 127) gebraucht hier den auch in der betrieblichen Praxis gängigen Begriff der "eierlegenden Wollmilchsau" - solle "abstrakt fähig sein, jetzt und in Zukunft mal dies, mal das machen zu können, also quasi alles zu können - und damit nichts" (HEIDEGGER 1996, 101f.).

*"Hat sich das Suchteam mit den Fragen einer Definition des Besetzungsproblems genügend befasst, sollte es eine Liste der Qualifikationen erstellen, die ein Bewerber auf dem Posten benötigt. [...] Das Team sollte aber keinesfalls dem Irrglauben verfallen, ein Kandidat könne alle aufgelisteten Kompetenzen in sich vereinen."*

(ARAÓZ 2000, 65)

So liefert etwa der von der "Deutschen Management-Gesellschaft" kreierte "Managementkreis" die fünf "Schlüsselanforderungen Planen, Ziele setzen, Kontrollieren, Realisieren, Entscheiden", in deren Zentrum sich "Kommunizieren" findet (KIRSCH 1995, 123), womit zwar abstrakte Kompetenzen, jedoch nicht deren konkrete Aneignung oder Anwendung angesprochen sind. KIRSCH (1995, 130) versucht zur Lösung des Problems in Anlehnung an MACCOBY durch Cluster-Analyse fünf allgemeine Profile des Führungsnachwuchses zu bestimmen, den "vorsichtigen Analytiker", den "Macher", den "Experten im Team", den "Moderator" und den "innovativen Spezialisten". Ebenso fraglich ist, ob die unter dem Begriff subsumierten charakterlichen "Überschussqualifikationen" (KAISER 1987, 767f.) in der betrieblichen Realität überhaupt einsetzbar sind. Mit dem Konzept geht zudem eine "Resubjektivierung der Qualifikationsanforderungen" (SIMOLEIT/FELDHOFF/JACKE 1991, 54) einher, die den Führungskräften einen wesentlich breiteren Zugriff auf die Persönlichkeit der Unternehmensmitglieder ermöglicht, als es durch rein fachliche und methodische Anforderungen machbar ist. Zu den ohnehin schon hohen Anforderungen kommen auf diese Weise von der Unternehmensleitung präferierte charakterliche Eigenschaften hinzu, was zu einem höheren Grad an Hektik, Leistungsverdichtung, Gruppendruck und Stress führen kann - ein Vorgang, der von HABERMAS als "Kolonialisierung der Lebenswelt" (HABERMAS 1987, 522) bezeichnet wurde. Die im Unternehmen gegebenen Herrschaftsverhältnisse werden durch die augenscheinliche Konsensfähigkeit des Konzeptes Schlüsselqualifikationen kaum geändert, und es ist denkbar, dass Schlüsselqualifikationen lediglich einen betrieblichen Scheinkonsens generieren:

*"Den goldenen Schlüssel hat der Unternehmer (bzw. dessen Agenten), die Qualifikationen haben die Arbeitnehmer. Nichts Neues, eine Fortsetzung der wohlbekannten Arbeitsteilung."*

(GEIßLER 1989, 3)

Zusammenfassend kann deshalb besonders hinsichtlich der sozialen Aspekte des Konzepts vermutet werden, dass sich die ursprünglichen Verheißungen, die der Begriff transportiert, nicht bewahrheitet haben. Schlüsselqualifikationen können nicht den Anspruch erfüllen, universale Fähigkeiten für alle beruflichen Kontexte zu liefern und damit den Schlüssel zum Arbeitsmarkt zu bieten. Im Gegenteil, jenseits der programmatischen Rhetorik verästelt sich das Konzept in immer neue Qualifikationskombinationen, die zwar möglicherweise situativ einzigartig sind, jedoch keineswegs universelle berufliche Geltung erlangen. Eine interessante empirische Eingrenzung von Schlüsselqualifikationen ex contrario bietet die Studie von SCHMIDT/HARTMANN (1997), in der die Autoren Auswahlkriterien für Entlassungskandidaten in deutschen Unternehmen herauskristallisieren konnten. Als Ergebnis konstatierten sie drei Selektionsstufen, die sich nach dem Grad der von der Unternehmensführung beurteilten Relevanz für das betriebliche Überleben unterscheiden:

<b>Selektionsstufe</b>	<b>Selektionskriterium</b>	<b>Merkmale</b>
<b>I</b>	Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs	Besondere fachliche Qualifikationen Erfahrungen in einem speziellen Tätigkeitsbereich
<b>II</b>	Effizienz	Arbeitsleistung Flexible Einsetzbarkeit Arbeitsmotivation
<b>III</b>	Einzelfallkriterien	Lebensalter Betriebszugehörigkeit Unterhaltungspflichten

Abbildung 2: Empirisch feststellbare Entlassungskriterien bei betrieblichen Entlassungsmaßnahmen

Quelle: SCHMIDT/HARTMANN (1997, 121ff.)

Diese Kriterien lassen Rückschlüsse darüber zu, welche beruflichen und persönlichen Charakteristika dem Mitarbeiter das Überleben im Unternehmen sichern, indem ihr Vorhandensein den Träger vor Entlassungsmaßnahmen bewahrt. Ebenso lässt sich anhand dieser Kriterien, vor allem durch ihre eindeutige Gewichtung, erkennen, welche Mitarbeitermerkmale die Unternehmensleitungen im Extremfall der betrieblichen Existenzfrage vorziehen. Hier ist ein klarer Akzent auf fachlichen Quali-



fifikationen, hoher Arbeitsleistung sowie ihrer besonders flexiblen Einsetzbarkeit zu erkennen - soziokulturelle Merkmale spielen lediglich in Form der eng mit der Variable Arbeitsleistung verknüpften Motivation eine jedoch untergeordnete Rolle. Im Rückschluss lässt sich folglich die These vertreten, dass besonders fachliche Mangelqualifikationen und die Bereitschaft, sie nach Maßgabe der Unternehmensführung einzubringen, tatsächlich empirisch feststellbare Schlüsselqualifikationen sind, wogegen die Diskussion um soziokulturelle Charakteristika akademisch, normativ-ideologisch geprägt und ohne praktische betriebliche Realisierungschance scheint.

Wenn sich ein Unternehmen die Frage stellt, von welchen Mitarbeitern es sich unter "kleinstmöglichen Schmerzen" trennen kann bzw. welche Mitarbeiter es als am relevantesten für sein Fortbestehen definiert, scheint es besonders fachliche "Hard Skills" anzukommen<sup>79</sup>.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	P Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	04.10.2000	
<p><i>Forscher: "Gibt es bei BMW eigentlich irgendein allgemein verständliches Papier, das mir sagt, in wieweit sich eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern unterscheidet? Vielleicht eine Mappe, die einer neuen Führungskraft bei Bedarf erklärt, was sie darf und was nicht?"</i></p> <p><i>Führungskraft, laut lachend: "Bestimmt nicht! Oder denken Sie, bei BMW sagt Ihnen irgendwer, was Sie als Führungskraft machen dürfen und was nicht? Nein, so was haben wir hier nicht."</i></p> <p><i>Führungskraft: "Nein, kann ich mir nicht vorstellen. Vielleicht steht was im Personalhandbuch drin, aber ich glaub's eher nicht. Rufen Sie doch mal einen erfahrenen Personalreferenten an, der kann Ihnen das noch am ehesten sagen. Und wenn Sie da nicht weiterkommen, können wir uns ja noch mal zusammensetzen."</i></p> <p><i>Erfahrener Personalreferent: "Nein, so was gibt's bei uns nicht. Die Führungskräfte bekommen das ein wenig über die Führungstrainings mit, aber etwas Komprimiertes haben wir nicht. Im Personalhandbuch stehen halt die Unterschriftsberechtigungen, aber das wollen Sie wahrscheinlich gar nicht wissen. Vielleicht sollten Sie mal einen Termin mit dem [...] machen, der beschäftigt sich mit unserer Strategie."</i></p> <p><i>Personalstratege: "Da verweise ich Sie auf unser Mitarbeiter- und Führungsleitbild, da steht die BMW Philosophie drin, die verbindlich ist für - ich sag' mal - den Mitarbeiter am Band bis zum Bereichsleiter. Das ist auch absichtlich so offen gehalten und entspricht unserer Ansicht von Führung."</i></p>		

<sup>79</sup> Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass die Integration funktionsunabhängiger Auswahlkriterien, z.B. Ständezugehörigkeit, Aussehen oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten politischen Partei, in der Vergangenheit oft katastrophale Auswirkungen hatten.

### 1.3.3. Anforderungen an den Führungsnachwuchs

Wie hier deutlich wurde, reicht das vage und empirisch nicht ausreichend fundierte Konzept Schlüsselqualifikationen nicht aus, um Erfolg oder Misserfolg organisationalen Verhaltens zu determinieren geschweige denn zu prognostizieren. Im folgenden sollen daher die in der wissenschaftlichen Diskussion thematisierten allgemeinen beruflichen Anforderungskriterien an Hochschulabsolventen, speziell an die als "Führungsnachwuchs" klassifizierten Akademiker, untersucht werden. Unter Führungsnachwuchs werden im folgenden Hochschulabsolventen verstanden, die in der Zukunft "das Geschehen in der Unternehmung" (WENK 1993, 5) maßgeblich beeinflussen sollen. Sie führen qualifizierte Aufgaben aus und sollen in absehbarer Zeit Personalverantwortung übernehmen. Dazu zählen "Trainees" und Direkteinsteiger, aber auch intern für qualifizierte Führungsaufgaben weiterentwickelte Mitarbeiter (KIRSCH 1995, 34). Die an diese Zielgruppe gestellten Anforderungen sind fachlicher und charakterlicher Natur, denn "elitäre Bildungsinstitutionen privaten oder staatlichen Charakters spielen in Deutschland keine Rolle im Prozess der Kandidatenauslese" (HARTMANN, M. 1996, 67)<sup>80</sup>. Fachlichen Qualifikationen kommt generell dort ein besonders hoher Stellenwert zu, "wo die Kenntnisse über die Persönlichkeit des Kandidaten eher gering sind" (HARTMANN, M. 1996, 86), also bei externen Bewerbungen.

Unter den quantifizierbarem Merkmalen gilt "zwei bis vier Jahre Berufserfahrung" aus Sicht von Vorständen und Personalentscheidern noch vor "beträchtlicher Führungserfahrung" und "fließender Fremdsprachenkenntnis" als betriebliches Idealprofil eines Absolventen einer europäischen Business School (DIE TOP 20 DER EUROPÄISCHEN MBA SCHULEN 1992, 23). An letzter Stelle stehen "fünf oder mehr Jahre Berufserfahrung", gefolgt von "Referenzen von Professoren" und "nur Studium, keine Berufserfahrung". Wie hier sichtbar wird, bevorzugen die betrieblichen Praktiker vor allem Kandidaten als potentielle Führungskräfte<sup>81</sup>, die bereits über Berufserfahrung verfügen, jedoch nur bis zu einer bestimmten zeitlichen Grenze, über der hinaus Berufserfahrung als kontraproduktiv zur Führungseignung beurteilt wird. Denkbar ist hier, dass Unternehmensmitglieder, die über die beschriebene Zeit hinaus etwa in einer Sachbearbeitungsfunktion tätig sind, bei den Befragten als nur noch wenig motiviert gelten, Führungsaufgaben zu übernehmen - und deshalb als ungeeignet betrachtet werden. Auch ist möglich, dass das Management ab einer bestimmten Verweildauer in derselben Ebene die grundsätzliche Entwicklungsfähigkeit zur Führungskraft bezweifelt, weil gegenläufige unternehmensspezifische Sozialisationsprozesse, etwa eine Art soziokulturelles "Trimming" zur Sachbearbeitungs-, Assistenz- oder auch unteren Führungskraft - bereits vollzogen wurden. Dies würde allerdings beinhalten, dass die Führungskraft als evolutionäre Höherentwicklung

---

<sup>80</sup> Ob diese Behauptung zum aktuellen Zeitpunkt noch immer zutrifft, kann nur schlecht untersucht werden. De facto tauchen in einschlägigen Rankings immer mehr private und finanziell äußerst kostspielige "Business Schools" auf, etwa im Internet-Auftritt des "Manager-Magazins", wo etwa unter der Kategorie "Praxisbezug der Ausbildung" vier private "Universitäten" unter den ersten fünf Rängen und unter "Kommunikation mit der Praxis" die ersten beiden Plätze von diesen Institutionen belegt werden (Internet, <http://www.manager-magazin.de/datenbanken/fs/0,1153,,00.html>, Stand: 10.01.2000).

<sup>81</sup> Ein MBA ("Master of Business Administration") ist ein ursprünglich amerikanischer betriebswirtschaftlicher Grad, der insbesondere als von führungsorientierten Betriebswirtschaftlern genutzt wird. MBA mit internationaler Studien- und Berufserfahrung werden vor dem Hintergrund der Globalisierung der Wirtschaft zunehmend gesucht. Das MBA-Studium ist zwar in der Regel mit hohen Kosten verbunden, dennoch empfiehlt es sich nicht nur für Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch für Ingenieure und Naturwissenschaftler.

der Nicht-Führungskraft angesehen wird, zu der sich diese nur in einer begrenzten Zeit entwickeln kann. Interessant ist auch, dass dem rein akademischen Profil seitens der Praxis eine klare Absage erteilt wird, obwohl akademische Referenzen einen durchaus hohen Stellenwert zu besitzen scheinen. Zusammenfassend kann das Fazit gezogen werden, dass ein bestimmtes, auf praktischen Bausteinen wie Sprach- sowie basalen Berufs- und Führungskennnissen aufbauendes Entwicklungspotential das wichtigste Kriterium für zukünftige Führungskräfte zu sein scheint. Die Existenz und die Höhe der formalen Bildungsabschlüsse spielt, der empirischen Studie von HARTMANN, M. (1996, 87ff.) zufolge, für eine Führungskarriere eine eminent wichtige Rolle. Dabei wird zum Teil noch immer das Universitäts- vor dem Fachhochschulstudium präferiert, obwohl Absolventen einer Universität in der Regel älter sind als Fachhochschulabsolventen, diesem zusätzlichen Auswahlkriterium also in der Regel nicht genügen können.

Setting:	Büro, während eines Telefon-Interviews	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.07.2000	
<p><i>"Noch eine Frage: wo haben Sie denn studiert? [...] Ja, das ist mir persönlich egal, ich komme selbst von der FH."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.07.2000	
<p><i>"Ich bin tatsächlich mal angesprochen worden in einem Meeting, weil ich auf meiner Karte 'Diplom-Betriebswirt' stehen hatte. Da hat der mich damals gefragt, wo ich studiert habe, und als ich gesagt habe, auf der FH in [...], da hat er mich gefragt: 'Und weshalb steht hinter ihrem Titel dann nicht in Klammern: FH?'"</i></p>		

Eine anschließende Promotion genießt aufgrund des damit verbundenen zeitlichen Aufwandes nahezu keine Relevanz für Führungskarrieren mehr. Fundierte Sprachkenntnisse nehmen einen zentralen Platz in Anforderungskatalogen im Rahmen eines "interkulturellen Managements" (WEIß 1992, 93) ein, wobei sich ein wachsender Fremdsprachenbedarf mit der Betriebsgröße konstatieren lässt:

*"Fach- und Führungskräfte für den EG-Binnenmarkt sind also gefragt. Das heißt beispielsweise für Ingenieure, die in Managementaufgaben hineinwachsen: sie brauchen häufiger als früher einen internationalen Zuschnitt"*

(KRAMER 1992, 30)

Darüber hinaus werden neben "fachlicher, strategischer und sozialer Kompetenz" auch interkulturelle Qualifikationen genannt, welche die Führungskraft unter anderem dazu befähigen sollen, "ein Gespür für nationale und regionale Mentalitäten" zu entwickeln, "vorurteilsfrei und unbefangen mit anderen Nationalitäten" umzugehen und "über innere und äußere Mobilität sowie einen gehörigen Schuss Pragmatismus" (KRAMER 1992, 33f.) zu verfügen<sup>82</sup>. Damit wirkt das Anforderungsprofil nicht nur auf die Organisation der Ausbildungs-/Studienzeit, sondern bezieht auch die grundsätzliche ökonomische (und damit soziale) Herkunft mit ein. Die geforderten Qualifikationen können nur durch mehrere Auslandsaufenthalte im Rahmen der Kindheit und Jugend bzw. Schulzeit und Studium angeeignet werden. Die Entscheidung, ob sich ein Unternehmensmitglied zu einer Führungskraft entwickelt oder nicht, scheint, folgt man dieser Strukturierung, bereits hier mit bestimmt zu werden, denn die Realisierung von Auslandsaufenthalten für Schüler und Studenten ist in hohem Maße von der ökonomischen Situation ihrer Geldgeber, in der Regel der Eltern, abhängig.

Mit der Tätigkeit in einem internationalen Unternehmen ist auch eine potentielle Entsendung von Führungskräften an Auslandsstandorte verbunden<sup>83</sup>. Auch hier existieren personalwirtschaftliche Thesen über Prädikatoren einer erfolgreichen Tätigkeit (BERGEMANN/SOURISSEAUX 1992, 159 in Anlehnung an TUNG 1981; ähnlich SCHILO-SILBERMAN 1995, 134). "Reife, emotionale Stabilität" (98 Prozent), "Fachwissen" (91 Prozent) und "Managementfähigkeit" (86 Prozent) werden dabei als wichtigste Merkmale gehandelt, "Auslandserfahrung" (22 Prozent), "Geschlecht" (14 Prozent) und "Alter" (10 Prozent) erscheinen den befragten Entscheidungsträgern im Personalwesen am wenigsten wichtig. Dass die Persönlichkeit der Führungskraft noch vor ihrer fachlichen Qualifikation als der wichtigste Prädikator für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit gesehen wird, verweist auf den Stellenwert sozialer Beziehungen im Rahmen einer Auslandstätigkeit. Charakter und Fachkompetenz lassen sich hier als erfolgsbedingende Einheit soziokultureller und fachlicher Qualifikationen begreifen, die sich im Rahmen einer Auslandstätigkeit ergänzen.

Der geringe Stellenwert bereits gemachter Auslandserfahrung verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Unternehmen internationale Kulturen als derart heterogen begreifen, dass es den Befragten nicht möglich erscheint, Qualifikationen zu erlernen, die jemanden zu generell erfolgreichem Verhalten im Ausland befähigen. Die finale Entscheidung über eine Entsendung trifft in

---

<sup>82</sup> Freilich sollten kulturelle Spezifika nicht einfach mit gängigen nationalen Klischees gleichgesetzt werden, wie etwa bei LUDORF (1998, 15), die sie zusätzlich mit kaum fundierten normativen Forderungen verknüpft: "Den dritten Kulturstandard nennen wir Gelassenheit. Er drückt sich dadurch aus, dass Amerikaner nicht alles bis ins letzte Detail planen und abwägen, soweit es nicht unbedingt notwendig erscheint. Dies entspricht nicht der Disziplin- und Ordnungsmentalität der Deutschen. [...] Die amerikanische 'Easy-Going'-Mentalität findet auch bei Deutschen Anklang. Allerdings würde ein wenig mehr Disziplin - zum Beispiel bei der Pünktlichkeit - auch den Amerikanern nicht schaden. Hier können bestimmt beide Kulturkreise voneinander lernen."

<sup>83</sup> Formulierungen wie "Wir behalten uns vor, Ihnen auch andere zumutbare Aufgaben zu übertragen, soweit betriebliche Belange dies erfordern. Dies gilt auch für Aufgaben an anderen bayerischen Standorten [...]" tauchen als Textbausteine in Arbeitsverträgen der BMW AG auf.

der Regel die entsprechende Fachabteilung oder ein Gremium aus Fachbereichs- und Personalabteilungsvertretern (SCHILO-SILBERMAN 1995, 118).

*"Auch in Unternehmen werden Auslandspraktika gern gesehen. Alle Praktikanten, die sich bei Henkel um einen Platz bewerben wollen, müssen einen europäischen Studiengang oder einen Auslandsaufenthalt nachweisen können."*

(BURGMAIER 1999, 101)

*"Auslandseinsätze sind aus einem modernen Managerleben nicht mehr wegzudenken. Wer im Konzern Erfolg haben will, muss - anders als noch in den Biographien der heutigen Vorstände möglich - das Heimatland wenigstens einmal von außen gesehen zu haben. Das gilt übrigens nicht nur für die Deutschen [...]."*

(FICKINGER 1999, 67)

Freilich lässt sich auch empirisch eine Priorität biographischer, fachlicher und persönlicher Bewerbermerkmale durch Unternehmen feststellen. Die Rangliste der von KIRSCH (1995, 187ff.) nach ihrer Relevanz klassifizierten Elemente setzt sich zusammen aus:

- Platz 1: *"dynamische Leistung: Abschlussnote, Studiendauer, Auslandsaufenthalte"*
- Platz 2: *"Fachrichtung: Studienfach-/Fächerkombination, Thema der Diplomarbeit"*
- Platz 3: *"praktische Erfahrung: Lehre/Praktika, soziales Engagement"*
- Platz 4: *"Habitus: Familie/Eltern, äußere Erscheinung"*

Sie korrespondiert mit den zuvor empirisch festgestellten Auswahlkriterien für Entlassungskandidaten bezüglich der auch hier geforderten Dynamik der Kandidaten und späteren Unternehmensmitglieder. Hier lässt sich vermuten, dass diejenige Nachwuchsführungskraft, welche die geforderten dynamischen Elemente in ihrer Biographie vorweisen kann, nicht nur als geeignet betrachtet wird, den gewünschten betrieblichen Erfolg zu erreichen, sondern auch die größte Chance haben wird, von betrieblichen Entlassungsmaßnahmen verschont zu bleiben. Damit ergibt sich ein konsistentes Qualifikationsprofil, das strukturell und temporal beständigen Erfolg in Unternehmen zu gewährleisten scheint: das permanente Vorhandensein stets gesuchter Mangelqualifikationen und die ständige Bereitschaft, sie im Sinne unternehmerischer Vorgaben einzusetzen, ermöglichen und sichern die Mitgliedschaft und den Aufstieg in Unternehmen. Freilich wird, neben der Frage, ob diese Anforderung für eine einzelne Person überhaupt leistbar ist, somit die Bedeutung der sogenannten weichen Daten ausgesprochen zweifelhaft, und es kann gefragt werden, aus welchen Gründen sie - von unternehmerischer Seite - überhaupt in Verbindung mit Personalauswahl genannt werden, wenn weder ihr Gewicht als Auswahl- noch als Entlassungskriterium empirisch erkennbar ist.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	23.03.2000	
<p><i>"Ich glaube, jetzt wird das erst richtig emotional und 'heavy' bei Rover, wo sich die Frage stellt, wer jetzt zu Rover, Land Rover oder BMW zugeordnet wird und jeder sich da drüben bemüht, die attraktivsten Leute für sich an Land zu ziehen."</i></p>		

Dass die als Führungsnachwuchs definierten Personen freilich keineswegs nur karriereorientiert sind, zu diesem Ergebnis kamen STENGEL/ROSENSTIEL (1987) in einer komparativen Studie männlicher und weiblicher Nachwuchsführungskräfte im deutschsprachigen Raum. So erstaunt, dass der deutsche Führungsnachwuchs die vergleichsweise geringste Karriereorientierung haben (27 Prozent (m), 19 Prozent (w)), dagegen das höchste Engagement in alternativen Bereichen (40 Prozent (m), 42 Prozent (w)) und, gemeinsam mit deutschen BWL-Studenten, die größte "freizeitorientierte Schonhaltung" (33 Prozent (m), 39 Prozent (w), 37 Prozent (BWL)). Die Erfüllung der betrieblichen Anforderungen bedeutet folglich nicht die einzige Priorität dieser Personen. Damit lässt sich zusammenfassen, dass soziokulturelle Charakteristika in der individuellen Perspektive des Führungsnachwuchses zwar durchaus eine große Rolle als Handlungsorientierung spielen, ihre konkrete Praxis aus Sicht unternehmerischer Entscheidungsträger jedoch nicht signifikant nachweisbar ist.

## 2. Methodik

Diese Feldstudie, die den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Personalauswahl thematisiert, verlangt gemeinsam mit der Rahmensituation dieser betrieblichen Phänomene, bei denen gerade nicht gilt, dass "das zu analysierende soziale Phänomen deutlich strukturiert ist, und der Untersucher selbst ein klares Bild von dieser Struktur besitzt" (WILSON 1982, 489; TREUMANN 1986, 199; ähnlich WARNEKEN et al. 1991, 7), zur Hypothesengenerierung und Feldstrukturierung einen erheblich größeren Anteil qualitativer als quantitativer Methoden (LAMNEK 1995, 30). Quantitative Methoden allein reichen hier nicht aus, um differenzierte und interpretative kulturelle Konstrukte zu erfassen (WARNEKEN et al. 1991, 7; GLASER/STRAUSS 1998, 25), da sie die zu passiven Befragten reduzierten Unternehmensmitglieder in ein Korsett mehr oder minder differenzierter Schemata zwingen und nur statische Momentaufnahmen liefern, jedoch nicht die spezifischen kulturellen Eigenarten eines Unternehmens und seiner Subgruppen beschreiben können (LAMNEK 1995, 40)<sup>84</sup>. Dem in quantitativen Ansätzen vertretenen "kompakten Konzept einer das gesamte berufliche Leben durchdringenden Berufskultur" (BERGER 1993, 28), das in positivistischen Konzepten wie CI praktischen Niederschlag findet, soll deshalb die Idee von Kultur als fragmentiertem "Flickenteppich" entgegengesetzt werden<sup>85</sup>. Quantitative und qualitative Methoden der Sozialforschung lassen sich jedoch addieren (FROMM 1990, 473)<sup>86</sup>. Ein Forscher, der ein reichhaltiges und möglichst komplettes Bild einer Gruppe zeichnen will, muss grundsätzlich alle vorhandenen Elemente in seine Überlegungen wertfrei einbeziehen (FETTERMAN 1998, 19 und 23) und darf sich nicht nur auf eine zwangsläufig endliche Anzahl zu Variablen operationalisierter Phänomene beschränken<sup>87</sup>.

EKW und Soziologie geben dem Feldforscher ein beträchtliches qualitatives Methodenarsenal an die Hand, aus dessen Fundus im Regelfall ein Mix gewählt, der sich an den technischen und situativen Gegebenheiten im Feld orientiert und den Forscher die Einzelmethoden entsprechend der Situation im Feld modifizieren lässt. Optimal angelegte Konzepte sozialwissenschaftlicher Studien benötigen (FRÜH 1992, 60) eine Kombination verschiedener Erhebungsformen<sup>88</sup>. Im folgenden

---

<sup>84</sup> Dieselben Argumente gelten für standardisierte Auswahlgespräche, bei denen die gewonnenen Informationen nur unzulänglich gespeichert und verarbeitet werden können und der Bewerber erfahrungsgemäß vom Interviewer dominiert wird. Die Suche nach soziokulturell passenden Bewerbern scheint vor allem Personalberatern ("Headhunter") ein sicheres Einkommen zu beschaffen, die auf dem Mythos der Auswahl-Ausfall-Versicherung ein einträgliches Geschäft aufgebaut haben.

<sup>85</sup> Trotzdem wird in zahlreichen Lehrbüchern der empirischen Sozialforschung qualitative Forschung noch immer vollständig ignoriert, wie STEINKE (2000, 202) bemerkt.

<sup>86</sup> DAMMANN (1991, 39ff. und 43) fordert insbesondere "Untersuchungen über die praktischen Möglichkeiten und Grenzen eines verstehenden Ansatzes."

<sup>87</sup> FLIEGE (1998, 109) arbeitet mit derselben methodischen Annahme: "Nur über einen interpretativ-hermeneutischen Forschungsansatz kann der Bedeutungsgehalt einer kommunizierten Äußerung, kann der Bedeutungsgehalt kultureller Praktiken erfasst werden, standardisierte Verfahren sind dazu nicht in der Lage."

<sup>88</sup> CHAMBERLAYNE/BORNAT/WENGRAF (2000, 1) sprechen in ihrer Aufsatzsammlung, ebenso wie SIEVERT (1999) für die Kommunikationswissenschaft, sogar von einem "turn to biographical methods in social science", da die Sozialwissenschaft "in its *longues durées* of positivism, determinism and social constructionism, has become detached from lived realities." Ähnlich fordert LAUTERBACH (2000, 34) für die Volkskunde, "die subjektive Seite des menschlichen Arbeitshandelns [...] näher zu erkunden und stärker ins Zentrum der Betrachtung zu rücken."

sollen, nach einem allgemeinen Überblick über den Stellenwert qualitativer Methodik, die für die Feldstudie ausgewählten Methoden präsentiert, diskutiert und in ihrer Relation abgebildet werden.

- Teilnehmende Beobachtung (TB)
- Kurzinterviews (KI)
- Inhaltliche Dokumentenanalyse (ID)
- E-Mail Stimmungsbilder (EMS)
- Ethnographische Beschreibungen (EB)
- Quantitative Methoden (QM)

Die EKW wendet in der Regel flexible und teilnehmende Methoden an, z.B. die historisch-, quantitativ-archivalische und inhaltliche Dokumentenanalyse oder die durch schriftliche und mündliche Interviews, das "Gewährsmannprinzip", das "Expertengespräch" (WARNEKEN et al. 1991, 7), teilnehmende Beobachtungen sowie "Oral History" gestützte Feldforschung (BREDNICH 1994, 79ff.). Einheitliches Ziel dieser Methoden ist das möglichst unvoreingenommene und unverzerrte "Sich-Hinein-Versetzen in die subjektive Wirklichkeit" (TERHART 1995, 383) der Zielpersonen. Dabei formuliert die kulturwissenschaftliche Theorie jedoch auch konkrete Warnungen an den Feldforscher:

*"Versuche, einen möglichst hohen Grad an Korrespondenz zwischen Deinen Konzepten und den alltagstheoretischen Vorstellungen der Untersuchten zu erreichen! Hüte dich vor Deinen eigenen Vorannahmen! Benutze sensibilisierende statt definierende Begriffe! Niemals dem ersten Eindruck vertrauen! Lass' das Material selbst sprechen! Prüfe besonders die Gegenbeispiele zu Deinen Interpretationen!"*

(WOLCOTT 1990, 127ff.)

Ethnographische Forschung ist die "systematic, organized and detailed description of a particular culture and includes the procedures through which such information is collected" (MOULY/SANKARAN 1995, 15). Die ethnographische Methode der Datengewinnung, alles zu sammeln, "was auch immer an Daten verfügbar ist" (HAMMERSLEY/ATKINSON 1983, 2) und dabei die Erhebungsmethoden nach den Anforderungen der Feldpraxis auszurichten (FLICK 1995, 166), kann durch die Einbeziehung visuellen Materials (z.B. Fotos, Video) einen "unbestechlichen" Zugang zur symbolischen Welt der Zielpersonen (FLICK 1995, 167) eröffnen, wobei jedoch darauf geachtet werden muss, dass die visuell erhobenen Daten genuin lebensweltlich, d.h. möglichst nicht gestellt, gewollt künstlerisch oder mit zuviel Aufmerksamkeit der Zielpersonen behaftet erhoben wurden (FLICK 1995, 170).

Die von der Soziologie empfohlenen qualitativen Methoden, z.B. autobiographische Interviews, Selbstdefinitionen, Gedankenproben oder Satzergänzungsmethoden, zielen analog auf die subjektiven motivationalen Wissensstrukturen sozialer Gruppen und eignen sich ebenso zur Beschreibung kultureller Praktiken, ihrer Gemeinsamkeiten und Differenzen. Hier stellt sich die Frage, mit



welchen Methoden die gesuchten kulturellen Grundannahmen und Werte identifiziert werden können. Methoden der quantitativen Sozialforschung werden auch von Soziologen häufig als unbefriedigend abgelehnt (SCHEIN 1985, 135; HEINEN/FANK 1997, 40), da Kultur als etwas Soziales angesehen wird, dem man sich nur durch Verstehen und nicht durch Analyse nähern kann (LAMNEK 1995, 58). Andererseits darf bei ethnographischer Feldforschung nicht die Bedeutung der klassischen soziologischen Konzepte von Struktur und Funktion in Organisationen vernachlässigt werden, da viele sozialen Gruppen über eine klar identifizierbare Anordnung und etablierte Muster sozialer Interaktion verfügen, die zur Verhaltensregulierung dienen (FETTERMAN 1998, 25). BÜSCHGES/ABRAHAM (1997, 75) unterscheiden in diesem Zusammenhang drei mögliche Analyseebenen für die sozialwissenschaftliche Untersuchung betrieblicher Zusammenhänge, die Makroebene (die Organisationsumwelt), die Mesoebene (die Organisation) und die Mikroebene (das Individuum). Übersetzt auf diese Feldstudie bedeutet dies, dass im praktischen Teil die Mesoebene der Organisation (das offizielle Konzept von Unternehmenskultur und Personalauswahl) und die Mikroebene (die feldspezifische Realität von Unternehmenskultur und Personalauswahl) untersucht werden, während die Makroperspektive der Organisationsumwelt hier kein expliziter Forschungsgegenstand sein kann.

Freilich muss hier auch der stärkste wissenschaftstheoretische Kritikpunkt an der qualitativen Sozialforschung genannt werden, denn der Fokus auf qualitativen Methoden beinhaltet eine Rücknahme der aus quantitativen Methoden gewohnten Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. So ist Objektivität im Konzept der "Intersubjektivität" (KLEINING 1986, 735; ähnlich FLIEGE 1998, 139) zwar auch in qualitativen Ansätzen möglich, indem "den Rezipienten zugängliche Angaben darüber, wie der Forscher zu seinen Ergebnissen gekommen ist, geliefert werden" (STEINKE 2000, 225), Reliabilität (d.h. ein Messgerät liefert bei mehreren Messungen der gleichen Messobjekte gleiche Messergebnisse) scheint in qualitativen Ansätzen jedoch nur mühsam integriert werden zu können. FLIEGE (1998, 137) übersetzt dieses aus naturwissenschaftlichen Settings gewohnte Gütekriterium für interpretative Paradigmen damit, dass "[...] andere Forscher und Forscherinnen zu der gleichen Interpretation kommen müssten wie ihre Kolleginnen und Kollegen in vorangegangenen Projekten", was den spekulativen Charakter von Reliabilität innerhalb der qualitativen Sozialforschung jedoch noch unterstreicht, da die praktische Überprüfung dieser These aufgrund des Faktors Zeit nicht möglich ist. Qualitative Feldforschung ist einmalig, da das Feld durch die Teilnahme eines Forschers bereits verändert wird. Validität schließlich, der auch quantitative Studien häufig nicht genügen, lässt sich in qualitativen Ansätzen durch "Investigator-Triangulation", d.h. "maximale strukturelle Variation der Perspektiven" (KLEINING 1986, 735) erreichen. Ethnographische Forschungsmethoden mit dem Ziel der "Beschreibung der Kultur einer Gruppe" (NOVAK 1993, 187) erlangen ihre Glaubwürdigkeit dadurch, dass der Feldforscher mit den Zielpersonen tagtäglich über einen langen Zeitraum lebt und arbeitet (FETTERMAN 1998, 36) und sich so zu einem aussagekräftigen Meinungsträger für kulturelle Zusammenhänge in diesem Feld entwickelt.

Zusätzlich zu dieser Autorisierung des Feldforschers können die untersuchten Personen in einer "kommunikativen Validierung" (STEINKE 2000, 207f.) in den Dialog über die gefundenen Verstehens- und Erklärungsmuster einbezogen werden. STEINKE (2000, 215ff.) formuliert als neue "Basiskriterien zur Bewertung qualitativer Forschung":

- *"Indikation des Forschungsprozesses und der Bewertungskriterien: Warum wurde eine bestimmte Methode angewendet und ihr der Vorrang gegenüber anderen Methoden eingeräumt?"*

- *"Empirische Verankerung des Forschungsprozesses und (damit) der Ergebnisse: Ist die Bildung und Überprüfung von Hypothesen bzw. Theorien empirisch begründet?"*
- *"Limitation: Wo liegen die Grenzen des Geltungsbereichs der entwickelten Theorien?"*
- *"Intersubjektive Nachvollziehbarkeit"*
- *"Dichte und tiefe Theorie durch Triangulation"*

Die kulturwissenschaftliche Feldforschung, in deren Rahmen der Forscher grundsätzlich auf alle Phänomene im Feld zu achten hat, weist den praktischen Nachteil auf, zeitaufwendig zu sein und eine große Menge letztlich nicht verwertbaren Primärmaterials zu liefern<sup>89</sup>. Eine in der Forschung zusätzlich oft thematisierte, jedoch weit weniger häufig berechtigte Befürchtung besteht darin, dass die Feldforschung zu kontraproduktiven Effekten führen kann, wenn der Forscher im Auftrag der Unternehmensleitung psychosoziale Verhaltensmuster der Mitglieder untersucht (PHILLIPS 1990, 61f.; WARNEKEN et al. 1991, 8)<sup>90</sup>. Dieser forschungsethisch brisante Vorwurf der "Sozial- und Kulturspionage" (WITTEL 1996, 21f.) kann jedoch als gängiger Topos des Umgangs der Wissenschaft mit Feldforschung in Industrieunternehmen betrachtet werden - selbst dann, wenn der Forscher keinen offiziellen Auftrag übergeordneter Führungsebenen hat, sondern aus eigenem Reflexionsbedürfnis des Feldes arbeitet:

Setting:	Büro, Vorstellung eines neuen Mitarbeiters	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, neuer PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.07.1999	
<i>"Das ist unser Herr Adler, er schreibt bei uns seine Dissertation. Jetzt bin ich einmal gemein: der Herr Adler kundschaftet uns über unsere Kultur aus!"</i>		

Setting:	Büro, teaminterne Besprechung	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.08.1999	
<i>"Wenn der Herr Adler mit am Tisch sitzt, werden alle plötzlich nervös."</i>		

<sup>89</sup> Im Rahmen der Feldstudie wurden insgesamt ca. neunzehn Monate im Feld in Vollzeit, d.h. in einer durchschnittlichen Wochenarbeitszeit von ca. 40 Stunden verbracht und in Summe eine Datenmenge von rund 306 MB gesammelt, von der freilich nur ein Bruchteil Verwendung fand.

<sup>90</sup> FISCHER (1991, 1) nennt dies auch bei der Untersuchung von betrieblicher Arbeitszufriedenheit.

In der Feldstudie liegt dieser Position keine Ablehnung teilnehmender Beobachtung zugrunde, sondern vielmehr die Anwendung der altbekannten und in der betrieblichen Praxis täglich verwendeten quantitativ-naturwissenschaftlichen Analysemuster Klassifizierung und Bewertung auf die eigene Lebenswelt aufgrund eines Mangels wahrnehmbarer Alternativen. Dabei kann die Rolle des Feldforschers ebenso wie die damit eng verbundene Rolle des Feldes auch durchaus mit Humor genommen werden, wodurch das Problem Kulturspionage erheblich Brisanz einbüßt:

Setting:	Autofahrt zu einem Termin	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	28.07.1999	
<p><i>"Jetzt wird uns der Herr Adler wohl demnächst in einem Käfig vorführen, wo wir dann im Kreis herumlaufen müssen."</i></p>		

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	05.08.1999	
<p><i>"Jetzt haben Sie aber ganz schön Einfluss auf unsere Kultur genommen, als Sie uns per E-Mail diesen Witz erzählt haben."</i></p>		

Das Feld nimmt sich als passiven Untersuchungsgegenstand wahr, als "Labormäuse", die anonym beobachtet werden und dem Untersuchungsprozess ohnmächtig gegenüberstehen. Die Überwindung dieses für qualitative Verfahren unzutreffenden Mechanismus' verlangt eine aktive und am Bedarf der Zielpersonen ausgerichtete Transparenz der verwendeten Forschungsmethoden und ihrer theoretischen Implikationen.

Es nutzt dem Aufenthalt des Forschers im Feld erheblich, wenn Charakter und Hintergrund der verwendeten Methoden, besonders der ungewohnten teilnehmenden Beobachtung, mit den Zielpersonen reflektiert und so dieselbe Selbstverständlichkeit über die tägliche Arbeit des Forschers hergestellt wird wie über das Tagesgeschäft der Zielpersonen. Normalität kulturwissenschaftlicher Forschung ist das primäre Ziel dieser gemeinsamen Reflexion. Die methodologische Problematisierung ethnologischer Forschung als Auftragsarbeit ist freilich kein Thema ausschließlich industrieller Kontexte, sie findet sich auch in den klassischen Feldern der Disziplin als "Entrance"<sup>91</sup>:

---

<sup>91</sup> KARTARIS (1996, 195) Feldstudie über interkulturelle (deutsch-türkische) Kommunikation in einem Industriebetrieb rekuriert auf denselben Mechanismus.

*"So wie man in Stammesgesellschaften die lokalen Autoritäten, etwa König, Häuptling und Priester nicht umgehen kann, braucht man auch in Unternehmen die Billigung der Geschäftsleitung. In beiden Fällen befindet man sich in der misslichen Situation, weil man als ungeladener Gast zunächst nur Misstrauen und bestenfalls Unverständnis ernten kann, zumal man weder etwas verkaufen noch verkünden, und auch etwas Benennbares, für das man ja auch zahlen müsste, nicht haben will. [...] Sowohl in Stammesgesellschaften als auch in Unternehmen braucht man einen 'Torwächter': eine Person, die ein Eigeninteresse mit dem Besuch des Ethnologen verbindet und ihm die Wege ebnet."*

(MULDER VAN DE GRAAF/ROTTENBURG 1989, 25 und 28)

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	31.02.2000	
<p><i>"Wissen Sie, vielleicht wird PM-1, ganz operativ für unser Auswahlgeschäft gesprochen, nicht unbedingt so viel von Ihrer Arbeit haben, aber ich finde Ihr Thema hochinteressant und bin gespannt, was dabei herauskommt. Und deshalb machen Sie's!"</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	29.08.2000	
<p><i>"Jetzt habe ich Ihr Zitat noch nicht fertig gelesen. Machen Sie noch mal zurück. Ich lese die doch so gerne, finde ich gut, wie Sie das machen."</i></p>		

Weiter sieht die Forschung auch die Gefahr, dass sich der Forscher zu stark in das Feld Unternehmen integriert und so die benötigte Distanz verliert, aus einer externen Position heraus jene Fragen stellen zu können, welche die gesuchten Grundannahmen und Werte aufdecken können. In diesem Zusammenhang ist es enorm wichtig, dass das Feld - die Zielpersonen sind über das Problem keineswegs weniger informiert - den Forscher als Teammitglied identifizieren. Der Forscher als Kollege ist die wichtigste Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Feldforschung in Industrieunternehmen. Damit ist jedoch nicht die eigennützige Vorspiegelung einer realiter gar nicht vorhandenen Kollegialität gemeint, sondern ein tatsächliches Zusammenarbeiten und -leben während der Arbeitszeit (und bei halb-privaten Anlässen auch darüber hinaus). Dies freilich fordert vom Feldforscher die grundsätzliche Bereitschaft, nicht nur seine oftmals im universitären Diskurs antrainierte pseudo-wissenschaftliche Arroganz auf-, sondern auch etwas von seiner eigenen Person an die Zielpersonen abzugeben. Dies erscheint nur legitim, denn der Feldforscher verdankt seine betriebliche Existenz ausschließlich der Tatsache, dass die Zielpersonen sich ihm vice versa preisgeben.

Der Feldforscher ist kein Naturwissenschaftler, der, "aided by powerful theoretical abstractions" (JEFFCUTT 1993), als Einziger ins Zentrum der erforschten Unternehmenskultur vorstößt, sondern, bleibt man in HAZENS (1993) Perspektive, auch nur eine Stimme der organisationalen Polyphonie.

Ebenso bedeutend ist, dass der Forscher seine virtuell externe Forscherperspektive - vielleicht könnte man sie als kulturwissenschaftliche "Schizophrenie" bezeichnen - nicht im Laufe der Feldforschung einbüßt und nicht den Fehler begeht, sich in jedem Augenblick für ein identisches Mitglied des Feldes zu halten, auch wenn dies bei einem attraktiven Feld und einer spannenden Aufgabenstellung durchaus verlockend ist:

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	26.11.1999	
<i>"Wissen Sie, als ich Sie kennen gelernt habe, da habe ich gedacht, was ist denn das für ein Öko? Und jetzt laufen Sie fast herum wie wir alle, total umgedreht, ein richtig dekadenter 'Business-Knecht!'"</i>		

Die einzige Kontrollinstanz der Feldforschung liegt im Forscher selbst, seine Methoden sind hauptsächlich in seiner persönlichen Glaubwürdigkeit und Verantwortung begründet und durch seine individuelle Einschätzung der Möglichkeiten im Feld motiviert. Es kann gerade deshalb als Hauptziel qualitativer Sozialforschung bezeichnet werden, die Zielpersonen als Menschen zu behandeln, die ein Recht darauf haben, zu erfahren, was genau erforscht wird, welches die Forschungsziele sind, wie die Ergebnisse verwertet werden, und in welchem Interesse überhaupt geforscht wird. Es ist wichtig, dass die Untersuchten nicht wissenschaftlich ausgebeutet werden, sondern selbst einen Nutzen aus der Forschung ziehen und durch die Forschung das Angebot bekommen, sich eine neue Sichtweise anzueignen.

Die im Rahmen des Feldaufenthaltes übernommenen operativen Tätigkeiten beschränkten sich nicht nur auf logistische Unterstützungsmaßnahmen der Abteilungsmitglieder (v.a. als interner "User Helpdesk" bei allerlei PC-Problemen), sondern erstreckten sich auch auf die Mitarbeit in strategischen und operativen Abteilungsprojekten. Um die Wahl des in der Feldstudie verwendeten Methoden-Mix zu begründen, können die oben genannten Methoden funktional miteinander verglichen werden:

Method	Träger	Datenform	Anlass	Reichweite	Antwort/Zeit-Verhalten
<b>TB</b>	mündlich	interpretativ	situativ nicht situativ	individuell kollektiv	langsam
<b>KI</b>	mündlich	interpretativ	situativ	individuell	schnell
<b>ID</b>	schriftlich	interpretativ	nicht situativ	kollektiv	langsam
<b>EMS</b>	schriftlich	original	situativ	individuell	schnell
<b>EB</b>	sensitiv	interpretativ	situativ	individuell kollektiv	langsam
<b>QM</b>	schriftlich	original	nicht situativ	kollektiv	langsam

Abbildung 3: Matrix Forschungsmethodik während der Feldstudie

Quelle: Verfasser

Die einzelnen Methoden sollen im folgenden diskutiert und ihre konkreten Vor- und Nachteile am Beispiel der Anforderungen an die Feldforschung bei PM-1 besprochen werden.

### 2.1. Teilnehmende Beobachtung (TB)

Die aus der Ethnologie stammende Methode der teilnehmenden Beobachtung hat zum Ziel, individuelles und kollektives soziales Handeln im Kontext der natürlichen Lebensumwelt ("the native's point of view"; MALINOWSKI 1922, 22) zu beobachten, indem der Forscher zum Teilnehmer wird und so Zugang zum Feld findet (FLICK 1995, 158; FETTERMAN 1998, 35). Sie kann definiert werden als "Feldstrategie, die gleichzeitig Dokumentenanalyse, Interviews mit Interviewpartnern und Informanten, direkte Teilnahme und Beobachtung sowie Introspektion kombiniert" (FLICK 1995, 157). Diese Methode "dient als Kürzel für ein ständiges Hin- und Herlavieren zwischen dem 'Inneren' und dem 'Äußeren' von Ereignissen" (CLIFFORD 1993, 126). Der Sozialforscher nimmt am Alltagsleben der ihn interessierenden Personen und Gruppen teil und versucht, durch genaue Beobachtung deren Interaktionsmuster und Wertvorstellungen zu explorieren und für die wissenschaftliche Auswertung zu dokumentieren (LAMNEK 1995, 233), wobei jedoch auch sein Einfluss auf das Beobachtete durch seine Teilnahme ein wesentliches Kennzeichen ist (FLICK 1995, 157; FISCHER 1991, 14).

Dieser Forschungsmethode liegt, analog zur subjektivistischen Sicht von Unternehmenskultur, ein konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis zugrunde, das Sinnstrukturen und Verhalten als situativ bestimmt ansieht, die deshalb auch nur vor Ort zu erschließen sind. Konsequenterweise wird die Subjektivität der Interpretation des Forschers eingestanden (LAMNEK 1995, 233) aufgrund der Erkenntnis, "dass ein voraussetzungsloses Wahrnehmen, ein die Faktizität bloß reproduzie-

rendes Beobachten unmöglich ist" (DAMMANN 1991, 69; ähnlich FLIEGE 1998, 110). Anwendungsmöglichkeiten findet die teilnehmende Beobachtung häufig z.B. bei der Untersuchung von Subkulturen (FLICK 1995, 158; GIRTLE 1995), wobei SPRADLEY (1980, 34) drei Phasen unterscheidet:

- die deskriptive Beobachtung zur ersten Orientierung im Feld, die noch unspezifische Informationen liefert und so der Entwicklung konkreterer Fragestellungen dient
- die fokussierte Beobachtung, während der sich die Perspektive zunehmend auf die untersuchungsrelevanten Prozesse verengt
- die selektive Beobachtung, die Belege für diese Prozesse finden soll

In der Feldstudie legte die komplexe Themenstellung die teilnehmende Beobachtung als hauptsächlich verwandte erkenntnisbringende Methode nahe. Die individuellen Meinungsbildungs-, Deutungs- und Definitionsprozesse, welche die faktische Teilkultur generieren, konnten nur in der unternehmerischen Realität der Unternehmensmitglieder im Rahmen ihrer täglichen Arbeit, ihrer Zusammenkünfte und projektartigen Tätigkeiten beobachtet werden, wo auch exklusiv beobachtet werden konnte, welche Interpretationsmuster und Personen letztlich dominierten. Auch das Fremdverstehen, die Relativierung des eigenen Kulturverständnisses und gleichzeitige Aneignung eines angemessenen Sinnverständnisses (LAMNEK 1995, 236f.), konnte besonders durch die teilnehmende Beobachtung erreicht werden.

Die von SPRADLEY (1980, 78) geschilderten Hürden bei der Durchführung teilnehmender Beobachtung konnten im Verlauf des Forschungsvorhabens ebenfalls weitgehend genommen werden. So war es dank förderlicher Forschungskonditionen möglich, über den gesamten Zeitraum der Feldforschung einen Basisarbeitsplatz im Feld zu bekommen (SPRADLEY: "Raum"), der sich zudem so flexibel gestalten ließ, dass an jedem Ort der Abteilung ausreichend Zeit zur Exploration verbracht, die Zielpersonen (SPRADLEY: "Akteure") beobachtet und ihre Aktivitäten (z.B. Besprechungen, Auswahlgespräche und Informationsveranstaltungen) beschrieben werden konnten. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, auch an halb-privaten Anlässen der Zielpersonen (z.B. Feiern, Mittagessen und Diskussionen) teilzunehmen, wo sich nicht nur das Verhalten der Zielgruppe unter realen Bedingungen beobachten und beschreiben ließ, sondern auch selbst aktiv mit den Zielpersonen, den Kollegen, z.B. gefeiert werden konnte. Auf diese Weise konnten die Gegenstände in der Abteilung und die Handlungen der beteiligten Personen nicht nur in einer Momentaufnahme untersucht, sondern auch in ihrem zeitlichen Verlauf prozessual erfasst werden. Auch den individuellen Zielen der beteiligten Personen und ihren Gefühlen ließ sich durch den ca. 18 Monate dauernden Aufenthalt in der Abteilung PM-1, wie auch durch die integrierten qualitativen Kurzinterviews, näher kommen. Auf diese Weise konnten ausreichend gute Bedingungen geschaffen werden, um sich der zu beschreibenden Innenperspektive der Beteiligten (FLICK 1995, 161) anzunähern. Sekundärkanäle wie das Gewährmannprinzip (BREDNICH 1994, 79) und der Rückgriff auf "Schlüsselpersonen" (FLICK 1995, 160) brauchten deshalb lediglich punktuell im Zusammenhang mit der Beschreibung z.B. strategischer oder offizieller Positionen des BMW Personal- und Sozialwesens genutzt zu werden. Daneben verursachte die berufliche Biographie des Verfassers im Feld eine Verringerung der bei dieser Methodik aus Sicht der Forschung benötigten Distanz des "professionellen Fremden" (AGAR 1996). Über einen insgesamt 14 Monate andauernden Einsatz, den der Verfasser bereits vor Aufnahme der Feldforschung bei PM-1 verbrachte, erhielt er nicht nur

differenzierten Einblick in fachspezifische und kulturelle Prozesse, sondern wurde auch, wie alle Mitarbeiter, selbst unternehmensspezifisch sozialisiert. Die Garantie, abteilungsspezifische Prozesse vollkommen unvoreingenommen als neu wahrzunehmen (FETTERMAN 1998, 36), wie es bei einem Neuzugang ins Feld eher möglich gewesen wäre, kann deshalb nicht als gegeben unterstellt werden. Auch lag in der Biographie des Verfassers der Grund dafür, dass der Feldforscher auf die Beteiligten gleichermaßen nicht mehr als Fremder, sondern als festes Mitglied der Abteilung mit positiv und negativ interpretierten Eigenschaften wirkte. Die Kehrseite des ausgesprochen breiten Zugangs zu hochwertigen Daten und Informationen war folglich die Existenz eines aktiven und passiven Kontos von gegebenen Denk- und Wissensstrukturen, das aufgrund seiner gewachsenen Geschichtlichkeit nicht einfach abgetragen, sondern lediglich im Rahmen des Forschungsvorhabens mit den Zielpersonen reflexiv thematisiert werden konnte.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	21.03.2000	
<p><i>"Was machen Sie denn jetzt mit Ihrer Promotion, wo sich das alles hier verändert hat? Haben Sie Ihre Gliederung schon umgeschrieben? Aber so was hat natürlich auch nicht jeder, oder?"</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	14.12.2000	
<p><i>"Wie kommen Sie denn bei Ihrer Arbeit mit Ihrer Subjektivität klar? Für mich sind Sie schon lange kein Externer mehr, sondern ein 'BMW-ler'."</i></p>		

Die Form der Datenerhebung im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung kann auf diese Weise einen Rollenkonflikt des Forschers in seiner Beziehung zum Feld herbeiführen:

Setting:	Autofahrt	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	28.07.1999	
<p><i>"Ich wollte Ihnen das mal als Feedback geben, dass Sie nicht immer nur still dabeisitzen und unsere Kultur aufzeichnen sollten, sondern sich auch aktiv mit Ihrer kühlen, analytischen Art beteiligen könnten."</i></p>		



Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	08.09.1999	
<p><i>"Sie haben doch zum Thema Gleitzeit ein Blitzlicht gemacht. Wie ist denn da der Trend? Können Sie da sagen, wie das Thema bei uns mehrheitlich gesehen wird?"</i></p>		

Die Rolle des Feldforschers, der sich theoriegemäß einer aktiven Beeinflussung des Feldes möglichst enthalten sollte<sup>92</sup>, kollidiert hier mit der Erwartung des Feldes an den Forscher als Kollegen, von dem eine aktive transparente Mitarbeit und "Reziprozität" (NOVAK 1993, 182f.) erwartet wird und von dessen Know-how die Zielpersonen legitim profitieren wollen<sup>93</sup>. Diese Vereinnahmungsstrategie freilich muss als Teil der Forscher/Feld-Interaktion in die Informationsgewinnung einbezogen und darf nicht als abweichendes Verhalten gekennzeichnet werden (LENTZ 1989, 123). Da das betriebliche Feld seine eigene Leistung an der praktischen Verwertbarkeit und Effizienz der geplanten und durchgeführten Tätigkeiten misst (und danach im Unternehmen auch finanziell gemessen wird), spiegelt es auch fremde Tätigkeiten - im konkreten Fall: die kulturwissenschaftliche Feldforschung - an diesen quantitativen Kriterien, beurteilt qualitative Forschung nach Kosten/Nutzen-Aspekten und reagiert deshalb oft mit Unverständnis auf die Tatsache, dass sich kulturelle Gegebenheiten aus der Feldforschungsperspektive heraus nicht in Statistiken auflisten oder in skalierten "Rankings" gegeneinander platzieren lassen. Eine Lösung dieses Konflikts bietet die zwar nur schwer zu realisierende, aber trotzdem immens notwendige Mitarbeit des Forschers im Feld im Rahmen seiner persönlichen Fähigkeiten an Aufgaben, die nicht ausschließlich seinem Forschungsvorhaben nutzen (WITTEL 1996, 18 mit Anm. 15). Nicht zu vergessen ist nämlich, dass Feldforschung in Unternehmen "nice to have" ist und keinerlei Primat vor den betrieblichen Aufgaben besitzt.

---

<sup>92</sup> WITTEL (1996, 22) bezeichnet die Frage nach der produktivsten Distanz von Forscher und Feld als "erstens hochnäsiger und zweitens wenig sinnvoll", da der Forscher unter anderem die unterstellte Möglichkeit zur emotionalen Distanzierung nicht haben könne, vergisst jedoch, dass sich der Forscher durch eigenen Entschluss dem Feld nähern (z.B. durch Steigerung der zeitlichen und räumlichen Partizipation) oder sich von ihm entfernen kann.

<sup>93</sup> Für STAGL (1980, 35) ist der Konflikt von Feldforschern als "Auftragskünstler" die "Krise der ethnographischen Repräsentation", die darin bestehe, dass "dem Ethnographen sein Interpretationsmonopol einerseits von den erforschten Menschen bestritten wird" und "[...] es andererseits auch seitens der Nachbarwissenschaften immer weniger gefragt ist: hier 'Kolonialist', und dort 'Dilettant', gerät der Ethnograph zwischen Skylla und Charybdis."

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	11.08.1999	
<p><i>"Wissen Sie was, als ich am vergangenen Wochenende - ich mache das so alle zwei Wochen mal - meine Tasche ausgepackt habe, da hab' ich da diesen Ordner drin liegen sehen, den Sie mir damals gegeben haben. Ich habe das, was Sie geschrieben haben, bisher noch nicht gelesen, aber ich verspreche Ihnen, dass ich mich dransetze."</i></p>		

Eine konkrete Mitarbeit des Forschers wird nicht nur strategisch seine Chance auf Akzeptanz erhöhen, ihm so einen besseren Zugang zum Feld verschaffen und ihn zum Verständnis der Feldstrukturen und -prozesse leiten (SCHWARTZMAN 1993, 35), sondern ist vielmehr die Kehrseite der Transaktion zwischen Forscher und Zielpersonen, dessen eine Seite die Duldung des Forschers im Feld ist. Erfolgt diese Mitarbeit, wird sie vom Feld nicht nur praktisch, sondern auch emotional honoriert. Sie gibt dem Forscher ein Gefühl dafür, welchen Wert er als Person im Feld besitzt, denn natürlich möchte auch er, wenn er seine Arbeit ernst nimmt, mit seiner Tätigkeit einen Nutzen bringen, sich als Person in ein vorhandenes Feld integrieren und von den Zielpersonen, seinen Kollegen, mit denen er im Verlauf seiner dauerhaften Arbeit zusammenarbeitet, akzeptiert werden.

Setting:	Mittagessen	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	05.08.1999	
<p><i>"Das finde ich prima, dass Sie jetzt auch an unserem Projekt mitarbeiten, weil ich denke, dass wir das sonst zwar pragmatisch angehen würden, aber kaum wüssten, ob das Ergebnis auch wirklich valide ist."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	19.06.2000	
<p><i>"Arbeitest Du schon wieder an Deiner Dissertation? Das geht aber nicht!"</i></p>		

Das vorbehaltlose "Sich-Hinein-Begeben" in das Feld und die Integration (kulturwissenschaftlich: "going native") aufgrund der Erkenntnis, dass "there is no reason to suppose that we are different

from those whom we study" (LAW 1994, 16), kann als selbstverständliche Anforderung des Feldes an den Forscher gesehen werden und wird immer, entspricht der Forscher ihr nicht, zumindest in Form eines sich segmentierenden Unverständnisses auch zu impliziten Sanktionen (z.B. Ignorieren, Verweigerung, Blockade, Protest) gegen den Forscher führen. Hier ist ein offensives, erklärendes Vorgehen der verwendeten Forschungsmethoden unerlässlich - eine Rückzugshaltung des Forschers auf ein wie auch immer motiviertes akademisches Selbstverständnis wird unweigerlich zu den beschriebenen Sanktionen führen bzw. diese Sanktionen zusätzlich verstärken.

Die während des Feldaufenthaltes im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung offen und verdeckt gesammelten Daten wurden weitestgehend unstrukturiert und original, entweder mündlich oder per E-Mail aufgenommen (FLICK 1995, 166), wobei vermieden wurde, eigene Vorstellungen einzubringen, um das Verhalten der beobachteten Personen nicht im Vorfeld zu beeinflussen und "außerordentliche" Reaktionen zu provozieren<sup>94</sup>. Aufgrund der Natur der teilnehmenden Beobachtung als eher allgemeine Forschungsstrategie und weniger als konkrete Forschungsmethode ist ihre rein situative Anwendung kaum möglich, so dass sie sowohl auf konkrete Situationen als auch zur nicht-situativen Beschreibung des Feldes taugt. In derselben Ebene liegt folglich auch die Reichweite der teilnehmenden Beobachtung: sowohl Situationen, bei denen einzelne Individuen beteiligt waren, als auch Situationen, in denen es um die Erfassung kollektiver Phänomene im Feld ging, wurden mit ihrer Hilfe beschrieben. Die auf diese Weise gewonnenen Informationen wurden in der Regel kurze Zeit nach der Erhebung, entweder am selben oder nächsten Tag, schriftlich aufgezeichnet und somit, weil der genaue Wortlaut in Einzelfällen nicht als hundertprozentig korrekt wiedergegeben garantiert werden konnte, durch den Forscher interpretiert und gefiltert. Der Vorteil dieser Methodik war jedoch, dass die Situation der Informationsgewinnung nicht den offensichtlichen Stempel einer Beobachtung hatte, sondern auf eine für die Zielpersonen normale Alltagsebene gebracht werden konnte. Kurz gesagt: bewegt sich der Feldforscher permanent mit Notizblock und Tonbandgerät im Feld (und hält beides seinen Zielpersonen fortwährend "vor die Nase"), wird es ihm schwer fallen, den betrieblichen Alltag zu explorieren, da er gerade nicht-alltägliche Störfaktoren in ihn integriert. Wenn das Prinzip der Feldforschung Kommunikation ist, muss der Feldforscher auch kommunizieren und darf sich nicht auf eine reine Beobachterrolle zurückziehen bzw. sollte seine Tätigkeit als Beobachter nicht exzessiv akzentuieren. Als praktischer Nachteil erwies sich im Verlauf des Feldaufenthaltes die freilich langsame Antwortzeit der teilnehmenden Beobachtung, die dadurch entstand, dass die Daten erst in den Sinnzusammenhang eingearbeitet werden mussten.

## 2.2. Kurzinterviews (KI)

Das qualitative Interview ist die in der qualitativen Sozialforschung am häufigsten verwendete Forschungsmethode und in der kulturwissenschaftlichen Forschung die wichtigste Methode zur Da-

---

<sup>94</sup> DEVEREUX (1967, 29) macht darauf aufmerksam, dass der Forscher lernen muss zuzugeben, "dass er niemals ein Verhaltensereignis beobachtet, wie es in seiner Abwesenheit 'stattgefunden haben könnte', und dass ein Bericht, den er zu hören bekommt, niemals mit dem identisch sein kann, den derselbe Berichterstatter einer anderen Person gibt." Dennoch kann der Forscher sich zumindest bemühen, sich einer aktiven Beeinflussung des Feldes zu enthalten.

tengewinnung (FETTERMAN 1998, 37). In der Feldstudie stellt es in seiner Spezialform des anwendungsorientierten ethnographischen Interviews (FLICK 1995, 111f.) die zweite wichtige Basismethode dar. Generelles Ziel ist es hierbei, Sachverhalte, Alltagswissen, Deutungsmuster, Handlungsabsichten, Sinnzusammenhänge und die Bezugssysteme der Befragten zu ermitteln (HRON 1994, 128), da Wörter und Ausdrücke in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Bedeutung haben (FETTERMAN 1998, 37). Offenheit und wiederum Kommunikativität sind die beiden Grundprinzipien qualitativer Interviews (LAMNEK 1995, 61f.). Das Prinzip der Offenheit besagt, "dass die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes zurückgestellt wird, bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat" (HOFFMANN-RIEM 1980, 343). Qualitative ("informal"; FETTERMAN 1998, 38) Interviews sind offen und frei gestaltet, ihre Struktur und ihr Ablauf, im Gegensatz zum strukturierten Interview der quantitativen Sozialforschung, nicht im voraus festgelegt (FLIEGE 1998, 109f.). Da den befragten Personen Raum gelassen wird, ihre eigenen Gedanken in eigenen Worten zu formulieren, fallen die Antworten lebensnaher aus, sind der alltäglichen Gesprächssituation angepasster und decken die habituellen Strukturen der Befragten besser auf (FETTERMAN 1998, 38f.). Das Prinzip der Kommunikativität besagt, "dass der Forscher den Zugang zu bedeutungsstrukturierten Daten im allgemeinen nur gewinnt, wenn er eine Kommunikationsbeziehung mit dem Forschungssubjekt eingeht und dabei das kommunikative Regelsystem des Forschungssubjekts in Geltung lässt" (HOFFMANN-RIEM 1980, 346f.). Hier zeigt sich auch die große Bedeutung der Maßgabe, die schichtspezifischen Sprachstile der Befragten zu wahren, d.h. im vorliegenden Fall, sich in seinem eigenen Vokabular dem in der Abteilung gängigen "Personalerdeutsch" anzupassen.

Auch technische Handlungsanweisungen können im Rahmen ethnographischer Interviews verhältnismäßig locker gehandhabt werden. So entstehen die Gelegenheiten für ethnographische Interviews spontan aus den Feldkontakten (FLICK 1995, 111), was zwar wiederum eine Rücknahme der Formalisierung den strukturierten Interviews der quantitativen Sozialforschung gegenüber bedeutet, dem lebensweltlich orientierten Zugang der Feldstudie jedoch angemessener ist, da der hohe Grad an Kommunikation und Kooperation mit den Zielpersonen gewahrt und intensiviert werden können. SPRADLEY (1979, 59f.) nennt als Elemente des ethnographischen Interviews:

- den expliziten, aus der Fragestellung resultierenden Zweck des Gesprächs
- ethnographische Erklärungen (Grund des Interviews und der Aufzeichnung) und Hintergrundinformationen (alltagssprachliche Angaben über Gesprächsform und Fragen)
- ethnographische Fragen (beschreibend, strukturell, kontrastiv)

Das ethnographische narrative Interview nähert sich so dem vor allem in der Psychologie angewandten problemzentrierten Interview (FLICK 1995, 105ff.; LAMNEK 1995, 74ff.; FLIEGE 1998, 124f.) an, bei dem der zu untersuchende Themenkreis vom Forscher ins Gespräch eingeführt wird bzw. ein Interviewleitfaden im Hintergrund steht, das Interview ansonsten jedoch zeitlich und strukturell frei und offen geführt wird. Auch die Kommunikationsstrategien dieses Interviewtyps (z.B. Gesprächseinstieg, allgemeine und spezifische Sondierungen, ad hoc-Fragen) lassen sich problemlos in das ethnographische Interview integrieren.

Während des Feldaufenthaltes kam das qualitative Interview in einer verkürzten Form zum Tragen. Bereits in den ersten Tagen des Forschungsvorhabens wurde deutlich, dass Zeit die am we-

nigsten vorhandene Ressource im Feld sein, die Bereitschaft der Zielpersonen zur Unterstützung des Forschungsprojekts erheblich von ihrer zeitlichen Beanspruchung durch den Forscher abhängen, und es folglich kaum opportun sein würde, diese ohnehin knappe Ressource der Feldpersonen durch fest vereinbarte und vorbereitete Interviewtermine zusätzlich zu strapazieren. Eine Formalisierung der qualitativen Interviews, etwa durch strikte Organisation und Aufzeichnung, schien wenig geeignet, um unbeeinflusste Antworten auf die Fragestellungen zu erhalten und erwies sich für die Exploration der unternehmenskulturellen Wirklichkeit im Feld als kontraproduktiv, so dass im Hinblick auf die Wahrung des Vertrauens der Zielpersonen in die Feldstudie auf eine zeitgleiche Dokumentation der Antworten verzichtet wurde<sup>95</sup>. Die einzelnen spontanen Kurzinterviews, die sich nach der jeweiligen terminlichen Situation der Zielpersonen richteten und zur situativen Beantwortung offener Fragen dienten, hatten eher den Charakter interessierter Gespräche/Befragungen, was sich nicht nur als hilfreich im Sinne einer vertrauensbildenden Maßnahme erwies, sondern durch den hohen Grad an Flexibilität auch der Problemzentrierung durch die Befragten selbst diente. Die Spontaneität in diesen Gesprächen lag auf beiden Seiten, sowohl beim Interviewer als auch bei den Befragten, wenn auch der Anlas solcher Kurzinterviews im Großteil der Fälle von Forscherseite kam. Neben der grundsätzlichen Gesprächssituation dieser Interviews, die dem zentralen Prinzip der Feldforschung, der Kommunikation, angemessener schien als ein qualitatives Interview im klassischen Sinn der empirischen Sozialforschung, erwies sich auch die schnelle Antwortzeit dieser Methode als für die tägliche Forschungspraxis ausgesprochen vorteilhaft.

### **2.3. Inhaltliche Dokumentenanalyse (ID)**

Die inhaltliche Analyse schriftlicher Daten bietet sich im Rahmen qualitativer Analysen dann an, wenn es nicht möglich oder zu aufwendig scheint, die Zielpersonen persönlich anzusprechen oder Sachverhalte beschrieben werden sollen, die in der Vergangenheit liegen (BALLSTAEDT 1994, 165ff.; LAMNEK 1995, 167ff.). Dabei zeigt es sich oft, dass das Auswerten von Dokumenten die wertvollste und zeitsparendste Form der Datenerhebung ist (FETTERMAN 1998, 58). Neben dem Erschließen sachlicher Inhalte können mit einer Dokumentenanalyse auch Informationen über die Autoren, den Realitätskontext sowie der Zweck des Dokumentes rekonstruiert werden (FLICK 1995, 232). Außerdem lassen sich auch anderweitig erworbene Erkenntnisse, etwa aus bereits durchgeführten qualitativen Interviews oder Beobachtungen im Feld, validieren. Qualitative Inhaltsanalysen können grundsätzlich nach drei wesentlichen Techniken kategorisiert werden (FLICK 1995, 213f.):

- zusammenfassend: das Material wird paraphrasiert und untersuchungsrelevante Passagen isoliert
- explizierend: mehrdeutige Textstellen werden durch Einbeziehung des Kontextes geklärt und durch rhetorische Analysen gestützt

---

<sup>95</sup> Die Genauigkeit eines narrativen Interviews kann das Kurzinterview zwar nicht bieten, jedoch bot es die einzige im Feld mögliche Form einer Befragung.

- strukturierend: schließlich werden formale, inhaltliche, typisierende oder skalierende Strukturen im Material gesucht

Für die Feldstudie standen zahlreiche unternehmensinterne sowie für den externen Gebrauch zugängliche Dokumente zur Verfügung, z.B. zur Konzeption der offiziellen Unternehmenskultur und der Unternehmensleitbilder, zur Personalpolitik oder zu Auftrag und Funktion von PM-1, die insbesondere explizierend und strukturierend analysiert wurden. Aus diesen Dokumenten ließ sich im Verlauf des Feldaufenthaltes unter anderem die offizielle Unternehmenskultur und das offizielle Konzept von Personalauswahl rekonstruieren und analysieren, daneben dienten die Dokumente jedoch auch zur Beantwortung einzelner Fragestellungen, etwa nach dem soziokulturellen Profil der Automobilkunden der BMW AG. Daneben zeigte sich die im Feld deutlich spürbare Umorientierung des BMW Personalwesens durch seinen neuen Personalvorstand als gleichermaßen wertvoll, da sie sich in zahlreichen kulturell besonders relevanten Dokumenten manifestierte, die, erstens, in der Feldstudie als Quellen interpretiert und, zweitens, in ihrer Interpretation durch die Zielpersonen empirisch-kulturwissenschaftlich, besonders mit den Methoden TB und KI, beschrieben werden konnten. Diese Dokumente, die im praktischen Teil der Feldstudie sprechen werden, wurden im Verlauf des Forschungsvorhabens nach ihrer kulturellen und personalauswahl-spezifischen Relevanz ausgewählt, analysiert und an ihrem Kontext rhetorisch-hermeneutisch reflektiert.

