

WORKING PAPER

Michelle Widmer

**Kompetenzkonstruktion bei der Rekrutierung des
Executive Managements**

Eine empirische Anwendung der „Économie des Conventions“ auf
ein internationales Unternehmen der Luftfahrts- und
Luftfrachtindustrie



Michelle Widmer

Kompetenzkonstruktion bei der Rekrutierung des Executive Managements

Eine empirische Anwendung der „Économie des Conventions“ auf ein internationales Unternehmen der Luftfahrts- und Luftfrachtindustrie

Workingpaper des Soziologischen Seminars 01/12
Soziologisches Seminar der Universität Luzern
September 2012

Kontakt:

Michelle Widmer, BA
Neuhofstrasse 21
CH-6345 Neuheim
michelle.widmer@usi.ch
Matrikel-Nr. 06-711-881
T +41 79 737 39 72
T +41 755 02 82

Copyright by the author(s)

Review: Prof. Dr. Raimund Hasse

ISSN gedruckt: 1663-2532; online: 1663-2540.

Downloads: www.unilu.ch/sozsem

Universität Luzern
Kultur- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Soziologisches Seminar
Frohburgstrasse 3
Postfach 4466
CH-6002 Luzern

T +41 (0)41 229 55 53

F +41 (0)41 229 55 65

Kompetenzkonstruktion bei der Rekrutierung des Executive Managements- eine empirische Anwendung der „Économie des Conventions“ auf ein internationales Unternehmen der Luftfahrts- und Luftfrachtindustrie

Abstract: Der vorliegende Beitrag untersucht die vorherrschenden Rekrutierungspraktiken auf Stufe des Executive Managements in einem internationalen Konzern der Luftfahrts- und Luftfrachtbranche. Als theoretische Grundlage dient dazu die ethnomethodologische Institutionentheorie der „Économie des Conventions“ (EC). Die anhand fünf qualitativer Experteninterviews erhobenen Daten wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse auf der Basis vier konventionstheoretischer Wertigkeitsschemata unterzogen und auf dominante Rekrutierungspraktiken (sogenannte „modes of overall governance“¹) hin untersucht. Die vorliegende Analyse nimmt – anders als der fachliterarische Diskurs des Human Resources Management (HRM/Personalwesen), wo Akteuren und Objekten aufgrund des vorherrschenden sozialpsychologischen und betriebswirtschaftlichen Paradigmas vorabexistierende Qualitäten und Eignungen attribuiert werden² – eine konstruktivistische Betrachtungsweise ein, wobei die Kompetenz/Qualität von Stellenbewerbern unter Zuhilfenahme unterschiedlicher „kultureller kognitiver Schemata“³ hergestellt und gerechtfertigt wird.

Die hier gewonnenen Erkenntnisse lassen Rückschlüsse auf die betriebsinterne Rekrutierungspraxis zu und liefern dadurch – wie die Arbeiten von Eymard-Duvernay und Favereau – einen Beleg für die empirische Anwendbarkeit der Konventionentheorie. Zudem leistet die EC einen wertvollen Beitrag zur Verknüpfung von methodologischen Holismus und Individualismus:⁴ Sie stellt das notwendige Instrumentarium bereit um symbolische Interaktionen⁵ (wie beispielsweise Bewerbungsinterviews) empirisch auf der Mikroebene zu analysieren und sie als Determinanten des Unternehmenserfolgs (beispielsweise ablesbar an finanziellen Indikatoren wie Gewinn- oder Umsatzspanne) auf der Mesoebene zu isolieren.⁶ Zudem können auch Implikationen für die Funktionsweise einer Volkswirtschaft (hier liegt der Schwerpunkt klar auf dem Arbeitsmarkt⁷) auf der Makroebene gewonnen werden. Die EC erweitert also theoretische und empirische Wissensbestände gleichermaßen. Sie reicht – im Unterschied zum soziologischen Neo-Institutionalismus – etwas weiter, wenn es um die Ausarbeitung einer methodischen Vorgehensweise geht und ist daher in wissenschaftsmethodologischer Hinsicht von Relevanz.⁸

Keywords: KOMPETENZKONSTRUKTION, ÉCONOMIE DES CONVENTIONS, KONVENTIONENTHEORIE, VALUE CHAINS, ARBEITSMARKT, INSTITUTIONENTHEORIE

¹ Ponte und Gibbon (2005:3).

² Siehe beispielsweise Bürkle (2009), Berthel und Becker (2007), Jung (2008) und Burr (2010).

³ Diaz-Bone (2009b:54).

⁴ Eines der fundamentalen Probleme der Neoklassik (Diaz-Bone 2009; Eymard-Duvernay 2010).

⁵ Siehe beispielsweise Goffman (2008).

⁶ Siehe Eymard-Duvernay (2010) und Boltanski und Thévenot (2007).

⁷ Siehe Eymard-Duvernay (2010) und Eymard-Duvernay und Marchal (1997).

⁸ Für einen Einblick zu den forschungsrelevanten Vorteilen der EC gegenüber anderen soziologischen Erklärungsansätzen siehe Knoll (2012).

Inhaltsverzeichnis

Abstract	4
I. Einleitung	6
II. Theoretische Grundlagen	8
A. Die Économie des Conventions.....	8
B. Definition zentraler Begriffe.....	9
C. Phasen des Rekrutierungsprozesses.....	10
D. Konventionen und ihre Pluralität.....	12
E. „Les Façons de Recruter“ – Idealtypische Rekrutierungskonventionen.....	14
1. Konvention der Industrie.....	17
2. Konvention des Marktes.....	18
3. Konvention des Netzwerks.....	19
4. Konvention der Interaktion.....	20
III. Empirische Anwendung	21
A. Untersuchungsobjekt Swissport International.....	21
B. Methodische Vorgehensweise.....	22
IV. Befunde	24
1. Phase der Bewerberakquisition.....	25
2. Phase der Bewerbungsselektion.....	28
3. Phase der zusätzlichen Informationsbeschaffung.....	28
V. Schlussfolgerungen	32
Literaturverzeichnis	37
Anhang	42
Verwendete forschungsanleitende Hypothesen.....	42
Dominierende Rekrutierungspraktiken.....	43

I. Einleitung

Wie die jüngste Finanz- und Bankenkrise gezeigt hat, ist das heutige Wirtschaftsleben wegen seiner stetig zunehmenden Komplexität und Vernetztheit äusserst fragil: Selbst vermeintlich kleine Entscheidungen können grosse Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg der einzelnen Wirtschaftsakteure haben. Nicht zuletzt aus diesem Grund spielt die Kompetenz der betriebsinternen Entscheidungsträger eine zentrale Rolle, denn eine Fehlbesetzung insbesondere auf Kaderstufe kann das betreffende Unternehmen teuer zu stehen kommen: Im Zuge der Abklärungsgespräche mit dem „Executive Vice President Global HR“ des Konzerns Swissport International⁹ (siehe Kapitel III.A.) hat sich gezeigt, dass eine Fehlrekrutierung auf der Executive Managementstufe monetäre Verluste von bis zu zwei Jahressalären betragen können. Dies bedeutete konkret, dass eine Fehlrekrutierung in diesem spezifischen Fall mit einer Verlustspanne von mindestens CHF 153'000 bis 306'000 einherging. Mit diesem Befund rückt gleichzeitig die Frage in den Fokus, wie bei der Kaderrekrutierung die notwendige Kompetenz des Bewerbers¹⁰ festgestellt werden kann. Die nachstehende Aussage eines befragten Rekrutierungsexperten soll veranschaulichen, dass dabei mittels ganz bestimmter Bewertungsschemata vorgegangen wird.

„If you have a superstar personality but you can't use the calculator: we can't hire you.“¹¹

Die praktische Relevanz dieser Frage wurde auch in der Wissenschaft erkannt und hat zu verschiedenen soziologisch-ökonomischen Untersuchungen geführt. So haben etwa Eymard-Duvernay und Marchal (1997) mit der Fragestellung „Comment juger la compétence d'une personne?“ (ebd:9) versucht, idealtypische Praktiken zur Herstellung von Kandidatenkompetenz bei der Kaderrekrutierung zu identifizieren. Es lässt sich festhalten, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, Kompetenz zu beurteilen. Zudem wirkt sich die Art und Weise, wie jene verknüpft werden, letzten Endes auf den Unternehmenserfolg aus (ebd.; Eymard-Duvernay 2010). Die Analyse von Prozessen der Kompetenzherstellung im Rahmen der Kaderrekrutierung erweist sich also aufgrund ihrer unternehmensstrategischen Implikationen (insbesondere bei suboptimalen Praktiken) als relevant. Hinzu kommt, dass die Beschreibung konkreter organisatorischer Rekrutierungsprozesse einen empirisch fundierten Ansatz zum tieferen Verständnis des Arbeitsmarktes und der Funktionsweise der Wirtschaft zur Verfügung stellt (Fernandez, Castilla und Moore 2000).¹²

⁹ Diese Person ist per Stellendefinition weltweit insgesamt für 33'000 Mitarbeiter verantwortlich.

¹⁰ „Bewerber“ und „Kandidat“ werden hier als Synonyme behandelt.

¹¹ Dieses Zitat entstammt dem Experteninterview des Falls Südafrika.

¹² Dies ist insbesondere von Bedeutung, weil soziologisch-ökonomisch ausgerichtete Untersuchungen aus der Perspektive des Unternehmens bislang selten sind (Fernandez, Castilla und

An diese Forschungsergebnissen anknüpfend wurde vorliegend versucht, anhand vier von der „Économie des Conventions“ (EC) entwickelten, konventionstheoretischen Bewertungsschemata – gemeint sind hierbei die Konvention der Industrie, des Marktes, der Interaktion und des Netzwerks – die vorherrschenden Praktiken bei der Rekrutierung von Mitgliedern des Executive Managements festzustellen. Dazu wurden fünf Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns hinsichtlich ihrer Rekrutierungspraktiken und den damit einhergehenden Konstruktionen von Kandidatenkompetenz analysiert.

Nachstehend werden zunächst die theoretischen Grundlagen (II.) erörtert, bevor die empirische Anwendung (III.) und die daraus resultierenden Befunde (IV.) eingehend dargestellt werden. Abschliessend werden die gewonnen Erkenntnisse nochmals zusammengefasst (V.).

II. Theoretische Grundlagen

A. Die *Économie des Conventions*

Seit den 1980ern hat die interdisziplinär angelegte EC, die als neuer institutionalistischer Ansatz soziologisch-pragmatisch ausgerichtet ist und verschiedene Bindestrichsoziologien wie beispielsweise die Arbeits-, die Wirtschafts- und die Organisationssoziologie vereint, einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der neuen französischen Sozialwissenschaften geleistet (Diaz-Bone 2009a). Im Zentrum des Interesses stehen Handlungskompetenzen und Wertigkeiten von Akteuren und Objekten sowie die damit verbundenen Koordinationsfragen (ebd.).

Der Unternehmenserfolg wird massgeblich durch derartige Koordinationsleistungen determiniert (Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Eymard-Duvernay 2010), weshalb deren Analyse Einsicht in die Funktionsweise wirtschaftlichen Handelns ermöglicht (Diaz-Bone 2007).¹³ Die Arbeiten der EC-Vertreter Boltanski und Thévenot tragen wesentlich für die Reintegration der Analyse von Wirtschaft und Gesellschaft in die Sozialwissenschaften bei (Diaz-Bone 2006, 2009b).¹⁴

Moore 2000; Swedberg 1990). Aus makrosoziologischer Sicht etwa ist die hier angewandte Vorgehensweise deshalb relevant, weil die Effizienz einer Volkswirtschaft zu einem grossen Teil auf Organisationen beruht, deren Erfolg wiederum auf Koordinationsleistungen basiert (Eymard-Duvernay 2010). Eymard-Duvernay und Marchal (1997) sprechen diesbezüglich insbesondere vom Einfluss von Kompetenzerstellungspraktiken auf das Phänomen der (Langzeit-) Arbeitslosigkeit.

¹³ Derartige Analysen stellen zudem einen zentralen Bestandteil der „Actor-Network-Theory“ nach Latour (2005) dar.

¹⁴ Diese Thematik stellte bekanntlich seit Langem ein dringend zu lösendes Problem dar. Für

Die EC bettet ökonomisches Handeln in soziale Beziehungen ein sodass es im Sinne Granovetters (1985) nicht mehr „undersocialized“ und atomisiert ist; somit strebt sie die Beseitigung der Kluft zwischen methodologischem Holismus und Individualismus an und thematisiert dadurch basale Probleme der Neoklassik (Diaz-Bone 2009a; Eymard-Duvernay 2010). Sie relativiert das Modell eines präferenzordnungsdeterminierten Akteurs und erweitert durch die Annahme der „Bounded Rationality“ (Simon 1979) den Handlungsspielraum des Akteurs. Dieser institutionalistische Ansatz der EC gehört zu „den vielversprechenden zeitgenössischen Ansätzen der neuen Wirtschaftssoziologie“ (Diaz-Bone 2009b:54) und ist für die Analyse von (Arbeits-) Märkten und Unternehmen geeignet (Eymard-Duvernay 2010).

B. Definition zentraler Begriffe

Mit dem Begriff „Rekrutierungspraktiken“ sind alle Prozesse der Personalbeschaffung gemeint, „die sich auf das Niveau einer Personalausstattung [eines Unternehmens] erhöhend auswirken“ (Bürkle 2009:859). Sie bestehen in der Suche und Bereitstellung von Personalressourcen im Zuge der Beseitigung qualitativer und quantitativer Unterdeckung im Personalbestand (Berthel und Becker 2007; Jung 2008).¹⁵

Die hier analysierten Rekrutierungsprozesse beziehen sich ausdrücklich auf die Geschäftsleitungsstufe des Executive Managements und definieren sich deshalb durch alle unternehmen Handlungen zur Besetzung einer vakanten Stelle auf dieser Stufe. Ein Mitglied des Executive Managements – auch „Executive Director“ genannt – nimmt an der alltäglichen Betriebsführung teil und ist verantwortlich für die Implementation von Entscheidungen der Legislative. Er oder sie ist „[a] high ranking official in an organization who has major decision making authority and is responsible for executing business policy and decisions made by the board of directors.“ (Goede 2003:527).¹⁶ Die Suche eines Unterneh-

einen Einblick siehe beispielsweise Coleman (1986), Granovetter (1985), Swedberg (1990) sowie Wrong (1961). Für eine ökonomische Betrachtungsweise institutioneller Bedingungen siehe beispielsweise Williamson (1981).

