Empirische Untersuchungsmethodik

2

2.1 Forschungsdesign

Die kritischen Betrachtungen in Abschn. 1.4 haben gezeigt, dass das Instrument „Arbeitszeugnis“ mit etlichen methodischen Fragwürdigkeiten belastet ist. Diese könnten im schlimmsten Fall dazu führen, dass die Unternehmen die Anfertigung von Zeugnissen nur noch als „lästige Pflicht“ ansehen und sich dieser mit dem geringstmöglichen Aufwand entledigen. Im Ergebnis würde das bedeuten, dass Arbeitszeugnisse oft mit wenig Sorgfalt und Engagement, geringer Präzision und wenig individueller Ausrichtung auf den einzelnen Mitarbeiter angefertigt werden. Zumindest wäre aber zu erwarten, dass die Zeugnisaussteller bei der Anfertigung mit gravierenden Problemen zu kämpfen haben. Da es nun eine gewisse personelle Überdeckung zwischen Zeugnisschreibern und Zeugnisanalytikern gibt, sind die Erstellungsprobleme natürlich bekannt. Ein Schlüsselaspekt ist dabei, ob Zeugnisschreiber und Zeugnisleser auf Basis der entstandenen Zeugniscodierung kommunikativ überhaupt hinreichend zusammenfinden. Vor diesem Hintergrund stellt sich dann die Frage, welche Rolle Arbeitszeugnisse im Rahmen der Personalauswahl noch spielen. Es ist zu vermuten, dass sie vor diesem Hintergrund nur oberflächlich – vielleicht auch gar nicht mehr – zur Kenntnis genommen und ausgewertet werden. Wenn sich die Vermutungen bewahrheiten, dann wäre dies ein Grund für massive Veränderungen bei der Zeugnispraxis und ihren gesetzlichen Grundlagen. Möglicherweise könnte die Konsequenz auch eine komplette Abschaffung dieses Instruments sein.

Diese Überlegungen waren Anlass zur Durchführung einer empirischen Studie mit einem schriftlichen Fragebogenansatz. Sie hatte zum einen das globale Ziel, den Arbeitsprozess der Zeugnisentstehung und die dabei auftretenden Probleme näher zu beleuchten. Im Detail interessierten vor allem folgende Fragenkreise:

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

S. Grau und K. Watzka, *Arbeitszeugnisse in Deutschland,*
DOI 10.1007/978-3-658-13920-9_2

- Wie viele zeitliche Ressourcen werden der Zeugniserstellung gewidmet?
- Welche Akteure sind in welcher Form am Prozess der Zeugniserstellung beteiligt?
- Wie geübt und qualifiziert sind die Zeugnisersteller?
- Welche Hilfsmittel und Informationsquellen werden bei der Zeugnisanfertigung eingesetzt?
- Wie viele Beurteilungskriterien werden bei der Beschreibung von Leistung und Verhalten zugrunde gelegt?
- In welcher Form sind die ausscheidenden Mitarbeiter in den Prozess der Zeugniserstellung eingebunden?
- Wie sicher fühlen sich die Zeugnisersteller bei ihrer Tätigkeit und wie überzeugt sind sie selbst von der Aussagekraft der Dokumente?
- Wie häufig kommt es zu Konflikten mit dem ausscheidenden Mitarbeiter um das Arbeitszeugnis?
- Wie einheitlich fallen Formulierungen aus, wenn man Zeugnisersteller um die Beschreibung eines vorgegebenen negativen Verhaltens eines Mitarbeiters in der Zeugnissprache bittet?
- Sind deutliche Unterschiede bei der Praxis der Zeugniserstellung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße beobachtbar?

Zum anderen hatte die Befragung das weitere globale Ziel, den Arbeitsprozess der Zeugnisanalyse samt seinem Nutzen in der Personalauswahl näher aufzuklären. Im Detail interessierten hier vor allem folgende Fragenkreise:

- Wie viel Zeit wird der Analyse von Arbeitszeugnissen gewidmet?
- Welche Bedeutung hat die Zeugnisanalyse im Rahmen der Personalauswahl – absolut und relativ zu anderen Bestandteilen der Bewerbungsunterlage?
- Wie werden der Nutzen und die Aussagekraft von Arbeitszeugnissen eingeschätzt?
- Welche Teile des Arbeitszeugnisses sind für die Beurteilung eines Bewerbers besonders relevant?
- Wie qualifiziert sind die Zeugnisanalytiker?
- Wie sicher fühlen sich Zeugnisanalytiker bei ihrer Tätigkeit?
- Wird die Existenz einer eindeutigen und einheitlichen Zeugnissprache bejaht?
- Wie einheitlich fallen die Einschätzungen aus, wenn man Zeugnisanalytiker um die Übersetzung von konkret vorgegebenen Zeugnisformulierungen zu Leistung und Verhalten von Mitarbeitern in Notenstufen bittet?
- Welche Vorschläge existieren zur Veränderung der derzeitigen Zeugnispraxis?
- Werden Referenz-/Empfehlungsschreiben als Alternative zum Arbeitszeugnis gesehen?
- Welche Akzeptanz findet ein konkret vorgegebener Veränderungsvorschlag zur Gestaltung von Arbeitszeugnissen?
- Sind deutliche Unterschiede bei der Praxis der Zeugnisanalyse in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße beobachtbar?