Kulturrelevante Dokumente, wie die schriftlich fixierte Personalpolitik der BMW AG, können, wie die Artefakte der objektivistischen Sicht von Unternehmenskultur, als "geronnene Kultur" bezeichnet werden, da ihrer Existenz und Veröffentlichung stets ein zeitlicher und interner Abstimmprozess vorgeschaltet ist und sie deshalb Produktcharakter haben. Als Endprodukt ist ihre Zielrichtung situationsunabhängig und ihre Reichweite kollektiv, d.h. sie besitzen Geltung in der Regel für mehrere Personen. Diese Dokumente sind allerdings in den seltensten Fällen selbsterklärend, sie müssen vom Forscher interpretiert und, wie die aus der teilnehmenden Beobachtung stammenden Daten, in einen passenden Kontext gebracht werden.

#### **2.4. E-Mail Stimmungsbilder (EMS)**

Gleichgültig, wie gespannt ihr Verhältnis auch immer sein mag: kein Forscher gleich welcher Disziplin kommt heutzutage ohne seinen Computer aus. Als methodisch besonders nutzbringend erwiesen sich in diesem Zusammenhang elektronische Kommunikationssysteme, die im erforschten Feld für die tägliche fachliche, halb-private und private Kommunikation zwischen den Zielpersonen als unentbehrlich gelten.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	E-Mail an PM-1 gesamt	
Datum:	21.12.2000	
<p><i>"Hallo liebe Kollegen! Bitte denken Sie daran, dass Sie vor Ihrem Urlaub Ihre verderblichen Sachen aus dem Kühlschrank nehmen.</i></p>		

Seit einigen Jahren bereits werden sowohl Internet als auch E-Mail für statistische Umfragen, besonders für Marktforschungszwecke, genutzt<sup>96</sup>, auch wenn "[...] WWW-Umfragen (noch) keine ernstzunehmende Alternative zu den bisher in der empirischen Sozialforschung vorherrschenden Datenerhebungstechniken [...] darstellen" (BANDILLA 1999, 18). Bei einzelnen Umfragen konnte dabei, in Abhängigkeit vom Design der Umfrage, eine beachtliche Response von 90 Prozent erreicht werden (GRÄF 1997).

Während des Feldaufenthaltes konnte das im Feld als Standard verwendete elektronische E-Mail-System gezielt genutzt werden, um zu speziellen kulturrelevanten Ereignissen, z.B. dem Besuch des neuen Personalvorstandes in der Abteilung, der internen Auditierung oder dem abteilungsspezifischen Teamentwicklungs-Workshop, individuelle und subjektive Stimmungsbilder der Zielpersonen abzufragen. Diese in Originalform erhobenen Daten, die aus Forschungssicht weniger betrieblichen Restriktionen unterliegen als schriftliche Dokumente (FETTERMAN 1998, 59), erwiesen sich als außerordentlich wichtig, um individuelle Unterschiede und kollektive Gemeinsamkeiten etwa in der Interpretation hierarchisch kommunizierter Themen zu dokumentieren. Operativer Vorteil dieser Methode war, neben der augenfälligen Schnelligkeit der Antwortzeit, auch die hohe Akzeptanz des Mediums aufgrund der bereits passierten Gewöhnung der Zielpersonen. Tritt etwa durch Fragebögen in der Regel rasch eine Übersättigung der Zielpersonen auf bzw. hatten sie für Interviewsitzungen schlicht keine Zeit, so bot die Frage per E-Mail die Möglichkeit, Meinungen und Einstellungen zu definierten Themen für beide Seiten schnell, bequem und ohne zusätzlichen Interpretationsfilter des Forschers zu erheben. Die Akzeptanz der Methode konnte größtenteils über die Akzeptanz der Benutzerfreundlichkeit des Mediums erreicht werden. Einher mit der Subjektivität der Aussagen geht die starke situative Bindung dieser Erhebungsmethodik, die freilich auch in einem strukturierten Interview kaum völlig ausgeschaltet werden kann.

---

<sup>96</sup> Etwa der "Internet-Rogator" (Internet, <http://www.rogator.de/htm/press.htm>, Stand: 01.03.2000) oder die Rubrik verschiedener Internet-Auftritte (Internet, <http://bell.bellnet.com/suchen/wirtschaft/dienst/marktforschung.html>, Stand: 01.03.2000). Freilich werden auch Zweifel an der Validität von aus Online-Untersuchungen generierten Prognosen geäußert: "Aufforderungen zur Teilnahme an Interviews über Buttons führten in der Regel nicht zu verwertbaren Ergebnissen, auch wenn sich sehr viele Menschen beteiligten. Die Ergebnisse beruhen nicht auf einer repräsentativen, nach dem Zufallsprinzip ausgewählten Stichprobe, sondern entstünden aus einer selbstselektiven Auswahl. Prognosen, nach denen die Online-Marktforschung bald die traditionellen Instrumente verdrängen werde, seien daher falsch" (Internet, <http://www.frankfurter-rundschau.de>, Stand: 20.06.2000).

## 2.5. Ethnographische Beschreibungen (EB)

In einigen Fällen erschien es dem Forscher besonders wenig angebracht, Felderlebnisse simultan aufzuzeichnen, um sowohl die laufende Handlung nicht zu beeinflussen als auch seine eigene Aufmerksamkeit nicht durch den zeitgleichen Dokumentierungsvorgang zu mindern. Um die erlebten Daten dennoch nicht zu verlieren, wurde das gesamte Ereignis in Summe vom Forscher subjektiv aufgenommen und im Nachhinein ethnographisch beschrieben. Die Filterung von Handlungen und Ereignissen durch die individuelle Sicht des Forschers war hier zweifellos am höchsten, jedoch auch die Anforderung an sein Reflexionsvermögen, da er nicht nur fremde Informationen aufnehmen, sondern auch sich selbst als Informationssammler beobachten und beschreiben musste. Die auf diese Weise entstandenen Beschreibungen haben, verglichen mit den eben behandelten Methoden, eher literarischen denn konstitutiven Charakter, da sie nicht zur Thesen- oder Phänomengenerierung dienen, sondern selbst literarisch übersetzte Phänomene sind. Diese Methode zeichnet sich auch durch eine vergleichbar langsame Antwortzeit aus: das Phänomen (und die eigene Situation des Forschers während der Teilhabe am Phänomen) musste vom Forscher aufgenommen, interpretiert, beschrieben, reflektiert und in eine möglichst angemessene literarische Form gebracht werden. Die Freiheit des Feldforschers war hier, ebenso wie die Pflicht zur Reflexion, am höchsten.

Diese klar gekennzeichneten Beschreibungen wurden in die Feldstudie in Form gelegentlicher Exkurse eingebaut, um dem Leser das Angebot eines ebenso hochgradig subjektiven wie hochreflektierten und -differenzierten Blickwinkels auf kulturell relevante Themenbereiche zu machen.

## 2.6. Quantitative Methoden (QM)

Auch Statistiken finden in der Feldstudie Verwendung, um die durch die eben beschriebenen qualitativen Methoden gewonnenen Erkenntnisse, sofern dies sachlich intendiert war, zu stützen bzw. zu widerlegen. Damit werden die qualitativen Methoden im Methoden-Mix um quantitative Komponenten erweitert. Zwar darf, um das Gesagte auf einen Nenner zu bringen, zu Recht bezweifelt werden, ob die am naturwissenschaftlichen Setting orientierte quantitative Sozialforschung (FLICK 1995, 10f.) in der Lage ist, subjektive und interpretative Konstrukte wie Unternehmenskultur zu beschreiben, doch kann es hilfreich sein, den Stellenwert kultureller Phänomene nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ zu untersuchen, um ihren Grad an Normalität im Feld zu dokumentieren. Damit sind freilich keine standardisierten Fragebögen mit repräsentativen Stichproben gemeint, sondern quantitativ aufbereitete Daten, die, im Gegensatz zu qualitativen Methoden, den Forscher als Subjekt ebenso ausklammern wie die subjektiven Präferenzen der Zielpersonen (FLICK 1995, 11). In der Feldstudie kommen quantitative Methoden im Rahmen von Statistiken zum Einsatz, um beispielsweise die Häufigkeit und personelle Zusammensetzung bestimmter (kultureller) Rituale, z.B. der (zwei-)wöchentlich stattfindenden Abteilungsbesprechung, zu untersuchen oder um die Ergebnisse der Dokumentenanalysen zu stützen.

Die zur Erstellung quantitativer Analysen notwendigen Daten lagen schriftlich, im Original vor bzw. wurden schriftlich dokumentiert und stützten sich auf potentiell von der Gesamtheit der Ziel-



personen getragene Ereignisse. In der Regel wurden sie gesammelt, um die Veränderung eines Datenbestandes über einen zeitlichen Verlauf zu illustrieren. Damit wurden sie als von Individuen und Situationen entkoppelt betrachtet. Der zeitliche Verlauf gab auch die verhältnismäßig langsame Response dieser Forschungsmethodik vor: die Daten konnten zwar im Einzelfall relativ schnell erhoben werden - um einen Prozess zu dokumentieren, mussten sie jedoch über eine zeitliche Dauer hin gesammelt werden.

## 2.7. Datenauswertung

Direkte und hauptsächliche Ansprechpartner für den Verfasser der Feldstudie waren die Mitarbeiter und Führungskräfte der Abteilung PM-1. Aufgrund ihrer individuellen Aufgabenstellung und ihres persönlichen Erfahrungshintergrundes konnten die Mitglieder dieser Abteilung wichtige Aussagen zur Forschungsfragestellung machen, da sie einerseits als Experten im Rahmen ihrer täglichen Arbeit unter anderem mit der Personalauswahl externer Hochschulabsolventen und temporär eingesetzter Zielgruppen beschäftigt waren (und folglich auch über eine wie auch immer geartete Vorstellung von fachlicher und sozialer Passung im Unternehmen BMW AG verfügen müssen), andererseits als Personen mit mehr oder minder langer Abteilungs- und Unternehmenszugehörigkeit in jene kulturellen Prozesse eingebunden sind, die in ihrer Wirkung auf die individuellen Konzepte und Methoden der Personalauswahl untersucht werden sollten.

Die aus den Methoden TB und KI stammenden Daten, also der Großteil des verwendeten Materials, wurden mit Hilfe des quantitativen Schemas von BECKER/GEER (1979, 162) verortet, das sich mit der Frage beschäftigt, wie wahrscheinlich eine Handlungsweise bzw. Einstellung auf eine untersuchte Gruppe generell oder nur für einzelne Mitglieder oder Situationen zutrifft (FLICK 1995, 165):

		spontan	nach Vorgabe
<b>Aussagen</b>	Beobachter allein anwesend		
	in der täglichen Unterhaltung mit anderen Gruppenmitgliedern		
<b>Handlungen</b>	einzelner		
	der Gruppe		

Abbildung 4: Verlässlichkeit von Beobachtungen im Rahmen der Feldforschung

Quelle: BECKER/GEER (1979, 162)

Die Grundannahme des Schemas besteht darin, dass Einstellungen, die aus Handlungsweisen in der Gruppe geschlossen werden, am ehesten in der Gruppe geteilt werden, da die Handlungen anderenfalls von den anderen Mitgliedern korrigiert oder kommentiert würden<sup>97</sup>. In der Gruppe gefallene Äußerungen können eher als geteilte Einstellungen der Gruppe bezeichnet werden als Aussagen im Einzelkontakt mit dem Forscher. Spontane Handlungen und Äußerungen erscheinen demnach verlässlicher als solche, die auf Vorgaben des Beobachters erfolgen (z.B. durch gezieltes Fragen), da sie wahrscheinlich auch unabhängig von Beobachtung und Teilnahme durch den Forscher stattfinden würden. Damit wurden die qualitativ erhobenen Daten in ein durchaus als quantitativ anzusehendes Schema gebracht, was die methodisch integrative Perspektive der Feldstudie zusätzlich unterstreicht. Die auf diese Weise aufbereiteten Daten wurden weitgehend entpersonalisiert, d.h. etwa Personennamen ersetzt bzw. Originalzitate in grammatikalisch maskuliner Form verwendet.

Die zum Thema Personalauswahl notwendigen Bewerberinformationen lassen sich auf grundsätzlich zwei Hauptquellen zurückführen: auf der einen Seite existieren relativ einfach recherchier- und quantifizierbare "Hard Skills", etwa in Form skalierbarer Leistungsnachweise (z.B. Noten) oder binär bezeichnbarer Qualifikationen (z.B. Auslandsaufenthalte, spezifisch geforderte EDV-Kenntnisse). Andererseits werden "Soft Skills" (z.B. soziale Kompetenz, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Kreativität und Eigenverantwortlichkeit), wie bereits behandelt, als Schlüsselqualifikationen (RISSE 1998) bezeichnet, die sich freilich einer eindeutigen Lokalisierung entziehen, über die jedoch jeder Beteiligte im Personalauswahlprozess eigene und teilweise auch kollektiv vereinbarte Vorstellungen besitzt. Ähnlich erschöpft sich Unternehmenskultur, wie Kultur generell, niemals in offiziell induzierten Manifestationen, etwa im unternehmenseigenen elektronischen Netzwerk, dem BMW Intranet, in Broschüren oder auf Plakaten, sie vollzieht sich gleichermaßen in den "Randzonen der Arbeit" (WITTEL 1996, 33), wo sich die Mitarbeiter mit dem theoretischen Design ihrer Kultur und vor allem miteinander praktisch auseinandersetzen. Zahlreiche erhobenen Daten lagen elektronisch vor, d.h. stammten aus verschiedenen Internet- oder BMW Intranet-Seiten bzw. unternehmensinternen Netzlaufwerken. Die sehr kurze Halbwertszeit solcher Inhalte ist, da das Trägermedium informiert und nicht historisch-archivalisch konserviert, bereits durch das Medium vorgegeben. Informationsbestände im Internet oder unternehmensinternen Datenbanken sind, verglichen mit nicht-löschbaren Datenträgern wie schriftlicher Primär- (z.B. Broschüren, interne schriftliche Dokumente) und Sekundärliteratur (z.B. wissenschaftliche Texte), ausgesprochen kurzlebig, ihr Gehalt für die Feldstudie jedoch ebenso bedeutend wie Verschriftlichtes, da elektronische Kommunikation als am meisten verbreitete Kommunikation im Feld festgestellt werden konnte, zumindest für die tägliche Arbeit der Zielpersonen und hier auftretende operative Problemlösungen gesprochen. Die wissenschaftliche Überprüfbarkeit elektronischer Quellen gestaltet sich ausgesprochen schwierig, denn zum Zeitpunkt ihrer Beschreibung und Benutzung durch den Verfasser sind sie bereits veraltet und können durch die "Scientific Community" nicht mehr nachvollzogen werden. Eine Lösung dieses Konflikts bietet hier die bereits früher geforderte Ethik des Feldforschers, dessen Person die einzige Kontrollinstanz seiner Forschungen ist. Zwar kann der Forscher durch Aufnahme maximaler Stellenreferenzen, z.B. Herkunft, URL ("Uniform Resource Locator",

---

<sup>97</sup> HAUSEN-MABILON (1999, 52) bezeichnet dieses Phänomen im Zusammenhang mit dem Entscheidungsfindungsprozess als "Groupthink": "Durch die Isolierung und Homogenität kommt es zu einer Anpassung der Gruppenmitglieder an den Gruppenleiter. Aus Angst, sich fehlerhaft zu verhalten, suchen sich die Gruppenmitglieder in Person des Gruppenleiters einen Orientierungspunkt in der Gruppe, nach dem sie ihr Verhalten ausrichten." SANDER (1991, 108) bezeichnet dieses Phänomen als "reflexiven Inzest".

die Internet-Adresse) und das Datum der gefundenen Information den Ort der Information eingrenzen, reliabel im Sinne klassischer Quellenkritik können diese elektronischen Quellen nicht sein.

### 3. Kontext

Die kulturellen Prozesse innerhalb der seit Mai 1999 in Form eines Mehrmarkenunternehmens<sup>98</sup> bestehenden BMW AG, als deren "kommunikative Klammer" die Bezeichnung "Group" geschaffen wurde<sup>99</sup>, und die Genese des Konzepts offizieller Unternehmenskultur und Personalpolitik stehen in engem Zusammenhang mit der Unternehmenshistorie und der Entwicklung der bis zum Frühjahr 2000 unter dem Konzerndach zusammengefassten Marken<sup>100</sup>. Die im folgenden beschriebenen Prozesse wurden in der Zeit vom 01.06.1999 bis zum 15.12.2000 mit den ersten Teil beschriebenen kulturwissenschaftlichen Methoden exploriert.

#### 3.1. Historie<sup>101</sup>

Die BMW AG, ein 1917 gegründetes und in Deutschland fast ausschließlich von bayerischen Standorten operierendes Traditionsunternehmen<sup>102</sup>, wird seit Bestehen im Stammhauskonzept geführt. Bis 1923 baute das Unternehmen kriegswichtige Flugmotoren, dann sattelte die Firma auf

---

<sup>98</sup> BMW Dokument, "BMW Group - Starkes Dach für starke Marken", BMW Zeitung 09/1999.

<sup>99</sup> Die Rechtsform des Unternehmens ist weiterhin die BMW AG, die jedoch extern vor allem als BMW Group auftritt. So sind z.B. Arbeitsverträge auf die BMW AG ausgestellt, während in Stellenanzeigen als Arbeitgeber die BMW Group vermarktet wird.

<sup>100</sup> Zwar war der Erwerb der britischen Rover Group Mitte der 90er Jahre nur ein Engagement der BMW Group neben anderen, jedoch musste das Unternehmen durch das Scheitern der Integration beider Unternehmen nicht nur große wirtschaftliche Verluste hinnehmen, die Schwierigkeiten der BMW Group gelangten auf breiter Basis in die Schlagzeilen, was auch Kurzstürze an den Aktienmärkten zur Folge hatte.

<sup>101</sup> Einen guten historischen Überblick bietet ECKERT (2000, 127ff.), der Historie und Unternehmenskultur verknüpft, betriebliche Kultur jedoch unter rein funktional-normativen Aspekten betrachtet: "Bei allen Aspekten wird deutlich, dass BMW seine Mitarbeiter im Sinne des 'Subsidiaritätsprinzips' verstärkt in die Mitverantwortung nimmt und von diesen 'Solidarität' mit dem Unternehmen erwartet. Durch die gezielte 'Mitarbeiterorientierung' wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gesteigert, 'Erfolg durch ownership' wird möglich" (156f.). Allgemeinverbindlich formulierte Annahmen - "Sowohl die hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten als auch der stetige Wille, selbständig zu bleiben, kennzeichnen das 'Wir-Gefühl' und die gegenseitige Loyalität, welche die unterschiedlichen Interessengemeinschaften zusammenhält" (128) - werden nicht empirisch belegt, als kulturellen Status quo geschilderte Behauptungen - "BMW hat in den letzten Jahren, wie es heißt, den Menschen mit seinen originellen Fähigkeiten neu entdeckt" (138) - ähneln den in der offiziellen BMW Personalpolitik formulierten Maximen.

<sup>102</sup> BMW Dokument, "Das BMW Zeichen wird bleiben!", Der Gesamtbetriebsrat informiert 05/1999, 1. Der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats wendet sich an die Belegschaft mit den Worten: "Der weiß-blaue Propellerkreis ist ein wichtiges Symbol, mit dem wir uns identifizieren! Wenn wir dieses weltweit bekannte Symbol nur noch beim Markenauftritt verwenden können, würde auch ein Stück Identität verloren gehen. [...] Unsere BMW Tradition darf nicht leichtfertig verspielt werden. Das Zusammenwachsen unterschiedlicher Kulturen erreicht man nicht, indem man sich von traditionellen Symbolen verabschiedet. Der weiß-blaue Propellerkreis ist für jeden Mitarbeiter sichtbares Zeichen für die klassischen BMW Tugenden, die die Basis für den jahrzehntelangen Erfolg unseres Unternehmens waren."

die Produktion von Motorrädern um. 1928 begann die BMW AG zusätzlich mit dem Bau von Automobilen, was im weiteren Verlauf der wirtschaftlich nicht immer erfolgreichen Unternehmensgeschichte zum Kerngeschäft wurde. Nach dem zweiten Weltkrieg lag das für den Automobilbau wichtigste Werk Eisenach in der Sowjetischen Besatzungszone und war für das Unternehmen verloren. Im "Wirtschaftswunder" der westdeutschen Nachkriegszeit konnte sich die BMW AG als Hersteller "sportlicher" Motorräder und Automobile ("Sport als Wesensmerkmal der Marke"<sup>103</sup>) etablieren. Besonders ihre vielzitierte Dynamik - hohe Schnelligkeit gekoppelt mit außergewöhnlicher Beschleunigung - begann sich als Hauptmerkmal der Produkte mit der Marke BMW herauszukristallisieren. Aufgrund scheinbar hoher Bilanzdefizite versuchte dennoch die Unternehmensspitze 1959, das Unternehmen an die Daimler-Benz AG zu verkaufen - der Plan scheiterte letztlich an einer kurzfristig gebildeten Allianz von Betriebsrat und Aktionärsvertretern. Mit Erfolgen im Motorsport prosperierte das Unternehmen, unter anderem wurden Ende der 60er Jahre die niederbayerischen Standorte Dingolfing und Landshut gebaut, 1973 eröffnete BMW sein erstes ausländisches Montagewerk in Südafrika. Nachdem von 1970 bis 1972 in München bereits die neue im Volksmund "Vierzylinder" genannte Konzernzentrale erbaut wurde, kam 1987 das "Forschungs- und Ingenieurzentrum", das heutige "Forschungs- und Innovationszentrum" (FIZ) im Norden der Stadt hinzu.

1994 übernahm die BMW AG den britischen Fahrzeughersteller Rover Group Ltd. mit dessen Marken Rover Cars, MINI, Landrover und MG sowie fünf Produktionsstandorten in Großbritannien. Dieses Datum markiert den Beginn konzerninterner kultureller Konflikte, die auch mehr als sechs Jahre nach dem Kauf im erforschten Feld konstatiert werden konnten. Als Beispiel dafür fand sich in der Wahrnehmung der BMW Führungskräfte folgender Vergleich:

*"Die Rover-Mitarbeiter sind besser im Teamwork - nicht so sehr ich-bezogen wie wir. [...] Statt der 'BMW-Macherkultur' findet man häufig eine 'Opferhaltung'. [...] Die Freundlichkeit erzeugt die Illusion, es gäbe hier keine Hierarchie. Die Hierarchie wirkt hier subtiler als bei uns ..."*<sup>104</sup>

Diese Ich-Bezogenheit der BMW Führungskräfte kann als Indikator für die im Verlauf der Feldforschung häufig versprachlichte "BMW Macherkultur" gelten, hier freilich mit der negativen Konnotation einer nach objektivistischen Kriterien "stark" zu nennenden Kultur. Solchen sich auf einem Höchststand wöhnenden Kulturen wird in der Managementforschung eine geringe Chance auf jenen kulturellen Wandel zugebilligt, der im Zuge von M&A als "Post Merger Integration" (künftig: PMI) als entscheidend für den Unternehmenserfolg gilt<sup>105</sup>:

---

<sup>103</sup> BMW Dokument, "Unternehmenspräsentation - Corporate Presentation", 23 Folien deutsch/englisch, 6.

<sup>104</sup> BMW Dokument, "'Es ist doch mehr anders als man denkt ...' - Erfahrungen deutscher Führungskräfte bei Rover und deren englischen Mitarbeiter", hg. vom Group Training and Development/PZ-T-1, München 31.05.1999, 6.

<sup>105</sup> Zwar handelt es sich, da keine Fusion unter gleichen Partnern vorlag, beim Kauf der Rover Group Ltd. durch die BMW AG nicht um einen klassischen Fall von M&A, sondern um eine "Acquisition", an der hohen Bedeutung von PMI jedoch ändert sich nichts.

*"Der Vergleich einer Fusion mit einer Hochzeit zeigt, dass ein großes Fest und anschließende Flitterwochen häufig darüber hinwegtäuschen, dass die Dauerhaftigkeit der Beziehung erst durch den 'Ehealltag' unter Beweis gestellt werden muss. [...] Nicht selten war der Integrationsprozess nicht mit ausreichend detaillierten Konzepten unterlegt. In der Konsequenz waren dann die Machtverhältnisse entscheidend dafür, in welcher Art und Weise die Integration vollzogen wurde. Mit anderen Worten wurde zugekauften Firmen häufig die Kultur des kaufenden Unternehmens 'übergestülpt', ohne kulturelle Unterschiede ausreichend zu berücksichtigen."*

(TÖPFER 2000, 12f.)

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.10.2000	
<i>"Ich denke, wir haben bei BMW immer noch eine Spielmacher-Kultur, die heißt: Dableiben und Sich-Durchkämpfen!"</i>		

Begriffen sich die lange Jahre nur für die Marke BMW arbeitenden deutschen Führungskräfte im MACCOBYschen Sinne als dynamische "Macher", beurteilten ihre neuen britischen Kollegen dieses Charakteristikum anders:

*"They always seem to have this constant obsession with detail. [...] Specialism of the German employee is counter to the generalism and the 'free spirit' of the English. [...] They don't give very much away, the Germans play their cards close to their chests"*<sup>106</sup>

Dass betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Entscheidungen an kulturelle Grenzen stoßen können, zeigte sich in der neu geschaffenen BMW Group z.B. auch an der Diskussion um den Titel der Unternehmenszeitung dieses deutsch-britischen "Mergers"<sup>107</sup>. So bekam die Presse-Abteilung des Unternehmens anlässlich der Umbenennung des deutschen Titels der "BMW Zeitung" in das englische und damit internationaler orientierte "Inside BMW Group" im Herbst 1999<sup>108</sup> auch zahlreiche massive negative Rückmeldungen der Belegschaft:

<sup>106</sup> BMW Dokument, "'Es ist doch mehr anders als man denkt ...' - Erfahrungen deutscher Führungskräfte bei Rover und deren englischen Mitarbeiter", hg. vom Group Training and Development/PZ-T-1, München 31.05.1999, 7.

<sup>107</sup> Seit Mai 1999 trat das Unternehmen als "BMW Group" auf, was die zuvor eigenständigen Konzernmarken BMW, Rover, MINI, MG und Land Rover unter einem Dach zusammenschloss und die BMW AG gemeinsam mit der Rover Group Ltd. in ein Mehrmarkenunternehmen integrierte.

<sup>108</sup> Vor "BMW Zeitung" trug das Blatt über 20 Jahre lang den Titel "Bayernmotor".

- *"Warum ein englischer Titel? BMW hat Rover übernommen und nicht umgekehrt! Warum sprechen wir überhaupt noch deutsch bei BMW?"*
- *"Mit den vielen englischsprachigen Begriffen, die zur Zeit ins 'BMW-Deutsch' übernommen werden, leisten wir einen hervorragenden Beitrag zur Verkümmern der deutschen Sprache. [...] Insgesamt sollten wir uns aber wieder mehr auf die Muttersprache unseres Konzerns besinnen."*
- *"Der jetzt auch nach außen sichtbare Wandel der BMW AG zum BMW Konzern war längst überfällig und ich begrüße ihn. Das dabei aber vor allem die Symbolkraft des 'BMW Propellers' - und somit auch die Wurzeln - soweit in den Hintergrund gedrängt wurde, halte ich für bedenklich."*
- *"Mir jedenfalls gefällt der Titel nicht. Global Player recht und schön, aber wir sind hier in Bayern, und da wird deutsch gesprochen."<sup>109</sup>*

Diese Kritik thematisierte eine negativ sanktionierte Form von Identitätsveränderung des betrieblichen Symbols Unternehmenszeitung. Vermutet werden kann auch eine Antipathie gegen das übernommene britische Unternehmen, dem die Schuld an gravierenden Umsatzeinbußen und dem gesellschaftlichen Image-Verlust des Konzerns angelastet wurde, zusätzlich gemixt mit Ressentiments, die sich auf ein betriebswirtschaftlich zwar wenig relevantes, aber kulturell um so höher aufgeladenes Symbol richteten. Finanziell ging das Unternehmen bereits mit dem Kauf der Rover Group Ltd. ein hohes Risiko ein. Wie ein Firmensprecher Ende 1998 sagte, hatte die Firmenübernahme BMW "bis Ende 1997 [...] rund drei Milliarden Mark gekostet, 2,1 Milliarden Mark Kaufpreis und rund 900 Millionen Mark aufgelaufene Verluste"<sup>110</sup>. Der mangelnde wirtschaftliche Erfolg der britischen Tochterfirma zeigte auch schnell deutliche Auswirkungen auf die Bilanz der BMW AG. So zog der zum Zeitpunkt dieser Feldstudie amtierende Vorstandsvorsitzende 1999 das Fazit:

*"Wegen Rover reduzierte sich der Absatz im Konzern bereits in den ersten fünf Monaten dieses Jahres um ein Prozent auf 486.728 Pkw. Während die Marke BMW stark um zwölf Prozent auf 312.843 Einheiten zulegen, gingen bei Rover Cars die Auslieferungen bedingt durch Modelleinstellungen um 34 Prozent auf 102.281 Pkw zurück. Land Rover steigerte den Absatz um 29 Prozent auf 71.604 Einheiten. Bei einem unverändert hohen Kurs des britischen Pfund wird der Verlust der britischen Rover Group die Höhe aus dem Jahr 1998 erreichen. Das sagte BMW-Chef Joachim Milberg am Donnerstag in München. 1998 lag der Verlust bei 1,9 Milliarden Mark. Für 2000 sieht Milberg eine Halbierung des Rover-Verlustes auf rund eine Milliarde und 2001 nochmals eine Halbierung auf dann rund 500 Millionen. 2002 sollte der Break-even erreicht sein."<sup>111</sup>*

---

<sup>109</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, <http://www.muc/aktuelles/ak/fnews.htm>, Stand: 02.11.1999.

<sup>110</sup> Internet, <http://www.manager-magazin.de/news/artikel/fs/0,1153,1600,00.html>, Stand: 23.12.1998.

<sup>111</sup> "Ohne Rover ein schönes Wachstum", Meldung, Manager-Magazin, 24.06.1999.

Ursachen dieser Umsatzeinbrüche hatte bereits dessen Vorgänger Ende 1998 darin gesehen, "[...] nicht frühzeitig eine stärkere Integration der Arbeitsabläufe im Konzern durchgesetzt zu haben. [...] Rover wurde an zu langer Leine geführt"<sup>112</sup> - wogegen sich wiederum zwei Jahre zuvor der damalige britische Rover-Chef verwahrt hatte: "Rover wird vom Rover-Vorstand geführt"<sup>113</sup>. Besonders die Produktionsmethoden des britischen Automobilherstellers galten zahlreichen Experten als veraltet.

*"Renovierungsbedarf herrscht entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Rover ließ sein Entwicklungs-Know-how verkümmern, seine Fabriken veralten und sein Händlernetz verlottern. Der Konzern hat die ältesten Autos, die unterschiedlichsten Plattformen, die wenigsten Gleichteile und das geringste Produktionsvolumen aller großen europäischen Fahrzeughersteller. Die Briten besitzen mehr klingvolle Markennamen als alle anderen europäischen Autokonzerne, doch ihre Identität haben sie verloren. Rover-Pkw werden als 'Rondas' oder 'Hovers' verballhornt - Lizenzfahrzeuge von Honda mit britischem Flair."<sup>114</sup>*

*"In Longbridge arbeiten 14.000 Menschen. Einschließlich der Zulieferer gelten etwa 50.000 Arbeitsplätze als bedroht. Angeblich haben die Gewerkschaften ihr Einverständnis für eine Verringerung der Arbeitsplätze in Longbridge um 7000 bis zum Jahr 2004 erklärt. Davon sollen 1500 in einem neuen Werk in Birmingham (Hams Hall) weiterbeschäftigt werden. Derzeit arbeiten in Longbridge etwa 4000 Menschen an Rover-Motoren, doch wird in dem neuen Werk aufgrund neuer Technik nur noch die Hälfte von ihnen benötigt."<sup>115</sup>*

Knapp drei Monate nach der geschilderten Diskussion um den Titel der Unternehmenszeitung, im Februar 2000, revidierten die Verantwortlichen den englischen Titel in ein deutsches "BMW Group Zeitung" bzw. britisches "BMW Group News". Als Gründe kommunizierten sie vor allem Änderungen im Layout des Blattes:

*"Da wir die Logos im Titel führen wollen, um das volle Markenspektrum des Unternehmens deutlich zu zeigen, musste der Kopf der Zeitung nach den Regeln der Corporate Identity geändert werden. Und in einem Aufwasch haben wir noch einmal über den Namen der Mitarbeiterzeitung nachgedacht. [...] Die Inhalte - das ist für uns das Entscheidende - bleiben in beiden Ausgaben, von lokalen Nachrichten abgesehen, die gleichen."<sup>116</sup>*

---

<sup>112</sup> "An zu langer Leine geführt", Meldung, Manager-Magazin, 15.12.1998.

<sup>113</sup> "Rover wird nicht von BMW geführt", Interview, Frankfurter Allgemeine Zeitung 242 (1996), 27.

<sup>114</sup> "BMW/ROVER: Haben sich die Bayern in Birmingham verhöhnt? It's all Rover now", Meldung, Manager-Magazin, 01.01.1997.

<sup>115</sup> "Britische Regierung bietet Millionenstütze", Meldung, Manager-Magazin, 25.02.1999.

<sup>116</sup> BMW Dokument, Meldung, BMW Group Zeitung 1/2 (2000), 1.



Hier verdichtet sich die Vermutung, dass die neuerliche Umbenennung des Blattes nicht nur im Zusammenhang mit den geschilderten Beschwerden der Belegschaft steht, sondern dort ihre direkte Ursache findet. Dass das Unternehmen, wie an dieser Stelle explizit entgegen der Aussage der Verantwortlichen im Unternehmen vermutet wird, die Einstellung der deutschen Mitarbeiter zu "ihrer" Unternehmenszeitung für wichtiger als die augenscheinliche Internationalisierung des Blattes hält, kann als Beleg für die praktische Einfluss und Korrekturmöglichkeit faktischer teilkultureller Spezifika auf Management-Entscheidungen gewertet werden, auch wenn sie eine klare Sprache pro Internationalisierung sprechen.

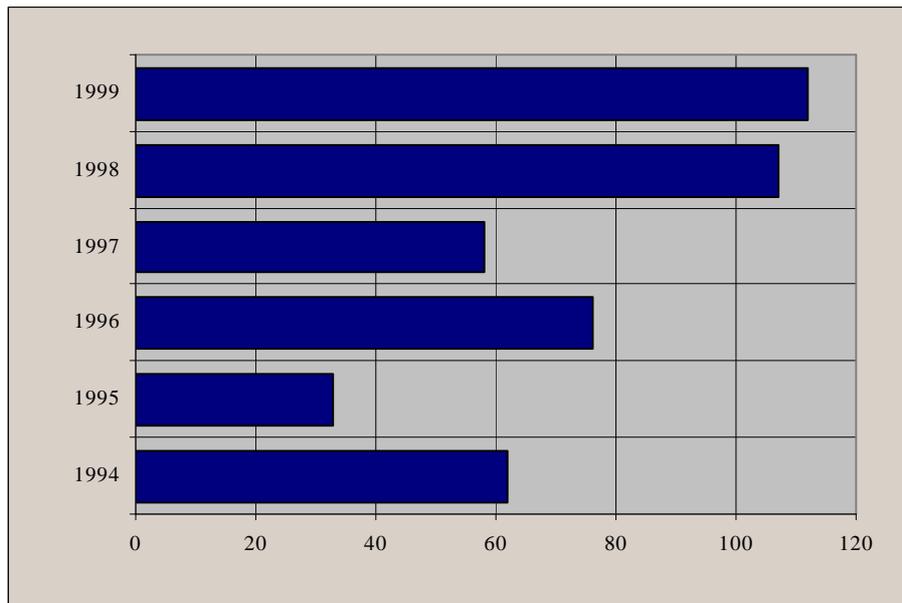
Setting:	Interne Veranstaltung im Personalwesen	(TB)
Beteiligte:	P Vorstand, Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.06.2000	
<p><i>"Es ist für mich keine Frage, dass in einem Unternehmen, das 60 Prozent seiner Produkte ins Ausland verkauft, jeder offen für andere Kulturen sein muss. Wer darüber nachdenkt, sägt an dem Ast, auf dem er sitzt."</i></p>		

Auch die Führungsschwäche der obersten Management-Ebene ließ sich in dieser Zeit als Ursache der Krise um die britische Tochtergesellschaft vernehmen. So wurde der 1999 scheidende Aufsichtsratsvorsitzende öffentlich kritisiert, er habe zwar "in seinen 23 Jahren als Vorstandschef der BMW AG herausragende Leistungen erbracht", an seiner Nachfolgeregelung sei er - der Konzern hatte sich kurze Zeit vorher von dem betreffenden Vorstandsvorsitzenden getrennt<sup>117</sup> - jedoch gescheitert<sup>118</sup>. Die öffentliche Wahrnehmung der BMW Group fokussierte sich Ende der 1990er Jahre einseitig auf das Thema Rover:

---

<sup>117</sup> "Walking away from Longbridge", *ECONOMIST* 8162 (2000), 39f. Die britische Wirtschaftszeitung führt die Entscheidung zum Rover-Kauf darauf zurück, dass der damalige Vorstandsvorsitzende ein "Sentimental Anglophile" sei. Stimmt dies (und wäre dies tatsächlich eine der Hauptursachen für den Erwerb der Rover Group Ltd. gewesen), wäre es ein interessanter Beleg für das Fehlen der häufig strapazierten "Effizienz" in Wirtschaftsunternehmen. KIESER (1996, 26) thematisiert dies ironisch im Zusammenhang mit Organisationsmythen: "Weshalb aber sollten Manager, die Inkarnationen der Rationalität, Mythen anhängen?"

<sup>118</sup> "Die 'Chefin' Johanna Quandt verteidigt das BMW-Management", Meldung, *Mittelbayerische Zeitung*, 19.05.1999.



**Abbildung 5:** Anzahl Artikel zur Thematik BMW und Rover in internationalen Fachzeitschriften 1994-99

Quelle: BMW Fachinformationsdienst

Stand: 14.03.2000

Gleichermaßen konnte die Differenz BMW/Rover auch feldintern beobachtet werden. Dabei thematisierten die Unternehmensmitglieder sowohl direkte als auch indirekte Erfahrungen mit ihren britischen Kollegen:

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	14.03.2000	
<p><i>"Ich war heute morgen mit meinem Discovery [ein Fahrzeug der Marke Land Rover] eine Stunde in der Niederlassung, weil ich ja diese Info bekommen hatte, dass ich, wenn die und die Lichter angehen, sofort unbedingt in die Werkstatt fahren soll. Jetzt wusste der Mann da gar nichts davon und musste erst mit Rover Deutschland telefonieren, die ihm dann irgendwas gefaxt haben. Das hat zwar jetzt nicht viel gemacht, weil es intern war, aber wenn ich ein externer Kunde wäre, dann würde ich dem den Schreibtisch spalten. Da muss noch viel in der Kommunikation getan werden."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	02.12.1999	
<p><i>"Ich sage Ihnen, das ist abartig! Ich war kürzlich auf einer Veranstaltung, da haben Sie mich nichts anderes gefragt, als wann der Rover 75 endlich mehr Absatz macht. Dass es BMW prima geht, wird in der Öffentlichkeit gar nicht wahrgenommen - da dreht sich alles um Rover."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.10.1999	
<p><i>"Bei Rover liegen die Gehälter ca. 20 Prozent unter dem britischen Durchschnitt - deshalb will da auch keiner hin."</i></p>		

Die preisliche Bandbreite der exklusiv-luxuriösen BMW Fahrzeuge mit Grundausstattung reichte zum Zeitpunkt 09.11.1999 von ca. DM 36.500 für das Modell 316i compact bis zu ca. DM 252.900 für das Modell 750iL A L7.

Die Rover Group Ltd. begann bereits 1885 als Fahrradhersteller in Coventry, seit 1904 konstruierte man neben Motorrädern auch Automobile. Ab 1906 als Rover Company Ltd. agierend, wurde die Firma im Verlauf des ersten Weltkrieges unter anderem als Hersteller von Munition, Flugmotoren und kompletten Flugzeugen tätig. 1921 ergänzte sich die Produktpalette durch die Sportwagenmarke MG, dessen erster Typ drei Jahre später erstmals vom Band rollte. In den 1930er Jahren konnte sich Rover als Hersteller hochwertiger Mittelklassewagen etablieren. Im zweiten Weltkrieg wiederum Hersteller kriegswichtiger Güter, unter anderem der ersten Jet-Triebwerke, verlagerte das Unternehmen seine Produktionsstätte aus dem von deutschen Luftangriffen bedrohten Coventry nach Solihull in der Nähe von Birmingham. In den ersten Nachkriegsjahren begann die Firma neben der bisherigen Produktpalette mit dem Bau von Geländefahrzeugen der Marke Land Rover, später zusätzlich der Marke Range Rover, seit 1959 auch mit dem Kleinwagen MINI. 1967 wurden fast alle britischen Fahrzeugmarken in der British Leyland Motor Corp. zusammengefasst, die 1975 in Staatsbesitz überging - der Rover Group Ltd. blieben die Marken Land Rover, MG, MINI und Rover Cars. In den 1980er Jahren ging das Unternehmen eine Kooperation mit dem japanischen Hersteller Honda ein, die 1994 mit der Übernahme durch die BMW AG endete. Vergleicht man die preisliche Bandbreite der Rover Automobile mit den BMW Modellen, lagen die britischen Produkte deutlich unter denen der Luxusmarke BMW: mit Grundausstattung reichten sie zum Zeitpunkt 09.11.1999 von DM 23.990 für das Modell 214i bis zu DM 62.800 für das Modell 75 2,5 V6.

Konflikte des übernommenen britischen Fahrzeugherstellers mit dem deutschen Stammhaus zeigten sich früh:

*"Die Briten werden langsam unruhig. Hatten Sie erwartet, BMW werde beim Anfang 1994 erworbenen Autohersteller Rover mit deutscher Gründlichkeit aufräumen und schnell spektakuläre Erfolge vorweisen, sehen sie sich nun enttäuscht: Rover Cars verliert Marktanteile in Großbritannien und auf dem Kontinent; von einer Internationalisierung der etwas angestaubten Marke ist noch nichts zu spüren."<sup>119</sup>*

*"Ein lascher Händedruck, ein gequältes Lächeln. Zwischen Oldtimern der fürstlichen Autoammlung zu Monaco dokumentieren Briten und Bayern tapfer Einigkeit. Anlass ist die Enthüllung einer Designstudie des künftigen MINI, Nachfolger des legendären Kleinwagens der BMW-Tochter Rover. [...] In der Ehe kriselt es, das gemeinsame Baby ist nur ein weiterer Streitpunkt. [...] Nicht ganz zu Unrecht hatte die englische Autozeitschrift 'Car' die BMW-Rover-Ehe als 'Marriage in Hell' bezeichnet."*

(KLODT 1997, 126)

Die Auswirkungen der unterschiedlichen Unternehmenshistorien, deren Marken unter dem Dach der BMW Group zusammengefasst waren, findet sich wiederum in den Zitaten deutscher und britischer Führungskräfte:

*"Ich brauchte am Anfang eine Zeitlang zu verstehen, warum ich so vielen Entscheidungen immer nachlaufen musste - das wurde mir erst klarer, als ich die Historie verstand: ich war nur einer von vielen Chefs zuvor. [...] Sometimes I get the message from my German manager 'I don't want to hear what has happened in the past, just go and do it, what I want.'<sup>120</sup>*

Das individualistische Selbstbild der erfolgsgewohnten BMW Mitarbeiter kollidierte dabei nicht nur mit dem aufgrund einer unterschiedlichen Historie generierten Selbstbild der Rover Mitarbeiter, sondern lief auch Gefahr, sich gegen die Induktion auf Kooperation zielender innerbetrieblicher Standards durch die eigene Unternehmensführung zu richten:

---

<sup>119</sup> "Schnelle Erfolge stellen sich bei Rover nicht ein", Meldung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.09.1995, 28.

<sup>120</sup> BMW Dokument, "'Es ist doch mehr anders als man denkt ...' - Erfahrungen deutscher Führungskräfte bei Rover und deren englischen Mitarbeiter", hg. vom Group Training and Development/PZ-T-1, München 31.05.1999, 8. HAWRANEK/KURBJUWEIT (2001, 99) beschreiben dieselben national-kulturellen Perspektiven bei DaimlerChrysler: "Der Amerikaner lebt nicht gern im Ausland, macht früh Feierabend, hält sich die Wochenenden frei, spricht nur Englisch, zeigt - schlimm für die Kinder - schon im Nachmittagsprogramm brutale Filme. Sagt der Deutsche. Der Deutsche braucht ewig für Entscheidungen, außerdem müsste er mal lockerer werden, und er zeigt - schlimm für die Kinder - schon im Vorabendprogramm Sexszenen. Sagt der Amerikaner."

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.09.1999	
<p><i>"Wir sollten vielleicht nicht so viel von Standards reden - das kollidiert mit der BMW Kultur, wo sich alle als Spielmacher sehen. Sagen wir doch: gemeinsames Verständnis!"</i></p>		

Mitte März 2000 verkündete der Vorstandsvorsitzende der BMW Group schließlich auf einer außerordentlichen Betriebsversammlung die im erforschten Feld PM-1, mit hoher Wahrscheinlichkeit jedoch auch in der gesamten BMW Group lang erwartete "Klärung" des Verhältnisses BMW/Rover als "Neuausrichtung der BMW Group":

*"Für die Marken Rover und MG sowie die Produktionsstätte für diese Fahrzeuge und den auslaufenden MINI in Birmingham liegt ein Angebot von [...] zur Übernahme und Weiterführung vor. [...] Land Rover wird an Ford verkauft werden."<sup>121</sup>*

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	17.03.2000	
<p><i>"Ich sag's dir, wenn jetzt gesagt wird, 'wir tun uns mit dem oder dem zusammen, um Rover doch noch zu retten', dann mach' ich das Fenster auf und spring' raus!"</i></p>		

---

<sup>121</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, <http://dom4.muc/a/ak/bmwzeitung/Reden....12a08b6aa412568a5004312f9?OpenDocument>, Stand: 21.03.2000. Interessanterweise fehlt der letzte Satz des Zitats in der Version der Rede, die auf der Website des Unternehmens extern veröffentlicht wurde (Internet, <http://www.bmw.com/bmwd/enterprise/personal/index.shtml>, Stand: 21.03.2000).

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	20.03.2000	
<p><i>"Was wichtig ist, denke ich, ist, dass wir jetzt wenigstens wissen, was Sache ist. Klar ist es blöd, dass Land Rover verkauft wird, aber für dieses miese Management in den vergangenen Jahren muss man eben bezahlen. BMW wird das schaffen - wenn nicht mit dem momentanen Management, dann eben mit einem anderen. Irre fand ich ja, dass die Marke BMW immer höhere Gewinne brachte, Rover gleichzeitig aber immer mehr in den Keller ging."</i></p>		

Setting:	Gespräch mit einer Führungskraft aus dem Personalwesen	(TB)
Beteiligte:	P Führungskraft, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.10.2000	
<p><i>"Das konnte einfach nicht gut gehen. Schauen Sie sich nur mal an, wie unterschiedlich Engländer und Deutsche sind: Mit einem Engländer können Sie sich zwei Stunden unterhalten und zum Schluss hat er gar nichts gesagt. Die können Sie so was von ins offene Tuch hineinlaufen lassen, das merken Sie gar nicht. Sie werden sich schwer tun, überhaupt einen Deutschen zu finden, der sich so lange mit Ihnen unterhalten kann - unter Ingenieuren gibt es so was ohnehin nicht. Da muss sofort auf den Punkt gekommen werden."</i></p>		

Als Gründe für die Entscheidung von Vorstand und Aufsichtsrat wurden sowohl die "Schwäche der Marke Rover insgesamt"<sup>122</sup> als auch Schwierigkeiten "im Heimatmarkt Großbritannien", die dortige "Schwächung der Position von Rover durch die Währungsentwicklung" sowie eine Verschlechterung der "Prognosen für die Leistungskraft der Marke Rover" auf BMW Seite seit Anfang 1999 formuliert. Künftiges Ziel des Unternehmens sollte die Konzentration auf die Marke BMW sein, denn, wie es der Vorsitzende des BMW Gesamtbetriebsrats formulierte: "Diese verfehlte Unternehmenspolitik muss mit dem heutigen Tag beendet sein"<sup>123</sup>. Die Marke MINI blieb der BMW Group als einzige britische Marke erhalten, das "Mehrmarkenunternehmen" BMW Group reduzierte sich auf ein Zweimarkenunternehmen<sup>124</sup>.

<sup>122</sup> Das Statement des Vorstandsvorsitzenden: "Die Marke Rover war nicht stark genug, um die ihr zugedachten Aufgaben zu erfüllen" (BMW Group Geschäftsbericht 1999, 3) mutet darwinistisch an und lässt auf eine extrem objektivistische Position des BMW Managements schließen, die sich nahtlos an die geschilderte offizielle BMW Unternehmenskultur reihen lässt.

<sup>123</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, [http://www.muc/bereiche/betriebsrat/aktuell/inhalt/akt2\\_01.htm](http://www.muc/bereiche/betriebsrat/aktuell/inhalt/akt2_01.htm), Stand: 21.03.2000.

<sup>124</sup> Ab 2003 besitzt die BMW Group zusätzlich die Markenrechte an der britischen "Nobelmarke" Rolls-Royce, im südenglischen Goodwood soll ab diesem Datum "eine völlig neue Rolls-Royce Luxuslimousine" (BMW Dokument, BMW Intranet,

*"Auch nach der Neuausrichtung der BMW Group bleibt die grundsätzliche Markenstrategie und damit auch die Systematik für die Corporate Identity unverändert: Die BMW Group wird künftig mit einem Portfolio authentischer und klar differenzierter Premium Marken in allen relevanten Weltmärkten und Fahrzeug-Segmenten vertreten sein. (Full-Line-Angebot) Zukünftig bestimmen die Marken BMW und MINI den Auftritt der BMW Group."<sup>125</sup>*

*"Milberg verwahrte sich gegen Vorwürfe der britischen Regierung, sie sei von BMW getäuscht worden. London habe alle Warnungen ignoriert, dass das hohe Pfund für Rover untragbar sei. Absurd sei der Vorwurf, BMW habe sich nicht genug für Rover engagiert. Kein Eigner habe je so viel in Rover investiert. Vor allem die britischen Autokäufer hätten sich aber gegen Rover entschieden. Die Produktoffensive sei nicht erfolgreich gewesen: 'Die Marke war eben nicht stark genug.'<sup>126</sup>*

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	01.03.2000	

*"Da hat sich bei Rover eine Mitarbeiterin in einem Leistungsbeurteilungsgespräch von ihrer deutschen Führungskraft diskriminiert gefühlt. Das kann nach der britischen Gesetzgebung richtig teuer werden. Mir zeigt das einfach, wie problematisch das Thema Group Function [die Integration deutscher und britischer Unternehmensmitglieder in eine gemeinsame Organisationseinheit] ist."*

Besonders bei Mitarbeitern des Unternehmens, die an der deutsch/britischen Integration, dem Themenbereich PMI, arbeiteten, löste diese Vorstandsentscheidung große Frustration aus:

---

[http://dom4.muc/a/ak/bmw\\_aktuell.nsf/\(vwlInfoDisplay\)/E9BC2869B0BC1143C125699E00251AA6](http://dom4.muc/a/ak/bmw_aktuell.nsf/(vwlInfoDisplay)/E9BC2869B0BC1143C125699E00251AA6), Stand: 27.11.2000) entwickelt und gefertigt werden. Würden diese Pläne wie beschrieben realisiert, würde die BMW Group erneut ein Mehrmarkenunternehmen.

<sup>125</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, <http://dom4.muc/a/ak/bmwzeitung/news.nsf/7755a4eb13fa59534125642e0060734c/151b8c5205062b30c12568ea00408ca7?OpenDocument>, Stand: 25.05.2000.

<sup>126</sup> "Wir haben daraus gelernt", Interview, Manager-Magazin online, 28.03.2000 (Internet, <http://www.manager-magazin.de/news/artikel/fs/0,1153,70895,00.html>, Stand: 25.09.2000).

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.03.2000	
<p><i>"Ich war eben oben bei [...], und der ist ja so was von frustriert. Der hat gesagt, dass er in den letzten Monaten so viel gemacht hat in Richtung Integration der Rover-Führungskräfte, und endlich hat man auch Ergebnisse sehen können. Und jetzt ist das alles umsonst gewesen."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	06.04.2000	
<p><i>"Der [...] aus der Niederlassung hat mir erzählt, dass er im letzten halben Jahr zwei Rover-Häuser aufgebaut hat, die wirklich gut gelaufen sind, und jetzt wahnsinnig frustriert ist, dass die ganze Arbeit umsonst war.. Dass Rover verkauft wird, hat da niemand geahnt."</i></p>		

Setting:	Büro, Telefongespräch	(KI)
Beteiligte:	BMW Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	07.04.2000	
<p><i>"Wissen Sie, das muss man sich mal vorstellen, da arbeiten wir hier fünf Jahre lang an dem [...], und dann heißt es, der ist von einem Tag auf den anderen veraltet. Erst müssen wir das Ding wegen den verdammten Logos zweimal ändern, und dann arbeiten wir fünf Jahre lang für den Papierkorb."</i></p>		

Der Ärger der britischen Rover-Mitarbeiter über den Verkauf "ihres" Unternehmens durch die deutsche Muttergesellschaft machte sich unter anderem in der nationalistisch motivierten konzertierten Zerlegung von BMW Produkten Luft:

*"'Lügner, Betrüger, ihr deutschen Bastarde', haben die Arbeiter auf ein Transparent geschrieben. Andere tragen eine Tony-Blair-Puppe im BMW-Blaumann vor sich her, vereinzelt sieht man Hakenkreuze. Einen Tag später ist 'BMW Demolition Derby'. Auf dem Hednesford Raceway, einer Rennbahn im Norden Birminghams, werden zwei alte BMW unter dem Gejohle mehrerer hundert Zuschauer von Rover-Arbeitern zu Schrott gefahren."*

(HORNIG 2000, 105)



In den Medien gab das Scheitern auch Spekulationen über die Zukunft der BMW Group Raum. Fast einhellig diskutierte man die BMW AG als potentiellen Übernahmekandidaten:

*"So könnte man steigende Entwicklungskosten auf mehrere Schultern verteilen und mit einer Plattformstrategie auch die Produktionskosten senken. Ein solches Angebot haben die Münchner abgelehnt. Das Thema wird aber spätestens dann wieder auf den Tisch kommen, wenn die erhoffte Kehrtwende bei Rover nicht klappt. BMW gilt wegen seiner mangelnden Größe und der Probleme bei Rover seit Jahren als heißer Übernahmekandidat."*

(SCHÄFER 2000, 6)<sup>127</sup>

Die bereits geschilderte Kompensation kultureller Konflikte durch Humor konnte in diesem Zusammenhang auch in der faktischen Teilkultur festgestellt werden. Die kursierenden Gerüchte um eine Übernahme der BMW Group bzw. um den Verkauf der Anteile der Hauptaktionärs-Familie, die BMW freilich stets dementierte<sup>128</sup>, wurden in der Zeit nach der Trennung von der Marke Rover auch im Feld diskutiert:

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	10.04.2000	
<i>"Hast Du das Neueste gehört? Jetzt heißt es, wir werden von Ford gekauft und Rolls-Royce soll an irgendeinen anderen Konkurrenten verkauft werden. Vielleicht kommen ja bald Mitsubishi oder Hyundai und machen dem Vorstand ein Angebot."</i>		

### 3.2. Die offizielle Unternehmenskultur

Die folgende Beschreibung der von der Unternehmensleitung der BMW Group verantworteten offiziellen Unternehmenskultur in ihrem Konzept und dem Fokus ihrer Wirkung bei potentiellen Bewerbern stützt sich auf extern und intern sowohl in elektronischen als auch in Print-Medien publizierte Dokumente. Ziel dieses Kapitels soll die unternehmenskulturelle Eingrenzung der BMW Group sein, wobei auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber thematisiert werden soll. Zentral ist an

<sup>127</sup> Ähnlich für Deutschland bereits BÜSCHEMANN (1999, 1) sowie HAWRANEK (1999, 94 und 2000, 108). In dieselbe Richtung geht auch die internationale Presse.

<sup>128</sup> Als Beispiel mag dafür die Meldung der britischen Sunday Times vom 09.04.2000 genügen, BMW werde vom Volkswagen Konzern bzw. von Ford übernommen (Internet, <http://www.sunday-times.co.uk/>, Stand: 09.04.2000).

dieser Stelle die Fragestellung, wie die vom Unternehmen formulierten kulturellen Charakteristika der Mitarbeiter-, Produkt- und Kundenebene extern kommuniziert und wahrgenommen werden sollen.

Setting:	Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter	(TB)
Beteiligte:	BMW Mitarbeiter und Führungskräfte, neue Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	30.09.1999	
<i>"Ich war drei Tage auf der IAA - und, da muss ich schon sagen, ich war verdammt stolz, bei BMW zu arbeiten! [...] Der BMW Auftritt auf der IAA, mit den Naturgewalten und so - das war fast eine religiöse Veranstaltung."</i>		

### 3.2.1. Internet-Präsenz

Das für breite Kommunikations- und Marketingzwecke zentrale externe Medium ist das Internet<sup>129</sup>, wo die BMW AG besonders mit den drei folgenden Websites vertreten ist: dem Auftritt des BMW Konzerns unter <http://www.bmwgroup.com>, dem BMW Marken-Auftritt unter <http://www.bmw.com> sowie dem vertriebsorientierten BMW Länder-Auftritt unter <http://www.bmw.de>. Daneben waren der Auftritt der Marke Rover unter <http://www.rover.co.uk> bis zum April 2000 durch den deutlichen Hinweis "Rover is a Marque of the BMW Group" mit dem Unternehmen verknüpft wie die Seiten der zweiten Konzernmarke MINI unter <http://mini.com>, die beide in der Feldstudie jedoch nicht analysiert werden<sup>130</sup>. Besonders die Konzern-Website und der BMW Marken-Auftritt transportieren unternehmenskulturelle Aussagen.

---

<sup>129</sup> So relevant das Internet als Kommunikationsmedium zwischen Unternehmen und jeweiliger Zielgruppe auch ist, so schwer ist das Medium als Informationsquelle einer wissenschaftlichen Arbeit nutzbar, da sich der Informationsstand im Internet permanent ändert. Die hier beschriebenen Inhalte können folglich bereits zum Zeitpunkt ihrer Diagnose als veraltet gelten.

<sup>130</sup> Den Grund dafür liefert die Tatsache, dass die Mitglieder des untersuchten Feldes PM-1 fast ausschließlich für die Marke BMW Personal beschaffen und auswählen, während sich Bewerber, die für die Marken Rover und MINI arbeiten möchten, mit Personalentscheidern an den britischen Standorten direkt in Verbindung setzen müssen.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	21.08.2000	
<p><i>"Die [...] von der Agentur hat mir ganz bestürzt am Telefon gesagt, als ich ihr den Entwurf unserer Anzeige gefaxt habe, dass ich das MINI-Logo unten neben dem 'Propeller' [das Logo der Marke BMW] aber noch rausmachen müsste, weil das wohl ein Fehler wäre. Die hat das doch glatt mit dem Rover-Logo verwechselt."</i></p>		

Die Frage, welche unternehmenskulturellen Information über das Unternehmen die Öffentlichkeit per Internet-Auftritt erhält, kann auch alltagssprachlich formuliert werden: "Was für ein Unternehmen ist die BMW Group?" Die externen Internet-Seiten der BMW Group werden in diesem Zusammenhang bereits von der Unternehmensführung der BMW Group als in hohem Maße kulturell relevant eingeschätzt:

*"Im Internet oder besser im öffentlich zugänglichen Bereich des Internet, im World Wide Web (WWW) treten hauptsächlich die Marken BMW, Rover, Land Rover, MG und MINI in Erscheinung. Es handelt sich um einen Kommunikationsauftritt, der vorrangig Markenwerte und marketingorientierte Inhalte an eine öffentliche Zielgruppe nach außen kommunizieren soll. [...]"<sup>131</sup>*

### **Konzern-Auftritt <http://www.bmwgroup.com>**

Die BMW Group als Konzern, der auf dem Automobilssektor vor allem seine beiden Konzernmarken BMW und MINI vermarktet, besitzt einen eigenen Internet-Auftritt, auf dem man sich über "aktuelle Aktiencharts und Analystenbewertungen, den BMW Group Geschäftsbericht, wichtige Termine und Publikationen und vieles mehr" informieren kann. Diese Website besitzt als soziokulturelles Übertragungsmedium von Informationen für potentielle Bewerber zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes freilich die geringste Relevanz, da das Unternehmen unter seiner Kommunikationsform BMW Group am externen Bewerbermarkt kaum platziert ist.

---

<sup>131</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, [http://www5.muc/bereiche/zentrale\\_iv/style/german/](http://www5.muc/bereiche/zentrale_iv/style/german/), Stand: 15.01.2000.

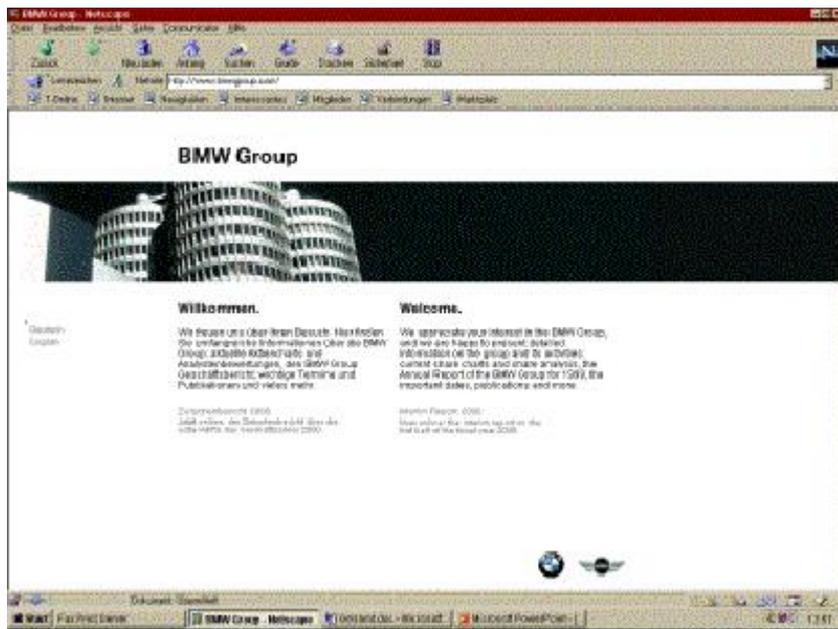


Abbildung 6: Einstiegsseite des BMW Group Konzern-Auftritts

Quelle: Internet, <http://www.bmwgroup.com/>

Stand: 22.08.2000

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	05.10.2000	
<p><i>"Wenn die die gesamten Personalinhalte von der bmw.com auf die bmwgroup.com heben wollen, dann wehre ich mich aber. Kein Mensch kennt die bmwgroup.com, die Leute schauen auf die bmw.com oder die bmw.de, weil sie in erster Linie an den BMW Produkten arbeiten wollen."</i></p>		

Das Design dieser Website ist betont kühl und minimalistisch gehalten, allein der Konzernsitz, der bereits erwähnte "Vierzylinder", der einen hohen Symbolwert als "Wahrzeichen" des Unternehmens genießt, illustriert das Unternehmen, allein die beiden Logos der Marken in der bringen Farbe ins Spiel. Klarheit und Übersichtlichkeit, winzige Bilder auf großen weißen Flächen, dominieren den Auftritt, alles wirkt blendend weiß und auf eine eigentümliche Weise sauber, so dass sich fast der Eindruck aufdrängt, man habe irrtümlich die Seiten einer exklusiven Klinik am Starnberger See angewählt. Die Assoziationen, die beim Gedanken an einen Automobilkonzern naheliegend sind - laute Produktionshallen, ölgesättigte Luft, Geschäftigkeit und Emotionalität - lassen sich hier nicht wiederfinden, das Unternehmen präsentiert sich als betont präzisionsorientierter High-Tech-Konzern.

Besonders die auf den Folgeseiten schlaglichtartig thematisierten Punkte "Die BMW Group", "Karriere", "Engagement" und "Innovation" können unternehmenskulturelle Inhalte an potentielle Bewerber transportieren, denn hier geht es um Historie, Marken und Geschäftsbereiche ("Die BMW Group"), die Möglichkeit einer "Karriere" im Unternehmen, sozialpolitisches Engagement sowie technologische Neuerungen, die das Unternehmen fortschrittlich erscheinen lassen sollen, um auf diese Weise das Interesse des Besuchers zu wecken. Zu dem Eindruck eines Unternehmens, das sich stets auf das Wesentliche konzentriert, passen auch die Seiten zum Themenbereich "BMW Group". Der Konzern charakterisiert sich hier nicht in Prosa, sondern "auf einen Blick" durch Statistiken aus dem aktuellen Geschäftsbericht ("Facts & Figures"). Das Unternehmen BMW soll konzentriert und zielgerichtet wirken, das einzige Ziel der wirtschaftlichen Entwicklung fokussiert werden, das sich eben am besten in Zahlen ausdrücken lässt. Auch die beiden Konzernmarken der BMW Group ("Die Marken") werden hier kurz charakterisiert, so dass sich der Vergleich der beiden Begleittexte geradezu aufdrängt:

*"Die Marke BMW steht für Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen, für Zielstrebigkeit und natürlich für Freude am Fahren. Mit BMW assoziiert man sportlich-elegante heckangetriebene Fahrzeuge. Ihr scharfes Profil und ihre Kraft basieren auf ihrer Premium-Positionierung und Exklusivität. Der typische BMW Fahrer erwartet technologische Spitzenleistung und eine unverwechselbare Ästhetik. [...]"<sup>132</sup>*

*"Die Marke MINI begeistert. MINI ist erfrischend anders: extrovertiert, spontan und in jeder Hinsicht ungewöhnlich. So ist der MINI Classic in den 60er- und 70er-Jahren zum Kultfahrzeug einer jungen, unkonventionellen und für Veränderungen aufgeschlossenen Generation geworden. Diesen jugendlichen Charakter bewahrt und pflegt die Marke. MINI Käufer sind junge und jung gebliebene Menschen, die ihren individuellen, nicht an gesellschaftlichen Erwartungen und Konventionen orientierten Lebensstil ausdrücken wollen. MINI ist attraktiv, natürlich, selbstbewusst, originell und chic."<sup>133</sup>*

Spezifische Markenwerte und der vom Unternehmen imaginierte Lebensstil<sup>134</sup> der Kunden werden hier miteinander verknüpft und Informationen darüber vermittelt, wie sich das Unternehmen das soziokulturelle Profil seiner Kunden vorstellt. Bei der Marke BMW dominieren Begriffe wie Leistung (sowohl der Wille dazu als auch das Vermögen), Zielstrebigkeit und, als Appendix, das BMW Motto

---

<sup>132</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/1\\_die\\_bmw\\_group/1\\_2\\_die\\_marken/1\\_2\\_1\\_bmw.shtml](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/1_die_bmw_group/1_2_die_marken/1_2_1_bmw.shtml), Stand: 07.11.2000.

<sup>133</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/1\\_die\\_bmw\\_group/1\\_2\\_die\\_marken/1\\_2\\_3\\_mini.shtml](http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/1_die_bmw_group/1_2_die_marken/1_2_3_mini.shtml), Stand: 07.11.2000.

<sup>134</sup> Die von HARTMANN, P. (1999, 47) destillierte Definition von Lebensstil ist am meisten geeignet für die folgende Betrachtung der BMW Unternehmenskultur: "Eine Definition von Lebensstilen über das Kriterium der Identifizierbarkeit führt letztlich zu der Forderung, Personen mit ähnlichen Lebensstilen müssten einander als Mitglieder eines Aggregats erkennen können und von Protagonisten anderer Stile auch als solche erkennbar sein. Basis der Erkennbarkeit wären dabei Handlungen, Äußerungen, Gesten und Werke, aus denen aber auch Rückschlüsse auf subjektive Eigenschaften der Akteure gezogen werden."

"Freude am Fahren", das im Vergleich zu der hinter den sonstigen Werten stehenden exponierten (und ein wenig verbissen wirkenden) Willenskraft freilich etwas blas wirkt. Hier stellt sich die Frage, ob ein BMW Kunde, der nach Ansicht des Unternehmens in seinem soziokulturellen Profil vor allem Leistung und Ehrgeiz akzentuiert, auf die beschriebene "natürliche" Weise, in der ja Selbstgenügsamkeit und Einfachheit mitschwingt, überhaupt Freude empfinden kann. Dieselbe Trennung findet sich auch bei den Produktcharakteristika, die ihre "Premium-Positionierung" und "Exklusivität" ihrem "scharfen Profil" und ihrer "Kraft" verdanken. Dass die so beschriebenen Produkte auch "sportlich-elegant" sein sollen, schwächt den harten Eindruck, den der Besucher bekommt, ab, jedoch auch diese Zurücknahme ist, wie im vorangegangenen Fall, nicht überzeugend. Dass der typische BMW Fahrer "technologische Spitzenleistung und eine unverwechselbare Ästhetik" erwartet, spielt auf den beabsichtigten Wiedererkennungseffekt an, den dieser Kunde angesichts (s)eines BMW Produkts spüren soll: ebenso leistungsbezogen wie der Fahrzeughalter erscheint auch das Fahrzeug, ebenso zielstrebig und kraftvoll, ebenso ästhetisch orientiert. Diese Wiedererkennung deutet auf die wichtigste Funktion des BMW Produkts hin als nicht nur zur Persönlichkeit des Fahrers passend, sondern seine Persönlichkeit letztlich vervollständigend. Dies bedeutet einen bedeutenden Schritt weg vom reinen technischen Fortbewegungsmittel hin zum soziokulturellen Charaktermerkmal Automobil.

Die Marke MINI spricht von diesem harten Image abweichende Charakteristika an. Zwingt der BMW Fahrer, wie MACCOBYS Dschungelkämpfer, seine Umwelt unter seinen Willen, steht hier ein extrovertierter Lebensstil im Vordergrund, der bereits aufgrund seiner inneren Logik eine wesentlich höhere Wahrscheinlichkeit besitzt, seinem Träger "Freude am Fahren" zu bescheren, als es bei der Marke BMW der Fall sein kann. Die, vereinfacht gesagte, "Freude an Überheblichkeit und Arroganz" des BMW Fahrers weicht beim MINI einer schicken Begeisterung. Die Marke soll begeistern und ihrem Besitzer, der seinen Spaß an Veränderung und Neuerung auch durch sein Fahrzeug demonstrieren will, ein jugendliches Image geben. Einen MINI zu fahren bedeutet "Kult" - der unterschiedliche Individualismus der beiden Fahrertypen kann stärker gar nicht verdeutlicht werden. Die Marke MINI steht der Marke BMW geradezu diametral entgegen: wo dort kühle Professionalität zur Schau getragen wird, versucht man hier, menschlich-sympathische Werte abzudecken. Der BMW Fahrer ist nicht sympathisch (und will es auch gar nicht sein), sondern ein hart arbeitender Leistungsträger möglicherweise mehrerer gesellschaftlicher Subsysteme (z.B. Wirtschaft und Politik), ein präzise funktionierender Profi, der nicht nur auf der Überholspur fährt, sondern lebt - der MINI Fahrer dagegen ein moderner, selbstbewusster Mensch, der durch sein unkonventionelles Wesen bei seinen Mitmenschen Sympathie hervorruft.

- Bild 1) Marke BMW



- Bild 2) Marke MINI



Abbildung 7: Hauptbebilderung der beiden Marken BMW und MINI

Quelle: Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s20&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/1\\_die\\_bmw\\_group/1\\_3\\_sonstige/1\\_3\\_0\\_sonstige.shtml&](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s20&0_0_www_bmwgroup_com/1_die_bmw_group/1_3_sonstige/1_3_0_sonstige.shtml&)

Stand: 29.08.2000

Die beiden Bilder zu den Marken verdeutlichen diesen Kontrast ebenfalls: bei Bild 1) der Marke BMW ist weder ein Fahrzeug noch ein Mensch zu sehen, lediglich der Blick aus der Frontscheibe eines Touren- oder Rennwagens ist zu sehen, der gerade mit hoher Geschwindigkeit und Schiefelage in eine Kurve fährt. Die klare Formel ist hier: BMW = Geschwindigkeit. Das Bild 2) der Marke MINI zeigt dagegen die Kontur eines Menschen, der in einer teilweise sonnenbeschienenen Straßenflucht vor einem Fahrzeug steht, das nicht unbedingt ein MINI sein muss, wahrscheinlich jedoch einer ist. Hier wird der Mensch in den Mittelpunkt gebracht, das Fahrzeug spielt zwar visuell eine Nebenrolle, es ist jedoch klar, dass es seinen Halter dorthin gebracht hat. In dieser Optik ist der MINI Fahrer vielleicht ein junger Urlauber, der eventuell New York oder London - Städte, deren Image in Westeuropa stark mit pulsierendem Leben und Aktivität verbunden ist -, abseits der gewohnten Touristenmeilen erkundet. Personalseiten, auf denen potentielle Bewerber die jeweiligen Einstiegsmöglichkeiten in die BMW Group finden können, sind auf dieser Website zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes nicht platziert, lediglich ein kurzer, mit einem Begeisterung induzierenden Bild aus dem Umfeld des Formel 1-Engagements illustrierter Informationstext ist unter der Überschrift "Karriere" platziert. Textlich geht es um die Verknüpfung genau dieser Begeisterung und "Faszination" für die Konzernprodukte mit den "Hard Skills" und "Soft Skills" von Bewerbern (und Mitarbeitern), um die Zielgruppe durch das Bild einer ebenso professionell arbeitenden wie "automobil-enthusiasmierten" Belegschaft zu einer Bewerbung bei der BMW Group zu bewegen:

*"Die Produkte der BMW Group faszinieren Menschen in aller Welt, weil sie über die reine Mobilität hinaus bewegen. Verantwortlich für diese Faszination ist das Können und Engagement der Mitarbeiter der BMW Group, die sich technischen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Herausforderungen stellen und mit Hilfe ihrer persönlichen und fachlichen Kompetenzen diese Herausforderungen meistern."<sup>135</sup>*

<sup>135</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s40&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/3\\_karriere/3\\_0\\_careers.shtml](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s40&0_0_www_bmwgroup_com/3_karriere/3_0_careers.shtml), Stand: 29.08.2000.