¹⁵ Die Praktiken dieser Ressourcensuche und -bereitstellung wurden von Eymard-Duvernay und Marchal (1997) unter Berücksichtigung von Personen und Objekten bei der Rekrutierung von Geschäftsleitungsmitgliedern systematisiert. Diese Rekrutierungskonventionen werden unter Kapitel II.E. eingehend erörtert.

¹⁶ Der „Chief Executive Officer“ (CEO, auch Hauptgeschäftsführer) ist der Ranghöchste im Executive Management und stellt somit die finale und verantwortungstragende Entscheidungsinstanz eines Unternehmens dar (Goede 2003:252). Weitere Mitglieder des Executive Managements sind etwa der „Chief Financial Officer“ (CFO, auch Finanzleiter) und der „Chief Operating Officer“ (COO, auch oberste Führungskraft) (ebd.:161).

mens nach der Besetzung einer gehobenen Leitungsposition nennt sich „Executive Search“ (Burr 2010:1013).

C. Phasen des Rekrutierungsprozesses

Die Rekrutierung von Geschäftsleitungsmitgliedern lässt sich nach klassischem Verständnis vereinfacht in folgende vier Phasen einteilen (Eymard-Duvernay und Marchal 1997):¹⁷ Zu Beginn des Rekrutierungsprozesses wird durch den künftigen Arbeitgeber eine Profildefinition des gesuchten Angestellten entwickelt, um darauf basierend eine Ausschreibung zu platzieren (Bürkle 2009; Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Jung 2008). Nach entsprechender Rückmeldung durch die Interessenten wird eine Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen anhand spezifischer Kriterien vorgenommen. Schliesslich wird aus diesem vorselektierten Kandidatenpool die endgültige Auswahl – die durch Interviews und Eignungstests zusätzlich noch gestützt wird – getroffen und die Stelle vergeben (ebd.; Jung 2008).¹⁸ Der Wirtschaftsnobelpreisträger George A. Akerlof stellt hinsichtlich der Unsicherheitsfrage Folgendes fest:

“[T]he difficulty of distinguishing good quality from bad is inherent in the business world; this may indeed explain many economic institutions and may in fact be one of the more important aspects of uncertainty.” (Akerlof 1970:500).

Die Existenz verschiedener Qualitäten einerseits sowie das Auftreten von Situationsunsicherheit andererseits stellen (Arbeits-) Markttheorien vor grosse Herausforderungen; diese ermöglichen jedoch Rückschlüsse auf Rekrutierungspraktiken (Akerlof 1970). Da der gesamte Rekrutierungsprozess einerseits von Unsicherheit und Komplexität, andererseits von Klassifizierungs- und Formalisierungsoperationen geprägt ist, müssen die Grenzen und Inhalte der bezüglich der gewünschten Kandidateneigenschaften zu definierenden Kategorien während des Rekrutierungsverlaufs permanent überprüft, hinterfragt, allenfalls angepasst und mit den tatsächlichen Kandidaten kontrastiert werden (Backes-Gellner, Lazear und Wolf 2001; Boltanski und Thévenot 2007; Bürkle 1999; Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Das zu klassifizierende Material – nämlich die Kandidaten – kann jedoch nicht ohne Weiteres in die Kategorien „geeignet“ und „ungeeignet“ eingeordnet werden, da dies Widerstände mit sich bringt.¹⁹ Letzten Endes entscheiden die angewand-

¹⁷ Auch nach Fernandez und Weinberg (1997) stellt der Rekrutierungsprozess eine Abfolge verschiedener Phasen dar.

¹⁸ Dieses vierstufige Kategoriensystem (Profildefinition, Ausschreibung, Bewerbungsbewertung, Interviews und Eignungstests) diente im Rahmen der hier angewandten qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) als Ausgangspunkt.

¹⁹ So ist es etwa denkbar, dass ein Kandidat zwar über einen exzellenten Lebenslauf verfügt, bei

ten (konventionskoordinierenden) Rekrutierungspraktiken darüber, weshalb und wie (viel) Kompetenz einem Kandidaten attribuiert wird.

Im fachliterarischen Diskurs zu Personalakquisitionsstrategien herrscht Uneinigkeit darüber, welche dieser beiden Beschaffungsformen das geeignetere Rekrutierungsinstrument darstellt, um die Wertigkeit des Kandidaten, die aus der Optik des Unternehmens gewissermassen eine Blackbox darstellt, zu konstruieren.²⁰ Der Rekrutierungsablauf wird hier als eine Art Produktionskette²¹ betrachtet, die Kandidatenkompetenz – unter anderem unter Rekurs auf Objekte²² wie beispielsweise CV's²³, Diplome oder Beziehungen – hervorbringt. Diese Kette kann hinsichtlich der dominierenden (konventionenbasierten) Rekrutierungspraktiken untersucht werden (ebd.). Ähnlich wie Ponte und Gibbon's (2005) Verwendung konventionstheoretischer Ansätze zur Analyse globaler „Value Chains“ bei der Kaffee- und Kleiderproduktion wurden die von Qualitätskonstruktionen durchdrungenen und qualitätsgenerierenden Produktionsketten von Kandidatenkompetenz bei der Rekrutierung auf der Stufe des Executive Managements untersucht. In den verschiedenen Rekrutierungsstadien wurden in fünf Tochterunternehmen (Südafrika, U.S.A., Grossbritannien, Deutschland und Zürich) Konventionen und Koordinationsformen unterschiedlicher Konventionen identifiziert. Im Anschluss daran wurde versucht, eine mehr oder minder kohärente „mode of overall governance“ (ebd.:3) für die einzelnen Rekrutierungsphasen bei Swissport International gesamthaft zu isolieren (siehe Kapitel IV.).

den Interviews aber nur mittelmässig abschneidet (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).

²⁰ So sprechen sich Berthel und Becker (2007), Jung (2008) wie auch Bürkle (2009) unter anderem aus risikotechnischen und aufwandsbedingten Überlegungen für die firmeninterne Rekrutierung aus. Allerdings verweist Jung (2008) dabei auf potentiell nachteilige Effekte wie Verschlechterung des Betriebsklimas, limitierte Auswahlmöglichkeiten, hohe Fortbildungskosten und Betriebsblindheit. Zudem können freundschaftliche Beziehungen und Nachfolgeregelungen, die bereits von Weber (1976) als bürokratische Merkmale identifiziert wurden, unter Umständen weitere Nachteile mit sich bringen. Jung (2008) erkennt in der Bereitstellung neuer Impulse für den Betrieb einen offenkundigen Vorteil der betriebsexternen Personalbeschaffung, obwohl damit grössere Beschaffungskosten, fehlende betriebsinterne Kenntnisse und Einführungskosten einhergehen.

²¹ Dieser Ansatz ist angelehnt an die von Boisard und Letablier (1987) identifizierten Produktionsweisen des Camemberts. Eine der zwei untersuchten Produktionsweisen ist hierbei massgeblich durch industrielle Arbeitspraktiken (der sogenannte Camembert „normé“), die andere vorrangig durch die sogenannte handwerkliche Konvention (der AOC-zertifizierte Camembert „normand“) geprägt.

²² Die detaillierte Berücksichtigung von Person-Person-, Person-Objekt-, und Objekt-Objekt-Beziehungen stellt offenkundig einen Anschluss an die „Actor-Network-Theory“ nach Latour (2005) dar.

²³ Abkürzung für „Curriculum Vitae“ oder Lebenslauf. Im Rahmen dieser Untersuchung werden Bewerbungsunterlagen im Allgemeinen unter diesen Begriff subsumiert.

Abbildung 1 zeigt den klassischen und stark vereinfachten Rekrutierungsablauf nach Eymard-Duvernay und Marchal (1997), der als grundsätzliches Kategoriensystem im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet wurde.²⁴

Unternehmen stehen zur Personalbeschaffung unternehmensinterne und -externe Beschaffungsmärkte zur Verfügung.²⁵

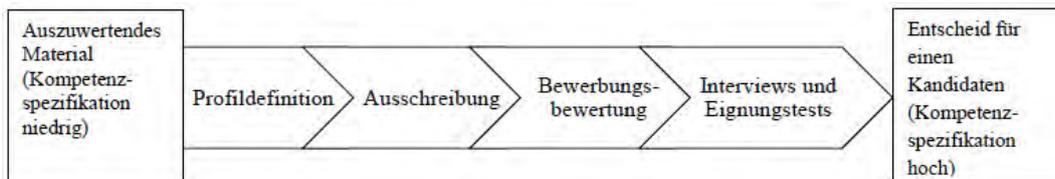


Abb. 1: „Produktionsprozess“ der Kompetenzherstellung, Quelle: eigene Darstellung.

D. Konventionen und ihre Pluralität

“[A]t any particular time and locality, there may be multiple justifications of action operating at the same time. [A]lthough there is an internal coherence in each world, different worlds can also overlap.” (Ponte und Gibbon 2005:7).

Zur Erklärung des durch Unsicherheit geprägten Rekrutierungsprozesses zieht die EC Konventionen heran. Jene beruhen auf umfassenden, gesamtgesellschaftlich herrschenden Auffassungen. So haben sich beispielsweise Unternehmen aus externen Institutionen wie etwa dem Staat, der Familie oder der Wissenschaft herausgebildet (Eymard-Duvernay 2010).²⁶ Konventionen sind vergleichbar mit von Akteuren stipulierten Hypothesen hinsichtlich der Interdependenz von ihren eigenen Handlungen und den Handlungen anderer relevanter Akteure (Storper und Salais 1997).²⁷ Sie sind institutionalisierte Beziehungsarrangements (Eymard-Duvernay 2010) und „kulturelle kognitive Schemata, die in Kol-

²⁴ Dem qualitativen forschungsmethodologischen „Prinzip der Offenheit“ (Gläser und Laudel 2010:30) folgend, war die Analyse dieses Rekrutierungsablaufs keinesfalls starr und rigide. Er blieb im Zuge der Datenauswertung im Fall wichtiger und relevanter Erkenntnisse veränderbar und adaptierbar. Die Befunde wurden schlussendlich wie folgt strukturiert: Bewerberakquisition, Bewerberselektion und zusätzliche Informationsbeschaffung (siehe Kapitel IV.).

²⁵ Siehe dazu etwa Berthel und Becker (2007), Chan (1996) sowie Jung (2008).

²⁶ Aufgrund ihrer Beeinflussung individuellen Verhaltens weisen Konventionen eine gewisse Ähnlichkeit mit Durkheim's (1970:97) „sozialen Tatsachen“ auf. Dennoch sind Akteure nach Storper und Salais (1997) in der Lage, *bewusst* gegen die in einer Konvention geltenden Normen zu verstossen.

²⁷ Wenn in ähnlichen Situationen – beispielsweise bei der Rekrutierung von Mitgliedern des Executive Managements – wiederholt dieselben Interaktionen und Handlungen reproduziert werden und sich dabei erfolgreiche Koordinationslösungen ergeben, etablieren und inkorporieren sich diese Routinen, und ihr ursprünglich hypothetischer Charakter tritt in den Hintergrund.

lektiven verfügbar sein müssen, wenn deren Akteure eine gelingende Koordination im geteilten pragmatischen Bezug auf diese herstellen können sollen.“ (Diaz-Bone 2009b:54).²⁸ Die kulturellen Muster – Boltanski und Thévenot (2007) sprechen diesbezüglich von Handlungsgrammatiken oder übergeordneten Rechtfertigungsordnungen – spielen bei der Rekrutierung deshalb eine Rolle, weil die Konstruktion von Bewerberkompetenz konventionenbasiert ist (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Die Entscheidung darüber, ob einem Bewerber die Wertigkeit „lemon“²⁹ (Akerlof 1970:489) attribuiert wird oder nicht, ist folglich „une construction sociale“ (Eymard-Duvernay und Marchal 1997:12). Das konstruktivistische Argument der EC besagt, dass Objekte (beispielsweise CV's oder standardisierte Guidelines) und Akteure in der Ökonomie ihre Qualität *gerade deshalb* attributiv zugesprochen bekommen, *weil* sie auf eine Konvention bezogen werden (Boltanski und Thévenot 2007; Diaz-Bone 2009b). *Die Kompetenz ist demnach kein äusserlich-objektives und ohne weiteres erkennbares Kandidatenattribut, sondern präzisiert sich erst mit den im Rahmen des Rekrutierungsprozesses vorgenommenen unsicherheitsreduzierenden Koordinationshandlungen* (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Aufgrund ihres hochgradig routinisierten Charakters sind Koordinationsleistungen im Alltag nur schwer erkennbar und werden häufig erst im Fall von gescheiterten und nicht mehr funktionierenden Kompromissbildungen – beispielsweise im Rahmen von Fehlrekrutierungen (siehe I.) – sichtbar (ebd.; Eymard-Duvernay 2010). Die Pluralität der Konventionen ist typisch für eine Position der EC (ebd.; Diaz-Bone 2009b). Somit gibt es für die Herstellung von Kandidatenkompetenz alternative Beurteilungsmodi³⁰ (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). In den meisten Rekrutierungsverfahren treten mehrere Konventionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in variabler Intensität auf (ebd.). Die Koordination verschiedener Konventionen zu einem bestimmten Zeitpunkt im Rekrutierungsprozess veranschaulicht Abbildung 2, wobei die unterschiedlichen Zahnradgrößen die Intensität der auftretenden Konventionen darstellen.

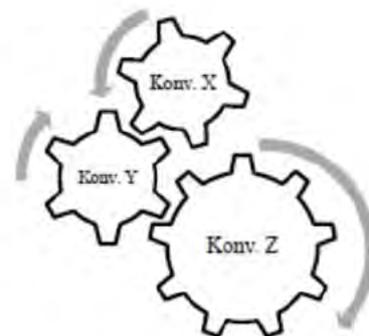


Abb. 2: Pluralität und Intensität der Konventionen.
Quelle: eigene Darstellung.

²⁸ Dies bedeutet konkret, dass Akteure nur dann konventionenbasiert handeln können, wenn sie den anderen Situationsbeteiligten die Annahme einer Konventionsexistenz attribuieren (Diaz-Bone 2010; Lewis 1967).

²⁹ Akerlof (1970) bezieht sich bei seinen Ausführungen bezüglich der aus einer Informationsasymmetrie resultierenden Qualitätsunsicherheit auf das Beispiel des Marktes für Gebrauchtwagen. Auf diesem Markt werden qualitativ schlechte Autos als „lemons“ (ebd.:489) bezeichnet.

³⁰ Nach Eymard-Duvernay (2010) vermag diese Tatsache die Grenzen der Rationalität aufzuzeigen.

