



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Person- Organization Fit: Welche Persönlichkeitsmerkmale führen zur Akzeptanz von Organisationsformen? Wo möchten Absolventen arbeiten und werden sie in diesen Organisationen berücksichtigt?“

verfasst von / submitted by

Edna Laura Ebinger, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
**Master of Science (MSc)**

Wien, 2020 / Vienna, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066915

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

Zur leichteren Lesbarkeit der Arbeit, wird das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche verwendete Begriffe beziehen sich jedoch wertfrei auf beide Geschlechter.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale einen Einfluss darauf haben, ob eine Organisationsform akzeptiert wird, oder nicht. In der Umsetzung wird die Persönlichkeit durch den Big 5 Persönlichkeitskatalog abgebildet. Die Organisationsform wird durch Spezialisierung, Zentralisierung, Formalisierung und Standardisierung beschrieben. In diesem Zusammenhang wurden 202 Studierende befragt. Zusätzlich umfasst die vorliegende Arbeit auch die Einschätzung von 60 Recruitern hinsichtlich der adäquaten Bewerber für Stellen mit verschiedenen stark ausgeprägten Strukturvariablen, um den Fit am Arbeitsmarkt zu überprüfen. Allgemein wurde herausgefunden, dass sich die Akzeptanz der Bewerber bezüglich der verschiedenen Organisationsformen sowie der verschiedenen Strukturvariablen unterscheidet. Die Persönlichkeit der Bewerber hat bemerkenswerterweise einen geringen Einfluss auf diesen Umstand. Ein Einfluss der Extraversion auf die Akzeptanz der Formalisierung und Standardisierung sowie ein Einfluss der Offenheit auf die Akzeptanz der Zentralisierung konnten gefunden werden. Eine hohe Extraversion und ein niedriger Neurotizismus führen zur Akzeptanz von niedriger Spezialisierung und niedriger Formalisierung mit niedriger Standardisierung. Die Recruiter ordneten den Organisationsformen und Strukturvariablen eindeutige Persönlichkeitsanforderungen zu. Diese stimmen bezüglich der gefundenen Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Akzeptanz, überwiegend überein.

Key words: Organisationsdesign. Organisationsstruktur. Big 5. Persönlichkeit. Akzeptanz von Organisationsformen. Hiring Optimization. Person-Organization Fit.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMANALYSE	4
1.2 ZIELE DER STUDIE	5
1.3 STRUKTUR DER ARBEIT	8
<b>2. VARIABLEN DER ORGANISATIONSSTRUKTUR</b>	<b>9</b>
2.1 STANDARDISIERUNG	11
<i>Wovon ist der Standardisierungsgrad abhängig?</i>	11
<i>Wie wirkt sich Standardisierung auf den Arbeitsplatz aus?</i>	12
<i>Messung von Standardisierung</i>	13
<i>Vignetten zur Standardisierung</i>	14
2.2 FORMALISIERUNG	15
<i>Wovon ist der Formalisierungsgrad abhängig?</i>	15
<i>Wie wirkt sich Formalisierung auf den Arbeitsplatz aus?</i>	16
<i>Messung von Formalisierung</i>	17
<i>Vignetten zur Formalisierung</i>	18
2.3 ZENTRALISIERUNG	18
<i>Wovon ist der Zentralisierungsgrad abhängig?</i>	19
<i>Wie wirkt sich Zentralisierung auf den Arbeitsplatz aus?</i>	20
<i>Messung von Zentralisierung</i>	21
<i>Vignetten zur Zentralisierung</i>	21
2.4 SPEZIALISIERUNG	22
<i>Wovon ist der Spezialisierungsgrad abhängig?</i>	22
<i>Wie wirkt sich Spezialisierung auf den Arbeitsplatz aus?</i>	23
<i>Messung von Spezialisierung</i>	23
<i>Vignetten zur Spezialisierung</i>	23
2.5 DIE KOMBINATION DER STRUKTURVARIABLEN	24
<b>3. FÜNF- FAKTOREN- MODELL</b>	<b>25</b>
3.1 OFFENHEIT FÜR ERFAHRUNGEN	28
3.2 GEWISSENHAFTIGKEIT	30
3.3 EXTRAVERSION	32
3.4 VERTRÄGLICHKEIT	34
3.5 NEUROTIZISMUS/ EMOTIONALE STABILITÄT	36
<b>4. ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IM RECRUITING</b>	<b>38</b>

<b>5. FRAGESTELLUNG</b>	<b>39</b>
<b>6. FORSCHUNGSMETHODE</b>	<b>40</b>
6.1 MODELL	40
6.1.1 Zusammenhang der Persönlichkeitsmerkmale und der Akzeptanz von Strukturen	41
6.1.2 Fit aus der Sicht der Recruiter	43
6.2 DURCHFÜHRUNG DER UNTERSUCHUNG	46
6.3 HYPOTHESEN (H)	48
6.4 OPERATIONALISIERUNG	50
6.4.1 Entstehung der Arbeitsplatzvignetten	50
6.4.2 Messbarmachung der Strukturvariablen	54
6.5 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	59
<b>7. ERGEBNISSE</b>	<b>61</b>
7.1 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE ZUR AKZEPTANZ DER ORGANISATIONSSTRUKTUR	62
7.1.1 Persönlichkeit der Probanden	62
7.1.2 Akzeptanz der Vignetten	65
7.1.3 Akzeptanz der Strukturvariablen	67
7.2 DESKRIPTIVE ERGEBNISSE ZUM FIT AUS DER SICHT DER RECRUITER	68
7.2.1 Erwartete Persönlichkeitsmerkmale in Hinblick auf die Vignetten	69
7.2.2 Erwartete Persönlichkeitsmerkmale in Hinblick auf die Strukturvariablen	73
7.3 HYPOTHESENPRÜFENDE ERGEBNISSE ZUR AKZEPTANZ DER ORGANISATIONSSTRUKTUR	75
H <sub>1</sub> : Es gibt einen Unterschied bezüglich der Akzeptanz von Organisationsformen (Vignetten).	75
H <sub>2</sub> : Die Ausprägung der Strukturvariable hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur	77
H <sub>3</sub> : Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Vignetten	79
H <sub>4</sub> : Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen	81
H <sub>5</sub> : Die Persönlichkeitsmerkmale moderieren den Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur	85
7.4 HYPOTHESENPRÜFENDE ERGEBNISSE ZUM FIT AUS DER SICHT DER RECRUITER	87
H <sub>6</sub> : Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Vignetten	87
H <sub>7</sub> : Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Strukturvariablen.	89
<b>8. ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE</b>	<b>94</b>
H <sub>1</sub> : Es gibt einen Unterschied bezüglich der Akzeptanz von Organisationsformen.	94
H <sub>2</sub> : Die Ausprägung der Strukturvariable hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur	95
H <sub>3</sub> : Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Vignetten	95

<i>H<sub>4</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen</i>	97
<i>H<sub>5</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale moderieren den Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur</i>	101
<i>H<sub>6</sub>: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Vignetten</i>	101
<i>H<sub>7</sub>: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Strukturvariablen</i>	103
<i>H<sub>8</sub>: Der Fit zwischen den Erwartungen an die Persönlichkeit der Studenten bezüglich einer Organisationsstruktur und der Akzeptanz der Organisationsstruktur ist gegeben</i>	105
<b>9. ZIELERREICHUNG</b>	<b>110</b>
<b>10. KRITISCHE REFLEXION DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>112</b>
<b>11. CONCLUSIO</b>	<b>114</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>115</b>
<b>ANHANG</b>	<b>120</b>
ARBEITSPLATZVIGNETTEN IN FARBIGER DARSTELLUNG	120
FRAGEBOGEN STUDENTEN	124
FRAGEBOGEN RECRUITER	131

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Struktur der Arbeit.....	8
Abbildung 2: Forschungsfrage .....	39
Abbildung 3: Modell zum Fragebogen für Studierende .....	41
Abbildung 4: Modell zum Fragebogen für Recruiter .....	44
Abbildung 5: Aufbau der Fragebogen .....	46
Abbildung 6: Berufserfahrung der Studenten .....	59
Abbildung 7: Der Weg zum finalen Ergebnis .....	61
Abbildung 8: Verteilung der Persönlichkeitsdimensionen .....	64
Abbildung 9: Akzeptanz der Vignetten .....	76
Abbildung 10: Modell zu Hypothese 2.....	77
Abbildung 11: Akzeptanz der Strukturvariablen .....	78
Abbildung 12: Modell zu Hypothese 3.....	79
Abbildung 13: Modell zu Hypothese 4.....	81
Abbildung 14: Zwei-Clusterlösung nach Ward: Akzeptanz der Strukturvariablen.....	84
Abbildung 15: Modell zu Hypothese 5.....	85
Abbildung 16: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale über die Vignetten. ....	89
Abbildung 17: Erwartete Offenheit über die Strukturvariablen .....	90
Abbildung 18: Erwartete Gewissenhaftigkeit über die Strukturvariablen.....	91
Abbildung 19: Erwartete Extraversion über die Strukturvariablen .....	92
Abbildung 20: Erwarteter Neurotizismus über die Strukturvariablen .....	93