Der weitaus größte Attraktor einer Bewerbung bei der BMW Group - das hat das Unternehmen zweifellos richtig erkannt - sind seine Produkte, gleichermaßen mit hoher Wahrscheinlichkeit das größte Bindungsmedium für bereits integrierte Mitarbeiter. Die unterschiedlichen Unternehmensbereiche verfügen jedoch über unterschiedliche Distanz zum Produkt, eine einheitlich hohe oder niedrige Identifikation dürfte es im Unternehmen kaum geben. Mitarbeiter aus Forschungs- und Entwicklungsbereichen sind am engsten mit dem Produkt Automobil verbunden und bedürfen einer naturgemäß besonderen Beziehung zum Produkt, denn sie planen und entwickeln es. In ähnlicher Weise hoch dürfte die Produktidentifikation bei Marketing- und Vertriebsmitarbeitern sein, denn sie vermarkten bzw. verkaufen das Produkt. Ein Automobilverkäufer einer Niederlassung ist durch den Verkaufsakt, in dem er den Kunden persönlich berät, auch persönlich an das Produkt gekoppelt und folglich an einer hohen Produktqualität interessiert, denn sie bedingt die Kundenzufriedenheit und somit auch die persönliche Zufriedenheit mit seiner Leistung. Mitarbeiter aus dem Finanz- oder Personalbereich sind dagegen hauptsächlich mit konzernrelevanten Tätigkeiten betraut und benötigen für ihre tägliche Arbeit nicht unbedingt eine vergleichsweise hohe Produktidentifikation, auch wenn ein solcherart disponierter Mitarbeiter z.B. in einer Recruiting-Abteilung eine generell höhere Chance haben dürfte, potentiellen Bewerbern das Automobilunternehmen BMW Group authentisch als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren, natürlich unter der Bedingung, er ist darüber hinaus auch mit den Spezifika seiner eigenen Beschäftigung zufrieden. Die innere Überzeugung vom Produkt kann hilfreich sein, um eine überzeugende Wirkung zu erlangen<sup>136</sup>, für die tägliche Arbeit in eher konzernrelevanten Funktionen ist ihr Wert jedoch nicht eindeutig nachweisbar.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	08.06.2000	
<p><i>"Das fand ich diesmal wirklich gut bei dem P Forum, dass da auch wirklich mal Produkte präsentiert worden sind und der [...] gesagt hat, dass die auch zum Teil unser Werk sind, weil wir schließlich die Leute für BMW gewonnen haben. Als Personaler ist man schon verdammt weit weg vom Produkt."</i></p>		

Das "Engagement" der BMW Group erstreckt sich diesem Internet-Auftritt zufolge auf drei Bereiche: Umwelt, Politik sowie die konzerneigene, nach dem für die Unternehmensentwicklung wichtigsten Mehrheitsaktionär benannte "Herbert Quandt Stiftung", die es sich stiftungsgerecht zur Aufgabe gemacht hat, "in hochrangig besetzten Veranstaltungen den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auf nationaler und internationaler Ebene zu pflegen"<sup>137</sup>. Unter der Überschrift "Umwelt" - einem Themenbereich, den man nicht unbedingt als Attraktor gerade in der Automobilindustrie vermutet - betont das Unternehmen seine umweltgerechten Produktionsstandards,

<sup>136</sup> Die Theorie der klassischen Rhetorik bezeichnet dies als Ethos des Redners, der von dem, was er spricht, überzeugt sein muss, um auch andere zu überzeugen.

<sup>137</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s20&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/1\\_die\\_bmw\\_group/1\\_3\\_sonstige/1\\_3\\_0\\_sonstige.shtml&](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s20&0_0_www_bmwgroup_com/1_die_bmw_group/1_3_sonstige/1_3_0_sonstige.shtml&), Stand: 30.08.2000.



die Forschung an alternativen Antriebsformen und neuen Verkehrskonzepten, die es zum "Branchenführer im Umweltschutz"<sup>138</sup> gemacht haben. Der Automobilhersteller BMW Group, der leistungsstarke Luxusfahrzeuge mit vergleichsweise hohem Treibstoffverbrauch fertigt, erfährt durch diese Präsentation, die inhaltlich zum bereits erwähnten "klinischen" Design der gesamten Website passt, eine interessante Umdeutung. Das hier platzierte Umweltengagement des Unternehmens dürfte als Attraktor für potentielle Bewerber jedoch wenig breite Wirkung erzielen, denn Personen, die explizit im Bereich Umweltschutz arbeiten wollen, dürften sich auch eher für einschlägige Unternehmen interessieren, z.B. direkt für Hersteller alternativer Energien. Unter der Überschrift "Politik" dreht es sich, vergleichbar mit den Inhalten aus dem Umfeld der "Herbert Quandt Stiftung", um die Verknüpfung wirtschaftlicher und sozialpolitischer Themen im Rahmen von operativer Lobby-Arbeit.

*"Mit dem Politik-Brief hat die BMW Group neues Terrain betreten. Als erstes deutsches Unternehmen hat sie 1995 eine Publikation dieser Art aus der Taufe gehoben und damit neue Standards der Kommunikation im Spannungsfeld Wirtschaft - Politik - Medien gesetzt. [...] Mit diesem sechsmal im Jahr erscheinenden Medium möchte der Konzern dazu beitragen, diesen Dialog konstruktiv weiter zu gestalten. [...] Als erfolgreiches Unternehmen sieht sich die BMW Group in Zeiten der Globalisierung in einer wachsenden gesellschaftspolitischen Verantwortung. Hier setzt der Politik-Brief an und greift Themen im nationalen und internationalen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Umfeld der BMW Group auf."<sup>139</sup>*

Die zur Verfügung gestellten Artikel drehen sich um technische Neuerungen (z.B. "Neuentwickelte Assistenzsysteme für BMW Fahrzeuge", "BMW setzt auf Wasserstoff"), die Stellung des Unternehmens in internationalen Märkten (z.B. "BMW Group eröffnet neues Werk in Thailand", "Das gesellschaftspolitische Engagement der BMW Group in Südafrika") und am Standort Deutschland (z.B. "Beschäftigung in den neuen Bundesländern schaffen und erhalten", "BMW schafft über 1000 neue Ausbildungsplätze in Deutschland") sowie um allgemeine wirtschaftspolitische Ereignisse (z.B. "Bundeskanzler eröffnet BMW Konzernbüro Berlin", "BMW Group unterstützt Appell von UN-Generalsekretär Annan"). Durch das ausgesprochen breite Angebot an Informationen erhält der Besucher einen guten Einblick in die politischen Aktivitäten der BMW Group, aus denen er Anhaltspunkte ziehen kann, ob er das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber definieren kann, oder nicht. Die hier deutlich platzierten Konzernwerte Internationalität, Professionalität und, wie bereits der Titel des Themenbereichs lautet, (soziales) Engagement, können als hohe Attraktoren für potentielle Bewerber gelten, ihre Verknüpfung mit der BMW Group ist an dieser Stelle sinnvoll und vermutlich auch wirksam.

Die "Herbert Quandt Stiftung", so erfährt der Besucher, engagiert sich auf demselben Terrain wie die BMW Group, nur geht es hier weniger um operative, sondern um strategische Lobby-Arbeit im Rahmen wirtschaftspolitischer Diskussionen auf höchster politischer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Ebene.

---

<sup>138</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/5\\_engagement/5\\_engagement.shtml&](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0_0_www_bmwgroup_com/5_engagement/5_engagement.shtml&), Stand: 30.08.2000.

<sup>139</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/5\\_engagement/5\\_3\\_politikbrief/5\\_3\\_0\\_letter.shtml&](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0_0_www_bmwgroup_com/5_engagement/5_3_politikbrief/5_3_0_letter.shtml&), Stand: 31.08.2000.

*"Die Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, in hochrangig besetzten Veranstaltungen den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auf nationaler und internationaler Ebene zu pflegen. In der Zielsetzung der Herbert Quandt Stiftung steht das gegenseitige Verständnis und die enge Zusammenarbeit an erster Stelle. Denn nur auf diesem Weg kann eine langfristig stabile und erfolgreiche Wirtschaft gewährleistet werden."<sup>140</sup>*

Dieses Engagement freilich dürfte für potentielle Bewerber der BMW Group kaum von Bedeutung sein, da sie wenig direkte Gelegenheit bekommen dürften, zu den genannten "hochrangig besetzten Veranstaltungen", bei denen vor allem Politiker und Hochschulprofessoren mit Unternehmensvertretern aus der obersten Führungsebene der BMW Group diskutieren, eingeladen zu werden. Lobbyismus auf einer solch exponierten Ebene illustriert, dass die BMW Group den Dialog mit den Spitzen von Politik und Wirtschaft führt, was bei potentiellen Bewerbern höchstens abstrakte Bewunderung, jedoch keinerlei Relevanz als Leitlinie für das eigene Handeln auslösen kann.

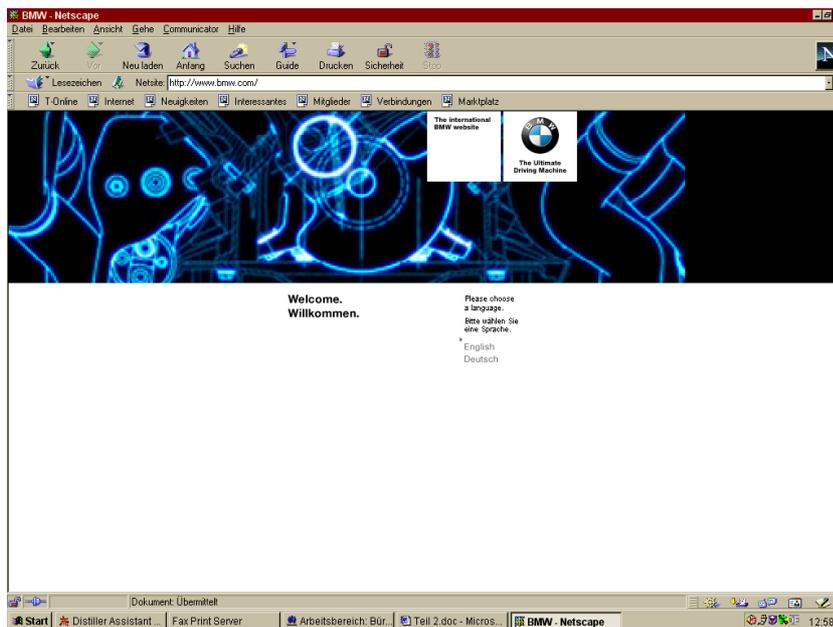
"Innovation", der letzte hier vorgestellte Themenbereich, ist vor allem geeignet, Bewerber mit technischer Biographie anzusprechen. Der Großteil der potentiellen Mitarbeiter eines Industrieunternehmens im ausklingenden 20. und beginnenden 21. Jahrhundert, so kann vermutet werden, möchte in einem modernen Unternehmen arbeiten, in dem das Interesse, neue und verbesserte Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, mit seiner internen Struktur korrespondiert: betrieblich-organisatorische Bereitschaft zu Wandel und Modernisierung als Voraussetzung einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungspalette. Auch bei "Innovation" ist die Wirkungsabsicht des Internet-Auftritts deutlich erkennbar: "Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen die BMW Vision für eine saubere mobile Zukunft und die Automotive Innovation Discussion (AID) vor." Diese Vision, die allgemeinverbindlich für den gesamten Konzern formuliert werden kann, wird durch verschiedene Technologie-Projekte des Unternehmens illustriert, z.B. "CleanEnergy", die Entwicklung wasserstoffbetriebener Fahrzeuge, oder die "Automotive Innovation Discussion", auf deren Plattform sich der Besucher über aktuelle technologische Themen informieren kann und - als erneuter interaktiver Bestandteil der Website - Fragen an Mitarbeiter der BMW Group adressieren kann, die mit passenden Antworten in einer "Newsgroup" auch allen anderen Besuchern zugänglich gemacht werden. Die Attraktionsfähigkeit dieser vier Punkte "Die BMW Group", "Karriere", "Engagement" und "Innovation" lässt sich vor dem Hintergrund dieser Wirkungsabsicht des Internet-Auftritts wie folgt zusammenfassen: die BMW Group präsentiert sich hier als gerade nicht-klassischer Automobilbauer, sondern als ehrgeiziger Technologiekonzern, der nicht nur Hochleistungsfahrzeuge für Individualisten produziert, sondern auch in eher feldfremden Sekundärebenen, z.B. im Umweltschutz, "Branchenführer" ist. Die hohe technische Leistung der Konzernprodukte korrespondiert mit der hohen personellen Leistung der Konzernmitarbeiter, beide Leistungsebenen bedingen sich geradezu. Konzernprodukte sind auf diesem Internet-Auftritt kaum zu finden, lediglich graphische Links zu den beiden Marken-Websites. Zwar profitiert der Konzern bei potentiellen Bewerbern durch die technische Leistung seiner Produkte, vor allem der Marke BMW, jedoch wird dieser Markenaspekt auf den Internet-Seiten unter <http://www.bmwgroup.com> nicht akzentuiert. Der Besucher soll nicht das Gefühl haben, dass ein Fahrzeug beworben wird, vielmehr soll das Unternehmen BMW Group auf einer abstrakten Ebene wirken, die vor allem durch das Bestreben der Firma gekennzeichnet ist, auf sämtlichen möglichen Feldern "Bester" zu werden, zu sein und zu bleiben.

---

<sup>140</sup> Internet, [http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0\\_0\\_www\\_bmwgroup\\_com/5\\_engagement/5\\_4\\_stiftung/5\\_4\\_0\\_stiftung.shtml&](http://www.bmwgroup.com/d/index2.shtml?s60&0_0_www_bmwgroup_com/5_engagement/5_4_stiftung/5_4_0_stiftung.shtml&), Stand: 31.08.2000.

## BMW Marken-Auftritt <http://www.bmw.com>

Die seit dem Frühjahr 2000 produktiv geschaltete neue internationale Website der Marke BMW schlägt einen anderen Weg ein. Bereits an der Möglichkeit, sich eine Sprache zu wählen, wird dies deutlich: deckte die Website in der früheren Version ein breites Spektrum verschiedener Sprachen ab, erscheint hier nur noch die Wahlmöglichkeit deutsch/englisch, das Bild wird dominiert von einem per Zufallsgenerator eingeblendeten, jedoch stets abstrakt gehaltenen BMW Bild, das die neue kühle Ästhetik einleitet.

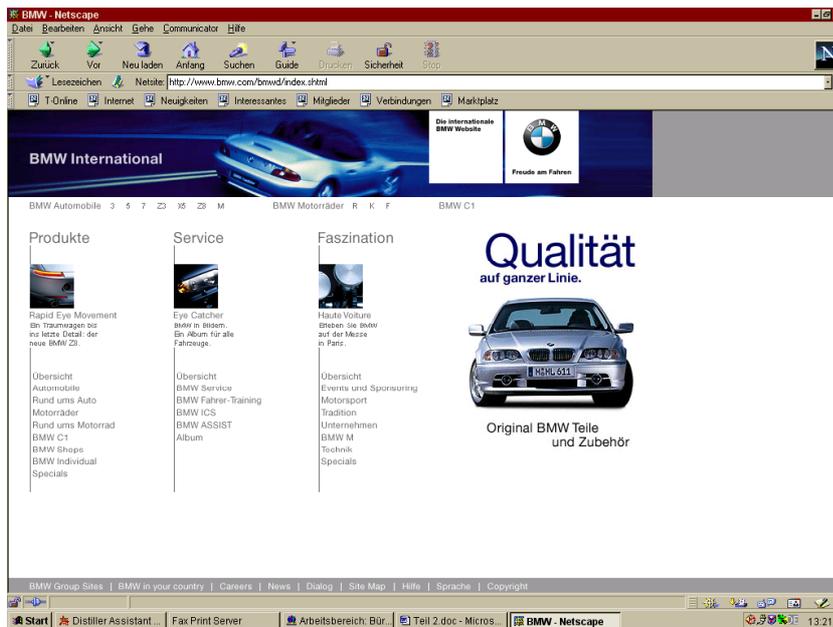


**Abbildung 8:** Einstiegsseite des BMW Marken-Auftritts

Quelle: Internet, <http://www.bmw.com>

Stand: 09.10.2000

Die auf der Konzern-Website des Unternehmens "klinisch" genannte Wirkungsabsicht, in der kleine Bilder von weißen Flächen beherrscht werden, ist auch hier freilich in schwächerem Maße erkennbar, wobei dieser Internet-Auftritt vergleichsweise weit mehr an Inhalten bietet. Im Vergleich zur früheren Version fehlen zwei früher eigenständige Themenbereiche, "Unternehmen" - der nunmehr die Konzern-Website bildet - und "Album", nunmehr ein Bestandteil von "Service". Ergänzt werden die drei hauptsächlichen Themenbereiche durch ein analog zur graphischen Kopfleiste der Seite zufällig eingeblendetes "Special", das Aktuelles der Marke BMW thematisiert.



**Abbildung 9:** Hauptseite des BMW Marken-Auftritts

Quelle: Internet, <http://www.bmw.com/bmwd/index.shtml>

Stand: 09.10.2000

Besonders die Themenbereiche "Produkte" und "Faszination" können als Attraktoren potentieller Bewerber bezeichnet werden, wobei hier selbstverständlich die Faszination sowohl für Leistungen des Unternehmens als auch für seine Produkte gemeint ist.

Punkt "Produkte"	Punkt "Faszination"
Übersicht	Übersicht
Automobile	Events und Sponsoring
Rund ums Auto	Motorsport
Motorräder	Tradition
BMW CI	Unternehmen
BMW Shops	BMW M
BMW Individual	Technik
Specials	Specials

**Abbildung 10:** Inhalte der Punkte "Produkte" und "Faszination" auf dem BMW Marken-Auftritt

Quelle: Internet, <http://www.bmw.com/bmwd/index.shtml>

Stand: 09.10.2000

Für die folgende Betrachtung möglicher Bewerber-Attraktoren sind vor allem die Produktthemen "Automobile"/"Motorräder"/"Specials" sowie die unter "Faszination" subsumierten Themen "Motorsport"/"Unternehmen"/"Technik" von Bedeutung.

Unter der Rubrik "Automobile" kommt dem betont übersichtlichen Design der Internet-Seite entgegen, dass die Modellreihen der Marke BMW alphanumerisch angeordnet sind: die 3er ("Die erfolgreichste Baureihe aller Zeiten"), 5er ("Der Maßstab für innovative Mobilität") und 7er Reihe ("Das dynamische Fahrerlebnis in der Oberklasse"), der Z3 ("Fahren als pures Erlebnis"), X5 ("Fahren in einer neuen Dimension"), Z8 ("Ein Sportwagen, wie kein anderer die Sinne bewegt") und die BMW M Modelle ("Die perfekte Synthese aus Kraft und Kultur"). Die hier platzierten Slogans beinhalten die aus vorangegangenen Betrachtungen bekannten zentralen Begriffe:

- *"(wirtschaftlicher) Erfolg"*
- *"Innovation", "Mobilität"*
- *"Dynamik", "Erlebnis", "Oberklasse"*
- *"'pures' Erlebnis"*
- *"neue Dimension"*
- *"Sportlichkeit", "Bewegen der Sinne"*
- *"Perfektion", "Kraft", "Kultur"*

Diese Untertitel der BMW Produkte charakterisieren nicht nur diese, sondern vor allem die imaginierte Kundenschicht der Marke. Der typische BMW Kunde ist hier als stark erlebnisorientierter Erfolgsmensch der sozialen Oberklasse platziert, der sich ebenso durch einen Hang zur Perfektion auszeichnet wie durch stil- und geschmackvolles Handeln, und dessen Fahrzeug dieselbe Mobilität und Dynamik zum Ausdruck bringt, die er für sich reklamiert. Dieses Kundenprofil begegnet dem Besucher der Seiten häufig, es kommt in nahezu allen externen Medien der BMW Group zum Ausdruck. Die Identität von Produkt- und Kunden-Image - gleicher Lebensstil, sofern man davon bei einem Fahrzeug überhaupt sprechen kann - ist das Herzstück des Prinzips CI. Die beabsichtigte Wirkung bei potentiellen Bewerbern ist dieselbe wie bei potentiellen Automobilkäufern: der Lebensstil aus Perfektion, Luxus und Stil soll dem Personenkreis als erstrebenswertes Ziel nahegebracht werden, dem man entweder dadurch nahe kommen kann, indem man für das Unternehmen arbeitet - zusätzlich addiert sich für Bewerber dieser aus Sicht des Unternehmens erstrebenswerte Lebensstil - oder ein BMW Produkt kauft. Der Mechanismus der Werbung für den Arbeitgeber BMW Group funktioniert an dieser Stelle über die als anziehend präsentierte Zugehörigkeit zum exklusiven Kreis der Unternehmensmitglieder. Die Rubik "Motorräder" ist nach demselben Prinzip aufgebaut: Konzernprodukte verknüpft mit einem Slogan, der eine Aussage über den Lebensstil primär der Käuferschicht macht. Zusätzlich rekurriert das Unternehmen auf das bekannte Klischee aus Freiheitsgefühl und Grenzenlosigkeit des Motorradfahrens: "Alles ist möglich. Just ride it!", "Grenzenloser Fahrspaß auf jeder Strecke", oder als weniger "wilde" Variante: "Fahrkultur in einer anderen Dimension". Der hier addierte Wert der Freiheit lässt sich nicht nur wegen seiner universalen Beliebtheit problemlos in das bereits beschriebene Image integrieren, das Bild des Käufer- bzw. Bewerberlebensstils bleibt stabil.

Die platzierten "Specials" steigern dieses kommunizierte Image qualitativ und beinhalten spezielle Produktauftritte für Sonderbaureihen, die über die bisher gewohnte Text/Bild-Ebene weit hinausgehen. Der Z8, ein Luxus-Sportwagen, ist z.B. mit einem Kaufpreis von rund einer Viertelmillion Mark das teuerste Fahrzeug der BMW Group, die hier präsentierten Varianten von M3 und dem 5er Modell sind erst seit kurzem auf dem Markt und sollen in besonderer Form beworben und etabliert werden. Die "Specials" selbst sind ca. eine halbe Minute lang und verbinden wiederum für den Lebensstil relevante Charakteristika mit einer Animation. Am Deutlichsten zeigt sich dies bei dem "BMW 5er Special", wo das Produkt in den Hintergrund und fast ausschließlich der (imaginierte) Fahrer in Erscheinung tritt:

	<b>Eingeblendeter Text</b>	<b>Eingeblendetes Standbild, Aktion</b>
1.		Standbild: Verschwommene Skyline
2.		Standbild: Augenpartie, männlich
3.	"Bewerten Sie ihn nach dem Äußeren."	
4.		Standbild: Gesamtfahrzeug
5.		Mann zieht sich Sakko an
6.	"Denn Perfektion zeigt sich im Detail."	Standbild: Fahrzeug, Detail Vorderfront
7.		Mann rückt Krawatte zurecht, Detail Ehering
8.	"Denn Charisma kann man nicht kaufen, aber verdienen."	Standbild: Fahrzeug, Detail Motorhaube und Außenspiegel
9.		Mann knöpft sich Sakko zu, Detail silberne Manschettenknöpfe
10.	"Denn im Äußeren spiegelt sich das Innere wider."	Standbild: Fahrzeug, Detail Außenspiegel
11.		Mann nimmt silbernen Kugelschreiber vom Tisch, bindet sich Armbanduhr um
12.	"Außen schöner - innen stärker."	Standbild: Fahrzeug, Detail Scheinwerfer vorne

**Abbildung 11:** Ablauf der Animation "Das BMW 5er Special" auf dem BMW Marken-Auftritt

Quelle: Internet, <http://www.bmw.com/bmwd/products/special/>

Stand: 11.10.2000

Die Statussymbole des (wirtschaftlich) erfolgreichen Mannes sind hier klar erkennbar: der teure Anzug, die gedeckte Seidenkrawatte, Manschettenknöpfe, Kugelschreiber und Armbanduhr aus Silber, dazu addiert sich das Fahrzeug als für den Lebensstil relevante Endstufe. GleichermäÙen vermittelt das Special Reduktionismus: der Fahrer benötigt nur die genannten Gegenstände, um in sein Fahrzeug steigen, d.h. perfekt ausgerüstet und über den Tag arbeitsfähig sein zu können; nachdem er seine Symbole angelegt hat, ist er bereit für das letzte und wichtigste, den Lebensstil komplettierende Status-Symbol: seinen BMW.



**Abbildung 12:** Ausschnitt aus der Animation "Das BMW 5er Special" auf dem BMW Marken-Auftritt

Quelle: Internet, <http://www.bmw.com/bmwd/products/special/>

Stand: 16.10.2000

Seit der Saison 2000 ist die Marke BMW in den Wettbewerb um die Formel 1 Weltmeisterschaft zurückgekehrt, das Engagement der BMW Group im "Motorsport" wird unternehmensintern und -extern mit großem Interesse beobachtet. Darauf rekurriert auch der hier beschriebene Internet-Auftritt zweifach: mit einer allgemeinen Seite, auf der allgemeine relevante Themen präsentiert werden, etwa die "American Le Mans Series" oder die "BMW Talentförderung", und mit dem besonderen eingebetteten Internet-Auftritt des "BMW WilliamsF1 Teams" (Internet, <http://www.bmw.williamsf1.com>). Dieser rein englischsprachige Auftritt richtet sich explizit an Liebhaber des Rennsports, er ist für potentielle Bewerber der BMW Group weniger relevant in seinen Inhalten als vielmehr durch die Tatsache, dass es ihn überhaupt gibt<sup>141</sup>. Die zentrale Aussage ist: BMW baut Fahrzeuge für den Einsatz in der Formel 1, der "Königsklasse" des Motorsports, fertigt

<sup>141</sup> Eine Einschränkung muss hier freilich gemacht werden, denn diese Website verfügt über einen eigenen kleinen "Job Market", auf dem spezielle Positionen aus dem Bereich der Formel 1 angeboten werden. Diese richten sich jedoch ausschließlich an Mitarbeiter konkurrierender "Rennställe" und dienen somit der gezielten Abwerbung und nicht der Besetzung vom allgemeinen externen Bewerbermarkt.

also Hochtechnologie für die schnellsten Fahrzeuge überhaupt und stellt sich mit ihnen dem internationalen Wettbewerb. Abgesehen vom Prestige eines solchen Engagements transportiert das Unternehmen hiermit Kampfgeist, Modernität und das Bestreben nach technischer Perfektion - Charakteristika, die bei potentiellen Bewerbern den Wunsch nach Partizipation und somit eine reale Bewerbung hervorrufen können. Dem Engagement der BMW Group in der Formel 1 kommt als Attraktor für den Recruitingprozess somit eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu.

Der Themenbereich "Unternehmen" ist für die Frage nach der Attraktionsfähigkeit potentieller Bewerber am wichtigsten, denn für eine Tätigkeit in diesem Unternehmen möchten/sollen sie sich schließlich bewerben. Das Unternehmen "verlinkt" hier die seiner Auffassung nach aussagekräftigste Beschreibung seiner selbst, den aktuellen Geschäftsbericht auf seinen Konzernseiten, auf die Personalseiten und auf den ebenfalls vom Personal- und Sozialwesen vergebenen "Scientific Award", einen Wissenschaftspreis für herausragende unternehmensrelevante Examensarbeiten oder Dissertationen.

Die Karriereseiten selbst passen zum aktuellen Zeitpunkt nicht zu den restlichen Internet-Auftritten des Unternehmens, da sie das gewohnte Design durchbrechen. Fraglich ist hier freilich, ob dieser Bruch für potentielle Bewerber überhaupt spürbar ist, da sie eher an konkreten Informationen über Einstiegsmöglichkeiten interessiert sein dürften als an graphisch homogener "Coolness". Dazu zählen beispielsweise Statements darüber, "was wir von Ihnen erwarten" und Informationen z.B. zu "DRIVE, dem flexiblen Einstiegsprogramm", mit dem Hochschulabsolventen (mit erster Berufserfahrung) gewonnen werden sollen. Die BMW Group erwartet in diesem Zusammenhang freilich wenig Konkretes von neuen Mitarbeitern:

*"Mitarbeiten bei BMW verlangt Initiative und Leistungswillen. Und vor allem Aufgeschlossenheit und Mobilität. Wir suchen Persönlichkeiten mit Profil, die Ecken und Kanten haben, offen aufeinander zugehen und über Grenzen hinausdenken [...]."*<sup>142</sup>

*"[...] DRIVE bietet engagierten Persönlichkeiten unterschiedliche Einstiegsvarianten - individuell abgestimmt auf Ihre Qualifikation und Ihre beruflichen Vorstellungen. Ob Sie mit sofortiger Übernahme eines Verantwortungsbereiches starten oder in einer qualifizierenden Vorbereitungsphase in wechselnde Aufgabenstellungen einbezogen werden, klären wir gemeinsam mit Ihnen - ausgehend von Ihrer Qualifikation, Ihrem Know-how, Ihren Neigungen und unseren Anforderungen."*<sup>143</sup>

Das hier entwickelte soziokulturelle Profil akzentuiert im wesentlichen Leistungsbereitschaft (oder: Engagement), Persönlichkeit (oder: Charakter) und Kommunikativität (oder: Offenheit), also einen "Hard Skill" und zwei "Soft Skills". Wie bereits angekündigt wurde, steht das Merkmal "Leistung" zentral sowohl in der Personalpolitik des Unternehmens wenn nicht sogar in der CI des Unterneh-

---

<sup>142</sup> Internet, [http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/pe\\_index.shtml](http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/pe_index.shtml), Stand: 11.10.2000.

<sup>143</sup> Internet, [http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs\\_index.shtml](http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs_index.shtml), Stand: 11.10.2000.



mens, da damit sowohl das herausragende Produkt- wie das (imaginierte) spezifische Kunden- und Mitarbeitermerkmal beschrieben werden kann. Persönlichkeit wird hier binär in der Ausprägung ja/nein gefordert, jedoch unterschlagen, um welche Persönlichkeiten es sich handelt. Sie sollen "Profil" und "Ecken und Kanten" haben, was nichts anderes heißt, als dass diese Persönlichkeiten eben Persönlichkeit haben sollen. Der inhaltliche Gehalt des Anforderungskriteriums "Persönlichkeit" liegt auf der Hand, vielleicht ließe sich dieser Begriff analog zu dem im Theorieteil als Schlüsselqualifikation für jede erfolgreiche Tätigkeit bezeichnen, sein Wert als spezielle Anforderung in einem speziellen Unternehmen ist ausgesprochen dünn. Überdies wird durch die Kommunikation dieses Merkmals suggeriert, zumindest die Teilnehmer dieses Programms - immerhin sind das seit 1998 fast alle neu eingestellten Absolventen einer Hochschule bis zu einer Berufserfahrung von drei Jahren - seien durchweg "Persönlichkeiten mit Profil, Ecken und Kanten", was kaum evaluiert geschweige denn von einem so großen Personenkreis im Ernst behauptet werden kann. Dem binären Anforderungsprofil "Persönlichkeit" genügt jeder Mensch; welche Persönlichkeit die BMW Group genau präferiert (und ob es einer Karriere in diesem Unternehmen überhaupt förderlich ist, "Ecken und Kanten" zu haben), verrät der Internet-Auftritt an dieser Stelle nicht.

"Kommunikativität" schließlich, das dritte Element des Anforderungsprofils, bedeutet, sich generell aufgeschlossen anderen Menschen (im Unternehmenskontext: den eigenen internen Kollegen und internen/externen Kunden und Lieferanten) gegenüber zu verhalten, d.h. eventuell soziokulturelle und nationale Ressentiments fallenzulassen. Im Bewerbungskontext kann dies als Auswahlkriterium betrachtet werden, demzufolge "kommunikativen" Bewerbern vor "nicht-kommunikativen" Bewerbern bei gleicher Eignung höhere Chancen im Auswahlprozess zugesprochen werden. Kommunikativität lässt sich im Rahmen von Personalauswahlverfahren relativ leicht beobachten, wobei die Bedeutung der speziellen Bewerbungssituation, die für alle anderen beobachtbaren Kriterien gilt, auch hier zur Geltung kommt. Die Bewerbungssituation freilich korrespondiert im Falle von Kommunikativität mit dem Beobachtungsziel, da der Bewerber ja gerade darin beobachtet werden soll, wie kommunikativ er sich in einer Situation ihm unbekannt Personen gegenüber verhält - und genau eine solche Situation ist ein Interview oder ein AC. Die hier als Auswahlkriterium veröffentlichte Kommunikativität macht Sinn, da die Bewerber so im Vorfeld Komplexität reduzieren können, indem sie für sich klären, ob sie sich für kommunikative Menschen halten und sich nach dem Ergebnis dieser Klärung bei dem Unternehmen bewerben - oder eben nicht. Diese Selbstselektion ist für beide Seiten, Bewerber und Unternehmen, gleichermaßen wünschenswert.

Setting:	Hotel, "Face-to-Face"-Interview	(KI)
Beteiligte:	Personalberater, Forscher (als Bewerber)	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	07.06.2000	
<p><i>"Natürlich ist das, was ich jetzt von Ihnen gesehen habe, nur ein kleiner Ausschnitt Ihrer Persönlichkeit, und Sie sind vielleicht normalerweise ein ganz anderer Mensch, aber Sie haben eine Stunde lang eine Chance gehabt, und die haben Sie eben nicht genutzt!"</i></p>		

Die letzte hier genannte Rubrik, "Technik", bietet dem Besucher wiederum Bekanntes, nämlich einen Link zum Punkt "Innovation" auf der Konzern-Website unter. Innovation bedeutet für die BMW Group, wie aus der Gleichsetzung der Begriffe geschlossen werden kann, in erster Linie technische Innovation. Überdies entsteht durch die alleinige Platzierung dieses Themas der Eindruck, dass jegliche technische Beschäftigung im Unternehmen gleichzeitig innovativ ist. Potenziellen Bewerbern wird das Thema durch diese Verknüpfung eingängig vermittelt, denn hiermit macht das Unternehmen eine qualitative Aussage über die berufliche Tätigkeit bei der BMW Group, die durchaus als Bewerberwerbung gedeutet werden kann. Die Beschäftigung mit innovativen Themen kann als klarer Attraktor potentieller Bewerber gelten, denn wer würde nicht die Neu- und Weiterentwicklung bestehender Arbeitsgebiete der Bewahrung des Status quo vorziehen?

### **Elektronische Medien: "Was für ein Unternehmen ist die BMW Group?"**

Die unternehmensexterne Wahrnehmung des soziokulturellen Status quo der BMW Group fokussiert sich auf ein ausgesprochen klar und hochtechnisiert wirkendes Unternehmen, in dem technikbegeisterte Mitarbeiter innovative Produkte für technikbegeisterte Kunden entwickeln. Dabei soll ein hohes Maß an geschäftsmäßiger Professionalität erreicht und Technik nicht als Selbstzweck, sondern als (luxuriöse) Selbstverständlichkeit für den modern denkenden, hart arbeitenden und finanziell überaus liquide ausgestatteten Menschen benutzt werden. Technik als "Spielerei" oder als bloßes Luxusobjekt, um den eigenen Sozialstatus zu heben, ist dem Unternehmen BMW seinem Internet-Auftritt nach fremd. Um dieses Bild abzurunden, engagiert sich BMW auch finanziell bei den Freizeitaktivitäten dieser Zielgruppe und unterstützt etwa internationale Golf- und Tennisveranstaltungen, aber auch - denn Technik ist, wie gesagt, eben kein Selbstzweck - Kunst, um sich der Zielgruppe nicht nur als Hochtechnologie-Lieferant, sondern auch als Medium zu empfehlen, über das die Zielgruppe ihren distinguierten Geschmack ausleben kann.

Über den Menschentyp, den das Unternehmen am passendsten für eine Zusammenarbeit ansieht (und der, konsequent gedacht, im Unternehmen auch am meisten auffindbar sein müsste), geben besonders die Personalseiten Auskunft: leistungsbereite Individualisten, die wissen, was sie erreichen wollen, aber trotzdem Freude am Leben (und natürlich, wie es der Slogan der Marke BMW nennt: "Freude am Fahren") haben. Damit lässt sich der elektronische Auftritt der BMW Group im Sinne von CI durchaus als Identität der Elemente "Mensch im Unternehmen"/"Produkt"/"Mensch außerhalb des Unternehmens" begreifen.

### **3.2.2. Print-Medien**

Im folgenden sollen Print-Medien der BMW Group analysiert werden, aus denen sich, ähnlich wie beim Internet-Auftritt, kulturell relevante Informationen über Unternehmen und Mitarbeiter herauskristallisieren lassen. Diese Medien, deren Wirkung ebenfalls auf die gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens gerichtet ist, haben freilich unterschiedliche Zielgruppen: die Unternehmensbro-

schüre "BMW - Stationen einer Entwicklung"<sup>144</sup> richtet sich an Interessenten des Unternehmens, die Personalbroschüre "Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten"<sup>145</sup> speziell an Bewerber und das "BMW Magazin"<sup>146</sup> wird vierteljährlich exklusiv an Neukunden versendet. Zusätzlich soll der unter dem Titel "Strictly Personal" publizierte "Job Letter"<sup>147</sup> analysiert werden, ein doppelseitig bedrucktes DIN A3 Hochglanz-Medium, das in der zweiten Jahreshälfte 1999 an ca. 6.500 Hochschulabsolventen, besonders "Young Professionals" der Fachrichtungen Ingenieurwissenschaften und Informatik, versendet wurde, die sich zu diesem Zeitpunkt in einer Bewerberdatenbank eines Personaldienstleisters befanden.

### **Unternehmensbroschüre "BMW - Stationen einer Entwicklung"**

Die rund 100 Seiten starke Broschüre "BMW - Stationen einer Entwicklung", die im Herbst 2000 in einer neuen Form auf den Markt kam, hatte zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes eine jährliche Auflage von 20.000 Exemplaren und wurde (Stand: 14.03.2000), in der Regel gemeinsam mit dem aktuellen Geschäftsbericht im Auftrag der Abteilung "Presse und Öffentlichkeitsarbeit/Produkt und Technik" an Interessenten als allgemeine Unternehmensbroschüre versendet. Über den Leserkreis gibt es zwar kein statistisches Profil, jedoch lassen sich sowohl an allgemeinen Informationen interessierte Personen (z.B. Schüler, Studenten) subsumieren wie auch Bewerber, die sich anhand der Broschüre auf konkrete Gespräche mit Personalentscheidern vorbereiten oder sich durch die enthaltenen Informationen generell über die BMW Group als potentiellen Arbeitgeber informieren wollen.

"Dynamik", "Innovation" und "Ästhetik" werden in diesem Medium als Werte präsentiert, die "den Charakter von BMW" bestimmen und "Marke und Unternehmen unverwechselbar" (3) machen. Benutzt man zu diesen Begriffen die analogen Adjektive, so kann man den Anspruch von BMW darin zusammenfassen, dass, zumindest für den Automobilsektor gesprochen, ausschließlich dieses Unternehmen und ausschließlich diese Produkte in Verknüpfung schnell (dynamisch), neu/schlau (innovativ) und schön (ästhetisch) sind. Trennt man Unternehmen und Marken, so lässt sich Innovation als exklusiver Wert des Unternehmens identifizieren, Ästhetik als ausschließlich für die Produkte reserviert und Dynamik für beide anteilmäßig gleich geltend bestimmen. Mit der propagierten Dynamik des Unternehmens BMW ist in der Broschüre auch der Begriff "Mobilität" (5, 24) verknüpft, was, im Sinne geistiger Mobilität, auch als Voraussetzung für die Innovation des Unternehmens gelten kann. Konkret bietet die Broschüre einen Überblick über die Historie des Unternehmens BMW, wobei insbesondere die technischen Leistungen der BMW Produkte zur Geltung gebracht und, losgelöst von ihrer Funktionalität, geradezu heldenhaft überhöht werden. Stellvertretend seien Begriffe und Begriffskombinationen genannt wie "der geniale Tüftler", "bislang uner-

---

<sup>144</sup> BMW AG, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Hg.): BMW - Stationen einer Entwicklung. München 1997.

<sup>145</sup> BMW AG, Personalmarketing (Hg.): Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten. 3. Auflage. München 1999.

<sup>146</sup> BMW AG (Hg.): BMW Magazin. Ausgaben 1-4/1999.

<sup>147</sup> BMW AG (Hg.): Strictly Personal. München 1999.

reichte Höhen", "einsamer Weltrekord" (16), "BMW ist dabei, sich die Welt zu erobern", "Meisterleistung" (17), "ein geniales Konzept fürs ganze Jahrhundert" (19), "ewiger Weltrekord" (21) oder auch "Beginn einer Legende" (23), die in die Mystifikation der Konzernprodukte - "BMW 328 - ein Mythos von einem Sportwagen" (29) gipfeln. Die Bildersprache freilich ist, analog zum Internet-Auftritt kühl, technisiert und sehr puristisch gehalten: kalter Stahl und blitzendes Chrom vor betont blauem oder grauem Hintergrund.



Abbildung 13: Puristisch-technisiertes Bildmotiv in der BMW Unternehmensbroschüre

Quelle: BMW - Stationen einer Entwicklung, 76f.

Der Konnex zur Unternehmenskultur der BMW Group ist in der Unternehmensbroschüre nun besonders augenfällig. Bereits auf den ersten Seiten, nach der Explikation der drei oben genannten Werte, wird unter dem Motto "Vom historischen Erbe zur Persönlichkeit" die Unternehmenshistorie mit den Produkten verknüpft:

*"Die besondere Faszination von BMW wird nicht allein durch die Produkte und ihre Technik bestimmt, es ist auch eine mehr als achtzigjährige Geschichte, die über weite Strecken von Erfindern, Pionieren und genialen Erfindern, Pionieren und genialen Konstrukteuren geschrieben wurde. In ihren Taten verkörpert sich der Geist von BMW: Immer wieder das scheinbar Unmögliche wagen, neue Türen aufstoßen, neue Grenzen überwinden - das hat dieses Unternehmen über Jahrzehnte geprägt und ihm den unverkennbaren Charakter gegeben. Nicht immer wurde BMW von einer Woge des Erfolgs getragen, aber stets war die kreative Energie stark genug, um auch schwierige Situationen zu meistern. Das entscheidende Merkmal der so gewachsenen Unternehmenskultur ist es, nicht in Problemen, sondern in Lösungen zu denken."*

(BMW - Stationen einer Entwicklung, 11)

Die Botschaft ist deutlich: das Unternehmen zieht die seine Unternehmenskultur generierenden Werte nicht nur aus den "Erfindern, Pionieren und genialen Konstrukteuren" seiner Produkte, sondern auch aus den eigenen bewältigten Krisen, die dazu beigetragen haben, lösungsorientiert zu denken und zu handeln<sup>148</sup>. Damit wendet sich das Unternehmen jedoch auch klar gegen jegliche objektivistische Position, Unternehmenskultur künstlich "machen" zu können:

*"Damit wird auch deutlich, dass eine Marke nicht künstlich geschaffen werden kann - sie braucht ein gewachsenes Erbe, um Identität und Orientierung vermitteln zu können."*

(BMW - Stationen einer Entwicklung, 11)

Mit diesem Bekenntnis versucht das Unternehmen, das Gleichgewicht zu halten zwischen seiner Rolle als Traditionsunternehmen und der Notwendigkeit, sich als Hersteller moderner High-Tech-Produkte immer am Puls des Marktes befinden und dementsprechend auch Einfluss auf seine Unternehmensstruktur und -kultur nehmen zu müssen. Dass die Änderung der Unternehmensstruktur durch die Übernahme der Rover Group Ltd. kulturelle Konflikte hervorrief, ist bereits beschrieben worden. Dabei mag auch der traditionell dynamische und dominante Antrieb der BMW Mitarbeiter eine besondere Rolle spielen:

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.09.1999	
<i>"Es gibt ja starke Tendenzen, wo BMW die Welt mit seinen Instrumenten beglücken will."</i>		

### **Personalbroschüre "Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten"<sup>149</sup>**

Die Personalbroschüre "Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten" wird im Normalfall per Anfrage über verschiedene Kanäle (z.B. elektronisches Kontaktformular auf der Website, Telefon, Messen) an Interessenten versendet. Dadurch, dass sie sich speziell an potentielle Bewerber richtet, kann sie, gemeinsam mit den für diese Zielgruppe relevanten Inhalte auf den Websites der BMW Group, als Hauptmedium des extern präsentierten Menschenbildes im Unternehmen angesehen werden.

<sup>148</sup> Zweifellos steht hier wiederum die bereits beschriebene Krise des Jahres 1959 im Hintergrund, die intern gerne als Schlüsselereignis der Unabhängigkeit des Unternehmens beschworen wird.

<sup>149</sup> Im Oktober 2000 wurde die hier beschriebene Personalbroschüre komplett überarbeitet und unter dem Titel "Sind Sie offen für neue Herausforderungen? Dann arbeiten Sie jetzt an der mobilen Zukunft mit!" neu herausgegeben.

Somit fungiert sie nicht nur als wichtiges Informationsmedium über Personalauswahl, sondern auch als bedeutender Kulturübermittler. Die Personalbroschüre ist, vorab gesagt, das einzige Print-Medium, in dem Inhalte des BMW Mitarbeiter- und Führungsleitbildes, des zentralen soziokulturellen Normierungssystems der BMW Group, platziert sind. Diese Inhalte werden umrahmt von Abbildungen gutgelaunter junger Menschen, die sich um BMW Produkte arrangieren.



Abbildung 14: "Positiv-gutgelauntes" Bildmotiv in der BMW Personalbroschüre

Quelle: Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten, 14f.

Die zentralen Begriffe im allgemeinen Teil der Personalbroschüre sind "Mobilität" und "Leistung", im zweiten Teil wird über die beruflichen Zugangskanäle ins Unternehmen (z.B. Praktikum, Diplomarbeit oder DRIVE) informiert. Leistung ist das zentrale Element im Personalauftritt der BMW Group, wenn nicht sogar das herausragende wahrnehmbare Merkmal der BMW CI, Mobilität dagegen kann als praktisch-topische Äußerungsform von Leistung angesehen werden, da sich Mobilität als Bereitschaft des Einzelnen definieren lässt, Leistung im Sinne des Unternehmens am vom Unternehmen gewünschten Ort zu erbringen. Die Bereitschaft, Leistung zu erbringen und die Bereitschaft, mobil zu sein, korrespondieren folglich miteinander.

Interessant an beiden Begriffen ist auch ihre zweifache Verwendung, nämlich einerseits, um eine Geisteshaltung im eben beschriebenen Sinne zu charakterisieren, und andererseits, um den Konnex zum Automobilunternehmen BMW Group zu ziehen. Die BMW Group bezeichnet sich als Mobilitätsunternehmen, als Unternehmen, das durch das Angebot seiner Fahrzeuge im weitest gehenden Sinne Bewegung nicht nur vermittelt, sondern das Privileg besonders schneller Mobilität im völlig gegenständlichen Sinne verkauft. Diese Fahrzeuge sind im technischen Sinne - vergleicht man sie mit den Produkten anderer Fahrzeughersteller - besonders leistungsstark, d.h. sie bestehen durch hohe Beschleunigung, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit. Es entsteht auf diese

Weise eine geradezu analoge Konstruktion, die Mensch und Fahrzeug unter dem Dach von CI zusammenfasst:

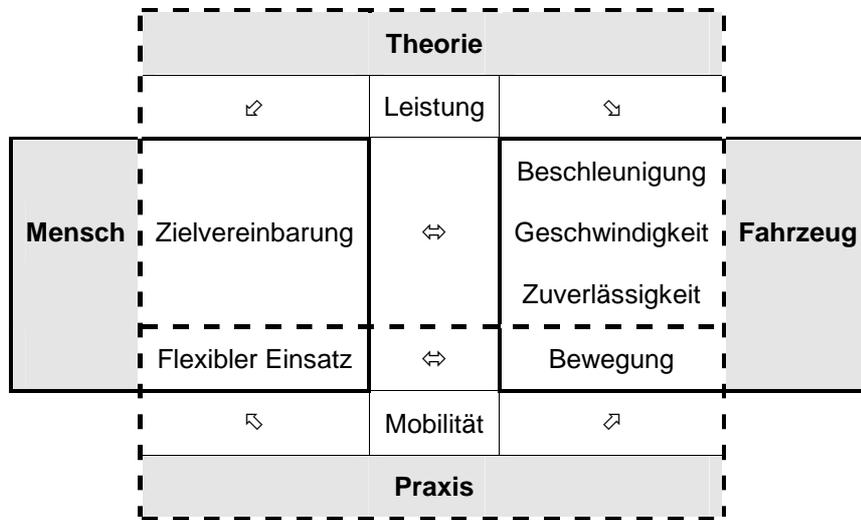


Abbildung 15: Zusammenhang der Begriffe "Leistung"/"Mobilität"/"Mensch"/"Produkt" in der BMW Personalbroschüre

Quelle: Verfasser

Die Tätigkeit im Unternehmen BMW Group, so stellt es die Personalbroschüre vor, ist geprägt durch einen Vertrag zwischen Mensch und Unternehmen: der Mitarbeiter und die Führungskraft liefern Leistung, das Unternehmen fördert sie als "Gegenleistung", d.h. bezahlt sie angemessen und ermöglicht ihnen bei entsprechender Eignung die gewünschte berufliche Laufbahn:

*"So wie wir von unseren Mitarbeitern Leistung verlangen, so fordern wir von unseren Führungskräften, dass sie Leistung ermöglichen, fördern und honorieren. [...] Die Mitarbeiter werden über alle Hierarchien hinweg an den gleichen Maßstäben gemessen und nach denselben Kriterien beurteilt."*

(Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten, 6)

Das allgemeine Anforderungsprofil potentieller Mitarbeiter der BMW Group findet sich ebenfalls in der Personalbroschüre. Besonders die Aussagen unter der Überschrift "Was wir brauchen, sind vielseitige Persönlichkeiten" sind für das soziokulturelle Profil künftiger Mitarbeiter relevant. Hier fallen Begriffe wie "gute Noten", "Selbständigkeit", "Fähigkeit zu selbstkritischem Denken", "Teamfähigkeit", "Projektmanagement", "Leistung", "Engagement", "Begeisterung" und letztlich: "Können" (8f.), die nach Ansicht des Unternehmens in einer "richtigen Mischung" eine "vielseitige Persönlichkeit" generieren. Der deutliche Schwerpunkt auf soziokulturellen "Soft Skills" ist hier besonders augenfällig, denn außer "Projektmanagement", das auf spezielle Fachkenntnis, und dem ausge-

sprochen unspezifischen "Können", was auf allgemeine Fachkenntnis, definiert durch "gute Noten", zielt, sind nur Kriterien angesprochen, deren Wert interpretiert werden muss<sup>150</sup>. Hiermit generiert das Unternehmen sein spezifisches Profil der Schlüsselqualifikationen, das im wesentlichen Allgemeinplätze beinhaltet. Die Trennung von fachlichen und nicht-fachlichen Kriterien ist zwar erkennbar, leistet aber wenig zur Spezifizierung dessen, was das Unternehmen wirklich für eine erfolgreiche Mitarbeit als relevant ansieht. Die fachlichen Anforderungen - gute Noten ("Können") und Kenntnisse im Projektmanagement (z.B. Seminare, einschlägige Praxiserfahrung) - lassen sich am leichtesten eingrenzen; die nicht-fachlichen Kriterien, die freilich als Hauptelemente der geforderten "vielseitigen Persönlichkeit" bezeichnet werden können, sind am schwierigsten zu konkretisieren. Interessant ist, dass auch Reflexionsvermögen in Form von "Selbstkritik" gewünscht wird, was im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungsprozessen und mit Lernbereitschaft gesehen werden kann. Hier ordnet sich auch das zentrale Element der offiziellen Unternehmenskultur, Leistung, ein. Die Leistung eines Mitarbeiters steht in enger Verbindung nicht nur zu seiner Mobilität, sondern auch zu seiner Veränderungsbereitschaft, die als "geistige Mobilität" definiert und mit "Flexibilität" übersetzt werden kann. Den Grad der Leistung eines Mitarbeiters definiert freilich vor allem das Unternehmen durch seine Anforderungen im betrieblichen Zielvereinbarungsprozess. "Selbstständigkeit", "Teamfähigkeit", "Engagement" und "Begeisterung" sind die tatsächlichen soziokulturellen Charakteristika, die das Unternehmen als Voraussetzung eines erfolgreichen Mitarbeiters präsentiert. Engagement und Begeisterung können dabei als identisch, Selbstständigkeit und Teamfähigkeit - oftmals die Übersetzung für "soziale Kompetenz" - als die zwei Seiten derselben Eigenschaft bezeichnet werden, da Teamfähigkeit als Fähigkeit zu gemeinschaftlichem wie Selbstständigkeit als Fähigkeit zu selbständigem Arbeiten übersetzt werden kann.

Zusammenfassend können die hier präsentierten Kriterien dadurch, dass sie ein charakterliches Profil potentieller Bewerber konstruieren und auf diese Weise implizieren, dass sich dieses Profil auch im Unternehmen als dominant identifizieren lässt, durch einen potentiellen Bewerber als Beschreibung des typischen BMW Mitarbeiters aufgefasst werden. Dieser Mitarbeiter verfügt nicht nur über gute theoretische Leistungsnachweise, er erbringt auch gute praktische Leistung nach den Vorgaben des Unternehmens. Bei der Durchsetzung seiner Ziele arbeitet er ebenso gut allein wie in der Gruppe, und stets betrachtet er sich selbst und seine Arbeit kritisch. Dieses Profil nun bedeutet besonders aufgrund der Anforderung "Selbstkritik" eine interessante Einschränkung des sehr dominanten Bildes aus der zuvor besprochenen Unternehmensbroschüre "BMW - Stationen einer Entwicklung".

## **BMW Magazin**

Das auf 100 Seiten angesetzte, von einer von der BMW Group offiziell unabhängigen Redaktion verantwortete, jedoch von der BMW AG herausgegebene "BMW Magazin" erscheint vierteljährlich mit einer weltweiten Gesamtauflage von 1,2 Millionen Exemplaren und wird auf dem deutschen

---

<sup>150</sup> SCHULER (1996, 92) zufolge haben sich Schulabschlussnoten "zwar nicht als gute Prädikatoren des späteren Berufserfolgs, wohl aber des weiteren Ausbildungserfolgs erwiesen", was ihren mangelnde Relevanz für die praktische Tätigkeit in einem Wirtschaftsunternehmen nur unterstreicht.



Markt an Neuwagenfahrer kostenlos für ein Jahr verteilt. Das Medium verfolgt seinem Konzept<sup>151</sup> zufolge hauptsächlich Marketingziele:

*"Das BMW Magazin schafft entlang des gesamten Customer Life Cycle wachsende Kundenloyalität. Es ist damit ein wirkungsvolles Direct Marketing Tool durch Integration von BMW Produkten und BMW Markenwelt"*

(Das BMW Magazin als Marketinginstrument, 4)

Das Ziel der permanenten Kundenloyalität steht im Mittelpunkt der Wirkungsabsicht, d.h. es sollen Kunden in jeder Phase ihrer Kundenexistenz an das Unternehmen und seine Produkte gebunden werden. Der Kunde soll, nachdem er ein Produkt erworben hat, auch weiter vom Unternehmen hören - z.B. gerade durch den Versand des BMW Magazins, von Informationen über weitere Konzernprodukte oder durch Einladungen zu einschlägigen Veranstaltungen - und nicht etwa ignoriert werden, weil er nach dem gerade getätigten Kauf eines Fahrzeugs momentan als erneuter Neukunde nicht in Frage kommt. Daneben geht es den Verantwortlichen auch um die Erschließung von Neukunden durch "Mund-zu-Mund-Kommunikation" (6) im sozialen Umfeld der Kunden. Folgerichtig beinhaltet auch der Plan zur Realisierung dieses Ziels die "Vermittlung der zentralen Werte Innovation, Dynamik und Ästhetik" sowie die "Penetration eines einheitlichen Markenbildes des Global Players BMW" (5).

Wie hier deutlich wird, verfolgt das Konzept des BMW Magazins durch die Vermittlung der "zentralen Werte Innovation, Dynamik und Ästhetik" vor allem soziokulturelle Zielsetzungen. Das Interesse der Kunden an der Marke BMW und an ihren Produkten soll konstant aufrecht erhalten und noch gesteigert werden. Es geht hier nicht nur um die technische Exzellenz der Produkte, die mit der drucktechnischen und graphischen Exzellenz des Mediums natürlich korrespondieren soll ("einheitlich höchste Papier- und Druckqualität", 7), sondern um die erfolgreiche Kommunikation dieser Exzellenz durch ihre Verknüpfung mit abstrakten Werten, um neben dem Sachverstand der Kunden besonders ihre Emotionen und Wertewelten anzusprechen. Zwar kann auch hier von einer durchaus realen Werbeabsicht des Mediums für Konzernprodukte im Sinne von "Hard Selling" ausgegangen werden, doch sehen die Verantwortlichen das Magazin keineswegs als direkten Werbeprospekt an. Die Zielgruppe des BMW Magazins ist ein Personenkreis, der bereits mindestens DM 36.500, den Preis für den "kleinsten" BMW, für ein Konzernprodukt ausgegeben hat, also zumindest in der Vergangenheit bereit gewesen ist, vergleichsweise viel Geld in ein Fahrzeug zu investieren. Dieser Personenkreis, so die Annahme der Magazin-Macher, würde es sanktionieren, direkt umworben zu werden, weshalb das Konzept gleichwohl einen Umweg zur Verwirklichung dieser Werbeabsicht geht:

- *"Vermittlung von Kaufanreizen und Kaufbestätigung durch positive Produktinszenierung im Rahmen einer integrierten Marketingkommunikation" (5)*
- *"Kommunikation der zentralen Produktbotschaften ohne bewusst gewerblichen Auftritt" (18)*

---

<sup>151</sup> BMW Dokument, "Das BMW Magazin als Marketinginstrument". Hoffmann und Campe 1999.

- "Dem Medium BMW Magazin wird durch den durchgängigen Einsatz journalistischer Gestaltungsrichtlinien eine hohe Glaubwürdigkeit beigemessen. Damit scheint das BMW Magazin als Ausgangspunkt für Spin-Offs geradezu prädestiniert" (21)
- "Die bewusst puristisch angelegte Kampagne setzt wegen der weitgehend ausgeschöpften Kapazitäten im deutschen Markt nicht auf Hard Selling. Vielmehr soll die qualitativ herausragende Stellung der Marke BMW und des BMW Magazins und der aus der einzigartigen Weltmarktdurchdringung resultierende USP [der kaufanregende Vorteil für ein Produkt, der es von anderen abhebt und als einzigartig erscheinen lässt] hochwertig kommuniziert werden" (27)

Über Geld spricht man auch im BMW Magazin nicht, und im Großteil der Produktberichte fehlen die Kaufpreise, was direkt auf die exklusiv-elitäre Leserschaft verweist, deren distinguierten Geschmack das BMW Magazin bedienen will. Dabei lässt sich das Idealprofil des Lesers/Kunden nicht nur aus den abgedruckten Artikeln, sondern bereits aus den im Magazin geschalteten Werbeanzeigen anderer Anbieter rekonstruieren:

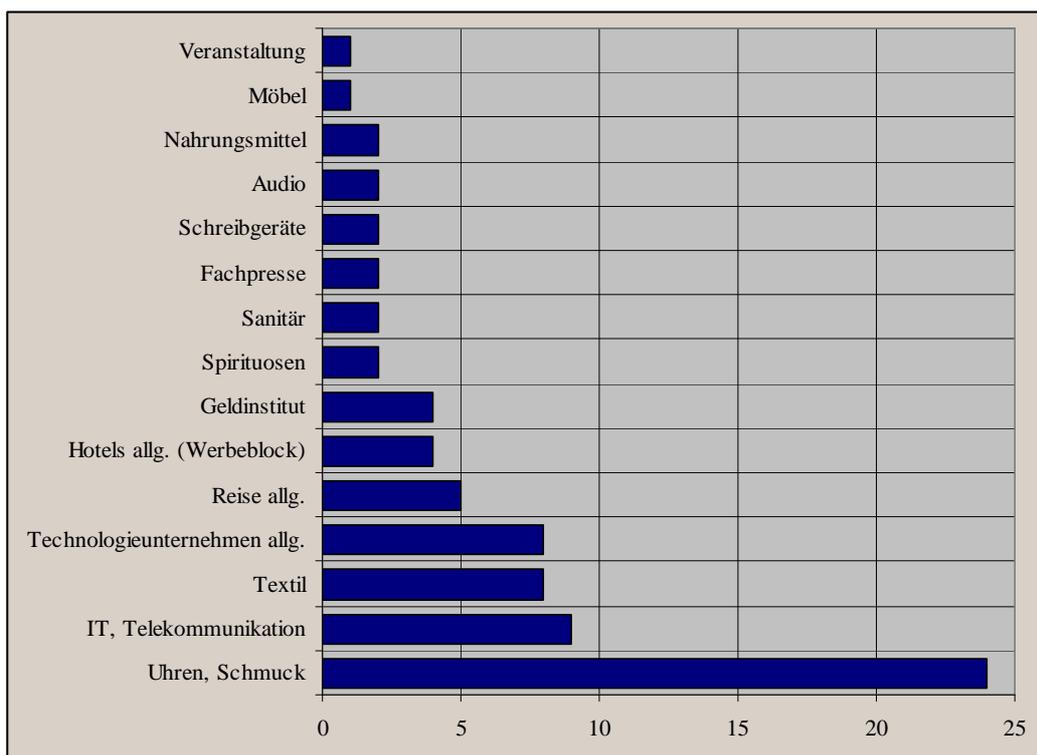


Abbildung 16: Anzahl der Werbeanzeigen nach Branchen im BMW Magazin 1-4/1999

Quelle: BMW Magazin 1-4/1999

Den Lebensstil der vornehmlich männlichen Leserschaft kann man, folgt man den abgedruckten Inseraten im BMW Magazin, in der Tat als luxuriös bezeichnen: ausgesprochen teure Uhren und Schmuck (auch für Ehefrauen oder Lebensgefährtinnen/Freundinnen), die neuesten Produkte der Informationstechnologie (PCs, Mobiltelefone, elektronische "Organizer") und Anzüge exklusiver Herrenausstatter. Daneben - und dies rundet das Bild ab - werben auch andere Technologieunternehmen für sich mit der Absicht, sich der Leserschaft als Geschäftspartner zu empfehlen.

Die Artikel im BMW Magazin korrespondieren hinsichtlich Inhalt und Aufbereitung mit dem imaginierten Lebensstil der exklusiven Zielgruppe. So liefert etwa die Ausgabe 1/1999 produktorientierte Titel wie "3er Coupé - schön, stark, leidenschaftlich - für Menschen, die das Besondere schätzen", "X5 - jeder Straße gewachsen" oder "Ultimativ sportlich - Fahrbericht: die BMW R 1100 S", die Ausgabe 2/1999 neben anderen "Luxus-Tourer - auf der BMW K 1200LT den Alltag vergessen" und die Ausgabe 3/1999 beispielsweise "Z8 - der Super-Sportwagen für das nächste Jahrtausend" oder "Neuer Kombi - 3er touring - das Automobil für Junge und Junggebliebene". Auch die Beiträge über Geistesgeschichte, Kunst, Musik und Architektur ordnen sich in dieses Spektrum ein, denn besonders über Personen, die in einschlägigen Feuilletons als "Enfants terribles" ihrer Zunft gelten (z.B. der Philosoph Peter Sloterdijk, die Malerin Jenny Holzer, der Musiker Kyle Eastwood oder der Architekt Jean Nouvel) finden sich Beiträge. Damit bildet sich eine Einheit aus luxuriösem Lebensstil und propagiertem Nonkonformismus als Geisteshaltung, deren Trägern das BMW Magazin die Konzernprodukte als notwendige Komplettierung ihrer exklusiven Identität empfiehlt.

Zusammenfassend lässt sich die im Konzept definierte Leserschaft des BMW Magazins als männliche Entscheidungsträger vor allem aus dem Bereich Wirtschaft identifizieren, die nicht nur Wert auf luxuriöse Fahrzeuge, sondern auch auf die gängigen Statussymbole ihrer sozialen Schicht legen. Hierbei ist jedoch wiederum wichtig, dass sie ihren Luxus nicht exzessiv zur Schau tragen, sondern ihn als selbstverständlich und als natürliches Produkt und Begleiterscheinung ihrer Tätigkeit, ihres Lebens betrachten. Das BMW Magazin scheint dabei von den Magazinverantwortlichen als derart exponiertes Medium angesehen zu werden, dass nicht nur der "ausschließliche", sondern auch der "ausschließende" Charakter dieser Exklusivität zum Tragen kommt:

Setting:	Mittagessen	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	10.11.1999	
<p><i>"Wissen Sie, mit dem BMW Magazin - da haben sich ja wieder einmal wahnsinnig viele Leute erregt, dass wir dieses super-exklusive Ding an unsere Bewerber, die wir zum Gespräch einladen, verschicken. Die sind der Meinung, dass ist so ein elitäres Heft, dass das einfach nicht geht."</i></p>		

## Job Letter "Strictly Personal"

Bereits das Format dieses einmaligen "Direct Mailings" vom Juli 1999, das außerdem auf der Internationalen Automobil-Ausstellung 1999 an Interessenten verteilt wurde, ist ungewöhnlich: das Unternehmen präsentiert sich in edlem Schwarz-Weiß auf einer faltbaren Doppelseite im Format DIN A3. Lediglich das BMW Logo, der blau-weiße "Propeller", ist farbig gestaltet. Das Design dieses Hochglanzmediums ist, in Tradition der bisher beschriebenen Medien, betont ästhetisiert<sup>152</sup>, die abgebildeten Fotos und Grafiken, ob Produkte, Gebäude oder Menschen, ausgesprochen "dynamisiert" dargestellt.

Daneben arbeitet das Medium auch mit interessanten Motivkontrasten, welche die Modernitätsorientierung des bayerischen Automobilherstellers BMW dadurch verdeutlichen sollen, dass sie traditionelle Klischees über Bayern mit Hochtechnologie kreuzen, z.B. dem Kontrast "Mountainbiking in den Alpen"/"Bayerisches Blechbläserensemble". Der in diesem Medium enthaltene Text gliedert sich in konkrete Stelleninformationen, Informationen über die Tätigkeit realer BMW Mitarbeiter sowie aktuelle technische Projekt- und Produktinformationen. Umrahmt werden diese Informationen von einem Grußwort des Personalvorstandes der BMW Group sowie einem Hinweis des vom Unternehmen beauftragten Personaldienstleisters zum Bewerbungsprozess. Analog der im Konzept definierten Zielgruppe der "latent suchenden Young Professionals" (1) liefert das Grußwort des BMW Personalvorstandes dem Leser, der über dieses Medium schließlich zu einer Bewerbung bei dem Unternehmen veranlasst werden soll, wertvolle Hinweise darüber, welches Menschenbild der "oberste Personaler" von BMW als relevant für zukünftige Mitarbeiter sieht:

*"[...] Neben technischer Innovation und Perfektion ist es vor allem die Aura, die jede Marke der BMW Group umgibt. Ein Erfolg, der nur mit den richtigen Mitarbeitern erreicht wird. Mit Menschen, die talentiert und motiviert sind. Die besser sind als andere, die sich mit dem Führungsanspruch von BMW und dem kompromisslosen Streben nach Qualität identifizieren. Wenn Sie sich für diese Perspektive begeistern können, wenn Sie über den Tellerrand schauen und offen sind für neue Kulturen, wenn Sie die Herausforderung reizt, in einem globalen Netzwerk neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, bieten wir Ihnen die Chance dazu. [...] Lernen Sie einige Mitarbeiter kennen, die für innovative, dynamische und ästhetische Automobilkultur stehen. [...]"*

(Job Letter "Strictly Personal")

Die Mitarbeiter der BMW Group schaffen im Kern durch ihr Talent und ihre Motivation die "Aura" der Konzernmarken. Es geht hier nicht nur darum, innovative und technisch perfekte Fahrzeuge zu bauen, die Produkte müssen zusätzlich eine besondere Ausstrahlung haben, einen geradezu esoterisch interpretierbaren Nimbus, der mit der bereits kennengelernten mythischen Überhöhung der BMW Produkte korrespondiert. Damit nennt der Personalvorstand den Hauptattraktor der BMW

---

<sup>152</sup> Im Konzept des "Job Letters" findet sich dies als Maßgabe: "Innerhalb der BMW CD sollte der Job Letter mehr Magazin- als Zeitungscharakter haben. Demnach sollten Papier/Druck wertvoll erscheinen, die Farbgestaltung frisch. [...] Entsprechend der Neuartigkeit des Instrumentes sollte auch das Erscheinungsbild sehr innovativ sein." (BMW Dokument, "Der BMW Job Letter", Internes Papier der ACCESS GmbH, 3 Seiten masch., Köln o.D., 2).

Kunden/Bewerber, nämlich das typische Image der Produkte und verbindet es argumentativ mit dem sozialen Prestige, das daraus resultiert, bei demjenigen Unternehmen arbeiten zu können, das für diese Produkte verantwortlich ist. Der Zusammenhang von Produkt und Mitarbeiter, der bereits mehrfach angesprochen wurde, ist hier besonders deutlich. Dadurch, dass die Mitarbeiter explizit "besser sind als andere", sind auch die Konzernprodukte besser als andere. Gleichermäßen interessant ist auch, dass das Unternehmen entsprechend charakterlich disponierten Menschen "die Chance bietet", bei ihm zu arbeiten und nur gewissermaßen verdeckt zugibt, gerade auf sie angewiesen zu sein, um seine innovativen und technisch perfekten Fahrzeuge überhaupt bauen zu können<sup>153</sup>. In diesem Zusammenhang ist auch das "Angebot" des Unternehmens zu sehen:

*"Begleiten Sie uns auf dem Weg zum 'Global Player', zu einem internationalen, interkulturellen Unternehmen. [...] Die Arbeit bei BMW ist generell unbürokratisch, die Entscheidungswege sind kurz. In allen Abteilungen und auf jeder Ebene herrscht ein offenes Klima und ein unkomplizierter Umgang miteinander. Was 'den BMW-ler' auszeichnet ist die Begeisterung für das Produkt und das Unternehmen. [...]"*

(Job Letter "Strictly Personal")

Hier wirbt das Unternehmen ganz konkret mit seiner "offenen" und "unkomplizierten" Kultur, welche die "BMW-ler" untereinander verbindet. Die aus der objektivistischen Perspektive stammenden Idee von Unternehmenskultur als "sozialem Leim" findet hier starke praktische Anwendung. Folgt man der Argumentation, so liegt es nahe, mit "kurzen Entscheidungswegen" zu werben, denn: auf welche Weise könnten die beschriebenen/präferierten Charaktere sonst ihre Ambitionen realisieren? Zur dieser Vorstellung vom Arbeitgeber BMW Group als "Selbstverwirklichungskatalysator"<sup>154</sup> tritt der in der Werbung obligatorische "Human Factor" in Form konkreter Mitarbeiter, die mit Werdegang und Tätigkeit kurz vorgestellt werden, damit der potentielle Bewerber anschaulich eine Vorstellung über seine möglicherweise zukünftigen Kollegen bekommt, die er - so suggeriert es der kurze Absatz über das Angebot des Unternehmensdienstes "Sport und Freizeit" - "in Sport- und Freizeitgruppen [...] und natürlich auch für den anschließenden Besuch im Biergarten" trifft.