Für die Wirtschaftssoziologie ist insbesondere von Bedeutung, dass im Rahmen desselben Rekrutierungsprozesses verschiedene Konventionen auftreten können.³¹ Es ist interessant zu beobachten, wie Akteure die Übergänge zwischen den verschiedenen Konventionen bewerkstelligen. Entscheidend sind hierfür konventionenbasierte Dispositive, die von den Akteuren bei einem Konventionswechsel hinzugezogen werden können (ebd.). Jede Konvention begründet eine eigene Kompetenzontologie und wird durch für sie typische Dispositive bei der Kompetenzkonstruktion unterstützt (ebd.). Die Koordination verschiedener Konventionen ist in erster Linie „ein Problem der Übereinkunft hinsichtlich einer bestimmten Art von Kalkül [...]“ (Eymard-Duvernay 2010:11) und verkompliziert somit das Bemühen um Koordinierung. Die vier Rekrutierungsmodi sind nicht rigide gegeneinander abgeschottet (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Dies stellt die Grundvoraussetzung für den Wechsel zwischen verschiedenen Rekrutierungskonventionen dar. Mit ihrem starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg sind erfolgreiche Koordinationsleistungen von enormer Bedeutung (ebd.; Eymard-Duvernay 2010).³² Konventionen sind in der interpretativen Praxis – trotz ihrer Objektivierung zu dauerhaften Strukturierungsprinzipien – veränderbar und stellen somit keine strikten Determinanten von Akteurshandeln dar (Diaz-Bone 2009a; Lazega und Faverau 2002), sondern werden in durch asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichneten Situationen als entscheidungs- und bewertungsleitende Handlungsregime hinzugezogen (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).³³

E. „Les Façons de Recruter“ – Idealtypische Rekrutierungskonventionen

Ein Forschungsbereich der EC bezieht sich auf Praktiken der am Kaderrekrutierungsprozess beteiligten Akteure und die Art und Weise, wie jene durch die im Rekrutierungsprozess enthaltenen Stufen Bewerberkompetenzen hervorbringen. Eymard-Duvernay und Marchal (1997:25f.) haben bei der Kaderrekrutierung vier verschiedene Konventionen der

³¹ Somit distanziert sie sich klar von einer Sichtweise die lediglich die sogenannte Marktkonvention (siehe Kapitel II.E.2.) zur Erklärung von Rekrutierungspraktiken hinzuzieht.

³² Koordinationen sind keinesfalls immer erfolgreich (ebd.; Diaz-Bone 2009a): Die Konventionenpluralität kann auch zu Koordinationsproblemen führen (Eymard-Duvernay 2010).

³³ Akteure haben die Kompetenz, Konventionen zu erkennen und sich angemessen zu verhalten (Eymard-Duvernay 2010). Diese Fähigkeit trägt zur Reduktion der Unsicherheit einer Situation bei, ist jedoch nicht das einzige Erfolgskriterium (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Nur weil eine Handlungskoordination unzählige Male erfolgreich war, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass sie auch künftig erfolgreich sein wird. Dies kann anhand Russel's Beispiel des induktivistischen Truthahns veranschaulicht werden, der immer um 9.00 Uhr gefüttert wird: Die situativen Umstände können sich immer verändern, und anstatt seine gewöhnliche Fütterung zu bekommen, wird dem Truthahn eines Tages die Kehle durchgeschnitten (Chalmers 1999). Derartige – auf Glaubensüberzeugungen und Rationalität basierendes – gedankliches Antizipieren wird von Eymard-Duvernay (2010) als Beleg für die „Bounded Rationality“ gesehen.

Rekrutierung analytisch identifiziert. Diese – im Weber'schen (1973) idealtypischen Sinne „in sich einheitliche[n] Gedankengebilde [...]“ – umfassen die Konvention der Institution³⁴, die Konvention des Marktes, die Konvention des Netzwerks und die Konvention der Interaktion. Das nachfolgende Kapitel dient der schematischen Darstellung des von Eymard-Duvernay und Marchal (1997) entwickelten Modells der Kaderrekrutierungskonventionen und der daraus jeweils hervorgehenden Handlungsregime („régimes d'action“, ebd.:25). Jede Konvention verfügt über eigene Dispositive, die jeweils eine eigene Handlungskoordination stützen (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Dispositive stellen für die an der Rekrutierung beteiligten Akteure kognitive Orientierungen dar (ebd.). Sie sind technische Objekte – beispielsweise Beziehungen zwischen Personen oder Situationsanordnungen – die sich auf Denkweisen stabilisierend auswirken und jeweils unterschiedliche Konventionen aktualisieren (ebd.). Die nachfolgend zu erörternden vier idealtypischen³⁵ Konventionen dienten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse als deduktiv gewonnenes Kategoriensystem.³⁶ Abbildung 3 umfasst die vier im Anschluss erläuterten Konventionen mit ihren jeweils typischen Dispositiven.

³⁴ Diese Konvention weist grosse Ähnlichkeiten mit der von Boltanski und Thévenot (2007) beschriebenen industriellen Konvention auf (siehe II.E.1.).

³⁵ Die Bildung von Idealtypen ist nach Schütz (1974) eine grundlegende Vorgehensweise der Verstehenden Soziologie.

³⁶ Im Sinne des qualitativen „Prinzips der Offenheit“ (Gläser und Laudel 2010:30) war dieses Kategoriensystem keineswegs rigide und abgeschlossen. Vielmehr wurde es im Rahmen des hermeneutischen Prozesses auch induktiv-adaptiv verstanden.

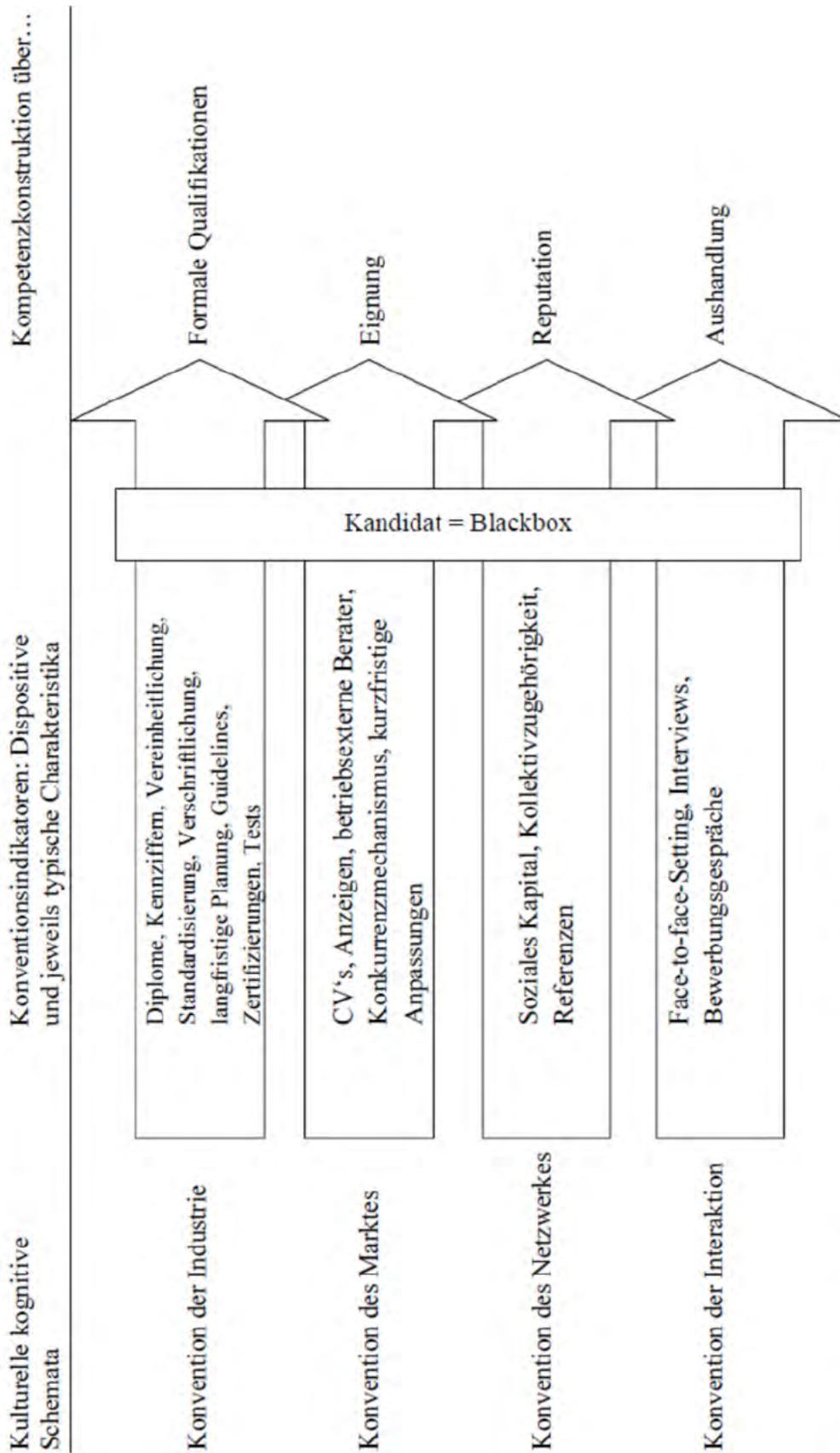


Abb. 3: Konventionenspezifische Dispositive, Quelle: eigene Darstellung.

1. Konvention der Industrie

Die von Boltanski und Thévenot (2007) beschriebene industrielle Konvention ist vergleichbar mit der von Eymard-Duvernay und Marchal (1997) identifizierten Konvention der Institution.³⁷ Die industrielle Konvention greift jedoch in ihrem Anwendungsbereich weiter,³⁸ weshalb im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf diese zurückgegriffen wird.

Akteure werden in der industriellen Konvention nach ihrer Expertise beurteilt. Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses bedeutet dies, dass die Wertigkeit³⁹ eines Kandidaten über formale Qualifikationen hergestellt wird (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Die industrielle Konvention betont die Stabilität und Vorhersehbarkeit von Kompetenzen und den Individuen werden bestimmte stabile Eigenschaften – wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Beruf oder Ausbildungsstufe – zugesprochen (Boltanski und Thévenot 2007).⁴⁰ Nach Boltanski (1990) ermöglicht dies die Vorhersehbarkeit individuellen Verhaltens in entsprechenden Situationen, was wiederum bedeutet, dass Kompetenz a priori etabliert und somit vereinheitlicht werden kann. Die Dispositive der Industriekonvention orientieren sich an der Ontologie der formalen Qualifikation, weshalb Kandidaten mit gleichen formalen Kompetenzen prinzipiell einfach ausgetauscht werden können (Diaz-Bone 2009b; Ponte und Gibbon 2005). Formale Qualifikationen (beispielsweise Bildungsabschlüsse und -zertifikate) können als Zertifizierungen des „Produkt Bewerbers“ betrachtet werden, die Rückschlüsse auf die Produktqualität (Kandidatenkompetenz) ermöglichen.⁴¹ Qualitätsunsicherheit wird in der industriellen Konvention unter anderem durch Rekurs auf Drittparteien gelöst, die generelle Normen oder Standards festlegen und diese über instrumentelle Tests, Inspektionen und Zertifizierungen überprüfen, wie dies beispielsweise bei ISO-Zertifizierungen geschieht (Ponte und Gibbon 2005). Zur Herstellung der Wertigkeit von Kandidaten werden zusammenfassend Standardisierungen, Verschriftlichungen, Pläne, Zertifizierungen und Tests sowie die daraus gewonnenen industriellen Kenn-

³⁷ Gemeinsam haben sie folgende Merkmale: Die Kompetenzontologie basiert auf formalen Qualifikationen wie Bildungsabschlüsse und Diplome, was eine Vereinheitlichung (Standardisierung) der Kompetenz ermöglicht. Des Weiteren werden Kompetenzen über die Zugehörigkeit zu bestimmten Kollektiven hergestellt (beispielsweise signalisiert ein bestimmtes Diplom die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Bildungsinstitution).

³⁸ Die industrielle Konvention erfasst über die Gemeinsamkeiten mit der institutionellen Konvention hinaus insbesondere folgende Charakteristika: Verschriftlichung, Standardisierung und Formalisierung, langfristige Planung, wissenschaftliche Tests und Zertifizierungen.

³⁹ Boltanski und Thévenot (2007) verwenden für Wertigkeit den Begriff „grandeur“.

⁴⁰ Sie ermöglicht infolgedessen eine mittel- bis langfristige Planung durch Experten (ebd.; Diaz-Bone 2009a,b), wie beispielsweise Wissenschaftler im Rahmen von psychologischen Eignungstests.

⁴¹ Derartige Zertifizierung dienen nach Akerlof (1970) der Reduktion von Situationsunsicherheit.

ziffern⁴² (Boltanski und Thévenot 2007; Diaz-Bone 2009a,b) hinzugezogen.⁴³ Eymard-Duvernay und Marchal (1997) ordnen psychologische Eignungstests der Marktkonvention (siehe Kapitel II.E.2.) zu. Hier werden derartige Tests – im analysierten Konzern wurde das sogenannte kommerzielle „Hogan Assessment“ eingesetzt⁴⁴ – jedoch der industriellen Konvention nach Boltanski und Thévenot (2007) zugerechnet.

2. Konvention des Marktes

Der Rekrutierende versucht, seine Bewerberselektion am Markt ökonomisch möglichst effizient und kostengünstig zu gestalten (Duvernay und Marchal 1997). Er sucht eine möglichst grosse Anzahl einschlägiger Bewerber, stellt diese gegeneinander in Konkurrenz, und lässt den Marktmechanismus die Wertigkeit der Bewerber bestimmen. Der Markt macht aus der Arbeitskraft ein (idealerweise) global verfügbares Gut, welches als Dispositiv des CV's mühelos zirkulieren kann (ebd.). Das CV stellt zusammen mit der Anzeige die offensichtlichsten Indikatoren für die Marktkonvention dar. Im CV enthaltene Informationen wie Diplome, Geschlecht und Alter werden als Kompetenzen verstanden, die aufgrund des standardisierten schriftlichen Formats⁴⁵ ein hohes Mass an Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern – und somit auch ein hohes Mass an Konkurrenz – ermöglichen (ebd.). In der Grammatik der Marktkonvention werden formalisierte, teilweise gesetzlich festgeschriebene Formulierungen für Qualitätsanforderungen, Tätigkeitsbeschreibungen und Berufsbezeichnungen im Rahmen von Anzeigen verwendet (ebd.). Ein weiterer Indikator für die Marktkonvention ist der betriebsexterne beratende Vermittler, da er sich kurzfristig opportunistisch an Kundenbedürfnissen und an Preisschwankungen orientiert (Boltanski und Thévenot 2007; Diaz-Bone 2009a). Dieser ist besonders beim Wechsel zwischen verschiedenen Konventionen von besonderer Bedeutung: Sogenannte „Intermédiaires“ oder „Entremetteurs“ (Eymard-Duvernay und Marchal 1997:40ff.) sind alle am Prozess der Rekrutierung beteiligten Personen, wie beispielsweise Vermittler, Berater spezialisierter Firmen oder Behördenmitarbeiter. Sie vermitteln zwischen den verschiedenen Konventionen, indem sie zwischen ihnen Übersetzungen leisten und Kompromisse

⁴² In der Automobilproduktion passiert die Qualitätsüberwachung beispielsweise anhand wissenschaftlicher Testberichte, Schalttafeln, Tabellen und hochpräzisen Messinstrumenten (Boltanski und Thévenot 2007).