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ziele der Studie.....	7
Tabelle 2: Items des Big 5- Fragebogen nach (Harting, Jude, & Rauch, 2003).....	26
Tabelle 3: Extrempole der Persönlichkeitsdimensionen nach Fehr.....	27
Tabelle 4: Ladungen von Offenheit für Erfahrung .....	30
Tabelle 5: Ladung von Gewissenhaftigkeit .....	32
Tabelle 6: Ladung von Extraversion.....	34
Tabelle 7: Ladung von Verträglichkeit.....	35
Tabelle 8: Ladung von Neurotizismus.....	37
Tabelle 9: Zuordnung der Vignetten.....	50
Tabelle 10: Zusammensetzung der Vignetten durch das lateinische Quadrat.....	51
Tabelle 11: Prüfung der vollständigen Erfassung der Abhängigkeiten zwischen den Strukturvariablen .....	52
Tabelle 12: Aufbau der Vignetten .....	54
Tabelle 13: Operationalisierung der Strukturvariablen .....	55
Tabelle 14: Beispielrechnung zum Einfluss der Strukturvariablen (1).....	56
Tabelle 15: Beispiel zum Einfluss der Strukturvariablen (2) .....	56
Tabelle 16: Gütekriterien der Studie.....	58
Tabelle 17: Verteilung der Persönlichkeitsmerkmale der Probanden .....	62
Tabelle 18: Akzeptanz der Vignetten .....	66
Tabelle 19: Akzeptanz der Strukturvariablen .....	67
Tabelle 20: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf die Vignetten .....	69
Tabelle 21: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 1 .....	69
Tabelle 22: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 2 .....	70
Tabelle 23: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 3 .....	71
Tabelle 24: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 4 .....	71
Tabelle 25: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 5 .....	72
Tabelle 26: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale über die Strukturvariablen .....	73
Tabelle 27: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung.....	74
Tabelle 28: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Zentralisierung.....	74



Tabelle 29: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Spezialisierung.....	75
Tabelle 30: Einflussvariablen auf die Organisationsstruktur (Vignetten) .....	81
Tabelle 31: Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen .....	83
Tabelle 32: Interaktionseffekte H5. Interaktion zwischen Persönlichkeitsdimension und Strukturvariablen .....	86
Tabelle 33: Cluster: Akzeptanz der Strukturvariablen .....	99
Tabelle 34: Fit für Vignette 1 (mechanisch).....	105
Tabelle 35: Fit für Vignette 2 (Fo+St+).....	106
Tabelle 36: Fit für Vignette 3 (Ze+) .....	106
Tabelle 37: Fit für Vignette 4 (Sp+) .....	107
Tabelle 38: Fit für Vignette 5 (organisch) .....	107
Tabelle 39: Fit für Formalisierung und Standardisierung.....	108
Tabelle 40: Fit für Zentralisierung.....	109
Tabelle 41: Fit für Spezialisierung.....	109

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Z = Unterziel

SOPs = Standard Operating Procedures

St = Standardisierung

St<sup>+</sup> = hohe Standardisierung

St<sup>-</sup> = niedrige Standardisierung

Fo = Formalisierung

Fo<sup>+</sup> = hohe Formalisierung

Fo<sup>-</sup> = niedrige Formalisierung

Ze = Zentralisierung

Ze<sup>+</sup> = hohe Zentralisierung

Ze<sup>-</sup> = niedrige Zentralisierung

Sp = Spezialisierung

Sp<sup>+</sup> = hohe Spezialisierung

Sp<sup>-</sup> = niedrige Spezialisierung

IPIP = International Personality Item Pool

V = Vignette

T = Teilnehmer

H = Hypothese

SD = Standardabweichung

Sig. = Signifikanz

Aufl. = Auflage

S. = Seite

Verf. = Verfasser

H. = Heft

Verl. = Verlag

Hrsg. = Herausgeber

vgl. = vergleiche

hrsg. = herausgegeben

Vol. = Volume (Band)

Jg. = Jahrgang

et al. = lateinisch, entspricht: und andere

etc. = lateinisch, entspricht: und so weiter

## 1. Einleitung

Organisationen entstehen, „wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt. Die eingebrachten Ressourcen können ganz unterschiedlicher Art sein: Geld [...], Arbeitskraft oder auch bestimmte Rechte [...]. In der Regel jedoch bringen Individuen nicht alle Ressourcen, über die sie verfügen, in eine Organisation ein. Folglich können Individuen Mitglieder mehrerer Organisationen sein: So ist eine Person beispielsweise Mitarbeiter in einer bestimmten Unternehmung, Aktionär von einer anderen und vielleicht auch noch Mitglied in der Gewerkschaft, in einer politischen Partei, in einem Fußballclub und in einem Gesangsverein.“ (Kieser & Kubicek, 2015, S. 1). Die Organisationsstruktur soll den Mitgliedern der Organisation dabei helfen, ihre Aktivitäten auf das verfolgte Ziel auszurichten (Kieser & Kubicek, 2015).

Schon seit vielen Jahren ist die Organisation per se mit ihren formalen Aspekten und Funktionen, ebenso wie das organisatorische Verhalten, von großem Interesse für die Forschung. Es gibt zwei große Forschungsströme, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Einerseits existiert eine wirtschaftsorientierte Strömung, die ihre Aufmerksamkeit rationalen ökonomischen Zusammenhängen widmet und von Weber und Fayol geprägt ist. Andererseits gibt es einen psychologischen Ansatz, der das menschliche Verhalten in der Organisation in den Vordergrund stellt und zu Beginn von Mayo und Lewin vertreten wurde. Beide Ansätze werden aufgrund von Unvollständigkeiten kritisiert (Pugh et al., 1963). Es ist nicht möglich, die Organisation ohne die Menschen, aus denen sie geformt ist, zu betrachten. Genauso wenig ist es möglich, die Menschen ohne das Gefüge, das ihr Verhalten vorgibt oder beeinflusst, zu beurteilen. Unternehmer handeln rational. Dieses Verhalten hat eine Auswirkung auf ihre Zielsetzung. Minimalziele, wie die Minimierung der Kosten, oder Maximalziele, wie die Maximierung des Betriebsergebnisses, werden häufig gewählt und haben einen Einfluss auf das Verhalten der Menschen im Unternehmen (Steger & Kummer, 2002). Auf der anderen Seite beschäftigt sich die Psychologie traditionsgemäß mit den inneren Prozessen des Menschen. Wirtschaft ohne Menschen ist nicht realisierbar, deshalb treffen beide Bereiche ständig aufeinander. In einer Welt, in der Optimierung häufig im Vordergrund steht, interessiert es uns, was mit dem Menschen passiert. Aus diesem Grund entwickelte sich die Fachrichtung „Wirtschaftspsychologie“ und in der Folge kam es auch zur Etablierung von wissenschaftlichen Zeitschriften, wie dem „Journal of Managerial Psychology“, in welchem

ausschließlich multidisziplinären Artikel aus den beiden Forschungsrichtungen erscheinen (Morley, 2007). Im Jahr 1963 führte die Aston Gruppe, die sich aus sechs Mitgliedern des Research Teams des College of Advanced Technology zusammensetzt, nach eigenen Angaben erstmals die beiden Fachgebiete zusammen. Die Organisationsstruktur und Funktion, die Gruppenzusammensetzung und die Interaktion in der Gruppe, wie auch die individuelle Persönlichkeit und das individuelle Verhalten werden als Dimensionen der Forschung betrachtet (Pugh et al., 1963). Aktuelle Studien, wie zum Beispiel die Untersuchung von Cooper-Thomas et al. (2018) zeigen, dass die interdisziplinäre Arbeitsweise noch immer an Bedeutung gewinnt. Sie erforschten den Zusammenhang zwischen verschiedenen Ressourcen der Ressourcentheorie aus der Psychologie (gewählt wurden Liebe, Status, Service und Ähnliche) und dem Mitarbeiterengagement. Häufig wird der Fit zwischen einer Person und ihrer Umwelt zum Forschungsgegenstand gemacht. So ist auch der Fit zwischen einer Person und der zugehörigen Organisation elementar für die Wirtschaftspsychologie. Bei Boon (2017) wird er als „the compatibility between people and organizations that occurs when:(a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both“ definiert (Boon, 2017, pp. 1-2). Das Ausmaß der Kompatibilität zwischen Organisation und Person ist laut Boon (2017) auf drei verschiedene Faktoren zurückzuführen. Eine Möglichkeit ist, dass mindestens eine Partei – Person oder Organisation – etwas mitbringt, was der anderen Partei fehlt. Ein Beispiel könnte hier die Erfahrung mit der Arbeit in dezentralen Betrieben einer Person sein, die dann von ihr in die Organisation eingebracht wird. Ebenso wirken sich gleiche oder sehr ähnliche Wertvorstellungen positiv auf den Fit zwischen Person und Organisation aus. Ein gläubiger Christ passt in Konsequenz gut in ein christliches Unternehmen, wie beispielsweise in die Caritas, da es dieser Person leichter fallen wird, die Kultur sowie einige Abläufe und Hintergründe zu verstehen. Als dritte Möglichkeit für eine hohe Kompatibilität wird die Kombination von beiden eben genannten Optionen angeführt (Boon, 2017). Aus der Recherche der vorliegenden Literatur geht hervor, dass es für Personen im Arbeitsleben vier verschiedene Arten von Fits gibt. Kristof-Brown et al. (2005) fassen die Kategorien wie folgt zusammen:

„*Person- Job Fit*“: Ein Fit dieser Kategorie findet zwischen einer Person und einem bestimmten Job statt. Je besser eine Person zum Job passt, desto besser ist der Fit. Als gut wird er beispielsweise bezeichnet, wenn eine Person alle formalen Anforderungen, die ein Job stellt, erfüllt.

„*Person-Group Fit*“: In dieser zweiten Form, findet der Fit zwischen einer Person und einer Gruppe statt. Es wird bewertet, wie eine Person in die Gruppe, in der sie später arbeiten soll, hineinpasst. Bei einem guten Fit fällt der Person die Integration in die Gruppe leicht und sie kann neues Wissen beisteuern, wohingegen sich die Person bei einem schlechten Fit unwohl fühlt und nur schwer eigenen Ressourcen einbringen kann.

„*Person-Supervisor Fit*“: An dritter Stelle wird der Fit zwischen einer Person und ihren Vorgesetzten genannt. Er gestaltet sich ähnlich, wie der Fit zwischen Person und Gruppe. Haben die Person und der Vorgesetzte ähnliche Normen, Werte und Ansätze bei der Problemlösung entwickelt sich die Zusammenarbeit leichter und der Fit wird als besser beschrieben.