---

<sup>153</sup> So zitiert ein einschlägiges Fachblatt einen Personaldienstleister mit den Worten: "Talente [...] sind der absolut wichtigste Faktor für die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft" (Business 2.0 01/2000, 85), was von der obersten Personalführung der BMW Group genau so gesehen wird: "People are the key to success" (BMW Dokument, "European Regional HR Conference", Präsentation, 21 Folien, München 12.09.2000, 1).

<sup>154</sup> Die DaimlerChrysler AG arbeitet z.B. mit dieser Argumentation in ihrer Einstiegsbroschüre: "Ihr Einstieg bei DaimlerChrysler: Eine Welt voller Möglichkeiten in einem einzigen Unternehmen" ("Steer your Career!", Hg. von der DaimlerChrysler AG, Stuttgart o.D, Bestellnr. B 20.200.01.289.00).

## **Print-Medien: "Was für ein Unternehmen ist die BMW Group?"**

Das in den beschriebenen Print-Medien generierte Bild der BMW Group lässt sich als CI von Mitarbeiter, Produkt und Kunden begreifen: sollen die Fahrzeuge des Unternehmens durch technische Brillanz und "Aura" bestechen, werden die vorhandenen wie zukünftigen Mitarbeiter als fachlich wie persönlich "Beste" präsentiert, die sich für BMW begeistern und "Benzin im Blut" haben. Sie arbeiten am liebsten in flachen Hierarchien, verabscheuen Bürokratie und können am Präzisesten als "Macher" charakterisiert werden. Auch das Kundenprofil reiht sich ein, denn die Käufer der BMW Produkte werden vom Unternehmen ebenfalls auf diese Weise definiert, als "Macher", die hart arbeiten, sich teure Luxusgüter leisten und in ihrer Freizeit sich vor allem sozial distinguierten Beschäftigungen wie Golf, Tennis oder Kunst widmen. In diese Umgebung passt der teure BMW als Fortbewegungsmittel ebenso wie etwa der teure Anzug vom Herrenausstatter.

Die BMW Group bietet sich als - bei diesem Begriff kann man hinsichtlich des potentiellen Bewerbers präsentierten Bildes bleiben - als Selbstverwirklichungs-Katalysator an, der qua Teilnahme charakterliche Aktualisierung bietet. Dies lässt sich als Formel "Sind Sie ein 'Macher' - Kommen Sie zu uns!" bringen, denn in der BMW Group, so die Sprache der Print-Medien, zeichnen leistungsstarke und -willige Mitarbeiter für leistungsstarke Produkte verantwortlich, die von ebenso leistungsstarken und -willigen Kunden erworben werden. Die hier entworfene Unternehmenskultur ist ausgesprochen produktzentriert, und es wäre eine interessante theoretische Denkübung, ob und inwiefern sich die Unternehmenskultur verändern würde, wenn sich die BMW Group aus marktwirtschaftlichen Überlegungen entschlösse, plötzlich keine Fahrzeuge mehr zu bauen, um sich auf die Produktion weniger emotional aufgeladener Produkte zu konzentrieren. Die Dynamik der Menschen bei BMW ist, wie im Verlauf des Gesagten erkennbar geworden, in ausgesprochen hohem Maße mit den Konzernprodukten verbunden. Dies kann, solange BMW für diese Art von Produkten verantwortlich ist, eine sehr fruchtbare Quelle der Mitarbeitermotivation und somit -leistung (und damit nicht nur temporal verbunden: der Attraktivität der BMW Group als Arbeitgeber) sein. Die Kehrseite dieser Verknüpfung freilich ist, dass, baut BMW diese dynamischen Produkte entweder nicht mehr bzw. sind diese Produkte nicht mehr gewohnt erfolgreich, die kulturelle Rückkopplung negative Auswirkungen zeigen kann, insofern die gewohnte Motivationsquelle entwertet wird. Damit lässt sich auch ein klarer Zusammenhang zwischen der in den beschriebenen Print-Medien skizzierten BMW Unternehmenskultur und der kulturellen Diskussion um das Verhältnis der Marken BMW und Rover erkennen, das während des Feldaufenthaltes lange Zeit diskutiert wurde.

### **3.2.3. Attraktivität als Arbeitgeber**

In der Welt der "Personaler" nimmt man gerne sogenannte Rankings zu Hilfe, mittels derer man die Attraktivität besonders des eigenen Unternehmens auf dem Bewerbermarkt festzustellen trachtet. Diese Unternehmenslisten werden im Normalfall von Personaldienstleistern oder Medienunternehmen erstellt und basieren auf Umfragen verschiedener Zielgruppen (z.B. Studenten, Absolventen, "Young Professionals", Personalentscheider). Die BMW Group taucht im deutschen und europäischen Vergleich z.B. in folgenden Rankings auf:

Zielgruppe	Fachrichtung	Fokus	Jahr	Platz	Medium
Studenten	allgemein	D	1998	6	BIZZ
Hochschulabsolventen	Ingenieurwissenschaften (ohne Bauingenieure)	D	1999	4	trendence
Hochschulabsolventen	Wirtschaftswissenschaften	D	1999	4	trendence
Studenten	allgemein	D	1999	7	BIZZ
Young Professionals	allgemein	D	1999	2	EMDS
Young Professionals	allgemein	Westeuropa	1999	4	EMDS
Studenten	Informatik	D	2000	17	trendence
Hochschulabsolventen	allgemein	D	2000	1	BIZZ
"Führungsnachwuchs"	Ingenieurwissenschaften	D	2000	3	VDI

Abbildung 17: Platzierung der BMW Group in Attraktivitäts-Rankings (Auswahl)

Quelle: BIZZ, trendence, SCHWERTFEGER (1999, 192), VDI-Nachrichten<sup>155</sup>

Für eine konkrete personalplanerisch relevante Aussage über den Stellenwert eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt sind diese Rankings freilich unbrauchbar, da sie zwar statistisch erheben, wie es um das ausgesprochen diffuse Image des Unternehmens in einem spezifischen Markt bestellt ist, jedoch keine Aussage darüber machen können, ob die befragten Personen sich tatsächlich bei ihren genannten Wunscharbeitgebern bewerben, ob sie für konkret zu besetzende Stellen als passend beurteilt werden, wie erfolgreich also ihre Bewerbung letztlich verläuft.

<sup>155</sup> Internet, [http://www.bizz.bch.de/job/karriere/id\\_371/c\\_index.html](http://www.bizz.bch.de/job/karriere/id_371/c_index.html) und Internet, <http://www.trendence.de/files/downloads/dab99.pdf>, Stand: 17.10.2000; SCHWERTFEGER (1999, 192); trendence, Institut für Personalmarketing (Hg.): Das Absolventenbarometer 2000, IT-Edition. Nürnberg 2000; Internet, [http://www.vdi-nachrichten.com/info-service/uimage/studie2\\_6.asp](http://www.vdi-nachrichten.com/info-service/uimage/studie2_6.asp), Stand: 24.10.2000.

Setting:	Gespräch mit einer P Führungskraft	(KI)
Beteiligte:	P Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	20.10.2000	
<p><i>"Na ja, Rankings werden eben in der Regel dazu hergenommen, um sich entweder gut zu fühlen, weil man ganz oben steht oder, um irgendwo zu dokumentieren, wie schlecht man doch dasteht, um irgendwelche Maßnahmen zu provozieren. Je nachdem, welches Sie nehmen, steht BMW entweder ganz oben oder ganz unten."</i></p>		

*"Employer Branding sei daher mehr als Marketing und Werbung, es sei etwas, 'was man fühlt'. Branding hat viel mit dem Image eines Unternehmens zu tun", erklärt der EMDS-Projektleiter. Ein Unternehmen wirke dabei stets als Ganzes. [...] Dabei sind es oftmals einzelne Reaktionen, die das Image über Jahre hinaus beeinflussen."*

(SCHWERTFEGER 1999, 190)

Die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber steht in enger Wechselwirkung mit seinem extern wahrgenommenen soziokulturellen Status quo, der offiziellen Unternehmenskultur, auch wenn für den einzelnen Bewerber im konkreten Recruitingprozess die Kultur im konkreten Einsatzgebiet, die faktische Teilkultur, die von objektivistisch orientierten Forschern gerne mit der Unternehmenskultur in der Organisation gleichgesetzt wird<sup>156</sup>, einen wesentlich höheren Stellenwert hat, da sie den Aktionsrahmen nicht nur im Recruitingprozess (der Vorgesetzte im Fachbereich hat das letzte Wort), sondern auch für eine erfolgreiche Tätigkeit als Mitarbeiter setzt (aufgrund des hohen Grades kooperativ ausgerichteter Strukturen). Ein Unternehmen, das seine offizielle Unternehmenskultur Bewerbern als monolithischen Block präsentiert, programmiert die Chance ihrer Frustration bereits mit ein, sobald die späteren Unternehmensmitglieder merken, dass ihre Unternehmenskultur aus einer Reihe faktischer Teilkulturen besteht, die z.B. nach Funktionsbereichen variieren.

---

<sup>156</sup> KOBİ (1997, 28f.) zählt unter den inhaltlichen Schwerpunkten einer qualitativen Mitarbeiterbefragung neben Zufriedenheit, Vertrauen/Identifikation, Veränderungsbereitschaft, Unternehmensentwicklung, Führungsqualität, zukünftige Aufgaben/Schwerpunkte im HR Management, Qualität des HR Managements, Nutzen von Personalinstrumenten, Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen auch Unternehmenskultur und Attraktivität als Arbeitgeber/Image auf.



Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	14.10.1999	
<p><i>"Am Wochenende war in der Zeitung eine Stellenanzeige von [...] drin mit einem riesigen Text: 'Sie werden Ihren Job hassen!' - und ganz klein drunter: 'Aber die meiste Zeit werden Sie ihn lieben!' Das fand ich klasse!"</i></p>		

Das Ziel, der BMW Group möglichst hohe Attraktivität als Arbeitgeber für vom Unternehmen stark benötigte Arbeitskräfte (z.B. Absolventen der IT und Ingenieursstudiengänge) zu verschaffen, wird auch von der Führung des Personal- und Sozialwesens hoch priorisiert.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.09.2000	
<p><i>"Der P hätte natürlich gern, dass wir immer auf Platz 1 der attraktivsten Arbeitgeber stehen, aber das ist einfach unrealistisch, deshalb haben wir als Ziel definiert, immer unter den Top 3 zu sein."</i></p>		

An Bestrebungen, die Attraktivität des Unternehmens am Bewerbermarkt zu steigern, seien an dieser Stelle zwei näher thematisiert: das Projekt "Personal-Initiative IT", das laut Projektstartbrief<sup>157</sup> seit Oktober 1999 im wesentlichen mit der "Stärkung der Attraktivität der IT" und der "Verbesserung des Images nach innen (Rolle) und außen (Arbeitgeber)" beschäftigt war sowie die Aktivitäten einer studentischen Unternehmensberatungsfirma, die sich im Auftrag des Funktionsbereichs "Zentrales Personal- und Sozialwesen" im Sommer/Herbst 2000 des Themas "Attraktivität als Arbeitgeber" gesamthaft annahm.

### **Projekt "Personalinitiative IT"**

Im folgenden werden zwei offene Gespräche im Rahmen des Projekts "Personalinitiative IT" ethnographisch beschrieben, die nicht nur einen Einblick in die fachlichen Anstrengungen der BMW

<sup>157</sup> BMW Dokument, "Projekt: Personal-Initiative IT (PIT)", interner Laufwerkspfad P:\PIT\c\_project-handbook\Startbrief\Ergänzung Projekt Startbrief.doc, Stand: 20.01.2000.

Group geben, ihre Attraktivität auf dem Berufssektor der IT zu steigern, sondern auch Einblick geben können, welchen Stellenwert die Unternehmensführung diesem Thema in der betrieblichen Praxis zubilligt.

Setting:	2 Gespräche mit einer P Führungskraft	(EB)
Beteiligte:	P Führungskraft, Forscher	
Datum:	20.10.2000 und 08.11.2000	
Dauer:	2x ca. 1h.	

*"Bevor ich meinen Gesprächspartner anrufe, versuche ich, maximale Informationen einzuholen, wer er ist, was er macht und - das interessiert mich am meisten - wieso er diese Aufgabe hat. Ich höre unter anderem: 'Das ist einer, der hält sich selbst für die weltbeste OFK [Obere Führungskraft, die höchste Einstufungsebene für Führungskräfte bei der BMW Group]!', woanders heißt es: 'Na klar hat der Recht mit dem, was er tut, aber er tut sich in der PM Welt einfach wahnsinnig schwer als Außenseiter.' Ich schreibe ihm ein E-Mail, wer ich bin (Doktorand bei PM-1), was ich will (einen Termin mit ihm, vielleicht auch zwei) und wieso ich das will (Dissertation über Unternehmenskultur und Personalauswahl; da sind auch die Bestrebungen, die Attraktivität des Unternehmen zu steigern, wichtig).*

*Irgendwann in der darauffolgenden Woche sitze ich dann im Büro seiner Sekretärin, die selbst noch nicht 'beschafft' ist. Er telefoniert noch, und als er fertig ist, erzählt er mir, dass er gerade meinem Chef gefragt hat, wer denn ich nun überhaupt sei. Nun ist es an mir zu schmunzeln. Das Gespräch verläuft anders, als ich erwartet habe, denn er geht direkt in Details seines Projekts, die mir fremd sind - ich ergreife auch keine Initiative, meine Fragen zu stellen, da ich ihn erst einmal auf mich wirken lassen will. Er erzählt über seine Zeit im Ausland, über seine damalige Funktion, über den Erfolg, 'auch ohne die Personalabteilung' erfolgreich Mitarbeiter rekrutiert zu haben - ein Seitenhieb auf den P-Bereich, sicherlich auch auf PM-1 als zuständige Recruiting-Abteilung und auf mich als Mitarbeiter dieser Abteilung. Personaler scheinen wohl weltweit nicht besonders angesehen zu sein, schießt mir durch den Kopf, aber wahrscheinlich will er mich nur ein wenig austesten. Nach und nach zeigt er mir interessante Zusammenhänge zwischen der (im Unternehmen nicht vorhandenen) quantitativen und qualitativen Personalplanung und der Personalauswahl und -entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften im Bereich IT, was mit den bekritzelten Flipcharts korrespondiert, die rundum an den Wänden seines Büros hängen. Ich verstehe, was er sagt, als er erzählt, wie es momentan im Unternehmen aussehe, wo 'vielleicht die Hälfte der IT-ler karrieremäßig an der Decke hängt und zu alt ist, um das Unternehmen verlassen zu können' und wo 'man nur etwas werden kann, wenn man aus dem Forschungs-, Entwicklungs- oder Finanzbereich oder aus dem Vertrieb/Marketing kommt.' Das Unternehmen, führt er aus, wolle zwar 'Benchmark' werden in Produktionsprozessen oder der Formel 1, aber 'so eine Aussage für die IT-Prozesse werden sie nicht finden.'*

*Wir unterhalten uns auch über meine Sicht der BMW Unternehmenskultur und finden teilweise parallele Positionen. Er stammt eigentlich gar nicht aus dem Personalbereich und ist nach eigenen Angaben sehr daran interessiert, seine eigenen Beobachtungen des Unterneh-*

*mens von anderen bestätigt oder widerlegt zu sehen. Die Zeit ist um: meine Fragen nehme ich mir vor bei unserem nächsten Termin zu stellen. Knappe zwei Wochen später möchte ich als erstes von ihm wissen, weshalb die BMW Group sich die Attraktivität als IT-Arbeitgeber überhaupt auf die Fahnen geschrieben habe. Hat sie gar nicht, erfahre ich, weil sein eigenes Projekt vor allem deshalb installiert worden sei, weil 'da plötzlich ein Herr [...] nach Deutschland zurückkam.' Kurz zuckt mir der Gedanke durch den Kopf, es handle sich bei dem Projekt um eine AB-Maßnahme auf höchstem Niveau. Da schwingt auch persönliche Frustration mit, denke ich mir, zumal er auch unternehmensinterne Fremdbilder von sich anspricht: 'Das wirft man mir manchmal als Arroganz vor' oder 'Da denken manche, was will der denn?' Etwas Ähnliches habe ich ja auch schon gehört, fällt mir ein. Für seine Offenheit hat er meine spontane Bewunderung, da ich es eher gewohnt bin, dass Führungskräfte dieser Ebene begnadete Darsteller in eigener Sache sind und einem ihre Themen stets als überlebensnotwendig für das gesamte Unternehmen verkaufen. Seine Wahrnehmung der Attraktoren eines IT-lers, einen Job anzunehmen kann ich nachvollziehen, auch wenn ich sie in dieser Deutlichkeit noch nicht gehört hatte: 'Die wollen einfach dabei sein, wie etwas Tolles entwickelt wird auf dem Sektor - mit irgendwelchen Motivationstrainings können Sie denen nicht kommen!' Natürlich gebe es auch welche, 'die gerne einen BMW fahren', der Hauptattraktor sei allerdings der konkrete Job, der sie bei BMW jedoch unweigerlich frustriert: 'Die kriegen gesagt: «Jetzt kehren Sie mal den Hof mit genau dem Besen hier und genau in der Richtung!» Und, um in dem Beispiel zu bleiben, nach einer Weile bekommen die den Besen abgenommen und einen Handfeger in die Hand gedrückt, weil der billiger ist.' Mir persönlich scheint, dass dies das Schicksal aller Bereiche ist, die nicht direkt am Kernprozess der BMW Group beschäftigt sind, z.B. auch des Personalwesens. Als er bekräftigt, dass ihn das alles jedoch nicht entmutige, weil er davon überzeugt sei, 'dass ich Recht habe', zeigt er Zähne und kehrt zu seiner anfänglichen Form zurück."*

## **Projekt "Attraktivität als Arbeitgeber"**

Initiiert und beauftragt von der Abteilung "Grundsatzfragen der Personal- und Sozialpolitik" im Funktionsbereich "Zentrales Personal- und Sozialwesen" beschäftigte sich in der zweiten Hälfte des Jahres 2000 unter anderem eine studentische Unternehmensberatungsfirma damit, den soziokulturellen Status quo der BMW Group als Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt festzustellen und zusammenzufassen sowie dem Unternehmen Handlungsvorschläge zu unterbreiten, mit welchen Maßnahmen es seine Attraktivität steigern könnte. Methodisch handelt es sich hierbei um eine klassische Eigen-/Fremdbild-Analyse, wie es sie schon seit langem in den Sozialwissenschaften (z.B. BÜHRER 1983), der Psychologie (z.B. LEE 1987) oder der Wirtschaftskommunikation (z.B. BUNGARTEN 1994) gibt und die im allgemeinen Daten mittels Umfragen erhebt. Diese Studie kann jedoch, im Unterschied zur Zielsetzung der beauftragten Autoren, eher als internes Stimmungsbild der 24 befragten P Mitarbeiter gelesen werden denn als Umfrage unter der Zielgruppe Bewerber, deren Position größtenteils lediglich Second Hand durch eine bereits veröffentlichte Studie eines Personaldienstleisters exploriert wurde. Insofern beschreiben die im folgenden genannten Kritikpunkte z.B. am Bewerbungsprozess und Einstiegsprogramm der BMW Group intersubjektive Kritikpunkte der befragten Mitarbeiter im P-Bereich an unternehmensinternen Themen, machen also eher eine Aussage über den Grad an interner als an externer Attraktivität des Unternehmens. Die

Autoren der Analyse kategorisieren in ihrem Abschlußbericht<sup>158</sup> verschiedene "Attraktivitätsparameter" nach Feldern und subsumieren unter ihnen Elemente, die sich in unterschiedlicher Ausprägung auch in der BMW Group finden lassen:

"Great Company"	"Great Job"	"Great Balance"	"Great Pay"
Internationalität	abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgaben	Gleichgewicht von Beruf und Privatleben	Entlohnung
flache Hierarchie, offene Kommunikation	flexible Arbeitsbedingungen		Standort
Einstiegsprozess, Trainee-Programm	Projektarbeit		
Beschäftigungssicherheit	Eigenverantwortliche Arbeit		
ansprechende Unternehmenskultur	Erwerb von Fähigkeiten, die mir langfristig nutzen		
Produkt, Image	Aufstiegschancen		
gute Referenz	Spezialisierung in einem Bereich möglich		
Strategie	Aus- und Weiterbildungsangebot		
Serviceleistungen			
öffentliche Präsenz			

Abbildung 18: Attraktivitäts-Parameter der BMW Group

Quelle: "Attraktivität des Arbeitgebers. Abschlussbericht", 6

Auch wenn die Terminologie der verschiedenen Elemente nicht eindeutig differenziert ist, werden der Recruitingprozess (z.B. als Einstiegsprozess, Trainee-Programm) und die Unternehmenskultur richtig unter den Spezifika des Unternehmens subsumiert, die beide Auswirkungen auf das Image der BMW Group haben. Als Stärken bzw. Schwächen stehen sich dabei die folgenden für Recruiting relevanten Punkte Einstiegsprozess und DRIVE gegenüber:

<sup>158</sup> BMW Dokument, "Attraktivität des Arbeitgebers. Abschlussbericht", 153 Seiten DIN A4, erstellt von Delta e.V., 28.09.2000.

	"Stärken"	"Schwächen"
<b>Einstiegsprozess</b>	gute Aufnahme bei den Kollegen	langer Bewerbungsprozess
	kein generelles Auswahlverfahren	äußere Bedingungen des Bewerbungsgespräches schlecht
		Grundarroganz von BMW kein klares Mentorenprogramm
<b>DRIVE</b>	fester Aufgabenbereich	keine Auslandseinsätze
	gute Qualifizierungsmaßnahmen	mangelnde Exklusivität
	Einsätze in anderen Abteilungen möglich	wenig Zeit für DRIVE-Bausteine
	DRIVE fördert Eigeninitiative	Abhängigkeit vom Vorgesetzten
	kein Selektionsmechanismus	

Abbildung 19: "Stärken/Schwächen" des BMW Einstiegsprozesses und des DRIVE-Programms

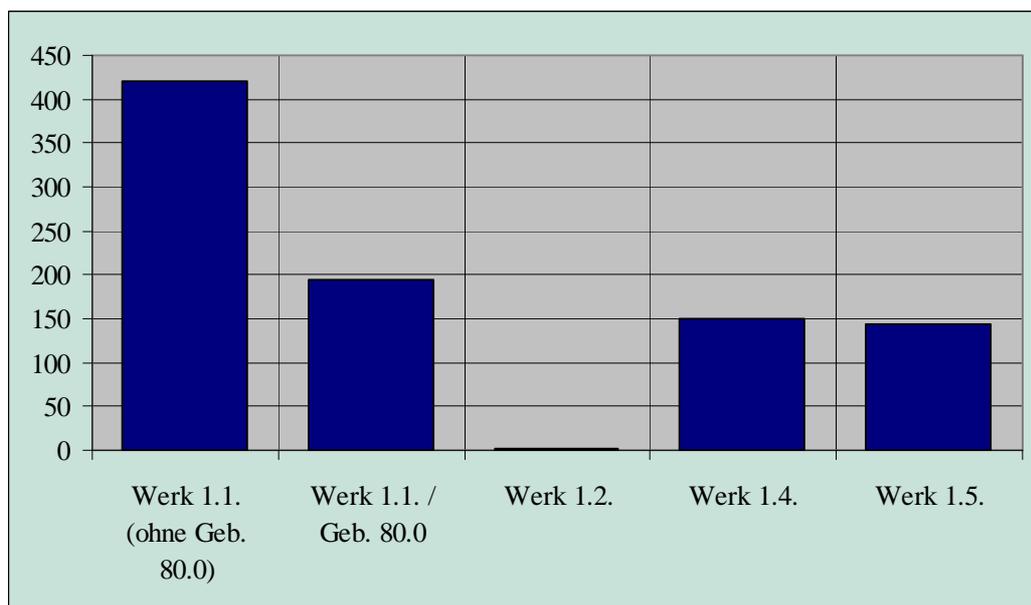
Quelle: "Attraktivität des Arbeitgebers. Abschlussbericht", 30

Auffällig ist hier, dass unter den wahrgenommenen "Schwächen" besonders soziokulturelle Spezifika des Unternehmens in ihrem Einfluss auf den Recruitingprozess gezählt werden, während betriebliche "Hard Skills", z.B. das Vorhandensein eines generellen Auswahlverfahrens, das Fehlen eines Selektionsmechanismus' oder als gut beurteilte Qualifizierungsmaßnahmen vorwiegend als "Stärken" gesehen werden. Nicht nur die These, dass interpretative "Soft Skills" deshalb als "Schwächen" gelten, weil sie dem Bewerber eine Eigenleistung, nämlich das Interpretieren, abverlangen, ist hier denkbar, sondern auch, dass der Bewerber im Recruitingprozess vor allem darauf achtet, ob und welche Signale das Unternehmen kommuniziert, um sich ihm als attraktiver Arbeitgeber und als zu seinen soziokulturellen Präferenzen passend (im Sinne der bereits angesprochenen Fitness) zu empfehlen. Die Überprüfung der "Hard Skills" - auf Unternehmensseite können hier z.B. die Vergütung, spezifische Arbeitszeit- oder Bonusmodelle beim Erwerb von Konzernprodukten genannt werden -, so der zweite Teil der These, wird für den Bewerber erst dann wichtig, wenn das Unternehmen in seinen eigenen "Soft Skills" als geeignet wahrgenommen wurde. Der primäre Filter der Überprüfung soziokultureller Passung bedingt folglich, folgt man dieser These, erst den zweiten Filter der "Hard Skills" und ist maßgeblich an der binären Antwort Ja/Nein auf die Frage des Bewerbers nach der Attraktivität dieses Unternehmens beteiligt, das sich ihm präsentiert - das "Selection Paradigm" der klassischen Personalauswahl wird hier geradezu umgedreht. Diese These wird um so wahrscheinlicher, nimmt man eine Situation als Beispiel, in der ein stark umworbener Bewerber mit "Mangelqualifikationen" (für die BMW Group: Absolventen der IT, Elektrotechnik-Ingenieure) Personalentscheidern gegenübersteht, die aufgrund der spezifischen Seltenheit solcher Bewerber ausgesprochen bemüht sein müssen, ihn als neuen Mitarbeiter zu gewinnen. Als sozio-

kulturelle Spezifika der BMW Group im genannten Sinne fallen in diesem Zusammenhang vor allem auf:

- die *"äußeren Bedingungen des Bewerbungsgespräches"*
- die *"Grundarroganz von BMW" im Einstiegsprozess*
- die *"mangelnde Exklusivität des DRIVE-Programms"*

Dass neben fachlichen und soziokulturellen Aspekten auch Gebäude die "optimale Auswahl-situation aus Bewerbersicht" beeinflussen, belegten bereits NJÄ ET AL. (1997/98, 67) in ihrem Forschungsbericht. Die genannten äußeren Bedingungen des Bewerbungsgespräches werden von den Autoren der Studie dabei auf das "Gebäude 80 als Ort der meisten Bewerbungsgespräche" (31) zurückgeführt, in dem sich nicht nur die Arbeitsplätze der meisten am Recruitingprozess beteiligten Mitarbeiter des BMW Personal- und Sozialwesens in der Konzernzentrale München befinden, sondern das auch dadurch, dass es außerhalb der Werkstore und der von der internen Unternehmenssicherheit bewachten Zugangsbeschränkungen liegt, für externe Bewerber frei zugänglich ist.



**Abbildung 20:** Anzahl der Personen im Personal- und Sozialwesen am BMW Standort München (mit Telefonanschluss)

Quelle: BMW Intranet, Mitarbeiterverzeichnis

Stand: 25.10.2000

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	10.08.1999	
<p><i>"Das Tollste ist ja, wenn da plötzlich eine türkische Großfamilie in der Tür steht und für den Sohn oder die Tochter einen Job sucht, die meistens nicht mal eine Bewerbungsunterlage dabei haben. Dann lädst du dir eventuell den Zorn der gesamten Sippe auf, wenn du denen sagst, dass sie bei Dir falsch sind oder dass man sich bei BMW nun einmal schriftlich bewerben muss und das auf Zuruf leider nicht geht."</i></p>		

Das Gebäude 80.0 ist ein dreistöckiger Flachbau, der um das Jahr 1943 erbaut wurde und zunächst der Ausbildung neuer Mitarbeiter diente. Nach dem zweiten Weltkrieg war es kurzzeitig vermietet und wurde im Lauf der 50er Jahre wieder in BMW Nutzung überführt. Heute befinden sich im Gebäude 80.0 vor allem P Mitarbeiter in strategischen und operativen Funktionen, in einem Teil sind auch die Münchner Geschäftsstelle der Betriebskrankenkasse der BMW AG und das Marketing der Marke MINI untergebracht. Dieses Gebäude wird nun vor allem unternehmensintern, von den befragten P Mitarbeitern, als nicht angemessen für Bewerberkontakte angesehen, da der Großteil der Vorstellungsgespräche, in denen Bewerber mit technischer Biographie Personalreferenten und/oder Fachbereichsvertretern "Face-to-Face" gegenüber sitzen, mittlerweile im Forschungs- und Ingenieurzentrum (FIZ) im Münchner Norden stattfinden. Auch die weitaus geringere Anzahl der Interviews mit Bewerbern für die Bereiche Marketing/Vertrieb findet nicht in diesem Gebäude statt - lediglich für Zentralbereiche (z.B. das P Ressort oder die Betriebsgastronomie) sitzen die Personalreferenten im Gebäude 80.0: die Anzahl ihrer Bewerbungsgespräche ist vergleichsweise marginal, da die in diesen Bereichen vakanten Stellen relativ gering sind. Bei der Aussage über dieses Gebäude handelt es sich also eher um eine Unmutsäußerung der befragten/betroffenen P Mitarbeiter mit ihrem eigenen Arbeitsplatz als um ein Problem der mangelnden Attraktivität der BMW Group. Dennoch wurde im Herbst/Winter 2000 in die Renovierung dieses Personalgebäudes investiert, da es sich nur wenige Meter vor dem "Vierzylinder", dem Hauptgebäude der BMW Group, befindet.

Setting:	Münchner U-Bahn	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.09.2000	
<p><i>"Ich habe das mal bei [...]im FIZ gehört: das Gebäude 80 wird da 'Frauenknast' genannt."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.11.2000	
<p><i>"Das Erscheinungsbild vom Gebäude 80 wird sich verändern, da wird [...] ein paar Millionen in die Hand nehmen, und das finde ich gut. Das ist auf jeden Fall ein positives Signal, wenn der P das Geld genehmigt."</i></p>		

Hinter der geschilderten "Grundarroganz von BMW" verbirgt sich das mutmaßliche Verhalten von Personalentscheidern und Fachbereichsvertretern, dass "aufgrund der Erfolge von BMW und der bisher starken Stellung als attraktiver Arbeitgeber [...] dem Bewerber der Eindruck vermittelt, er müsse froh sein, bei BMW arbeiten zu dürfen. Im Bewerbungsgespräch wird weniger die Tätigkeit, sondern die Attraktivität von BMW in den Vordergrund gestellt" (32). Verdeutlicht man sich die negativen Begleiterscheinungen der bereits beschriebenen in objektivistischer Tradition "stark" genannten Unternehmenskulturen, so finden sich hier Korrespondenzen: durch das Leben der Formel "Der (wirtschaftliche) Erfolg gibt uns Recht" generiert sich ein als "arrogant" wahrgenommenes Selbstverständnis der "BMW-ler", das durch die technische Exzellenz der Produkte noch verstärkt wird gemäß der beschriebenen Parallelität von Leistung und Mobilität in den Dimensionen Produkt und Mensch. Der Stolz auf den langjährigen wirtschaftlichen Erfolg der BMW Group, welcher sich auf die technische Exzellenz der Konzernprodukte gründet, bildet eine Wirkung heraus, die von externen Bewerbern, die (noch) keine "BMW-ler" sind, als unangemessen wahrgenommen wird und die, vergegenwärtigt man sich den hohen Konzernverlust durch das Scheitern der Integration der britischen Marke Rover und der deutschen Marke BMW, noch deplazierter wird, als sie es ohnehin im Umgang mit Personen sein mag, die eventuell zwischen mehreren Angeboten für eine Position wählen können. Die Vermutung liegt außerdem nahe, dass diese wahrgenommene Anspruchshaltung der Unternehmensvertreter Bewerbern gegenüber im Recruitingprozess kontraproduktive Folgen hat<sup>159</sup>. Das Ziel des Recruitingprozesses aus Unternehmenssicht ist die Gewinnung neuer Mitarbeiter für freie Stellen, das Ziel der Bewerber korrespondiert damit: sie wollen die als vakant kommunizierten Stellen besetzen. Die beschriebene Anspruchshaltung des Unternehmens, die vom Bewerber eine inferiore Position verlangt, verzerrt das besonders im Fall von Mangelqualifikationen vorhandene Gleichgewicht, wenn es nicht sogar das Ungleichgewicht - der mit Mangelqualifikationen ausgestattete Bewerber ist eine "Human Resource", die das Unternehmen dringend integrieren muss - geradezu antizipiert. Praktische Entsprechungen dieser Haltung gibt es vor allem zum informellen Auswahlkriterium "Identifikation mit BMW" in verschiedenen Variationen, z.B. als "starkes Interesse für den Automobilverkauf"<sup>160</sup>, als intern häufig genannte "Affinität zum Automobil" oder als "Affinität zur BMW Welt"<sup>161</sup>.

<sup>159</sup> Empirische Studien, z.B. WINTER/JÖNS (1998), haben nachgewiesen, dass Konzept und Methodik von AC einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Attraktivität eines Unternehmens durch Bewerber haben.

<sup>160</sup> BMW AG, Personalmarketing (Hg.): BMW Nachwuchs-Förderungs-Programm (NFP). Einlegeblatt der BMW Personalbroschüre "Einsteigen bei BMW. Zukunft gestalten.". München 1999.

<sup>161</sup> BMW Dokument, BMW Intranet,



Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	27.10.2000	
<p><i>"Ein offizielles Auswahlkriterium ist das nicht, wir haben das nirgendwo reingeschrieben, aber es ist klar, dass die Beobachter am Auswahlverfahren alles BMW-ler sind und natürlich da drauf achten - besonders die aus den Niederlassungen."</i></p>		

Setting:	AC	(TB)
Beteiligte:	BMW Mitarbeiter und Führungskräfte, Bewerber, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	05.12.2000	
<p><i>"Was ich bei Ihnen den ganzen Tag vermisst habe, ist, weshalb Sie überhaupt zu BMW wollen. Bei uns hat jeder in irgendeiner Form 'Benzin im Blut' und ist von unseren Fahrzeugen fasziniert!"</i></p>		

In dieselbe Richtung geht, dass internen Richtlinien zufolge zwar "keine BMW-Erfahrung [...] nicht a priori negativ zu sehen"<sup>162</sup> ist, die Lebenslauf-Komponenten "Lehre bei BMW, Diplomarbeit und/oder Praktika mit guter Bewertung, auch Werkstudententätigkeit" jedoch deutlich als positiv positioniert sind. Die angesprochene Affinität zum Unternehmen BMW Group (vielmehr: zur Marke BMW) lässt sich hier durch praktisches Engagement nachweisen: ein Bewerber, der im Rahmen von z.B. Praktika oder Werkstudententätigkeiten im Unternehmen eingesetzt war, hat für die Personalentscheider seine Affinität bereits bewiesen. Auch in internen Interviewleitfäden wird dies thematisiert, und zwar in den direkten und indirekten Fragen unter dem Punkt "Affinität zu BMW":

- *"Was bedeutet BMW für Sie?"*
- *"Wie haben Sie BMW bisher wahrgenommen?"*
- *"Wie können Sie sich mit den Produkten von BMW identifizieren?"*
- *"Was ist Ihnen über die Geschäftstätigkeit von BMW bekannt? Worin sehen Sie die wesentlichen Unterschiede zwischen BMW und anderen Automobilherstellern?"<sup>163</sup>*

---

[http://www.landshut.w4/P\\_Abt\\_Web/Sonstiges/Doktorandenprogramm.ppt](http://www.landshut.w4/P_Abt_Web/Sonstiges/Doktorandenprogramm.ppt), Stand: 15.11.2000.

<sup>162</sup> BMW Dokument, "Selektionskriterien", interner Laufwerkspfad O:\PM1\# Bewerberauswahl\Bewerberauswahl Festeinstellung\Selektionskriterien.xls, Stand: 27.11.2000.

<sup>163</sup> BMW Dokument, "Interviewleitfaden-1", interner Laufwerkspfad O:\PM1\#Bewerberauswahl\Bewerberauswahl Festeinstellung\Interviewleitfaden\Interviewleitfaden-1.doc, Stand: 27.11.2000.

Die Kritik der "mangelnden Exklusivität" des Einstiegsprogramms DRIVE lässt sich am besten untersuchen, wenn man dieses Programm mit einem der gängigen Trainee-Programme vergleicht, wie es sie nicht nur bei den direkten Wettbewerbern der BMW Group auf dem Automobilsektor (z.B. die "Internationale Nachwuchsgruppe" der DaimlerChrysler AG oder das "Trainee-Programm" der AUDI AG), sondern auch bei direkten Konkurrenten um Bewerber am Standort München (z.B. das "Siemens Graduate Program") gibt. Der hier angesprochene Kritikpunkt verweist direkt auf den Elite-Gedanken dieser Programme: die Bewerber müssen sehr hohen quantitativen (z.B. Auslandsaufenthalt, Studium an einer vom Unternehmen definierten "Zielhochschule"<sup>164</sup>, geringes Lebensalter, sehr gute Examensnoten) und qualitativen Anforderungen (z.B. erfolgreiches Absolvieren eines AC) genügen, um am Programm teilnehmen zu können. Als Gegenleistung erwartet sie nach dem Programm i.d.R. die Übernahme einer Führungskräftefunktion. Bereits die Auswahl fordert von den Bewerbern mehr als durchschnittliches Engagement, das Programm selbst vom Teilnehmer mehr als durchschnittliche Flexibilität.

Die Gegenleistung des Unternehmens kann in zweifacher Hinsicht beschrieben werden, operativ und sozial: während des Programms steht die angestrebte Führungskarriere im Vordergrund, schließlich das Ziel des Trainee-Programms, das auch als starker Motivator für die tägliche Arbeit der Trainees gelten kann, denn das besondere Augenmerk der Unternehmensführung für die Programmteilnehmer kann auch als besonders hoher Grad an Beobachtung interpretiert werden. Auf der anderen Seite wird den Teilnehmern ein hohes soziales Prestige vermittelt, da sie an exklusiven Maßnahmen teilnehmen, die den vergleichsweise "normalen" Mitarbeitern in der Regel verschlossen sind. Zudem sind die Trainees durch den engeren Kontakt zu Führungsebenen bei den obersten Hierarchieebenen anders platziert. Verschiedene Unternehmen (z.B. MG-Technologies, AUDI AG) benutzen diese Karrierevorteile deutlich als Werbemittel:

*"Flexibilität, Verantwortung, ein individueller Ablaufplan und ein abgestimmtes Seminarprogramm zeichnen das performance Programm aus. Meine Meinung ist gefragt. Auf die Auswahl meiner Einsätze im Konzern nehme ich Einfluss, denn nichts wird über meinen Kopf hinweg entschieden. Das Mentorensystem bietet mir von Anfang an Kontakt zum Vorstand Personal."*<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Hochschul-Rankings, in denen sich die Qualität von Betreuung und wissenschaftlicher Lehre listen lassen, werden seit etlichen Jahren in populärwissenschaftlichen Medien bzw. Wochenmagazinen breit vermarktet - die sozialwissenschaftliche Elitenforschung freilich kommt seit Jahren zu demselben einheitlichen Ergebnis: "Zusammenfassend ist zur Frage nach der Existenz milieubildender Eliteuniversitäten in der Bundesrepublik Deutschland festzuhalten, dass solche Spitzenuniversitäten hierzulande weder generell noch fachspezifisch zu finden sind" (SCHNAPP 1997, 113).

<sup>165</sup> Internet, <http://www.mg-technologies.de/deutsch/karriere/performance.html>, Stand: 15.11.2000.

*"Nach einem 8wöchigen Praktikum wurde ich ins Studentische Laufbahnprogramm von AUDI übernommen. Das Angebot, darüber hinaus im Rahmen eines Trainee-Programms die verschiedensten Facetten des Ingenieurberufs zu erleben, konnte ich nicht ausschlagen. Wer die entsprechende Eigeninitiative mitbringt, kann in Zusammenarbeit mit seinem Paten und der Trainee-Betreuung sein wirklich individuelles Programm gestalten. So komme ich genau in die Organisationseinheiten, die mich besonders interessieren."<sup>166</sup>*

Diesen sozialen Schließungsmechanismus, der maßgeblich an der Herausbildung eines Korpsgeistes beteiligt ist, induziert das DRIVE Programm in zwei wesentlichen Aspekten nicht. Zum ersten gibt es, systemtheoretisch gesprochen, für die begehrte Zielgruppe Hochschulabsolventen/"Young Professionals" keine Systemgrenze zu anderen Einstiegsformen ihrer betrieblichen Umwelt (z.B. Direkteinstieg), da mit nur wenigen Ausnahmen wird im Recruitingprozess automatisch jeder Absolvent, der bis zu einer definierten zeitlichen Grenze (2-3 Jahre) über Berufserfahrung nach seinem Studium verfügt, als DRIVER behandelt. Systemintern fällt damit eine soziale Differenzierungsmöglichkeit weg, insofern es keinen institutionalisierten Kanal z.B. für Personalentwicklung gibt, also keinerlei offizielle Belohnungsmechanismen für DRIVER, die höhere Leistung bringen als andere DRIVER. Was von den Programmverantwortlichen möglicherweise als nachvollziehbarer Aspekt sozialer Gerechtigkeit und Homogenisierung geplant war, erweist sich hier als Nachteil gegenüber einem klassischen Trainee-Programm. Was Trainees erstreben, scheint soziale Differenzierung zu sein, und genau dies, die Zugehörigkeit zu einer betrieblichen Elite, verwehrt ihnen DRIVE.

Zum zweiten gibt es innerhalb der Maßnahmen des DRIVE Programms keine festen Bestandteile, die bei der Zielgruppe potentiell einen hohen Attraktionsgrad haben können. Hier kann, neben der angestrebten Führungsverantwortung, besonders der projektartige Auslandsaufenthalt genannt werden, der bei Trainee-Programmen, die häufig bereits vom Titel her international ausgerichtet sind, im Programmablauf fest platziert ist. Die auf einen zumindest temporären Auslandsaufenthalt ausgerichtete Tätigkeit innerhalb eines Industrieunternehmens konnte in der Vergangenheit nicht nur in der personalspezifischen Managementforschung sowohl als Auswahlkriterium, sondern auch als klarer Attraktor für Studenten und Hochschulabsolventen für eine Tätigkeit in einem Wirtschaftsunternehmen identifiziert werden:

*"Deutsche Hochschulabsolventen wünschen sich von ihrem ersten Arbeitgeber vor allem Teamarbeit (32 Prozent) und internationale Karrierechancen (26 Prozent). Rund je ein Fünftel möchte in Projekten arbeiten, vielfältige Aufgaben bewältigen und inspirierende, begabte Kollegen haben. [...] Mehr als drei Viertel der befragten deutschen Jungakademiker streben eine internationale Karriere an. 43 Prozent verbinden damit einen längeren Auslandsaufenthalt. Je 36 Prozent halten die Anpassung an fremde Kulturen und Geschäftspraktiken und die Arbeit in einer Fremdsprache für wichtige Merkmale. Neun von zehn Befragten möchten sogar mindestens ein Jahr im Ausland leben."*

(SCHWERTFEGER 1998, 74)

---

<sup>166</sup> Internet, [http://www.audi.de/personalsatellit/berufseinsteiger/trainee/nachgefragt\\_experte2\\_de.html](http://www.audi.de/personalsatellit/berufseinsteiger/trainee/nachgefragt_experte2_de.html), Stand: 15.11.2000.

Das DRIVE Programm wird der Zielgruppe nun per Website und BMW Intranet ausgesprochen unterschiedlich kommuniziert:

*"DRIVE ist das neue, flexible Einstiegs- und Entwicklungsprogramm für besonders qualifizierte Hochschul- und Fachhochschulabsolventen - ohne und mit erster Berufserfahrung. DRIVE bietet engagierten Persönlichkeiten unterschiedliche Einstiegsvarianten - individuell abgestimmt auf Ihre Qualifikation und Ihre beruflichen Vorstellungen."<sup>167</sup>*

Unternehmensextern wird das Programm der Zielgruppe als flexibel und individuell "verkauft", unternehmensintern differenziert sich das Programm in verschiedene Varianten mit Pflichtbestandteilen, welche die Mitglieder gar nicht auf das klassische Trainee-Ziel der Führungsfunktion vorbereiten, sondern sie lediglich zu den "normalen" BMW Mitarbeitern machen sollen, von denen sie sich möglicherweise insbesondere differenzieren wollen.

*"Es gibt nicht das DRIVE-Programm, sondern viele bedarfsorientierte Varianten der Fachbereiche, aber mit durchgängigen Bauelementen. Diese Pflichtstationen müssen von allen DRIVERN absolviert werden: Einführungsveranstaltung, Produktionseinsatz, Seminare : "Ich bei BMW" und "Gruppendynamik", Beurteilungen."<sup>168</sup>*

Auch wenn unternehmensextern nicht klar gesagt wird, dass DRIVE das Trainee-Programm der BMW Group ist, wird doch genau dieser Anschein erweckt aus dem personalwirtschaftlich nachvollziehbaren Grund, gerade Bewerber zu gewinnen, die sich aufgrund ihrer häufig hohen beruflichen Qualifizierung sowie aus der Motivation, vielleicht schon während des Programms Führungsverantwortung zu übernehmen, für ein Trainee-Programm interessieren:

*"Ob Sie mit sofortiger Übernahme eines Verantwortungsbereiches starten oder in einer qualifizierenden Vorbereitungsphase in wechselnde Aufgabenstellungen einbezogen werden, klären wir gemeinsam mit Ihnen - ausgehend von Ihrer Qualifikation, Ihrem Know-how, Ihren Neigungen und unseren Anforderungen."<sup>169</sup>*

Die Enttäuschung eines solcherart disponierten und geworbenen Personenkreises im tatsächlichen DRIVE Programm scheint, betrachtet man diese ambivalente Kommunikationsstrategie, bereits vorprogrammiert.

---

<sup>167</sup> Internet, [http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs\\_index.shtml](http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs_index.shtml), Stand: 16.11.2000.

<sup>168</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, [http://tweb.muc/p/pz/drive/drive\\_red.nsf/WebDocuments/000000.000023.?OpenDocument](http://tweb.muc/p/pz/drive/drive_red.nsf/WebDocuments/000000.000023.?OpenDocument), Stand: 16.11.2000.

<sup>169</sup> Internet, [http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs\\_index.shtml](http://www.bmw.com/bmwd/pulse/enterprise/personal/hochschul/hs_index.shtml), Stand: 16.11.2000.

### 3.2.4. Besuch einer Ausstellung

Kultur muss in der subjektivistisch-interpretativen Perspektive der Feldstudie gedeutet werden, um Bedeutung zu erlangen. Der "BMW Group Pavillon", der für München eine wichtige Rolle bei der offiziellen kulturellen Platzierung des Unternehmens in die umgebende Gesellschaft spielt, soll im folgenden ethnographisch beschrieben werden.

Setting:	BMW Group Pavillon	(EB)
Beteiligte:	BMW Projektmanagerin, Forscher	
Datum:	15.02.2000	
Dauer:	ca. 1h 30 min.	

*"Der BMW Group Pavillon, eine moderne Stahl- und Glaskonstruktion, befindet sich am Lenbachplatz, 'im Herzen von München', wie es die Website des Konzerns nennt. Nachdem mich die U-Bahn ausgespuckt und ich das Gebäude betreten habe, wird meine Aufmerksamkeit zuerst einmal etwas unsanft auf drei Leinwände gelenkt, auf denen sich Videoclips in Endlosschleife drehen: links und rechts ein artifiziell abgelichteter weiblicher Torso, unter dem der Schriftzug 'Schönheit' eingeblendet ist, in der Mitte ein Fahrzeug. Genießen kann ich diese Schönheit freilich nicht so, wie ich gerne würde, denn aus den seitlich aufgehängten Lautsprecherboxen wummert mir hektische laute Musik entgegen. Ist das ein erster Hinweis: Ästhetik ja, Ausruhen nein? Ohne mich näher umzusehen - das will ich später tun - gehe ich in den hinteren Bereich, wo ich BMW Mitarbeiter vermute.*

*Die Projektmanagerin, mit der ich verabredet bin, hat noch einen anderen Termin, den angebotenen Cappuccino lehne ich ab, also habe ich Gelegenheit, das Gebäude selbst zu erkunden. Der Pavillon ist in vier Ebenen geteilt: Erd- und Untergeschoss sind Ausstellungsbereich, oben ist eine kleine Bürozone, hinten die Bar. Die Exponate im Ausstellungsbereich - Fahrzeuge, Motorräder, Aggregate - sind wie Museumsexponate audiovisuell inszeniert. Das wundert mich nicht, schließlich ist das hier eine Art Museum, wenn auch nichts auf museale Gediegenheit deutet. Mich interessiert ohnehin viel mehr, in welchen Kontext die Exponate eingebunden sind. Alles an und in diesem Pavillon scheint teuer zu sein: an der rundum laufenden Fensterfront hängen große Flachbildschirme, auf denen MTV-ähnliche Clips zu sehen sind, die chromblitzende Bar, deren Elemente perfekt aufeinander abgestimmt sind, steht auf Rollen, kann jederzeit woandershin bewegt werden (Mobilität in einem Mobilitätsunternehmen?), das mir sichtbare Mobiliar könnte auch in einem toskanischen Einrichtungstempel stehen, und selbst die Blumen, ein großer Strauß weißer Rosen in einer riesigen kristallinen Vase, dürften Einiges gekostet haben. Ich bin beeindruckt, wie immer, wenn ich an einem Ort bin, an dem mir das Gefühl vermittelt wird, Geld spiele eine eher untergeordnete Rolle. Nein, ich stehe bestimmt in keinem Autohaus, und mir rückt kein provisionsmotivierter Verkäufer auf die Pelle. Noch bevor ich die breite Stahltreppe zum Untergeschoss hinuntergehe, weiß ich, dass es um die rhetorische Produktinszenierung dort ähnlich bestellt sein wird. Als ich wieder in den Eingangsbereich zurückkomme und mich gerade an einen mit Informationsmaterial befüllten Ecktisch setzen will, sehe ich die Projektmanagerin mit ihrer Mitarbeiterin auf mich zusteuern, eine sehr gepflegt*

aussehende Dame von vielleicht fünfundvierzig Jahren, gekleidet in edlem Schwarz. Weshalb ich denn keine Führung vorab wollte, fragt sie, und als ich antworte, dass mir das nicht angeboten wurde, hat ihre Mitarbeiterin, wie mir scheint, prompt ein Problem. Nun übernimmt sie das sichtlich verärgert und beginnt mit Historie, Sinn und Zweck des Pavillons. Schnell wird mir klar, dass der Pavillon für sie nicht nur ein Gebäude ist und sie nicht nur eine BMW Angestellte. Denn 'so einen Job kann man natürlich nicht mit Kindern machen', und nachts stehe sie oft 'nach ein paar Stunden Schlaf' auf, lese ihre E-Mails und plane neue Projekte. Sie stamme schließlich aus Ostpreußen wie der ehemalige BMW Chef, von dessen häufigem Lob ich nun höre. Sie erzählt sehr schnell, und als ich versuche, ihre Dynamik durch Fragen auf ein mir verständliches Maß zu reduzieren, habe ich wenig Erfolg. Nach und nach lasse ich mich von ihrem Enthusiasmus mitreißen, und mir wird klar, dass alles hier nicht nur teuer, sondern auch genauestens aufeinander abgestimmt ist: die blitzenden Lampen ('Die auf dem Markt sehen so aus wie Kloschüsseln!') und die Barhocker sind extra für den Pavillon angefertigt worden, die Farbe der ausgestellten Automobile ist genau der Zielgruppe angepasst - rot für die jüngeren, stahlblau oder grau für die älteren, in der Mitte scheint es egal zu sein - und dreidimensionale Fotos von Motoren ergänzen die ausgestellten Aggregate: 'Verführung auf höchster Ebene - das ist Marketing!', wie ich erfahre. Dass im Pavillon, wie sie erzählt, sogar Gerüche zerstäubt werden - Blutorange für den sportlichen 3er, Minze für den 7er - erscheint mir danach nur folgerichtig. Eine Sekunde, nachdem ich sie gefragt habe, ob es hier denn auch irgend etwas Zufälliges gebe, komme ich mir dumm vor, denn offensichtlich habe ich nichts kapiert: natürlich gibt es das nicht! Nach Durchsicht des gebotenen Programms im Pavillon - Jazzkonzerte, Kunst und Mode - will ich wissen, was denn nicht in den Pavillon passen würde: 'Die Kastelruther Spatzen und Ölgemälde, aber das sagen wir den Leuten so nicht!'

Da insistiere ich nicht, denn mein Fokus hat sich im Verlauf des Gesprächs ohnehin gewandelt, und ich richte meine Antennen vom Pavillon weg auf die Projektmanagerin selbst. Sie durchbricht meinen persönlichen Raum, und folgt man HALLs (1966) Konzept der Distanzzonen, versucht sie dadurch in, wie er es nennt, 'freundschaftliche Interaktion' zu gehen. Ich kenne sie aber gar nicht, also macht sie das entweder immer (wohl kaum, denn sie scheint mir eine ausgesprochen professionelle und zielgerichtet agierende Kulturmanagerin zu sein) oder nur bei Leuten aus dem Unternehmen (glaube ich auch nicht, denn sie sieht ihre Arbeit als absolut funktional auf Außenwirkung gerichtet). Ich glaube mittlerweile, sofern das überhaupt möglich ist, die Personifikation des Pavillons vor mir stehen zu sehen: edel, aber schlicht ('Wissen Sie, ich stehe ja auf Sander'), schnell und von sich selbst überzeugt ('Die anderen sind mittlerweile verdammt gut, aber wir sind die Besten') und extrem funktional orientiert ('Der [...] sagt immer, er will Kunst, aber ich muss mich nach den Serienanläufen richten') - mit diesen Begriffen würde ich auch den Pavillon beschreiben wollen. Gebäude, Exponate, Setting und Person generieren in gleichem Maße die, wie ich nun überzeugt bin, für mich sichtbar gewordene Unternehmenskultur. Von der Totalität dieses Konzepts, das in der Tat alles, was ich sehe, durchdringt, bin ich, ob ich nun will oder nicht, beeindruckt."

### 3.3. Personalpolitik

Personalpolitische Inhalte sind in zwei elektronischen Medien transparent: im ressortspezifischen Personalhandbuch (PHB)<sup>170</sup>, einer kennwortgeschützten Datenbank, auf die nur festangestellte Mitarbeiter des Personalbereichs mit spezieller Zugriffskennung zugelassen werden können, und auf den bereichs- und standortübergreifenden Personalseiten im BMW Intranet<sup>171</sup>, die grundsätzlich allen Mitarbeitern mit Bildschirmarbeitsplatz offen stehen. Die personalpolitischen Inhalte sind in beiden Medien nahezu identisch, lediglich in der Aufbereitung der Daten unterscheiden sie sich - im PHB dienen sie ausschließlich der zielgruppenspezifischen Information, im BMW Intranet werden sie darüber hinaus zu Vermarktungszwecken graphisch präsentiert. Das P Ressort der BMW Group besitzt im BMW Intranet eine eigene Website, auf der sich Mitarbeiter beispielsweise über Projekte, Ansprechpartner und offene Stellen informieren sowie Formulare zu bestimmten personaltechnisch relevanten Themen (z.B. Anforderungsbeleg für Praktikanten, Urlaubsantrag, Reisekostenabrechnung) ausfüllen und drucken können. Sein BMW Intranet-Auftritt repräsentiert den Bereich Personal im Gesamtunternehmen und vermittelt den Mitarbeitern und Führungskräften auf diese Weise auch das Selbstbild des Personal- und Sozialwesens. Zwar haben nicht alle BMW Mitarbeiter Zugang zum BMW Intranet - momentan sind es mindestens 15.930 User<sup>172</sup> -, jedoch kann das BMW Intranet als das am meisten breitspektrale interne Kommunikationsmedium gelten, denn hier können sich die verschiedenen Vorstandsressorts der maximal erreichbaren Menge an Mitarbeitern unter relativ geringer Anstrengung aktuell präsentieren.

Die Personalpolitik der BMW Group ist ein vom der Unternehmensführung verantwortetes Konzept, das sich als Bestandteil der generellen Unternehmenspolitik dem betriebswirtschaftlichen Auftrag des Unternehmens unterordnet.

*"Der Erfolg eines Unternehmens hängt von seinen Mitarbeitern ab. Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren im Wettbewerb und bilden die Grundlage der Langfristigen Personalpolitik (LPP). Sowohl die strategischen als auch die operativen Entscheidungen der LPP sind dabei integraler Bestandteil der gesamten Unternehmenspolitik."<sup>173</sup>*

---

<sup>170</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, <http://web.muc/AHBPHB/phb.nsf/170a56c4...ca3a794dd412565f3004a5198?OpenDocument>, Stand: 11.04.2000.

<sup>171</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, <http://www.muc/homepage/german/home.htm>, Stand: 10.07.2000 und, in neuem Design, <http://intsrv2.muc/p/pz/pz1/personalpolitik.nsf>, Stand: 09.12.2000.

<sup>172</sup> Zum Zeitpunkt 01.04.2000 besaßen ca. 15.930 Personen eine elektronische Zulassung zum Internet, die den Zugang zum unternehmenseigenen BMW Intranet bereits beinhaltet. Die genauen Zugriffszahlen zum BMW Intranet konnten aus datentechnischen Gründen nicht erhoben werden.

<sup>173</sup> BMW Dokument, "LPP-Konzept-Präambel", BMW Intranet, <http://intsrv2.muc/p/pz/pz1/personalpolitik.nsf/titel/konzept?Open>, Stand: 09.12.2000.

*"Die BMW Personalpolitik hat langfristig wirksame Beiträge zum Unternehmenserfolg zu liefern. Sie ist aktiver Bestandteil der Unternehmenspolitik und zwar sowohl bei strategischen als auch bei konzeptuellen und strukturellen Entscheidungen."*

(LPP/PHB, 2)

Sie ist Teil der Unternehmenspolitik, welche ihrerseits maßgeblich an anderer Stelle, nämlich im Bereich des Vorstandsvorsitzenden, der unternehmensführenden Konzernzentrale (Kurzzeichen A), gemacht wird. Der Stellenwert personalpolitischer Entscheidungen in der betrieblichen Praxis ist, verglichen mit den aus der Konzernführung stammenden Vorgaben, eher sekundär und exekutiv, auch wenn selbstverständlich personalpolitische Aspekte in den Entscheidungen anderer Unternehmensbereiche berücksichtigt werden. Die von der Unternehmensführung verabschiedeten Entscheidungen werden personalpolitisch umgesetzt und legitimiert, was auch im Umkehrschluss eine Aussage über die Position des Personalbereichs und der Mitarbeiter im Personalwesen in Relation zum Bereich Konzernzentrale zulässt.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	12.04.2000	
<p><i>"Im Thema 'Rover-Entflechtung' ist es wohl jetzt so, dass man da sehr von der betriebswirtschaftlichen Seite herangeht und AU [der Bereich der 'Konzernzentrale'] und AJ [der Bereich 'Recht, Patente, Immobilien'] die Verhandlungen führen. P wird da in eine Erfüllungsrolle gebracht, die Personaler, die ja die eigentlichen Experten sind, bleiben da eher draußen."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	19.04.2000	
<p><i>"Nachdem der [...] gesagt hat, dass das Thema 'Rover-Entflechtung' leider im Moment völlig chaotisch läuft, wissen wahrscheinlich nur AJ und AU Bescheid, alle anderen spekulieren."</i></p>		

Analog zur Unternehmenspolitik gibt es in der BMW Group auch eine strategische Verknüpfung von Personalpolitik und Marktspezifika. Sie verpflichtet den Personalbereich dazu, sich den Bedingungen auf dem Wettbewerbermarkt stets strukturell anzupassen. Dabei will sich das international operierende Unternehmen BMW Group nicht nur an den aktuellen unternehmerischen Maßgaben, sondern auch an den internationalen Standards der Personalpolitik ausrichten:



*"Der entscheidende externe Einfluss auf Unternehmens- und Personalpolitik resultiert jedoch aus dem erheblich gestiegenen internationalen Wettbewerbsdruck. Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist zum zentralen Erfolgsfaktor der 90er Jahre geworden. Dieser Herausforderung stellen wir uns aktiv im Personalwesen."*

(LPP/PHB, 2)

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	19.04.2000	
<i>"Wir leben hier eben in einer anderen Welt. Jeder hier will irgendwie 'bedienstleitet' werden, und da [in einem Vergleichsunternehmen] gibt es nur einen Kunden, und das ist der Bewerber."</i>		

Die Grundthese der BMW Group Personalpolitik ist die bereits 1983 formulierte und zuletzt 1990 bestätigte "Werteorientierung", welche die Mitarbeiter als "herausragendes Unterscheidungsmerkmal für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen" definiert, deren Leistung "entscheidende Bedeutung" zukommt.

*"Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik sichert die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, denn auf Dauer wird eine Personalpolitik, die nicht mitarbeiterorientiert ist, immer zu negativen Kostenauswirkungen führen und damit unwirtschaftlich sein."*

(LPP/PHB, 2)

Der vom Unternehmen auf diese Weise kommunizierte Zusammenhang zwischen Personalpolitik und Umsatz liegt auf der Hand: eine Personalpolitik, die nicht mitarbeiterorientiert sei, führe zu Umsatzeinbrüchen. Mitarbeiterorientierung heißt hier, dass die Personalpolitik tendenziell nach den Mitarbeitern im Unternehmen ausgerichtet sein soll, so dass Personalpolitik und Mitarbeiter sowohl ineinander greifen als auch zueinander passen. Die Unternehmensführung muss folglich, wenn es eine im Konzern allgemein gültige personalpolitische Mitarbeiterorientierung im Sinn hat, auch eine Vorstellung vom kollektiven Charakter der Unternehmensmitglieder haben und über die Summe aller faktischen Teilkulturen - denn nichts anderes ist hier gemeint - informiert sein. Sie unterstellt außerdem die Existenz einer für alle Mitarbeiter gültigen Kultur, die sich z.B. durch kulturelle Gemeinsamkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern an allen Standorten des Konzerns feststellen ließe. Die BMW Group Personalpolitik basiert also auf der grundsätzlichen Annahme einer positiven Unternehmenskultur. Trifft eine dieser beiden Voraussetzungen - Existenz einer allgemeinen Unternehmenskultur und Wissen des Managements um die faktischen Teilkulturen der Mitarbeiter - nicht zu, erfolgen dem Statement zufolge negative Kostenauswirkungen. Diese Voraussetzungen sind zwar normativ formuliert, ihr Vorhandensein kann jedoch keineswegs als gesichert gelten. Vielmehr scheint hier der wichtigste Faktor, nämlich die kulturelle Heterogenität der faktischen Teil-

kulturen, ausgeklammert zu sein: bei einem Konzern von der Größe der BMW Group, in der Ende 1999 laut Geschäftsbericht fast 115.000 Mitarbeiter und Führungskräfte beschäftigt waren, ist es gleichermaßen unwahrscheinlich, dass der Personenkreis Mitarbeiter dieselbe Werteorientierung hat wie die Annahme, dass alle Führungskräfte im Unternehmen über die kulturellen "Basics" ihrer Mitarbeiter informiert sind.

Die im Folgenden nur stichwortartig aufgeführten "5 Leitlinien der Personalpolitik" (LPP/PHB, 3) beinhalten allgemeine Verhaltensanweisungen von Führungskräften und Mitarbeitern und vermitteln Anleitungen für von der Unternehmensführung prämiertes und sanktioniertes Verhalten:

- *"gegenseitige Wertschätzung - positive Konfliktkultur"*
- *"das Denken über nationale und kulturelle Grenzen hinaus ist für uns eine Selbstverständlichkeit"*
- *"Leistungsverhalten und Leistungsergebnis unserer Mitarbeiter sind konsequenter Maßstab für die Gegenleistung des Unternehmens"*
- *"Teamleistung ist mehr als die Summe der Einzelleistungen"*
- *"sichere und attraktive Arbeitsplätze für engagierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter"*

Toleranz, Internationalität und Gemeinschaft lassen sich, gemeinsam mit Leistung, als zentrale personalpolitische Begriffe der BMW Group herauskristallisieren. Unter dem Begriff Internationalität kann ebenfalls das Geständnis subsumiert werden, dass das Unternehmen "im Wandel zu einem internationalen Konzern [...] international denkende und handelnde Führungskräfte und Mitarbeiter" (LPP/PHB, 6) benötigt. Diese Anforderung ist zwar durch die Platzierung in einem internen Medium grundsätzlich an Personen gerichtet, die sich bereits im Unternehmen BMW befinden, es ist jedoch nachvollziehbar, dass Internationalität auch bei der Personalauswahl externer Bewerber eine wichtige Rolle spielen muss, damit das Unternehmen die Kosten späterer Schulungsmaßnahmen (z.B. Sprachen, interkulturelle Kommunikation) im Vorfeld reduziert. Als Voraussetzung dieser Anforderung an Führungskräfte und Mitarbeiter kann gelten, dass international orientiertes Verhalten im Unternehmen BMW überhaupt möglich und einsetzbar ist und honoriert wird sowie die Bedingung, dass die Prozesse im Unternehmen BMW überhaupt international ausgerichtet sind.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	09.02.2000	
<p><i>"Das Portfolio [der jährliche Prozess der Führungskräftebewertung] ist etwas sehr Germanisches, insofern man Schwächen klar auf den Tisch bringt. Das widerstrebt den Engländern sehr."</i></p>		

Zur Realität dieses generell geforderten Wertes lässt sich zusätzlich sagen, dass - ruft man sich die bereits geschilderten internen Konflikte von BMW und Rover Mitarbeitern ins Gedächtnis - er zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes kaum als unternehmensweit flächendeckend gegeben geschweige denn als bereits seit 1983, dem Entstehungsdatum dieser Leitlinien, realisiert angesehen werden kann. Es scheint geradezu, dass sich am Beispiel von Internationalität der Unterschied zwischen offizieller Unternehmens- und faktischer Teilkultur besonders gut verdeutlichen lässt, wobei auch die bereits beschriebene Diskussion um den Titel der Unternehmenszeitung unter dieses Stichwort fallen kann. So kann an dieser Stelle vermutet werden, dass Internationalität in spezifischen faktischen Teilkulturen, die z.B. in hohem Maße auch mit internationalen Dienstleistern (Lieferanten) kooperieren müssen (z.B. Produktentwicklung) oder die Koordination internationaler Schnittstellen zur Aufgabe haben (z.B. Auslandsvertrieb, Internationales Personalwesen) zur Anwendung kommt - in zahlreichen anderen Feldern der BMW Group (z.B. im Personalbereich) arbeiten die Unternehmensmitglieder kaum mit internationalen Schnittstellen zusammen, ihr Grad an Internationalität wird naturgemäß geringer sein, da dieser Wert für das Gelingen ihrer täglichen Arbeit nicht erforderlich ist.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.10.1999	
<p><i>"In der heutigen BMW Kultur, in der man zuallererst fließend bayerisch sprechen muss, bringt so eine Datenbank [eine national übergreifende Datenbank für Bewerber] gar nichts."</i></p>		

Der in den personalpolitischen Leitlinien ebenfalls als Pfeiler definierte Wert der Leistung hebt sich von den anderen Werten in zweifacher Hinsicht ab: zum einen rekurriert er nicht auf Sozialität, sondern berührt ihr Gegenteil (Individualismus), zum anderen manifestiert er sich gleich in zwei Leitlinien: Leistung ist Basis für Vergütung und für sichere Arbeitsplätze. Leistung - d.i. die termingerechte Erfüllung vorgegebener Ziele - bedeutet damit die einzige Grundlage für die materielle Sicherung der Mitarbeiter und ist somit von quantifizierbarem Charakter, während Toleranz, Internationalität und Gemeinschaft interpretiert werden müssen (und somit verhandelbar sind), um in ihrer Bedeutung eingegrenzt werden zu können. Für die tägliche Definition erfolgreicher Tätigkeit kommt Leistung folglich eine klare Dominanz zu.

Unter den strategischen Schwerpunkten der Personalpolitik ist besonders die Sicherung des Mitarbeiterpotentials für das Thema Recruiting von Bedeutung. Zentral hervorgehoben sind wiederum die Begriffe Leistung und, eng verknüpft damit, Lebensalter. Das Unternehmen macht deutlich, dass "bei allen personellen Maßnahmen die Leistung des Mitarbeiters als Entscheidungsmaßstab" (LPP/PHB, 4) Priorität hat, und dass es folgerichtig keine Rolle mehr spielen soll, wie alt der Mitarbeiter ist, solange seine Leistung den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Dieses unternehmensinterne Entwicklungskriterium, Leistung vor Lebensalter zu setzen, was auch die "Sanktionierung mangelnder Leistungsbereitschaft bis hin zur Trennung von Mitarbeitern" zumindest als theoretische Möglichkeit beinhaltet, muss gleichermaßen als Auswahlkriterium für neue

Mitarbeiter gelten. Konkret bedeutet dies, dass das Alter von Bewerbern in der BMW Group kein Auswahlkriterium bezeichnet, sofern der Bewerber fachlich geeignet erscheint.

Setting:	Büro, Telefongespräch mit einem P-Referenten	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	30.05.2000	
<i>"Die Position [...] - wie alt darf man denn da höchstens sein? [...] Genau so alt oder eher drunter? [...] OK, danke, dann weiß ich Bescheid."</i>		

Die Überprüfung der fachlichen Eignung freilich setzt in der Praxis erst ein, wenn der Bewerber auf die Altersanforderung der zu besetzenden Stelle bereits passt. Das Lebensalter, das der strategischen Personalpolitik zufolge zugunsten "einer ausgewogenen Mitarbeiterstruktur" (LPP/PHB, 4) in den Hintergrund tritt, scheint im Auswahlprozess durchaus den Status eines "Hard Skills", wenn nicht sogar die Bedeutung eines "Killer-" oder "K.O.-Kriteriums" zu erlangen:

- *"25.1.2000, Hr. [...], wünscht sich auch DRIVER, jüngere Leute, die allerdings nicht unbedingt in 1-2 Jahren ein Entwicklungsproblem aufwerfen (Tarif!!)"*
- *"Junior Inhouse Consultant: 56 Jahre too old, 47 Jahre/too old"*

(Projektcontrolling, PM-1 interne Datenbank)

Für das Auswahlkriterium Lebensalter existiert eine Diskrepanz der Aussagen der strategischen Personalpolitik und der täglichen Auswahlpraxis. Während die Personalentwicklung in der BMW Group der Personalstrategie zufolge die Bedeutung des Lebensalters eher vernachlässigt, kann Alter zweifelsfrei als wichtiges Kriterium des Unternehmens bei der Personalauswahl betrachtet werden. Dass auf diese Weise nach verschiedenen Kriterien Personal entwickelt und ausgewählt wird, kann in unerwünschte Diskontinuitäten resultieren, insofern das Unternehmen ein bestimmtes Bewerber-/Mitarbeitercharakteristikum (hier: vergleichsweise geringes Alter) denselben Personen in zwei eng aufeinanderfolgenden Phasen, der Bewerbungs- und der Mitarbeiterphase, in unterschiedlicher Relevanz kommuniziert. Entsteht bei Bewerbern der praktisch durchaus zutreffende Eindruck, dass das Unternehmen vor allem an relativ jungen neuen Mitarbeitern interessiert ist und deshalb Alter als mindestens ebenso wichtiges Merkmal beurteilt wie Leistung, bedeutet es einen Bruch, wenn dieses Kriterium bei ihrer Karriereentwicklung plötzlich nicht mehr diesen hohen Stellenwert besitzt, das Unternehmen Alter hinter Leistung setzt und diese vergleichsweise jungen Bewerber in Wettbewerb mit bereits erfahreneren Mitarbeitern treten müssen.

Die Konzeption von Führung, die als Anforderung an Führungskräfte in der strategischen Personalpolitik der BMW Group definiert ist, berührt klare soziokulturelle Spezifika:

*"Das [die Einbindung des Mitarbeiters in den Informationsfluss bzw. Entscheidungsablauf] bedeutet endgültig die Abkehr von der hierarchie- und funktionsgeprägten Arbeitsweise hin zu einer team- und prozessorientierten Zusammenarbeit."*

(LPP/PHB, 6)

*"Wir brauchen künftig Führungskräfte, die das 'hierarchieorientierte Denken' verlassen und im Team sowohl über fachliche Führung als auch über Personalführung engagiert qualitative Veränderungen herbeiführen. [...] Die Qualität der Führung wird künftig zum zentralen Leistungsmaßstab im Rahmen der Gesprächsrunden / Portfolio und damit zum entscheidenden Kriterium für alle Personalmaßnahmen."*

(LPP/PHB, 7)

Das Unternehmen sanktioniert augenscheinlich Kommandostrukturen und beabsichtigt, hierarchieorientierte Führungskräfte mittels der jährlichen persönlichen Bewertung dahin zu bringen, ihre gegenwärtige Führungshaltung zu modifizieren bzw. ganz aufzugeben. Das bedeutet, dass hierarchisches Denken aus personalpolitischer Optik klare Auswirkungen auf persönliche Einstufung und Vergütung und somit auf die persönliche Karriereentwicklung der Führungskräfte in der BMW Group hat. Damit wird vom Unternehmen deklariertes Fehlverhalten von Führungskräften mit deren finanzieller Vergütung gekoppelt und der Versuch unternommen, auch durch finanzielle Modifikation der arbeitsrechtlich relevanten Bedingungen der Tätigkeit Einfluss auf die sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu nehmen.