⁴³ Industrielle Forminvestitionen werden nach Ponte und Gibbon (2005) immer stärker für das Qualitätsmanagement eingesetzt.

⁴⁴ Siehe <http://www.hoganassessments.com/>.

⁴⁵ Auch Ponte und Gibbon (2005) sprechen diesbezüglich von „ease of codification of information“ (ebd.:5). Nach Boltanski und Thévenot (2007) stellen diese Eigenschaften verschriftlichter Standardisierungen auch Eigenschaften der Industriekonvention dar.

herstellen (ebd.; Bessy und Chauvin 2011). Am Centre d'Étude de l'Emploi (CEE) wurden Einzelfallstudien zu den Vorgehensweisen solcher Berater durchgeführt, anhand derer die praktische Beeinflussung der Konstruktion von Bewerberkompetenz aufgezeigt werden konnte (Diaz-Bone 2009b; Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Berater übernehmen externalisierte Funktionen von Unternehmen (Ponte und Gibbon 2005), stellen „platforms for putting economic partners in contact“ (Bessy und Chauvin 2011:4) dar und sind aktiv an der Konstruktion der die Märkte steuernden Wertigkeitskonventionen beteiligt.

3. Konvention des Netzwerks

„To have friends is power.“ (Hobbes 1651:54).

In der Konvention des Netzwerks verfügt der Rekrutierende nicht mehr über generelle institutionalisierte Regeln, die ihm helfen, die unterschiedlichen Bewerber zu klassifizieren (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Stattdessen nimmt er die Rolle eines Mediators ein und stützt sich dabei auf ein Netzwerk sozialer Beziehungen, wobei Bewerberkompetenzen in ihren Netzwerkbeziehungen verteilt – und somit reputationsbasiert – sind. Die Kandidatenwertigkeit wird ähnlich wie bei der familienweltlichen Konvention nach Boltanski und Thévenot (2007) aufgrund von persönlichen (Verwandtschafts-) Beziehungen hergestellt.⁴⁶ Soziales Kapital ist im Kontext der Netzwerkkonvention als eine produktive Ressource zu verstehen, die Rekrutierungshandlungen aufgrund der Konzentration auf die über Netzwerke verfügbaren Bewerber vereinfacht (ebd.; Bourdieu 1983; Coleman 1988). Soziale Beziehungen stellen hier das wichtigste Mittel zur Kontaktetablierung mit dem Arbeitsmarkt dar.⁴⁷ Unternehmen können aktiv in das soziale Kapital investieren, indem sie für erfolgreiche Kandidatenempfehlungen (der empfohlene Kandidat wird eingestellt) Prämien anbieten oder andere Anreize schaffen (Fernandez et al. 2000; Fernandez und Sosa 2005⁴⁸; Fernandez und Weinberg 1997; Liebe und Wegerich 2010; Petersen, Saporta und Seidel 2000).⁴⁹ Im Gegensatz zur Konvention des Marktes, die von vereinheitlichten Kompetenzen ausgeht, gründet die Netzwerkkonvention auf der Kompe-

⁴⁶ Verfechter von Netzwerkmodellen betonen, dass diese effizienter sind als marktbasierende Modelle (Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Granovetter 1973, 1983, 1995; Holzer 2006).

⁴⁷ Insbesondere die sozialen Netzwerke gegenwärtiger Mitarbeiter – die Rekrutierung über Mitarbeiterempfehlungen oder sogenanntes „referral hiring“ (Fernandez, Castilla und Moore 2000:1291) – werden als unternehmensstrategischer Vorteil im Rahmen der Rekrutierung verstanden (Coleman 1988; Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Granovetter 1973, 1983, 1995).

⁴⁸ In dieser Studie erhalten Mitarbeiter für eine Empfehlung \$ 10, wenn der Kandidat die Interviewphase durchlaufen hat, und \$ 250 bei überstandener Probezeit.

⁴⁹ Eine derartige Rekrutierungspraxis wird im Rahmen dieser Untersuchung als standardisierte industrielle Investition in Mitarbeiternetzwerke betrachtet. Siehe IV.1. „Bonus Plans“.

tenzaushandlung (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).⁵⁰ Die Übermittlungsträger sind hierbei Berater, Objekte oder Personen, die Kompetenzen aufgrund früherer Erfahrungen attestieren (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).⁵¹

4. Konvention der Interaktion

„Wir versuchen eine offene Gesprächsrunde hinzubekommen. Nur dieses ‚Frage-Antwort, Frage-Antwort‘ bringt uns eigentlich nicht weit. Wir wollen, dass sich der Kandidat wohl fühlt, dass er aus sich herauskommt. Auch Lachen ist gut. Der Mensch soll aus sich herauskommen. Dann bekommt man das zu sehen, was man eigentlich will.“

Wie dieses Transkriptzitat aus der Fallanalyse Zürich aufzeigt, ist ein zentrales Element der Interaktionskonvention der Versuch des Rekrutierenden basierend auf seiner intuitiven Fähigkeit während des Bewerbungsgesprächs eine Vertrauensbeziehung mit dem räumlich anwesenden Bewerber aufzubauen (Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Eymard-Duvernay 2010).⁵² Der Rekrutierende nimmt die Rolle eines aufmerksamen Gesprächspartners ein und versucht, die Möglichkeiten einer gegenseitigen Anpassung zu evaluieren und Bewertungskategorien für den Bewerber zu finden, indem er beispielsweise die Motive des Kandidaten für einen Stellenwechsel erfragt (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Die Kandidatenkompetenzen werden hier also – wie bei der Netzwerkkonvention – ausgehandelt, und die „grandeur“ eines Bewerbers emergiert aus dem Interaktionsverlauf, wobei der Einzigartigkeit des Kandidaten Rechnung getragen wird. Diese Konvention betont – wie die Konvention des Netzwerks – zwischenpersönliche Beziehungen bei der Kompetenzformierung (ebd.). Das Gespräch wird durch gemeinsame Erfahrungen oder gleiche Beziehungsnetzwerke (Charakteristikum der Netzwerkkonvention) zusätzlich erleichtert (ebd.). Vertreter des symbolischen Interaktionismus verstehen solche Face-to-face-Settings als Prozesse der Aushandlung, wobei reziproke Attribuierungen, Wahrnehmungen, Gesten und Intonation eine fundamentale Rolle spielen (Goffman 2008). Die Interaktionskonvention stellt Kandidatenkompetenz über lokale Indizien und nicht über

⁵⁰ Die Bewerberkompetenz respektive -reputation ist wie bei der familienweltlichen Konvention von Boltanski und Thévenot (2007) lokal verteilt und basiert auf der Zugehörigkeit zu Kollektiven (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Qualität wird hier über Beziehungen hergestellt, die gewissermassen als reputationsbasierte Marke („Brand“) fungiert (Boltanski und Thévenot 2007; Ponte und Gibbon 2005:8).

⁵¹ Die traditionelle Orientierung an der Vergangenheit stellt eines der charakteristischen Kennzeichen der familienweltlichen Konvention dar (Boltanski und Thévenot 2007; Ponte und Gibbon 2005). Für einen Einblick in die Konstitution narrativer (vergangenheitsorientierter) Netzwerke empfiehlt sich die Analyse des Prozesses der „Nazi-Werdung“ von Bearman und Stovel (2000). Diese basiert auf der Datengrundlage biographischer Aufsätze ehemaliger Nationalsozialisten.

⁵² Auch hier offenbart sich mit der Konzeption des Vertrauens ein Charakteristikum der familienweltlichen Konvention (Boltanski und Thévenot 2007).

generelle (vereinheitlichbare) Qualifikationen her (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).⁵³

III. Empirische Anwendung

A. Untersuchungsobjekt Swissport International

Die hier befragten Interviewpartner sind Mitarbeiter des internationalen Bodenabfertigungskonzerns „Swissport International.“⁵⁴ Jährlich bedient diese Servicegesellschaft 100 Millionen Passagiere für 650 Airlinekunden.⁵⁵ Sie erbringt mit ihren 33'000 Angestellten in 37 Ländern auf fünf Kontinenten Dienstleistungen sowohl im Bereich der Luftfracht als auch an 185 Flughäfen.⁵⁶ Im operativen Bereich des Ground Handlings (siehe Fussnote 56) erreichte sie 2009 einen Betriebsertrag von über EUR 10 Millionen und nimmt somit international die Position des Branchenführers ein.⁵⁷ Swissport International stellt als eines der international führenden Unternehmen im Cargo- und Groundhandlingssektor ein ideales Untersuchungsobjekt dar, weil ihr Erfolg unter anderem auf die auf Stufe des Executive Managements vorherrschenden Rekrutierungspraktiken – insbesondere hinsichtlich der Erstellung von Kandidatenwertigkeit – zurückgeführt werden kann (Eymard-Duvernay und Marchal 1997; Eymard-Duvernay 2010; siehe Kapitel II.A.).

⁵³ Im Rahmen dieser Konvention sind Bewerberwertigkeitskonstruktionen a priori nicht möglich, da der Interaktionsverlauf kaum antizipierbar ist (Eymard-Duvernay und Marchal 1997). Die Entscheidung für einen Kandidaten ist hier aufgrund fehlender Kommunikationsverschriftlichung nur schwer zu rechtfertigen (ebd.; Eymard-Duvernay 2010). Zudem sperren sich soziale Beziehungen grundsätzlich gegen formelle Registrierung (Eymard-Duvernay und Marchal 1997).

⁵⁴ Wenn nicht anders vermerkt, sind diese untersuchungsobjektbezogenen Angaben der betriebs-eigenen Homepage entnommen: <http://www.swissport.com/corporate/corporate-profile/> (zuletzt besucht am 5.3.2011).

⁵⁵ Es handelt sich hierbei unter anderem um Grosskunden wie beispielsweise Air France, British Airways, Emirates, Lufthansa, KLM, Virgin Atlantic, Swiss, Singapore Airlines oder Ryanair etc.

⁵⁶ Die Dienstleistungen in der Luftfracht (sogenanntes „Cargo Handling“) umfassen unter anderem die flughafeninterne und -externe (Spezial-) Frachtabwicklung und deren Transport. Zu den Dienstleistungen an Flughäfen – sogenanntes „Ground Handling“ – gehören unter anderem die Wartung, die Reinigung, die Betankung, die Ladekontrolle und der Rampenservice von Flugzeugen. Zur weiteren Ausführungen des stark diversifizierten Dienstleistungsportfolios im Bereich Cargo und Ground-Handling siehe <http://www.swissport.com/corporate/corporate-profile/>.

⁵⁷ Das ISO-zertifizierte Unternehmen Swissport International generierte 2010 einen Gesamtbetriebsertrag von CHF 1.7 Mia. und hat zehn aufeinanderfolgende Male seit dem Jahr 2000 die „Global Aviation Ground Services Company“-Auszeichnung bekommen. Weitere Informationen zur zehnmaligen Preisvergabe an Swissport sind zu finden unter: http://www.itmworld.com/subcategory_detail.php?iResearchId=10608&iCategoryId=57 (zuletzt besucht am 5.3.2011).

B. Methodische Vorgehensweise

Die hier angewandte qualitative Methode zur Rekonstruktion von Rekrutierungspraktiken und der dazugehörigen konventionenbasierten Wertigkeitsschemata auf Stufe des Executive Managements bestand aus fünf Experteninterviews⁵⁸ mit anschliessender qualitativer Inhaltsanalyse.⁵⁹ Die Datenerhebungs- und Auswertungspraxis folgte strikt den Anweisungen von Gläser und Laudel (2010).⁶⁰ Das Ziel von Experteninterviews und qualitativen Inhaltsanalysen ist die detaillierte Beschreibung weniger – hier fünf internationaler – Fälle (ebd.). Anhand von Abklärungsgesprächen⁶¹ mit dem „Executive Vice President Global HR“ (Human Resources) und dem „Corporate Senior Manager HR“ (auf Konzernebene) von Swissport International wurde der Daten- und Feldzugang gesichert. Den fünf Interviewpartnern wurde aufgrund ihrer Beteiligung an der Rekrutierung des Executive Managements Expertenstatus⁶² zugesprochen. Sie stellten die im Anschluss auszuwertenden Informationen zu den einzelnen Tochterunternehmen⁶³ – jeweils eines in Südafrika, in den U.S.A., in Grossbritannien, in Deutschland und in Zürich⁶⁴ – bereit.

⁵⁸ Die Experteninterviews wurden telefonisch abgehalten. Dem forschungsethisch relevanten Prinzip der „informierten Einwilligung“ (Gläser und Laudel 2010:54) wurde Folge geleistet.

⁵⁹ Für eine Einsicht in die Transkripte: Anfrage per Mail an michelle.widmer@usi.ch.

⁶⁰ Die zyklisch ausgelegte und durch permanente Verbesserungs- und Anpassungsleistungen der Erhebungs- und Auswertungsinstrumente charakterisierte Vorgehensweise entspricht einem „Grounded Theory“-orientierten Ansatz (Gläser und Laudel 2010:47f.): Ausgehend von neuen empirischen Ergebnissen und Erfahrungen im Feld wurden neue Beobachtungsstrategien entwickelt. Diese gegenstandsbezogene Vorgehensweise sollte gewährleisten, dass der Empirie nicht einfach eine starre und vordefinierte Theorie „übergestülpt“ wird. Während des gesamten Forschungsprozesses herrschte ein reger Austausch zwischen den Erhebungs- und Auswertungsmethoden sowie eine permanente Überprüfung und Verbesserung der Instrumentenvalidität an der Empirie.

⁶¹ Diese Abklärungsgespräche haben sich im Laufe der Untersuchung – im Sinne der von Gläser und Laudel (2010) geforderten Offenheit qualitativer Forschung – als wichtige Informationsquelle erwiesen und haben zur Hypothesenformulierung massgebend beigetragen.