„*Person- Organization Fit*“: In dieser letzten Gruppe wird die Kompatibilität zwischen einer Person und einer bestimmten Organisation eingeordnet. Hierbei wird geprüft, wie gut eine Person in eine bestimmte Organisationsform passt. Es gelangt beispielsweise zur Evaluierung, ob arbeiterseits die Bereitschaft besteht, eine hohe Standardisierung oder eine niedrige Standardisierung zu akzeptieren (Kristof-Brown et al., 2005).

Vorliegende Untersuchung ist der vierten Fit-Kategorie zuzuordnen. In ihr setzt man sich mit dem Fit zwischen den Bedürfnissen der Organisationsmitgliedern und der Organisation in Form eines Betriebs auseinander. Präziser formuliert, fokussiert man sich in dieser Studie auf die Einflussfaktoren hinsichtlich der Akzeptanz von Organisationsformen, also mit dem Fit zwischen möglichen zukünftigen Organisationsmitgliedern und der Organisationsstruktur. Als Einflussfaktoren werden die Persönlichkeitsmerkmale nach dem Big 5- Persönlichkeitsmodell betrachtet. Als Organisationsfaktoren wurden Formalisierung, Standardisierung, Zentralisierung und Spezialisierung gewählt. Um eine vollständige Übersicht über das Thema zu erlangen, werden nicht nur Studierende über ihre Akzeptanz bezüglich einer Organisationsform befragt, sondern auch Recruiter, wie Letztere die Anforderungen der Organisationsformen für zukünftige Bewerber einschätzen. Durch diesen Zusatz ist die Überprüfung möglich, wie gut der Fit zwischen Organisation und Bewerber bereits ist.

## 1.1 Problemanalyse

Dieses Kapitel liefert den Ansatzpunkt und den Zweck der Arbeit. Es wird aufgezeigt, warum die vorliegende Forschungsarbeit relevant ist und wie sie helfen kann, die Performance von Unternehmen zu verbessern.

Durch die fortschreitende Globalisierung und die damit ansteigende Zahl an Konkurrenzunternehmen hat der Wettbewerb zwischen den Unternehmen drastisch zugenommen. Zusätzlich wuchs das Bewusstsein von Unternehmern bezüglich Maßnahmen zur Gewinnmaximierung oder zur Kostenminimierung (Steger & Kummer, 2002). Viele Forschungen der letzten Jahrzehnte sind von diesem Gedankengut geprägt. Nicht zuletzt, weil die allgemeine Optimierung der Organisation ein Überlebenskriterium für Unternehmen ist (Hegebarth, 2012). Ein großer Anteil der, bei der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen entstehenden Kosten fällt auf das Personal. Als Konsequenz entsteht die Idee, nach dem Maximalprinzip, aus dem verfügbaren Mitarbeiterkollektiv das Bestmögliche herauszuholen und gleichzeitig nur solche Bewerber einzustellen, die eine hohe Arbeitsleistung erwarten lassen. Es findet folglich eine Optimierung auf der Ebene des Personalmanagements statt. Der Wunsch der Organisationen durch Tests und Assessments schon vor der Anstellung herauszufinden, wie die Performance eines Angestellten sein wird, ist omnipräsent. Ziel ist es, die Leistung des künftigen Arbeitnehmers besser vorhersagen zu können und so das Risiko einer Fehleinstellung zu minimieren, die allgemeine Performance der Organisation zu verbessern und Arbeitnehmer länger im Unternehmen zu halten (Hegebarth, 2012). Mitchell et al. (2001) kommen mit ihrer Studie über die langfristige Erhaltung von Mitarbeitern im Unternehmen zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter oft aufgrund ihres Sinnes für den guten Fit zum Unternehmen länger in der Organisation bleiben. Auch erwähnen die Autoren die hohen Kosten, die Arbeitnehmer verursachen, die ihre Arbeitsstelle verlassen. Genannt werden die Kosten des verlorengehenden Wissens, der Erfahrung sowie die direkten Kosten. Letztere schließen den administrativen Aufwand, die Bezahlung von unverwendeten Urlaubstagen sowie die Wiederbeschaffungskosten (Bewerbung der offenen Stelle, eventuell die Kosten eines Headhunters, Durchsicht der neuen Bewerbungen, Interviewkosten, die Selektion des neuen Mitarbeiters und Trainingskosten) für einen neuen Angestellten ein (Mitchell et al., 2001). Die Kosten für die Neuanstellung eines qualifizierten Bewerbers bewegen sich im Bereich von acht Wochengehältern aufwärts. Durchschnittlich liegen die Aufwendungen in

Deutschland damit bei 4700€ wobei sie mit der Größe der Firma stark ansteigen (Muehlemann & Pfeifer, 2016).

Unternehmen können sehr verschieden in ihrer Struktur und in ihren Grundprinzipien sein. Deshalb hat jedes Unternehmen verschiedene Ansprüche an Bewerber. Optimal ist es, Bewerber einzustellen, die zum Unternehmen an sich und zu den Gegebenheiten im Unternehmen passen (Steger & Kummer, 2002). Anzunehmen ist, dass sich Mitarbeiter, die die Struktur des Unternehmens akzeptieren, wohler im Unternehmen fühlen als jene, die Schwierigkeiten mit der Organisationsstruktur haben, in Folge binden sie sich länger an das Unternehmen. In Zeiten, in denen der Konkurrenzdruck zwischen Unternehmen sehr groß ist, und Mitarbeiter durch die fortschreitende Globalisierung nicht mehr nur lokale Unternehmen als Wunscharbeitgeber sehen, ist es für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen relevant, sich gut zu verkaufen und attraktive Bewerber für sich zu gewinnen. Wie zahlreiche Untersuchungen im Bereich der Optimierung im Recruiting hat auch das vorliegende Studienprojekt zum Ziel, den Fit des künftigen Arbeitnehmers zur Organisation besser vorhersagen zu können indem getestet wird welche Faktoren der Persönlichkeit die Akzeptanz der Organisationsstruktur, somit die Akzeptanz des künftigen Arbeitsplatzes, beeinflussen. Dies kann dazu beitragen, dass das Risiko einer Fehleinstellung minimiert wird, Arbeitnehmer länger im Unternehmen bleiben und somit die allgemeine Performance der Organisation verbessert wird.

## 1.2 Ziele der Studie

In diesem Unterkapitel werden die Ziele der Studie näher beschrieben. Am Ende des Kapitels werden sie in einer Tabelle (Tabelle 1) zusammengefasst.

Es ist allgemein bekannt, dass jeder Mensch einen individuellen Charakter hat. Das zentrale Ziel lautet nun, ob dieser auch einen Einfluss auf die Akzeptanz von verschiedenen Organisationsformen und Strukturvariablen hat. Des Weiteren soll herausgefunden werden, ob die Bewerber Unterschiede hinsichtlich der Akzeptanz von verschiedenen Organisationsstrukturen und -variablen machen und ob diese mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängen. Auch soll geklärt werden, ob manche Organisationsstrukturen gegenüber anderen bevorzugt werden. Zur Ergänzung hierzu steht die Frage, ob Recruiter die Anforderungen



an die Persönlichkeit der Bewerber in verschiedenen Organisationsstrukturen unterschiedlich einschätzen.

Während der Arbeit an der Studie wurde mir bewusst, dass es für viele Recruiter interessant ist, sich allgemein mit der Organisationsstruktur zu beschäftigen. In einigen Unternehmen, in denen ich die Studie vor Ort durchgeführt habe, wurden Fragen über Organisationsstrukturen gestellt. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist demnach, das Bewusstsein der Recruiter darauf zu lenken, dass es neben beispielsweise dem Gehalt und der Qualifikation auch weitere Einflussfaktoren auf die Entscheidung gibt, eine Stelle anzunehmen. Die kritische Auseinandersetzung mit der Organisationsstruktur kann dabei helfen, das Unternehmen in einem anderen Licht zu sehen und vielleicht sogar den Fokus in Einstellungsgesprächen in Richtung der passenden Charaktereigenschaften für die eigene Unternehmensstruktur zu lenken. Generell sollte die Aufmerksamkeit bei den Unternehmen auf den Vergleich gerichtet werden, welche Bewerber sie gerne in ihrem Unternehmen hätten und welche aktuell gerne in ihrem Unternehmen arbeiten würden. Firmen können lernen, welche Bewerber von ihrer Organisationsform nicht angezogen werden und gegebenenfalls mit Umstrukturierung oder Integration anderer Strukturelemente reagieren.

Aus Sicht der Bewerber, soll das vorliegende Studienprojekt dazu anregen, vor der Bewerbung ein Unternehmen genau zu betrachten und auch während des Bewerbungsgesprächs Fragen zur Struktur zu stellen. Ziel ist es den Bewerbern aufzuzeigen, dass es viele Faktoren gibt, die dazu beitragen können, dass sie persönlich eine Unternehmensstruktur akzeptieren. Ein Resultat der Studie ist, dass Bewerber auf dem Arbeitsmarkt eine bessere Orientierung erlangen, welche Art von Unternehmung zu ihnen passt. Sie können den Persönlichkeitstest machen und sehen, welche Organisationsstruktur, Personen mit einem ähnlichen Persönlichkeitsprofil, akzeptieren. Bewerber wären beim Einstellungsinterview gegebenenfalls besser in der Lage, richtige Fragen zum Unternehmen zu stellen und könnten auf diese Weise besser aussortieren, ob dieses auch tatsächlich zu ihnen passt. Den Bewerbern kann also aufgezeigt werden, welche Struktur sie persönlich präferieren und mit welchen charakterlichen Punkten sie hinsichtlich der Stelle nicht überzeugen können. Das Ergebnis der Bewerber kann auch zur charakterlichen Weiterentwicklung anregen, sodass die Bewerber für die Wunschstelle attraktiver werden. (Exkurs: Ob eine Weiterentwicklung des Charakters im Sinne der Big 5 möglich ist, wird in der Fachwelt kontrovers diskutiert. Eine großangelegte Studie, die die Persönlichkeit von 14.718 Teilnehmern im Abstand von vier Jahren zweimal testete, kommt

zu dem Ergebnis, dass sich die fünf Persönlichkeitsdimensionen entlang des Alters entwickeln aber durchaus auch weitere Faktoren, unabhängig des Alter, einen Einfluss auf die Entwicklung der Persönlichkeit haben. Zusätzlich entdeckte das Forscherteam, dass sich Menschen bis circa 30 Jahren und ab 70 Jahren am stärksten Verändern (Specht et al., 2011). Da in der vorliegenden Arbeit Studenten befragt werden, ist zu erwarten, dass das Alter der meisten Teilnehmer unter 30 Jahren ist, sie demnach noch keinen gefestigten Charakter haben und in der Lage sind sich weiterzuentwickeln.)