Setting:	Münchner U-Bahn	(KI)
Beteiligte:	BMW Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	16.12.1999	
<i>"Wenn Sie einen Mitarbeiter haben, der zwar wahnsinnig Leistung bringt, aber mit den Leuten furchtbar umgeht, dann können Sie den eigentlich nur irgendwohin bringen, wo er sich weiter einsetzen, aber dafür weniger anrichten kann. Das ist ziemlich schwierig."</i>		

Hier macht die strategische Personalpolitik eine normative Aussage über das Zusammenleben von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen BMW, und speziell über den Umgang von Führungskräften mit Mitarbeitern. Dieser Umgang soll gerade nicht hierarchieorientiert sein, d.h. nicht über eine Rangordnung von oben nach unten mit abnehmender Bedeutung und Kompetenz oder Macht funktionieren, vielmehr sollen beide Gruppen sich im Forum Team gemeinsam arrangieren. Hierarchisch legitimierte Macht und Autorität soll zugunsten eines sozialen Gleichheitsprinzips im Team aufgegeben werden, was folglich auch den Grad an Herrschaft der Führungskräfte über "ihre" Mitarbeiter reduziert. Führungskräfte und Mitarbeiter sollen nach Maßgabe der Personalstrategie in einem prinzipiell sozial gleichen Raum arbeiten. Führung konzentriert sich hierbei vor allem

auf die Komponente "Fachliche Führung", die auf Know-how-Vorsprung und nicht auf hierarchie-gebener sozialer Höherwertigkeit beruhen soll.

Fachliche Führung scheint freilich ein Paradox zu sein, denn, stellt man sich eine Modellsituation aus zwei Personen vor, welche die Entscheidung eines fachlichen Themas diskutieren, scheint ausgeschlossen zu sein, dass Führung in diesem Setting überhaupt thematisiert geschweige denn eine aktive Führungsleistung erkennbar ist. Die fachliche Führung qua fachlichem Wissensvorsprung kann hier eindeutig als unbezweifelbar vorausgesetzt werden, durch erkennbare soziale Unterschiede legitimierte Führung spielt keine Rolle. Ein weiterer Aspekt fachlicher Führung betrifft die Rolle der Führungskraft als Vermittler und Coach ihrer Mitarbeiter.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	19.06.1999	
<i>"Fachliche Führung, das ist für mich der Bereich, wenn ich ein Team von Software-Spezialisten habe und ich gebe denen ein festes Ziel vor, dann leite ich die zum Beispiel dabei an, dieses Ziel verwirklichen zu können. Da verstehe ich drunter, die richtigen Fragen zu stellen. Coaching wäre für mich ein Grenzbereich zwischen fachlicher Führung und Personalführung."</i>		

Hier wird der Vorstellung einer Führungskraft als Katalysator ihrer Mitarbeiter, als Schaffer von Hilfe zur Selbsthilfe, Raum gegeben. Fachliche Führung kann in diesem Zusammenhang etwa bedeuten, dass zur Optimierung der Tätigkeit erforderliche Systeme induziert und Schulungsmaßnahmen (z.B. Projektmanagement) appliziert werden. Die Führungskraft wird in dieser Perspektive eher zum Berater ihrer Mitarbeiter denn zu ihrem disziplinarischen Vorgesetzten.

Um ein kurzes Fazit zu ziehen: Führung als Genus scheint sich nicht in die beiden Spezies' fachliche und disziplinarische Führung (Personalführung) aufzuteilen, wie im PHB beschrieben; vielmehr liegt nahe, Führung mit Personalführung zu identifizieren, während der Terminus Fachliche Führung eine eher technische Überlegenheit zu beschreiben scheint, aufgrund derer der Entscheidungsfindungsprozess festgesetzt und beschleunigt wird. Fachliche Führung entbehrt gerade der wichtigsten Komponente von Führung, nämlich des, völlig wertfrei ausgedrückten, subjektiv gedeuteten sozialen Ungleichgewichts, das die Autorität des Führenden und die Bereitschaft des Geführten, sich führen zu lassen, also seinen Gehorsam, generiert.

Neben diesen drei zentralen Werten sind auch andere Inhalte für die Eingrenzung des soziokulturellen Aspekts der BMW Personalpolitik relevant. So wird auch das Selbstverständnis der Mitarbeiter im BMW Personalwesen, das den Verantwortlichen zufolge aus den veränderten Marktanforderungen resultiert, in dem Papier thematisiert. Die Rolle des Personalwesens kann hier als "meteorologisch" bezeichnet werden: es hat den Auftrag, im Unternehmen stets das richtige Klima zu schaffen, damit Mitarbeiter und Führungskräfte "persönliche Initiative und Verantwortung" (LPP/PHB, 3) übernehmen. Im Sinne des obersten Unternehmensziels der ökonomischen Selbstreproduktion bedeutet diese "Klimabeeinflussung", dass das Personalwesen dafür Sorge trägt, dass die Unternehmensmitglieder stets optimale Leistung erbringen können und wollen. Die auf

diese Weise dem betriebswirtschaftlichen Mandat untergeordneten personalpolitischen Maßnahmen erstrecken sich sowohl auf die betrieblichen Rahmenbedingungen der konkreten Tätigkeit (z.B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzsicherheit, Vergütungsmodelle) als auch - und das wird in der Feldstudie als zentral angesehen - auf als unternehmenskulturell motivierte Maßnahmen, die das Unternehmensmitglied an seinen Arbeitgeber binden sowie seine Leistung und die Gegenleistung des Unternehmens stets zumindest im Gleichgewicht tarieren sollen (z.B. nicht-materielle Gehaltsbestandteile, kulturelle Veranstaltungen, Betreuungsleistungen).

Die aus Sicht der Unternehmensführung ideale Unternehmenskultur (oder: das ideale Betriebsklima), wird dabei definiert als "Klima permanenter Veränderungsbereitschaft" oder "positives Veränderungsklima", das auf das "sich immer rascher wandelnde Umfeld aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft" und auf die Wettbewerbssituation am besten reagieren können soll (LPP/PHB, 3). Damit beinhaltet die Funktion des Personalwesens laut personalpolitischer Definition nicht nur Kulturstiftung, sondern auch Kulturzerstörung, denn ein zu schaffendes Betriebsklima aus "permanenter Veränderungsbereitschaft" setzt voraus, dass veränderungsresistente Kulturen in ihrer historischen Genese gezielt gestoppt bzw. ihre weitere Entwicklung durch Sanktionen beeinflusst wird. Dieser kulturregulierende Auftrag des BMW Personalwesens wird noch sichtbarer, verdeutlicht man sich, welche Aussagen die Personalpolitik über die Einstellung der Unternehmensmitglieder zu ihrer Tätigkeit macht:

*"Ein positives Veränderungsklima ist nur in einem Umfeld zu erreichen, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte die notwendigen Veränderungen nicht als Grund zur Verunsicherung oder gar als Bedrohung, sondern als Chance für das Unternehmen und sich selbst verstehen. Dieses angestrebte positive Veränderungsklima ist die Grundlage für einen tatsächlich kontinuierlichen und nicht nur kurzfristigen Verbesserungsprozess, der zu einer grundlegenden und langfristigen Verbesserung der BMW Unternehmensqualität beiträgt."*

(LPP/PHB, 3)

Der hier vorgestellte Kausalzusammenhang lässt sich, mit dem Auftrag des BMW Personalwesens verknüpft, folgendermaßen zusammenfassen: das Personalwesen schafft ein "positives Veränderungsklima" unter den Unternehmensmitgliedern, die in diesem Klima ihre Arbeitskraft am besten im Sinne der flexiblen unternehmerischen Zielvorgaben einsetzen können und wollen, womit sie die Unternehmensqualität und folglich die ökonomische Selbstreproduktion des Unternehmens bedingen. Die Wertigkeit der Rolle des Personalwesens ist somit zweifach: verglichen etwa mit der Konzernführung ist seine Rolle als den betriebswirtschaftlichen Management-Entscheidungen untergeordnet eher sekundär, von seiner eigenen Definition als Gewährleister produktiver Rahmenbedingungen aller Unternehmensmitglieder hat das Personalwesen jedoch auftragsgemäß die zweifellos hochwertigste Rolle im Unternehmen. Erst durch die hier zugrundegelegten Maßnahmen wird das ökonomisch gewünschte Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften bedingt, das die beabsichtigte Unternehmensqualität zur Folge hat.

Auch die in der LPP aufgeführte Vorbildrolle des Personalwesens für die anderen BMW Unternehmensbereiche, die darin besteht, dass es "sich selbst an die Spitze des Veränderungsprozesses" stellt und "sich an dessen Ergebnis messen" lässt (LPP/PHB, 3), sollte hier näher betrachtet werden. Das Bild des BMW Personalwesens als Avantgarde struktureller und konzeptioneller Ver-

änderung im Unternehmen rekuriert erneut auf seine fundamentale "meteorologische" Rolle. Ein Personalwesen, das Vorreiter im Veränderungsprozess sein soll, muss sich zwangsläufig in höchstmöglichem Maße mit Markteinflüssen auseinandersetzen und sich größtem Konkurrenzdruck aussetzen, um einen Zustand permanenter Wandlungsbereitschaft überhaupt aufrecht erhalten zu können. Stabilität, d.h. konzeptionelle und strukturelle Statik zumindest über einen gewissen Zeitraum, kann in diesem Konzept als Gegenbegriff zur geforderten dynamischen Vorbildrolle verstanden werden. Das hier angelegte Ziel des BMW Personalwesens ist es, im Vergleich zu anderen Herstellern oder Konkurrenten "Bester" in einem definierten Feld (ideal: in allen personalspezifischen Feldern) zu werden.

Setting:	Öffentlicher Vortrag einer BMW Führungskraft	(TB)
Beteiligte:	BMW Führungskraft, Gäste, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	30.09.1999	
<i>"Die Personalpolitik muss sich wie die Produkte dem Wettbewerb anpassen."</i>		

Besonders die für das Wirtschaftsunternehmen BMW Group bedeutendste Vergleichsebene Wirtschaft lässt sich bezüglich des Themas Recruiting klar identifizieren: hier will sich BMW im Sinne von "Benchmark" an den Vergleichsunternehmen orientieren, die für die momentan gewünschte Bewerbergruppe, z.B. Hochschulabsolventen der IT und Ingenieurwissenschaften, den attraktivsten Arbeitgeber bedeuten (Personalmarketing) und die (oder: weil sie) während des gesamten Bewerbungsprozesses temporal und strukturell im Höchstmaß bewerberorientiert agieren, z.B. den Bewerber schnellstmöglich über den Stand seiner Bewerbung informieren und ihn als wichtigsten Kunden des Unternehmens behandeln (Personalbeschaffung).

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	19.04.2000	
<i>"So manches war uns schon klar, dass wir das von [...] nicht übernehmen können. Wir können hier nicht einfach ein junges Unternehmen aufmachen."</i>		

In der BMW Group war zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes für diese Art personalpolitischer Marktbeobachtung und -bearbeitung am Standort Deutschland die Abteilung PZ-3 zuständig, deren Aufgaben sowohl unternehmensexternen und -internen Bezug hatten:



- *"Positionierung von BMW als attraktiver Arbeitgeber (intern und extern) und Festigung des positiven Arbeitgeberimages auch in konjunkturschwachen Zeiten"*
- *"Langfristige Sicherung von qualifizierten Nachwuchskräften [...] um den 'richtigen' Mitarbeiter (Qualifikation entsprechend den Anforderungen) zum 'richtigen' Zeitpunkt (bei Auftreten des Bedarfes) am 'richtigen' Ort zu haben"*
- *"Nationale und internationale Hochschulkontakte/Dialog mit der Wissenschaft"*

(LPP/PZ-3, 1)

Die Funktion des Personalmarketings bei BMW war im Großteil des Feldaufenthaltes, im Gegensatz zu den konkreten, auf die Besetzung spezieller Profile gerichteter Recruiting-Maßnahmen von PM-1, eher strategisch-langfristig und beratend angelegt und beinhaltete gleichermaßen unternehmenskulturell wie politisch relevante Ebenen. Das BMW Personalmarketing bereitete konzeptuell, indem es die BMW Group zu jedem Zeitpunkt für alle personalspezifischen Zielgruppen als Wunscharbeitgeber platzieren sollte, den Boden für konkrete Recruiting-Maßnahmen von PM-1, fungierte also als "Dienstleister bei der Vorrekrutierung von Absolventen" (LPP/PZ-3, 2). Der Unterschied in der Funktion beider Abteilungen desselben Unternehmens bestand lediglich in der zeitlichen Achse der Operationen, die bei PM-1 eher kurzfristig-bedarfsorientiert war.

Recruiting aus der im theoretischen Teil geschilderten Perspektive beinhaltet sowohl strategisches Personalmarketing, Personalbeschaffung und -auswahl als auch Maßnahmen zur Bindung des bereits integrierten Personals an das Unternehmen. Zielgerichtetes Recruiting ordnet sich konzeptuell und methodisch dem einzigen relevanten Ziel unter, der Gewinnung/Bindung aus Unternehmenssicht geeigneter Bewerber/Mitarbeiter. Die Zeitachse spielt dabei eine untergeordnete Rolle, d.h. es ist aus dieser (zugegebenermaßen totalitären) Perspektive unwichtig, ob ein Unternehmen langfristig oder nur zum Zeitpunkt der konkreten Bedarfssituation für Bewerber attraktiv ist, da sich die mit dieser Aufgabe betraute Stelle ohnehin permanent am Bewerbermarkt orientieren muss, um das Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig zu halten. Sind die Attraktivitätsparameter stabil, so kann auch z.B. Personalauswahl stabil organisiert werden - verändern sich die Entscheidungskriterien der gewünschten Bewerbergruppe, muss der Recruitingprozess entsprechend modifiziert werden. Beispielsweise wird ein Unternehmen seine Chance schmälern, das gewünschte Personal für sich gewinnen zu können, wenn es etwa der Forderung internationaler Projektarbeit als Bestandteil einer generellen industriellen Tätigkeit nicht genügen kann. Ebenso werden Kriterien der Personalentwicklung (z.B. Mindestalter für Vorstände und obere Führungskräfte, AC für potentielle Führungskräfte), sofern sie unternehmensextern bekannt werden, eine Auswirkung auf den Attraktivitätsfaktor des Unternehmens haben<sup>174</sup>. Die im Rahmen der personalspezifischen Aufgaben anfallenden Marketing- und Recruiting-Maßnahmen befinden sich im selben am Bewerbermarkt ausgerichteten Prozess, eine Aufteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf zwei Stellen, wie es in der BMW Group zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes realisiert war, erscheint demnach virtuell und im Prozess sachlich nicht intendiert.

---

<sup>174</sup> SCHULER (1996, 34) bedauert, dass "die Frage nach der optimalen Abstimmung zwischen Personalauswahl und Personalentwicklung [...]noch recht unzulänglich untersucht" ist.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.11.1999	
<p><i>"Wissen Sie was, ich habe da eine Sauerei vor. Ich will dem P einfach mal ein Mail schicken mit dem Ziel, ähnlich wie bei PI die PM-1 Struktur völlig neu zu überdenken, damit zum Beispiel solche Dinge wie Personalmarketing bei PM-1 gelagert sind."</i></p>		

### 3.3.1. Mitarbeiter- und Führungsleitbild

*"Die Zusammenarbeit in der BMW Group beruht auf Vertrauen. Unsere Vertrauenskultur fördert Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Vertrauen bedeutet insbesondere, sich auf den anderen verlassen zu können. Dafür benötigen wir ein gemeinsames Verständnis, wie wir in der BMW Group zusammenarbeiten wollen. Die Grundlage für diese Zusammenarbeit bilden das Mitarbeiter- und das Führungsleitbild. Unsere Leitbilder beschreiben Anforderungen und geben damit Orientierung. Dabei gilt das Mitarbeiterleitbild für alle - unabhängig von Aufgabe und Hierarchie; es wird für Führungskräfte durch das Führungsleitbild erweitert. Beide Leitbilder gelten für die gesamte BMW Group."<sup>175</sup>*

Neben anderen personalspezifischen Entscheidungen auf höchster Ebene werden die Grundsätze der konzernweiten Personalpolitik im "Vorstandsausschuss Führungskräfte (VA-F)" festgelegt, dem als ständige Mitglieder die Vorstände der Ressorts A (Vorstandsvorsitzender) und P angehören und der von den Leitern der Bereiche "Personalwesen Obere Führungskräfte" (AF) und "Zentrales Personal- und Sozialwesen" (PZ) beraten wird. Dieser Kreis war in der Vergangenheit z.B. maßgeblich an der Schaffung des DRIVE-Programms beteiligt. Auch das "BMW Mitarbeiter- und Führungsleitbild", der im Auftrag des Managements schriftlich fixierte unternehmenskulturelle Verhaltensrahmen für grundsätzlich alle Beschäftigten der

BMW Group<sup>176</sup>, der an dieser Stelle kurz beschrieben werden soll<sup>177</sup>, wurde auf dieser höchsten strategischen Ebene abgestimmt. Zwar sind sowohl Mitarbeiter- als auch Führungsleitbild "Idealbilder, die so in der Realität nicht zu finden sind" (ECKERT 2000, 157), jedoch ist ihr Befolgen bei weitem nicht nur durch Freiwilligkeit determiniert, wie es das Mitarbeiterleitbild formuliert:

<sup>175</sup> BMW Dokument, "Wir bei BMW", BMW Intranet, [http://p.muc/weatbmw/wir\\_print.pdf](http://p.muc/weatbmw/wir_print.pdf), Stand: 04.12.2000.

<sup>176</sup> So wird das Mitarbeiter- und Führungsleitbild im Intranet etwa als "einheitliche Anforderungen an Mitarbeiter- und Führungskräfte im gesamten Konzern" expliziert (BMW Dokument, BMW Intranet, <http://p.muc/lpp/first07.htm>, Stand: 20.12.1999).

<sup>177</sup> Eine ausführliche Beschreibung des BMW Mitarbeiter- und Führungsleitbildes und seiner Genese bietet ECKERT (2000, 157-175).



Für den Einzelnen bedeutet das:

1. Beste Ergebnisse durch dauerhaft hohe Leistung erzielen

3. Mitdenken und mitgestalten

5. Veränderungen als Chance und nicht als Gefahr empfinden

2. Verantwortung für seinen persönlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens übernehmen

4. In unterschiedlichen Arbeits- und Organisationsstrukturen zusammenarbeiten

6. Flexibilität beweisen und sich ständig weiterbilden

An diesem Anspruch lasse ich mich messen mit allen Konsequenzen für:

- ➔ meine Beurteilung
- ➔ mein Entgelt
- ➔ meinen beruflichen Erfolg

Abbildung 21: Die Leitbilder für Mitarbeiter der BMW Group

Quelle: BMW Dokument, BMW Intranet, [http://p.muc/weatbmw/wir\\_print.pdf](http://p.muc/weatbmw/wir_print.pdf), Folie 5

Stand: 04.12.2000

Neben dem bereits kennen gelernten zentralen Begriff Leistung als Bedingung "bester Ergebnisse" ist Subsidiarität, d.i. das Prinzip, dass übergeordnete Gemeinschaftsformen (hier: die BMW Group) nur für Aufgaben eintreten, die kleinere gesellschaftliche Einheiten (hier: der Mitarbeiter) nicht erfüllen können, ein wichtiger Leitgedanke des Mitarbeiterleitbildes (ECKERT 2000, 157) - Anforderungen wie "Mitdenken und Mitgestalten" oder "Verantwortung [...] übernehmen" illustrieren dies. Das Primat liegt jedoch auf der Leistung des Einzelnen, nicht nur numerisch die erste, sondern auch inhaltlich die bedeutendste Aussage des Mitarbeiterleitbildes<sup>178</sup>. Gemeinsam mit der Beurteilung bildet Leistung den einen der beiden Kernpunkte des Mitarbeiterleitbildes, denen sich die restlichen Elemente der Leitbildes jeweils zuordnen. Die Inhalte dieses soziokulturellen Normierungssystems bilden auf diese Weise einen Teil des Prozesses der Leistungsbeurteilung für Mitarbeiter der BMW

<sup>178</sup> ECKERT (2000, 158) spricht von einer Spannung zwischen Leistungsanforderung und Eigenverantwortung, die in einer "Wertesynthese zwischen Pflicht-/Akzeptanzwerten und Selbstentfaltungswerten" gelöst werde, lässt jedoch den Aspekt der Komplexitätsreduktion (und der damit verbundenen Kostensenkung) für das Unternehmen außer Acht, der sich aus dem Subsidiaritätsprinzip ergibt. In der jährlichen Beurteilung der Mitarbeiter wird dieser Eigenverantwortung/Selbstentfaltung ein durch Zielvereinbarungen bedingter Rahmen vorgegeben, was den Grad überhaupt möglicher Selbstentfaltung des Mitarbeiters begrenzt. Von einer freien Selbstentfaltung kann praktisch kaum eine Rede sein.

Group ab. Diese Beurteilung validiert einmal jährlich das Produkt "Leistung" und "Ergebnis", das sich zusammensetzt aus den Elementen "Mitdenken & Mitgestalten", "Verantwortung übernehmen", Veränderungen als Chance empfinden", "in unterschiedlichen Strukturen zusammenarbeiten" sowie "Flexibilität & Weiterbildung" und definiert dadurch, dass der Mitarbeiter sich "an diesem Anspruch [...] mit allen Konsequenzen" messen lassen muss, seine weitere Entwicklung im Unternehmen bezüglich "Entgelt" und "beruflichem Erfolg". Somit werden vom Unternehmen geforderte soziokulturelle Verhaltensweisen, z.B. Engagement, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft auf eine quantifizierbare finanziell und personalentwicklungstechnisch belohnende bzw. sanktionierende Ebene gebracht.

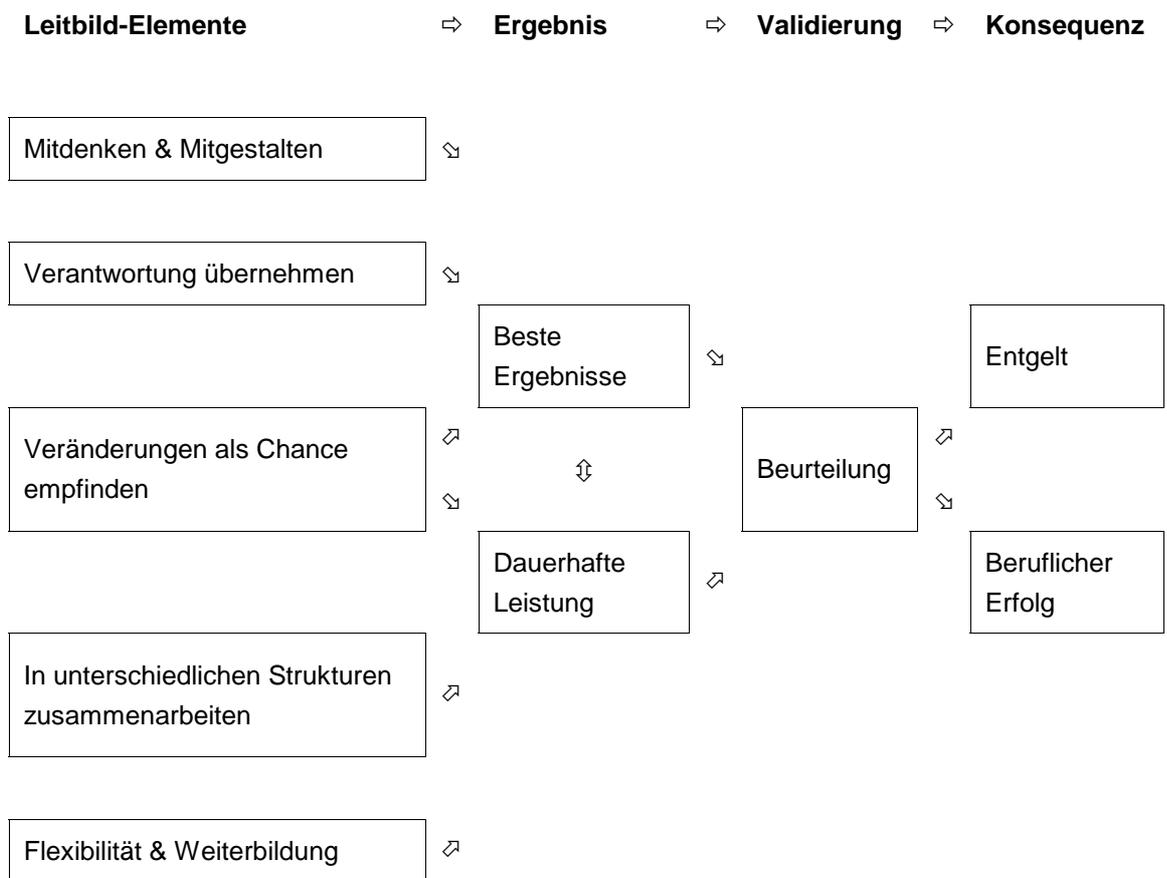


Abbildung 22: Zusammenhang der Prozesse Mitarbeiterleitbild und Personalentwicklung

Quelle: Verfasser

Das über das Mitarbeiterleitbild hinausgehende Führungsleitbild richtet sich speziell an die Führungskräfte der BMW Group und an alle außertariflich bezahlten Angestellten des Unternehmens. An diesem Leitbild erkennt man wiederum die hohe Positionierung des Begriffs Leistung im Unternehmen BMW Group: "Persönliche Leistung" ist auch hier, analog zum Mitarbeiterleitbild, die dominante Anforderung an eine Führungskraft, für die dieselben oben abgebildeten Mechanismen

der Personalentwicklung gilt wie für einen Mitarbeiter<sup>179</sup>. Die Eckpunkte dieses betrieblichen Wertesystems sind:

- *"Persönliche Leistung"*
- *"Realistische Vision"*
- *"Vorbild, hohe Standards"*
- *"Aufgabenorientierung"*
- *"Zielvereinbarung/Veränderungsbereitschaft"*
- *"Kommunikationsfähigkeit/Belastbare Arbeitsbeziehungen"*
- *"Spaß an der Arbeit"*
- *"Vertrauen/Konsequenzen"*
- *"Teamentwicklung/Mitarbeiterförderung"*
- *"Internationalität"*<sup>180</sup>

Sind im Mitarbeiterleitbild auch wenig explizite Aussagen zu finden, die auf eine Verpflichtung eines Mitarbeiters einer Führungskraft gegenüber schließen lassen - lediglich in den Elementen "Veränderungen als Chance empfinden" und "Flexibilität & Weiterbildung" ist die Rolle der Führungskraft impliziert, da die angesprochenen Veränderungen für den Mitarbeiter ihre Ursache in Handlungen der jeweiligen Führungskraft finden bzw. Flexibilität nur nach Maßgabe dieser Führungskraft denkbar ist -, so finden sich im Führungsleitbild besonders viele Punkte, die auf dieses Raster passen: so soll die Führungskraft eine "realistische Vision" bieten, "belastbare Arbeitsbeziehungen" schaffen, "Spaß an der Arbeit" vermitteln und ihre Mitarbeiter fördern - insgesamt also ein "Vorbild" sein. Davon, dass die Führungskraft eine tragende Rolle bei der Definition der Mitarbeiterleistung übernimmt, indem sie die Konsequenzen der Leistungsbeurteilung, nämlich "Entgelt" und "Beruflichen Erfolg" verursacht, ist an dieser Stelle keine Rede. Vielmehr wird hier das Bild einer Führungskraft als "primus inter pares" generiert, als gewissermaßen bester aller Mitarbeiter. Die hierarchische Differenz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kommt hier nicht zur Sprache, die Führungskraft wird eher als Coach ihrer Mitarbeiter definiert. Inwieweit dieses anti-hierarchische und partizipativ orientierte Bild der innerbetrieblichen Realität entspricht, ist eine interessante Frage, die im weiteren Verlauf der Feldstudie am Beispiel von PM-1 beantwortet werden soll.

---

<sup>179</sup> Dementsprechend will PM "durch gezielte Personalplanung und -entwicklung [...] eine Steigerung und nachhaltige Sicherung des Leistungspotentials der Mitarbeiter" gewährleisten und nennt als konkrete Maßnahmen z.B. die "Förderung leistungsstarker Mitarbeiter", die "Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter", die "Sanktionierung von Nichtleistung" sowie den "qualifikations- und leistungsorientierten Personaleinsatz" (BMW Dokument, "Geschäftsplan Personalwesen München PM", Stand: 08.07.1999, 10).

<sup>180</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, [http://p.muc/weatbmw/wir\\_print.pdf](http://p.muc/weatbmw/wir_print.pdf), Folie 6, Stand: 04.12.2000.

### 3.3.2. Personalbeschaffung und -auswahl

Am Prozess der externen Personalbeschaffung und -auswahl sind in der BMW Group mehrere Akteure beteiligt: PM-1 als am externen Markt operierende Recruiting-Abteilung, die bereits erwähnten dezentral organisierten Personalreferate, welche die konkreten Einsatzabteilungen der Bewerber, die Fachbereiche, personaltechnisch betreuen sowie diese Fachbereiche, welche die direkten Fachvorgesetzten der angeworbenen/eingestellten Bewerber stellen. Anlass (1) einer Personalbeschaffungsmaßnahme sind in erster Linie die Neu- oder Wiederbesetzung einer bestehenden oder neu geschaffenen Planstelle oder Vorgaben der quantitativen oder qualitativen Personalplanung, daneben können z.B. auch Überlegungen der Nachwuchssicherung oder gesellschaftliche Verpflichtungen (VIP) als Ursache gelten. Die genannten Akteure bereiten die Personalbeschaffungsmaßnahme dann vor (2), indem sie gemeinsam z.B. ein Anforderungsprofil erstellen, die Besetzung der Stelle budgettechnisch und juristisch einwandfrei sicherstellen sowie eine Beschaffungsstrategie erarbeiten. Diese Beschaffungsstrategie beinhaltet die grundsätzliche Definition von Beschaffungswegen (interner/externer Stellenmarkt) und -medien, von deren Zuhilfenahme die Akteure sich die größte Chance zur erfolgreichen Personalbeschaffung versprechen. Mittlerweile ist die Rekrutierung von Personal über das Internet, zum festen Repertoire fast jeder Beschaffungsstrategie geworden. Eine Ausnahme bildet lediglich die Besetzung von Positionen der mittleren/oberen Führungsebene, bei der im Normalfall auf Personalberatungsunternehmen (Headhunter) zurückgegriffen wird, die häufig bei den direkten Konkurrenten des Personal suchenden Unternehmens vorstellig werden - eine Möglichkeit, die dem Unternehmen aufgrund in der Regel verbandlicher Vereinbarungen selbst nicht zur Verfügung steht<sup>181</sup>.

Die konkrete interne oder externe Beschaffung (3) beginnt mit der tatsächlichen Umsetzung dieser Strategie, z.B. der Schaltung des Stellenprofils in internen oder externen Medien, der gezielten Suche in kommerziellen Bewerberdatenbanken im Internet, etwa in der "Career Base" der MLP AG, in der "Recruiting Database" der Access AG oder in der Bewerber-Datenbank des Unternehmens TMP Worldwide ("Monster.com"). Durch diese Maßnahmen gelangt der interne/externe Bewerbermarkt in Kenntnis der Vakanz dieser Stelle. In der Folgezeit werden interessierte Bewerber bei PM-1 mit ihren persönlichen Daten (z.B. in Form telefonischer Anfrage, per E-Mail, mit schriftlicher Bewerbungsunterlage, per Online-Bewerbungsbogen) vorstellig. Verläuft der Personalbeschaffungsprozess aus Sicht des Unternehmens ideal, so lassen sich die bei PM-1 eingehenden Bewerberprofile so steuern (4), d.h. in kürzestmöglicher Zeit in ihrer generellen Eignung für die Stelle und für das Unternehmen beurteilen und an das betreuende Personalreferat bzw. den Fachbereich senden, dass im Auswahlprozess (5) nur noch mehrere grundsätzlich geeignete Kandidaten stehen, mit denen danach Interviews und/oder Gruppenauswahlverfahren (z.B. AC) durchgeführt werden können. Am Ende dieses Auswahlprozesses wird eine Entscheidung für einen bestimmten Kandidaten, dessen Einstellung das Unternehmen beabsichtigt (6), wiederum nach dem "Mehraugenprinzip" getroffen. Nachdem die Verantwortlichen - für PM-1 ist der Prozess nun beendet - noch die Zustimmung weiterer interner Stellen, z.B. übergeordneter Fachstellen, eingeholt

---

<sup>181</sup> So besteht z.B. eine informelle Vereinbarung, dass Personalstellen deutscher Automobilunternehmen (z.B. BMW Group, DaimlerChrysler AG, AUDI AG, Volkswagen Gruppe) kein Personal der direkten Konkurrenz mit dem Ziel der Rekrutierung ansprechen. Ebenso verpönt ist es, in lokalen Medien am Standort der direkten Konkurrenz (aus Sicht der BMW Group z.B.: Stuttgarter Zeitung) Personalsuchanzeigen zu platzieren. Wie lange sich solche Vereinbarungen angesichts des sich verschärfenden "War for Talents" halten, darf gefragt werden.

haben (7), unterbreitet das zuständige Personalreferat dem Kandidaten in Abstimmung mit dem Fachbereich ein Vertragsangebot (8), mit dessen Unterzeichnung (9) die Beschaffung abgeschlossen ist (10). Bewirbt sich kein auf das kommunizierte Stellenprofil ideal passender Bewerber bzw. wird im Auswahlprozess keine Einigung auf einen bestimmten Kandidaten gefunden, wird die interne Zustimmung für den ausgewählten Kandidaten verweigert oder unterschreibt der ausgewählte Bewerber das unterbreitete Vertragsangebot nicht, so läuft der Beschaffungsprozess nicht optimal ab und muss entweder von neuem oder in Teilschritten initiiert werden.

Personalauswahl wird in der BMW Group von den drei genannten Akteure vor allem im Rahmen der eben beschriebenen Personalbeschaffungsmaßnahme betrieben<sup>182</sup>. Da PM-1, die Personalreferate und die Fachbereiche, wie aus der Beschreibung des Personalbeschaffungsprozess bereits ersichtlich ist, im Rahmen der Personalauswahl ähnliche Rollen haben, ist es für das Funktionieren dieses Prozesses unerlässlich, dass alle Akteure dasselbe Verständnis von Personalbeschaffung und -auswahl haben und ihre Schnittstellen klar definiert sind. PM-1 ist im Recruitingprozess also primär ein Dienstleister der dezentralen Personalreferate (und ggf. Fachbereiche) mit der Konsequenz, dass im Beschaffungsprozess drei verschiedene Stellen auf denselben Bewerber zugreifen. Der Entscheidungsprozess pro/contra Bewerber liegt somit in mehreren Händen. Gründe für diese Arbeitsteilung zwischen PM-1, den Personalreferaten und den Fachbereichen sind vor allem traditionelle: die Tätigkeit eines Personalreferenten deckt in der BMW Group traditionell das gesamte Spektrum der Personalarbeit ab, d.h. vom Recruiting über die Personalentwicklung und Betreuung einzelner Mitarbeiter hinsichtlich arbeitsrechtlicher Fragestellungen bis hin zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bei personalpolitischen Fragestellungen. Dieses Selbstverständnis einer "ganzheitlichen Personalarbeit", das sich durch die Formel "One Face to the Customer" übersetzen lässt, wird in der BMW Group gerne mit dem Dreieck "Dienstleistungs- und Beratungsfunktion", "Gestaltungsfunktion" und "Ordnungsfunktion" verdeutlicht:

*"D.h. für alle Personalthemen ist das jeweilige Personalreferat der Ansprechpartner. [...] Es ist uns bewusst, dass die Aufgaben von PM in aller erster Linie eine Dienstleistungs- und Beratungsfunktion (gegenüber dem Unternehmen und/oder gegenüber den einzelnen Kunden/Partnern) darstellen. Im Rahmen der Gestaltungsfunktion schaffen wir die Rahmenbedingungen für optimale und zielgerichtete Lösungen und berücksichtigen sowohl die Unternehmenszielsetzungen als auch die Mitarbeiterinteressen. In der Ordnungsfunktion sorgen wir durch eine entsprechende Überzeugungsarbeit dafür, dass insbesondere Themen wie z.B. Maßnahmen zur Personalentwicklung (Portfolio), Aufbauorganisation, Funktionsbewertung, Entgelt, Arbeits- und Umweltschutz [...] eingehalten werden [...]."*<sup>183</sup>

Recruiting ist also ein festes Element im Leistungsportfolio eines Personalreferenten der BMW Group im Rahmen der primären Dienstleistungs- und Beratungsfunktion (z.B. Präsentation von

---

<sup>182</sup> Auch die Auswahl von Mitarbeitern/Führungskräften für bestimmte Entwicklungsmaßnahmen, z.B. für Führungstrainings, Abordnungen ins Ausland sowie "Sabbaticals", d.h. für Freizeitblöcke von eins bis sechs Monaten, kann als Personalauswahl bezeichnet werden. Solche Maßnahmen sind jedoch eher im Rahmen der Personalentwicklung relevant und werden an dieser Stelle nicht thematisiert.

<sup>183</sup> BMW Dokument, "Geschäftsplan Personalwesen München PM", Stand: 08.07.1999, 8f.

Kandidaten für eine vakante Stelle, Beratung im Recruitingprozess, Durchführung von Auswahlverfahren) bzw. Ordnungsfunktion (z.B. selten: Ablehnung eines Wunschkandidaten des Fachbereichs aufgrund personalwirtschaftlicher Einwände).

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	23.08.2000	
<i>"Der durchschnittliche Personalreferent bei BMW hat ja einen riesigen Betreuungsbereich. Und dann kommen da oft die Fachbereiche angerannt und sagen denen: 'Ich habe Probleme mit dem und dem Mitarbeiter - entsorgen Sie mir den mall!' Da ist Recruiting eines der Themen, die noch am meisten Spaß machen. Da hat man mit neuen Leuten zu tun und bekommt neuen Input vom Markt!"</i>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	19.04.2000	
<i>"Dass es Widerstände gibt, das klassische Prinzip des Personalreferenten, der das ganze Spektrum der Personalarbeit macht, aufzugeben, hat natürlich etwas mit Macht zu tun; aber Personalauswahl ist halt auch das Einzige an diesem Job, was Spaß macht. Es gibt halt auch immer den persönlichen Zugang."</i>		

*"Der ganze Themenkomplex 'QM' [Qualitätsmanagement, auch "Total Quality Management" (TQM), eine Systematik des "Lean Management", die es Unternehmen ermöglichen soll, in ihren Prozessen, Produkten und Dienstleistungen absolut fehlerfrei zu werden] wird sehr theoretisch angepackt. Mehr Bezug zur Praxis wäre sinnvoll. Beispiel aus dem Bereich 'Personalentwicklung': kann ein P-Referent [Personalreferent] mit jedem Mitarbeiter aus seinem Betreuungsbereich einmal pro Jahr ein Gespräch führen?"<sup>184</sup>*

Die Rolle der Fachbereiche als Personalentscheider im Recruitingprozess ist dagegen nicht traditionell legitimiert, sondern vielmehr sachlich intendiert: diejenige Abteilung, in der ein neuer Mitarbeiter tätig sein soll, kennt die Anforderungen an die Stelle am besten und kann das Anforderungsprofil folglich auch am besten definieren.

---

<sup>184</sup> BMW Dokument, "Gesamt-Ergebnisse: 'Feedback zum PM-Forum am 21.05.1999'", per E-Mail an den Bereich PM versendet, Stand: 08.06.1999, 6.



### 3.3.3. Personalentwicklung

Kooperativ ausgelegte Personalführung, die in modernen Wirtschaftsunternehmen als Standard gilt, lässt sich in personalwirtschaftlicher Tradition durch neun interdependente Merkmale (z.B. Gruppenorientierung, Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit, Ziel- und Leistungsorientierung) beschreiben, von denen eine "bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung" als letzte aufgeführt ist:

*"Eine begleitende bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung versucht durch fortlaufende interne und externe Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Organisationsmitglieder zu fördern, um eine bestmögliche Ziel- und Leistungsorientierung gewährleisten zu können."*

(HENTZE/KAMMEL/LINDERT 1997, 266)

Die konkreten Maßnahmen der Personalentwicklung richten sich nach diesen Zielsetzungen der organisierten Flexibilisierung durch Migration innerhalb des Unternehmens und beinhalten in der betrieblichen Praxis

*"die gezielte und systematische Übertragung von neuen/anderen Aufgaben und Funktionen an Mitarbeiter, z.B. durch internationalen Einsatz, Übernahme einer höherwertigen Aufgabe, Einsatz in Projekten, Versetzungen entlang der Prozesskette, Wechsel zwischen Fach- und Führungsfunktionen, Abbau individueller Über- und Unterforderung."<sup>185</sup>*

Das Kernstück der Personalentwicklung bildet die systematische Leistungsbeurteilung, die in der betrieblichen Praxis im Regelfall vom direkten Vorgesetzten des beurteilten Mitarbeiters "top-down" vorgenommen wird und Betriebswissenschaftlern deshalb eher als subjektive Einschätzung denn als objektiver Wert gilt (SCHULER 1996, 145). In der BMW Group existiert dieser Mechanismus sowohl für Mitarbeiter ("betriebliche Leistungsbeurteilung") ab einer definierten Tarifgruppe als auch für Führungskräfte ("Portfolioprozess"), die beide einmal jährlich von ihren jeweiligen Vorgesetzten darin beurteilt bzw. relational eingeschätzt werden, ob/wie sie die mit ihnen individuell vereinbarten Ziele im abgelaufenen Jahr erreicht haben: "Management by Objectives" (MbO), die Führung von Mitarbeitern durch Zielvereinbarung, ist die primär angewendete Führungstheorie im Unternehmen. Wie dieser Prozess im Einzelnen aussieht, ist für die Feldstudie weniger von Relevanz als vielmehr die Tatsache, dass er in seinen individuellen Aspekten in den mindestens einmal jährlich stattfindenden kollektiven "Zielmanagementprozess (ZMP)" eingebettet ist, den das oben beschriebene Mitarbeiter- und Führungsleitbild in seinen Elementen "Verantwortung übernehmen" und "Zielvereinbarung/Veränderungsbereitschaft" bedingt.

---

<sup>185</sup> BMW Dokument, "Geschäftsplan Personalwesen München PM", Stand: 08.07.1999, 12.

Der Zielmanagementprozess in der BMW Group beinhaltet sowohl horizontale (zwischen hierarchisch gleichwertigen Prozesspartnern) als auch die gewohnten vertikalen Leistungsvereinbarungen (zwischen Linienfunktionen wie z.B. PM-1). Auf der individuellen Ebene zwischen Mitarbeiter und Führungskraft bedeutet dies, dass Zielvereinbarungen "den vom Mitarbeiter/Prozesspartner beeinflussbaren Beitrag zu den Unternehmenszielen unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Arbeitsmittel, Finanzmittel, etc.)"<sup>186</sup> definieren.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	08.09.1999	
<p><i>"Ich weiß, dass Sie alle unheimlich engagiert und motiviert arbeiten, und das ist mir eine große Freude. Aber Sie kennen die betriebswirtschaftlichen Vorgaben des Unternehmens. Ich sehe das so: jede nicht bezahlte Überstunde ist ein Beitrag zum Konzernergebnis."</i></p>		

Die Validierung der Leistung des Unternehmensmitgliedes passiert in dieser individuellen Beurteilung, in der auch die Konsequenzen seines Leistungsverhaltens definiert werden, also im Belohnungsfall Personalentwicklungsmaßnahmen aus dem beschriebenen Repertoire, im Sanktionierungsfall Maßnahmen zur Verbesserung des Leistungsverhaltens.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.12.1999	
<p><i>"Was ich dabei ganz toll finde, ist, dass Du da jetzt von Dir aus gesagt hast, du gibst die Führung wieder ab, denn Führungskraft zu sein ist bei BMW ja etwas sehr Erstrebenswertes."</i></p>		

---

<sup>186</sup> BMW Dokument, "Leitfaden Zielmanagementprozess", hg. von der BMW Group, AQ-11, PZ-4, Stand: 06/2000, 11.

Für Mitarbeiter und Führungskräfte erlangt ihr jeweiliges Leitbild auf diese Weise konkrete Bedeutung für die Konsequenzen "Entgelt" und "beruflichen Erfolg", d.h. für Vergütung und Karriereentwicklung, insofern sie ihr Vorgesetzter entlang der Leitbild-Elemente beurteilt. Somit kann Personalentwicklung in der BMW Group als quantitativ-qualitative Mischform beschrieben werden, insofern der quantitative Rahmen durch Zielvereinbarungen vorgegeben wird, in dem freilich nach interpretativen Kriterien innerbetriebliche Personalbeurteilung (und somit: Personalauswahl für hochwertige Positionen) betrieben wird.

#### **4. Feld: PM-1**

Die Abteilung PM-1, die im Unternehmen BMW Group am Standort München für das Recruiting externer Mitarbeiter im Angestelltenbereich zuständig ist, war in den anderthalb Jahren (01.06.1999-15.12.2000) des Feldaufenthalts das Gebiet, in dem der kulturwissenschaftliche Forscher lebte, arbeitete und nicht zuletzt forschte. Bevor dieses Feld kulturwissenschaftlich beschrieben wird, soll es im folgenden nach Historie, Funktion, formaler Struktur und Hierarchie begrenzt werden, um die "versubjektivte" Beschreibung des Verfassers durch einen "verobjektivierten" Blickwinkel vorzubereiten.

##### **4.1. Feldbegrenzung**

Die folgende Feldbegrenzung nach den Begriffen Historie, Funktion, Struktur und Hierarchie ist nach dem Muster einer kurzen Begriffsklärung aus soziologischer Perspektive aufgebaut, die von den jeweiligen Entsprechungen im Feld PM-1 gefolgt werden. Zwar decken die genannten Begriffe inhaltlich teilweise dieselben Räume ab - z.B. haben formale Strukturen häufig historische Ursachen und erfüllen Funktionen, während sich die Hierarchie vor allem strukturell manifestiert -, jedoch können sie nützliche "Eckpfeiler" sein, um das Feld auch aus einer soziologischen Perspektive zu erfassen.

###### **4.1.1. Historie**

Zwar legt die Geschichtswissenschaft ihren Schwerpunkt eher auf punktuelle Ereignisse, während die Soziologie allgemeine Theorien über soziale Zusammenhänge vor allem durch empirische Untersuchungen formulieren will, die Beschäftigung mit Geschichte hat in der Soziologie jedoch eine lange Tradition (JOHNSON 1995, 131). Es lässt sich sogar behaupten, dass die Begründer der Soziologie (COMTE, MARX, SPENCER) ihre Disziplin gerade in Abgrenzung zur bzw. als Vollendung der Geschichtswissenschaft konstituiert haben (HOMANN 1997, 210). Die Geschichtssoziologie "betrachtet ihren jeweiligen Gegenstand als einen historisch gewordenen, weshalb in seiner Analyse notwendigerweise ein Vergangenheitsbezug hergestellt werden muss" (REINHOLD 1997, 214).

Mit der eigenen Geschichte geht das Unternehmen BMW Group ambivalent um, was am Stellenwert zweier historischer Ereignisse verdeutlicht werden kann. Wie im vorangegangenen Teil deutlich geworden ist, kommuniziert die BMW Group in zahlreichen Dokumenten das Bild eines Unternehmens von sich, dem genau so viel an Traditionen wie an Modernität gelegen ist. Hinzu kommt das starke Streben nach struktureller und unternehmerischer Eigenständigkeit, mit dem sie sich nicht nur, in gewohnter Manier, als "Macher" auf dem Automobilssektor darstellt, sondern auch gegen ihren direkten bayerischen Konkurrenten AUDI, ein Tochterunternehmen der Volkswagen Gruppe, positioniert. Als historisches Symbol dieser Formel "Erfolg durch Autarkie" werden unter-

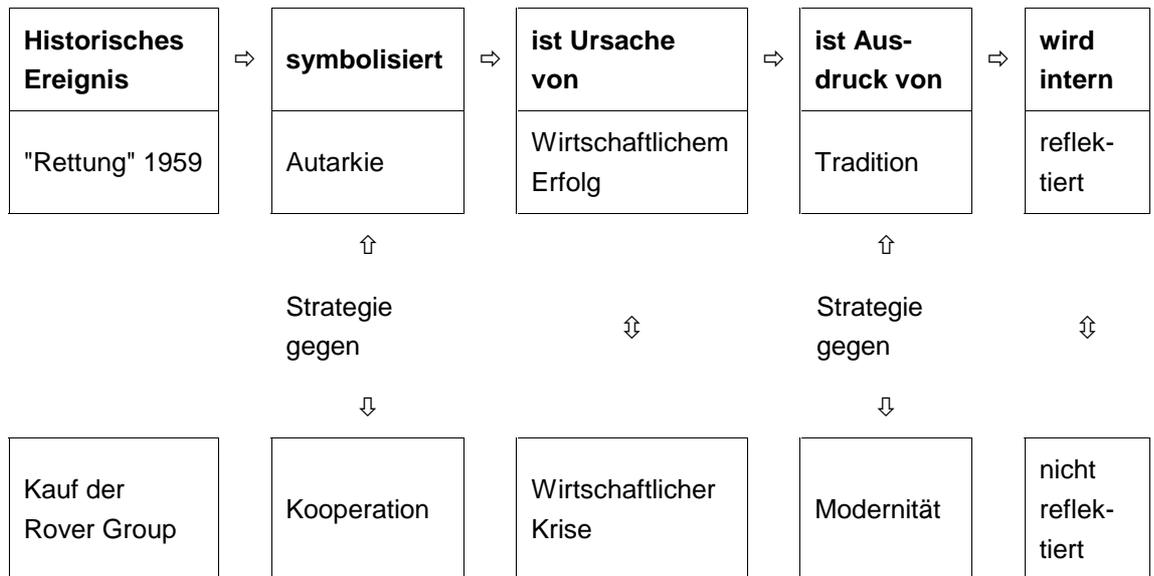
nehmensintern und -extern gerne die bereits genannten Ereignisse des Jahres 1959 hervorgehoben, als das Unternehmen nur mit Mühe durch die heutige Hauptaktionärs-Familie vor dem Verkauf "gerettet" werden konnte. Dieses historische Ereignis ist ausgesprochen positiv besetzt, da es einen für das Unternehmen wichtig interpretierten Wert symbolisiert, an dem nicht nur die Unternehmensführung, sondern auch die Belegschaftsvertreter auch heute noch sich zu orientieren vorgeben. Demgegenüber sind die negativ besetzten Ereignisse um das ehemalige Tochterunternehmen Rover Group - die Übernahme durch den mittlerweile entlassenen ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, die fehlgeschlagene Sanierung und kulturelle Integration, die hohen Verluste und der abschließende Verkauf - gleichermaßen historische Fakten, deren Reflexion freilich weder im erforschten Feld noch auf betrieblicher Ebene in irgend einer Weise festgestellt werden konnte. Seitdem die Unternehmensführung im März 2000 die "Entflechtung" der Rover-Unternehmensanteile aus der BMW Group bekannt gab, wurde diese Thematik im Unternehmen in auffälliger Weise öffentlich nicht mehr diskutiert. Auf den ersten Blick verwundert dies, da aufgrund der Ereignisse um Rover auch mehrere Vorstände des Unternehmens "ausgetauscht" wurden und das Unternehmen sich durch seinen ersten internationalen Firmenkauf in eine große wirtschaftliche Krise brachte. Beide historischen Ereignisse - ein positives häufig repetiertes Symbol für Autonomie, ein negatives nicht-reflektiertes Symbol einer unternehmerischen Krise - können als verknüpft innerhalb einer Kausalkette gesehen werden, wie es auch der Betriebsratsvorsitzende des Unternehmens ausdrückt:

*"Wir haben nun bei BMW die einmalige Chance, wie einst im Jahre 1959, heute aktiv einen Neuanfang zu starten, der auch mit gewissen Risiken verbunden ist. Wir müssen uns deshalb auf die traditionellen Stärken des Kerngeschäftes von BMW konzentrieren. Wenn wir dies tun, bin ich zuversichtlich, dass wir langfristig mit BMW erfolgreich sein werden!"<sup>187</sup>*

Die angesprochene Kausalkette besteht aus den Elementen Autarkie (als Ursache des wirtschaftlichen Erfolgs) und Kooperation (als Ursache der wirtschaftlicher Krise), beide Elemente werden durch historische Symbole (die "Rettung" des Jahres 1959, der Kauf der Rover Group) versinnbildlicht. Die Gegensatzpaare Autarkie und Kooperation können in diesem Zusammenhang auch als Strategien gegeneinander verstanden werden, welche den Antagonismus der Werte Tradition und Modernität symbolisieren.

---

<sup>187</sup> BMW Dokument, BMW Intranet, [http://www.muc/bereiche/betriebsrat/aktuell/inhalt/akt2\\_01.htm](http://www.muc/bereiche/betriebsrat/aktuell/inhalt/akt2_01.htm), Stand: 21.03.2000.



**Abbildung 23:** Zusammenhang des Gegensatzpaares Autarkie/Kooperation in der BMW Group Historie

Quelle: Verfasser

Im Fall der gescheiterten PMI der beiden Unternehmen BMW AG und Rover Group in die gemeinsame BMW Group kann die Rückbesinnung auf die von unternehmerischer Autarkie geprägte Tradition der BMW AG durchaus als Strategie der Unternehmensführung betrachtet werden, um die durch die missglückte Kooperation hervorgerufene Krise zu bewältigen und den Erfolg der Vergangenheit durch den traditionellen Weg der Autarkie erneut zu gewährleisten ("Dass BMW auch ohne Partner erfolgreich neue Segmente besetzen kann, beweist der 1994 eingeführte 3er compact [...]"<sup>188</sup>), ebenso wie der Kauf der Rover Group retrospektiv als Strategie der damaligen Unternehmensführung gesehen werden kann, das Markenportfolio von BMW durch die Übernahme der britischen Mittelklasse-Marken zu modernisieren. Dass die beiden historischen Elemente der BMW Group in sehr unterschiedlicher Graduierung unternehmensintern reflektiert werden, deutet auf eine Funktionalisierung der Unternehmensgeschichte hin<sup>189</sup>: das motivierende Element der "Rettung" wird thematisiert, die demotivierenden Misserfolge der fehlgeschlagenen BMW/Rover-Integration nicht weiter interpretiert<sup>190</sup>.

<sup>188</sup> BMW Group, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Hg.): BMW Group - Stationen einer Entwicklung. München 2000, 75.

<sup>189</sup> Wie stark diese Symbole vom BMW Management funktionalisiert werden, lässt sich auch daran erkennen, dass der Vorstandsvorsitzende sie im Frühjahr 1999 noch genau gegensätzlich verknüpfte: "Der BMW Konzern hat mit dem Erwerb von Rover sowie der Automobilmarke Rolls-Royce eine wichtige Voraussetzung für die langfristige Sicherung seiner wirtschaftlichen Stärke und Eigenständigkeit geschaffen" (BMW Geschäftsbericht 1998, 4) - also Autonomie gerade durch Kooperation.

<sup>190</sup> In der aktuellen Unternehmensbroschüre der BMW Group (BMW Group, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Hg.): BMW Group - Stationen einer Entwicklung. München 2000, 75) ist die BMW/Rover-Thematik nur noch eine Randnotiz, die dieses sechs Jahre währende Ereignis in drei Sätzen abhandelt, während den Ereignissen des Jahres 1959 eine ganze Doppelseite

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.01.2001	
<p><i>"Nachdem das Thema Rover schief gelaufen ist, werden wir in Zukunft noch bayerischer werden."</i></p>		

Als Gründungsdatum der jetzigen Abteilung PM-1 kann der 01.01.1998 gelten, als die damalige Abteilung "Personalbeschaffungssteuerung, Praktikanten, NFP" (PM-10) unter neuer Leitung in die neu formierte Abteilung Recruiting integriert wurde. Die wichtigsten Auslöser für die Schaffung bzw. Restrukturierung einer solchen Abteilung waren:

- *"Bewerbungsbearbeitung dauert viel zu lange; Originalunterlagen werden sequentiell bearbeitet"*
- *"keine systematische Vorselektion"*
- *"keine Bewerbungsdurchlaufkontrolle"*
- *"Personalauswahl (Spontanbewerbungen) in starken Maße zufallsgesteuert"*
- *"Spontanbewerbungen sind nur 'tagesaktuell'"*
- *"Zusammenspiel Personalreferate und PM-1 für beide Seiten unbefriedigend"<sup>191</sup>*

Fasst man die geschilderten Defizite zusammen, bestanden die Ursachen für die Neustrukturierung der Abteilung PM-1 darin, dass die Verantwortlichen die Notwendigkeit überhaupt einer Strukturierung der Personalbeschaffung und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Personalreferaten und PM-1 erkannt hatten. Diese Ziele suchte man im wesentlichen durch die Zentralisierung des gesamten Recruitingprozesses in einem "Center of Competence" zu erreichen. Dabei stand auch die Strategie, die geplanten Maßnahmen möglichst kostenneutral durchzuführen, im Vordergrund. Innerhalb PM-1 arbeiten seit dieser Zeit ehemalige Mitglieder von PM-10 (interner Sprachgebrauch: "Alt PM-10"), die eine relativ lange Betriebszugehörigkeit aufweisen, mit Recruitern, neu angeworbenen Hochschulabsolventen, zusammen. Da die Aufgaben von PM-10 in PM-1 fast vollständig aufgingen, wurden die ehemals PM-10 zugehörigen Mitarbeiter innerhalb der neu geschaffenen Gruppenstruktur im eigenen Team Förderprogramme organisiert, das sich schwerpunktmäßig mit dem Nachwuchs-Förderungs-Programm (NFP), der Thematik der Arbeitnehmerüberlassung und der Vermittlung von Auslandspraktika an ehemalige Praktikanten der BMW Group beschäftigt sowie die im "Recruiting Support" zusammengeschlossenen Hilfskräfte leitet. Die restli-

---

(44f.) eingeräumt wird.

<sup>191</sup> BMW Dokument, "Konzept PM-1/Personalbeschaffungsmanagement", Internes Papier, 6 Seiten DIN A4, 2.

chen Teams wurden fachspezifisch mit dem Recruiting neuer Unternehmensmitglieder im kaufmännischen (Recruiting Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen) bzw. technischen Angestelltenbereich (Recruiting Team Technik) betraut, was temporär eingesetzte Nachwuchskräfte (Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden, Doktoranden) sowie festeingestellte Mitarbeiter (DRIVE-Teilnehmer, Direkteinsteiger) einschloss. Zusätzlich verantwortet PM-1 seit diesem Zeitpunkt die von einer direkt dem Abteilungsleiter unterstellten "Stabsstelle"<sup>192</sup> organisierten "Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter". Thematisch ist die Funktion dieser Stabsstelle für PM-1 nicht relevant, da hier weder neue Mitarbeiter beschafft noch ausgewählt werden, sondern bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeitern eine Dienstleistung erbracht, die noch am ehesten mit dem Ziel der Personalbindung an die BMW Group identifiziert werden kann. Ebenso wie das Team Förderprogramme ist diese Stelle ein Relikt einer früheren Organisationseinheit, die in PM-1 übernommen wurde.

Im Januar 2000 passte sich die Abteilung strukturell der starken Nachfrage des Unternehmens an technischen Angestellten (DRIVE-Teilnehmer, Direkteinsteiger) an und gliederte das Recruiting technischer Nachwuchskräfte aus dem Team Technik in das Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen aus. Damit wurde dort fast das gesamte Nachwuchs-Recruiting zentralisiert, wo zusätzlich auch das Nachwuchsprogramm "fastlane", das die Bindung ehemaliger Praktikanten zum Ziel hat, geschaffen wurde. Ausnahme bildet der Einsatz von Umschülern und als VIP deklarierten Bewerbern, der von der Assistenz der PM-1 Abteilungsleitung gesteuert wird. Schließlich wurde der "Recruiting Support" Ende 2000 in einem eigenen Team organisiert.

Zeitraum	Kurzz.	Struktur/Aufgaben
bis 12/1997	PM-10	"Personalbeschaffungssteuerung, Praktikanten, NFP"
ab 01/1998	PM-1	"Recruiting" ⇒ Projektstelle: Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter ⇒ Team Förderprogramme: NFP, Arbeitnehmerüberlassung, Auslandspraktika, "Recruiting Support" ⇒ Recruiting Team Vertrieb/Marketing: Recruiting im kaufmännischen Nachwuchs- und Angestelltenbereich ⇒ Recruiting Team Entwicklung, Technik, Produktion: Recruiting im technischen Nachwuchs- und Angestelltenbereich ⇒ Recruiting Team Zentrale, IT: Recruiting im kaufmännischen Nachwuchs- und Angestelltenbereich sowie im Bereich IT

<sup>192</sup> Diese Aufgabe ist freilich nur dem Organigramm nach in einer Stabsstelle organisiert, da die betriebswirtschaftlichen Merkmale einer solchen (Entlastung der Führung durch Leitungshilfe, keine Kompetenzen gegenüber der Linie) nicht erfüllt werden. Der Einfachheit halber wird die Bezeichnung trotzdem beibehalten, auch wenn diese Stabsstelle eher einem Projekt ähnelt, das freilich ohne zeitliches Limit läuft.



		⇒ Assistenz der PM-1 Leitung: Umschüler, VIP
ab 01/2000	PM-1	⇒ Projektstelle: Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter ⇒ Team Förderprogramme: NFP, Arbeitnehmerüberlassung, Auslandspraktika, "Recruiting Support" ⇒ Recruiting Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen: Recruiting im kaufmännischen Nachwuchs- und Angestelltenbereich und technischen Nachwuchsbereich, "fastlane" ⇒ Recruiting Team Technik: Recruiting im technischen Angestelltenbereich ⇒ Assistenz der PM-1 Leitung: Umschüler, VIP
ab 11/2000	PM-1	⇒ Projektstelle: Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter ⇒ Team Förderprogramme: NFP, Arbeitnehmerüberlassung, Auslandspraktika ⇒ Recruiting Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen: Recruiting im kaufmännischen Nachwuchs- und Angestelltenbereich und technischen Nachwuchsbereich, "fastlane" ⇒ Recruiting Team Technik: Recruiting im technischen Angestelltenbereich ⇒ Team "Recruiting Support" ⇒ Assistenz der PM-1 Leitung: Umschüler, VIP

Abbildung 24: Historie der Abteilung PM-1 bis 15.12.2000

Quelle: Verfasser

Organisatorischer Wandel in der Abteilung PM-1 geschieht im allgemeinen, indem die Abteilungsleitung gemäß den Maßgaben für eine Linienorganisation als erstes die nachgeordneten Teamleiter im Führungskreis in den Entscheidungsprozess einbindet, danach die von der neuen Organisation betroffenen Abteilungsmitglieder informiert.

Setting:	Zufälliges Treffen am Kopierer	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	24.08.1999	
<p><i>"Haben Sie schon die neueste Umstrukturierung mitbekommen? Was ich dabei so interessant finde, ist, dass wir damals wochenlang mit Raumplanung etc. herumgemacht haben, diese Entscheidung aber scheinbar im kleinen Kreis ziemlich schnell getroffen wurde."</i></p>		

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	13.09.1999	
<p><i>"Ich glaube, dass wir die neue Organisationsänderung den Kollegen erst mitgeteilt haben, als sie beschlossen war, das war nicht so klug. Da habe ich einen Fehler gemacht. Es sind viele Kollegen direkt zu mir gekommen und haben gesagt, das passt nicht in unsere bisherige PM-1 Kultur. Es wäre klüger gewesen, wir hätten das anders gemacht. Aber das ist schon wieder eine Erfahrung."</i></p>		

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	23.02.2000	
<p><i>"Das war damals schon Wahnsinn. Da hat man dann plötzlich eine Mail bekommen: morgen fängt ein neuer Kollege an!"</i></p>		

PM-1 ist dabei, wie auch die BMW Group, ein historisch gewachsenes soziales System, dessen Mitglieder die Geschichte "ihrer" Abteilung bei generell drei Arten von Anlässen Revue passieren lassen, die sich in ihrem Grad an Institutionalisierung und Reichweite in die Vergangenheit gegeneinander abstufen lassen. Die Akteure bei diesen Anlässen sind der Abteilungsleiter, die Gesamtheit der Abteilungsmitglieder und einzelne Individuen von PM-1.

Anlass	Institutionalisierungsgrad	Akteure	Themenschwerpunkt in der Abteilungs-Historie
Verabschiedung eines PM-1 Mitgliedes	hoch	Abteilungsleiter	Beitritt des Verabschiedeten zu PM-1
Team-Entwicklungs-Workshop	mittel	PM-1 gesamt	vorangegangener Team-Entwicklungs-Workshop
Mittagessen	keine	PM-1 punktuell	unterschiedlich

Abbildung 25: Reflexion der PM-1 Historie bei Ereignissen in der Abteilungspraxis

Quelle: Verfasser

### **Verabschiedung eines PM-1 Mitgliedes**

Verlässt ein Mitglied von PM-1 - gleichgültig, ob Mitarbeiter oder Führungskraft - die Abteilung, so gehört es nicht nur zur Tradition, dass die Person ihren "Ausstand" feiert, d.h. die Anwesenden bewirten, sondern auch, dass der Abteilungsleiter eine kurze Rede hält, die zum Gegenstand den demnächst ehemaligen Kollegen hat und vor allem, als kleinsten gemeinsamen Nenner, seine Relation zur Abteilung thematisiert. Dass gerade der Abteilungsleiter diesen rituellen Akt vornimmt, ist nicht Ergebnis einer Verhandlung innerhalb von PM-1, sondern wurde seit Gründung der Abteilung auf diese Weise gehandhabt. Dieser Akt ehrt nicht nur den zu Verabschiedenden dadurch, dass er im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit seiner Kollegen steht, sondern auch dadurch, dass es gerade der Vorgesetzte aller Anwesenden ist, der ihm eine Dienstleistung erbringt, indem er ihn (trotz aller möglicherweise in der Vergangenheit aufgetretenen Konflikte) mit lobenden Worten aus der Abteilung entlässt<sup>193</sup>. Die "narratio" (Erzählung) des Abteilungsleiters folgt dabei einem wiederkehrenden symmetrischen rhetorischen Muster, bestehend aus den folgenden aneinandergereihten Elementen:

---

<sup>193</sup> Dieses Übergangsritual, das einen Statuswechsel vom Abteilungsmitglied zum ehemaligen Abteilungsmitglied markiert, lässt sich im Aspekt der beschriebenen Abschiedsrede durchaus mit einer Begräbnisfeier vergleichen, bei der ebenfalls der Grundsatz "de mortuis nil nisi bene" gilt.

Element der "narratio" des Abteilungsleiters	Relation Verabschiedeter/ PM-1	Zeitstufe
1. Kennenlernen Verabschiedeter/Abteilungsleiter	Vorzeitigkeit PM-1	Präteritum
2. Aufgaben des Verabschiedeten	Gleichzeitigkeit PM-1	Perfekt
3. Zusammenarbeit Verabschiedeter/Abteilungsleiter	Gleichzeitigkeit PM	Perfekt
4. Beurteilung der Leistung des Verabschiedeten (Lob)	Gleichzeitigkeit PM	Präsens
5. Berufliche und private Zukunft des Verabschiedeten	Nachzeitigkeit PM-1	Futur

Abbildung 26: Struktur der Abschiedsrede des PM-1 Abteilungsleiters

Quelle: Verfasser

Dadurch dass in dieser institutionalisierten Rede vollendet Vergangenes, Vergangenes, Gegenwärtiges und (mutmaßlich) Zukünftiges thematisiert wird, erfüllt der Ausstand auch eine wichtige historische Funktion für die verbleibenden Abteilungsmitglieder: sie bekommen historische Ereignisse in Erinnerung gerufen, an denen sie häufig selbst Anteil hatten bzw. deren Zeuge sie geworden sind und erhalten so Gelegenheit, sich selbst in eine Beziehung zu diesen Ereignissen zu setzen bzw. ihre Beziehung erneut zu rekapitulieren. Dadurch wird ihnen nicht nur ermöglicht, ihre Arbeitswelt in ihrer Historizität, sondern auch sich selbst als historische Wesen wahrzunehmen.

### **Team-Entwicklungs-Workshop**

Die Reflexion der Abteilung PM-1 als historisches soziales System im Rahmen des zweimal jährlich stattfindenden Team-Entwicklungs-Workshop ist nicht in demselben Maße institutionalisiert wie die eben behandelte Verabschiedungsrede des PM-1 Abteilungsleiters und umfasst auch nicht denselben zeitlichen Rahmen. Dennoch ist dieser Workshop, der unter Anleitung eines engagierten Trainers in einem Seminarhotel erfolgt, ein gleichermaßen wichtiger Anlass, der den Abteilungsmitgliedern die Geschichtlichkeit "ihrer" Abteilung nahe bringt. In der Regel erörtern die Abteilungsleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter im Vorfeld der Veranstaltung gemeinsam mit dem Trainer, welche Ziele der kommende Workshop verfolgen soll. Beispielsweise hatte der Team-Entwicklungs-Workshop im Februar 2000 das zwischen Abteilungsleitung und Trainer vereinbarte Ziel, den Abteilungsmitgliedern den Sinn zu erläutern, aus der "Pionierphase" (wenig Strukturie-

rung, hohe Kreativität) in die "Differenzierungsphase" (verbindliche Strukturen, Normalität) überzutreten<sup>194</sup>.

Setting:	Büro, "Briefing" des Trainers	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Trainer, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	31.01.2000	
<i>"Früher [in der Gründungsphase der Abteilung] hatten wir so eine Art Pionierkultur, jetzt schaut man eher drauf, 'wenn das nicht ganz genau mein Auftrag ist, dann schaufle ich das weg!'"</i>		

Da diese Workshops in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge stattfinden, wird auf jeder Veranstaltung auch überprüft, ob die Ziele des vorangegangenen Workshop umgesetzt wurden. In diesen "Reviews" wird also ein Vergangenheitsbezug hergestellt, der bis zum vorangegangenen Workshop reicht. Dies gibt den Abteilungsmitgliedern nicht nur die Gelegenheit, die vergangene Zeit noch einmal vorüberziehen zu lassen und ihre direkte betriebliche Umwelt in ihrer (möglicherweise) historischen Veränderung zu betrachten, sondern fordert von ihnen in Person des Abteilungsleiters auch eine klare Aussage darüber, ob sie ihren Beitrag zu den auf dem vorangegangenen Workshop vereinbarten Zielen geleistet haben. Damit weicht die Freiwilligkeit, das soziale System PM-1 im Rahmen der vorher beschriebenen Verabschiedung eines Abteilungsmitgliedes als historisches Produkt wahrzunehmen, hier der Verpflichtung zu einer Stellungnahme zu genau dieser Historizität.

Team-Entwicklungs-Workshops erfüllen zwar auch eine wichtige soziokulturelle Funktion für die Abteilungsmitglieder, da sie Veranstaltungen fernab der betrieblichen Arbeitsumwelt sind, auf denen man sich in mehr oder weniger nonchalanter Kleidung auch über Privates austauscht, jedoch fungieren sie aus Sicht der Abteilungsleitung in erster Linie dazu, das bestehende soziale System in ihrem Sinne zu entwickeln.

## Mittagessen

Das tägliche Mittagessen im Kreis der Kollegen in einer der Kantinen des Unternehmens ist, ebenso wie der zuvor behandelte Team-Entwicklungs-Workshop, eine gute Gelegenheit ist, sich auch über Themen auszutauschen, die wenig Direktes mit fachlichen Inhalten gemein haben. Während in der Regel maximal einer Stunde thematisieren die Abteilungsmitglieder auch Gemeinsamkeiten aus ihrer Vergangenheit und ziehen häufig Bilanz, in welchen Aspekten sich ihre individuelle Arbeitssituation verändert hat. Vor allem Abteilungsmitglieder mit relativ langer Betriebszugehörigkeit

---

<sup>194</sup> BMW Dokument, "Seminarunterlagen PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop Februar 2000", Gesellschaft für systemische Organisationsberatung, Wien, 23.02.2000, 39 Folien, 9 und 38.

können hier natürlich Vergleiche ziehen, aber auch erst seit kurzer Zeit im Unternehmen befindliche Kollegen sind in der Lage, subjektive Veränderungen zu konstatieren.