Da davon auszugehen ist, dass hinter den Arbeitsprozessen „Zeugniserstellung“ und „Zeugnisanalyse“ oftmals nicht die gleichen Personen stehen, wurden für die beiden Prozesse getrennte Fragebögen erstellt. Fragebogen 1 widmete sich mit insgesamt 26 Items der Zeugniserstellung und Fragebogen 2 geht mit 21 Items auf die Zeugnisanalyse ein. Die angeschriebenen Unternehmen wurden gebeten, die Bögen an die jeweils für die Arbeitsprozesse zuständigen Personen weiterzuleiten. Um Fehlleitungen möglichst unwahrscheinlich zu machen, wurden die beiden Fragebogentypen zudem noch durch unterschiedliche Farben kenntlich gemacht.

Letztendlich sollten beide Fragebögen Aufschluss darüber geben, welchen Stellenwert das Arbeitszeugnis als Instrument des Personalmanagements, speziell der Personalselektion, noch hat. Zudem zielte die Studie darauf ab, Problemfelder explizit aufzuzeigen und darüber hinaus Erkenntnisse für eine mögliche Optimierung der Zeugnispraxis in Deutschland zu gewinnen.

Als Untersuchungsmethode wurde dem schriftlichen Fragebogen der Vorzug gegenüber Interviews (persönlich oder telefonisch) und Online-Befragungen gegeben. Für die Entscheidung gegen Interviews sprachen vor allem zwei Gründe. Zum einen kann über einen schriftlichen Fragebogen ein größerer Befragtenkreis realisiert und damit eine höhere Repräsentativität der Ergebnisse erzielt werden. Zum anderen erschien es sinnvoll, den Befragten bei den Items, bei denen es um die Konzeption von eigenen Formulierungen für ein Arbeitszeugnis oder um die Einschätzung von vorgegebenen Zeugnisformulierungen ging, hinreichend ungestörte Überlegungszeit einzuräumen. Die im Interview entstehende soziale und zeitliche Drucksituation verhindert genau dies und wäre dem Untersuchungsgegenstand damit nicht angemessen. Die Schriftlichkeit eines Fragebogens bildet die reale Arbeitssituation bei Zeugnisformulierung und -analyse ideal ab und führt den Befragten am ehesten mental in die Befragungsmaterie.

Grundsätzlich könnten Online-Befragungen zwar die gleichen Vorteile bieten, aber hier wurde zum einen angesichts des etwas ausführlicher angelegten Befragungsansatzes die Gefahr gesehen, dass die Teilnahmebereitschaft zu stark beeinträchtigt und der Fragebogen schnell aus dem E-Mail-Postfach gelöscht wird. Von schriftlichen Fragebögen geht unseres Erachtens – gerade in Zeiten ständig steigender E-Mail-Fluten – ein höherer Aufforderungscharakter aus. Weiterhin ist die Online-Befragung noch etwas stärker mit dem Risiko behaftet, dass die Befragten durch „schnelles Durchklicken“ lediglich die Ankreuzfragen bearbeiten und offene Fragenformate systematisch vernachlässigen. Die Papierform regt deutlich stärker zum Lesen an, wodurch eine höhere Konzentration und Auseinandersetzung der Teilnehmer mit der Befragungsthematik und damit letztlich eine gesteigerte Antwortqualität bei komplexeren Sachverhalten erreicht wird.

Beide Fragebögen 1 und 2 sind durch einen Mix an verschiedenen Fragetypen gekennzeichnet. Diese Mischung sollte die Aufmerksamkeit, Konzentration und das Interesse der Befragten bei diesem inhaltlich relativ komplex angelegten Fragebogen hoch halten und sich so letztlich positiv auf die Antwortqualität und die Teilnahmemotivation auswirken.