Allgemein sollen die Untersuchungsergebnisse Studierenden und anderen Neuankömmlingen am Arbeitsmarkt helfen, ihren Platz leichter zu erkennen. Vom Resultat der Studie können Bewerber sowie Firmen profitieren. Wie viele Studien im Bereich der Optimierung im Recruiting hat auch diese Untersuchung zum Ziel, den Fit des künftigen Arbeitnehmers besser vorhersagen zu können und so das Risiko einer Fehleinstellung zu minimieren, die allgemeine Performance der Organisation zu verbessern und Arbeitnehmer länger im Unternehmen zu halten. Die Vorteile werden im Kapitel 1.2 „Problemanalyse“ erläutert.

Die Forschungsfrage der Studie kann in dem zentralen Ziel der Studie und den sich ergebenden Unterzielen (Z) zusammengefasst werden:

*Tabelle 1: Ziele der Studie*

Zusammenfassung der Ziele
<b>Zentrales Ziel:</b> Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Akzeptanz der Organisationsstruktur nachweisen
<b>Z1:</b> Aufzeigen welche Organisationsstruktur allgemein mehr oder weniger akzeptiert wird
<b>Z2:</b> Aufmerksamkeit der Recruiter auf Organisationsstruktur lenken
<b>Z3:</b> Bewerber dazu anregen sich genauer über Firmen zu informieren
<b>Z4:</b> Weiterentwicklung von Unternehmen/ Bewerbern ankurbeln
<b>Z5:</b> Fit künftiger Arbeitnehmer besser vorhersagen können
<b>Z6:</b> Fit zwischen Bewerbern und Betrieben verbessern
<b>Z7:</b> Unternehmen ein konkreteres Bild von möglicherweise passenden Bewerbern geben (in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale)

### 1.3 Struktur der Arbeit

Aus Gründen der Übersichtlichkeit, wird in diesem Abschnitt auf die Struktur der Arbeit eingegangen. Die inhaltliche und chronologische Struktur innerhalb der Arbeit wird detailliert beschrieben, wobei jeweils auch ein Ausblick auf das Folgekapitel gegeben wird (vergleiche dazu Abbildung 1).

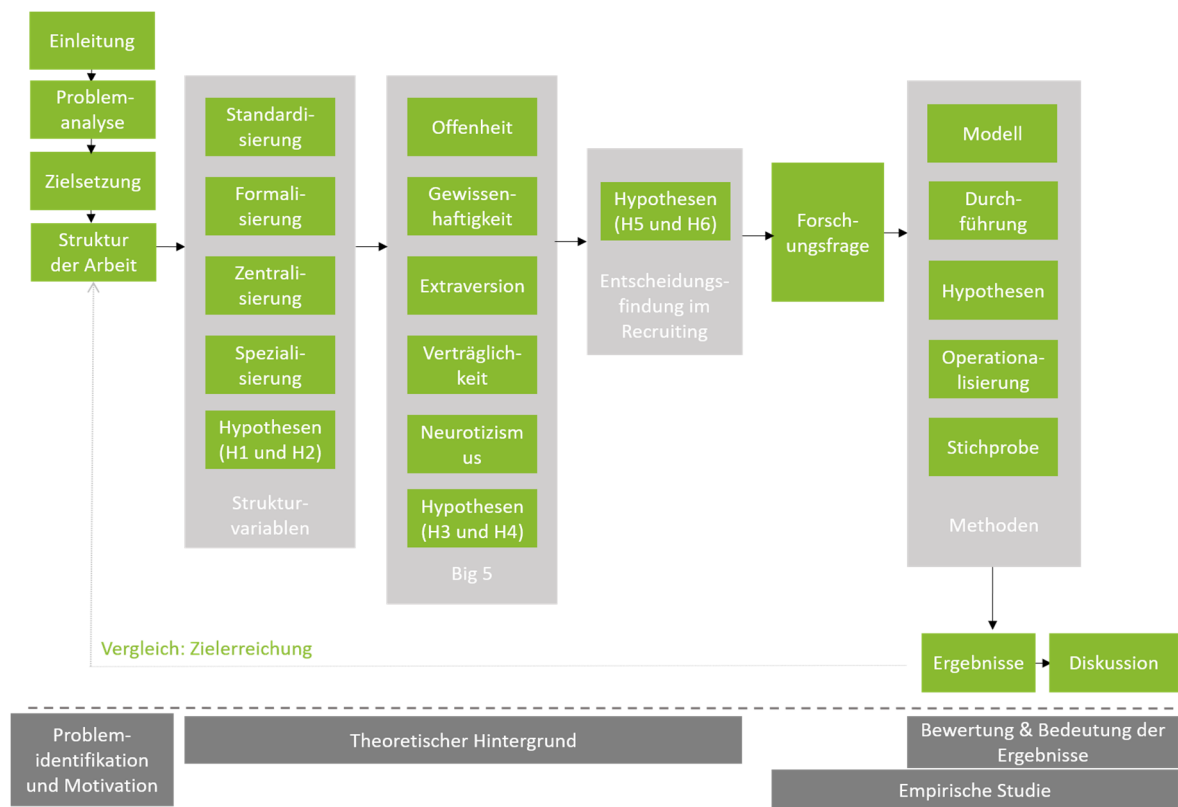


Abbildung 1: Struktur der Arbeit

Prinzipiell gliedert sich vorliegende Arbeit in vier Teile (in Abbildung 1 dunkelgrau dargestellt), wobei der erste Teil der Arbeit eine Einführung in die Thematik und eine Übersicht über die Studie beinhaltet. Daran angeschlossen, wird eine Problemanalyse, die den Hintergrund und Zweck der Arbeit erörtert, gefolgt von den Zielen der Studie. Übergeordnet kann der erste Teil der Arbeit der Kategorie „Problemidentifikation und Motivation der Arbeit“ zugeordnet werden. Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit dem theoretischen Hintergrund. Relevant sind an dieser Stelle einerseits die Organisationsstrukturvariablen und andererseits das Big 5 Persönlichkeitsmodell. Zu jeder Strukturvariablen (Standardisierung,

Formalisierung, Zentralisierung, Spezialisierung) wurde ein eigener Abschnitt verfasst. Dieser wird jeweils mit einer Kurzzusammenfassung ihrer Eigenschaften (in Form einer Vignette, die an späterer Stelle als Grundlage für die Fragebogenentwicklung beschrieben wird) abgeschlossen. Auch die Big 5- Persönlichkeitsmerkmale (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und emotionale Stabilität) werden jeweils in eigenen Unterkapiteln detailliert präsentiert. Zusätzlich wird kurz thematisiert, auf welcher Basis im Recruiting Entscheidungen getroffen werden. Aus dem theoretischen Hintergrund zu den Strukturvariablen entstehen im weiteren Verlauf der Arbeit die Hypothesen 1 und 2. Äquivalent werden aus der Theorie zu den Big 5 die Hypothesen 3 und 4 abgeleitet. Die Hypothesen 5 und 6 entstehen aus dem Kapitel „Entscheidungsfindung im Recruiting“. Den größten Teil der Arbeit stellt der dritte Teil, die empirische Forschung, dar. Hier wird zuerst die Forschungsfrage genauer betrachtet, die als Verbindung zwischen dem theoretischen Hintergrund und dem Forschungskonzept dient. Die Forschungsfrage resultiert aus der präsentierten Theorie und liefert die Grundlage für das Studienkonzept. Daran angeschlossen wird der methodische Zugang aufgeführt. An erster Stelle werden hier, mit Hilfe der im vorherigen Kapitel beschriebenen Strukturvariablen und den Big 5, die Modelle entwickelt. In der Folge wird die Durchführung der Studie erläutert und die Hypothesen werden zusammengefasst. Schließlich wird die Operationalisierung der Studie diskutiert und die Stichprobe der Studienteilnehmer beschrieben. Im letzten Teil der Arbeit „Bewertung und Bedeutung der Ergebnisse“, der zusätzlich auch der empirischen Forschung zuzuordnen ist, wird die Studie ausgewertet. Dieser Abschnitt wird separat dargestellt, um einerseits das Ende der Studie zu symbolisieren und andererseits auf die Wichtigkeit der Ergebnisse und ihrer Diskussion und Interpretation hinzuweisen. Wie in der Abbildung 1 zu erkennen, werden die Ergebnisse mit den, im ersten Kapitel festgelegten, Zielen verglichen, um die Zielerreichung aufzuzeigen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer kritischen Reflexion der Untersuchung und einer kurzen Conclusio.

## 2. Variablen der Organisationsstruktur

Wie bereits erläutert, wird in vorliegender Studie der Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur getestet. Hierfür ist es relevant, dass die Persönlichkeitsfaktoren ebenso wie die Organisationsstruktur definiert werden.