Setting:	Mittagessen	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	26.09.2000	
<i>"Ich habe das Gefühl, damals waren wir ein wirkliches Team und jeder hat dem anderen geholfen, wenn es irgendwas gab. Jetzt kommt man da rein und hat das Gefühl, man ist in einer 'Recruiter-Durchgangsstation!'"</i>		

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	03.08.2000	
<i>"Ich kann mich noch gut erinnern an die Anfangszeit von PM-1, als wir alle wie verrückt herumgerannt sind und der Herr Adler völlig unbeeindruckt vor seinem Computer gesessen hat, als ob ihn das alles gar nichts angehe."</i>		

Diese nicht-institutionalisierte Kommunikation über historische Anekdoten und Geschichten ist nicht im Sinne eines Austausches über "die gute alte Zeit" zu verstehen - das Element der retrospektiven Aufwertung der Vergangenheit fehlt hier im Normalfall. Vielmehr generiert sie sich aus dem "Setting" heraus, in dem relativ zufällig ausgewählte Abteilungsmitglieder, die gerade Zeit zum Mittagessen haben, miteinander eine gewisse Zeit am Mittagstisch verbringen (müssen). Kommunikation über fachliche Themen passiert in diesem Setting selten, da der Ort Kantine der bei einer Besprechung gewünschten Abgeschlossenheit/Vertraulichkeit widerspricht, ebenso ist ein Gespräch über private Sachverhalte der beteiligten Personen aufgrund der Beteiligung zufällig anwesender Abteilungsmitglieder hier nicht intendiert. Was bleibt ist der kleinste gemeinsame Nenner der Abteilungsmitglieder, die gemeinsame faktische Teilkultur bzw. der gemeinsame Arbeitgeber BMW Group auf einer historischen Ebene ("So war es damals - so ist es heute"), was die Emergenz von Konflikten durch gegensätzliche Meinungen bereits im Vorfeld ausschaltet, da alle Beteiligten einen ähnlich weiten persönlichen Abstand zum Gegenstand ihres Gesprächs haben.

Abteilungsmitglieder mit einer relativ langen Betriebszugehörigkeit fungieren für solche, die erst kurze Zeit in der Abteilung sind, als Kulturträger und -übermittler, da diese Zugang zu historischen Bereichen der faktischen Teilkultur haben, die ihnen verwehrt bleibt. Die Thematisierung solcher historischer Ereignisse ermöglicht neuen Abteilungsmitgliedern, die faktische Teilkultur als historisch gewachsen wahrzunehmen, während sie zwischen Abteilungsmitgliedern mit vergleichbarer Betriebszugehörigkeit als reflektierte Grundlage fungiert, auf deren Basis aktuelle Ereignisse interpretierbar werden.

#### 4.1.2. Funktion

Allgemeine Systemtheorien, z.B. PARSONS' Strukturfunktionalismus oder LUHMANN'S Theorie komplexer sozialer Systeme, in der er den Strukturfunktionalismus z.B. durch neurobiologische Elemente (Autopoiesis) erweitert, können als hauptsächliche soziologische Ansätze genannt werden, in denen der Begriff der Funktion im Zentrum steht (GUKENBIEHL 2000, 343ff.). Ein Systemelement übernimmt in diesem Zusammenhang dann eine Funktion, wenn es durch die Übernahme bestimmter Aufgaben zur Bewältigung von Systemproblemen positiv beiträgt und dadurch den Systemerhalt, seine strukturelle Kontinuität und sein Wachstum mit bedingt. In der Soziologie steht Funktion eng im Zusammenhang mit der sozialen Position und den damit verbundenen Aufgaben, was die Person des Funktionsträgers zunächst ausklammert (REINHOLD 1997, 194 und 500).

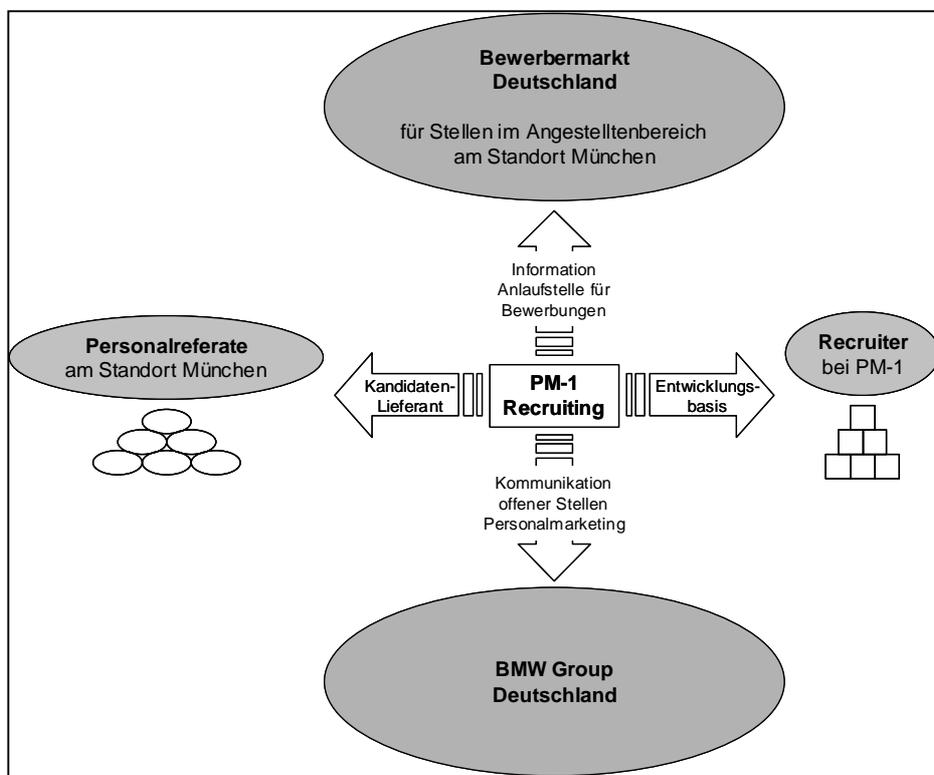


Abbildung 27: Funktionen der Abteilung PM-1

Quelle: Verfasser

Die Organisationssoziologie betrachtet Interaktionssysteme in zwei Aspekten: als funktionale Systeme und als Interdependenzsysteme, die sich dadurch unterscheiden, dass die Akteure im funktionalen System durch an Positionen geknüpfte Rollen bestimmt werden können, z.B. in einem Industrieunternehmen, während sie im Interdependenzsystem lediglich indirekt aufeinander wirken, z.B. als Kunden (BÜSCHGES/ABRAHAM 1997, 135). Die vollständige Analyse der Funktionen von

PM-1 muss zumindest die drei Ebenen der Gesellschaft, der Organisation (hier: der BMW Group) und der unternehmensinternen Prozesspartner miteinbeziehen. Zusätzlich kann die Abteilung in ihrer Funktion für die Recruiter der Abteilung betrachtet werden, die bei PM-1 mit dem hauptsächlichen "Tagesgeschäft" der Personalbeschaffung und -auswahl von Hochschulabsolventen beschäftigt sind.

Einer abteilungsinternen Analyse<sup>195</sup> zufolge verwendeten die Mitglieder der Abteilung in den Monaten April und Mai 2000 lediglich 57 Prozent ihrer Kapazitäten für ihr Kerngeschäft, während in administrativen Tätigkeiten und abteilungsinternen Themen 43 Prozent der Kapazitäten als gebunden angegeben wurden.

## **Bewerbermarkt Deutschland**

Für den externen Bewerbermarkt im Angestelltenbereich bedeutet die Abteilung PM-1 den einzig transparenten Ausschnitt des Personalbereichs der BMW Group am Standort München<sup>196</sup>. Zwischen (potentiellem) Bewerber und Unternehmen ist nur eine sinnvolle und zielgerichtete Art der Kommunikation möglich, nämlich über die Möglichkeit einer Bewerbung bzw. die tatsächliche Bewerbung auf eine Stelle. Der Kontakt zwischen Bewerber und einem bei PM-1 eingesetzten Recruiter kommt im Normalfall dadurch zustande, dass der Bewerber entweder bereits z.B. durch den elektronischen Stellenmarkt in Kenntnis der Person des Recruiters gekommen ist oder durch die von PM-1 beauftragte "Bewerber-Hotline" zu ihm telefonisch weiterverbunden wurde.

Damit lässt sich die Funktion von PM-1 auch als gesellschaftlich formulieren, denn die Mitglieder dieser Abteilung informieren bei Bedarf darüber, auf welche spezifische Weise die Ressource Arbeit im Unternehmen BMW Group, als Ausschnitt des Systems Wirtschaft, verteilt wird<sup>197</sup>. PM-1 fungiert in dieser Kommunikation für den (potentiellen) Bewerber als qualifizierter Gesprächspartner, der bewerbungsspezifische Fragen beantwortet, personelle Ansprechpartner nennt, um die möglichst punktgenaue "Landung" einer Bewerbung zu gewährleisten und tatsächlichen Bewerbern den aktuellen Status ihres laufenden Bewerbungsverfahrens nennt. Dabei ist Komplexitätsreduktion für Unternehmen (jeder Bewerbungsverfahrens lässt sich nach Dauer und Kosten bemessen) und Bewerber (es nutzt auch ihm nichts, wenn er zu einer Bewerbung aufgefordert wird, obwohl bereits nach einem Telefonat deutlich ist, dass ihm abgesagt werden wird) das Leitprinzip des Verhaltens der PM-1 Mitglieder, neben der sozialen Verantwortung und ein gewisses Marketing stehen, da jeder Bewerber als potentieller Automobilkäufer der Marke BMW gesehen wird:

---

<sup>195</sup> BMW Dokument, "Kapazitätsübersicht Gesamt PM-1", interner Laufwerkspfad O:\Pm1\#Projekte\KapazitätsübersichtPM-1\_Auswertung.xls, Stand: 27.09.2000.

<sup>196</sup> Für die Bearbeitung interner Bewerber sind in der BMW Group die dezentral organisierten und einzelnen Fachbereichen zugeordneten Personalreferate zuständig, die auch das Recruiting für mittlere und obere Management-Funktionen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen steuern.

<sup>197</sup> Diese gesellschaftliche Funktion nehmen natürlich auch die zentralisierten Recruiting-Abteilungen anderer Unternehmen in gleicher Weise wahr.



Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	09.08.2000	
<p><i>"Da kommt es auch gar nicht drauf an, ob der 'Top' oder nicht 'Top' wäre, weil schlichtweg die Stelle nicht da ist."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.09.1999	
<p><i>"Bei besonders hartnäckigen Bewerbern sage ich: 'Schicken Sie Ihre Unterlage noch einmal persönlich an mich, dann schaue ich mir das noch einmal an'. Die meisten springen da ohnehin schon ab, weil sie den Aufwand nicht treiben wollen."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	06.04.2000	
<p><i>"Ich habe hier einen der schreibt mir: 'Ich habe Angst, mein Leben lang arbeitslos zu bleiben, bitte nehmen Sie mich ernst und schreiben mir zurück!' Was soll ich mit dem jetzt machen? Natürlich schreibe ich dem zurück, aber der ist Jahrgang '66, abgebrochenes Studium - das ist aussichtslos. Ich schreib' dem ein E-Mail, aber ich bin kein Psychotherapeut."</i></p>		

## **BMW Group Deutschland**

Die Funktion, die PM-1, selbst Teil des Unternehmens, für die BMW Group übernimmt, ähneln denjenigen für den Bewerbermarkt, wobei sich hier jedoch die Richtung dreht: PM-1 ist auch hier Mittler zwischen Unternehmen und Bewerbermarkt, jedoch in dieser Perspektive als Übermittler konkreter vakanter Stellen im Unternehmen an den Bewerbermarkt. Das Unternehmen ist im Sinne von Komplexitätsreduktion daran interessiert, seine zu besetzenden Stellen so präzise wie möglich an den Bewerbermarkt zu kommunizieren, um dadurch möglichst passende Bewerber zu erreichen, d.h. letztlich Zeit und Kosten im Recruitingprozess zu sparen. Dies geschieht breitspektral insbesondere durch die elektronische Stellenbörse auf den Personalseiten der Website, auf denen

die Stellen in Eckdaten transparent sind. Häufig geschieht es jedoch, dass sich Interessenten mit dem Unternehmen in Verbindung setzen, sei es, um zusätzliche Informationen (z.B. Vergütung) zu erlangen oder, um einen Mitarbeiter des Personalbereichs (der in ihrer Optik idealiter der spezifische Personalentscheider ist) zu einer Aussage über ihre Eignung zu dieser Stelle zu provozieren: Komplexitätsreduktion ist also auch hier die Motivation, wobei diese Provokation als vorgezogene Personalauswahl verstanden werden kann, durch die der Bewerber eine für ihn untransparente Auswahlprozedur zu umgehen sucht. Die Mitarbeiter der Abteilung PM-1 erfüllen für die BMW Group diese Funktion, d.h. sie versuchen durch eine möglichst deutliche Informationsstrategie schnellstmöglich passende Kandidaten auf vakante Stellen des Unternehmens zu finden.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	02.11.2000	
<p><i>"Mann, ich sage Dir, was könnte ich mir Arbeit sparen, wenn die Bewerber das Stellenprofil richtig lesen würden."</i></p>		

Darüber hinaus haben die Mitglieder der Abteilung aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion auch eine deutliche Marketing-Funktion für das Unternehmen BMW Group, indem sie durch ihr Verhalten nicht nur Dienstleister ihrer Kunden, der (potentiellen) Bewerber, sind, sondern durch die Qualität ihrer Dienstleistung auch einen entscheidenden Einfluss darauf haben, auf welche Weise der (potentielle) Bewerber das Unternehmen BMW Group wahrnimmt. Jeder (potentielle) Bewerber ist als Autofahrer auch ein potentieller Kunde der BMW Group, und in diesem Zusammenhang liegt es in der Verantwortung der Mitglieder von PM-1, den Kontakt mit ihren Kunden im Sinne des Unternehmens optimal zu gestalten, damit der Bewerber sich, auch (und vielleicht: besonders) wenn seine Bewerbung abgelehnt wurde, beim geplanten Kauf eines Fahrzeuges an den Kontakt mit der BMW Group erinnert und dadurch positiv gestimmt wird, ein Fahrzeug der Marke BMW zu erwerben. Dieses Verhalten nutzt nicht nur direkt dem Unternehmen, sondern indirekt den Mitgliedern von PM-1, da der Absatz der Konzernprodukte ihr Gehalt und ihre Arbeitsplätze gewährleistet.

Außerdem ist Bewerber durch das explizit kommunizierte bedarfsorientierte Recruiting auch die Möglichkeit eröffnet, sich zu einem späteren Zeitpunkt erneut für eine Stelle im Unternehmen zu bewerben. Auch wenn eine Bewerbung mit einer Absage endet, ist damit der Weg in die BMW Group nicht für alle Zukunft verhindert, denn der Personalbedarf eines Unternehmens kann sich schnell ändern, wenn z.B. der Inhaber einer vorhandenen Stelle das Unternehmen verlässt und schnellstmöglich eine Nachfolge gefunden werden muss. Damit haben die Mitglieder der Abteilung PM-1 auch eine Personalmarketing-Funktion, denn nicht nur vertreten sie das Unternehmen seit dem Herbst 2000 auf externen Veranstaltungen, sondern versuchen es bereits durch ihre Schnittstellenfunktion permanent als attraktiven Arbeitgeber auf dem Bewerbermarkt zu platzieren, um der BMW Group eine möglichst hohe Anzahl von Bewerbern zu jedem denkbaren Zeitpunkt zu sichern.

## Personalreferate am Standort München

Das quantitative Kerngeschäft der externen Personalbeschaffung von Hochschulabsolventen passiert besonders in den drei bereichsorientierten Teams, wobei das Recruiting Team Technik aufgrund der Ausrichtung am Hauptgeschäftsfeld der BMW Group, dem Automobilbereich, den Hauptanteil der Personalbeschaffung trägt. Jeder Recruiter ist dabei für ein abgetrenntes technisches oder kaufmännisches Segment zuständig, in welchem er z.B. folgende Tätigkeiten als Kernleistung ausübt:

- Marktforschung (z.B. Projekte zur besseren Marktdurchdringung)
- Bewerbergewinnung (z.B. Bewerberkommunikation, Insertionen)
- Personalauswahl (z.B. Lesen der Bewerbungsunterlagen, Durchführung von Auswahlverfahren, Organisation von Interviews)
- Kommunikation mit Personalreferaten und Fachbereichen (z.B. Mahnen von "verschollenen" Bewerbungsunterlagen, Abstimmen von Anforderungsprofilen)

Im Recruitingprozess sind die dezentral den Fachbereichen zugeordneten Personalreferate, deren Kerngeschäft die personaltechnische Betreuung bereits integrierter Mitarbeiter ist<sup>198</sup>, die hauptsächlichen Prozesspartner der Abteilung PM-1. Nachdem eine Bewerbung vom externen Bewerbermarkt bei PM-1 angekommen ist, wird sie bei PM-1 nach grundsätzlichen Kriterien auf eine Eignung geprüft. Der Schwerpunkt bei diesem "Matching" zwischen im Vorfeld kommuniziertem Anforderungsprofil und Bewerbungsunterlage liegt auf den "Hard Skills" des Bewerbers, für die Abfrage qualitativ interpretierbarer Daten ist hier lediglich in Form einer gesamthaften diffusen subjektiven Interpretation der Bewerbungsunterlage Raum - würde der Bewerber von seiner Bewerbungsunterlage her grundsätzlich zu BMW passen? Bis zum Herbst agierte PM-1 zusätzlich als eine Art interner Personalberatung, d.h. die Mitglieder der Abteilung mussten zusätzlich aus Kenntnis der Person des Bewerbers einschätzen können, ob er für die vakante Stelle und zum Unternehmen BMW Group passt. Dies bedeutete, dass die Recruiter bei PM-1 persönlich mit den Bewerbern interagierten, d.h. mit ihnen Telefon-Interviews bzw. "Face-to-Face"-Interviews führten, aus denen sie in Kenntnis qualitativer "Soft Skills" gelangten.

---

<sup>198</sup> Als Ausnahme müssen hier die am Standort München eingesetzten Praktikanten gelten, die über noch kein Vordiplom/Zwischenprüfung verfügen, da sie von PM-1 personaltechnisch betreut werden. Dies kann als Dienstleistung von PM-1 an die Personalreferate verstanden werden.

Setting:	Büro, vor einem Telefon-Interview	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	28.10.1999	
<i>"Da lässt er's [der Bewerber] anstandshalber noch zweimal klingeln, bevor er ans Telefon geht."</i>		

Setting:	Büro, nach einem Telefon-Interview	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	03.11.1999	
<i>"Der will in einen Entwicklungsbereich von BMW, da hat er mit Zulieferern zu tun, die bügeln den so was von gegen den Strich. Da hat er mit seiner warmherzigen Art total verloren."</i>		

Nach Einschätzung dieser qualitativ erhobenen und ausgewerteten Daten gelangte der Recruiter zu einer gesamthaften Einschätzung des Bewerbers, die ihn befähigte, dem Bewerber grundsätzlich entweder durch die Weiterleitung in das jeweilige Personalreferat den Status eines Kandidaten zu geben oder ihm abzusagen<sup>199</sup>. Analog zu der Tätigkeit eines Personalberaters, einem Unternehmen bereits kennengelernte, d.h. qualitativ geprüfte und interviewte Kandidaten zu präsentieren, war es die Aufgabe von PM-1, den dezentral organisierten Personalreferaten der BMW Group quantitativ und qualitativ ausgewählte Kandidaten zu präsentieren und auf diese Weise die Komplexität des Recruitingprozesses für sie zu reduzieren.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	31.05.2000	
<i>"Es ist nochmals betont worden, dass PM-1 die Funktion eines Personalberaters hat und deshalb den gesamten Prozess begleitet."</i>		

---

<sup>199</sup> Zusätzlich ist es möglich, Bewerber durch Aufnahme ihrer Daten in eine Datenbank für einen späteren Zeitpunkt vorzumerken. Dies passiert, wenn Bewerber als ausgesprochen hoch qualifiziert eingeschätzt werden, momentan im Unternehmen jedoch keine Stelle zu besetzen ist. Diese Möglichkeit lässt sich allerdings ebenfalls als "Labeling" der Kandidaten verstehen.

Aus dieser Personalberater-Funktion<sup>200</sup> erwachsen mehrere Schwierigkeiten im Verhältnis zu den im Recruitingprozess nachgelagerten Personalreferaten. Wie eben gesagt, wählten nicht nur die Recruiter bei PM-1 Bewerber qualitativ aus, auch die Personalreferenten lernten die Kandidaten im Rahmen von Interviews kennen und beurteilten sie nach qualitativen Kriterien. Damit gab es im Aspekt der qualitativen Auswahl derselben Person zwei verschiedenen Verantwortlichkeiten, die ihre Arbeit häufig nicht nach denselben Kriterien erledigten. D.h., wählte der Recruiter einen Bewerber aus, den der Personalreferent ablehnte, führte dies nicht nur zu Unverständnis auf Seite des Recruiters in der Empfindung der Sinnhaftigkeit seiner eigenen Auswahlpraxis, sondern auch zur Unzufriedenheit des Personalreferenten, der seine Zeit damit verbringen musste, ungeeigneten Kandidaten abzusagen. Jedoch nicht nur hinsichtlich des Auswahlresultates ergaben sich Prozessprobleme, auch hinsichtlich der Prozessgeschwindigkeit kam es zu Abweichungen. Die Tatsache, dass Recruiting, wie bereits beschrieben, nur ein Tätigkeitsfeld eines Personalreferenten neben anderen ist, d.h. die Beschäftigung mit von PM-1 vorausgewählten Kandidaten nicht automatisch Priorität vor anderen Aufgaben besitzt, hatte häufig die Konsequenz, dass Bewerbungsunterlagen nach ihrer Einsteuerung in Personalreferate (und/oder Fachbereiche) lange ohne erkennbare Entscheidung im Unternehmen lagen. Nicht nur auf die Stelle passenden Kandidaten mit einem aufgrund alternativer Angebote engen Zeithorizont wurde dadurch der Zugang ins Unternehmen verwehrt, auch die Bemühungen von PM-1, die Attraktivität der BMW Group als Arbeitgeber durch eine möglichst niedrige Dauer des gesamten Recruitingprozesses zu gewährleisten, wurden dadurch häufig zunichte gemacht.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.08.2000	
<p><i>"Was, die hat bei DaimlerChrysler zugesagt? Na ja, ist ja auch kein Wunder, die Unterlage ist seit dreieinhalb Monaten im Fachbereich!"</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	12.07.2000	
<p><i>"Ich habe dann da oben [in einer Besprechung mit der PM-1 Abteilungsleitung hierarchisch übergeordneten Führungskräften] auch unsere aktuellen Recruiting-Zahlen aufgelegt, was nicht gerade zu Begeisterung geführt hat, weil die Entscheidungszeiträume nach wie vor noch viel zu lang sind."</i></p>		

<sup>200</sup> HOBMAIERS (1995) interessanter Ansatz thematisiert die Möglichkeiten, personalwirtschaftliche Funktionsbereiche als "Profit Center" zu organisieren. Bei der damaligen funktionalen Ausrichtung von PM-1 als Personalberatungsunternehmen wäre dies denkbar gewesen.

PM-1 und die Personalreferate hatten in diesem Aspekt der qualitativen Auswahl von Personal dieselbe Funktion, was zu Störungen im Prozessablauf führte, da eine zusätzliche Koordination hätte betrieben werden müssen, für die im Recruitingprozess keine Zeit zur Verfügung stand. Die Recruiter von PM-1 übernahmen in dieser funktionalen Differenzierung nicht nur die Tätigkeit eines Personalberaters, sondern bekamen auch die in diesem Beruf normalen Begleitumstände zu spüren.

Setting:	Hotel, "Face-to-Face"-Interview	(KI)
Beteiligte:	Personalberater, Forscher (als Bewerber)	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.03.2000	
<p><i>"Den Großteil unserer Zeit verbringen wir, so banal sich das anhört, damit, Termine zwischen Unternehmen und Bewerbern zu vereinbaren. Die Kandidatensuche ist eigentlich relativ leicht, da haben wir genug Leute. Nur wenn Sie Kandidaten haben, die die ganze Woche über im Projekt sind - die können halt dann nur abends um neun. Und wenn Sie dann einen Termin mit einem Bereichsleiter vereinbart haben und kriegen seine Sekretärin dran, dann sagt die Ihnen vielleicht: 'Nein, da hätten Sie gleich mich anrufen müssen, das geht nur über mich!' Da kriegen Sie ganz schnell keinen Fuß mehr in die Tür. Und Sie bekommen überhaupt nicht mit, wenn da intern Politik gegen Sie gemacht und beim Mittagessen über Sie hergezogen wird."</i></p>		

Die im Feld häufig spürbare Frustration der Recruiter darüber, dass ihre Prozesspartner an der Qualität und Schnelligkeit ihrer Dienstleistung scheinbar gar nicht interessiert waren, wurde zusätzlich dadurch verstärkt, dass PM-1 als einziger extern transparenter Ansprechpartner im Personalbereich der BMW Group am Standort München Bewerbern Auskunft über ihre Bewerbungsvorgänge erteilen musste. Die Mitglieder der Abteilung widmeten folglich einen Großteil ihrer Arbeitszeit Bewerbern, die nachfragten, weshalb ihr individueller Recruitingprozess qualitativ und temporal unzufriedenstellend verlief.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	07.08.2000	
<p><i>"Ich bin da [von einem internem Termin über die Attraktivität der BMW Group auf dem Bewerbermarkt] früher gegangen, weil ich's wirklich nicht mehr ausgehalten habe und beim Thema Attraktivität von BMW bei Bewerbern nicht schon wieder mit meinen miserablen Durchlaufzeiten kommen wollte."</i></p>		

Im Herbst 2000 vollzog das Personalwesen München (PM) eine Neudefinition von PM-1 auf die Kernkompetenz "operatives Recruiting":

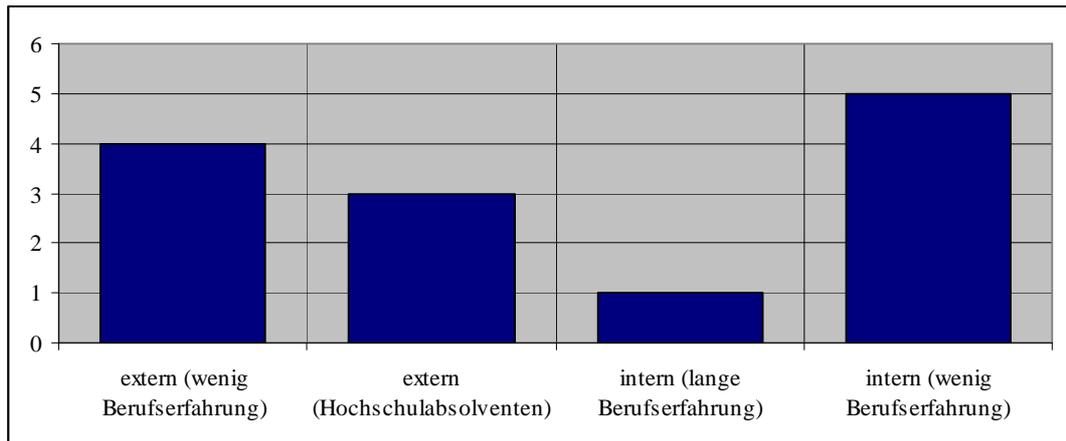
Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	25.10.2000	
<i>"Wir gehen nach der neuen Arbeitsteilung zwischen PZ-3 [bis zum Herbst 2000 die Abteilung Personalmarketing, Managementpotential], den Referaten [die dezentral organisierten, den Fachbereichen zugeordneten Personalreferate] und uns als Recruitern von dem Anspruch zurück, wie ein Personalberater zu arbeiten, d.h. wir müssen die Kandidaten nicht mehr persönlich kennen, sondern sortieren nur noch nach den Hard Skills."</i>		

Hatte PM-1 während des größten Teils des Feldaufenthaltes zusätzlich zum Recruiting beratende und strategische Aufgaben, z.B. die Beauftragung von Personalberatungsunternehmen oder die Schaffung des studentischen Bindungsprogramms "fastlane", reduzierten sich diese Anteile zugunsten neuer Aktivitäten im Bereich der tatsächlichen personellen Vermarktung und Präsentation des Unternehmens BMW Group als Arbeitgeber auf internen und externen Messen und (Hochschul-)Veranstaltungen. PM-1 bildet also seit dieser Neuorientierung zwar noch immer die Systemgrenze der BMW Group zum externen Bewerbermarkt, nimmt aber nicht mehr über qualitative Auswahlmechanismen (Telefon-Interviews, "Face-to-Face"-Interviews) Einfluss auf den Recruitingprozess, sondern vergleicht lediglich das eingegangene Bewerberprofil in der Bewerbungsunterlage mit dem kommunizierten Stellenprofil hinsichtlich der "Hard Skills" und steuert die Bewerbungsunterlage bei einer subjektiv grundsätzlich erkannten Passung zur BMW Group zu dem jeweiligen Personalreferenten ein.

### **Recruiter bei PM-1**

Als weitere Zielgruppe im Dienstleistungsportfolio der Abteilung lässt sich die Teilmenge der Recruiter bei PM-1 bzw., in einer erweiterten Perspektive, das Personal- und Sozialwesen der BMW Group (PM), identifizieren. Als Recruiter wurden in der Vergangenheit hauptsächlich Hochschulabsolventen definiert, die zum Zeitpunkt ihres Beitritts zu PM-1 über relativ wenig oder, wenn sie direkt von der Hochschule kamen, über keine Berufserfahrung verfügten. Dabei kamen Recruiter sowohl aus anderen Unternehmen (extern) wie aus der BMW Group selbst.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	06.04.2000	
<i>"Wissen Sie, wie man PM-1 bei [...] nennt? 'Jugend forscht!'"</i>		



**Abbildung 28:** Verteilung der Recruiter nach beruflicher Herkunft zum Zeitpunkt ihres Eintritts

Quelle: Verfasser

Stand: 01.06.1999 - 15.12.2000

Innerhalb der relativ kleinen Abteilung PM-1 gibt es für die Recruiter keine nennenswerten Entwicklungsmöglichkeiten, da sich direkt über ihnen meist erfahrene Personalreferenten in Gruppenleiterfunktionen, der untersten Führungskräfte-Ebene, befinden, die ursprünglich aus anderen Bereichen des BMW Personal- und Sozialwesens zu PM-1 gekommen sind. Hierarchische Mittelpositionen, z.B. "Personalspezialisten" oder "Nachwuchs-Referenten", in denen sich ein Recruiter zu einer Führungskraft entwickeln könnte, gibt es nur in strategischen Bereichen bzw. den Personalreferenten selbst. Mit der Übernahme der Tätigkeit eines Recruiters ist also bereits die Tatsache impliziert, dass die Person, sofern sie in der BMW Group bleiben will, ihre Stelle in absehbarer Zeit wechseln wird. Tatsächlich wechselten drei der vier Recruiter, die während des Feldaufenthaltes PM-1 verließen, in ein Personalreferat als Personal- bzw. Nachwuchs-Referent. Für die Recruiter der Abteilung fungiert PM-1 also als Entwicklungsbasis für künftige Personalreferenten, wie auch klar kommuniziert wird. Hochschulabsolventen, die ihre industrielle Laufbahn im Personalwesen der BMW Group begonnen haben, bleiben ihm im Normalfall auch längerfristig erhalten und wechseln lediglich zwischen operativen (Recruiting, Personalreferat) und strategischen (Personalpolitik oder -strategie) Funktionen - die Tätigkeit als Recruiter bei PM-1 gewährleistet also für sie nicht nur das Kennenlernen der BMW Personalwelt im Rahmen einer operativen Tätigkeit, sondern beinhaltet



auch die Option auf die Stelle eines Personalreferenten, sicherlich einer der breitspektralen Tätigkeiten im Personal- und Sozialwesen der BMW Group.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.09.1999	

*"Dass jetzt zwei Kollegen von uns weggehen, finde ich insofern schön, dass sich unser Konzept bestätigt und PM-1 eine Plattform ist, die dafür da ist, um sich in der P-Welt weiterzuentwickeln."*

#### 4.1.3. Formale Struktur

Die Struktur eines sozialen Systems bildet sich im wesentlichen aus zwei Aspekten: der Gesamtheit der wesentlichen sozialen Beziehungsmuster und Regelsysteme und aus der ungleichen Verteilung der wichtigsten Ressourcen innerhalb dieses Systems (REINHOLD 1997, 618). Der Begriff der Struktur hat eine zentrale Bedeutung für die wissenschaftliche Analyse wie für die Beschaffenheit der jeweils untersuchten Objektwelt (SCHÄFERS 2000, 330), wobei als Gemeinsamkeit aller sozialstrukturellen Ansätze gelten kann, "dass die Struktur der sozialen Gebilde für die handelnden Individuen den Charakter von Objektivität im Sinne von Vorgegebenem hat" (SCHÄFERS 2000, 330). Die Sozialstruktur einer Organisation wird von hauptsächlich zwei Strukturprinzipien gebildet, der normativen formalen Struktur, die im Organigramm Arbeitsteilung und Hierarchie-Ebenen festlegt, und der informellen Verhaltensstruktur, die durch

*"Rollendefinitionen, Handlungsmuster und Verhaltenserwartungen sowie sozialen Beziehungen, die aus der Interaktion mit Kollegen erwachsen, die auf sozialen Wahlmechanismen und Präferenzen oder individuellem Verhalten beruhen und die sich durch ein hohes Maß an Spontaneität, Flexibilität und Emotionalität auszeichnen."*

(BÜSCHGES/ABRAHAM 1997, 115f.)

Organisationsstrukturen dienen der Koordination und Kontrolle der individuellen Akteure und bedienen sich dabei verschiedener Verfahren, z.B. der Standardisierung und Formalisierung, technischer Prozesse, spezieller Organisationsprogramme, der Festlegung von Organisationsleistungen und wechselseitiger Abstimmung (BÜSCHGES/ABRAHAM 1997, 117). Die Kontrolle der Mitglieder wird meist durch direkte Überwachung erreicht, die auf Autorität und Herrschaft beruht (BÜSCH-

(BÜSCHGES/ABRAHAM 1997, 120)<sup>201</sup>. Neben dem Organigramm von PM-1 kann auch ein Blick auf die Beteiligten und ihre wechselseitigen Abstimmungs- und Informationsmechanismen innerhalb dieses Feldes das Bild der formalen Struktur von PM-1 zu generieren helfen. Das "spezifische Gefüge von arbeitsteilig differenzierten Positionen und Rollen und ihrer wechselseitigen Verknüpfung" (BÜSCHGES/ABRAHAM 1997, 90) bildet die legitime Ordnung innerhalb von PM-1 und ist im Organigramm der Abteilung hinterlegt. Die Abteilung bildet organisationsstrukturell ein klassisches Linien-System, das dadurch gekennzeichnet ist, dass es einen "Dienstweg" gibt, der den internen Weg für Anordnungen, Beschwerden und Informationen markiert<sup>202</sup>.

Isoliert man den Kernprozess der Abteilung, das Recruiting neuer Mitarbeiter im Angestelltenbereich, so wird deutlich, dass die beiden Recruiting Teams direkt sowie das Team "Recruiting Support" indirekt daran beteiligt sind, während die aus der Vorgänger-Abteilung PM-10 integrierten Funktionen weitgehend autonom agieren, die Abteilungsleitung und ihr Sekretariat eine funktionale Einheit bilden und die Stabsstelle der Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter eine besondere Position einnimmt. Arbeitsteilung herrscht im Kernprozess von PM-1 vor allem zwischen den beiden Recruiting Teams, die nach der funktionalen Trennung technisch/kaufmännisch arbeiten und damit nicht nur das gängige Strukturprinzip des Bewerbermarktes nachvollziehen, sondern sich auch die funktionale Differenzierung der dezentralen Personalreferate abbilden, die derselben Struktur unterliegen. Daneben hält das Team "Recruiting Support" den Kernprozess am Laufen, hier wird nicht nur die interne und externe Korrespondenz der gesamten Abteilung gebündelt und weitergeleitet, sondern besonders die beiden Recruiting Teams durch Pflege und Aktualisierung des elektronischen Bewerbersystems unterstützen, auf das auch die dezentralen Personalreferate zugreifen. Personalauswahl wird hier nicht betrieben, die Funktion des Team "Recruiting Support" ist auf PM-1 selbst gerichtet<sup>203</sup>.

Das Team Förderprogramme bildet innerhalb PM-1 den zweiten Block, funktionale Schnittstellen zu den anderen Teams am Recruitingprozess gibt es lediglich in der Thematik der studentischen Auslandspraktika, für deren Vergabe dieses Team zuständig ist. Das bereits erwähnte Nachwuchsbindungsprogramm "fastlane" das bei PM-1 unter der Verantwortung des Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen läuft, beinhaltet unter anderem die Vergabe von Auslandspraktika an Programmteilnehmer. Beide Teams sind also Dienstleister derselben Zielgruppe der ehemals in der BMW Group temporär eingesetzten Studenten, die vom Unternehmen für geeignet befunden wurden, nach ihrem Einsatz weiterhin betreut zu werden. Während diese Vergabe bei der zuständigen Stelle im Team Förderprogramme jedoch im allgemeinen auf Anfrage z.B. des ehemaligen Praktikanten nach den gegebenen Möglichkeiten/Plätzen in der BMW Group geschieht, versuchen die Verantwortlichen von "fastlane", bereits vorhandene Kandidaten im Sinne des angestrebten Wertes der Internationalität auf Plätze bei den Tochterunternehmen der BMW Group im Ausland zu

---

<sup>201</sup> BÜSCHGES/ABRAHAM (1997, 121) zählen auch "handlungsrelevante Werte und Normen" (Wertvorstellungen, -haltungen und -orientierungen) zur Kontrolle der Organisationsmitglieder. Diese Begriffe berühren den Bereich der informellen Organisation, die erst später, im Rahmen der kulturwissenschaftlichen Beschreibung der faktischen Teilkultur von PM-1, untersucht wird.

<sup>202</sup> HILL/FEHLBAUM/ULRICH (1989) nennen als Vorteile dieser Organisationsform z.B. reduzierte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, klare Kompetenzabgrenzung, zielorientierte Entscheidungen und großen Entscheidungsraum der Vorgesetzten.

<sup>203</sup> Das Team "Recruiting Support" ist den restlichen Teams aus mehreren Gründen nicht gleichgestellt: seine Mitglieder (inkl. des Leiters) haben keinen unbefristeten Arbeitsvertrag mit der BMW Group, arbeiten im Regelfall in Teilzeit und besetzen weder dieselbe hierarchische Ebene noch haben einen ähnlich hohen akademischen Hintergrund wie etwa die Recruiter.

bringen. Das "Kerngeschäft" des Teams Förderprogramme ist das Nachwuchs-Förderungs-Programm (NFP), in dem wiederum in der Regel Abiturienten bzw. ehemaligen Auszubildenden des Unternehmens die Möglichkeit gegeben wird, ihr Fachhochschulstudium in Kooperation mit der BMW Group zu verbringen. Unter den Elementen dieses Programms gäbe es wiederum im Programmpunkt der Auslandspraktika funktionale Schnittstellen sowohl zu der zuständigen Stelle innerhalb des Teams als auch zum Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen, wie eben beschrieben. Gleichwohl gibt es in dem Aspekt der Integration der Programmteilnehmer in die BMW Group nach dem Ende des Programms funktionale Überschneidungen zu den Aufgaben der beiden Recruiting Teams, denn sie sind in ihrer Hauptfunktion damit beschäftigt, Hochschulabsolventen für vakante Positionen im Unternehmen zu gewinnen - ebenso die Verantwortlichen des Nachwuchs-Förderungs-Programms, welche genau dasselbe für die Absolventen des NFP tun. Die Stabsstelle der Abteilungsleitung mit der Funktion, Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter zu organisieren, hat weder zum PM-1 Kernprozess Recruiting eine wesentliche Schnittstelle noch zum Team Förderprogramme. Lediglich die temporären Kräfte der Abteilung werden je nach Bedarf für Aufgaben im Rahmen der Einführungsveranstaltungen (z.B. Vorbereitung, Durchführung, Auswertung) hinzugezogen, eine institutionalisierte Form der Zusammenarbeit ist dies jedoch nicht. Nimmt man die funktionale Konzentration der Abteilung auf operatives Personalmarketing hinzu, so erscheint diese Stabsstelle bei PM-1 um so mehr fehl am Platz, da der hier geleistete Aspekt von Personalarbeit, die Bindung bereits integrierter Mitarbeiter, hinsichtlich festangestellter Unternehmensmitglieder bereits in der Hand der dezentralen Personalreferate, während die Bindung temporär eingestellter Mitarbeiter des Standortes München durch das Programm "fastlane" geleistet wird, das im Team Vertrieb/Konzerndienstleistungen entwickelt wurde.

Die Leitung von PM-1, zu der hier nicht nur die Person des Abteilungsleiters, sondern auch sein Sekretariat zählt, ist aus dem System der internen Arbeitsbeziehungen ebenfalls weitgehend ausgeklammert. Ihr obliegt in Person des Abteilungsleiters die ggf. korrigierende Steuerung der Abteilung sowie die gesamthafte Vertretung von PM-1 an anderen Stellen innerhalb (z.B. in übergeordneten Gremien wie dem PM-Kreis, in dem unter anderem die Abteilungsleiter von PM-1 und den Personalreferaten sitzen) und außerhalb des Unternehmens (z.B. in der Kommunikation mit Medien).

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.09.1999	
<p><i>"Ich habe den Eindruck, der Laden [die Ordnung innerhalb der Büros von PM-1] allgemein verlottert. Wenn ich da an den Besuch vom P [den Antrittsbesuch des neuen Personalvorstands] denke, dann müsste ich den wohl noch einmal einladen!"</i></p>		

Damit kann seine Funktion als strategisch und politisch-repräsentativ bezeichnet werden, während sein Sekretariat ihm nicht nur als Assistenz dient, sondern auch eigene operative Aufgaben, nämlich die Steuerung der am Standort München als Praktikanten eingesetzten Umschüler sowie der als VIP klassifizierten Bewerber als "Chefsache" erfüllt. Da diese beiden Aufgaben als Teilbereiche

des Recruitingprozesses gesehen werden können, ergeben sich funktionale Schnittstellen vor allem zu den beiden Recruiting Teams, welche den konkreten Einsatz dieser Personenkreise im Unternehmen zu gewährleisten haben. Neben diesen formal festgelegten Aufgaben erfüllt das Sekretariat der Abteilungsleitung nicht nur dadurch, dass es in hohem Maße den Zugang zur Abteilungsleitung regelt, eine wichtige Kommunikationsfunktion ("Gatekeeper"<sup>204</sup>), sondern ist entscheidend am soziokulturellen Zusammenhalt der Abteilungsmitglieder beteiligt und kann als Pfleger der faktischen Teilkultur bezeichnet werden.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	E-Mail an PM-1 gesamt	
Datum:	07.01.2001	
<p><i>"Hallo zusammen, ich habe für PM-1 ein Fotoalbum 'angelegt', wo wir in Zukunft tolle Ereignisse per Foto 'festhalten' können. Die Weihnachtsfeier ist bereits drin. Album liegt in meinem Büro neben dem Faxgerät."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	E-Mail an PM-1 gesamt	
Datum:	27.10.2000	
<p><i>"Checkliste Spülmaschinendienst: [...] Vielen Dank. Wenn diese Kleinigkeiten eingehalten werden, dann sieht unsere Büroküche wie die Küche bei jedem Mitarbeiter zu Hause aus!"</i></p>		

Die Erwartung der Abteilungsmitglieder an das Sekretariat, auch allgemeine Aufgaben zu übernehmen, für die sich augenscheinlich sonst niemand berufen fühlt - gewissermaßen die Funktion eines "Mädchens für alles" -, kann in diesem Zusammenhang jedoch auch mit seinem konkret formulierten Aufgabenspektrum bzw. mit dem Selbstverständnis des Rollenträgers kollidieren, diese Aufgaben zwar zu steuern, jedoch nicht selbst zu leisten.

---

<sup>204</sup> ROGERS/AGARWALA-ROGERS (1976, 132ff.) zufolge ist ein "Gatekeeper", z.B. eine Vorstandsassistentin, ein formal in Kommunikationsstrukturen eingesetzter Rollenträger, der durch Filterung von Informationen für entscheidungsrelevante Selektion und Verdichtung sorgt. Eine ähnliche Funktion liegt hier vor.

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	26.01.2001	
<p><i>"Was ich mit 'Pipifax-Aufgaben' meine, ist, z.B. dass ich für den Geschirrspüler verantwortlich bin, wenn mal wieder jemand seinen Dienst auf der Liste vergessen hat, nur weil der bei mir im Büro steht!"</i></p>		

## Beteiligte

Bereits gesagt worden ist, dass PM-1 für seine Recruiter die Funktion eines "Sprungbrettes" oder einer Entwicklungsplattform für eine spätere Tätigkeit als Personalreferent erfüllt und dass sich die Abteilung mit dem Kernprozess Recruiting im Januar 1998 konstituiert hat. Nicht nur die beteiligten Recruiter, Hochschulabsolventen oder Personen mit relativ geringer Berufserfahrung sind also relativ jung, auch die Abteilung selbst ist als Organisationseinheit verhältnismäßig jung. Bei PM-1 arbeiten Personen unterschiedlicher Bildungshintergründe, persönlicher Merkmale und betrieblicher Erfahrung zusammen. Dabei handelte es sich für den Verlauf des Feldaufenthaltes um die folgende Anzahl an Personen:

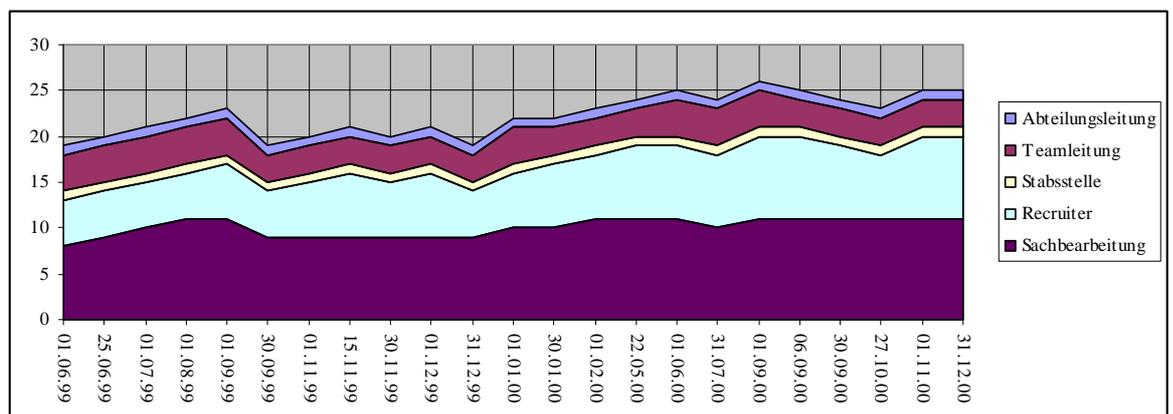
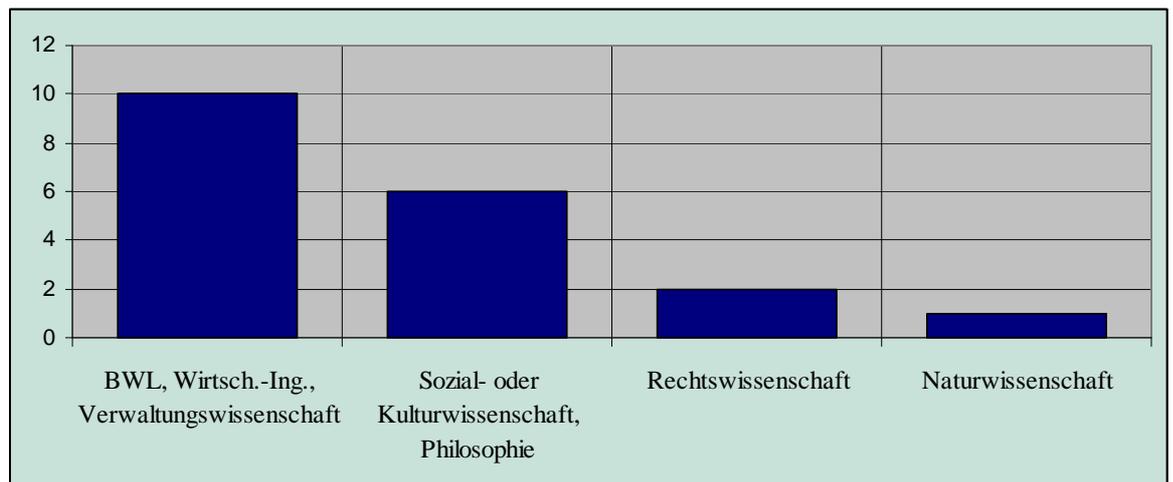


Abbildung 29: Veränderung Anzahl der Abteilungsmitglieder PM-1 nach Funktion

Quelle: Verfasser

Stand: 01.06.1999 - 15.12.2000

Nicht aus der BWL und verwandten Disziplinen stammende Personen bilden im Kernprozess Recruiting bei PM-1 einen fast ebenso großen Anteil wie Personen mit den auf dem kaufmännischen Sektor eines Wirtschaftsunternehmens zu erwartenden Studienhintergründen betrieblicher Spezialisten, dieses Ergebnis korreliert auch mit der Zusammensetzung zahlreicher anderer Personalabteilungen, die ebenfalls einen hohen Anteil an solcherart "Quereinsteigern" aufweisen.



**Abbildung 30:** Verteilung der an der Personalauswahl von Hochschulabsolventen beteiligten PM-1 Mitglieder nach Studienhintergrund

Quelle: Verfasser

Stand: 01.06.1999 - 15.12.2000

Setting:	Restaurant, "Face-to-Face"-Interview	(KI)
Beteiligte:	BMW Führungskraft, Forscher (als Bewerber)	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.12.2000	
<p><i>"Reden Sie doch mal mit dem [...], ich sage dem, dass er Sie mal anrufen soll. Da würden Sie, glaube ich, ganz gut hinpassen. Wir haben da die unterschiedlichsten Leute, und ein Philosoph läuft sogar da oben auch rum!"</i></p>		

Zahlreiche Abteilungsmitglieder sind, schwächer oder stärker, in Projektarbeit eingebunden, die neben der regulären Tätigkeit, dem sogenannten "Tagesgeschäft", geleistet werden muss. Der Auftrag für diese Projekte stammt dabei entweder von abteilungsexternen, übergeordneten Stellen (Leitung Personalwesen München, Vorstand des Personal- und Sozialwesens) oder von den abteilungsinternen Führungskräften (Abteilungsleitung, Teamleitung). Daneben generieren sich auch

aus dem Tagesgeschäft innerhalb von PM-1 Projekte, da die einzelnen Abteilungsmitglieder bemüht sind, z.B. durch "Verschlankung" ihrer Schnittstellen, Verkürzung der Kommunikations- und Entscheidungswege oder Reorganisation bestehender Aufgabengebiete<sup>205</sup> ihre eigene Tätigkeit zu verbessern. Vergleicht man das abteilungsinterne Image von Projektarbeit und Tagesgeschäft, so lässt sich ein deutlicher Akzent auf den projekthaften Tätigkeiten feststellen. Dieses Image generiert sich besonders aus drei Aspekten, in denen Projektarbeit vom Tagesgeschäft differenziert werden kann. Die besondere Wertschätzung der Abteilungsleitung für Projektarbeit ist an dieser Stelle freilich nicht unproblematisch, da sich die nicht an Projekten tätigen Abteilungsmitglieder dadurch in ihrer Akzeptanz zurückgesetzt fühlen<sup>206</sup>.

Setting:	PM-1 abteilungsinterner Termin	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.07.2000	
<p><i>"Ich habe von Ihnen die Rückmeldung bekommen, dass ich Projekte höher werte als Tagesgeschäft. Das kann sein, da muss ich noch mal drüber gehen."</i></p>		

Es gibt aufgrund dieser Aspekte Tendenzen, Projektarbeiten zu übernehmen, zumal sie offenbar nicht nur Prestige bei der Abteilungsleitung sichern, sondern auch eine nachvollziehbare Abwechslung vom meist monotonen und quantitativ belastenden Tagesgeschäft bieten. Gleichermäßen kann die Arbeitsleistung der Abteilungsmitglieder von ihren jeweiligen Vorgesetzten besonders im Tagesgeschäft rationalisiert werden, da hier der Grad an Strukturierung und Kontrolle vergleichsweise hoch ist und sie gut messbar sind. Projektarbeit bietet den Abteilungsmitgliedern folglich auch die Chance, strukturelle Autonomie zu erlangen, die auch gesichert werden will.

---

<sup>205</sup> Unter der im Rahmen des abteilungsinternen Team-Entwicklungs-Seminars am 17./18.02.2000 formulierten Überschrift "Individuelle Umsetzungsvorhaben" fanden sich unter anderem die Ziele "Ich mache eine 'Zielvereinbarung' für meine Projektarbeit" und "Meine 'Projekte' in Projektstartbriefing/-planung zu fassen und formulieren". Daraus lässt sich schließen, dass die individuelle Projektarbeit in der Regel formal unstrukturierter organisiert ist als das Tagesgeschäft.

<sup>206</sup> Bei demselben Team-Entwicklungs-Workshop wurden auch "Währungen" formuliert, die in der Abteilung gelten, um erfolgreich zu sein. Hier tauchte unter anderem die Formel auf, "Zusätzliche Projekte erfolgreich ohne Überstunden machen".

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	28.08.2000	
<p><i>"Also mein Projekt [...] lasse ich mir von dem nicht abnehmen. Wenn ich das nicht mehr mache, dann bin ich ja nur noch an den [...] dran, und da leidet meine Arbeitsqualität schon drunter. Da habe ich keine Lust zu."</i></p>		

### Wechselseitige Abstimmung und Information

Bei PM-1 lassen sich sowohl kollektive institutionalisierte Abstimmungsmechanismen ("Kreise") als auch individuelle nicht-institutionalisierte unterscheiden, in denen gemeinsame Ziele, Methoden und zeitliche Vorgaben vereinbart werden bzw. über aktuelle Themen informiert wird. Unter die institutionalisierten fallen:

Mechanismus	Turnus	Inhalte	Schwerpunkt	Leitung	Teilnahme
Führungskreis	nach Bedarf	personell fachlich	Abstimmung	Abteilungsleiter	Teamleiter
Recruiter-Kreis	2-wöchentlich	fachlich	Abstimmung	Abteilungsleiter	Teamleiter, Recruiter
Team-Kreise	wöchentlich	fachlich	Abstimmung	Teamleiter	Team
PM-1 Inforunde	wöchentlich	fachlich	Information	Abteilungsleiter	PM-1

**Abbildung 31:** Matrix der institutionalisierten Abstimmungs- und Informationsmechanismen bei PM-1

Quelle: Verfasser

Abgesehen von der PM-1 Inforunde, dem wöchentlichen Plenum aller Abteilungsmitglieder, das im nachfolgenden Teil der Feldstudie noch näher betrachtet werden soll, dienen alle Kreise schwerpunktmäßig der multilateralen Abstimmung und Verabschiedung anstehender Entscheidungen. Sowohl die ständige Leitung als auch Teilnahme an diesen Kreisen ist hierarchisch vorgegeben und gliedert sich nach den Führungsebenen (Führungskreis) bzw. der funktionalen Differenzierung



(Recruiter-Kreis, Team-Kreise) innerhalb der Abteilung. Kann der Führungskreis hiermit als am meisten geschlossenes Gremium bezeichnet werden, so ist eine gelegentliche Migration zwischen den anderen Kreisen auf Einladung möglich, wenn über spezielle Themen, deren Fortschritt auch für dieses Gremium fachlich relevant ist, informiert werden soll. In der Vergangenheit war dies z.B. der Status quo im zentral gesteuerten Thema der Personalsuch- und Image-Anzeigen, der vom zuständigen Sachbearbeiter im Recruiter-Kreis präsentiert wurde.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	12.04.2000	
<i>"Ich habe das Gefühl, ich hänge nur in Meetings herum, und wenn ich mittags dann gehe, habe ich den Eindruck, absolut nichts getan zu haben."</i>		

Neben diesen gibt es bei PM-1 nicht-institutionalisierte Treffen zwischen einzelnen Abteilungsmitgliedern auf Gruppenebene, die ebenfalls der wechselseitigen Information und Abstimmung dienen, insofern die Beteiligten z.B. im Rahmen gemeinsamer Projekte zusammenarbeiten. Zu diesen abteilungsspezifischen "Projekt-Meetings" kommen die Beteiligten entweder ebenfalls zu fest vereinbarten Terminen oder, geht es um die dringende Klärung oder Entscheidung wichtiger Dinge, ad hoc zusammen. Die Zusammensetzung dieser Projektgruppen geht über sämtliche Hierarchie-Ebenen, vom Abteilungsleiter bis zum Sachbearbeiter.

Schließlich existieren auch individuelle Informations- und Abstimmungsmechanismen in Form des hierarchisch vorgegebenen "Reporting", des Informationsflusses an die nächst höhere Führungsebene. Den Rahmen hierfür bietet der bereits genannte Zielmanagementprozess (ZMP), in dem die in einem bestimmten zeitlichen Rahmen zu erreichenden Ziele in ihrem Realisierungsgrad kontrolliert werden. Dadurch dass diese Ziele stets zwischen Personen, etwa zwischen dem Abteilungsleiter und seinen Teamleitern bzw. zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern im jeweiligen Team, vereinbart werden, erfolgen auch individuelle Gespräche zwischen Personen, wenn im hier verwendeten "Ampel-Prinzip" die Ampel etwa auf rot oder gelb steht, d.h. die Erreichung eines Ziels nicht bzw. nur mit Modifikationen gewährleistet werden kann. Die in diesem Fall fälligen Gespräche dienen nicht nur der Koordination des weiteren Vorgehens bzw. der Problemlösung, sondern auch der (häufig unangenehmen) Rechtfertigung der Problemursachen.

#### 4.1.4. Hierarchie

*"A hierarchy is a social system in which power is distributed among different layers, with little ambiguity as to who has authority over whom. The more hierarchical a system is, the greater the distance between the top and the bottom."*

(JOHNSON 1995, 130)

Das Phänomen Hierarchie bildete sich heraus, als Gesellschaften komplexer wurden und infolge dessen immer mehr Energie für interne Kontroll- und Herrschaftsmechanismen aufbringen mussten. Macht wurde immer mehr zur Kontrolle über Ereignisse und Ressourcen und zu einem Phänomen aller gesellschaftlichen Teilbereiche (JOHNSON 1995, 130). Soziologisch bezeichnet Hierarchie Phänomene der Über- und Unterordnung in sozialen Beziehungen, die Organisationssoziologie drückt hierarchische Konstellationen im Regelfall in einem Organigramm mit "Pyramidenstruktur" aus, die in ihrer bürokratischen Form durch den Kommunikationsfluss von oben nach unten ("top-down") gekennzeichnet ist (REINHOLD 1997, 260). Die hierarchische Differenzierung bei PM-1 ist im Groben durch den Ausbildungsgrad und die Funktionsebene der Abteilungsmitglieder determiniert, wobei die Grenzen der Ebenen de facto, aufgrund des Mangels an abteilungsinternen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, undurchlässig sind:

<b>Funktion</b>	<b>Ausbildungsgrad</b>	<b>Funktionsebene</b>
Abteilungsleitung	Hochschulstudium	Mittlere Führungskraft
Teamleitung	Hochschulstudium (Ausnahme: Berufsausbildung)	Außertarifliche Führungskraft
Recruiter	Hochschulstudium (Ausnahme: Promotion)	Tarifbereich (Ausnahme: Außertarifliche Führungskraft)
Sachbearbeitung, Assistenz	Berufsausbildung (Ausnahme: Hochschulstudium)	Tarifbereich

**Abbildung 32:** Funktion, Ausbildungsgrad und Funktionsebene der bei PM-1 am Kernprozess Recruiting beteiligten Personen

Quelle: Verfasser

Bei PM-1 existieren im Aspekt der Personalführung<sup>207</sup> die bereits mehrfach genannten Führungsebenen der Abteilungs- und Teamleitung, unter die sich die Gesamtheit der festangestellten Recruiter, Sachbearbeiter und Assistenzkräfte anteilig zuordnen. Im Grunde genommen folgt die Abteilung, wie auch die BMW Group, dem Schema einer klassischen Linien-Organisation, jedoch sind die Kommunikationskanäle nicht ausschließlich hierarchisch festgelegt, sondern folgen eher netzwerkartigen Strukturen und bilden sich problemorientiert heraus.

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.01.2001	
<i>"Wovon ich nicht abgehen möchte, ist, dass die Kommunikation bei uns nur noch über hierarchische Kanäle läuft. Ich möchte mir auch in Zukunft das Recht nehmen können, auf einzelne Mitarbeiter zuzugehen bzw. mit ihnen kleinere Themen zu bearbeiten. Natürlich müssen die jeweiligen Teamleiter informiert sein - das würde ich dann in die Verantwortung jedes Einzelnen legen."</i>		

## 4.2. Die faktische Teilkultur

Der folgende Teil der Feldstudie beschäftigt sich mit der kulturwissenschaftlichen Beschreibung des Feldes, der Abteilung PM-1, die in ca. anderthalb Jahren wissenschaftlich exploriert wurde. Wie bereits im Methoden-Kapitel gesagt wurde, kann diese Beschreibung keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben und will dies auch gar nicht. Die Position des Forschers im vorliegenden Fall ist vielmehr die eines Koordinators verschiedener kultureller Handlungsstränge und Ereignisse, die zu einem Gesamtbild zusammengeführt werden sollen.

### 4.2.1. Regelhafte Ereignisse

Unter den regelhaften Ereignissen in der Abteilung PM-1 sollen im folgenden drei näher betrachtet werden, denen eine besondere Bedeutung für die Herausbildung, Pflege und Modifikation der faktischen Teilkultur zukommt.

---

<sup>207</sup> Die Stabsstelle der Einführungsveranstaltungen ist mit einer Führungskraft besetzt, die über keine Personalverantwortung verfügt.

- Das tägliche Mittagessen im Kollegenkreis in einer der beiden Kantinen (BMW Hochhaus, Werk)
- Die PM-1 Inforunde, das wöchentliche Plenum aller Abteilungsmitglieder
- Der jährlich außerhalb der Räumlichkeiten der Abteilung stattfindende Team-Entwicklungs-Workshop

## Mittagessen

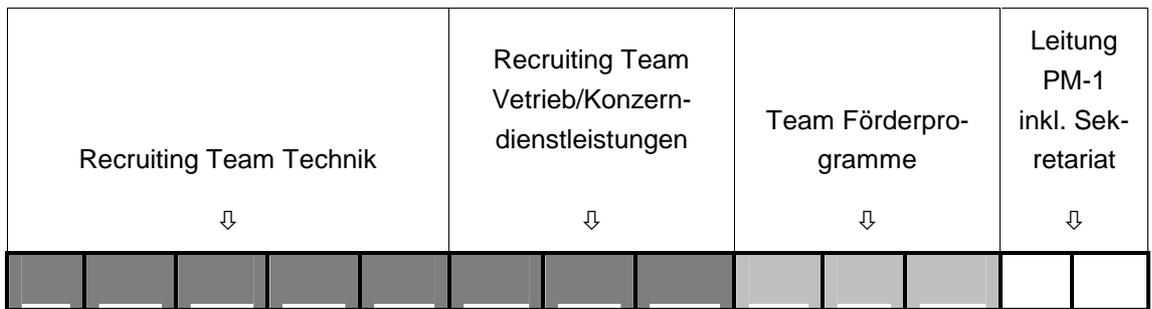
Auf die historische Funktion des Mittagessens ist bereits früher aufmerksam gemacht worden, neben ihr kann es auch als tägliche Manifestation hierarchischer und gruppendynamischer Prozesse bezeichnet werden. Der Ablauf dieses Ereignisses ist konstant wiederkehrend und lässt sich wie folgt schematisieren:

Zeitpunkt	Phase
ca. 11:30 Uhr	1. Sammeln der Kollegen
ca. 11:45 Uhr	2. Gang in die Kantine/n
ca. 11:45 - 12:30 Uhr	3. Essen auswählen, Platz suchen, Mittagessen
ca. 12:30 - 12:45 Uhr	4. Rückkehr an den Arbeitsplatz

Abbildung 33: Typischer Ablauf des täglichen Ereignisses Mittagessen bei PM-1

Quelle: Verfasser

In der ersten Phase des Sammelns der Kollegen hat es sich, besonders bei den Recruitern, seit Bestehen von PM-1 traditionell eingependelt, dass diejenigen, die um ca. 11:30 Uhr Essen gehen möchten, durch die Räumlichkeiten der Abteilung einmal in einer Richtung hindurchgehen und die angetroffenen Kollegen fragen, ob sie sich ihnen anschließen möchten. Dabei kommt ihnen entgegen, dass fast alle Büros der Abteilung räumlich hintereinander angeordnet sind.



**Gang im 1. OG des Gebäude 80.0**

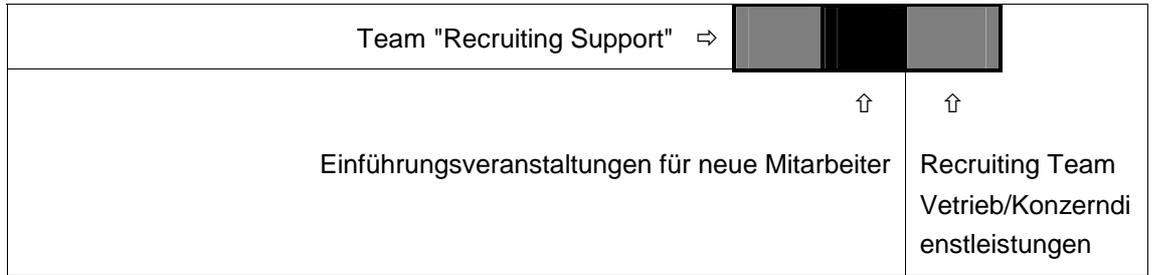


Abbildung 34: Räumliche Architektur der Abteilung PM-1

Quelle: Verfasser

Stand: 15.12.2000

PM-1 wird von dieser Anordnung der Büros, in der sich die drei funktional wichtigsten Teams vor der Abteilungsleitung in einer horizontalen Achse befinden, während eher unterstützende Funktionen auf der anderen Seite des Gangs liegen, dominiert und zeichnet auf diese Weise auch architektonisch die Struktur einer Linien-Organisation nach. Das Sammeln der Kollegen zum Mittagessen vollzieht sich hauptsächlich in dieser horizontalen Achse mit der Folge, dass die Kollegen auf der anderen Seite des Ganges häufig vergessen werden.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	01.11.2000	
<p><i>"Na, haben die anderen Sie schon wieder vergessen mitzunehmen? Das ist mir auch schon oft passiert, vielleicht sollten wir immer kurz vorher die Tür aufmachen, damit wir sehen, wenn die vorbeilaufen."</i></p>		

Diese Segmentierung wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass der Leiter der Abteilung häufig morgens, wenn er z.B. seinen Wagen auf dem Parkplatz direkt vor dem Gebäude geparkt hat, durch die Räumlichkeiten der drei funktional wichtigsten Teams in Richtung seines eigenen Büros geht und die Anwesenden, die in diesem Fall der gewünschten Aufmerksamkeit ihres Vorgesetzten

sicher sein können, persönlich begrüßt bzw. sich von ihnen abends verabschiedet. Somit lässt sich das hier räumlich bedingte Ungleichgewicht zwischen der architektonischen Hauptlinie und den drei restlichen Büros abseits beim täglichen Sammeln zum Mittagessen auch in Verbindung zur Distanz zum Abteilungsleiter, der obersten Führungskraft bei PM-1, sehen.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	16.10.2000	
<i>"Jetzt, wo Sie umgezogen sind, da sind Sie ja irgendwie aus meiner Wahrnehmungslinie verschwunden. Ich muss öfter mal vorbeikommen, aber ohne dass Sie denken: 'Was will denn der schon wieder hier?'"</i>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	29.08.2000	
<i>"Wenn ich abends durch die Büros gehe, sehe ich immer dieselben Leute, die da noch sitzen."</i>		

Die Phase des Sammelns der Kollegen ist jedoch kein regelhaftes Ereignis ohne Ausnahmen. An Einzelfällen, bei denen das beschriebene Sammeln der Kollegen modifiziert wird bzw. ausfällt, müssen hier genannt werden:

- Personen, die wegen des Teilzeitvertrags mit ihrem Arbeitgeber oder anderer persönlicher Gründe nur selten zum Mittagessen gehen (1)
- Personen, die vor allem allein zum Mittagessen gehen (2)
- Personen, die vor allem mit Kollegen ihres eigenen Teams zum Mittagessen gehen (3)
- Personen, die vor allem mit ehemaligen Kollegen aus anderen Abteilungen zum Mittagessen gehen (4)

In den Fällen (2) und (3) kann auch die bewusste Entscheidung zur Differenzierung von den gemeinsam zum Mittagessen gehenden Kollegen konstatiert werden, die sich darauf richtet, die eigene Selbstbestimmung zu wahren:

Setting:	Auf dem Gang, kurz vor dem Mittagessen	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	12.06.2000	
<p><i>"Meinst Du wirklich, wir sollten da klopfen? Der ist doch bestimmt schon nach Hause gegangen oder liest gerade in der Süddeutschen [die Süddeutsche Zeitung]. Und außerdem will der ja ohnehin nie mit. Da wollen wir ihn doch nicht stören, oder?"</i></p>		

Setting:	Auf dem Gang, kurz vor dem Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	05.10.1999	
<p><i>"Ich finde das blöd, immer im Tross essen zu gehen. Da kann man sich überhaupt nicht ungestört miteinander unterhalten."</i></p>		

In der zweiten Phase des tatsächlichen Gangs vom Arbeitsplatz in die Kantine/n kommt tagtäglich das wiederkehrende Element der Entscheidungsfindung auf, in welche der beiden im zeitlichen Rahmen erreichbaren Kantinen man zum Mittagessen gehen soll. Diese Entscheidung wird freilich nicht vor dem Verlassen des Arbeitsplatzes bzw. noch im Gebäude 80.0 gefällt, sondern erst im letzten Augenblick, wenn sich die Gruppe bereits auf der Straße befindet. Dabei lassen sich die Mitglieder von PM-1 in drei Gruppen einteilen, die entweder grundsätzlich lieber in die Kantine des "Vierzylinders" oder in die Werkskantine gehen bzw. beiden relativ gleichgültig gegenüberstehen. Unter den Motiven für die jeweilige Präferenz finden sich neben technischen auch soziokulturelle:

### 1) Die Werkskantine als Ort des Mittagessens

- *"In der Werkskantine ist das Essen besser, da kriege ich auch einen Kebab, wenn ich einen essen will."*
- *"In der Werkskantine ist nicht so schummriges Licht wie im Turm."*
- *"Der Weg in die Werkskantine tut mir mittags richtig gut."*
- *"Im 'Vierzylinder' sitzen mir zu viele von diesen 'geschleckten Typen' herum."*

### 2) Die Kantine im BMW Hochhaus ("Vierzylinder") als Ort des Mittagessens

- *"Im Vierzylinder rauchen nicht so viele wie in der Werkskantine."*
- *"In der Werkskantine ist es im Sommer vor Hitze nicht auszuhalten."*

- *"Der Weg in die Werkskantine ist mir zu weit, da verplempere ich meine Zeit."*
- *"In der Werkskantine sitzen mir zu viele Werker aufeinander, da riecht es mir manchmal ein wenig zu streng."*

Sowohl die "geschleckten Typen" (BMW Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem kaufmännischen Bereich) als auch die "Werker" (Produktionsmitarbeiter) werden in dieser individuellen Optik als Störfaktoren wahrgenommen, die dem jeweiligen Genuss des Mittagessens entgegen stehen. Bei der Entscheidungsfindung, in welcher Kantine die gemeinsam "losmarschierte" Gruppe ihr Mittagessen einnimmt, spielen jedoch nicht nur die grundsätzliche individuelle Präferenz eine Rolle, sondern kommen auch hierarchische Einflussfaktoren zur Geltung. Befinden sich sowohl der Abteilungsleiter als auch (ein) Teamleiter in der Gruppe, unterhalten sie sich unterwegs im Normalfall miteinander und verständigen sich kurz auf bzw. gehen automatisch in eine bestimmte Richtung. Im Normalfall folgt ihnen die Gruppe, zu der stets Mitglieder der Teams gehören, aus Loyalität. Dieselbe Loyalität freilich lässt die Gruppe häufig auseinanderfallen, z.B. wenn zwei Teamleiter, die sich auf dem Weg zur Kantine nicht miteinander unterhalten, zu ihr gehören, die in unterschiedliche Richtungen streben - in diesem Fall eröffnet der nachfolgende Teamleiter mit seiner Gruppe oftmals eine Art "Konkurrenzveranstaltung" in der jeweils anderen Kantine. Auch wenn sich der Abteilungsleiter deutlich gegen diese gruppenspezifischen Prozesse positioniert - das gemeinsame Mittagessen im Kreis der Kollegen, oder zumindest im Kreis des jeweiligen Teams, kann auch als soziale Norm angesehen werden, der sich insbesondere temporäre Kräfte, etwa Praktikanten, ausgesetzt fühlen, die auf der untersten hierarchischen Ebene innerhalb von PM-1 angesiedelt und vergleichsweise am abhängigsten beschäftigt sind.