⁶² Ein Experte zeichnete sich als „Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ aus und nahm eine exklusive Stellung innerhalb des zu untersuchenden sozialen Kontexts ein (Gläser und Laudel 2010:12).

⁶³ Anhand der Auswertungsstrategie für die „vergleichende Analyse weniger Fälle“ (ebd.:249) konnten die konventionenbasierten Wertigkeitskonstruktionen der Einzelfälle untereinander verglichen und gegeneinander kontrastiert werden. Die Erfassung und Vergleichung verschiedener (Tochter-) Unternehmen hinsichtlich der sie dominierenden Koordinationsformen stellt nach Eymard-Duvernay (2010) eine der grossen Stärken der EC dar.

⁶⁴ Swissport Zürich ist – wie die anderen vier Fälle – ein selbständiges Tochterunternehmen mit eigener Geschäftsleitung, hat eine Führungsverantwortung und legt entsprechend eine eigene Erfolgsrechnung vor.

Abbildung 4 zeigt die Beziehungen zwischen den einzelnen Tochterunternehmen und dem Konzern.

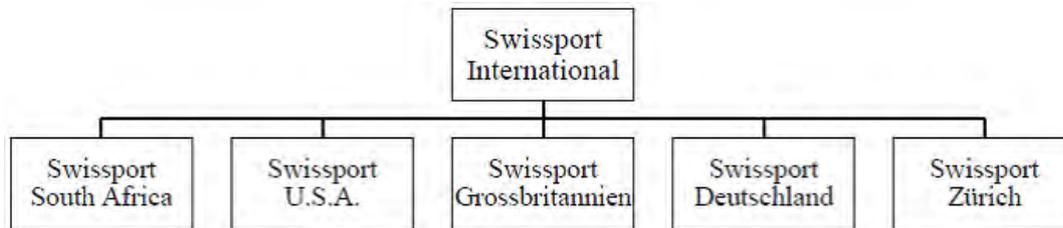


Abb. 4: Organigramm und Stichprobenziehung, Quelle: eigene Darstellung.

Die hier verwendeten nichtstandardisierten Interviewleitfäden⁶⁵ und Auswertungskategorien der Inhaltsanalyse wurden nach jedem Interview dem neuen Wissenstand entsprechend ergänzt oder angepasst.⁶⁶ Die transkribierten Experteninterviews wurden unter Zuhilfenahme einer qualitativen Inhaltsanalyse nach dem Muster von Gläser und Laudel (2010) mit der Analysesoftware „Atlas.ti“ ausgewertet. Das ursprüngliche Kategoriensystem umfasste den unter Kapitel II.C. ausgeführten, von Eymard-Duvernay und Marchal (1997) stark vereinfachten Rekrutierungsprozess: Profildefinition, Bewerbungsselektion, Interviews und Eignungstests. Zudem wurden die in den Expertenaussagen vorkommenden Konventionsindikatoren als Raster verwendet.⁶⁷ Die teilweise nicht vollständig exklusiven Konventionskategorien wurden entweder nach der vorherrschenden Konvention beurteilt oder als Mischform identifiziert.

⁶⁵ Eine Auflistung der die Interviewleitfäden konzipierenden forschungsanleitenden Hypothesen kann im Anhang betrachtet werden.

⁶⁶ Pretests im eigentlichen Sinn wurden keine durchgeführt; Verbesserungen und Anpassungen von Erhebungs- und Auswertungsinstrumenten wurden – den Empfehlungen von Gläser und Laudel (2010) folgend – bei der Feststellung von Mängeln und Verbesserungsmöglichkeiten direkt vorgenommen. Diese Vorgehensweise darf ebenfalls als grundsätzliche Offenheit gegenüber neuen relevanten Erkenntnissen verstanden werden und fungiert somit im Rahmen des stets kritisch-reflexiv hinterfragten Forschungsprozesses als qualitätssichernde Strategie. So kam es beispielsweise nach dem ersten Interview (Südafrika) zu einer drastischen Vereinfachung und Kürzung des Leitfadens. Ein weiteres Beispiel ist die Aufnahme der Thematik von medizinischen Untersuchungen, Drogentests, Straffaktenansicht und der Einholung von Referenzen im Rahmen des Rekrutierungsprozesses (erstmalig im zweiten Interview mit dem Experten für den Fall U.S.A. thematisiert).

⁶⁷ So wurden reputationsverwandte Sachverhalte beispielsweise der Netzwerkkonvention zugewiesen oder Verschriftlichungs- und Standardisierungsprozesse als Indikatoren der industriellen Konvention verstanden. An Marktformaten orientierte, betriebsexterne und zum Rekrutierungsprozess hinzugezogene Berater wurden der Marktkonvention zugeschrieben.

IV. Befunde

Tabelle 1 fasst die Konventionsindikatoren mitsamt ihrer jeweiligen Kurzbezeichnung (HOG, INT etc.) zusammen. Sie dient als Unterstützung bei der Ergebnispräsentation, -interpretation und -hinterfragung. Tabelle 2 stellt die fallspezifisch identifizierten Konventionsindikatoren und Dispositive dar. Tabelle 3 (siehe Anhang) präsentiert ganzheitlich alle im Rahmen der Einzelfallanalysen vorkommenden konventionenbasierten Rekrutierungspraktiken (in Rein- und Koordinationsformen).⁶⁸ Die in den Abbildungen 5,6 und 7 enthaltenen Kürzel bezeichnen wie folgt die Einzelfallstudien: GB = Grossbritannien, ZH = Zürich, SA = Südafrika, DE = Deutschland.

Indikatoren Marktkonvention	Indikatoren Industriekonvention	Indikatoren Netzwerkkonvention	Indikatoren Interaktionskonvention
ANZ Anzeigenplatzierung	DROG Drogentest	PROBREP als problematisch definierte Kollektivreputation	INT Interview
BER betriebsexterner Berater	GL standardisierte, verschriftlichte Guidelines	REF Referenzeinholung	
CV Curriculum vitae/ Bewerbungsunterlagen	GRAP graphologisches Gutachten	(LE)REP (Leserschafts-)reputation	
	HOG Hogan Assessment; industriebasierter Test		
	MED medizinische Untersuchungen		
	STRAF Strafregisteransicht		
	KZ industriebasierte Kennziffern		

Tab. 1: Konventionsindikatoren, Quelle: eigene Darstellung.

⁶⁸ Diese Angaben erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wie bei Ponte und Gibbon's (2005) und Boisard und Letablier's (1987) Beispielen von wertigkeitsgenerierenden und -beinhaltenen Produktionsketten (II.D.1.), sollen hier lediglich die dominanten Rekrutierungspraktiken im Rahmen der dem Untersuchungsobjekt Swissport International zugehörigen Einzelfälle identifiziert werden.

Marktkonvention

- Anzeigenplatzierungen (Südafrika, U.S.A, Zürich)
- betriebsexterne Berater (in allen Fällen ausser Zürich)
- CVs/Bewerbungsunterlagen (in allen Fällen)

Industriekonvention

- Drogentests (U.S.A)
- graphologische Gutachten (Zürich)
- medizinische Untersuchungen (Grossbritannien, Zürich)
- Standardisierte, verschriftlichte Guidelines (Südafrika, U.S.A., Grossbritannien)
- Hogan Assessment/kommerzielle, industriebasierte Tests (in allen Fällen ausser Deutschland)
- Strafregisteransichten (in allen Fällen)

Netzwerkkonvention

- Leserschaftreputationen (Südafrika, U.S.A, Zürich)
- Als problematisch definierte Kollektivreputationen (U.S.A, Grossbritannien, Zürich)
- Referenzeinholungen (in allen Fällen ausser Grossbritannien)

Interaktionskonvention: Interviews (in allen Fällen)

Tab. 2: Fallspezifisch identifizierte Konventionsindikatoren und Dispositive, Quelle: eigene Darstellung.

In den fünf Fallanalysen konnten alle vier Rekrutierungskonventionen (Industrie-, Markt-, Netzwerk- und Interaktionskonvention) identifiziert werden. Zudem traten Koordinationsformen verschiedener Konventionen auf. Diese „modes of overall governance“ (Ponte und Gibbon 2005:3, siehe Kapitel II.C.), beziehungsweise die bei der Rekrutierungspraxis und Herstellung von Kandidatenkompetenz auf Stufe des Executive Managements dominanten konventionsbasierten Handlungskoordinationen werden nachstehend erläutert:⁶⁹

1. Phase der Bewerberakquisition

In Südafrika und den U.S.A. konnte in der Bewerberakquisitionsphase eine industriebasierte Investition in Form standardisierter betriebsinterner Guidelines in Netzwerke identifiziert werden,⁷⁰ die im Fall Südafrika den betriebsinternen Kandidaten, im Fall U.S.A.

⁶⁹ Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient – Ponte und Gibbon's (2005) sowie Boisard und Letablier's (1987) Beispielen der mit Wertigkeitskonstruktionen durchdrungenen Produktionsketten folgend (II.D.1) – lediglich der Demonstration der dominanten Rekrutierungspraktiken im Rahmen der dem Untersuchungsobjekt Swissport International zugehörigen Einzelfälle.

⁷⁰ Siehe Tabelle 3, 1.a.): Industrie (GL) → Netzwerk (REP).

den durch gegenwärtige Mitarbeiter empfohlenen Kandidaten mehr Kompetenz attribuierten als betriebsexternen respektive nichtempfohlenen Kandidaten. In Südafrika kamen sogenannte „Good Practice Guidelines“ (GL) zum Einsatz. In den U.S.A. wurde im Rahmen eines „Bonus Plans“ direkt in das soziale Kapital von Mitarbeitern investiert (GL). Der in der Geschäftspolitik schriftlich verankerte Standard (Industriekonvention) legte fest, dass Mitarbeiter im Falle einer erfolgreichen Empfehlung für eine „Director“-Stelle \$500.- und für eine „Vice President“-Stelle \$1000.- zugesprochen bekamen. Anhand der Höhe der Boni (Kennziffern als industrielle Dispositive) wurde ersichtlich, welchen unternehmensstrategischen Wert die Geschäftsleitung einer solchen Empfehlung zumass.

In Grossbritannien und Deutschland investierte man anhand marktformatsorientierter betriebsexterner Berater (BER) marktbasierend in Netzwerke (REP).⁷¹ Betriebsexterne Berater beeinflussten die Kandidatenkompetenzherstellung indem sie branchen- und betriebsexternen Kandidaten (im Fall Grossbritannien) und ihren eigenen Netzwerkkontakten (im Fall Deutschland) mehr Kompetenz attribuierten als solchen, die nicht über diese Eigenschaften verfügten. In Grossbritannien bekamen Kandidaten aufgrund ihrer Zugehörigkeit zum betriebs- und branchenexternen Feld (Netzwerkkonvention; REP) mehr Kompetenz zugeschrieben. Es wurden vorzugsweise Kandidaten aus den Sektoren der Verarbeitungs- und Logistikindustrie akquiriert. Diese Sektoren unterlagen gemäss Expertenaussage einer enormen Geschwindigkeit und waren extrem konkurrenzdominiert. Dies schlug sich letztlich in besseren Managementfähigkeiten nieder. Der dominierende Rekrutierungskanal in Grossbritannien bildete „[a]lmost exclusively“ betriebsexterne – an den Dispositiven des Marktes orientierte – Berater (BER). Internetanzeigen wurden im Unterschied zu den U.S.A., Deutschland und Zürich aufgrund der rasanten Ausbreitung und des daraus resultierenden zu grossen Aufwands der Bewerbungsauslese vermieden.

Die in Deutschland am häufigsten eingesetzte Methode zur Bewerberakquisition war die direkte Kontaktaufnahme mit zwei betriebsexternen berufserfahrenen Branchenkennern (BER) über das Airlinekundennetzwerk (REP) des Experten. Diese zwei Branchenkenner nahmen eine höhere Managementposition ein und waren seit über 20 Jahren in der Luftfrachtbranche tätig. Obwohl eine Präferenz für die (netzwerkbasierte) interne Personalbeschaffung bestand, hatte sich diese Quelle im Verlauf der letzten 16 Monate als überhaupt nicht ergiebig erwiesen. Es bestand eine starke Abneigung gegenüber betriebsexternen kommerziellen Beratern: „[E]ine erfahrene, operationelle Führungskraft mit Leitungsverantwortung im Bereich Luftfracht zu finden ist sehr schwierig [...]. Da ist ein Head-

⁷¹ Siehe Tabelle 3, 1.): Markt (BER) → Netzwerk (REP).

hunter oder eine Stellenanzeige häufig einfach nur sinnlos. Ich versuche Headhunter zu vermeiden. Sie können meistens nicht das liefern, was wir erwarten. [...] Wenn ich erkläre, was ich will, liefert er mir nie das, was wir suchen. Die Methoden, die Headhunter normalerweise anlegen, sind ungeeignet. Und dann sind sie noch sehr teuer. Ich habe zwei Fälle, wo ich sie aus lauter Verzweiflung eingesetzt habe. Die liefern irgendwie dann einfach alles.“ Während der Akquisitionsphase konnte bei Südafrika, U.S.A. und Zürich noch eine weitere Handlungskoordination identifiziert werden, nämlich diejenige der Anzeigenplatzierung (Marktdispositiv) unter Rekurs auf die Leserschaftsreputation (LEREP) des jeweiligen Ausschreibungsmediums.⁷² Wenn betriebsexterne Berater (Marktkonvention) in Südafrika nicht die gewünschten Resultate erzielten, wurde zum Marktdispositiv der Zeitungsanzeige (ANZ) gewechselt. Die Kompetenz eines Kandidaten wurde über seine Zugehörigkeit zur Leserschaft (LEREP) einer entsprechenden Zeitung – in diesem Fall entweder der „*Sunday Times*“ oder der „*Sunday Independent*“ – hergestellt. Die Bewerberkompetenz wurde bei der Bewerberakquisition somit durch eine marktbasierete Forminvestition (ANZ) in eine reputationsbasierte Kollektivzugehörigkeit (Leserschaft von „up-market newspapers“) abgeleitet. Im Fall U.S.A. wurde gleich ab Beginn des Rekrutierungsprozesses eine Anzeige (ANZ; Dispositiv der Marktkonvention) auf der betriebseigenen Homepage (LEREP) platziert. In Zürich platzierte man auf der betriebseigenen Homepage und über einen externen Anbieter eine Anzeige (Marktdispositiv; ANZ). Da dies gleichzeitig geschah, zeichnete sich zwar keine klare Präferenz für betriebsinterne oder -externe Kandidaten (Netzwerkkonvention) ab, jedoch wurde auch hier – wie bei den Fällen Südafrika und U.S.A. – die Bewerberkompetenz über die netzwerkbasierete Zugehörigkeit respektive Nichtzugehörigkeit zur Leserschaft (oder „Userschaft“) dieser zwei Homepages konstruiert (LEREP). Wenn in Zürich über die Stellenanzeige keine geeigneten Kandidaten identifiziert werden konnten, wendete man sich an externe Berater (Marktkonvention). Diese Vorgehensweise wurde jedoch nur äusserst selten und – wie in Deutschland und den U.S.A. – ungern eingeleitet, wie anhand des nachstehenden Transkriptauszugs demonstriert werden kann: *„Wir hatten bisher mehr Aufwand statt Unterstützung mit Headhunters. Im Moment bin ich da sehr abgeneigt. Es sind oftmals Verkäu-*

⁷² Für Südafrika und U.S.A. siehe Tabelle 3, 1.c.): Markt (ANZ) → Netzwerk (LEREP), für Zürich siehe Tabelle 3, 1. Markt (ANZ) → Netzwerk (LEREP).

fer, die etwas Geld machen wollen. Die Dossiers, die sie uns dann geschickt haben, waren teilweise überhaupt nicht gut recherchiert und haben eigentlich überhaupt nicht den Anforderungen entsprochen, die wir deklariert hatten. Und dann sind sie noch teuer.“

Abbildung 5 fasst die dominanten „modes of overall governance“ (Ponte und Gibbon 2005:3) der Bewerberakquisition nochmals fallspezifisch zusammen.