Grundsätzlich haben Unternehmen die Möglichkeit, die eigene Form frei zu gestalten und an die individuellen firmenbezogenen Bedürfnisse anzupassen (Bullinger et al., 2013). Um Unternehmen trotzdem vergleichen zu können, ist es bedeutsam, den Terminus Organisationsstruktur zu definieren. Darunter versteht man bewusste Beziehungsmuster in Organisationen, woraus abgeleitet wird, dass sich die Struktur aus einer angemessenen Anzahl von Eigenschaften zusammensetzt. Auf die Forschungen der Aston Gruppe geht die Erkenntnis zurück, dass sich die Organisation an eine wandelnde Umwelt anpasst. Als Strukturvariablen von Organisationen werden Spezialisierung, Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung, Konfiguration und Flexibilität genannt (Holdaway et al., 1975). Aus heutiger Perspektive wird Flexibilität eher als Eigenschaft von Organisationen verstanden. Sie bezieht sich auf das Ausmaß und die benötigte Zeit, die eine Organisation benötigt, um sich an eine Veränderung ihrer Umwelt anzupassen (Daft, 2009). Wie stark ein Faktor ausgeprägt ist, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen (Bullinger et al., 2013). Die Definition über den Begriff der Stärke ist nicht als Wertung zu verstehen sondern als Bezeichnung für den oberen Endpunkt der Skala der Ausprägung der Variable (hohe Ausprägung). Äquivalent bezeichnet Schwäche den unteren Endpunkt der Skala (niedrige Ausprägung).

Aufgrund des Umfangs wird in dieser Studie ausschließlich die Akzeptanz von Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung und Spezialisierung getestet.

Interessant ist die Frage wie es zu einer starken oder schwachen Ausprägung einer Strukturvariable kommt. Thompson (1967) erklärt, dass die Ausprägung in Abhängigkeit zur Kerntechnologie der Unternehmung steht. So hat ein Unternehmen, das über Fließbandarbeit produziert andere Effizienzkriterien als ein Unternehmen, das den Fokus auf Produktentwicklung gelegt hat. Zusätzlich haben Rahmenbedingungen, wie die Größe der Unternehmen, die Branche und die Umwelt der Unternehmen einen Einfluss auf den Ausprägungsgrad der Strukturvariable. Natürlich spielt auch die Präferenz der Manager eine Rolle (Hatch & Cunliffe, 2012). Es ist unumstritten, dass die verschiedenen Ausprägungen der Strukturvariablen wiederum Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit und das Handeln der Mitarbeiter haben. Wie sich die Ausprägungen auf den Arbeitsplatz auswirken, wird in den folgenden Unterkapiteln beschrieben. Zum Abschluss jedes Unterkapitels werden die Ausprägungen der Strukturvariablen bezüglich ihrer Eigenschaften auf Vignetten abgebildet.

## 2.1 Standardisierung

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Standardisierung als Strukturvariable. Die ISO (International Organization for Standardization) definiert einen Standard als „document, established by consensus and approved by a recognized body, that provides, for common and repeated use, rules, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context“ (International Organization for Standardization, 2016, S. 13). Folglich wird Standardisierung als die Einsetzung und Umsetzung von diesen Standards bezeichnet (International Organization for Standardization, 2016). Eine Definition von French (1981) determiniert Standardisierung als eine Maßnahme, die Lösungen für repetitive Aufgaben bereitstellt, um die optimale Ordnung in einem bestimmten Kontext zu finden (French, 1981). Oft wird sie auch als Koordinationsmechanismus in Bezug auf verschiedene Abhängigkeiten zwischen Unternehmenseinheiten verstanden und als solche implementiert, um die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Arbeitseinheiten zu kontrollieren (Ensign, 1998).

### Wovon ist der Standardisierungsgrad abhängig?

Allgemein sind alle Strukturvariablen von den Kontextfaktoren abhängig. Die Unternehmenskultur, die Unternehmensumwelt, die Ziele und die Strategie, die Größe des Unternehmens und die verwendete Technologie haben Einfluss auf die Ausprägung der Strukturvariablen. (Daft, 2005) In den folgenden Kapiteln zu den Strukturvariablen werden verschiedene Kerneinflüsse näher erläutert. Da es aufgrund des Umfangs der Arbeit nicht möglich ist zu jeder Strukturvariable auf alle Einflussfaktoren einzugehen, wird für jede Strukturvariable exemplarisch auf ein bis zwei Kerneinflussfaktoren eingegangen. Um einen größeren Kontext aufzuzeigen und mehrere Konzepte darzustellen zu können, werden jeweils verschiedene Kontextfaktoren ausgewählt.

In diesem Unterkapitel wird der Einfluss von Technologie bezüglich der Standardisierung exemplarisch begründet. Wie ausgeprägt die Standardisierung in einer Organisation ist, hängt unter anderem von den Aufgaben in der Organisation und von der verwendeten Technologie ab. So sortiert Thompson (1967) beispielsweise Technologien in drei Kategorien: long-linked, mediating, intensive. Long-linked-Technologien haben alle einen linearen Transformationsprozess. Beispiele sind alle Massenproduktionen. Input wie auch Output

sind standardisiert. Verschiedene Autobauer verwenden zum Beispiel ähnliche, standardisierte Autoteile, wie Zündkerzen und Motorblocks. Aus diesen setzen sie letzten Endes wieder standardisierte Produkte zusammen, die Autos. Grundsätzlich gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Autoherstellern und ihren Modellen. Heruntergebrochen gibt es allerdings viele Standards, denen jedes Auto entspricht. Mediating-Technologien sind durch das Herstellen einer Verbindung zwischen zwei potenziellen Geschäftspartnern charakterisiert, wie es in Banken oder Versicherungen vorkommt. Von Banken wird eine Verbindung zwischen Individuen, die ihr Geld sparen möchten und solchen, die ein Darlehn anstreben, hergestellt. Koordiniert wird die indirekte Interaktion dann durch standardisierte Abläufe (Zinszahlungen für Anleger und finanzielle Mittel für Darlehensnehmer), die im Ergebnis das Profit beider Parteien steigern. Bei dieser Art der Technologie ist der Transformationsprozess standardisiert, Input und Output sind es allerdings nicht. Sie sind abhängig von Kundenwünschen und werden auf jeden Kunden individuell zugeschnitten. So kann beispielsweise der Betrag, den ein Kunde auf die Bank legt oder den sich ein Kunde von der Bank leiht frei bestimmt werden. Intensive-Technologien sind weniger planbar, da weder das Input noch das Output standardisiert ist. Auch der Transformationsprozess ist bei Intensive-Technologien nicht standardisiert. Sie kommen meist in Organisationen vor, die eine Vielzahl von Produkten oder Services für ihre Kunden kombiniert. Ein Beispiel wäre ein Unternehmen, dass neue Produkte entwickelt, Ein hoher Koordinationsbedarf zwischen den beteiligten Abteilungen (Ingenieurswesen, Design, Produktion etc.) besteht. (Thompson, 1967).

Aus den Erkenntnissen von Thompson ist abzulesen, dass die Aufgabe einer Organisation bereits zu einem großen Teil vorgibt, wie ausgeprägt die Standardisierung in dieser Unternehmung sein wird. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Standardisierungsgrad nicht nur von den Präferenzen des Managements abhängig ist, sondern auch durch weitere Faktoren bestimmt wird.

### Wie wirkt sich Standardisierung auf den Arbeitsplatz aus?

Innerbetrieblich findet Standardisierung beispielsweise bei Entscheidungsfindungsprozessen, bei der Informationsvermittlung, bei der Vorgehensweise in der Arbeit, bei allgemeinen Abläufen oder bei Arbeitsanweisungen, statt (Pugh, et al., 1963). Laut Van de Ven et al. (1976) kann die Koordination in der Organisation durch Programmierung oder durch Feedback stattfinden. Während die Koordination durch Programmierung unpersönlich ist und

durch Planung, Vorhersagen, festgeschriebene Regeln und Abläufe ebenso wie durch ein standardisiertes Informations- und Kommunikationssystem umgesetzt wird, findet die Koordination über Feedback auf persönlicher Basis durch gegenseitige Anpassung bezüglich neuer Information ihre Umsetzung (Van de Ven et al., 1976). Auch Holdaway et al. (1975) setzen sich mit dem Thema Standardisierung auseinander. Im Fall eines hohen Standardisierungsgrads sind alle vorstellbaren Umstände durch Regeln und Richtlinien definiert. Demzufolge gibt es für jede Situation eine festgelegte Verhaltensweise. Alle möglichen Eventualitäten sind geklärt, ob sie nun schon einmal eingetreten sind oder nicht, ist dabei unerheblich. Obwohl alle Menschen von Grund auf individuell in ihrem Handeln sind, wird in einer Organisation mit großem Standardisierungsgrad auch der Mitarbeiter in seiner Rolle definiert. Ausgedrückt wird dies oft durch die Messung der Performance einer Rolle, der klaren Definition der Rolle, das öffentliche Symbolisieren einer Rolle durch beispielsweise Statussymbole, wie den Dienstwagen, und Belohnungen für gute Leistungen (Holdaway et al., 1975). Innerbetrieblich unterstützt die Standardisierung also dabei, komplexe Aufgaben zu erleichtern bzw. zu vereinfachen. Für die effektive Implementierung muss Standardisierung allerdings immer mit der nötigen Kommunikation verbunden werden. Der Verwender der Standards braucht alle nötigen Informationen bezüglich des Standards, um ihn richtig anwenden zu können (French, 1981). Als Resultat können Standards durch Verbesserung der Präzision und des Fokus die Performance sowie die Effizienz und die Qualität des Produktes optimieren (Naveh, 2018). Zusätzlich kann Standardisierung von Firmen eingesetzt werden, um die allgemeine Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern zu steigern, da ein hohes Ausmaß an Standardisierung immer auch Vergleichbarkeit herstellt (Ensign, 1998).

### Messung von Standardisierung

Um Standardisierung zu messen, blickt man darauf, inwieweit Standards die Entscheidungen in der Unternehmung bestimmen und an welchen Stellen von den Mitarbeitern verlangt wird, die Situation individuell zu beurteilen und das Handeln an die eigene Einschätzung anzupassen. Betrachtet man einerseits die Ebene, bzw. die Reichweite von Entscheidungen und andererseits, ob die Entscheidungen individuell oder durch einen Standard getroffen wurden, kann eine Ebene festgestellt werden, ab der Standards greifen. In der Folge kann festgestellt werden, wie groß das Ausmaß der Standardisierung in einem Betrieb ist. Auch die Erstellung und Verwendung von SOPs (Standard Operating Procedures) signalisiert eine



Standardisierung (Hatch & Cunliffe, 2012). SOPs, zu Deutsch: Standardvorgehensweisen, beschreiben verbindliche, niedergeschriebene Arbeitsanweisungen.