Setting:	PM-1 Praktikanten-"Review" <sup>208</sup>	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Praktikanten, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	14.09.2000	
<p><i>"Das muss einfach drin sein, dass jeder hier mit jedem, mit dem er eben essen gehen will, essen geht. Ob allein, gar nicht oder mit wem auch immer, das ist absolut die eigene Angelegenheit. Ich finde das absolut normal."</i></p>		

---

<sup>208</sup> Das PM-1 Praktikanten-"Review" ist ein monatlicher Termin mit dem Abteilungsleiter, bei dem sich die in der Abteilung temporär beschäftigten Mitarbeiter mit ihm über Schwierigkeiten, Kritik und Anregungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit bei PM-1 austauschen können.



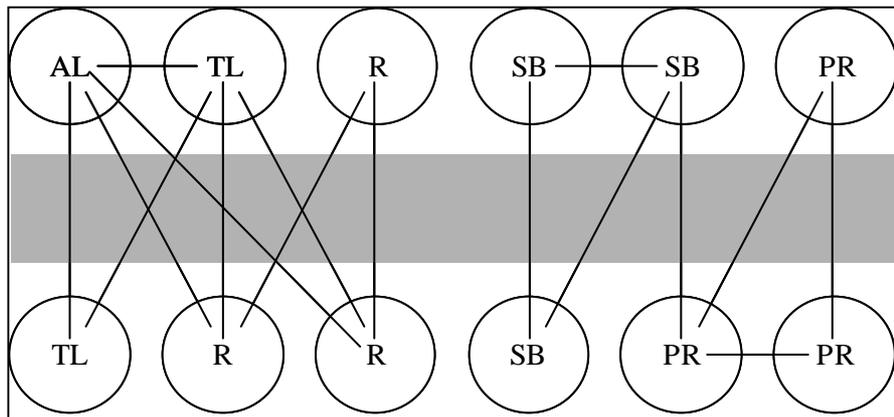
Setting:	PM-1 Praktikanten-"Review"	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskraft, Praktikanten, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	14.09.2000	
<p><i>"Bei uns im Team ist das manchmal schon so, dass es nicht gern gesehen wird, wenn die Praktikanten immer nur zusammen essen gehen. [...] Ich finde das auch nicht in Ordnung. Ich versuche da, die Waage zu halten und abwechselnd mit den Praktikanten und meinen Betreuern zu Mittag zu gehen, weil man beim Mittagessen auch mal mit seinen Betreuern über Privates reden kann, und das finde ich schon interessant. "</i></p>		

In der dritten Phase der Wahl des Essens und des Platzes bzw. des tatsächlichen Mittagessens lassen sich ähnliche hierarchische Prozesse erneut feststellen. Neben den gewohnten Topoi der Reflexion über die Qualität des guten (oder schlechten) Essens beim Anblick der Speisekarte bzw. des Essens selbst ("Heute gibt's schon wieder Gulasch, langsam kommt mir das aber sehr verdächtig vor") sowie der süffisanten Beurteilung des Essens von Kollegen ("Sie haben sich ja nur Salat genommen - machen Sie eine Diät?", "Sind Sie etwa Vegetarier?") sind die Führungskräfte von PM-1 auch die dominierenden Akteure bei der Platzwahl und bei der Kommunikation während des Essens: ihrer Platzwahl wird in der Regel gefolgt, mit ihnen wird hauptsächlich kommuniziert bzw. sie geben im Normalfall die Gesprächsthemen vor. Ausnahmen bilden auch hier wieder die Personen, die vor allem allein zum Mittagessen gehen:

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	12.06.2000	
<p><i>"Jetzt bin ich mal gespannt, da hinten kommt der [...] an, ob der uns wieder mal beflissen übersieht oder sich zu uns setzt. [Pause] Wusste ich's doch - jetzt sitzt er doch tatsächlich zwei Reihen hinter uns!"</i></p>		

Anhand einer fiktiven typischen Verteilung der Gruppe beim Mittagessen lassen sich diese hierarchischen Prozesse nachvollziehen. Insgesamt bilden sich, von links nach rechts gelesen, zwei Kommunikationszentren: um den Abteilungsleiter (AL) herum gruppieren sich zwei Teamleiter (TL) und ein Recruiter (R), an den sich zwei weitere Recruiter anschließen<sup>209</sup>; daneben formieren sich zwei Dreiecke aus Sachbearbeitern (SB) und Praktikanten (PR).

<sup>209</sup> Während des gesamten Feldaufenthaltes, in dessen Rahmen der Verfasser mehr als 250 Mittagessen im Kreis der Zielpersonen zu sich genommen hat, ist es interessanterweise nicht einmal vorgekommen, dass dem Abteilungsleiter ein Praktikant gegenüber gesessen hat.



**Abbildung 35:** Typische Ordnung und Kommunikationslinien beim Mittagessen der PM-1 Mitglieder

Quelle: Verfasser

Im linken Kommunikationszentrum zählen der Abteilungsleiter und die beiden Teamleiter zu den Hauptakteuren, wobei der Abteilungsleiter den Kern bildet; auf ihn fokussiert sich das Gespräch, in das sich auch der zweite Recruiter, der im Gegensatz zum dritten mit ihm Blickkontakt herstellen kann bzw. sich noch in seiner akustischen Reichweite befindet, einschaltet. Der dritte Recruiter ist kommunikativ im Nachteil, da er fast nur mit seinem Gegenüber interagieren kann, will er nicht den ersten Recruiter (und damit den Abteilungsleiter und die Teamleiter) stören. Im rechten Kommunikationszentrum besteht eine klare hierarchische Trennung zwischen Sachbearbeitern und Praktikanten, die vorwiegend in ihrer jeweiligen hierarchischen Ebene kommunizieren. Eine Schnittstelle bildet hierbei der erste Praktikant, der zwar mit den Sachbearbeitern interagieren kann, sich jedoch eher nach rechts, zu seinen Praktikanten-Kollegen orientiert.

Die vierte und letzte Phase des regelhaften Ereignisses Mittagessen, die Rückkehr an den Arbeitsplatz in Kleingruppen aus zwei bis drei Personen, wird teilweise dazu genutzt, um sich kurz in einem halb-privaten Rahmen über das während des Mittagessens Gesprochene auszutauschen bzw. um den Verlauf des noch folgenden Nachmittags zu strukturieren. Dabei werden häufig die allgemeine Befindlichkeit, die noch verbleibende Zeit des Tages sowie anfallende Aufgaben und Termine thematisiert.

Setting:	Rückkehr vom Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	03.08.1999	
<p><i>"Schau' dir mal dieses Wetter an! Und da muss ich arbeiten, wo ich eigentlich in den Bergen sein sollte."</i></p>		

Setting:	Rückkehr vom Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.05.2000	
<p><i>"So, jetzt ist der Endspurt angebrochen. Ich muss heute Nachmittag zum Arzt, und da freue ich mich richtig drauf, weil ich dann früher gehen kann."</i></p>		

Setting:	Rückkehr vom Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	13.04.2000	
<p><i>"Jetzt habe ich gleich noch einen Termin mit dem [...], da ist die ganze Entspannung wieder weg!"</i></p>		

### **Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)**

Das wöchentliche Plenum aller Abteilungsmitglieder von PM-1 ist die sogenannte "PM-1 Inforunde", deren Titel bereits ihre organisatorische Hauptfunktion beinhaltet: es geht während einer morgendlichen Stunde um allgemeinen Informationsaustausch, strukturiert und moderiert durch den Abteilungsleiter. Theoretisch ist hier jedem, ob Assistenten, Sachbearbeitern, Recruitern oder Teamleitern, die Möglichkeit gegeben, sich mit eigenen "Infopunkten" (Sprachgebrauch des Abteilungsleiters) zu beteiligen - sie wird von ihnen freilich nur in ausgesprochen begrenztem Maße genutzt. In der wöchentlichen Praxis verläuft die Inforunde, mit wenigen Ausnahmen, in stets ähnlichem Fortgang, der vor allem von Inhalten des Abteilungsleiters bzw. der ihn in übergeordneten Gremien vertretenden Teamleiter dominiert wird. Der allgemeine nicht-hierarchische Informationsaustausch unter Kollegen weicht funktional also einer eher hierarchisch definierten Informationsveranstaltung mit der häufig nur theoretischen Möglichkeit der Beteiligung des Publikums. Dennoch scheint die Zugehörigkeit der meisten Abteilungsmitglieder zu einem bestimmten Team im Rahmen der PM-1 Inforunde abgeschwächt, so dass hier tatsächlich die Personen eher als Abteilungsmitglieder zusammen kommen denn als Mitglieder einzelner Teams. Dies zeigt sich nicht nur an der fehlenden teamorientierten Sitzordnung - abgesehen vom Abteilungsleiter, der immer an der Stirnseite und den Teamleitern, die sich häufig gegenüber sitzen, nehmen die restlichen Personen dort Platz, wo sie gerade welchen finden -, sondern auch an der Organisation der PM-1 Inforunde im Lauf der Zeit. Hier lassen sich drei Phasen unterscheiden, die sich durch den jeweiligen Grad an Verbindlichkeit dieser wöchentlichen Vollversammlung für die PM-1 Mitglieder unterscheiden:

	<b>Grad an Verbindlichkeit der PM-1 Inforunde</b>	<b>Kritik seitens</b>
<b>Gründungszeit:</b>	Pflichttermin für PM-1 gesamt	PM-1 Mitglieder: zu hoher zeitlicher Aufwand
<b>Entscheidung:</b>	Freiwilliger Termin	Abteilungsleiter: Mangelnder Besuch durch die Abteilungsmitglieder
<b>Diskussion:</b>	Abschaffung	PM-1 Mitglieder: Inforunde dient dem Zusammenhalt der Abteilung
<b>Entscheidung:</b>	Pflichttermin für PM-1 gesamt	

Abbildung 36: Organisationsprozess der PM-1 Inforunde

Quelle: Verfasser

Aus der Gründungszeit der Abteilung, als in der Abteilung neben den aus anderen Organisationseinheiten übernommenen Mitarbeitern und Führungskräften nur wenige neue Personen tätig waren, stammte die Organisation der PM-1 Inforunde als allgemein verbindlicher Pflichttermin mit persönlicher Entschuldigungs- bzw. Abmeldepflicht beim Abteilungsleiter. Hintergrund dieser Entscheidung war die Sicherstellung des Informationsflusses an alle Abteilungsmitglieder. Mit dem personellen Wachsen der Abteilung wurde Kritik an dieser Organisation hörbar, die sich auf die Frage fokussierte, weshalb man seine Arbeitszeit eigentlich einer Veranstaltung opfern sollte, auf der für die eigene Tätigkeit nur irrelevante Themen besprochen werden?

Als Konsequenz dieser Kritik entschied die Abteilungsleitung, dass der Besuch der wöchentlichen PM-1 Inforunden künftig in die Eigenverantwortung der Abteilungsmitglieder fallen sollte, die freilich auch dafür selbst Sorge tragen sollten, diejenigen Informationen zu bekommen, die sie für ihre Tätigkeit benötigten, sollten sie die Veranstaltung künftig nicht mehr besuchen: "Jammern, dass einem niemand etwas sagt, gibt es dann aber auch nicht mehr!" (Sprachgebrauch des Abteilungsleiters). Trotzdem gab es in dieser Zeit vom Abteilungsleiter oder Einzelpersonen angesetzte "Pflichtrunden", welche die möglichst lückenlose Anwesenheit aller Mitarbeiter und Führungskräfte erforderten, um für alle wichtige Themen zu behandeln (z.B. "Standards & Spielregeln für unsere Besprechungsräume" am 04.08.1999, "Vorstellung des neuen Prozessablaufes bei PM-1 für Feststellungen" am 17.05.2000 oder "Ziele 2001" am 13.12.2000). Diese liberale Handhabung der PM-1 Inforunde hatte zur Folge, dass die Veranstaltung in ihrer freiwilligen Form stets von denselben Personen besucht wurde und der Abteilungsleiter seine Informationen häufig fast ausschließlich an temporäre Kräfte weitergeben musste, da die eigentlich sachlich intendierten festangestellten Abteilungsmitglieder ihrer täglichen Arbeit nachgingen, wie in der folgenden Grafik deutlich wird:

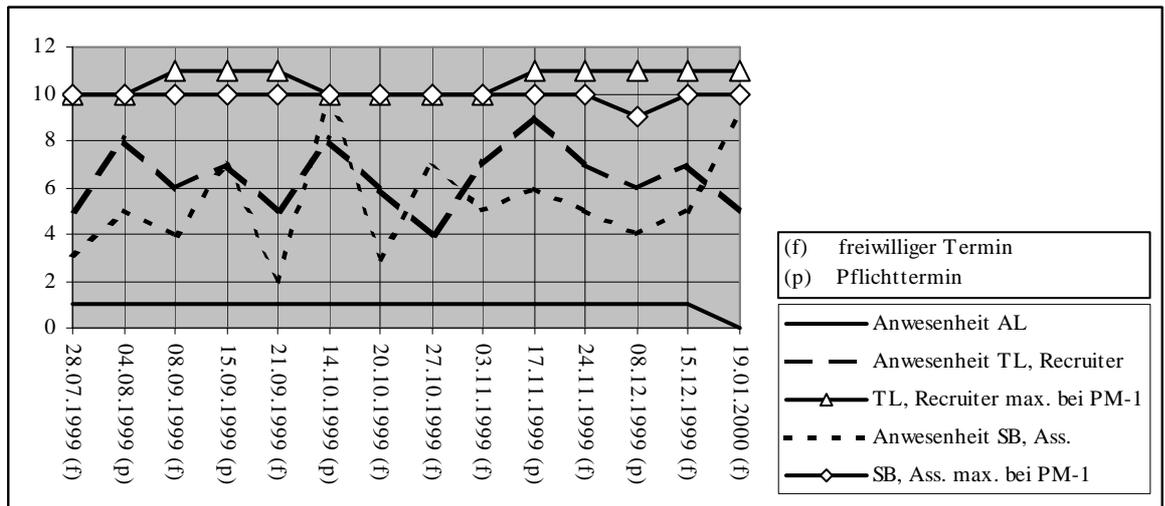


Abbildung 37: Anwesenheit der PM-1 Mitglieder bei der PM-1 Inforunde

Quelle: Verfasser

Stand: 28.07.1999 - 19.01.2000

Daraufhin schlug der Abteilungsleiter dem Plenum vor, die PM-1 Inforunde in logischer Konsequenz insgesamt abzuschaffen und durch formal-hierarchische Informationsmechanismen, z.B. einen institutionalisierten "Teamleiter-Kreis", zu ersetzen, was im organisationstheoretischen Design der Linien-Organisation PM-1 durchaus Berechtigung gehabt hätte.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	25.10.2000	
<p><i>"Meine Bitte ist, dass Sie vielleicht noch einmal darüber nachdenken: ist die Inforunde für mich so uninteressant - quasi 'Abstimmung mit den Füßen' -, dass ich nicht hingeh? Die Alternative dazu könnte sein, dass es einen PM-1 Kreis gibt, aus dem die Teamleiter Ihnen dann eben berichten."</i></p>		

Auf breiter Basis wollten die Abteilungsmitglieder die PM-1 Inforunde jedoch als grundsätzlich freiwilligen Termin erhalten, was weniger durch den hohen Informationsgehalt dieser Veranstaltung motiviert war denn durch ihre identitätsbildende Funktion als Plenum aller PM-1 Mitglieder. Außerdem kann die Resistenz der Abteilungsmitglieder gegen eine Abschaffung dieses Plenums darin vermutet werden, sich eine Handlungsalternative zu sichern, die für sie zwar funktional nur geringen, jedoch außerordentlich hohen persönlichen Wert besitzt. Die PM-1 Inforunde als grundsätzliche freiwillige Möglichkeit eröffnet ihnen einen eigenverantwortlichen Aktionsradius (Teilnah-

me/Abstinenz), den ein institutionalisierter "Teamleiter-Kreis", aus dem gefilterte Informationen kommuniziert werden, nicht bieten kann, da er die Abteilungsmitglieder zu passiven "Informierten" degradiert. Auf diese Weise stellt sich der bemühte Erhalt der PM-1 Inforunde in der beschriebenen Form als erfolgreicher Versuch der Wahrung der individuellen Autonomie dar, die an dieser Stelle mit dem funktional und strukturell orientierten Fokus des Abteilungsleiters, zeitliche Ressourcen zu gewinnen bzw. zu sparen, kollidiert. Die Probleme der mangelnden Frequentierung der freiwilligen PM-1 Inforunde, die nach dieser Entscheidung freilich unvermindert weiter existierten, unterstützen diese These nur.

Auf dem noch im Anschluss zu behandelnden PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop vom 25./26.01.2001 wurde diese Problematik von den PM-1 Führungskräften erneut thematisiert und auf die Positionen Abschaffung (und Ersatz durch die Induzierung besagter hierarchischer Kommunikation) oder Beibehaltung als freiwilliger Veranstaltung verschärft. Die Mehrheit der Abteilungsmitglieder sprach sich bei dieser Gelegenheit erneut deutlich gegen eine Abschaffung "ihres" Plenums aus und entschied sich letztlich sogar für die ursprünglich gar nicht gegebene Möglichkeit, die Veranstaltung künftig wieder als Pflichttermin für alle PM-1 Mitglieder zu erhalten. Dies bedeutete eine Verstärkung des Akzents auf der PM-1 Inforunde nicht als Informationsveranstaltung, sondern als soziokulturellem Plenum von PM-1, das primär der gegenseitigen sozialen Interaktion und nur sekundär der Beschaffung relevanter Informationen dient. Die PM-1 Inforunde als kleinster soziokultureller Nenner aller PM-1 Mitglieder kann, wie durch diese Verhandlung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern deutlich wurde, als Identifikationsfläche der Abteilungsmitglieder mit der Abteilung bezeichnet werden und erlangt so große Bedeutung als Bindungsfaktor der faktischen Teilkultur bei PM-1, auch wenn individuelle Konflikte zwischen Abteilungsmitgliedern auch hier bestehen und sich Raum schaffen, z.B. durch Strategien bei der Platzwahl.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	23.05.2000	
<p><i>"Ich finde die PM-1 Inforunde in diesen kleinen Räumen unmöglich. Erst einmal ist es so heiß, dass man gar keine Luft bekommt, und dann muss man auch neben Leuten sitzen, die man vielleicht gar nicht leiden kann."</i></p>		

### **Team-Entwicklungs-Workshop**

Der im Verlauf des Feldaufenthaltes zweimal stattfindende PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop ist eine von der Abteilungsleitung initiierte zweitägige Veranstaltung, in der ein nicht beim Unternehmen BMW Group angestellter Trainer - im vorliegenden Fall ein promovierter Psychologe und Betriebswirt nebst Ehegattin - nach Auftrag der Abteilungsleitung "das Team entwickelt", d.h. die Teilnehmer besonders durch gesteuerte Diskussionen und Übungen zu einem einheitlichen Denken

über die Inhalte, wenn nicht sogar zu einem Verständnis und Akzeptieren der Pläne der Abteilungsleitung zu bringen versucht. Zwar können grundsätzlich alle Abteilungsmitglieder an jenem "Briefing" teilnehmen, bei dem der Abteilungsleiter dem Trainer gegenüber den Auftrag präzisiert - der Auftrag selbst stammt jedoch von ihm bzw. seinem Führungskreis. Diese Veranstaltung findet also, obwohl das Setting - fern vom Arbeitsplatz in gemütlicher Kleidung - freizeitorientiert ist, nicht im auftrags- und entscheidungsfreien Raum statt, sondern kann durchaus als Arbeit verstanden werden. Die Themen und Inhalte berühren, wie auch der Auftrag der Veranstaltung, stets "Soft Facts" - Verhandelbares wie Führung, unterschiedliche Methoden des Arbeitens, das Prestige einzelner Gruppen bei PM-1 oder z.B. die Wertigkeit der Abteilung innerhalb des übergeordneten Bereichs PM. Da der Verfasser an zwei dieser Team-Entwicklungs-Workshops nicht nur als Beobachter, sondern auch als Abteilungsmitglied teilnehmen konnte, scheint es angebracht, diese beiden Veranstaltung im folgenden ausführlich ethnographisch zu beschreiben, um dem Leser einen umfassenden Blick zu ermöglichen.

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(EB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Datum:	17. und 18.02.2000	
Dauer:	1½ Tage	

*"Irgendwie freue ich mich schon. Nicht nur, weil ich auf dem letzten 'Teamtraining', wie der Team-Entwicklungs-Workshop hier in Kurzform heißt, nicht mit von der Partie war, sondern auch, weil ich die Kollegen, mit denen ich tagtäglich zusammen arbeite, auch einmal in einem halb-privaten Umfeld erleben möchte. Spannend ist für mich, ob sich der Eindruck bestätigt, den ich von ihnen aus dem Büro im Kopf habe. Außerdem will ich wenigstens mal anderthalb Tage ohne den mir lästigen Anzug mit Krawatte herumlaufen. Als ich mir die Stimmungsbilder meiner Kollegen ansehe, sehe ich, dass ich mit dieser Erwartung nicht alleine bin. Schon seltsam, in Freizeitluft vor demjenigen Bürogebäude zu stehen, in das man jeden Morgen als 'dress-codierter' BMW Mitarbeiter geht, um auf Leute zu warten, die man nur auf diese eine Weise kennt. Ich nehme mir vor, erst einmal darauf zu achten, wie sich die anderen angezogen haben - als Indikator, ob sie die Veranstaltung eher als Arbeit oder als Freizeit werten (gehe ich nach meiner eigenen Kleidung, habe ich übrigens Freizeit).*

*Das Gesamtbild wird letztlich ziemlich heterogen: zerbeulte Jeans und ausgelatschte Turnschuhe neben Kleidung, die man sich mit den zugehörigen Accessoires auch im Büro vorstellen kann. Die Frage, die mehrere Kollegen auf der Hinfahrt und in der Anfangsphase des Workshops umtreibt, ist: 'Gibt es hier eigentlich eine Bar?' Geschichten vom letzten Teamtraining kursieren, wo 'das Beste die Cocktails waren', auf die offenbar auch intensiv zugegriffen wurde. Das Hotel ist für meine Begriffe edel, das Essen lecker. Der Trainer, den ich schon im Briefing-Gespräch kennen gelernt habe, scheint fröhlich und strahlt Gemütlichkeit aus - was an seinem österreichischen Idiom, dem 'Wiener Schmäh' liegen kann, aber nicht muss. Ich bin gespannt, wie er seinen Auftrag, die Abteilungsmitglieder dazu zu bringen, freiwillig von ihrer 'Pionierphase' (viel Aktionismus - wenig Struktur) in eine effizientere 'Arbeitsphase' (gezielte Aktionen und hohe Strukturierung = effizientes Arbeiten) überzugehen, umsetzen will. Man beginnt mit einer Vorstellungsrunde, in der jeder seine Erwartungen auf ein Flipchart steckt: alles ist relativ ähnlich, jeder, scheint mir, hält sich (noch) zurück - 'ist ja auch sicherer, erst einmal mit den*

Wölfen zu heulen', wie ich irgendwo aufschnappe. Ich denke mir gar nichts dabei, als ich meine Erwartung, Daten für meine Dissertation, die ja mein Job ist bei PM-1, zu bekommen, hinhänge: die Reaktion meiner Kollegen - Kopfschütteln, ironische Buhrufe, Missfallen - verblüfft mich. Einerseits finde ich es ja schön, dass sie mich offensichtlich endlich als vollwertigen Kollegen sehen, der die anderen nun einmal nicht ausspioniert, andererseits kann ich den leidigen Kulturspionage-Vorwurf nun wirklich nicht mehr hören. Ich nehme mir vor, 'Öffentlichkeitsarbeit' in eigener Sache zu machen, packe Block und Stift weg und konzentriere mich fortan auf meine Rolle als normales Abteilungsmitglied. Bereits zu Beginn der Veranstaltung gerate ich mit einem Kollegen aneinander, der (aus meiner Perspektive: wieder einmal) versucht, anderen seine Meinung vorzuschreiben. Wir gehen uns, als Effekt dieses Konflikts, auch am nächsten Tag noch aus dem Weg. Eigentlich wollten wir ja auftragsgemäß über strukturiertes Arbeiten reden, doch der Hauptpunkt der Veranstaltung, der den Kollegen unter den Nägeln brennt, wird schnell deutlich: was muss man tun und wie muss man sein, um bei PM-1 (und besonders beim Abteilungsleiter) Erfolg zu haben? Manche relativ neuen Mitarbeiter fühlen sich außerdem durch ihre direkten Vorgesetzten herabgewürdigt, was ich ziemlich spannend finde, da mir das neu ist und ich für so etwas noch keine Anzeichen gesehen habe. Die Gelegenheit, all das auf den Tisch zu bringen, was einen so stört, scheint gekommen und wird auch spürbar genutzt. Der Abteilungsleiter ist damit zwar nicht so glücklich, weil seine Zielsetzung des Teamtrainings anders lautete, doch ist er klug genug, die Leute nicht nur reden zu lassen sondern ihnen auch zuzuhören. Seine Paladine, die Teamleiter, sind etwas verstimmt, weil sich manche Punkte der vergangenen drei Teamtrainings - z.B. Projektarbeit scheint mehr wert zu sein als das Tagesgeschäft, Recruiter mehr als Nicht-Recruiter (was mich verblüfft, denn die Tätigkeit eines Recruiters scheint mir eher eine besser bezahlte Sachbearbeitung denn eine wirklich prestigeträchtigere Arbeit zu sein), keine Anerkennung bestimmter persönlicher Tätigkeiten - als Dauerbrenner entpuppen und sie sich auch persönlich kritisch angegangen fühlen. Der klassisch-sozialarbeiterische Ansatz ist, wie mir in den Sinn kommt, also doch zu simpel: ein paar mal über Probleme zu reden, und dann sind sie einfach weg! Was mich selbst betrifft, so bin ich im Großen und Ganzen zufrieden mit meinem Dasein in der Abteilung, nur momentan eben nicht mit diesem 'stalinistischen' Kollegen. Ich nehme mir vor mit ihm zu reden und meine Position klar zu machen - vielleicht hilft es ja. Abends sprechen die Kollegen vor allem übers Fernsehprogramm, und da ich keinen Fernseher besitze, gehe ich früh ins Bett. Am nächsten Tag ist nicht nur bei mir die Luft raus und ich merke, dass der vorangegangene Tag doch anstrengender war, als ich vermutet hatte. Alle sind müde, wir machen noch ein paar Übungen, der Trainer versucht, wieder die Kurve zu seinem Auftrag zu kriegen, was ihm aber nicht so recht gelingen will, da der vorangegangene Tag einen völlig anderen Schwerpunkt hatte, über den auch noch heute reflektiert wird. Nicht nur ich will wieder nach Hause, merke ich aus den Kommentaren meiner Kollegen. Es gibt noch die Möglichkeit zu veröffentlichen, welche Vorsätze man innerhalb der nächsten paar Wochen umsetzen will bzw. was man von einer bestimmten Person in der Abteilung gerne hätte. Ich bekomme prompt eine Einladung zum Gespräch von meinem problematischen Kollegen. Dann darf ich, müde wie ich bin, endlich nach Hause."



Setting: PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop (EB)  
Beteiligte: PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher  
Datum: 25. und 26.01.2001  
Dauer: 1½ Tage

*"Das Seminarhotel liegt dieses Mal in einer sehr schönen Gegend, und einige Kollegen kennen es bereits: außen feudales Landgut mit Pferdestall und Tiefgarage, innen BMW: Fahrräder zum Mieten im Keller, Bilder in gewohnter BMW-Ästhetik an den Wänden. Unser Trainer hat zur Unterstützung seine Gattin mitgebracht, die uns das Thema durch Bewegungsübungen nahe bringen will - na, da bin ich mal gespannt! Es geht nämlich diesmal darum, dass die einzelnen Teams von PM-1 gestärkt werden sollen, diese Aufwertung jedoch möglichst nicht auf Kosten der Abteilung gehen soll - Identifikation mit den einzelnen Teams vs. Identifikation mit der Abteilung, ein spannendes Thema, zumal es die Fortsetzung des vorangegangenen Workshops vom Februar 2000 bedeutet, der sich um den Übergang von der Pionier- zur strukturierten Phase drehte. Die erste Generation der Recruiter, die 'Pioniere', hat mittlerweile die Abteilung verlassen, die zweite Generation der 'Einsteuermaschinen' (Sprachgebrauch eines Kollegen) vermisst eine klar vorgegebene Struktur und scheint sich irgendwie im luftleeren Raum zu befinden. Außerdem scheint es, dass man seitens der Personalreferate der Abteilung 'an den Kragen' will, weil man den Nutzen von PM-1 nach der Neuorientierung zum operativen Personalmarketing nicht (mehr) sieht. Als ob das vorher der Fall gewesen wäre, denke ich mir.*

*Der Workshop wird von den Kollegen in hohem Maße dazu genutzt, die kürzlich vergangene Zeit Revue passieren zu lassen und sowohl Erfolge als auch Schwierigkeiten aufzuarbeiten. Ich bin seit einem Monat nicht mehr vor Ort gewesen, deshalb fehlt mir der Bezug zu den besprochenen Themen, ich bin mehr Beobachter als Kollege. Ich fühle mich in dieser Rolle überhaupt nicht wohl, weil ich eine besondere Rolle habe, die weder als völlig extern (wie z.B. der Trainer) noch als völlig intern (wie die PM-1 Mitglieder) beschrieben werden kann. Außerdem ist bereits durchgesickert, dass ich demnächst PM-1 verlassen werde - weder ich identifiziere mich mehr mit PM-1 noch sehen die Abteilungsmitglieder mich mehr als einen der ihren an. Was ich auf der einen Seite persönlich bedaure - schließlich habe ich im Lauf der Zeit für mich wichtige persönliche Beziehungen zu meinen Kollegen aufgebaut -, stellt sich andererseits als normaler biologischer Vorgang aus Wachstum und Zerfall dar, wie es ein Kollege mal beschrieben hat - eine Sicht, die diese Abschiedsveranstaltung für mich (etwas) erträglicher macht.*

Es wird viel über Struktur und die Notwendigkeit der Teams geredet und von verschiedenen Führungsebenen und deren Funktion in Relation zur Abteilungsleitung gesprochen, was mich an eine organisationstheoretische Vorlesung aus dem ersten Semester erinnert. Interessanterweise eskaliert der Konflikt jedoch an der PM-1 Inforunde, der 'Vollversammlung' aller PM-1 Mitglieder. Hier prallen drei mikropolitisch motivierte Einstellungen aneinander: ein Teamleiter, ein klarer Verfechter der Stärkung der Teams (und besonders: seines eigenen), der ohnehin nur selten bei der Inforunde war, würde die PM-1 Inforunde am liebsten ganz abschaffen und die Kommunikation künftig nur noch über hierarchische Kanäle laufen lassen, ein anderer, der freilich dort ebenso selten gesichtet wurde, votiert seltsamerweise für die PM-1 Inforunde sogar als Pflichtveranstaltung (und schafft sich dadurch eine demokratisch legitimierte Gegenposition zu seinem Führungskollegen, weil deutlich spürbar ist, dass die Mehrheit der Abteilung genau so denkt), der Abteilungsleiter schließlich (ein klarer Anhänger liberaler und eigenverantwortlicher

Denk- und Handlungsweise, der überdies Ressourcen sparen möchte) möchte die PM-1 Inforunde, wenn überhaupt, nur als freiwillige Veranstaltung bestehen bleiben wissen. Letztlich wird im Plenum abgestimmt mit dem deutlichen Ergebnis, dass die PM-1 Inforunde künftig für alle Pflicht ist. Dieses Gegengewicht zu der auftragsgemäßen Stärkung der Teams erstaunt mich nun doch, da ich eher gedacht hatte, dass die Teams von PM-1 künftig in unterschiedliche Richtungen streben und eine gemeinsame Plattform ohnehin niemanden mehr interessiert, zumal die 'Pioniere' eben mittlerweile weg sind. Unter dem schlechten Image von PM-1 besonders bei den Personalreferaten leiden, wie ich höre, offensichtlich alle PM-1 Mitglieder, wobei hier historische ('Das war schon immer so!'), persönliche machtpolitische ('Im PM-Kreis hat der PM-1 doch keine Chance!') und funktionale ('Wir sind denen durch unser Anmahnen der Bewerbungsunterlagen natürlich ein Klotz am Bein!') Gründe eine Rolle spielen mögen. Ich höre Lösungsvorschläge in Richtung fachlicher Exzellenz ('Dann kann ja niemand mehr was sagen!'), internem Marketing (z.B. durch strukturierte Feedback-Runden mit den direkten Prozesspartnern) sowie Thematisierung in übergeordneten Kreisen ('Ich werde das im PM-Kreis ansprechen!'). Dass die Bezeichnung von PM-1, 'Recruiting', geändert werden soll in 'operatives Marketing oder so, weil wir ja eigentlich kein Recruiting mehr machen, sondern nur noch Personalbeschaffung', ist mir zwar neu, scheint aber folgerichtig zu sein. Vielleicht schafft ein neues Gesicht von PM-1 gemeinsam mit einer neuen Funktion die erstrebte Akzeptanz, denke ich mir."

#### **4.2.2. Abgrenzung zur betrieblichen Umwelt**

Die theoretische Formel des "unternehmerischen Denkens und Handelns" kann als idealtypische Beschreibung einer persönlichen Einstellung aller Unternehmensmitglieder angesehen werden, die das Wohl des Unternehmens als Gesamtheit aller Vorstandsressorts, Bereiche und Hauptabteilungen, Abteilungen, Teams und Individuen zum Ziel hat. Sie findet sich z.B. in Ausprägungen des bereits behandelten Mitarbeiter- und Führungsleitbildes, wo die betrieblichen "Kulturfunktionäre" der BMW Group unter anderem von den Mitarbeitern "Mitdenken und Mitgestalten" und "Verantwortung übernehmen" und von den Führungskräften eine "realistische Vision" und "Internationalität" fordern. Personen mit einer solchen Einstellung stellen ihre mikropolitisch motivierten individuellen Ziele hinter den als unternehmerisch definierten kollektiven Zielen zurück bzw. versuchen, beide Ebenen in Korrelation zu bringen, wobei der Akzent freilich auf den unternehmerischen Zielen liegt. Planvolles unternehmerisches Denken und Handeln setzt beim Individuum eine Identifikation mit dem Unternehmen voraus, die es ihm nicht nur als Arbeitgeber erscheinen lässt, der ihn mit finanziellen Ressourcen versorgt, sondern eine Beziehung zwischen ihm und "seiner Firma" herstellt, die ihn dazu veranlasst, über seine individuellen Ziele hinaus zu denken und zu handeln.

Dem negativ besetzten Phänomen "Politik", das ebenfalls ein betriebliches Denken und Handeln beschreibt, liegt dagegen eine Einstellung zugrunde, die primär den Erhalt und die Ausweitung des eigenen Aktionsradius' und erst sekundär das Wohl einer größeren Organisationseinheit zum Ziel hat. Der in der Feldpraxis verwendete Titel des "Bereichsfürsten", der jedoch auch grundsätzlich für Mitarbeiter gelten kann, benennt dieses extreme Phänomen bei Führungskräften einer höheren Ebene.

Setting:	Mittagessen	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	25.04.2000	
<p><i>"Das müssen Sie sich mal vorstellen: In dem Bereich von [...] gibt es die informelle Vorschrift, mit den anderen Personalbereichen möglichst nicht zusammenzuarbeiten. Was meinen Sie, auf wie viele offene Ohren PM-1 da stoßen wird?"</i></p>		

Setting:	Hotel, "Face-to-Face"-Interview	(KI)
Beteiligte:	Personalberater, Forscher (als Bewerber)	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	07.06.2000	
<p><i>"Sie wissen doch, wie das im Normalfall so läuft: die lieben Kollegen schmeißt man am besten mit Arbeit zu, damit sie einen in Ruhe lassen, und wenn sich einer beschwert, dann gibt's ein paar 'aufs Maul!'"</i></p>		

"Bereichsegoismus" als Extremform "politischen" Verhaltens im Unternehmen verlangt eine starke Identifikation mit der eigenen Tätigkeit bzw. Organisationseinheit, die als Leitlinie des eigenen betrieblichen Verhaltens verwendet wird. "Unternehmerisches Denken und Handeln" und "Bereichsegoismus" stehen sich im gedanklichen Kontinuum der persönlichen Identifikation als modellhafte Extrempositionen gegenüber. Die Identifikation mit der betrieblichen Makro-Ebene des Unternehmens und mit dem jeweils eigenen Tätigkeitsfeld, die in einem Spannungsverhältnis stehen können, soll im folgenden am Beispiel von PM-1 beschrieben werden. Auch wenn PM-1 im vorangegangenen Teil der Feldstudie als Entwicklungs-Plattform für junge Recruiter bezeichnet wurde, waren doch die meisten der Feldpersonen vor ihrem Eintritt in PM-1 bereits in einer anderen Abteilung der BMW Group tätig, sei es, als Normalfall, im Personal- und Sozialwesen oder in anderen Vorstandsressorts. Der qualitative Vergleich zwischen früher erlebten faktischen Teilkulturen und der aktuellen bei PM-1 ist diesen Personen möglich und wird von ihnen, neben den bereits beschriebenen Mittagessen, auch häufig praktiziert:

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, neuer PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	19.10.2000	
<p><i>"Auf jeden Fall finde ich es immer spannend, bei BMW in einer neuen Abteilung anzufangen. Da meint man, man kommt jedes Mal in ein total neues Unternehmen."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.03.2000	
<p><i>"Ich habe mich da überhaupt nicht wohl gefühlt. Das war ein Bereich, der einen so hohen Organisationsgrad erreicht hatte und in dem die Tools [die verwendeten Technologien] mittlerweile so gut waren, dass überhaupt kein Platz für neue Ideen da war, weil niemand die Notwendigkeit dafür eingesehen hat. Hier finde ich gerade das spannend, dass jeder eigentlich das machen kann, was er will, solange er seinen Job gut macht."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.03.2000	
<p><i>"Da oben laufen schon abartige Typen herum. Der eine von denen, der hat sich von Praktikanten immer seinen Privatwagen waschen lassen. Und ein Selbstverständnis haben die da, als ob sie der wichtigste Bereich im ganzen Unternehmen wären. Hier gibt es glücklicherweise keine von der Sorte, und ich habe das Gefühl, die Leute hier sind auch menschlich mit ihrem Job verbunden."</i></p>		

Dieser Vergleich zwischen früher erlebten bzw. wahrnehmbaren Aspekten anderer aktueller faktischer Teilkulturen und der eigenen soziokulturellen Umwelt ist wichtig für die Herausbildung eines eigenen Gruppenbewusstseins der Feldpersonen. Die intersubjektive Wahrnehmung von Differenz ermöglicht ihnen eine bewusste Grenzziehung und generiert innerhalb der Abteilung Gemeinschaft. Die in der täglichen Praxis wichtigsten Prozesspartner von PM-1 sind die dezentral organisierten Personalreferate, die den Bereich Personalwesen München (PM) dominieren. An dieser Organisationseinheit soll die Abgrenzung exemplarisch aufgezeigt werden.

### **Personalwesen München (PM)**

Die sogenannte "PM-Welt", zu der freilich auch PM-1 selbst gehört, wird aus Sicht vieler Abteilungsmitglieder recht homogen als negativ charakterisiert, was auch das Abstimmungs- und Entscheidungsgremium dieses Bereichs, den "PM-Kreis", mit einbezieht.

Setting:	PM-1 interne Feier	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	04.11.1999	
<p><i>"Das Thema schlägt schon politische Wellen, das ist der Wahnsinn. Jetzt muss ich das in der nächsten Zeit noch in fünf Kreisen innerhalb PM vorstellen. Wenn ich mir vorstelle, dass die Kollegen am Standort [...] einfach etwas aufsetzen, ein paar Folien drucken und eine Veranstaltung machen, und da läuft das!"</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	12.07.2000	
<p><i>"Als ich wieder in die Zentrale gekommen bin, da habe ich einen Begriff gehört, den kannte ich vorher nicht und der scheint auch nur bei uns vorzukommen: Abstimmungsschleife!"</i></p>		

"Politik" und "Abstimmungsschleifen" bezeichnen gedanklich dasselbe Phänomen, nämlich undurchschaubare und unsichere Strukturen als negative Aspekte informeller Netzwerke und die Verzögerung von Entscheidungen aufgrund hierarchischer statt sachlich intendierter Diskussion und Intervention - Charakteristika, welche hier dem Bereich PM zugeschrieben werden.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan (ironisch)	
Datum:	26.01.2000	
<p><i>"Um im PM-Kreis den Vorschlag machen zu können, dass man künftig einen Moderator hinzuzieht, muss man schon eine OFK sein."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan (ironisch)	
Datum:	21.06.2000	
<i>"Es ist für alle Beteiligten immer eine Freude, im PM-Kreis zu sein!"</i>		

Der PM-Kreis, das Gremium der Abteilungsleiter unter der Leitung des Bereichsleiters der Personalwesens München, wird weniger als sachlich zusammenarbeitendes Kollektiv, sondern als Machtzentrum wahrgenommen, in dem es primär um Erhalt und Ausbau des individuellen Aktionsradius' der Teilnehmer geht. Wird PM-1 aufgrund seines vergleichsweise kurzen Bestehens von den Personalreferaten mit dem entwertenden Titel "Jugend forscht" belegt, so sehen die Abteilungsmitglieder die Personalreferate häufig als homogenen machtpolitischen Block an, dem sachliches Arbeiten überhaupt nicht zugetraut wird, auch wenn dieses Urteil teilweise individuell differenziert wird.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	05.07.2000	
<i>"Das Problem sind ja gar nicht die Personalreferenten, sondern die Referatsleiter. Im Grunde genommen kann man mit denen ja reden, nur müssen die sich natürlich auch nach ihren Chefs richten."</i>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	13.12.2000	
<i>"Ich habe kürzlich den [...] getroffen, und der war richtig lustig. Das war ich von dem überhaupt nicht gewohnt. Seit der bei [...] weg ist und nicht mehr nach der Pfeife von [...] tanzen muss, ist der wie ausgewechselt."</i>		

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.01.2001	
<p><i>"Ich habe überhaupt keine Probleme mit dem Fachbereich, da klappt die Zusammenarbeit prima. Problematisch wird's nur, wenn sich der Personalreferent einmischt und auf 'one face to the customer' [der Personalreferent als alleiniger personalwirtschaftlicher Dienstleister des Fachbereichs] macht."</i></p>		

Die Ablehnung, welche die PM-1 Abteilungsmitglieder seitens der Personalreferate für sich wahrnehmen und deren Ursache von ihnen im Normalfall mikropolitisch gedeutet wird, lässt sich aus Sicht von PM-1 auch nicht durch die besagte Funktion der Abteilung als Entwicklungsplattform zum Personalreferenten durchbrechen. Zwar existieren auch bei PM-1 informelle "Oldtimer-Netzwerke", z.B. ein "PM-1 Stammtisch", zu dem sich ehemalige und aktuelle Mitglieder treffen, daneben gibt es auch individuelle Zusammenkünfte etwa zum Mittagessen, jedoch scheinen diese Strukturen wenig Auswirkungen auf die praktische Zusammenarbeit zwischen PM-1 und den Personalreferaten zu haben.

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungs-Workshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.01.2001	
<p><i>"Ich sag's Ihnen, die ehemaligen Kollegen sind die Schlimmsten! Von wegen gute Zusammenarbeit und Verständnis für die Rolle eines Recruiters! Die richten sich absolut nach ihren jeweiligen Vortänzern und hauen genau so rein wie die anderen Referenten auch."</i></p>		

Die Differenz zwischen den Personalreferaten und PM-1, deren Wurzeln bereits in der unterschiedlichen Historizität liegen mögen ("Alt" gegen "Neu"), wird von den Feldpersonen als auf einer Ebene befindlich interpretiert, die beide Parteien in Relation zu ihrem Wert als Organisationseinheit für das Unternehmen BMW Group setzt: Die traditionellen Personalreferate und der Bereich PM agieren aus Sicht von PM-1 vor allem "politisch", d.h. macht- und nicht sachorientiert, wogegen PM-1 dem Ideal des "unternehmerischen Denkens und Handelns" aus Sicht seiner Mitglieder eher entspricht. Die an zahlreichen Sachthemen emergierenden Konflikte zwischen beiden Organisationseinheiten werden von PM-1 auf diese Weise als soziokulturell gegeben gedeutet.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	05.06.2000	
<p><i>"Der P war gar nicht dabei, und die anderen hatten zu fünfzig Prozent Vertreter geschickt. Das war bei diesem Termin dann ein ständiges Kommen und Gehen. Da sieht man, wie viel Selbstdisziplin bei den Herren vorhanden sein muss, wenn der Oberchef mal nicht dabei ist."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.06.2000	
<p><i>"Da gab es damals einen Berater, der die interne Kundenbefragung im P-Ressort durchgeführt hat. Der hat dann im P-Kreis gesagt, er sieht keine Bereitschaft zur Veränderung bei P, er legt sein Mandat nieder, auch wenn er hochbezahlt wird."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte	
Aktion:	spontan	
Datum:	11.07.2000	
<p><i>"Da müsste man zwei Personalleiter austauschen, dann würde es laufen."</i></p>		

Einer Lösung dieses Konflikts durch Dialog wird aus Sicht von PM-1 wenig Chancen eingeräumt, vielmehr setzt man auf eine Lösung per hierarchischem Dekret durch übergeordnete Organisationseinheiten. In diesem Fall richten sich die Hoffnungen der involvierten Abteilungsmitglieder auf den Vorstand des Personal- und Sozialwesens, der als "Held" im Sinne der objektivistischen Auffassung von Unternehmenskultur den intendierten Tendenzen der Machtorientierung und Bestandserhaltung entgegentreten soll. Das kritisierte Hierarchiedenken im Bereich PM soll in dieser Perspektive gerade durch hierarchische Intervention gebrochen werden.



Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	31.05.2000	
<p><i>"Die Zeiten sind nun wirklich vorbei, als man bei PM Ziele vereinbarte, die nicht eingehalten wurden und das niemanden interessiert hat."</i></p>		

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.10.2000	
<p><i>"Da hat unser Personalvorstand überhaupt keine Schwierigkeiten, seine Vorstandskollegen darauf hinzuweisen, wie die Spielregeln im Personalwesen aussehen. Da ist er ein verlässlicher Partner, und das ist schon viel Wert."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	14.12.2000	
<p><i>"Das war doch eine tolle Sache, der P hat hemdsärmelig mitgetrommelt und stand auf der Lokomotive. Erinnern Sie sich noch an das Video damals zum Mitarbeiter- und Führungsleitbild? Die ganzen langweiligen Vorstände, die herumstehen und in die Kamera sagen: 'Ja, wir leben das Mitarbeiter- und Führungsleitbild!?' Das hier war mal was anderes, das Mitarbeiter- und Führungsleitbild live zu erleben!"</i></p>		

Die Kritik der Personalreferate an PM-1, die sich gut in die Formel "Jugend forscht" bringen lässt und hinter der sich der Vorwurf von (jugendlichem) Aktionismus verbirgt, deutet ebenfalls auf die unterschiedliche Historizität beider Organisationseinheiten hin. In dieser Perspektive wird das eigene "Alter" jedoch nicht als Machtfaktor negativer Konnotation, sondern als etablierte und effiziente Endstufe betrieblicher Personalarbeit gesehen, gewissermaßen als historische Weiterentwicklung von "Jugend forscht".

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	BMW Personalreferent, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	11.12.2000	
<p><i>"Richten Sie das doch bitte dem [...] mal aus, dass unsere Kandidaten bei 'fastlane' auch berücksichtigt werden müssen, die Fachbereiche beschwerten sich schon bei uns. Das ist ja grundsätzlich eine tolle Sache, aber was da bisher bei PM-1 läuft, kommt mir momentan ziemlich unstrukturiert vor."</i></p>		

Setting:	Büro, Telefonat mit einem Personalreferent	(KI)
Beteiligte:	BMW Personalreferent, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	25.08.1999	
<p><i>"Das ist ja mal wieder typisch für Ihre Abteilung, dass man, ohne sich abzustimmen, ein Konzept macht und das so hoch wie möglich spielt mit der Konsequenz, dass alle Prozesspartner sich schon einmal vorher ärgern. Das ist wirklich keine Form der Zusammenarbeit!"</i></p>		

Strukturierte und wirkungsvolle Zusammenarbeit mit PM-1 scheint für die Personalreferate unter diesen Vorzeichen nur schwer praktikabel - eine Kritik, die auch, wie der von der PM-1 Abteilungsleitung intendierte Übergang von der "Pionier-" in die "Strukturierungsphase" zeigt, aus Sicht der Kritisierten nachvollziehbar ist.

Setting:	PM-1 Team-Entwicklungsworkshop	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.01.2001	
<p><i>"Wir sollten in Zukunft mehr Projekte durchziehen und nicht nur anreißen und dann wieder fallen lassen."</i></p>		

Die beschriebene soziokulturelle Differenz "Alt" gegen "Neu", verbunden mit "Politik" gegen "Unternehmerisches Denken und Handeln / Innovation" im Eigen- und Fremdbild zwischen PM-1 und seiner bereichsinternen Umwelt, den Personalreferaten innerhalb von PM und die bewusste Abgrenzung der Abteilungsmitglieder zu ihren Prozesspartnern generiert auf diese Weise das Bewusstsein eines permanenten Konfliktes, in dessen Licht alle gemeinsamen Handlungsräume erscheinen. Dieser Konflikt generiert andererseits ein PM-1 Selbstverständnis oder Gruppenbewusstsein, das sich in Formulierungen wie "die Referate" oder die "PM-Welt" manifestiert.

### 4.3. Recruiting-Praxis

Während des Feldaufenthaltes bei PM-1 wurde die tägliche Praxis der Personalauswahl hauptsächlich von drei Auswahlverfahren bestimmt: dem Bewerbungslesen, d.h. dem grundsätzlichen Sichten und Lesen entweder schriftlich oder online eingegangener Bewerbungsunterlagen, den auf Basis einer ersten individuellen "Eignungsdiagnostik" durchgeführten Telefon-Interviews sowie den persönlichen Vorstellungsgesprächen von Bewerbern bei PM-1, den "Face-to-Face"-Interviews. Neben diesen drei Teilbereichen des Personalauswahlprozesses wurden noch selten, in Zusammenarbeit mit Personalreferaten und Fachbereichen, Gruppenauswahlverfahren oder AC durchgeführt, die hier jedoch nicht behandelt werden. Bei diesen Gruppenauswahlverfahren übernahmen die Recruiter vor allem die Moderation und Organisation.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	18.07.2000	
<p><i>"Das ist schon seltsam: Personaler scheinen eine panische Angst vor AC zu haben - jetzt hat schon wieder ein Kandidat für den Referenten-Job den Termin abgesagt."</i></p>		

Dieselben Mechanismen wie bei den Telefon-Interviews ließen sich im Verlauf des Feldaufenthaltes auch bei den "Face-to-Face"-Interviews beobachten, deshalb wird auf eine explizite Beschreibung dieser Form eines Auswahlgesprächs an dieser Stelle verzichtet. In einem groben Aufbau und mit den wichtigsten Stationen verläuft der Personalauswahlprozess folgendermaßen<sup>210</sup>:

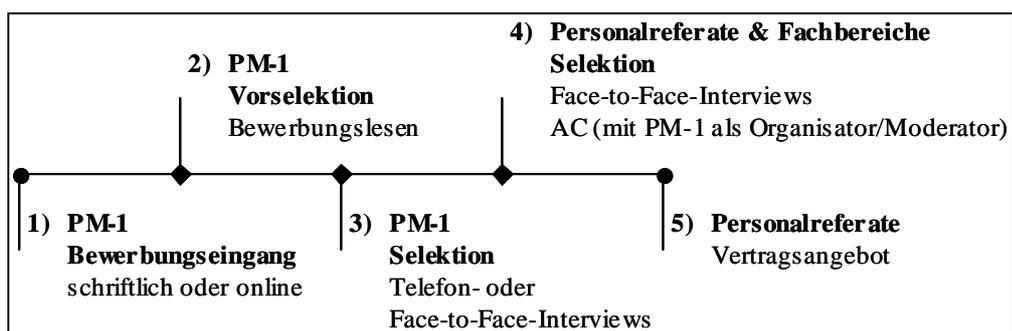


Abbildung 38: Optimaler Personalauswahlprozess aus Bewerbersicht bei der BMW Group München

Quelle: Verfasser

<sup>210</sup> Der Personalauswahlprozess wurde während des Feldaufenthaltes relativ häufig auf einer Detailebene modifiziert, im Folgenden sind die stets gleichen Basis-Elemente wiedergegeben.

#### 4.3.1. Bewerbungslesen

Das Bewerbungslesen ist das tägliche "Kerngeschäft" der Recruiter, hier geht es darum, aus der Masse der Bewerbungen im Nachwuchs- (Praktikanten, Diplomanden, Doktoranden, Werkstudenten) und Angestelltenbereich am Standort München grundsätzlich für vakante Positionen in Frage kommende Bewerber auszusortieren. Dadurch dass jeder Recruiter, wie bereits gesagt wurde, thematisch arbeitet und bestimmten Personalreferaten und Fachbereichen zugeordnet ist, hat er stets Kenntnis von den in seinem Betreuungsbereich vakanten Stellen und "rastert" eingehende Bewerbungen bedarfsorientiert nach den vorhandenen Stellen. Bewerber, die keine spezifische extern publizierte Vakanz als Hintergrund haben, haben also wesentlich weniger Chancen im Auswahlprozess als vergleichsweise Bewerbungen auf konkret ausgeschriebene Stellen.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	19.10.2001	
<i>"Was nützt die schönste Bewerbung, wenn es keine Stelle zu besetzen gibt?"</i>		

Es gab für Recruiter zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes kein offizielles Einarbeitungsprogramm, in dem sie systematisch auf ihre Tätigkeit vorbereitet wurden und die Regeln des "Recruiter-Jobs" kennenlernten, sondern einen informellen horizontalen Prozess, der durch eine gegenseitige Information zwischen den Recruitern gekennzeichnet war.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	21.09.1999	
<i>"Also, unsere Auswahlkriterien sind schon seltsam. Bei dem einen Sympathieträger, der in der Selbstpräsentation [eine Übung im Rahmen eines AC] total schwach war, hat man gesagt: 'Na, aber schauen Sie doch mal, wie toll der im Interview [eine andere Übung im Rahmen des AC] war!' Bei dem anderen, der sowieso von Anfang an keine Chance hatte, aber eine super Präsentation hingelegt hat, hieß es: 'Ja, schon, aber im Interview war der ja nicht so!'"</i>		

Solche Präferenzen innerhalb einer Auswahl-situation werden freilich nicht nur bei Bewerbern, sondern auch bei den Entscheidern im Auswahlprozess wahrgenommen, so dass auch ein Personalauswahlverfahren mit mehreren Beobachtern lediglich eine "kollektive Bauchentscheidung" denn ein objektives Verfahren zu sein scheint.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.08.2000	

*"Ich glaube, in einer Beobachterkonferenz [ein Treffen im Vorfeld eines AC, in dem sich die Teilnehmer auf Unternehmensseite auf ihre Rolle verständigen] ist es besser, wenn man von vornherein festlegt, wer in einer Gruppe ist und wer das Ganze moderiert. Es wird immer welche geben, deren Meinung als besonders relevant angesehen wird, z.B. die Abteilungs- oder Bereichsleiter, das ist allgemein menschlich, da gibt es keine Objektivität."*

Die an PM-1 versendeten Bewerbungsunterlagen - in der Regel in jeder extern ausgeschriebenen Stelle ist PM-1 als Postadresse angegeben - geht, so war zum Zeitpunkt des Feldaufenthalts der interne Prozess, im Team "Recruiting Support" ein, wo sie geöffnet und den jeweiligen Recruitern thematisch zugeordnet wird. Der zuständige Recruiter liest die Unterlage dann in einem zweiten Schritt und entscheidet, ob sie grundsätzlich brauchbar (mit der Konsequenz, dass der Bewerber einen Brief erhält, der ihm den Eingang seiner Bewerbung bestätigt) oder unbrauchbar (mit der Konsequenz, dass der Bewerber seine Bewerbungsunterlagen mit einer schriftlichen Absage zurück erhält) ist. Die grundsätzlich brauchbare Unterlagen wird vom Recruiter dann daraufhin sortiert, ob mit dem Bewerber ein Telefon-Interview oder (in den seltensten Fällen: und) ein "Face-to-Face"-Interview durchgeführt wird. Nach diesen beiden Stufen der Vorselektion ist die maßgebliche Rolle von PM-1 beendet, der nächstmögliche Schritt erfolgt unter der Ägide des fachlich zuständigen Personalreferat und des Fachbereichs, der die fragliche Stelle zu besetzen hat. Ein möglicherweise angesetzter AC, bei dem sich ein Fachbereich mehrere aus Sicht von PM-1 in Frage kommende Bewerber ansehen kann, wird von PM-1 moderiert und organisiert, die maßgeblichen Entscheider hier sind jedoch das den Fachbereich betreuende Personalreferat und der Fachbereich selbst. Entscheiden sich diese beiden Stellen beim AC für einen Bewerber, erhält er, in der Regel nach einem weiteren Gespräch im Personalreferat, bei dem es beispielsweise auch um Gehaltsfragen geht, ein Vertragsangebot. Obwohl PM-1 den Personalauswahlprozess als Entscheider nur im ersten Teilstück begleitet, steuert PM-1 den gesamten Prozess durch sein Vorschlagsrecht. In der Regel beliefert PM-1 als einzige Quelle die Personalreferate und Fachbereiche mit Kandidaten. Die Qualität der Arbeit von PM-1 bemisst sich für die nachgelagerten Prozesspartner - Personalreferate und Fachbereiche - demnach in der Qualität der in den Prozess eingesteuerten Bewerber. Diese Kunden-/Lieferantenbeziehung zwischen PM-1 und den Personalreferaten war während des gesamten Feldaufenthalts ein großer Diskussionspunkt und ständige Quelle beiderseitiger Unzufriedenheiten<sup>211</sup>. Zwei Problempunkte dieser Beziehung, die unklare Abgrenzung der Kompetenzen und der unterschiedliche Kundenfokus, sollen hier näher beleuchtet werden:

<sup>211</sup> Dem Verfasser der Feldstudie ist sich darüber bewusst, dass die hier geschilderten Unzufriedenheiten ausschließlich aus PM-1 Perspektive beschrieben werden, während die Sicht der Personalreferate nur insofern zur Geltung kommt, inwieweit sie in den Beobachtungen des Verfassers bei PM-1 von den Beteiligten thematisiert wurde. Besonders an dieser Stelle sei nochmals deutlich bekräftigt, dass der Verfasser zwar keinen Anspruch auf Objektivität im gewohnten naturwissenschaftlichen Sinne, jedoch durchaus Anspruch auf Richtigkeit der hier geschilderten Beobachtungen im Sinne der jeweiligen Autoren erhebt.

## Unklare Abgrenzung der Kompetenzen

PM-1 wurde im Januar 1999 mit der Idee geschaffen, Recruiting und Vorauswahl für Angestellte und Nachwuchszielgruppen am Standort München in einer eigenen Abteilung zu zentralisieren. Genau wie einzelnen Fachbereichen zugeordnete Personalreferenten sollten einzelnen Personalreferenten und Fachbereichen zugeordnete Recruiter künftig ihre internen Prozesspartner mit geeigneten Bewerbern beliefern, die dann lediglich noch durch ein letztes Testverfahren, z.B. ein persönliches Interview oder ein AC "geschickt" werden sollten. PM-1 sollte also die Funktion einer internen Personalberatung übernehmen, die, genau wie ein externer professioneller "Headhunter", vorausgewählte Kandidaten präsentiert.

In der Reflexion der am Auswahlprozess beteiligten Feldpersonen entstand aufgrund dieses Auftrags folgender Konflikt: PM-1 sah für sich den Auftrag als gegeben, nicht nur eingegangene Bewerbungsunterlagen durch ein erstes "Screening" zu schicken, also nicht nur, etwas salopp gesagt, die Bewerbungsunterlagen daraufhin zu überprüfen, ob der Bewerber überhaupt die extern publizierte Stellenbeschreibung gelesen hatte, sondern den Personalreferaten und Fachbereichen vielmehr neben dieser Vorauswahl vor allem auch qualitative Dienstleistungen in Form von Telefon- und "Face-to-Face"-Interviews zu erbringen. Daraus ergab sich im Laufe der Zeit auch das implizite Selbstverständnis, dass vor allem die Personalreferate ihre eigenen Auswahlverfahren lediglich auf Basis des Vorschlagswesens von PM-1 gestalteten respektive diese Maßnahmen lediglich eine Formsache bedeuteten. Auf diese Rolle wollten sich die Personalreferate freilich niemals reduzieren lassen. Die dezentral organisierten Personalreferate nahmen ihre Rolle im Personalauswahlprozess vor allem unter einem gestaltenden Selbstverständnis wahr. Ihr Ansatz war stets derjenige, dass die Stelle, die neue Mitarbeiter tagtäglich in arbeitsrechtlichen Fragen betreut, mit für deren Personalentwicklung sorgt und auch eine nicht minder wichtige Ordnungsfunktion gegenüber den Fachbereichen wahrnimmt selbstverständlich auch eine maßgebliche Rolle bei der Auswahl übernimmt. Verschärfend wirkte sich die direkte Kommunikation von PM-1 mit dem Fachbereich auf dieses Kompetenzproblem aus, denn der alleinige Dienstleistungsanspruch der Personalreferate für die (in der BMW Group mit einem außerordentlich hohen Stellenwert behafteten) Fachbereiche wurde hier als bedroht angesehen.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	06.09.2000	
<i>"Wir müssen mal ganz klar festlegen, wie überhaupt unsere Kunden-/Lieferanten-beziehungen sind. Was mich beispielsweise immer ärgert, ist, dass das Anforderungsprofil [die Stellenbeschreibung, auf deren Basis PM-1 den Bewerbermarkt mit Recruiting-Maßnahmen, z.B. einer Stellenanzeige, bearbeitet] von den Referaten geändert wird, sobald wir jemanden Geeignetes gefunden haben. So ist doch kein vernünftiger 'Search' [die Suche nach Kandidaten] möglich."</i>		

## Unterschiedlicher Kundenfokus

PM-1 hatte zum Zeitpunkt des Feldaufenthalts als Schnittstelle zwischen Bewerber und BMW Group am Standort München nicht nur die Aufgabe, den Bewerbungsprozess zu initiieren und Vorauswahl zu betreiben, sondern auch die Pflicht, Bewerbern Fragen zu allgemeinen Themen - "Ist das DRIVE-Programm ein Trainee-Programm, und wie kann ich mich dafür bewerben?" oder "Kann ich mich auch direkt für ein Auslandspraktikum bewerben, obwohl ich noch kein Praktikum im Inland gemacht habe?" - zu beantworten und insbesondere darüber auskunftsfähig zu sein, wie der Stand der einzelnen Bewerbung im Unternehmen gerade war. Diese Auskunftspflicht als Dienstleistung für Bewerber nahm, neben dem Bewerbungslesen, einen erheblichen Teil der täglichen Arbeitszeit in Anspruch. Fragte ein Bewerber nun nach dem Stand seiner Bewerbung, so waren für PM-1 elektronisch lediglich die Basis-Daten des Bewerbungsvorgangs ersichtlich: hat der Bewerber als erstes eine Eingangsbestätigung oder direkt eine Absage erhalten und an welche Stelle (in den meisten Fällen: an welches Personalreferat) ist, im Falle einer Einsteuerung, seine Bewerbung an welchem Datum versendet worden. Die für den Bewerber interessantesten Fragen, mit welchem Ergebnis seine Bewerbung zum Zeitpunkt seiner Nachfrage gerade beurteilt wird und wie lange der Prozess noch andauert, konnte PM-1 nicht beantworten. Diese Situation, Bewerbern zwar eine nach außen kompetente Auskunft geben zu müssen und, im Sinne einer hohen Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung der eigenen Arbeit, auch zu wollen, gleichzeitig jedoch aufgrund der Verantwortung lediglich für den ersten Teil des Personalauswahlprozesses nicht in der Lage dazu zu sein, war ein während des gesamten Feldaufenthalts ungelöstes Problem.

Der Kundenfokus der Personalreferate war ein gänzlich anderer. Sie hatten aufgrund ihrer Zuordnung zu einzelnen Fachbereichen neben deren operativer personalwirtschaftlicher Betreuung im Aspekt Recruiting vor allem deren optimale Versorgung mit geeigneten Kandidaten zum Ziel und konnten aufgrund ihres Einblicks in die Themen dieser Fachbereiche auch deren Arbeitsbelastung gut einschätzen. Vielfach mit ihren eigentlichen Aufgaben überlasteten Fachbereichen, die offene Stellen zu besetzen hatten, wurden auf diese Weise Bewerbungsunterlagen zugesendet, die dann dort nicht mit einer aus PM-1 Perspektive angemessenen zeitlichen Priorität behandelt werden konnten und folglich "liegen blieben". Aufgebauter Druck durch PM-1 verschärfte diese Problematik und verursachte auf beiden Seiten zusätzliche Verstimmung.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.10.1999	
<i>"Mein Gott - das ist so frustrierend, immer den Bewerbungsunterlagen bei den Referaten und Fachbereichen nachtelefonieren zu müssen. Man könnte so schön arbeiten ..."</i>		

#### 4.3.2. VIP-Bewerbungen

Im halben Jahr vom Oktober 1999 bis März 2000 wurden bei PM-1 insgesamt 84 VIP-Bewerbungen bearbeitet, d.h. Bewerbungen von externen Personen, die von besonders exponierten Unternehmensmitgliedern, z.B. Aufsichtsräten, Vorständen oder Bereichsleitern bei PM-1 mit dem Ziel "eingesteuert" wurden, für diese Personen eine bevorzugte Behandlung im Auswahlprozess zu gewährleisten. Konkrete empfehlende Stellen für diese Bewerbungen waren vor allem der Vorstandsvorsitzende (24 Bewerbungen), der Bereichsleiter des Personalwesens München (12 Bewerbungen) sowie der für Wirtschaft und Politik zuständige Vorstand (11 Bewerbungen), die restlichen Empfehlungen teilten sich auf weitere Vorstände und Bereichsleitungen, aber auch auf die Herbert Quandt Stiftung oder den Betriebsrat auf.

Zuständige Stelle für VIP-Bewerbungen bei PM-1 war zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes die Assistenz der Abteilungsleitung, in ihren Aufgabenbereich fielen sowohl die externe Kommunikation mit dem Bewerber (z.B. das Anfordern noch fehlender Bewerbungsunterlagen) als auch nach intern gerichtete Maßnahmen, diesen Bewerber in einem passenden Fachbereich zu seiner als auch zur mindestens ebenso wichtigen Zufriedenheit der einsteuernden und empfehlenden Stelle unterzubringen. Zu diesen Aufgaben zählten beispielsweise das Markieren der Bewerbungsunterlage mit einem vorgeschalteten roten DIN A4-Blatt mit dem Schriftzug "Achtung: VIP-Bewerbung", die Weiterleitung dieser markierten Bewerbungsunterlage direkt an die Leitungsfunktion des in Frage kommenden Fachbereichs sowie eine aufwendige Abfrage des Prozess-Standes bei den jeweiligen Stellen. Eine Vorauswahl bezüglich einer generellen Eignung für die BMW Group bzw. einer speziellen Eignung für eine angegebene Stelle oder einen angegebenen Bereich wurde durch PM-1 nicht vorgenommen, insofern modifizierten VIP-Bewerbungen den normalen Ablauf des Auswahlprozesses. Der verhältnismäßig hohe interne Aufwand bedeutete jedoch keine Garantie für einen erfolgreichen Auswahlprozess der VIP-Bewerbungen, wie die folgende Tabelle zeigt:

	Vormerkung	Angebot Praktikum	Zusage	Absage	Rücktritt Bewerber	Ergebnis offen
<b>Berufsausbildung</b>						2
<b>Praktikum</b>			2	4	1	4
<b>Auslandspraktikum</b>				2		1
<b>Festanstellung</b>	2	7	5	29	8	17

Abbildung 39: Übersicht VIP-Bewerbungen bei PM-1 10/99-03/2000 nach Bewerbungsart und Ergebnis

Quelle: PM-1



Zweierlei an diesen Zahlen sollte näher betrachtet werden: zum Einen die hohe Anzahl von Absagen bei den Festanstellungen, zum anderen die Anzahl der Angebote eines Praktikums für Festanstellungen, beide Zahlen stehen in einem Zusammenhang. Nur fünf Zusagen bei den Festanstellungen stehen 29 Absagen gegenüber, eine Quote, die, unterstellt man einen durchgehend positiven Ausgang der bis dato offenen 17 Bewerbungsvorgänge, nicht erreicht werden konnte. Hier liegt der Beleg dafür, dass VIP-Bewerber keine automatische "Eintrittskarte" ins Unternehmen haben, sondern sich vielmehr auch ihr Bewerbungsvorgang grundsätzlich an den Marktkriterien von Stellenangebot und Bewerbernachfrage ausrichtet. Um einem VIP-Bewerber eine Zusage im Angestelltenbereich machen zu können, muss auf Unternehmensseite eine extern freigegebene Planstelle zu besetzen sein - insofern gelten auch für ihn dieselben Regeln wie für jeden externen Bewerber, denn Kontingent-Regelungen, wie etwa im Falle von Trainee-Programmen, gab es bei der BMW Group zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes nicht. Dennoch kann man an diesen Zahlen auch ein besonderes Engagement des Unternehmens für VIP-Bewerber erkennen, denn sieben VIP-Bewerbern für eine feste Stelle wurde in Ermangelung einer solchen ein Praktikumsplatz angeboten, und zwar, genauer gesagt, ein Praktikumsplatz zu besonderen Konditionen, zu einer wesentlich höheren Vergütung, als es sonst für Praktikanten üblich war.

Festhalten lässt sich, dass VIP-Bewerber sich von anderen Bewerbern in zweierlei Hinsicht unterscheiden. Erstens wird ihnen eine besondere Beachtung im administrativen Bewerbungsprozess zuteil, was vor allem ein Engagement von PM-1 gegenüber den einsteuernden Stellen dokumentieren soll, zweitens wird den VIP-Bewerbern bei einem negativen Ergebnis des beabsichtigten Bewerbungsprozesses Alternativen, z.B. ein hoch dotiertes Praktikum, angeboten. Ziel von PM-1 als verantwortliche Stelle der BMW Group am Standort München für VIP-Bewerbungen ist die weitestgehend mögliche Unterbringung empfohlener VIP-Bewerber, ein Test der wirklichen persönlichen Eignung wird von PM-1 nicht vorgenommen, sondern ins Personalreferat und den Fachbereich verlagert.

VIP-Bewerbungen werden bei PM-1, so ließ sich bei zahlreichen Gelegenheiten beobachten, nicht besonders gerne bearbeitet. Dies hat, neben dem bereits erwähnten hohen administrativen Aufwand auch den Hintergrund, dass die einsteuernde Stelle natürlich in einer persönlichen Verbindung zum VIP-Bewerber steht und in ihrem eigenen Einfluss auf den Bewerbungs- und Auswahlprozess für den VIP-Bewerber transparent wird. Auf diese Weise kann die Einsteuerung einer VIP-Bewerbung durchaus zu einer Machtfrage werden, was sich bei der bearbeitenden Stellen bei PM-1 in Form von Gefahr äußern kann.