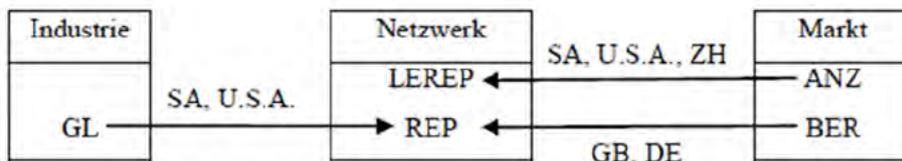


Abb. 5: Dominante konventionskoordinierende Rekrutierungspraktiken im Rahmen der Bewerberakquisition, Quelle: eigene Darstellung.

2. Phase der Bewerbungsselektion

Bei der Bewerbungsselektion dominierte in allen Fällen die industrielle Forminvestition im Rahmen des Marktdispositivs des CV's, wobei Kennziffern wie beispielsweise Bildungsabschlüsse und andere formale Qualifikationen/Zertifizierungen im Vordergrund standen.⁷³ Im Fall Südafrika kam es jeweils im Anschluss daran noch zu einer netzwerk-basierten Forminvestition im Rahmen der marktbasierter Praxis der CV-Anforderung, da den gemäss der „Employment Equity Guideline“ zum Kollektiv der „previously disadvantaged individuals“ gehörenden Kandidaten mehr Kompetenz unterstellt wurde als Nicht-angehörigen.⁷⁴ Bei dieser Phase der Bewerbungsselektion geschah die Kompetenzherstellung der Kandidaten also grundsätzlich vorwiegend über die aus dem Marktdispositiv CV hervorgehenden industriebasierten Kennzahlen.

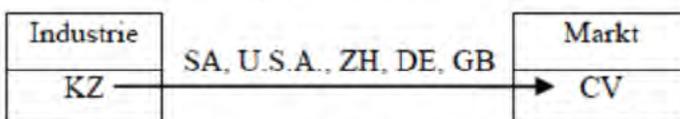


Abb. 6: Dominante konventionskoordinierende Rekrutierungspraktiken im Rahmen der Bewerbungsselektion, Quelle: eigene Darstellung.

⁷³ Siehe Tabelle 3, 2. Industrie (KZ) → Markt (CV).

⁷⁴ Siehe Tabelle 3, 2. Netzwerk (REP) → Markt (CV). Streng genommen stellte diese Vorgehensweise aufgrund des Rekurses auf rechtliche Kennziffern ebenfalls eine industriebasierte Rekrutierungspraxis dar.

3. Phase der zusätzlichen Informationsbeschaffung

In den U.S.A. und in Grossbritannien konnten industrielle Investitionen im Rahmen der Interviews (Interaktionskonvention) in Form standardisierter Interviewguidelines identifiziert werden.⁷⁵ Die Interviews (Interaktionskonvention; INT) wurden in Grossbritannien vor den medizinischen Tests (MED) und dem „Hogan Assessment“ (HOG) anhand eines standardisierten Leitfadens (Industriekonvention; GL) durchgeführt. Dieser enthielt sogenannte „core competences“ (industrielle Kennziffern), zu denen jeder einzelne Kandidat befragt wurde.

In den U.S.A. geschah dies explizit zum Schutz vor netzwerkbasierten Diskriminierungsklagen⁷⁶ unter Rekurs auf Minoritätszugehörigkeit. Wenn ein abgelehnter Kandidat eine Diskriminierungsklage aufgrund seiner Kollektivzugehörigkeit (REP) einreichte (beispielsweise aufgrund seiner Hautfarbe oder Herkunft etc.), so konnte auf den standardisierten Leitfaden, der die Gleichbehandlung aller Kandidaten und die Nichtdiskriminierung netzwerkbasierter Minderheiten qualitätssichernd gewährleisten soll, rekuriert werden. Zudem mussten gemäss gesetzlicher Vorschrift alle Notizen, die während eines Interviews von den Rekrutierenden gemacht wurden, aufbewahrt werden (d.h. es kam zu einer industriebasierten Verschriftlichung von interaktionsbasierten Prozessen).⁷⁷ In den U.S.A. (Drogentests) und in Zürich, Grossbritannien und Deutschland (Strafregisteransicht) wurden im Rahmen der zusätzlichen Informationsbeschaffung Rekurse auf industriebasierte Kennziffern beobachtet. Wenn ein Kandidat in den U.S.A. den durch einen unternehmensexternen Berater durchgeführten Test verweigerte oder das Ergebnis positiv ausfiel – der Kandidat hatte illegale Substanzen wie beispielsweise Kokain, Heroin oder Cannabis konsumiert –, wurde er vollautomatisch aus dem Rekrutierungsprozess exkludiert. Der Rekurs auf die Kennziffern (Industriekonvention) „positiv“ und „negativ“ diente der Aufdeckung der Kollektivzugehörigkeit respektive der Nichtzugehörigkeit (Netzwerkkonvention; PROBREP) eines Kandidaten zu einem als nicht kompetent identifiziertes Kollektiv, nämlich dem Kollektiv der Konsumenten illegaler Substanzen.⁷⁸ Die Strafaktenansicht (STRAF) – basierend auf rechtlichen Kennziffern als Industriedispositive – fand in Zürich bewusst zwischen dem ersten und zweiten Interview statt. Der Kandidat musste einer durch einen staatlichen Vermittler überprüften Statusnachfrage zustimmen, sonst wurde er aus dem Rekrutierungsprozess exkludiert. Die Zugehörigkeit zum Kollektiv

⁷⁵ Siehe Tabelle 3, 3.a.): Industrie (GL) → Interaktion (INT).

⁷⁶ Streng genommen stellte dieser Vorgang aufgrund des Rekurses auf rechtliche Kennziffern ebenfalls eine industriebasierte Rekrutierungspraxis dar.

⁷⁷ Siehe Tabelle 3, 3.b.): Industrie (GL) → Netzwerk (REP) & (INT).

⁷⁸ Siehe Tabelle 3, 3.c.): Industrie (DROG) → Netzwerk (PROBREP).

tiv der Straffälligen (Netzwerkkonvention) führte hier jedoch nicht zwangsläufig zu einer Ausscheidung aus dem Rekrutierungsprozess wie in Grossbritannien. Delikte, wie beispielsweise Geschwindigkeitsübertretungen im Strassenverkehr hatten keinen verheerenden Einfluss auf die Wertigkeitskonstruktion eines Kandidaten. Die aus der Verwicklung in beispielsweise Drogen- oder Waffenhandel resultierende Reputation (Netzwerkkonvention; PROBREP), hingegen hätte sich dermassen negativ auf die Kompetenzherstellung ausgewirkt, dass der Kandidat aus dem Rekrutierungsprozess ausgeschlossen worden wäre. Des Weiteren fungierte die Anforderung des Strafregisterauszugs als Überprüfung der aus dem ersten Interview hervorgegangenen Kandidatenglaubwürdigkeit (Interaktionskonvention; INT). Anlässlich dieses ersten Interviews wurde dem Kandidaten die Chance gegeben, allfällige Delikte offen zu kommunizieren, bevor er nach seiner Zustimmung für eine Kriminalaktenansicht gebeten wurde. Gemäss Expertenaussage kam es wiederholt zur Situation, dass ein Kandidat im Rahmen des ersten Interviews seine strafrechtliche Unbescholtenheit beteuerte, letztendlich aber Einträge in seiner Kriminalakte hatte. Selbst wenn die Straftaten von ihrem Schweregrad her nicht so schlimm waren, hatten solche Lügen im Rahmen der Interaktionskonvention einen äusserst negativen Einfluss auf die Kandidatenkompetenz. Die Bewerberkompetenz wurde in diesem Fall auch durch das Abstützen auf industrielle, netzwerk- und interaktionsbasierte Konventionen hergestellt.⁷⁹ In Grossbritannien wurden Interviews (Interaktionskonvention; INT) vor den medizinischen Tests (MED) und dem „Hogan Assessment“ (HOG) anhand eines standardisierten Leitfadens (Industriekonvention; GL) durchgeführt.⁸⁰ Nach bestandener Interviewphase musste ein Kandidat seine Erlaubnis zur Anforderung der staatlichen Dokumente geben, damit sein krimineller Status (STRAF) – ablesbar an standardisierten rechtlichen Kennziffern (Industriekonvention) – geklärt werden konnte. Verweigerte er diese, oder wies seine Strafakte irgendwelche Einträge auf, wurde er automatisch aus dem Rekrutierungsprozess exkludiert: *„It's black and white. If somebody has a criminal record, we wouldn't hire.“* Diese Nulltoleranz-Rekrutierungspraxis resultierte aus der Tatsache, dass die in Grossbritannien rekrutierten Kandidaten aus rechtlichen Gründen gar nicht am Flughafen arbeiten durften, wenn ihrer Strafakte nicht einwandfrei war. Die Reputation straffälliger Kandidaten war hier dermassen schlecht, dass eine derartige Zugehörigkeit den sofortigen Ausschluss aus dem Rekrutierungsprozess zur Folge hatte. Zusätzlich fungierte diese industrielle Forminvestition als Kontrollinstanz zur Überprüfung der Richtigkeit des im Rahmen der Interviews (Interaktionskonvention; INT) durch den Kandidaten angegebenen Straf-

⁷⁹ Siehe Tabelle 3, 3.a.): Industrie (STRAF) → Netzwerk (PROBREP) & Interaktion (INT).

⁸⁰ Siehe Tabelle 3, 3.c.): Industrie (HOG & MED).

aktenstatus.⁸¹ In Deutschland musste ein Kandidat über den sogenannten „Luftsicherheitsstatus“ verfügen. Dieser wurde durch die entsprechende Behörde erstellt. Dadurch wurde die Kompetenzkonstruktion externalisiert und folgte den industriellen Kennziffern „Status erteilt“ respektive „Status nicht erteilt“.⁸² Im Unterschied zu Grossbritannien konnte ein Kandidat in Deutschland also durchaus Einträge in seiner Strafakte haben, ohne dass die Rekrutierenden dies erfuhren, solange er den Luftsicherheitsstatus erteilt bekam.

In Zürich und Grossbritannien diente die Strafaktenansicht als Überprüfung der im Rahmen der ersten Interviews hergestellten Kandidatenwertigkeit. Eine solche Aufrichtigkeitsprüfung wurde in Zürich zusätzlich mittels einer netzwerkbasierter Referenzeinholung (Netzwerkkonvention; REF) nach vorheriger interaktionsbasierter Befragung zu früheren Arbeitsbeziehungen durchgeführt.⁸³ Die Ergebnisse aus der Referenzeinholung flossen danach schliesslich als netzwerkbasierter Forminvestition konfrontativ im Rahmen der Interaktionskonvention (INT) mit ein.

Beim Fall Südafrika wurden bei der Rekrutierung von Mitgliedern des Executive Managements immer Interviews durchgeführt (INT), wobei (noch) kein standardisierter Fragebogen verwendet wurde.⁸⁴ Zudem konnten Dispositive der Interaktionskonvention (INT) und der Industriekonvention (HOG) isoliert werden. Nach Aussage des Experten beeinflussten aus dem „Hogan Assessment“ hervorgegangene (interaktionsbasierte) Implikationen – wie beispielsweise die „soft and interpersonal skills“ eines Kandidaten – die Kompetenzherstellung. Diese konnten daher als interaktionsbasierte Forminvestition (INT) im Rahmen der Industriekonvention (HOG) betrachtet werden.⁸⁵

Anders als in den U.S.A. und in Grossbritannien wurden die in der Regel in zwei Durchgängen vorgenommenen Interviews in Deutschland ohne den Einsatz schriftlicher Leitfäden abgehalten. Interessant ist die Bemerkung des Experten, dass ein früherer Kandidat viermal hintereinander zum Interview erscheinen musste, da der Experte und sein Vorgesetzter sich hinsichtlich dessen Kompetenz nicht einig waren. Anstatt industrielle Tests

⁸¹ Siehe Tabelle 3, 3.a.): Industrie (STRAF) → Netzwerk (PROBREP) & Interaktion (INT).

⁸² Siehe Tabelle 3, 3.: Industrie (STRAF).

⁸³ Siehe Tabelle 3, 3.c.): Netzwerk (REF) → Interaktion INT).