### Vignetten zur Standardisierung

Aus den gesammelten Informationen zur Standardisierung gehen die unten präsentierten Vignetten, die im Fragebogen verwendet werden, hervor. In ihnen wird neben der Gültigkeit der Angaben, Wert auf ihre Neutralität gelegt, sodass keine Vignette aufgrund ihrer Darstellung bevorzugt wird. Die Vignette ist in den Sozialwissenschaften als eine hypothetische Situation definiert, die die Vorstellungskraft der Probanden anregen soll, bevor diese gebeten werden die Situation zu bewerten (Schurr, 2003).

#### **Hoher Standardisierungsgrad**

*Für jede Situation oder auch Entscheidung, die Sie treffen müssen, gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die Sie sich halten müssen. Alles ist in SOPs festgehalten. Nach der Einstellung wurde Ihnen bis in Detail erklärt, was genau Ihre Aufgaben sind und wie Sie sie umsetzen sollen. Einmal im Monat wird überprüft, ob Sie Ihre Aufgaben entsprechend erfüllen. Wenn Sie zufriedenstellend arbeiten, gibt es verschiedene Belohnungen, die Sie, abhängig von ihrer Leistung, bekommen können. Sie können anhand von Kennzahlen sehen, wie sie im Vergleich mit ihren Kollegen abschneiden.*

#### **Niedriger Standardisierungsgrad**

*Wenn Sie eine Entscheidung treffen, beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Meistens arbeiten Sie zu mehr an einem Projekt. Auf die Grundlagen müssen Sie sich einigen, danach entscheiden Sie eigenverantwortlich, aber in Rücksprache mit Ihrem Team, damit die Einzelleistungen am Ende zusammenpassen. Aufgaben werden durch gemeinsames Problemlösen und die Interaktion mit anderen Angestellten verteilt. Sie können sich Ihre Zeit und Arbeit frei einteilen, müssen aber Deadlines einhalten.*

## 2.2 Formalisierung

Formalisierung wird definiert als die Anzahl der niedergeschriebenen Dokumente in einer Organisation. Diese beinhalten niedergeschriebene Regeln, Vorgehensweisen, Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen, Organigramme, Regulierungen, Handbücher zur Unternehmenspolitik und Managementsysteme (Hatch & Cunliffe, 2012). Formalisierung fungiert als Mechanismus zur Kontrolle und Koordination des mittleren und unteren Managements, indem sie dabei hilft die Ziele der Topmanager auf die des mittleren und unteren Managements abzubilden (Daft, 2009). Der Soziologe Émile Durkheim war einer der ersten, der eine Einteilung in informelle und formale Organisation vorschlug. Er sieht die informelle Organisation als menschlich und spricht ihr das Befriedigen von sozialen Bedürfnissen zu. Die formale Organisation ist in seinen Augen von wirtschaftlichem Gedankengut geprägt (Hatch & Cunliffe, 2012).

### Wovon ist der Formalisierungsgrad abhängig?

Wie beim Standardisierungsgrad im vorherigen Kapitel ist auch der Formalisierungsgrad auf die Kerntechnologie der Unternehmung zurückzuführen. Handelt es sich um eine Routine-Technologie ist die Formalisierung hoch und der Fokus liegt auf formalen Regeln und Ablaufplänen. Im Gegensatz dazu, steht im Falle einer Nonroutine-Technologie eine niedrige Formalisierung mit wenig formalen Regeln und Niederschriften im Mittelpunkt. Craft- und Engineering- Technologien benötigen eine moderate Formalisierung. Das bedeutet, es gibt einige Niederschriften, das vollständige Formalisieren ist allerdings nicht nötig (Daft, 2009). Betrachtet man den Lebenszyklus einer Organisation, findet man vier Entwicklungsstufen, die sich unter anderem in der Formalisierung unterscheiden. Die erste ist die Gründungsphase. Das Unternehmen ist verhältnismäßig klein und der Fokus ist auf die Kreativität der Beschäftigten ausgerichtet. Durch das Wachstum der Organisation und die damit verbundenen zusätzlichen Mitarbeiter, kommt es zur ersten Krise. Ein Management wird benötigt, um das Unternehmen zu ordnen. Das Unternehmen erreicht die Kollektivstufe, in der erste Ziele definiert werden. Verschiedene Abteilungen werden eingeführt, die Arbeit wird aufgeteilt und den Mitarbeitern zugeteilt. Die ersten Hierarchieebenen entstehen. Auf dieser Stufe ist die Formalisierung noch sehr gering, deshalb werden die Kommunikation und die Kontrolle informell gehandhabt. Während die Organisation weiter wächst, wird es problematisch,

wenn das Topmanagement nicht bereit ist, Aufgaben und Verantwortung an das untere Management zu delegieren. Es kommt zur Autonomie-Krise. Als Folge ist es nötig, einen Mechanismus zu finden, der den Topmanagern dabei hilft, Aufgaben abzugeben, aber ihnen gleichzeitig die Möglichkeit gibt, die Abteilungen indirekt zu kontrollieren und zu koordinieren. Dieser Mechanismus wird durch Formalisierung gegeben. Im Anschluss an die Autonomie-Krise folgt die Phase der Formalisierung. Formalisierungsmaßnahmen, wie die Einsetzung von Regeln, das Installieren eines Kontrollsystems und die Festsetzung von Arbeitsabläufen werden integriert. Dies ermöglicht dem Topmanagement den Fokus auf die Unternehmensstrategie und weitere übergeordnete Ziele zu richten. Die voranschreitende Formalisierung führt zur nächsten Krise. Die Organisation fühlt sich bürokratisiert an und wirkt zu komplex, um weiter durch Formalisierung geordnet zu werden. Zur Überwindung dieser Krise wird Teamwork und das allgemeine Zusammenarbeiten nötig. In dieser Stufe wächst die Formalisierung erst einmal nicht weiter, sondern hält ihr Niveau. Die Organisationsmitglieder haben nun die Zeit zu lernen mit der vorhandenen Formalisierung umzugehen. Einige der formalen Systeme werden durch Manager oder Teams ausgetauscht (Daft, 2009).

### Wie wirkt sich Formalisierung auf den Arbeitsplatz aus?

Innerbetrieblich beinhaltet Formalisierung die Anweisungen von Abläufen, Regeln, Rollenverteilungen, Verträge und vieles mehr. Ebenso werden über die Arbeitsabläufe festgehalten. Diese können von der Entscheidungssuche über die Vermittlung von Entscheidungen bis zu Anweisungen, wie Plänen, Budgetverwaltung und Ähnliches regeln. Blickt man nun in die Organisation, kann man den Formalisierungsgrad daran erkennen, welche Abläufe niedergeschrieben sind, worauf sie niedergeschrieben sind, ob sie abgeheftet sind oder nicht, für wen sie zugänglich sind und worauf sie basieren. Handelt es sich bei dem Inhalt um eine rechtliche Regelung, ist die Niederschrift nicht verwunderlich und muss noch nicht auf einen hohen Formalisierungsgrad hinweisen. Sind allerdings einfache Einfälle von Mitarbeitern dokumentiert, spricht das für einen höheren Formalisierungsgrad. In einer stark formalisierten Unternehmung wird von den Mitarbeitern folglich auch verlangt, jegliche Abänderung von Abläufen oder Regeln zu dokumentieren und für alle Beteiligten zugänglich zu machen. (Pugh, et al., 1963). In formalen Organisationen ist die Dokumentation deutlich höher, sie beeinflusst das Verhalten der Mitarbeiter genauso wie deren Handeln. Sie führt dazu, dass die Mitarbeiter mehr Kontrolle über ihre Arbeit spüren. Dies hängt auch damit zusammen,

dass eine ausgeprägte Formalisierung die Autorität der Mitarbeiter in ihrer Position verdeutlicht. Häufig haben Mitarbeiter in stark formalisierten Organisationen das Gefühl, dass ihre Arbeit unpersönlich ist und von Bürokratie geprägt wird. Aus diesem Umstand folgt, dass die Kommunikation der Mitarbeiter meist über wenige Hierarchieebenen stattfindet. Ein weiteres Merkmal einer formalen Organisation ist, dass die Definition von Jobrollen, Verantwortlichkeiten und Anweisungen stabil ist. Das heißt, sie sind unabhängig vom Mitarbeiter, der die Position erfüllt und sie bleiben auch nach seinem Verlassen der Organisation für den nächsten Mitarbeiter gleich bestehen (Hatch & Cunliffe, 2012).

Im Gegensatz zur formalen Organisation, steht die informelle Organisation. Sie wird als nicht-bürokratisch beschrieben und ist aufgrund der fehlenden Niederschriften flexibel und anpassungsfähig. Auch die Reaktionsfähigkeit ist höher, da eine Veränderung nicht zu einem Umschreiben der Unternehmenspolitik und den dazugehörigen Regeln führt. Die Arbeit in informellen Organisationen ist meist persönlich und durch Beziehungen zwischen Mitgliedern der Organisation geprägt. Diese Beziehungen können mehrere Hierarchieebenen überstrecken (Hatch & Cunliffe, 2012).

### Messung von Formalisierung

Um Formalisierung messbar zu machen, wird oft darauf zurückgegriffen, formale Dokumente in der Organisation zu zählen. Daft (2009) führt als Beispiel für ein stark formalisiertes Unternehmen die Universitäten an, da diese viele niedergeschriebene Regeln und Richtlinien haben, ebenso wie eine Vielzahl an Formularen für beispielsweise die Registrierung von Studierende, die Administration der Kursteilnahmen oder für Stipendien (Daft, 2009).

## Vignetten zur Formalisierung

Aus den gesammelten Informationen zur Formalisierung gehen die unten präsentierten Vignetten, die im Fragebogen verwendet werden, hervor.