Setting:	Mittagessen	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.04.2000	
<p><i>"Jetzt hat die Sekretärin von [...] schon das dritte Mal bei mir angerufen und gefragt, was denn mit der Bewerbung von [...] los ist, der hätte sich bei ihr schon wieder beschwert, dass ihm das zu lange dauert. Da kann ich doch nichts dafür, dass der Fachbereich die Bewerbung so lange liegen lässt, aber ich halte den Kopf dafür hin!"</i></p>		

Der Kontakt mit den VIP-Bewerbern selbst wird dabei ambivalent beurteilt: neben Bewerbern, denen ein gewisses als negativ beurteiltes Selbstverständnis als VIP eigen ist, gibt es jedoch auch Bewerber, die positiv in Erinnerung bleiben, weil ihr Verhalten eher dem normaler Bewerber ähnelt und sie sich auf ihren Status nicht explizit berufen:

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	08.11.2000	
<i>"Ich weiß auch nicht, was der hat: jetzt habe ich ihn bei drei ausländischen Tochtergesellschaften eingesteuert und dick draufgeschrieben, dass er über [...] kommt, und keine hat eine passende Stelle für ihn. Da passt ihm in [...] der Vorgesetzte nicht, in [...] ist ihm das Projekt, an dem er arbeiten soll, zu langweilig, und für [...] will er mehr Geld haben!"</i>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	20.12.1999	
<i>"Der ahnt das schon mit seinem VIP-Status, ansonsten hätte der so böse Dinge von mir zu hören bekommen, das wäre nicht mehr normal gewesen."</i>		

Im Rahmen der Behandlung solcher VIPs konnte bei den verantwortlichen Stellen bei PM-1 häufig die Einstellung beobachtet werden, VIPs seien Bewerber, die im normalen Bewerbungsprozess aufgrund ihrer Qualifikationen keine Chance im Unternehmen hätten. Erlangen diese Bewerber zudem ihren VIP-Status lediglich dadurch, dass sie sich direkt an Personen aus dem Top-Management richten, also zuständige Stellen im Personalbereich um- und übergehen, wird dies als Strukturbruch und Kompetenzverletzung wahrgenommen und der Vorgang häufig in der Form interpretiert, dass dieser übergeordneten Person im Top-Management mehr Kompetenz zugetraut wird als der mit solchen Vorgängen eigentlich beauftragten Stelle bei PM-1.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	26.10.2000	
<p><i>"Jetzt hat der [...] sich an unseren 'Ober-Chef' gewandt und gefragt, ob er nicht ins Ausland gehen könnte. Der hatte sich bei uns bereits im August beworben und von zwei Standorten eine Absage bekommen, der dritte hat bisher noch nichts zurückgemeldet. Zum Glück hatte ich die Vorgänge noch, als der [...] mich gefragt hat, was wir da bisher unternommen haben. Der [...] ist zwar nicht besonders gut, aber ich glaube, das sind genau die Leute, die BMW haben will: die Mittelmäßigen, die aber Engagement zeigen und von Pontius zu Pilatus rennen, um ins Unternehmen zu kommen."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	nach Vorgabe	
Datum:	22.08.2000	
<p><i>"Dass alle VIPs so sind, kann man aber auch nicht sagen. Es gibt da auch welche drunter, die haben eine gute Erziehung und kommen aus einer reichen Familie, die eben gute Kontakte zu einem [...] hat, und der wird dann gebeten, doch mal anzufragen, ob nicht etwas bei BMW möglich wäre. Wenn Sie sich mit denen unterhalten, dann ist es denen eher peinlich, dass sie als VIPs gehandelt werden. Die würden garantiert auch ohne ihren VIP-Status einen tollen Job finden."</i></p>		

In diesem Zusammenhang wird das Engagement des Top-Managements der BMW Group für VIPs als notwendig und förderlich für das Unternehmen angesehen, denn häufig seien VIPs Kinder bzw. Verwandte einflussreicher Personen aus Politik und Wirtschaft und ihre Unterbringung im Unternehmen ein Schritt zur Vernetzung und Partnerschaft der beteiligten Personen, die für eine weitere Zusammenarbeit auch auf anderen Sektoren förderlich sein kann.

Um hier ein Fazit zu ziehen: die Beschäftigung mit VIPs kann für die beteiligten Stellen zwar anstrengend sein, ihre Sinnhaftigkeit wird jedoch nicht in Frage gestellt. Letztlich werden auch VIPs als Personen begriffen, denen im Kontakt mit PM-1 eine optimale Betreuung zuteil werden soll.

Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	15.09.1999	
<i>"VIPs sind auch nur Menschen."</i>		

### 4.3.3. Telefon-Interviews

Während eines langen Zeitraums des Feldaufenthaltes gehörte es auch zu den Aufgaben der Recruiter bei PM-1, ca. halbstündige telefonische Interviews mit Bewerbern durchzuführen, denen aufgrund ihrer schriftlichen Bewerbungsunterlage eine generelle Eignung für eine bestimmte Tätigkeit zugesprochen wurde. Diese Telefon-Interviews fungierten als dem Bewerbungslesen nachgeschaltete zusätzliche Auswahlfilter, in denen, über die schriftliche Bewerbungsunterlage hinaus, unmittelbare Informationen über den Bewerber im direkten Gespräch mit ihm eingeholt wurden. Um diese Telefon-Interviews innerhalb von PM-1 zu standardisieren, wurde ein Interview-Leitfaden geschaffen, der den Recruitern nicht nur Unterstützung bei der Abfrage von Daten, Zahlen und Fakten des Bewerbers leisten, sondern vor allem eine Einheitlichkeit in der interpretativen Beurteilung des Bewerbers durch den Recruiter gewährleisten sollte. In diesem Leitfaden wurde der Recruiter zu einer Beurteilung der folgenden vier subjektiven Fragestellungen aufgefordert, wobei die Ausprägungen ebenfalls bereits vorgegeben waren:

<b>1. Soziale Kompetenz</b>	<b>3. Ausdrucksweise</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• offen und unverkrampft</li> <li>• bietet Anknüpfungspunkte für Gespräch</li> <li>• geht auf Gesprächspartner zu</li> <li>• wirkt blockiert</li> <li>• ruhig/überlegt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klar</li> <li>• offen</li> <li>• gewandt</li> <li>• wortreich</li> <li>• kompliziert</li> </ul>
<b>2. Prozess und Fachkompetenz</b>	<b>4. Meinung des Interviewers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfahren</li> <li>• qualifiziert</li> <li>•entwicklungsfähig</li> <li>• kompetent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entsprechend qualifizierte Person</li> <li>• empfehlenswerte Person</li> <li>• sehr empfehlenswerte Person</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• versiert</li> <li>• führungsgewandt</li> <li>• zielstrebig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top-qualifiziert, muss unbedingt interviewt werden</li> <li>• Abschließende Gesamtbewertung: 1 2 3 4 5 6</li> </ul>
--	--

Abbildung 40: Fragestellungen/Bewertungskriterien PM-1 Leitfaden Telefon-Interview

Quelle: BMW Dokument, interner Laufwerkspfad  
O:\PM1\#Bewerberauswahl\Bewerberauswahl Festeinstellung\Interviewleitfaden\Telefoninterview.doc

Stand: 15.11.1999

Aufgrund dieser Kriterien wurde vom Recruiter dann über das weitere Vorgehen im Auswahlprozess entschieden, z.B. der Bewerber zu einem persönlichen Gespräch eingeladen bzw. ein direkter Kontakt zum zuständigen Personalreferat oder zum in Frage kommenden Fachbereich hergestellt. Zu diesem Zweck wurden die oben genannten Kriterien für den Bewerber ausgefüllt und dieser Beurteilungsbogen der schriftlichen Bewerbungsunterlage beigelegt. Auch wenn diese Kriterien in sich vielfach nicht schlüssig formuliert und undeutlich gegeneinander abgegrenzt sind - inwiefern unterscheidet sich eine "klare" von einer "offenen" Ausdrucksweise, inwiefern lässt ein "ruhiges/überlegtes" Verhalten eine Aussage über die Sozialkompetenz des Bewerbers zu? - so handelt es sich bei diesem Schema jedoch durchaus um einen ernstzunehmenden Versuch von PM-1, die subjektive Auswahlpraxis des Telefon-Interviews im Sinne quantitativer Parameter zu "verobjektivieren" und somit auch seinen externen Kunden (den Bewerbern) und internen Prozesspartnern (den Personalreferaten und Fachbereichen) einen einheitlichen Qualitätsstandard zu bieten.

In der täglichen Interview-Praxis freilich wurde dieser Kriterienkatalog jedoch auf einer freiwilligen Basis benutzt und seine Einhaltung nicht kontrolliert. Für die Recruiter bei PM-1 existierte zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes zudem, wie bereits gesagt wurde, kein standardisiertes Integrationsprogramm, vielmehr wurden neue Recruiter von Recruitern nach der Formel "Learning-by-doing" in ihre Themen eingearbeitet. Dies hatte zur Folge, dass auch die Durchführung der Telefon-Interviews nach persönlichen nach individuellen Maßstäben gestaltet wurde und dieser Leitfaden nur von denjenigen Recruitern genutzt wurde, die ihn für relevant hielten.

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.02.2001	
<p><i>"An dem Interview-Leitfaden hangle ich mich eigentlich schon immer lang. Klar steht da einiges drin, was ich nicht so gut gebrauchen kann, aber, um so einen Überblick zu haben, was man alles einen Bewerber fragen kann, ist der nicht schlecht."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	25.10.2001	
<p><i>"Den Interview-Leitfaden habe ich noch benutzt, als ich neu bei PM-1 war. Jetzt habe ich irgendwie meine eigene Methode entwickelt: eigentlich bestimmt der Bewerber selbst den Verlauf des Interviews, ich reagiere eigentlich nur und frage nach, wenn ich irgend etwas nicht verstehe. Das finde ich auch wesentlich flexibler, als wenn man sich nur an diesen festen Ablauf von Fragen hält."</i></p>		

Zwar versuchen die Recruiter in der Regel, relativ unbeeinflusst von den Informationen aus der schriftlichen Bewerbungsunterlage in die Telefon-Interviews zu gehen, dies gelingt freilich nur selten. Vielmehr verfügen die Recruiter, so konnte häufig beobachtet werden, bereits vor Aufnahme des Telefon-Interviews über eine Theorie, wie das folgende Gespräch verlaufen wird bzw. haben schon eine mehr oder minder verfestigte Perspektive und Meinung über den Bewerber, die sich auch auf die bisherige Berufspraxis gründet:

Setting:	Büro, vor einem Telefon-Interview	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	27.10.1999	
<p><i>"Da würde ich jetzt von der Unterlage her sagen, das ist einer, der bekommt eine Aufgabe, dann geht er drei Wochen in seine Kammer, kommt heraus, präsentiert seine Lösung und ist dann überrascht, dass sich in der Zwischenzeit ein paar Dinge geändert haben."</i></p>		

Setting:	Büro, vor einem Telefon-Interview	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	08.11.1999	
<p><i>"Der hat schon eine Menge gemacht - wo der schon alles war! -, aber sein Examen hat er leider mit einer "Drei" gemacht, da ist er in der Fachabteilung natürlich chancenlos."</i></p>		

Setting:	Büro	(KI)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	09.08.2000	
<p><i>"Wenn ich die Bewerberin in den Fachbereich schicke, dann kommt die postwendend zurück. Klar, die Älteren haben oft wesentlich bessere Kenntnisse als die Jüngeren, aber der Fachbereich hat von einer Jüngeren natürlich überproportional mehr, alleine schon deshalb, weil die länger im Unternehmen bleibt. Ob das im Einzelfall berechtigt ist, bleibt dahingestellt."</i></p>		

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	23.08.2000	
<p><i>"Der ist ja richtig gut, der Mensch! Der hat nur ein Problem, und das ist sein Alter."</i></p>		

Teilweise wird auch aufgrund der engen zeitlichen Vorgabe des Telefon-Interviews und der durchaus erkannten doppelt kontingenten Situation zwischen Recruiter und Bewerber versucht, das Gespräch mit dem Bewerber maximal zur Informationssammlung zu nutzen und "Tricks" anzuwenden, die den Recruiter dazu befähigen sollen, die "wirkliche" Persönlichkeit des Bewerbers zu erkennen.

Setting:	Büro, vor einem Telefon-Interview	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	03.11.1999	
<p><i>"Wissen Sie, wenn sich ein Bewerber zum Beispiel gut vorbereitet hat - wie ich den knacken kann, irgend so ein Instrument suche ich."</i></p>		

Diese Variation im Auswahlverhalten der Recruiter wird jedoch nicht als Fehler gesehen, wie es vor dem Hintergrund der Standardisierung durch den oben beschriebenen Interview-Leitfaden verständlich wäre, sondern vielmehr als normaler Parameter in einem Prozess, bei dem Menschen beteiligt sind, die sich auch bei maximaler Standardisierung immer unterschiedlich verhalten werden.

Setting:	Büro, während eines Telefon-Interviews	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.11.1999	
<p><i>"Ich lese die Bewerbungen vielleicht ganz anders als die Kollegen anderswo, in Dingolfing oder in Landshut. Das ist wie bei den Fahrzeugen von BMW, auf dem Land fährt man ja auch andere BMWs als in der Stadt."</i></p>		

Der nach jedem Telefon-Interview angefertigte Beurteilungsbogen wurde, wie sich häufig beobachten ließ, pro forma nach dem Telefon-Interview im Sinne der allgemeinen Tendenz des Gesprächs komplettiert und schließlich beigefügt.

Um hier ein Fazit aus der Beobachtung der Telefon-Interviews bei PM-1 während des Feldaufenthalts zu ziehen: zwar unterlagen diese Gespräche einer formalen Struktur, die im Interview-Leitfaden schriftlich fixiert war, jedoch wurde die Einhaltung dieser Struktur weder kontrolliert noch die Verfassung des Beurteilungsbogens im Sinne der theoretischen Vorgaben überprüft. Die Recruiter hatten bei ihren Telefon-Interviews maximale Freiheit hinsichtlich Strukturierung und inhaltlicher Vorgabe des Gesprächs, feste Bestandteile, die in jedem Telefon-Interview zur Sprache zu kommen hatten, waren nicht definiert. Dem zur Folge konnte in diesem hochgradig individualisierten Prozess auch die Thematisierung elementarer Kernaussagen der BMW Group Personalpolitik, z.B. das Mitarbeiter- und Führungsleitbild, nicht garantiert werden. Letztlich befanden sich Bewerber und Recruiter beiderseits in einem für nachgeordnete Stellen enorm intransparenten Prozess, die tatsächlichen Gründe für welche Entscheidung des Recruiters nach dem Telefon-Interview auch immer blieben völlig auf die Person des Recruiters zentriert.

Diese Intransparenz der PM-1 Prozesse und die folgende, bereits beschriebene, unklare Leistungsdefinition der Abteilung PM-1 insbesondere gegenüber ihren internen Prozesspartnern, also genau die Dynamik zwischen Individualisierung und Standardisierung, wurde auch häufig in Leitungskreisen thematisiert und stellte während des Feldaufenthalts eine der Hauptprobleme bei PM-1 dar.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	08.03.2000	
<p><i>"Ich habe den Eindruck, dass unsere Standards 'auf den Hund gekommen' sind, wenn ich sehe, wie viel Bewerber sich per E-Mail bei mir beschwerten."</i></p>		



Setting:	Wöchentliche Abteilungsbesprechung (PM-1 Inforunde)	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	31.05.2000	

*"Wir haben in den letzten zwei Jahren einen individualisierten Prozess zwischen Recruiter und Referent gehabt, den ich jetzt nicht mehr dulden werde. Es wird keine Geheimabsprachen mehr geben."*

## Zusammenfassung

In der vorliegenden Feldstudie wurde versucht, den kulturellen "Flickenteppich" innerhalb von PM-1, der bei der BMW Group am Standort München für die Rekrutierung von Angestellten und Nachwuchskräften zuständigen Abteilung, den die Abteilungsmitglieder täglich weben, festzuhalten, diskutieren und wissenschaftlich zu rekonstruieren. Zwei hauptsächliche Ergebnisse lassen sich dabei festhalten. Die faktischen kulturellen Mechanismen bei PM-1 bewegen sich in einem Kontinuum, das auf der einen Seite von der Person des Abteilungsleiters und auf der anderen Seite von den einzelnen Abteilungsmitgliedern begrenzt wird. Auf diese Weise lässt sich die faktische Teilkultur als doppelt individuell gestaltet begreifen: die formal höchste Hierarchiestufe, der Abteilungsleiter, beeinflusst die Kultur im sozialen Feld, indem er, um es mit SMIRCICH zu sagen, für den Fluss des "sozialen Leims" sorgt, der die Abteilungsmitglieder auf einer kooperativen Ebene miteinander verbindet. Die Abteilungsmitglieder haben jedoch innerhalb dieser Vernetzung einen hohen Grad an Autonomie und gestalten ihre kulturellen Mechanismen in konkreten Situationen selbst. Dies beinhaltet auch die tägliche kritische Auseinandersetzung mit den kulturellen Vorgaben der Hierarchie und die Beurteilung der exponierten Rolle des Abteilungsleiters. Unternehmenskultur kann also als dynamisches Wechselspiel zwischen dem hierarchischen "Oben" und "Unten" interpretiert werden.

Personalauswahl bei PM-1, so hat sich gezeigt, ist hinsichtlich Konzept und Methode in noch stärkerem Maß als Kultur individuell generiert und den persönlichen Vorlieben und Motiven der Personalentscheider unterworfen. Auf diese Weise üben sie einen erheblichen Einfluss darauf aus, wer letztlich als neuer Mitarbeiter ins Unternehmen gelassen wird. Offizielle unternehmenskulturelle oder personalpolitische Vorgaben haben keinen Einfluss auf die Personalauswahl, die aus naturwissenschaftlichen Settings bekannten Gütekriterien bei der Personalauswahl sind nicht relevant.

Setting:	Büro	(TB)
Beteiligte:	PM-1 Mitarbeiter und Führungskräfte, Forscher	
Aktion:	spontan	
Datum:	07.08.2000	
<i>"Für mich stellt sich die Frage, ob wir Personaler wirklich so objektiv, neutral und diskret sind, wie wir sein sollen. Ich glaube, das können wir vergessen. In meiner alten Abteilung wussten nur ein paar Leute, dass ich demnächst den Job wechseln werde, und einen Tag später haben mich dann irgend welche Leute angerufen und mir Glück gewünscht."</i>		

Personalauswahl und Unternehmenskultur können, dies kann als Fazit festgehalten werden, nur dann miteinander in Verbindung treten, wenn die individuelle Interpretation der offiziellen Unternehmenskultur mit der individuellen Auffassung der faktischen Kultur deckungsgleich ist, so dass auf Basis dieser einheitlichen Interpretation neue Mitarbeiter für das Unternehmen ausgewählt werden. Dies jedoch ist ein durch Hierarchien nur schwer einsehbarer und unmöglich steuerbarer Prozess.

## Literaturverzeichnis

ABEGG, J.A.: Zur Sache. In: Forum 3/4 (1994). 20.

ACHTERHOLT, Gertrud: Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. Wiesbaden 1988.

AESCHLIMANN, Heidi: "Dann bin ich zum Glück erwacht". Bürokarrieren auf der Couch. In: Fehr, Marianne / Keller, Christoph / Morgenthaler, Jan (Hg.): Leben, Lieben, Leiden im Büro. Reportagen, Essays, Analysen, Geschichten und Glossen aus der sauberen Arbeitswelt. Zürich 1991. 32-38.

AGAR, Michael H.: The professional Stranger. An informal Introduction to Ethnography. 2. Auflage. San Diego 1996.

ALLAIRE, Yvan / FIRSIROTU, Mihaela: Theories of organizational Culture. In: Organizational Studies 5/3 (1984). 193-226.

ANGERMEYER, Hans Christoph: Organisation und Organisator in Deutschland. Eine Standortbestimmung der Diskussion in der GfürO. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 6 (1995). 377-380.

ARAÓZ, Claudio Fernandez: Die Führungsposition richtig besetzen - eine Kunst. In: Harvard Business Manager 1 (2000). 56-72.

ARGYLE, Michael / FURNHAM, Adrian / GRAHAM, Jean A.: Social Situations. Cambridge 1981.

ARGYRIS, Chris: Organization of a Bank. New Haven 1954.

ARGYRIS, Chris / SCHÖN, Donald A.: Organizational learning. A theory in action perspective. Reading (Ma.) 1978.

ASSMANN, Jan: Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen. 2. Auflage. München 1999.

---

BACHMANN, Götz: Der Belegschaftskultur-Ansatz und die Links-Volkskunde. Ein Blick zurück nach vorn. In: Götz, Irene / Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster et al. 2000. 35-52.

BALLSTAEDT, Steffen-Peter: Dokumentenanalyse. In: Huber, Günter L. (Hg.): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim 1994. 165-176.

BANDILLA, Wolfgang: WWW-Umfragen - Eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung? In: Batinic, Bernard et al.: Online Research. Methoden, Anwendungen, Ergebnisse. Göttingen et al. 1999.

BANDURA, Albert: Understanding organisational Behaviour. Homewood 1977.

- BARBER, Alison E. / ROEHLING, Mark V.: Job Posting and the Decision to Interview. A Verbal Protocol Analysis. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (1993). 845-856.
- BARDMANN, Theodor M. / FRANZPÖTTER, Reiner: Unternehmenskultur. Ein postmodernes Organisationskonzept? In: *Soziale Welt* 41 (1990). 426-440.
- BAUSINGER, Hermann: *Volkskunde. Von der Altertumsforschung zur Kulturanalyse. Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1971.* Tübingen 1987.
- BECKER, Thomas A.: Jeder gegen jeden oder solidarische Kultur? In: ders. / Braczyk, Hans-Joachim (Hg.): *Unternehmenskultur und -ethik. Bollwerk gegen Individualisierung? Tagung am 7. März 1991 im Landesmuseum für Technik und Arbeit, Mannheim.* Zürich 1991. 9-17.
- BECKER, Howard S. / GEER, Blanche: Teilnehmende Beobachtung. Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse. In: Hopf, Christel (Hg.): *Qualitative Sozialforschung.* 3. Auflage. Stuttgart 1993. 139-165.
- BEER, Michael / SPECTOR, Bert (Hg.): *Readings in Human Resource Management.* New York 1985.
- BERGEMANN, Niels / SOURISSEAUX, Andreas L. J.: Internationale Personalauswahl. In: dies. (Hg.): *Interkulturelles Management.* Heidelberg 1992. 141-283.
- BERGER, Ulrike: Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): *Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?* München/Mering 1993. 11-38.
- BERGER, Peter L. / LUCKMANN, Thomas: *Modernität, Pluralismus und Sinnkrise - Die Orientierung des modernen Menschen.* Gütersloh 1995.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane: Unternehmenskultur. Wenn Management Sinn macht. In: Looock, Friedrich (Hg.): *Kulturmanagement. Kein Privileg der Musen.* Wiesbaden 1991. 9-16.
- BEYER, Heinrich / NUTZINGER, Hans G.: Unternehmenskultur. Vom Schlagwort zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. In: Nutzinger, Hans G. (Hg.): *Ökonomie der Werte oder Werte in der Ökonomie? Unternehmenskultur in genossenschaftlichen, alternativen und traditionellen Betrieben.* Marburg 1996. 11-34.
- BIEDERMANN, Christof: *Identitätspolitische Interpretation von subjektiven Führungstheorien.* Bern 1989.
- BIRKHAN, Georg: Rekonstruktion Persönlicher Theorien. In: Sarges, Werner (Hg.): *Managementdiagnostik.* Göttingen 1990. 391-406.
- BISMARCK, Wolf-Bertram von / BUNGARD, Walter / HELD, Markus: Is informal communication needed, wanted and supported? Vortrag auf der 8th International Conference on Human-Computer Interaction. München 1999.
- BLEICHER, Knut: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation* 53/8 (1984). 494-500.
- BÖHRET, Birgit: Wer dem Chef direkt das Du anbietet, hat schlechte Karten. In: *VDI-Nachrichten* 16 (1999). S3.

- BOURDIEU, Pierre: Sozialer Raum und "Klassen". Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen. Frankfurt am Main 1985.
- BOURDIEU, Pierre et al.: Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Aus dem Französischen übersetzt und herausgegeben von Helmut Köhler. Frankfurt am Main 1981.
- BOURDREAU, John W. / RYNES, Sara L.: Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis. In: Journal of Applied Psychology 70 (1985). 354-366.
- BOUVERESSE, Jacques: Was ist eine Regel? In: Gebauer, Gunter / Wulf, Christoph: Praxis und Ästhetik. Neue Perspektiven im Denken Pierre Bourdieus. Frankfurt am Main 1993. 41-56.
- BREDNICH, Rolf Wilhelm: Quellen und Methoden. In: ders. (Hg.): Grundriß der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der Europäischen Ethnologie. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin 1994. 73-95.
- BREISIG, Thomas: Unternehmenskultur. Vom kometenhaften Aufstieg eines Schlagwortes ... oder: Was hoch steigt, fällt bekanntlich tief! In: Zeitschrift für Organisation 2 (1990). 93.
- BROMANN, Peter / PIWINGER, Manfred: Gestaltung der Unternehmenskultur. Strategie und Kommunikation. Stuttgart 1992.
- BRONNER, Rolf / SCHWAAB, Carsten: Personal-Performance für die Zukunft. In: Personalwirtschaft 7 (1999). 46-50.
- BÜHRER, Michael: Offizier der Bundeswehr, Selbst- und Fremdbild. Ergebnisse einer empirischen Befragung im Herbst 1978. München 1983 (Berichte/Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr 32).
- BÜSCHEMANN, Karl-Heinz: Die Konkurrenz schielt auf BMW. Münchner Firma muss sich gegen Übernahmespekulationen wehren. In: Süddeutsche Zeitung 31 (1999). 1.
- BÜSCHGES, Günter / ABRAHAM, Martin: Einführung in die Organisationssoziologie. 2., neu bearbeitete Auflage. Stuttgart 1997.
- BUND, Martina / WALTHER, Johannes: Wie virtuelle Unternehmen forschen und entwickeln. In: Gablers Magazin 8 (1998). 6-9.
- BUNGARTEN, Theo (Hg.): Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit, Eigenbild und Fremdbild von Unternehmen. Tostedt 1994 (Beiträge zur Wirtschaftskommunikation 10).
- BUNK, Gerhard P. / KAISER, Manfred / ZEDLER, Reinhard: Schlüsselqualifikationen. Intention, Modifikation und Realisation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24 (1991). 365-374.
- BURAWOY, Michael: The Anthropology of industrial Work. In: Annual Review of Anthropology 8 (1979). 231-266.
- BURGMAYER, Stefanie: Exklusives Angebot. Der Kampf um Talente wird härter. In: Wirtschaftswoche 27 (1999). 100-101.

- CASCIO, Wayne F.: Applied Psychology in Personnel Management. 4. Auflage. Englewood Cliffs 1991.
- CHAMBERLAYNE, Prue / BORNAT, Joanna / WENGRAF, Tom (Hg.): The Turn to Biographical Methods in Social Science. Comparative Issues and Examples. London/New York 2000.
- CLIFFORD, James: Über ethnographische Autorität. In: Berg, Eberhard / Fuchs, Martin (Hg.): Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt am Main 1993. 109-157.
- COLLINS, James C. / PORRAS, Jerry I.: Werkzeug Vision. In: Harvard Manager 4 (1992). 108-118.
- 

- DACHLER, Peter: Selection and the organizational context. In: Herriot, Peter (Hg.): Handbook of Assessment in Organizations. Chichester, Wiley, 1989. 45-69.
- DAMMANN, Rüdiger: Die dialogische Praxis der Feldforschung. Der ethnographische Blick als Paradigma der Erkenntnisgewinnung. Frankfurt am Main/New York 1991.
- DAMM-RÜGER, Sigrid / STIEGLER, Barbara: Soziale Qualifikation im Beruf. Eine Studie zu typischen Anforderungen in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. Bielefeld 1996.
- DANDRIDGE, Thomas C. / MITROFF, Ian I. / JOYCE, W.: Organizational symbolism. A topic to expand organizational analysis. In: Academy of Management Review 5 (1980). 77-82.
- DARWIN, Charles: The Origin of Species: by Means of natural Selection or the Preservation of favoured Races in the Struggle for Life . Edited with an Introduction by J. W. Burrow. Reprint. Harmondsworth 1970.
- DASSEN-HOUSEN, Peter / WOHLGEMUTH, Birgit / ISENHARDT, Ingrid: Qualifizierung zu teamorientiertem Handeln. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 5 (1997). 214-216.
- DEAL, Terence E. / KENNEDY, Allen A.: Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading 1982 (Deutsche Übersetzung: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur. Hg. und eingeleitet von Alfred Bruer. Bonn 1987).
- DEMMER, Christine / SAPPER, U.: Zwischen Totem und Tabu. In: Management Wissen 8 (1989). 206-211.
- DEUTSCHMANN, Christoph: Arbeitszeit in Japan. Organisatorische und organisationskulturelle Aspekte der "Rundumnutzung" der Arbeitskraft. Frankfurt am Main 1987.
- DEUTSCHMANN, Christoph: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft? In: Leviathan 1 (1989). 85-107.
- DEUTSCHMANN, Christoph: Unternehmensberater - eine neue "Reflexionselite"? In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/Mering 1993. 57-82.
- DEUTSCHMANN, Christoph: Die Verheißung des absoluten Reichtums. Zur religiösen Natur des Kapitalismus. Frankfurt am Main/New York 1999.

- DEVEREUX, Georges: Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt am Main 1967.
- DIEMER, Regina von / HERTEL, Günter: Durch interne zur externen Kundenzufriedenheit. Ein Beitrag zur Entwicklung der Personalqualität. In: Qualität und Zuverlässigkeit 4 (1996). 375-378.
- DIE TOP 20 DER EUROPÄISCHEN MBA-SCHULEN 1992-1994. Landsberg 1992.
- DILENSCHNEIDER, Robert L.: Macht und Einfluß. Mitarbeiter und Medien für eigene Ziele gewinnen. Aus dem Amerikanischen von Hasso Rost. Wiesbaden 1992.
- DITTRICH, Tobias / WATZKE, Martin: Differenzierungsinstrument Unternehmenskultur. In: Personalwirtschaft 12 (1999). 20-26.
- DORAU, Detlef: Lernteams. Lernen in der Organisation. In: Personalführung 5 (1996). 368-377.
- DORSCH, Friedrich: Psychologisches Wörterbuch. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern 1994.
- DUBS, Rolf: Schlüsselqualifikationen. Werden wir erneut um eine Illusion ärmer? In Gonon, Philipp (Hg.): Schlüsselqualifikationen kontrovers. Eine Bilanz aus kontroverser Sicht. Aarau 1996. 49-57.
- DUNCAN, W. Jack / FEISAL, J. Ph.: Humor in Management. Prospects for administrative Practice and Research. In: Academy of Management Review 7/1 (1989). 136-142.
- DURKHEIM, Emile: Die Regeln der soziologischen Methode. In neuer Übersetzung herausgegeben und eingeleitet von René König. Neuwied 1961.
- DURKHEIM, Emile: Der Selbstmord. Übersetzt von Sebastian und Hanne Herkommer. 2. Auflage. Frankfurt am Main 1987.
- 

- EBERS, Mark: Organisationskultur. Ein neues Forschungsprogramm? Wiesbaden 1985.
- EBERS, Mark: Organisationskultur und Führung. In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage. Stuttgart 1995. 1664-1682.
- ECKERT, Claudius Johannes: Dienen statt Herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität. Begegnungen - Anforderungen - Anregungen. Diss. München 2000.
- ERDHEIM, Mario: Der Krieger und der Manager. In: Brandes, Uta: Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. Frankfurt am Main/Darmstadt 1988. 40-42.
- 

- FEHR, Marianne: Das Leben in zwei Zeilen oder etwas mehr. Sprüche und Witze im Büro. In: dies. / Keller, Christoph / Morgenthaler, Jan (Hg.): Leben, Lieben, Leiden im Büro. Reportagen, Essays, Analysen, Geschichten und Glossen aus der sauberen Arbeitswelt. Zürich 1991. 159-163.

- FEHR, Marianne / KELLER, Christoph / MORGENTHALER, Jan (Hg.): *Leben, Lieben, Leiden im Büro. Reportagen, Essays, Analysen, Geschichten und Glossen aus der sauberen Arbeitswelt.* Zürich 1991.
- FETTERMAN, David M.: *Ethnography. Step by Step.* 2. Auflage. Thousand Oaks/London/New Delhi 1998.
- FICKINGER, Nico: *Mit dem richtigen Rüstzeug rund um den Globus bestehen.* In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 100 (1999). 67.
- FINZER, Peter / MUNGENAST, Matthias: *Personalauswahl.* In: Gaugler, Eduard (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens.* 2., neu bearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart 1992. 1583-1596.
- FISCHER, Lorenz (Hg.): *Arbeitszufriedenheit.* Stuttgart 1991.
- FLICK, Uwe: *Qualitative Forschung. Theorie, Methode, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften.* Hamburg 1995.
- FLIEGE, Thomas: *Bauernfamilien zwischen Tradition und Moderne. Eine Ethnographie bäuerlicher Lebensstile.* Diss. Tübingen 1998.
- FOUCAULT, Michel: *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses.* Aus dem Französischen übersetzt von Walter Seitter. 11. Auflage. Frankfurt am Main 1995.
- FREY, Helmut: *Handbuch Personalbeschaffung. Neue Mitarbeiter gewinnen: von der Personalplanung bis zum Arbeitsvertrag.* München 1989.
- FROMM, Martin: *Zur Verbindung quantitativer und qualitativer Methoden.* In: *Pädagogische Rundschau* 44 (1990). 469-481.
- FRÜH, Werner: *Analyse sprachlicher Daten. Zur konvergenten Entwicklung quantitativer und qualitativer Daten.* In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen (Hg.): *Analyse verbaler Daten.* Opladen 1992. 59-89.
- 
- GAMST, Frederick / HELMERS, Sabine: *Die kulturelle Perspektive und die Arbeit. Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industriethnologie.* In: *Zeitschrift für Ethnologie* 119 (1991). 25-41.
- GATEWOOD, Robert D. / GOWAN, M.A. / LAUTENSCHLAGER, Gary J.: *Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decision.* In: *Academy of Management Journal* 36 (1993). 414-427.
- GEIBLER, Karlheinz: *Schlüsselqualifikationen - Die Mär vom goldenen Schlüssel. Ein Begriff, der bildungspolitisch Karriere gemacht hat.* In: *Lernfeld Betrieb* 5 (1989). 3.
- GEIBLER, Rainer: *Die Sozialstruktur Deutschlands. Ein Studienbuch zur Entwicklung im geteilten und vereinigten Deutschland.* Opladen 1992.
- GERGEN, Kenneth J.: *The saturated Self. Dilemmas of Identity in contemporary Life.* New York 1991.



- GETSCHMANN, Dirk (Hg.): Arbeitswelten von innen betrachtet. Reportagen zur Organisationskultur. Frankfurt am Main/New York 1998.
- GIDDENS, Anthony: The Constitution of Society, Cambridge 1984.
- GIRTLER, Roland: Forschung in Subkulturen. In: Flick, Uwe (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Weinheim 1995. 385-390.
- GLASER, Barney G. / STRAUSS, Anselm L.: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Aus dem Amerikanischen von Axel T. Paul und Stefan Kaufmann. Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1998.
- GLASER, Wilhelm Rudolf / GLASER, Margit Olive: Telearbeit in der Praxis - Psychologische Erfahrungen mit Außerbetrieblichen Arbeitstätten bei der IBM Deutschland GmbH 1995.
- GÖTZ, Irene / MOOSMÜLLER, Alois: Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen. Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde. In: Schweizerisches Archiv für Volkskunde 88/1 (1992). 1-30.
- GÖTZ, Irene: Unternehmenskultur. Die Arbeitswelt einer Großbäckerei aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Münster 1997.
- GÖTZ, Irene / WITTEL, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster et al. 2000.
- GÖTZ, Irene: Unternehmensethnographie. Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive. In: dies. / WITTEL, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster et al. 2000. 55-74.
- GRÄF, Lorenz: Bessere Datenqualität bei Web-Umfragen: Erfahrungen aus einem Methodenexperiment mit dem »Internet-Rogator«. Abstract zur ersten Tagung der German Internet Research List (GOR). Köln 1997. Internet, [http://solix.wiso.uni-koeln.de/girlws/abstracts/fr\\_14.html](http://solix.wiso.uni-koeln.de/girlws/abstracts/fr_14.html), Stand: 24.07.2000.
- GREGORY, Kathleen: Native-view paradigms. Multiple cultures and culture conflicts in organizations. In: Administrative Science Quarterly 28 (1983). 359-376.
- GROCHLA, Erwin: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart 1982.
- GRUNENBERG, Nina: Die Chefs. Zwölf Portraits aus den Führungsetagen großer Unternehmen. Bonn 1990.
- GRUNWALD, Wolfgang: Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In: Sarges, Werner (Hg.): Managementdiagnostik. Göttingen 1990. 161-171.
- GUION, Robert M. (1994): Recruiting, Selection, and Job Replacement. In: Triandis, Harry C. / Dunnette, Marvin D. / Hough, Leatta M.: Handbook of industrial and organizational Psychology. 2. Auflage. Palo Alto 1994. 777-828.
- GUKENBIEHL, Hermann L.: Soziologische Theorien - Systemtheorien. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. Opladen 2000. 343-350.

- HABERMAS, Jürgen: Die neue Unübersichtlichkeit (Kleine politische Schriften Bd. 5). Frankfurt am Main 1985.
- HABERMAS, Jürgen: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft (Theorie des kommunikativen Handelns Bd. 2). Vierte, durchgesehene Auflage 1987.
- HAGENBRUCK, H.: Die qualitativen Aspekte der Personalplanung. In: Schmidt, Hartmut / Hagenbruck, H. / Sämman, Werner (Hg.): Handbuch der Personalplanung. Frankfurt am Main 1975. 75-94.
- HAHN, Wolfgang: Soziale Kompetenz im kooperativen Personal- und Bildungsmanagement. Diss. Bonn 1993.
- HAIRE, Mason / GHISELLI, Edwin E. / PORTER, Lyman W.: Managerial thinking. An international study. New York 1966.
- HALBE, Paul: Selbstverantwortung und Mitverantwortung im Unternehmen. Neue Horizonte unternehmerischer Arbeit. Freiburg 1992.
- HAMMERSLEY, Martyn / ATKINSON, Paul: Ethnography. Principles in Practice. London 1983.
- HANNEMANN, Peter: Es kommt darauf an, den Zeitgeist zu treffen. Formen, die Kunden überzeugen. In: Handelsblatt 63 (1999). 58.
- HARBRÜCKER, Ulrich: Wertewandel und Corporate Identity. Perspektiven eines gesellschaftsorientierten Marketing von Versicherungsunternehmen. Wiesbaden 1992.
- HARTMANN, Michael: Topmanager. Die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main / New York 1996.
- HARTMANN, Peter H.: Lebensstilforschung. Darstellung, Kritik und Weiterentwicklung. Opladen 1999.
- HAUSEN-MABILON, Florence: Konzeption einer Strategie zur Verbesserung der internen Kommunikation am Beispiel einer Projektgruppe in der Automobilindustrie. Diss. Tübingen 1999.
- HAWRANEK, Dietmar: Piechs Planspiel. Kurswechsel bei BMW. Der neue Chef will die Plattformstrategie von VW auch in München einführen. In: Der Spiegel 7 (1999). 94-96.
- HAWRANEK, Dietmar: Tag der Kapitulation. Mißmanagement bei BMW. In: Der Spiegel 12 (2000). 108-110.
- HAWRANEK, Dietmar / KURBJUWEIT, Dirk: Die Drei-Welten-AG. In: Der Spiegel 9 (2001). 96-109.
- HAZEN, Mary Ann: Toward polyphonic organisation. In: Journal of Organizational Change Management 6/5 (1993). 15-26.
- HEEN, Robert: Die Kulturdiskussion in Theorie und Praxis. Ausgangspunkt für eine identitätsgerechte Steuerung organisatorischer Lernprozesse. Diss. St. Gallen 1994.
- HEIDEGGER, Gerald: Von Schlüsselqualifikationen zu Schlüsselkompetenzen. In: Gonon, Philipp (Hg.): Schlüsselqualifikationen kontrovers. Eine Bilanz aus kontroverser Sicht. Aarau 1996. 101-106.

- HEIDENREICH, Martin: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt 47 (1996). 24-43.
- HEINEN, Edmund / DILL, Peter: Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, Herrmann (Hg.): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart 1990. 12-24.
- HEINEN, Edmund / FANK, Matthias (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997.
- HELMERS, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn 1993a.
- HELMERS, Sabine: Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskultur. In: Dierkes, Meinolf (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main/New York 1993b. 147-187.
- HENTZE, Joachim / KAMMEL, Andreas / LINDERT, Klaus: Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Bern/Stuttgart/Wien 1997.
- HERRIOT, Peter: Selection as a social Process. In: Smith, Mike / Robertson, Ivan T. (Hg.): Advances in Selection and Assessment. Chichester 1989. 171-187.
- HILL, Wilhelm / FEHLBAUM, Raymond / ULRICH, Peter: Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme. 5., überarbeitete Auflage. Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- HOBMAIER, Christa: Personalwirtschaft zwischen Bindung und Autonomie. Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung eines Profit Center-Konzeptes auf die Personalabteilung. Diss. München 1995.
- HOFFMANN, Friedrich: Entwicklung der Organisationsforschung. Wiesbaden 1976.
- HOFFMANN-RIEM, Christa: Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 32 (1980). 339-372.
- HOFSTEDE, Geert: Culture's Consequences. International Differences in work-related Values. Beverly Hills 1980.
- HOFSTEDE, Geert: Kultur und Organisation. In: Frese, Erich / Grochla, Erwin (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart 1992.
- HOFSTEDE, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management. Aus dem Englischen von Nadia Hasenkamp und Anthony Lee. Wiesbaden 1993.
- HOLZBERG, Carol / GIOVANNI, Maureen: Anthropology and industry. Reappraisal and new directions. In: Annual review of anthropology 10 (1981). 317-360.
- HOMANN, Harald: Geschichte und Gesellschaft. In: Reinhold, Gerd (Hg.): Soziologie-Lexikon. Unter Mitarbeit von Siegfried Lamnek und Helga Recker. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien 1997. 210-214.
- HORNIG, Frank: Ihr deutschen Bastarde. In: Der Spiegel 15 (2000). 104-105.
- HRADIL, Stefan: Lebensstil. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. Opladen 2000. 204-207.

HRON, Aemilian: Interview. In: Huber, Günther L. / Mandl, Heinz (Hg.): Verbale Daten. Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. 2. Auflage. Weinheim 1994. 119-140.

---

ISELE, Stephanino: Managerleistung. Messen - Beurteilen - Honorieren. Zürich 1991.

---

JEFFCUTT, Paul: From interpretation to representation. In: Hassard, John / Parker, Martin (Hg.): Postmodernism and organizations. London 1993. 25-48.

JESERICH, Wolfgang: Mitarbeiter auswählen und fördern. München/Wien 1981.

JOHNSON, Allan G.: The Blackwell dictionary of sociology. A user's guide to sociological language. Cambridge (Ma.) 1995.

JONES, G.: Transaction Costs, Property Rights, and organizational Culture. An Exchange Perspective. In: Administrative Science Quarterly 28 (1983). 454-467.

JÜTTEMANN, Gerd: Eignung als Prozess. In: Sarges, Werner (Hg.): Managementdiagnostik. Göttingen 1990. 46-55.

---

KAISER, Manfred: Schlüsselqualifikationen. Entwicklung, Konzept, Anwendungsbezüge. Bundesanstalt für Arbeit ibv 12 (1987). 767-775.

KARTARI, Asker: Kommunikation zwischen türkischen und deutschen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb. In: Roth, Klaus (Hg.): Mit der Differenz leben. Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation. München/New York 1996. 193-206.

KASCHUBE, Jürgen: Betrachtungen der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht. In: Dierkes, Meinolf (Hg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt am Main/New York 1993. 90-146.

KASPER, Helmut (1987): Organisationskultur. Grundzüge der Kulturperspektive von Organisationen. In: Das Wirtschaftsstudium 16/8-9 (1987). 441-447.

KATZ, Daniel / KAHN, Robert L.: The Social Psychology of Organizations. 2. Auflage New York 1978.

KELLER, Stefan: Corporate Identity. Das Unternehmen als Fetisch. In: Fehr, Marianne / Keller, Christoph / Morgenthaler, Jan (Hg.): Leben, Lieben, Leiden im Büro. Reportagen, Essays, Analysen, Geschichten und Glossen aus der sauberen Arbeitswelt. Zürich 1991. 226-235.

KIESER, Alfred: Moden & Mythen des Organisierens. In: Die Betriebswirtschaft 56/1 (1996). 21-39.

- KIESER, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 1999.
- KIESER, Alfred / KUBICEK, Herbert: Organisation. Mit 14 Tabellen. Berlin et al. 1977.
- KIESERLING, André: Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main 1999.
- KIRSCH, Alexander: Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs. Wiesbaden 1995.
- KLEINING, Gerhard: Das qualitative Experiment. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 38 (1986). 724-750.
- KLIMECKI, Rüdiger / PROBST, Gilbert.: Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles (Hg.): Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg 1990. 41-65.
- KLODT, Michael von: BMW: Das Baby soll die Ehe retten. Neuer Mini von BMW/Rover. In: Focus 5 (1997). 126f.
- KNEBEL, Heinz: Das Ende des "Konstruktivismus" in der Personalführung. In: Personal 2 (1999). 80-85.
- KOBI, Jean-Marcel: Ein Cockpit für das Human Resources Management. In: IO-Management 4 (1997). 26-30.
- KONO, Toyohiro / CLEGG, Stewart R.: Transformations of Corporate Culture. Experiences of Japanese Enterprises. Berlin/New York 1998.
- KRAIS, Beate: Erziehungs- und Bildungssoziologie. In: Kerber, Harald / Schmieder, Arnold (Hg.): Spezielle Soziologien. Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierungen. Reinbek 1994. 556-576.
- KRAMER, Wolfgang: Interkulturelle Kompetenz. Zum neuen Anforderungsprofil an international tätige Mitarbeiter. In: ders. / Weiß, Reinhold (Hg.): Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zu interkultureller Kompetenz. Köln 1992. 9-45.
- KRELL, Gertraude: Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München/Mering 1993. 39-55.
- KRULIS-RANDA, Jan S.: Reflexionen über die Unternehmenskultur und über ihre Bedeutung für den Erfolg schweizerischer Unternehmen. In: Die Unternehmung 38 (1984). 358-372.

---

LAHUSEN, Christian / STARK, Carsten: Modernisierung. Einführung in die Lektüre klassisch-soziologischer Texte. München/Wien 2000.

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. 2 Bde. 2. Auflage. Bd. 1. Weinheim 1995.

- LANGEN, Albrecht: Leitbild und Unternehmenskultur. Die Rolle des Topmanagements. In: Simon, Hermann (Hg.): Herausforderung Unternehmenskultur. Stuttgart 1990. 41-46.
- LANGER, Bruno: Früherfassung der Unternehmenskultur als Risikofaktor bei Mergers & Acquisitions. Hamburg 1999.
- LATTMANN, Charles: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern/Stuttgart 1982.
- LATTMANN, Charles: The Problem of Predictive Validity in the Selection of Employees in Organizations. In: Die Unternehmung 45 (1991). 379-395.
- LAUCKEN, Uwe: Naive Verhaltenstheorie. Stuttgart 1974.
- LAUR-ERNST, Ute: Schlüsselqualifikationen. Innovative Ansätze in den neugeordneten Berufen und ihre Konsequenzen für Lernen. In: Gonon, Philipp (Hg.): Schlüsselqualifikationen kontrovers. Eine Bilanz aus kontroverser Sicht. Aarau 1996. 17-23.
- LAUTERBACH, Burkhard: Die Volkskunde und die Arbeit. Rückblick und Vorschau. In: Götz, Irene / Wittel, Andreas (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Münster et al. 2000. 19-34.
- LAW, John: Organizing Modernity. Oxford 1994.
- LEE, In-Wha: Frauen als Führungskräfte. Ein interkultureller Vergleich zum Eigen- und Fremdbild von Frauen mit Karrierechancen. München 1987.
- LEMKE, Thomas: Michel Foucault. In: Klaus Türk (Hg.): Hauptwerke der Organisationstheorie. Wiesbaden 2000.
- LENTZ, Brigitta: Roter Teppich für die Neuen. Die ersten 100 Tage. In: Capital 6 (1999). 78-86.
- LENTZ, Carola: Feldforschung als Interaktionsprozess. Erfahrungen in indianischen Dörfern in Ecuador. In: Sociologus 39/2 (1989). 123-151.
- LINNEWEH, Klaus: Zur eigenen Standortbestimmung. Die Führung der eigenen Person realisieren! In: Gablers Magazin 6/7 (1998). 6-11.
- LINSTEAD, S.: Jokers wild. The importance of humour in the maintenance of organizational culture. In: The Sociological Review 33 (1985). 741-767.
- LITTEK, Wolfgang: Was ist Dienstleistungsarbeit? In: ders. / Heisig, Ulrich / Gondek, Hans-Dieter (Hg.): Dienstleistungsarbeit, Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin 1991. 265-279.
- LITTERS, Ulrike: Interkulturelle Kommunikation aus fremdsprachendidaktischer Perspektive. Konzeption eines zielgruppenspezifischen Kommunikationstrainings für deutsche und französische Manager. Tübingen 1995.
- LUCZAK, Holger / OTZIPKA, Jochen / FLACHSENBERG, Uwe / KRINGS, Kai: Qualitätsmanagement und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 49/21 (1995). 149-156.

LUDORF, Stefanie Natascha: Dimensionen des Führungsverhaltens und der Arbeitszufriedenheit und deren Einfluss auf die Leistung, Zielerreichung und Zielvereinbarungsprozesse in drei kulturell unterschiedlichen Settings - Deutschland, Amerika und Südafrika. Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen sowie Wunsch- und geglaubten Wunschvorstellungen. Diss. München 1998.

LUHMANN, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bde. Frankfurt am Main 1998.

---

MACCOBY, Michael: Gewinner um jeden Preis. Hamburg 1977.

MALIK, Fredmund: Braucht man ein Menschenbild im Management? In: Handelsblatt 60 (1999). K3.

MALINOWSKI, Bronislaw: Argonauts of the western Pacific. London 1922.

MARR, Rainer / STITZEL, Michael: Personalwirtschaft. Ein konfliktorientierter Ansatz. München 1979.

MARTIN, James / SIEHL, C.: Organizational Culture and Counterculture. An uneasy Symbiosis. In: Organizational Dynamics. Autumn 1983. 52-63.

MATTES, Simone: Gesten als Ausdruck von Unternehmenskultur. Diss. Bamberg 1997.

MCGREGOR, Douglas: Der Mensch im Unternehmen. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Achim Wolter. Hamburg 1986.

MEFFERT, Heribert / KIRCHGEORG, Manfred: Marktorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen und Fallstudien. Stuttgart 1992.

MELLSTRÖM, Ulf: Interpreting Organizations through Stories and Jokes - The Case of Engineering. In: Helmerts, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn 1993. 229-250.

MERTENS, Dieter: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7 (1974). 36-43.

MEYER, John W. / ROWAN, Brian: Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83/2 (1977). 340-363.

MINNSEN, Heiner: Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/Mering 1999.

MINTZBERG, Henry: The Structure of Organization. Englewood Cliffs 1979.

MINTZBERG, Henry: The professional bureaucracy. In: Peterson, M.W./Chaffee, E.E./White, T.H. (Hg.): ASHE reader on organization and governance in higher education 1991, 53-75.

MITROFF, IAN I.: Archetypical social Systems Analysis. On the deeper Structure of human Systems. In: Academy of Management Review 8 (1983). 387-397.

MOI, Toril: Appropriating Bourdieu. Feminist Theory and Pierre Bourdieu's Sociology of Culture. In: New Literary History 22 (1991). 1017-1049.

- MORRILL, Calvin: Honor and Conflict Management in corporate Life. In: Smith, Philip (Hg.): The New American Cultural Sociology. Cambridge 1998. 230-259.
- MOULY, V.S. / SANKARAN, Jayaram K.: Organizational Ethnography. An illustrative Application in the Study of Indian R&D Settings. New Delhi et al. 1995.
- MULDER VAN DE GRAF, José / ROTTENBURG, Richard: 1989. Feldforschung in Unternehmen - Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft. In: ASTER, Reiner et al. (Hg.): Teilnehmende Beobachtung. Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt am Main 1989. 19-34.
- MÜLLER, Werner R. / WIDMER, Werner: Beziehungsorientierte Arbeitsgestaltung. In: Lattmann, Charles / Krulis-Randa, Jan (Hg.): Die Aufgaben der Personalabteilung in einer sich wandelnden Zeit. Heidelberg 1989. 69-93.
- 
- NAGEL, Gerhard: Durch Firmenkultur zur Firmenpersönlichkeit. Manager entdecken ein neues Erfolgspotential. Landsberg 1991.
- NAGLER-SPRINGMANN, Sibylle: Wir wollen so bleiben wie wir sind. In: Süddeutsche Zeitung 246 (1999). V1/1.
- NEUBAUER, Rainer: Implizite Eignungstheorien im Assessment Center. In: Lattmann, Charles (Hg.): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt. Heidelberg 1989. 191-222.
- NEUBAUER, Rainer: Erhebung der impliziten Eignungstheorien einer Organisation. In: Sarges, Werner (Hg.): Managementdiagnostik. Göttingen 1990. 134-142.
- NEUBERGER, Oswald: Führung. Ideologie - Struktur - Verhalten. Stuttgart 1984.
- NEUBERGER, Oswald / KOMPA, Ain: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel 1987.
- NEUBERGER, Oswald: Was ist denn da so komisch? Thema: Der Witz in der Firma. Weinheim 1988.
- NEUBERGER, Oswald: Was wird denn hier gespielt? Sozialisation aus mikropolitischen Perspektive. In: von Rosenstiel, Lutz / Lang, Thomas / Sigl, Eduard: Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern. Stuttgart 1994. 113-134.
- NEWSTROM, John W. / LENGNICK HALL, Mark L. / RUBENFELD, Seymour: How Employees can choose their own Bosses. In: Personnel Journal 66 (1987). 121-126.
- NJÄ, Nicole et al.: Personalauswahl aus Bewerbersicht. Eine Studie zum Konzept der sozialen Validität. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie 02/98. 56-69 (Internet, [http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/mabei/98-02/98\\_2\\_05.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/mabei/98-02/98_2_05.pdf), Stand: 06.11.2000).
- N.N.: Fiat goes shopping. Chrysler's sold, Volvo's too expensive. How about BMW? In: The Economist 8076 (1998). 65-66.
- N.N.: Car mergers. Road rage. In: The ECONOMIST 8159 (2000). 85.



N.N.: Walking away from Longbridge. In: The ECONOMIST 8162 (2000). 39-40.

N.N.: Milberg's mission. In: The ECONOMIST 8164 (2000). 62.

NOVAK, Andreas: Ein Ethnologe in einem deutschen mittelständischen Unternehmen. Anmerkungen zur Feldforschungsideologie. In: Helmers, Sabine (Hg.): Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern. Bonn 1993. 165-194.

---

OBERMAYER, Irene: Strategische Personalentwicklung mit dem Qualifikationstableau. In: Personalführung 4 (1997). 360-365.

OCHSENBAUER, Christian / KLOFAT, Bernhard: Überlegungen zur paradigmatischen Dimension der aktuellen Unternehmenskulturdebatte in der Betriebswirtschaftslehre. In: Heinen, Edmund / Fank, Matthias (Hg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearbeitete und erweiterte Auflage. München 1997. 67-106.

OETTLER, Karl: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen. In: ders.: Grundfragen öffentlicher Betriebe. Bd. 1: Ausgewählte Aufsätze zur Zielsetzung, Führung und Organisation öffentlicher Betriebe. Baden-Baden 1976. 9-35.

OKUMURA, Hiroshi: Japan und seine Unternehmen. Einführung in gegenwärtige Strukturprobleme. Originalübersetzung aus dem Japanischen von Uwe Hohmann und Wolfgang Seifert. München/Wien 1998.

OLFERT, Klaus / STEINBUCH, Pitter A.: Personalwirtschaft. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Ludwigshafen 1998.

OPASCHOWSKI, Horst W.: Feierabend? Von der Zukunft ohne Arbeit zur Arbeit mit Zukunft. Opladen 1998.

OUCHI, William G.: Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. Reading 1981.

OUCHI, William G. / WILKINS, Alan L.: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. In: Administrative Science Quarterly 28 (1983). 468-481.

OUCHI, William G. / WILKINS, Alan L.: Organizational culture. In: Annual review of sociology 11 (1985). 457-483.

---

PASCALE, Richard Tanner / ATHOS, Anthony G.: The art of Japanese Management. Applications for American Executives. New York 1981.

PÉRILLARD, Valérie: Warten auf den Büroschatz. Schwärmereien, Rituale, Intrigen. In: Fehr, Marianne / Keller, Christoph / Morgenthaler, Jan (Hg.): Leben, Lieben, Leiden im Büro. Reportagen, Essays, Analysen, Geschichten und Glossen aus der sauberen Arbeitswelt. Zürich 1991. 48-53.

PETERS, Thomas J. / WATERMAN, Robert H.: In Search of Excellence. New York 1982 (Deutsche Übersetzung: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 10. Auflage. Landsberg 1984).

PFEFFER, Jeffrey: Management as symbolic Interaction. The Creation and Maintenance of organizational Paradigms. In: Staw, Barry M. / Cummings, Larry L. (Hg.): Research in organizational Behavior. Band 3. Greenwich (Con.) 1981. 1-51.

PHILLIPS, M.E.: Industry as a cultural Grouping. Los Angeles 1990.

---

REETZ, Lothar: Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. In: ders. / Reitmann, Thomas (Hg.): Schlüsselqualifikationen. Dokumentation des Symposiums in Hamburg "Schlüsselqualifikationen - Fachwissen in der Krise?" (Materialien zur Berufsbildung Band 3) Hamburg 1990. 16-35.

REINEKE, Rolf-Dieter: Akkulturation von Auslandsacquisitionen. Eine Untersuchung zur unternehmenskulturellen Anpassung. Wiesbaden 1989.

REINHOLD, Gerd (Hg.): Soziologie-Lexikon. Unter Mitarbeit von Siegfried Lamnek und Helga Recker. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München/Wien 1997.

REISACH, Ulrike: Personalauswahl für den Auslandseinsatz. In: Personal 7 (1996). 354-359.

RICHTER, Christoph: Schlüsselqualifikationen. Alling 1995.

RISSE, Jörg: Verhandlungsgeschick wird zur Schlüsselqualifikation. In: Blick durch die Wirtschaft 110 (1998). 5.

ROBERTS, Karlene H.: On looking at an Elephant. An Evaluation of cross-cultural Research related to Organizations. In: Weinshall, Theodore D. (Hg.): Culture and Management. Harmondsworth 1970. 56-104.

ROETHLISBERGER, Fritz Jules / DICKSON, William J. (with the Assistance and Collaboration of Harold A. Wright): Management and the Worker. An Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Cambridge (Ma.) 1939.

ROGERS, Everett M. / AGARWALA-ROGERS, Rekha: Communications in Organizations. New York 1976.

ROHLOFF, Susanne: Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen. Bergisch Gladbach 1994.

ROSEN, Michael: You asked for it. Christmas at the Bosse's Expense, In: Journal of Management Studies 25/5 (1988). 463-480.

ROSENSTIEL, Lutz von / STENGEL, Martin: Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern/Stuttgart 1987.

ROSENSTIEL, Lutz von / NERDINGER, Friedemann W. / SPIESS, Erika / STENGEL, Martin: Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation. München 1989.

RYNES, Sara L.: Recruitment, Job Choice and Post-hire Consequences. A Call for new Research Directions. In: Triandis, Harry C. / Dunnette, Marvin D. / Hough, Leatta M.: Handbook of industrial and organizational Psychology. 2. Auflage. Band 2. Palo Alto 1994. 399-444.

RYNES, Sara L. / BARBER, Alison E.: Applicant Attraction Strategies. An organizational Perspective. In: Academy of Management Review 15 (1990). 286-310.

---

SACKMANN, Sonja A.: "Kulturmanagement". Läßt sich Unternehmenskultur "machen"? In: Sander, Klaus (Hg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin/Heidelberg 1989. 157-183.

SACKMANN, Sonja A.: Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the collective Mind. Newbury Park/London/New Delhi 1991.

SÄMANN, Werner: Ziel, Inhalte und Mittel der quantitativen Personalbedarfsplanung. In: Schmidt, Hartmut / Hagenbrück, H. / Sämann, Werner (Hg.): Handbuch der Personalplanung. Frankfurt am Main 1975. 95-105.

SANDER, Michael: Die Sinndimension in Unternehmungen. Strategien zur Steigerung der Sinnautonomie. Diss. St. Gallen 1991.

SANDNER, Karl: Prozesse der Macht. Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. Berlin et al. 1990.

SANDROCK, Otto / JÄGER, Wilhelm (Hg.): Internationale Unternehmenskontrolle und Unternehmenskultur. Beiträge zu einem Symposium (Professor Dr. Bernhard Grossfeld zum 60. Geburtstag). Tübingen 1994.

SAPIENZA, Alice M.: Forscher managen. Management für Naturwissenschaftler und Ingenieure. Übersetzt von Anna Schleitzer. Weinheim 1997.

SCHÄFER, Michael: Nur wenige bleiben am Markt übrig. In: VDI-Nachrichten 9 (2000). 6.

SCHÄFERS, Bernhard: Die soziale Gruppe. In: ders./KORTE, Hermann (Hg.): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. 3., verbesserte Auflage. Opladen 1995. 79-94.

SCHÄFERS, Bernhard: Sozialstruktur. In: ders. (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 6. Auflage. Opladen 2000. 330-333.

SCHEIN, Edgar: Organisationspsychologie. Wiesbaden 1980.

SCHEIN, Edgar (1984a): Soll und kann man eine Unternehmenskultur verändern? In: GDI-Impuls 2 (1984). 31-43.

SCHEIN, Edgar (1984b): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review. Winter 1984. 3-19.

SCHEIN, Edgar: Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco 1985.

SCHETTGEN, Peter: Führungspsychologie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung. Wiesbaden 1991.

- SCHILO-SILBERMAN, Daniel: Auswahl und Vorbereitung von Führungskräften für die Entsendung ins Ausland. Wiesbaden 1995.
- SCHMAHL, Kurt / RAPPENSPERGER, Gabriele: Potentialeinschätzung und -entwicklung bei der AUDI AG. In: Rosenstiel, Lutz von / Lang-von Wins, Thomas (Hg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen et al. 2000. 237-255.
- SCHMIDT, Volker H. / HARTMANN, Brigitte K.: Lokale Gerechtigkeit in Deutschland. Opladen 1997.
- SCHNAPP, Kai-Uwe: Soziodemographische Merkmale der bundesdeutschen Eliten. In: Bürklin, Wilhelm / Rebenstorf, Hilke (Hg.): Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration. Opladen 1997.
- SCHNEIDER, B.: The People make the Place. In: Personnel Psychology 40 (1987). 438-453.
- SCHNEIDER, Ursula: Kulturbewußtes Informationsmanagement. Ein organisationstheoretischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse. München/Wien 1990.
- SCHNEIDER, Elfriede / WITTEL, Andreas: Kooperation und Kommunikation. In: Warneken, Bernd Jürgen, et al.: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft / Universität Tübingen. Hg. von der Hans-Böckler-Stiftung. O.O. 1991. 32-43.
- SCHOCKER, Birgit: Pausen, Feste, Betriebsfeiern. In: Warneken, Bernd Jürgen, et al.: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft / Universität Tübingen. Hg. von der Hans-Böckler-Stiftung. O.O. 1991. 67-75.
- SCHREYÖGG, Georg: Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 41/2 (1989). 94-113.
- SCHREYÖGG, Georg: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Integration multinationaler Unternehmen. In: Kutschker, Michael (Hg.): Integration in der internationalen Unternehmung. Wiesbaden 1998. 27-50.
- SCHROEDER, Ralph: Max Weber and the Sociology of Culture. London/Newbury Park/New Delhi 1992.
- SCHUBBE, Marcus O.: Der Einfluss von Unternehmenskulturen auf den Integrationsprozess bei Unternehmenszusammenschlüssen. Diss. Freiburg i. Br. 1999.
- SCHULER, Heinz: Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 1993.
- SCHULER, Heinz: Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen 1996.
- SCHULER, Heinz / STEHLE, Willi: Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27 (1983). 33-44.
- SCHWARTZMAN, Helen: Ethnography in Organizations. Newbury Park/London 1993.
- SCHWERTFEGER, Bärbel: Die Körpersprache der Bosse. Wien/New York 1990.

- SCHWERTFEGER, Bärbel: Alle auf einmal. Der deutsche Nachwuchs möchte gern ins Ausland - am liebsten für eine Investmentbank oder Berater. In: *Wirtschaftswoche* 29 (1998). 74-77.
- SCHWERTFEGER, Bärbel: Kampf um die Spitze. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, müssen Unternehmen die Wertvorstellungen der Young Professionals besser verstehen und umsetzen. In: *Wirtschaftswoche* 44 (1999). 190-192.
- SCOTT-MORGAN, Peter: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen. Aus dem Englischen von Friedrich Mader. 2. Auflage. Frankfurt am Main 1995.
- SEIFERT, Heinz Günter: Unternehmenskulturen im Wandel. Eine explorative Studie sozio-kultureller Veränderungen. Diss. Bochum 1989.
- SEVER, Dietmar: Strategische Personalplanung als Instrument des Konfliktmanagements. Karlsruhe 1988.
- SIEGLIN, Reinhard: Informelle Kommunikation und Vorgesetzte. In: Warneken, Bernd Jürgen, et al.: *Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro.* Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft / Universität Tübingen. Hg. von der Hans-Böckler-Stiftung. O.O. 1991. 54-66.
- SIEVERT, Holger: Begonnen - aber (noch) nicht vollzogen. Zum 'cultural turn' in der deutschen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In: Reckwitz, Andreas / ders. (Hg.): *Interpretation, Konstruktion, Kultur. Ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften.* Opladen 1999. 307-329.
- SIMOLEIT, Jürgen / FELDHOFF, Jürgen / JACKE, Norbert: Schlüsselqualifikationen. Betriebliche Berufsausbildung und neue Produktionskonzepte. In: Braczyk, Hans-Joachim (Hg.): *Qualifikation und Qualifizierung. Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Beiträge zur aktuellen Diskussion.* Berlin 1991. 43-65.
- SIMON, Hermann: Unternehmenskultur. Modeerscheinung oder mehr? In: ders. (Hg.): *Herausforderung Unternehmenskultur.* Stuttgart 1990. 1-11.
- SMIRCICH, Linda: Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28/3 (1983). 339-358.
- SMITH, Mike / FARR, James L. / SCHULER, Heinz: Individual and organizational Perspectives on Personnel Procedures. Conclusions and Horizons for Future Research. In: dies. (Hg.): *Personnel Selection and Assessment.* Hillsdale 1993. 333-351.
- SPINNER, Helmut F.: Ideologie. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): *Grundbegriffe der Soziologie.* 6. Auflage. Opladen 2000. 129-132.
- SPRADLEY, James P.: *The ethnographic Interview.* New York 1979.
- SPRADLEY, James P.: *Participant Observation.* New York 1980.
- STAEHLE, Wolfgang H. / CONRAD, Peter: Organisationsklima und Führung. In: Kieser, Alfred / Reber, Gerhard / Wunderer, Rolf (Hg.): *Handwörterbuch der Führung.* Stuttgart 1987. 1607-1618.
- STAGL, Justin: Szientistische, hermeneutische und phänomenologische Grundlagen der Ethnologie. In: ders. / Schmied-Kowarzik, Wolfdietrich: *Grundfragen der Ethnologie. Beiträge zur gegenwärtigen Theorie-Diskussion.* Berlin 1980. 1-38.

STEINKE, Ines: Geltung und Güte. Bewertungskriterien für qualitative Forschung. In: Kraimer, Klaus (Hg.): Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Frankfurt am Main 2000. 201-236.

STEYRER, Johannes: Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt am Main/New York 1995.

SULKUNEN, Pekka: Society made visible. On the cultural Sociology of Pierre Bourdieu. In: Acta Sociologica 25/2 (1982). 103-115.

SWIDLER, Ann: Culture in Action. Symbols and Strategies. In: American Sociological Review 51 (1986). 273-286.

SZABO, Erna: Organisationskultur und Ethnographie. Fallstudie in einem österreichischen Krankenhaus. Wiesbaden 1998.

---

TENCKHOFF, Philipp.: Arbeitsmarkt und Personalbeschaffung. In: Wittmann, Waldemar (Hg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Band 1. 5., völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart 1993. 132-151.

TERHART, Ewald: Kontrolle von Interpretationen. Validierungsprobleme. In: König, Eckard / Zedler, Peter: Bilanz qualitativer Forschung. 2 Bände. Weinheim 1995. Band 1. 373-394.

TÖPFER, Armin: Mergers & Acquisitions. Anforderungen und Stolpersteine. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 1 (2000). 10-17.

TRAUTH, Franz: Nach der Fusion. Die Toppositionen richtig besetzen. In: Harvard Business Manager 4 (2000). 77-88.

TREUMANN, Klaus: Zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Forschung. Mit einem methodischen Ausblick auf neue Jugendstudien. In: Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): Interdisziplinäre Jugendforschung. Fragestellungen, Problemlagen, Neuorientierungen. Weinheim 1986. 193-214.

TURBAN, Daniel B. / KEON, Thomas L.: Organizational Attractiveness. An interactionist Perspective. In: Journal of Applied Psychology 78 (1993). 184-193.

---

ULMER, Martin: Im Personalratsbüro. Kulturelle Aspekte von Personalratsarbeit. Magisterarbeit. Universität Tübingen 1991.

---

WÄCHTER, Hartmut: Zur Kritik an Peters und Waterman. In: Die Betriebswirtschaft 45/5 (1985). 608f.

WALTER-BUSCH, Emil: Das Auge der Firma. Stuttgart 1999.

- WARNEKEN, Bernd Jürgen, et al.: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft / Universität Tübingen. Hg. von der Hans-Böckler-Stiftung. O.O. 1991.
- WATZLAWICK, Paul (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? 5. Auflage. München 1988.
- WATZKA, Klaus: Plädoyer für eine partizipative Personalauswahl. In: Personalführung 21 (1988). 100f.
- WEBER, Max: Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft. In: Preußische Jahrbücher 187 (1922). 1ff.
- WEICK, Karl Edward: Der Prozess des Organisierens. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Gerhard Hauck. Frankfurt am Main 1985.
- WEINERT, Ansfried B. (1984a): Menschenbilder als Grundlage von Führungstheorien. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 2 (1984). 117-123.
- WEINERT, Ansfried B. (1984b): Menschenbilder in Organisationen und Führungstheorien. Erste Ergebnisse einer empirischen Überprüfung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (1984). 30-62.
- WEINERT, Ansfried B.: Menschenbilder und Führung. In: Kieser, Alfred (Hg.): Handwörterbuch der Führung. 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage. Stuttgart 1995. 1428-1430.
- WEISS, Alan: Sie sind besser als Sie denken. Tests und Methoden zur Einschätzung Ihres Potentials und zur optimalen Auswahl von Mitarbeitern und Führungskräften. Deutsche Übersetzung von Katharine Cofer und Helga Schenk. Frankfurt am Main/New York 1991.
- WEIß, Reinhold: Fremdsprachen in der Wirtschaft. Bedarf und Qualifizierung. In: Kramer, Wolfgang / ders. (Hg.): Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zu interkultureller Kompetenz. Köln 1992. 77-178.
- WENK, Martin: Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte. Diss. St. Gallen 1993.
- WILKINS, Alan L.: The Culture Audit. A Tool for understanding Organizations. In: Organizational Dynamics 12/2 (1983). 24-38.
- WILSON, Thomas P.: Qualitative „oder“ quantitative Methoden in der Sozialforschung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34 (1982). 487-508.
- WIMMER, Peter: Personalplanung. Problemorientierter Überblick - theoretische Vertiefung. Stuttgart 1985.
- WINTER, Stefanie / JÖNS, Ingela: Der Einfluss des Assessment-Centers auf das Personal-Image eines Unternehmens. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie 01/98. 67-78 (Internet, [http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/mabei/98-01/98\\_1\\_07.pdf](http://www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/mabei/98-01/98_1_07.pdf), Stand: 06.11.2000).
- WISWEDE, Günter: Soziologie. Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. Landsberg 1991.

- WITTEL, Andreas: Stumme Arbeit? Computertechnologie und Gesprächskultur. In: Warneken, Bernd Jürgen, et al.: Lebenswelt in der Arbeitswelt. Informelle Kommunikation im computerisierten Büro. Projektgruppe am Ludwig-Uhland-Institut für Empirische Kulturwissenschaft / Universität Tübingen. Hg. von der Hans-Böckler-Stiftung. O.O. 1991. 15-31.
- WITTEL, Andreas: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Berlin 1996.
- WOLCOTT, Harry F.: Writing up qualitative Research. Newbury Park 1990.
- DE WOLFF, Ch. J.: The Prediction Paradigm. In: Schuler, Heinz / Farr, James L. / Smith, Mike (Hg.): Personnel Selection and Assessment. Hillsdale 1993. 253-261.
- WOLLERSHEIM, Heinz-Werner: Kompetenzerziehung. Befähigung zur Bewältigung. Frankfurt am Main 1993.
- WUNDERER, Rolf / GRUNWALD, Wolfgang: Führungslehre. 2 Bde. New York 1980.