⁸⁴ Der Experte sprach sich jedoch klar für eine stärkere Strukturierung der Interviewphase unter Zuhilfenahme von numerischen Bewertungsskalen (Industriekonvention) aus: „*I would like a more structured interview process. I prefer a five or ten points scoring system. You would then have a weight for each area you're interviewing the person on.*“

⁸⁵ Siehe Tabelle 3, 3.b.): Interaktion (INT) → Industrie (HOG).

zur Informationsgewinnung beizuziehen, verzichtete man hier auf deren Einsatz und „verharrte“ sozusagen in der Interaktionskonvention.⁸⁶

In Zürich wurden industriebasierte Tests (Hogan [HOG] und graphologische Gutachten [GRAP]⁸⁷) bewusst zwischen den zwei Interviewdurchläufen eingesetzt, damit der Kandidat im Verlauf des zweiten Interviews mit den Testergebnissen und -implikationen konfrontiert werden konnte. Es kam also – wie im Fall Südafrika, wo der industriebasierte „Hogantest“ Aufschluss über interaktionsbasierte Kandidatenmerkmale gibt – zu einer industriellen Forminvestition im Rahmen der Interviews (Interaktionskonvention; INT). Wichtig ist hierbei allerdings, dass solche Tests lediglich unterstützenden Charakter hatten, was folgende Aussage des Experten demonstriert: „Man trifft nie eine Entscheidung nur aufgrund eines solchen Tests. [...] Es wäre fatal, wenn man nur aufgrund des Tests entscheidet.“ Der Experte sprach sich deutlich für das Interview als wichtigstes Instrument der Kandidatenbewertung aus, was anhand des nachstehenden Transkriptzitats unterstrichen werden kann: „Uns ist es wichtig, dass das Gespräch flüssig bleibt. Wir versuchen eine offene Gesprächsrunde hinzubekommen. Nur dieses ‚Frage-Antwort, Frage-Antwort‘ bringt uns eigentlich nicht weit. Wir wollen, dass sich der Kandidat wohl fühlt, dass er aus sich herauskommt. Auch Lachen ist gut. Der Mensch soll aus sich herauskommen. Dann bekommt man das zu sehen, was man eigentlich will.“ Abbildung 7 fasst die dominanten „modes of overall governance“ (Ponte und Gibbon 2005:3) der zusätzlichen Informationsbeschaffung nochmals fallspezifisch zusammen. zusammen.

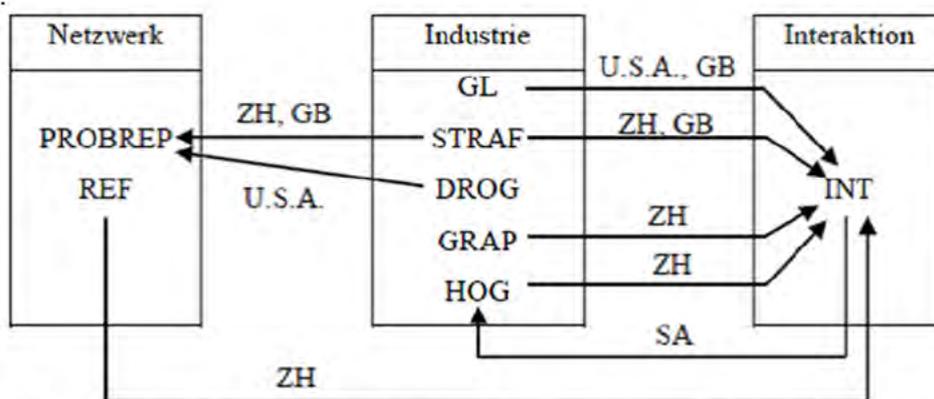


Abb. 7: Dominante konventionskoordinierende Rekrutierungspraktiken im Rahmen der zusätzlichen Informationsbeschaffung, Quelle: eigene Darstellung.

⁸⁶ Siehe Tabelle 3, 3.: Interaktion (INT).

⁸⁷ Solche graphologischen Gutachten werden zwar nicht regelmässig eingesetzt, wurden aber de facto teilweise auch schon zur Kandidatenbewertung hinzugezogen.

V. Schlussfolgerungen

Die Analyse der in fünf Einzelfallstudien im Rahmen der Rekrutierung auf Stufe des Executive Managements vorkommenden Praktiken hat ergeben, dass für jeden Einzelfall (Südafrika, U.S.A., Grossbritannien, Deutschland und Zürich) zur Herstellung von Kandidatenwertigkeit alle vier Rekrutierungskonventionen (Industrie-, Markt-, Interaktions- und Netzwerkkonvention) von den Rekrutierenden hinzugezogen wurden. Die Konventionen traten teilweise isoliert (in Reinform), teilweise als Koordinationsformen auf. Die Akteure stützten sich bei der Handlungskoordination also auf mehrere unsicherheitsreduzierende Logiken, die in einer komplexen – nicht für jeden Fall identischen – Konstellation zueinander standen, wobei einige Befunde für eine zunehmende strukturelle Äquivalenz in Unternehmen im Sinne von DiMaggio und Powell (1983) sprachen: Es konnten gesetzliche Zwänge zur Isomorphie identifiziert werden, da beispielsweise in allen Fällen regulative Auflagen bezüglich der Strafaktenüberprüfung bestanden. Alle fünf Tochterunternehmen waren also gezwungen derartige Überprüfungen in ihre Geschäftspolitik strukturell einzubauen und operativ umzusetzen. Die gesetzlich verankerte Notwendigkeit verschriftlichter Interviewguidelines (U.S.A. und Grossbritannien) war ein weiteres derartiges Beispiel. Das von allen Tochterunternehmen – ausser in Deutschland – eingesetzte „Hogan Assessment“ darf als Anpassung durch Nachahmung (sogenannte Isomorphie durch Mimese [ebd.]) verstanden werden, da die Geschäftsleitung diese Rekrutierungsmethode als bewährte (rechtlich nicht vorgeschriebene) Vorgehensweise in verschiedenen Tochterunternehmen identifiziert hatte und künftig in der strategischen Geschäftspolitik als festen Bestandteil der Kaderrekrutierung verankern wird. Gemäss Aussage des „Executive Vice President Global HR“ sollen künftig (weitgehend) standardisierte Interviewguidelines von allen Tochterunternehmen des Konzerns eingesetzt werden; selbst dann, wenn (noch) keine rechtlich-regulative Grundlage besteht (wie beispielsweise in den Fällen Zürich, Deutschland und Südafrika). Dieses durch die Geschäftsleitung initiierte Projekt der Prozessvereinheitlichung darf daher als mimetische Anpassung an die Kaderrekrutierung im anglosächsischen Raum verstanden werden. Der Einsatz industriebasierter kommerzieller Tests, verschriftlichter Interaktionsprozesse sowie marktformatsorientierter Berater stellt zudem auch eine Anpassung aufgrund einer zunehmenden Professionalisierung und des damit einhergehenden normativen Drucks dar (ebd.). Industrielle Investitionen in betriebsinterne Netzwerke wie interne Richtlinien (beispielsweise „Bonus Plans“ [siehe Fall U.S.A., Kapitel IV.1.] oder „Good Practice Guidelines“ [siehe Fall Südafrika, Kapitel VI.1.]), welche die Präferenz für firmeninterne Kandidaten explizieren und der universelle Einsatz von Interviews und CVs‘ in allen fünf Fällen, stellen weitere Belege für eine zunehmende Angleichung organisationeller Strukturen aufgrund normativer

und/oder mimetischer Zwänge dar. Der grundlegende strategische Trend im untersuchten Konzern in Richtung Prozessverschriftlichung, -vereinheitlichung und -standardisierung unter Bewahrung lokal-spezifischer Besonderheiten könnte auch ein Indikator für einen künftig angestrebten Börseneintritt des Konzerns – und den damit verbundenen enormen regulativen Anforderungen – sein. Es lässt sich also festhalten, dass die fünf Tochterunternehmen durch ihre relevanten Umwelten und die sie konzipierenden rechtlich-institutionellen Settings beeinflusst werden (Hasse und Krücken 1999).

Es wurden jedoch auch Indizien isoliert, die einer Homogenisierungsthese entgegenstehen. An dieser Stelle folgt eine exemplarische Auflistung einiger struktureller Unterschiede zwischen den untersuchten Einzelfällen:

1. In Grossbritannien wurden Angehörige des betriebs- und industrieinternen Netzwerks bewusst vermieden, wohingegen in den Fällen Südafrika und U.S.A. verschriftlichte, betriebsinterne Guidelines die explizite Präferenz für Rekrutierungen aus dem internen Mitarbeiternetzwerk zum Einsatz kamen. Der Rückgriff auf firmen- und branchenexterne Mitarbeiterpools hat eine höhere (Humanressourcen-)Diversität zur Folge als die strukturelle Reproduktion des organisationalen Feldes über interne Rekrutierung.
2. Einzig im Fall U.S.A. konnte eine strategische Investition („Bonus Plans“) in die sozialen Netzwerke gegenwärtiger Mitarbeiter in der Form verschriftlichter, monetärer Anreizstrukturen für erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen identifiziert werden. Im Fall Südafrika äusserte der Experte starke Bedenken in Bezug auf eine derartige Praxis aufgrund rechtlicher und normativer Implikationen, die gar eine Bezichtigung der Vetternwirtschaft mit sich bringen könnten.
3. In Grossbritannien herrschte bei der Straftateneinsicht eine Nulltoleranzpolitik vor („*It's black and white. If somebody has a criminal record, we wouldn't hire.*“). In Deutschland hingegen wurde diese Aufgabe durch Rückgriff auf die Bewertung einer Behörde hinsichtlich des Luftsicherheitsstatus eines Kandidaten gänzlich externalisiert. Um eingestellt zu werden musste ein Kandidat über diesen Status verfügen, unabhängig davon, ob seine Akte nun gänzlich straffrei war oder nicht; in Zürich vertrat man eine kulantere Auffassung bezüglich der als problematisch definierten Netzwerkzugehörigkeit (geringe Geschwindigkeitsüberschreitungen im Strassenverkehr wurden beispielsweise toleriert, Straftateneinträge wie Waffenschmuggel waren jedoch gesetzlich verboten). Der mimetischen Homoge-

nisierungsthese zufolge müsste nun auch in den Fällen Zürich und Deutschland eine derartige Nulltoleranzpolitik vorherrschen. Die Tatsache jedoch, dass dies (noch) nicht der Fall ist, spricht gegen eine derartige Annahme. Dieselbe Argumentationslinie kann auch für die Fälle U.S.A. (nur hier kamen Drogentests zum Einsatz), Zürich (nur hier wurden graphologische Untersuchungen verwendet), Deutschland (einziges Tochterunternehmen welches das „Hogan Assessment“ nicht anwandte) und Grossbritannien (verzichtete als einziger Fall auf Referenzeinholungen) verfolgt werden.

Es darf also nicht ausser Acht gelassen werden, dass es trotz Isomorphisierungstendenzen/dominanten „modes of overall governance“ (Ponte und Gibbon 2005:3, siehe Kapitel II.C.) mikrosoziologische Aushandlungsprozesse gibt, die sich nicht unter einer einzigen „top-down“ Rekrutierungspolitik subsumieren lassen. Eine derartige Betrachtungsweise wäre offenkundig schlichtweg zu reduktionistisch, zumal formale Organisationen sich permanent mit Lern- und Anpassungsprozessen auseinandersetzen müssen (Hasse und Krücken 2005) und sich vor gesellschaftlichen Wert- und Normsystemen nicht abschotten können (Meyer und Rowan 1977). Die Anforderungen an Rekrutierende im Fall Zürich puncto Kandidatenstrafaktenstatus sind beispielsweise anders als in Grossbritannien, was sich letztlich auf die Wertigkeitskonstruktion (und -definition!) von Kandidaten auswirkt. Diese drei Beispiele demonstrieren also einen Trend gegen eine zunehmende Isomorphie innerhalb des organisationellen Feldes der Luftfahrts- und Luftfrachtsbranche. Es lässt sich festhalten, dass sich zwar klare Homogenisierungstendenzen durch gegenseitige Beobachtung der Tochterunternehmen und durch „top-down policies“ der Geschäftsleitung identifizieren liessen, diese jedoch keineswegs mikrosoziologische Aushandlungsprozesse obsolet machen. So wurden zwar in allen Tochterunternehmen Interviews zur Kompetenzherstellung des Kandidaten eingesetzt (Bestätigung der Homogenisierungsthese), die unterschiedlichen situationsspezifischen Anwendungen offenbarten dennoch einen grossen Handlungsspielraum für die Rekrutierenden. So kam es beim Fall Zürich zu strategischen Verknüpfungen von unterschiedlichen konventionenbasierten Praktiken, die über eine blosser Reduktion auf das unmittelbare Face-to-face-Setting hinausgingen: Im Rahmen der Interviews wurde die Strafregisteransicht (Industriekonvention) bewusst als Überprüfung der im ersten Interview konstruierten Kandidatenaufrichtigkeit eingesetzt und es kam zur konfrontativen Verwendung der Ergebnisse aus der netzwerkbasierter Referenzeinholung und der industriebasierter Tests (gemeint sind hierbei das „Hogan Assessment“ und graphologische Gutachten). Denkbare Beispiele solcher strategischer Forminvestitionen im Rahmen der Interviews wären also Aussagen des Rekrutierenden

wie etwa „Die Auswertung des „Hogan Assessments“/des graphologischen Gutachtens hat ergeben, dass Sie als Person dazu tendieren, impulsiv zu handeln. Was sagen Sie dazu?“ oder „Ihr ehemaliger Arbeitgeber hat uns gesagt, Sie wären ein regelrechter Morgenmuffel. Inwiefern sind Sie damit einverstanden?“ Bezogen auf den situationsspezifischen Einsatz von Rekrutierungspraktiken lässt sich also festhalten, dass Konventionswechsel (und Dispositivwechsel innerhalb derselben Konvention) gezielt eingesetzt wurden

1. um die Wertigkeitskonstruktionen, die im Rahmen anderer Konventionen erreicht worden waren, zu überprüfen (wie das soeben genannte Beispiel des Falls Zürich illustriert) und
2. um suboptimale Rekrutierungsprozesse zu verbessern (beispielsweise reagierte man im Fall Zürich auf einen nicht zufriedenstellenden Kandidatenpool aus der Anzeigenplatzierung [Marktkonvention] – auch wenn nur ungern – mit dem Einsatz marktformatsorientierter externer Berater).

Die wichtigste aus der vorliegenden Untersuchung hervorgehende Implikation für das analysierte Unternehmen ist: Verschriftlichungen und Standardisierungen reduzieren bei der Rekrutierung aufgrund der qualitätssichernden stabilen Rechtfertigungsontologie potentielle finanzielle Risiken. So konnte ein Beispiel der strukturellen Entkopplung nach Meyer und Rowan (1997) beim Fall U.S.A. lokalisiert werden, weil hier trotz der schriftlich verankerten „Bonus Plans“ (nach aussen sichtbare, den Erwartungen der Umwelt angepasste Formalstruktur) die de facto ergiebigste Kandidatenquelle diejenige der „higher level recruiters“ war (Aktivitätsstruktur). Der trotz dieser strukturellen Inkonsistenz gezeigte netzwerkbasierte Rekurs auf das firmeninterne Kollektiv dient der Wahrung des Legitimitätsscheins und der Ressourcensicherung.