### **Formal**

*Allgemein gibt es viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien. Für die meisten Situationen, wie auch Ihre persönlichen Aufgaben, gibt es ein vorgefertigtes Prozedere. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln dokumentieren Sie und machen sie für alle zugänglich auch neue Gedanken werden niedergeschrieben. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Die Karriereleiter ist vordefiniert. Sie kennen die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf sie warten werden, da es dieselben sind, die ihr Vorgesetzter aktuell erfüllt.*

### **Informell**

*Das Unternehmen ist flexibel und anpassungsfähig. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie nur so wichtige Informationen erhalten. Ihre Arbeit können Sie sich frei einteilen, oft arbeiten Sie aber in verschiedensten Teams. Diese können sich aus Mitarbeitern von verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen zusammensetzen. Allgemein gibt es wenig festgeschriebene Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig verteilt.*

## 2.3 Zentralisierung

Die Zentralisierung beschreibt das Hierarchielevel, auf dem die Mitglieder einer Organisation genug Autorität haben, um eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Von einer zentralen Organisation ist die Rede, wenn die Entscheidungsmacht ausschließlich bei den Mitgliedern der obersten Hierarchieebenen liegt. Ist die Entscheidungsmacht auch bis in niedrigere Hierarchieebenen verteilt, werden die Kriterien für eine dezentralisierte Organisation erfüllt. Die Entscheidungen, die entweder von zentraler Stelle oder von den Mitgliedern der Organisation in Eigenverantwortung getroffen werden können, beziehen sich beispielsweise auf den

Ankauf von neuem Equipment, die Setzung von Zielen, die Wahl der Zulieferer, die Preissetzung sowie Einstellungsentscheidungen und die Festlegung von Marketinggebieten (Daft, 2009). Des Weiteren kann Dezentralisierung entweder als Abgabe der formalen und institutionellen Autorität verstanden werden oder als Abgabe von realer oder persönlicher Autorität. Ein großer Grad der Delegation von institutioneller oder formaler Autorität deutet auf eine dezentrale, und ein kleines (bis kein) Ausmaß von abgegebener Autorität, deutet auf eine zentrale Organisation hin. Persönliche Autorität wird häufig auch als reale Autorität bezeichnet, da sie in dem Wissen und den Erfahrungen, die eine Person gesammelt hat, begründet ist. Hierbei äußert sich eine zentrale Organisation durch wenige Experten im Unternehmen, die viel Wissen und Erfahrung mit sich bringen. Die größte Erfahrung und das größte Wissen, wird in diesem Fall oft dem CEO (Chief Executive Officer) zugeschrieben, der weiteren Experten als Bedrohung seiner Autorität versteht. Die Verfügbarkeit von Wissen ist in dieser Form der Organisation meist gering und der Zugriff auf dieses Wissen ist aufwendig und nur sehr wenigen gestattet. Im Gegensatz dazu werden in dezentrale Organisation meist viele Experten gefunden und relevante Informationen sind für alle Mitarbeiter zugänglich (Pugh, et al., 1963).

### Wovon ist der Zentralisierungsgrad abhängig?

Auch der Zentralisierungsgrad ist von diversen Kontextfaktoren abhängig. Exemplarisch wird hier der Einfluss der Kultur und Strategie bei internationaler Expansion dargestellt. Es wird präsentiert, wie verschiedene Länder mit dem Thema Dezentralisierung umgehen. Für Japan ist es typisch, im Fall der internationalen Expansion, auf starke Zentralisierung zu setzen. Alle Entscheidungen werden vom Headquarter aus getroffen. Die Aufgabe der Außenstellen ist es die vom Headquarter vorgegebenen Strategien zu implementieren. Auf diese Weise ist es den Unternehmen möglich das interne Wissen im Headquarter zu behalten, zwischen den Außenstellen zu koordinieren und so Synergien sinnvoll zu nutzen. Da das Headquarter in alle strategischen Entscheidungen einbezogen wird, kann es während dem Wachstum der Außenstellen dazu kommen, dass die Struktur durch eine Flut an Entscheidungen and ihre Grenzen stößt. Die steigende Komplexität der Entscheidungen führt dazu, dass das Headquarter nicht länger auf die einzelnen Bedürfnisse der verschiedenen Regionen eingehen kann und die Qualität der Entscheidungen abnimmt oder die Entscheidungsfindung immer mehr Zeit in Anspruch nimmt (Daft, 2005). Eine andere Strategie wird in Europa

gefahren. Hier setzt man im Fall der internationalen Expansion auf geteilte Werte und persönliche Beziehungen zur Koordination. Der Fokus wird im Voraus darauf gerichtet, die richtigen Mitarbeiter in das Management der neuen Außenstelle zu schicken. Dieser Mitarbeiter erhält vom Headquarter Entscheidungsmacht und Unabhängigkeit. Kontrolliert wird der Mitarbeiter über die Finanzen, also die Kennzahlen, die er am Ende einer Periode, vorlegt (Daft, 2005). Zwischen diesen beiden Wegen liegt die Strategie der Vereinigten Staaten. Sie koordinieren und kontrollieren über Formalisierung. Die Außenstellen handeln unabhängig, müssen sich allerdings innerhalb der formalen Rahmenbedingungen bewegen, die vom Headquarter vorgegeben werden. Das Headquarter behält folglich die Kontrolle über die Außenstellen (Daft, 2005).

Viele Studien suggerieren einen negativen Zusammenhang zwischen Formalisierung und Zentralisierung in großen Firmen, da die niedergeschriebenen Regeln und Richtlinien dazu führen, dass die Mitarbeiter dieselben Entscheidungen treffen, die auch die Manager an ihrer Stelle getroffen hätten. So ersetzt die Formalisierung die Notwendigkeit zur Zentralisierung (Hatch & Cunliffe, 2012). An dieser Stelle wird das Zusammenspiel der Variablen untereinander deutlich. Je tiefer in die Materie eingedrungen wird, desto klarer werden Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Strukturvariablen.

### Wie wirkt sich Zentralisierung auf den Arbeitsplatz aus?

Allgemein bestimmt der Zentralisierungsgrad, wie viel Entscheidungsmacht bis in die unteren und mittleren Hierarchieebenen gegeben wird. Dementsprechend gibt es für die Mitarbeiter Auswirkungen in ihrer Entscheidungsfreiheit. In einem zentralisierten Unternehmen können die Mitarbeiter mit sinkender Hierarchiestufe weniger Entscheidungen treffen und müssen sich allgemein häufig Genehmigungen bei ihren Vorgesetzten einholen. Dezentrale Unternehmen erlauben eine größere Machtverteilung, sodass auch Mitarbeiter der mittleren und unteren Hierarchieebenen selbstbestimmt handeln und Entscheidungen treffen können (Daft, 2009). In Bezug auf die Leistungskontrolle erwähnt Pugh et al. (1963), dass in einer dezentralisierten Organisation alle Hierarchieebenen anhand der gleichen Kennzahlen geprüft werden. Auf diese Art wird die Leistung des CEOs theoretisch mit jeder anderen im Unternehmen erbrachten Leistung vergleichbar. Ein Merkmal für eine zentrale Organisation ist hingegen eine starke Abweichung zwischen den Überprüfungskriterien. Oft wird im zweiten Fall auch die Anpassung an Regeln des Managements zum Kriterium. Demzufolge wird in einem zentralisiert arbeitenden Unternehmen häufig der Mitarbeiter daran gemessen,

wie gut er sich an die Regeln des Managements hält und wie er diese Regeln in seinen Arbeitsablauf integriert (Pugh, et al., 1963).

### Messung von Zentralisierung

Um die tatsächliche Ausprägung der Zentralisierung in einem Unternehmen zu messen, gibt es verschiedene Ansätze. Einer ist, zu überprüfen, wie schnell die Kontrollmacht nachlässt, je weiter man in den Hierarchieebenen nach unten geht. Zu kontrollieren sind einerseits Ressource, wie Geld, Mitarbeiter, Materialien, Ideen oder Zeit. Andererseits wird auch Kontrolle über Aktivitäten ausgeübt. Hierbei kann die Macht von der Festlegung des Arbeitsablaufes bis hin zur tatsächlichen Leistungskontrolle der Mitarbeiter reichen (Pugh, et al., 1963).

### Vignetten zur Zentralisierung

Aus den gesammelten Informationen zur Zentralisierung gehen die unten präsentierten Vignetten, die im Fragebogen verwendet werden, hervor.

#### **Zentralisierung**

*Im Unternehmen ist klar definiert, wer welche Entscheidungen treffen darf. Einige können Sie selbst treffen, andere müssen sie bei ihren Vorgesetzten absichern, um sie erlaubt zu bekommen. Der Rahmen, in dem sie frei entscheiden können, ist eng gesteckt, Sie kennen ihn genau. Dasselbe Prinzip gilt auch für die Beschaffung von Informationen. Ressourcen, wie Materialien, Ideen oder neue Mitarbeiter erhalten Sie über Ihre Vorgesetzten. Ein paarmal im Jahr ist es Ihre Aufgabe, zu kontrollieren, ob Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben gut erfüllen. Dafür haben Sie vorgegebene Evaluationsbögen. Ein Punkt, den Sie überprüfen ist, wie gut sich Ihre Mitarbeiter an Regeln des Managements anpassen. Auch Sie werden mit solchen Bögen von Ihrem Vorgesetzten bewertet.*

#### **Dezentralisierung**

*Im Allgemeinen können Sie Ihren Arbeitsablauf frei bestimmen. Auch die meisten Entscheidungen können Sie innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst treffen. Manchmal haben Sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall*



*können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Wenn die Abteilung, in der Sie arbeiten, neue Mitarbeiter oder Materialien braucht, können Sie diese selbst ordern. Natürlich muss auch bei Ihnen die Produktivität gemessen werden. Jeder, vom Chief Executive Officer bis hin zum Lagerarbeiter wird anhand der gleichen Kriterien gemessen.*

## 2.4 Spezialisierung

Unter Spezialisierung wird der Grad der Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation verstanden. Ist die Spezialisierung stark ausgeprägt, werden die einzelnen Aufgaben in viele kleine Teilaufgaben geteilt. Es entstehen homogene Aufgaben, die von Mitarbeitern erfüllt werden, die gezielt auf diese Art von Aufgabe ausgebildet wurden. Daraus resultierend weisen Unternehmen mit einem hohen Spezialisierungsgrad viele Mitarbeiter auf, die genau eine Funktion bzw. Aufgabe in der Organisation erfüllen. Im Kontrast dazu steht ein niedriger Spezialisierungsgrad. Hier werden die Aufgaben weniger geteilt, resultierend sind die Aufgaben vielfältig und die Anforderung an die Mitarbeiter ist höher (Pugh, et al., 1963).