Der Einsatz von skalierten Fragen verfolgte dabei das Ziel, Tendenzen und Trends aufzuzeigen oder das Maß an Zustimmung oder Ablehnung zu einer bestimmten Fragestellung zu messen. Überwiegend wurde eine ungerade Skala eingesetzt, um die Befragten nicht in eine extreme Antworttendenz zu zwingen. Hauptsächlich fanden fünf Skalenpunkte Verwendung (z. B. „Wie sicher fühlen Sie sich bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen?"; „Wie intensiv nutzen Sie Arbeitszeugnisse bei der Personalauswahl?"). Wo eine so starke Differenzierung nicht angemessen schien, erfolgte fallweise auch eine Beschränkung auf eine Dreierskala (z. B. „Lassen Sie sich von dem zu beurteilenden Mitarbeiter einen Zeugnisentwurf anfertigen? – immer/manchmal/nie"). Dort wo es sinnvoll war, den Befragten extremere Tendenzaussagen abzuverlangen und keine „Flucht in die diffuse Mitte" zuzulassen, kamen vereinzelt auch Skalen mit nur vier Skalenpunkten zum Einsatz (z. B. „Wie gern üben Sie die Tätigkeit der Zeugnisformulierung aus? – sehr gern/überwiegend gern/eher ungern/sehr ungern").

Darüber hinaus kamen geschlossene Fragen zum Einsatz, welche durch die Vorgabe von Antwortmöglichkeiten eine explizite Entscheidung der Befragten abverlangten. Zum Teil geschah dies im Ja/Nein-Format (z. B. „Wurden Sie für die Erstellung von Arbeitszeugnissen geschult? – ja/nein"; „Lesen Sie Arbeitszeugnisse von Bewerbern komplett durch? – ja/nein"), zum Teil durch Vorgabe mehrerer Entscheidungsalternativen (z. B. „Welche Unterlagen verwenden Sie unterstützend für die Erstellung von Arbeitszeugnissen? – Personalakte/Protokolle über Mitarbeitergespräche/Stellenbeschreibungen/Anforderungsprofile/Checklisten/freie Zuarbeiten von Führungskräften/Zuarbeiten von Führungskräften auf Formblatt/Leistungsbeurteilungsdaten"). Letzterer Fragentyp ließ in der Regel „Mehrfachnennungen" zu und war überwiegend auch mit einer offenen Kategorie „Sonstiges" verknüpft, um etwaige relevante Zusatzaspekte der Befragten nicht zu unterdrücken.

Offene Fragen wurden in den beiden Bögen primär eingesetzt, um unternehmensspezifische Fakten zu erheben (z. B. „Wie hoch ist der durchschnittliche Zeitaufwand für die Erstellung eines Arbeitszeugnisses?"

- Einfaches Zeugnis: _____ Stunden;
- Qualifiziertes Zeugnis _____ Stunden).

Daneben fand dieses Fragenformat an Stellen Anwendung, an denen die freie Meinungsäußerung und die Erhebung des Ideen- und Gedankenguts der Teilnehmer besonders wichtig waren. In besonders ausgeprägter Form betraf dies zum einen die Meinungsäußerung zu einem im Fragebogen zur Diskussion gestellten alternativen Zeugniskonzept und zum anderen die Erhebung der Vorschläge zur Veränderung der Zeugnispraxis in Deutschland.

An zwei Stellen wurden Fragen mit Fallstudiencharakter eingesetzt, mit denen überprüft werden sollte, wie einheitlich die Zeugnissprache in Deutschland ist. In Fragebogen 1 wurden die Befragten aufgefordert, zu einer Verhaltensbeschreibung eines Mitarbeiters selbst eine Zeugnispassage zu formulieren („Wie würden Sie in einem

Arbeitszeugnis folgenden Sachverhalt formulieren?“). In Fragebogen 2 waren fünf konkrete Zeugnisformulierungen vorgegeben, die auf einer vierstufigen Notenskala eingeordnet werden sollten. Dieses Fragenformat forderte von den Befragten ein besonderes Engagement ab. Zweifellos wäre es im Hinblick auf das Untersuchungsziel sinnvoll gewesen, solche Fragentypen noch häufiger einzusetzen. Möglicherweise hätte aber ein zu hoher abgeforderter Eigenarbeitsanteil die Teilnahmebereitschaft und damit die Rücklaufquote zu stark gefährdet.

Es sollte sichergestellt werden, dass die Grundgesamtheit der befragten Unternehmen eine gute Streuung über Regionen und Branchen aufweist, um ein möglichst repräsentatives Bild zu erhalten. Als Datenpool für den Versand der Fragebögen dienten folgende Quellen:

- alle Unternehmen in DAX, M-DAX und S-DAX
- Top-Arbeitgeber der Trendence-Studien 2012 bis 2014 (www.trendence.com)
- innovativste Unternehmen im Mittelstand 2014 (www.top100.de)
- Mittelstandsportal „yourfirm“ (www.yourfirm.de)

Dabei sind wir von der Annahme ausgegangen, dass Arbeitszeugnisse ganz überwiegend dezentral erstellt und ausgewertet werden und dass damit auch in großen Konzernen die relevante Bezugsgröße der einzelne, dezentrale Werks-/Unternehmensstandort ist. Für die Größeneinteilung der Unternehmen wurden daher in Anlehnung an die KMU-Definition der Europäischen Kommission (vgl. http://ec.europa.eu) folgende Klassen gewählt:

- Kleinunternehmen: 10–49 Mitarbeiter
- Mittlere Unternehmen: 50–249 Mitarbeiter
- Große Unternehmen: ab 250 Mitarbeiter

Am 01.05.2015 erfolgte ein postalischer Versand der beiden Fragebögen 1 und 2 an 500 deutsche Unternehmen. Beigefügt war ein frankierter Rückumschlag, den die Unternehmen ohne Absenderangaben zurücksenden konnten. Durch diese Vorgehensweise sollte zum einen die Teilnahmebereitschaft gesteigert und zum anderen die Anonymität sichergestellt werden.

2.2 Struktur des Samples

Trotz der Länge und Komplexität der Befragung konnte ein guter Rücklauf an beantworteten Fragebögen von fast 20 % erzielt werden. Die Nichtbeantwortung einzelner Fragen kam vereinzelt vor. Sie ist bei der Ergebnisdarstellung jeweils durch eine Korrektur der Samplegröße berücksichtigt worden.

Tab. 2.1 Rücklauf nach Größenklassen

Größenklasse	Anteil
Kleinunternehmen	11 (= 11,2 %)
Mittlere Unternehmen	34 (= 34,7 %)
Große Unternehmen	53 (= 54,1 %)

Konkret beteiligten sich 98 von den 500 angeschriebenen Unternehmen an der Befragung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von insgesamt 19,6 %. Nicht alle Unternehmen füllten dabei beide Fragebögen I und II aus. Die Rücklaufunterschiede waren allerdings nicht sonderlich gravierend. Im Ergebnis stand zur Auswertung folgende Anzahl an Fragebögen zur Verfügung:

- Fragebogen 1 (Zeugniserstellung): 97
- Fragebogen 2 (Zeugnisanalyse): 89

Die Verteilung der Rückläufe auf die definierten Größenklassen ergab sich gemäß Tab. 2.1, wobei nach Stammmitarbeitern, also der „Zahl der festen Mitarbeiter (ohne Auszubildende, Praktikanten und Zeitarbeiter)“ gefragt wurde.

Über die Hälfte der Unternehmen im Sample zählt also zur Gruppe der großen Unternehmen. Dabei schwankt die angegebene Mitarbeiterzahl zwischen 264 und 50.000. In drei Fällen haben die Beantworter offensichtlich nicht die Mitarbeiterzahl am konkreten Standort angegeben, sondern die Mitarbeiter des Gesamtkonzerns. Bei Fragen, bei denen diese fehlerhafte Beantwortung zu Ergebnisverzerrungen geführt hätte – zum Beispiel bei der Zahl der angefertigten Arbeitszeugnisse pro Monat – blieben diese Fragebögen bei der Auswertung unberücksichtigt.

Von einer ursprünglich geplanten Auswertungsdifferenzierung nach Unternehmen „mit eigenständiger Personalabteilung“ und „ohne eigenständige Personalabteilung“ wurde abgesehen, da insgesamt 90 Unternehmen (= 91,8 %) angaben, über eine separate Personalabteilung zu verfügen. Fehlende Personalabteilungen waren lediglich bei fünf Kleinunternehmen, zwei mittleren und einem großen Unternehmen festzustellen. Eine Unterscheidung nach diesem Kriterium hätte somit keine ausreichende Bezugsbasis gehabt. Die Ausgangshypothese, dass bei Existenz separater Personalabteilungen die Prozesse der Zeugniserstellung und -analyse professioneller ablaufen, konnte also nicht überprüft werden.

In den folgenden beiden Hauptkapiteln erfolgt nun die Präsentation der erhobenen empirischen Ergebnisse. Nach der Vorstellung der jeweils relevanten Frage aus dem Fragebogen – erforderlichenfalls ergänzt um Erläuterungen zum konkreten Aufklärungsinteresse –, erfolgt zunächst die rein deskriptive Darstellung der Ergebnisse. Es schließt sich dann jeweils die Ergebniskommentierung an, in der die Befunde interpretiert, Besonderheiten akzentuiert und Schlüsse gezogen werden. Falls Zweifel an der Aussagekraft der Ergebnisse bestehen, erfolgen auch Relativierungen der eigenen Befunde.

Literatur

Europäische Kommission (Hrsg.). (2015). KMU-definition. http://ec.europa.eu. Zugegriffen: 08. Okt. 2016.

http://www.springer.com/978-3-658-13919-3

Arbeitszeugnisse in Deutschland
Kritische Analysen zu ihrer Erstellung und Nutzung in der Personalauswahl

Grau, S.; Watzka, K.

2016, X, 154 S. 6 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-13919-3