Ohne eine eindeutige abschliessende Einschätzung für oder gegen die Homogenisierungsthese geben zu können, bestätigen die Ergebnisse die von Granovetter (1985) und Latour (2005) postulierte gegenseitige Interdependenz zwischen Objekten und Menschen: Die am Rekrutierungsprozess beteiligten Personen und Objekte sind untereinander alle in Beziehungen eingeflochten, unterliegen den jeweils aktivierten Rechtfertigungsordnungen und determinieren auf diese Weise den Ausgang ökonomischer Handlungen (Boltanski und Thévenot 2007). Die von Eymard-Duvernay formulierte Aussage, das Unternehmen sei „ein hochkomplexes Universum, in dem mehrere Bewertungsprinzipien koexistieren“ (ebd.:11), erwies sich in diesem Zusammenhang als äusserst zutreffend.

Wie sich gezeigt hat, stellte auch der von Ponte und Gibbon (2005) verwendete „Value Chains“-Ansatz ein geeignetes Modell zur Analyse des durch Qualitätskonstruktionen durchdrungenen und qualitätsgenerierenden Rekrutierungsprozesses dar, der letztlich als Produktionsmaschinerie von Kandidatenkompetenz betrachtet werden kann. Konventionbasierte Analyseraster können entlang der unterschiedlichsten empirischen Wertschöpfungs- und Konstruktionsketten angewandt werden und eröffnen somit ein unendliches Spektrum an Forschungsfeldern. Untersuchungen zu qualitätsgenerierenden Wertschöpfungsketten – wie etwa diejenige von Boisard und Letablier (1987) zur Produktion des Camembert – können ohne Weiteres auch in multinationale Settings eingesetzt werden. Die Verfolgung der Herstellung unterschiedlichster Konsumgüter und Dienstleistungen von Rohmaterialien bis hin zur Betonung bestimmter Qualitätskonventionen im Rahmen derer Vermarktung würde sich als aufschlussreich erweisen. So könnte beispielsweise für das Unternehmen Starbucks die Produktion von der Bohne auf einer südamerikanischen Plantage bis zum Ladenpreis des daraus hergestellten Latte Macchiatos gleichermaßen analysiert werden, wie der Beratungsservice einer Consultingfirma zur operationellen Expansion nach China.

Der Rückgriff auf die konventionstheoretische Perspektive der EC erwies sich als gewinnbringend, weil sie das geeignete Instrumentarium zur Identifizierung und Analyse alternativer und koordinierter Beurteilungsmodi lieferte (Eymard-Duvernay 2010; Diaz-Bone 2009b). Dies ist ein Beleg für die praktische Anwendbarkeit der EC, wobei diejenigen Merkmale einer Konvention – aufgrund der Nichtexklusivität und Überlappung von Konventionen – immer auf das Forschungsinteresse fokussiert werden müssen, damit dominierende konventionstheoretische Praktiken isoliert werden können. Nichtsdestotrotz konnte ein Einblick in die Funktionsweise wirtschaftlichen Handelns ermöglicht werden, was schliesslich einer der grundlegenden Zielsetzungen der soziologisch-pragmatischen Institutionentheorie der EC entspricht (Diaz-Bone 2007). Zudem konnte unter Zuhilfenahme der EC der theoretische und empirische Wissensbestand im Bereich der Kaderrekrutierung gleichermaßen erweitert werden.

Literaturverzeichnis

- Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Akerlof, George A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics, 84, 3, 488-500.
- Backes-Gellner, Uschi, Edward P. Lazear und Birgitta Wolff (2001): Personalökonomik. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Bearman, Peter S. and Katherine Stovel (2000): Becoming a Nazi: Models for Narrative Networks. In: Poetics, 27, 69-90.
- Berthel, Jürgen und Fred G. Becker (2007): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Bessy, Christian und Pierre-Marie Chauvin (2011): Market Intermediaries. First Draft, February 2011. IDHE ENS-Cachan, Paris IV University, IDHE.
- Boisard, Pierre et Marie-Therese Letablier (1987): Le camembert: normand ou normé. Deux modèles de production dans l'industrie fromagère. Dans: Eymard-Duvernay, François (Ed.): Entreprises et produits. Cahiers du centre d'études de l'emploi, 30, Paris: Presses Universitaires de France. 1-30.
- Boltanski, Luc (1990): L'amour et la justice comme competences. Paris: Editions Métailié.
- Boltanski, Luc und Laurent Thévenot (2007): Über die Rechtfertigung. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bürkle, Thomas (1999): Qualitätsunsicherheit am Arbeitsmarkt. Die Etablierung separierender Gleichgewichte in Modellen der simultanen Personal- und Organisationsplanung zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit. München: Mering.
- Bürkle, Thomas (2009): Personalbeschaffung. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Grosses Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen. 859-862.
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Sonderband 2. Göttingen: Schwartz. 183-198.
- Burr, Wolfgang (2009): In: Scholz, Christian (Hrsg.): Vahlens Grosses Personallexikon. München: Verlag Franz Vahlen. 1013-1015.
- Chalmers, Alan F. (1999): What is this thing called science? St. Lucia: University of Queensland Press.
- Chan, William (1996): External Recruitment versus Internal Promotion. In: Journal of Labor Economics, 14, 4, 555-570.
- Coleman, James S. (1986): Individual Interests and Collective Action. Cambridge: Cam-

- bridge University Press.
- Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: The American Journal of Sociology. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, 94, 95-120.
- Diaz-Bone, Rainer (2007): Qualitätskonventionen in ökonomischen Feldern. Perspektiven für die Soziologie des Marktes nach Bourdieu. In: Berliner Journal für Soziologie, 17, 4, 489-509.
- Diaz-Bone, Rainer (2009a): Die „Économie des conventions“ - ein neuer institutionalistischer Ansatz in der Wirtschaftssoziologie. Working Paper des Soziologischen Seminars der Universität Luzern 02/09, Online verfügbar unter: http://www.unilu.ch/files/rainer-diaz-bone_die-economie-des-conventions.pdf.
- Diaz-Bone, Rainer (2009b): Konventionen und Arbeit. Beiträge der „Économie des conventions“ zur Theorie der Arbeitsorganisation und des Arbeitsmarktes. In: Nissen, Sylke und Georg Vobruba (Hrsg.): Die Ökonomie der Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag, 35-56.
- Diaz-Bone, Rainer (2010): Qualitätskonstruktion und Marktstrukturen. Ein Vergleich der Économie des conventions mit dem Marktmodell von Harrison White. In: Fuhse, Jan und Sophie Mützel (Hrsg.): Relationale Soziologie. Zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS-Verlag, 163-178.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationalism in organizational fields. In: American Sociological Review, 48, 2, 147-160.
- Durkheim, Emile (1970): Die Regeln der soziologischen Methode. 3. Aufl. Berlin/Neuwied: Luchterhand.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal (1997): Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail. Paris: Centre d'Études de l'Emploi, Editions Métailié.
- Eymard-Duvernay, François (2010): Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung. In: Trivium. Sociologie des conventions. Abrufbar unter: <http://trivium.revues.org/3561>. (zuletzt besucht am 5.3.2011).
- Favereau, Olivier, Olivier Biencourt and François Eymard-Duvernay (2002): Where do markets come from? From (quality) conventions! In: Favereau, Olivier and Emmanuel Lazega (2002): Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks, and Hierarchies. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fernandez, Roberto M., Emilo J. Castilla and Paul Moore (2000): Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. In: The American Journal of Sociology

- gy, 105, 5, 1288-1356.
- Fernandez, Roberto M. and Lourdes M. Sosa (2005): Gendering the Job: Networks and Recruitment at a Call Center. In: *American Journal of Sociology*, 3, 859-904.
- Fernandez, Roberto M. and Nancy Weinberg (1997): Sifting and Sorting: Personal Contacts and Hiring in a Retail Bank. In: *American Sociological Review*, 62, 883-902.
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goede, Gerd W. (2003): *Wirtschaftsenglisch Lexikon*. 4. Aufl. München/Wien: Oldenbourg Verlag.
- Goffman, Erving (2008): *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. 6. Aufl., München/Zürich: Piper.
- Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360-1380.
- Granovetter, Mark S. (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. In: *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Granovetter, Mark S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, 91, 3, 481-510.
- Granovetter, Mark S. (1995): *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Hasse, Raimund und Georg Krücken (2012): *Neo-Institutionalismus*. 2. Aufl., Bielefeld: Transcript.
- Hasse, Raimund und Georg Krücken (2005): Der Stellenwert von Organisationen in Theorien der Weltgesellschaft. Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Forschungsperspektiven“. In: *Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft Weltgesellschaft*, 186-204.
- Hobbes, Thomas (1651): *Leviathan of the Matter, Forme, & Power of a Common-wealth Ecclesistical and Civill*. London: Andrew Crooke.
- Holzer, Boris (2006): *Netzwerke*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Jung, Hans (2008): *Personalwirtschaft*. 8. Aufl., München: Oldenbourg Verlag.
- Knoll, Lisa (2012): *Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns*. Wiesbaden: Springer VS.
- Latour, Bruno (2005): *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lazega, Emmanuel and Olivier Faverau (2002): Introduction. In: Faverau, Olivier and Emmanuel Lazega (Hrsg.): *Conventions and structures in economic organization*.

- Cheltenham: Edward Elgar. 1-28.
- Lewis, David (1967): *Convention: A Philosophical Study*. Cambridge: Harvard University Press.
- Liebe, Ulf und Karsten Wegerich (2010): Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter aus Organisationsperspektive: eine komplementäre Sicht auf soziale Netzwerke im Arbeitsmarkt. In: *Soziale Welt*, 61, 161-178.
- Meyer, John and Brian Rowan (1977): Institutionalized Organisations: Formal structures as myth and ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, 364-385.
- Petersen, Trond, Ishak Saporta and Marc-David L. Seidel (2000): Offering a Job: Mediocrity and Social Networks. In: *American Journal of Sociology*, 106, 763-816.
- Ponte, Stefano and Peter Gibbon (2005): Quality standards, conventions and the governance of global value chains. In: *Economy and Society*, 34, 1, 1-31.
- Schütz, Alfred (1974): *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Simon, Herbert A. (1979): Rational Decision Making in Business Organizations. In: *American Economic Review*, 69, 4, 493-513.
- Storper, Michael and Robert Salais (1997): *Worlds of production. The action framework of the economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Swedberg, Richard (1990): *Economics and sociology. Redefining their boundaries: Conversations with economists and sociologists*. Princeton: Princeton University Press.
- Swedberg, Richard (1994): Markets as social structures, In: Smelser, Niel Joseph and Richard Swedberg (1994): *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 255-283.
- Weber, Max (1973): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Max (1976): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Williamson, Oliver E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: *American Journal of Sociology*, 87, 548-77.
- Wrong, Dennis (1961): The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In: *American Sociological Review*, 26, 183-193.

Anhang

Verwendete forschungsanleitende Hypothesen

Fragestellung A: Anhand welcher konventionenbasierten Wertigkeitsschemata (Industrie-, Markt-, Netzwerk- und Interaktionskonvention) wird bei der Rekrutierung auf Stufe des Executive Managements die Kandidatenkompetenz hergestellt?

Hypothese A: Die Kandidatenkompetenz wird über marktkonventionsbezogene betriebsexterne Berater, industriebasierte betriebsexterne Tests, interaktionsbasierte Interviews und netzwerkbasierete Reputationen hergestellt.

Fragestellung B: Inwiefern werden konventionenbasierte Wertigkeitsprobleme bei der Rekrutierung auf Stufe des Executive Managements durch Koordination verschiedener Konventionen gelöst?

Hypothese B1: Netzwerkbasierete Wertigkeitsprobleme werden unter anderem durch industrielle Forminvestitionen in der Form standardisierter Belohnungssysteme (Prämien für erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen) gelöst.

Hypothese B2: Interaktionsbasierete Wertigkeitsprobleme werden unter anderem durch industrielle Forminvestitionen in der Form standardisierter Interviewleitfäden gelöst.

Fragestellung C: Welche konventionenbasiereten Handlungskoordinationen dominieren die Rekrutierungspraxis auf Stufe des Executive Managements und beeinflussen dabei die Herstellung von Kandidatenkompetenz?

Fragestellung D: Welche Implikationen können aus dieser Analyse gesamthaft für die Rekrutierung auf Stufe des Executive Managements für Swissport abgeleitet werden?

Fragestellung E: Welche Implikationen können aus dieser Analyse gesamthaft für die empirische Anwendbarkeit der EC abgeleitet werden?

Dominierende Rekrutierungspraktiken

	Südafrika	U.S.A	Grossbritannien	Deutschland	Zürich
1. Bewerber-akquisition	a.) Industrie (GL) → Netzwerk (REP) b.) Markt (BER) c.) Markt (ANZ) → Netzwerk (LEREP)	a.) Industrie (GL) → Netzwerk (REP) b.) Markt (BER) c.) Markt (ANZ) → Netzwerk (LEREP)	Markt (BER) → Netzwerk (REP)	Markt (BER) → Netzwerk (REP)	Markt (ANZ) → Netzwerk (LEREP)
2. Bewertungs-selektion	Industrie (KZ) & Netzwerk (REP) → Markt (CV)	Industrie (KZ) → Markt (CV)	Industrie (KZ) → Markt (CV)	Industrie (KZ) → Markt (CV)	Industrie (KZ) → Markt (CV)
3. Zusätzliche Informationsbeschaffung	a.) Netzwerk (REF) Industrie (STRAF) Interaktion (INT) b.) Interaktion (INT) → Industrie (HOG)	a.) Netzwerk (REF) Industrie (STRAF) & HOG b.) Industrie (GL) → Netzwerk (REP) & Interaktion (INT) c.) Industrie (DROG) → Netzwerk (PROBREP)	a.) Industrie (GL) → Interaktion (INT) b.) Industrie (STRAF) → Netzwerk (PROBREP) & Interaktion (INT) c.) Industrie (HOG & MED)	- Netzwerk (REF) Industrie (STRAF) Interaktion (INT)	a.) Industrie (STRAF) → Netzwerk (PROBREP) & Interaktion (INT) b.) Industrie (HOG & GRAP) → Interaktion (INT) c.) Netzwerk (REF) → Interaktion (INT) d.) Industrie (MED)

Tab. 3: Konventionenbasierte Koordinations- und Reinformen der Rekrutierungspraktiken bei Swissport, Quelle: eigene Darstellung (abgeleitet aus transkribierten Experteninterviews [siehe VIII.G.1.-5.]