### Wovon ist der Spezialisierungsgrad abhängig?

Spezialisierung wird unter anderem von der Größe der Organisation beeinflusst. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Arbeitsteilung findet statt. Ein Grund hierfür ist der finanzielle Vorteil, den die Spezialisierung bietet und der von großen Unternehmen genutzt wird. Etwas banaler ist die Tatsache, dass ein größeres Unternehmen mehr Aufgaben hat, die in der Folge der Spezialisierung, geteilt werden können. In großen Unternehmen steht dafür auch mehr Personal zur Verfügung auf welche die Aufgaben schließlich verteilt werden können. Natürlich ist die Teilung nur bis zu einem bestimmten Punkt möglich, später ist eine weitere Teilung technisch nicht länger umsetzbar. In kleinen Organisationen ist es üblich, neuartige Aufgaben outzusourcen oder sie einer bereits vorhandenen Stelle zusätzlich zuzuordnen. Im zweiten Fall nimmt die Heterogenität der Stelle zu, während die Spezialisierung abnimmt. Die Anforderung an die Stelle steigt mit wachsender Heterogenität. Parallel zum Wachstum der Organisation wird allerdings auch versucht die Arbeitsstellen homogen zu gestalten, um die Möglichkeit zu erhalten, weniger qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. (Kieser & Ebers, 2006).

### Wie wirkt sich Spezialisierung auf den Arbeitsplatz aus?

Prinzipiell kann durch Spezialisierung die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter oder Mitarbeiter in neuer Funktion minimiert werden, da nur wenige bzw. eine Aufgabe erfüllt werden muss. Auch müssen die Mitarbeiter weniger Qualifikationen mitbringen und können auf ihrem Gebiet schnell zum Experten werden. Gleichzeitig resultiert die hohe Spezialisierung in einem großen Koordinationsbedarf. Viele kleine Teilaufgaben sind entstanden, die im Endprodukt zusammenpassen müssen (Kieser & Ebers, 2006). Auch verlieren die Aufgaben in einer starken Spezialisierung an Komplexität. Sie sind eher eintönig und wiederholen sich häufig (Pugh, et al., 1963).

### Messung von Spezialisierung

Um herauszufinden, wie stark die Spezialisierung in einer Organisation ist, kann der Anteil der Aufgaben, die ausschließlich von Spezialisten ausgeführt werden, zu allen anderen Aufgaben ins Verhältnis gesetzt werden (Pugh, et al., 1963).

Eine weitere Methode, um die Spezialisierung zu messen ist es die Mitarbeiter in Unternehmen direkt und anonym zu befragen, wie sie die Struktur in ihrem Unternehmen einschätzen. Auf diese Weise kann ein erster Gradmesser geben werden (Kieser & Ebers, 2006).

### Vignetten zur Spezialisierung

Aus den gesammelten Informationen zur Spezialisierung gehen die unten präsentierten Vignetten, die im Fragebogen verwendet werden, hervor.

#### **Hoher Spezialisierungsgrad**

*Jeden Tag, an dem Sie ins Unternehmen kommen, warten ähnliche Aufgaben auf Sie. Dies sind Aufgaben, die gut zu Ihnen passen und die Sie leicht umsetzen können. Eigene Ideen brauchen Sie nur selten, auch kreativ können Sie sich wenig einbringen.*

#### **Niedriger Spezialisierungsgrad**

*Im Unternehmen kennen Sie viele Angestellte persönlich, da Sie sich mit ihnen in Verbindung setzen müssen, um benötigte Informationen zu erlangen. Ihre Aufgaben sind vielfältig, Sie leiten zwei kleinere Bereiche, die ziemlich verschieden sind. Um Ihre Aufgaben gut*

*umzusetzen brauchen Sie oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität.*

## 2.5 Die Kombination der Strukturvariablen

Anhand der Strukturvariablen kann der Aufbau von Unternehmen beschrieben werden. Unterschiede entstehen durch ihre verschiedenen Ausprägungen. Sind alle Strukturvariablen in ihrer hohen Ausprägung (hohe Standardisierung, eine hohe Formalisierung, Zentralisierung und eine hohe Spezialisierung) zu finden, spricht man von einer mechanischen oder mechanistischen Struktur. Eine organische Struktur vereint die einzelnen Variablen in der dazu gegensätzlichen Ausprägung. Demnach definiert sich die organische Struktur über eine niedrige Standardisierung, eine niedrige Formalisierung, Dezentralisierung und eine niedrige Spezialisierung. Die mechanische und die organische Struktur entsprechen somit den beiden Polen einer Skala, auf welcher sich alle Unternehmen einordnen lassen. Überwiegend sind die Unternehmen weniger extremen Formen zuzuordnen. Im Lebenszyklus der Organisation verändert sich häufig auch ihre Struktur, beispielsweise durch andere Anforderungen an die Organisation aufgrund von starkem Wachstum. Mit dem Wachstum verändern sich auch die nötigen Qualifikationen der Bewerber (Daft, 2009).

Resultierend aus dieser Erkenntnis betrachtet vorliegende Studie neben der mechanischen und organischen Struktur auch jede Variable einzeln. Es ist von Interesse zu sehen, welche Kombinationen von Variablen hohe Akzeptanzwerte erreichen. Häufig wird der mechanischen Struktur eine Starrheit zugeordnet. Durch sie fällt es dem Unternehmen nicht leicht, schnell auf eine sich verändernde Umwelt zu reagieren. Idealerweise werden mechanische Strukturen im Kontext des schnellen Wandels nicht ausgewählt. Auf der anderen Seite sind mechanische Strukturen leichter zu kontrollieren. In organischen Strukturen hingegen ist das gesamte System flexibler und anpassungsfähiger (Hatch & Cunliffe, 2012). Allgemein werden in einem Unternehmen häufig mehrere Strukturen miteinander vereint. Ein Beispiel liefert ein Unternehmen mit Produktions- sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Das Umfeld der Produktion ist stabiler, daher ist dieser Teil der Unternehmung beispielsweise formalisierter und standardisierter als die Forschungs- und Entwicklungsabteilung, deren Umfeld im permanenten Wandel steht (Hatch & Cunliffe, 2012).

### 3. Fünf- Faktoren- Modell

Dieses Kapitel befasst sich mit der Beschreibung von Persönlichkeit und der Einordnung von Individuen anhand einer umschriebenen Anzahl von Charakteristika in verschiedene Persönlichkeitsgruppen. Um berufsrelevante Eigenschaften einer Person herauszufinden, welche die Strukturelemente akzeptiert, müssen die Persönlichkeiten greifbar gemacht werden.

Es gibt kaum zwei Personen mit der exakt gleichen Persönlichkeitsstruktur. Die Beschreibung der Persönlichkeit eines Menschen kann allerdings die eine oder andere Unsicherheit aufwerfen. Zur Vereinfachung gibt es einige psychologische Modelle, die Persönlichkeiten zumindest grob schematisch unterschiedlichen Kategorien zuordnen zu können. Die Notwendigkeit eines Modells zur Beschreibung von Persönlichkeit wurde Anfang des 19. Jahrhunderts deutlich und wurde in den folgenden Jahren verstärkt erforscht. Verschiedene Wissenschaftler versuchten eine Form der Einteilung für Charaktereigenschaften zu finden. Einer von ihnen war Galton, der im Jahr 1884 Wörterbücher nach Adjektiven, die allgemein zur Beschreibung von Persönlichkeiten herangezogen werden können, durchsuchte. Da die Anzahl von mehreren hundert Adjektiven, welche die Persönlichkeit in Nuancen differenziert beschreiben, sehr unhandlich ist, wurde in den folgenden Jahrzehnten versucht, geeignete Adjektive zu unterschiedlichen Kategorien zusammenzufassen (Goldberg, 1990). Costa und McCrae (1995) waren die ersten, denen die Kategorisierung in ein beständiges Modell glückte. Sie fanden fünf Faktoren, die Big 5, mit deren Ausprägungen fortan jede Persönlichkeit beschrieben werden konnte. In Originalsprache heißen diese Faktoren: Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness und Neurotizismus (Costa & McCrae, 1995). Aus diesem Grund wird das Modell im englischsprachigen Raum neben „Big 5“ auch „OCEAN- Modell“ (als Zusammensetzung der Anfangsbuchstaben) genannt. (Costa & McCrae, 1995, S. 124) Zu Beginn nahmen die beiden Forscher an, dass die Persönlichkeit durch drei Faktoren beschrieben werden kann und nannten ihr Modell NEO-PI. Der Name setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Persönlichkeitsdimensionen, Neurotizismus, Extraversion und Openness, sowie der Abkürzung für Personality Inventory, zusammen. Nach weiterer Recherche wurde ihnen allerdings deutlich, dass für eine vollständigere Beschreibung zwei weitere Variablen nötig werden. In der Folge konnten die Begriffe Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit als zusätzliche deskriptive Elemente identifiziert werden. Dieses überarbeitete Modell bekam den Namen NEO-PI-R, wobei das R für „Revised“, also für

überarbeitet oder verbessert, steht (Costa & McCrae, 2008). Der Persönlichkeitstest wurde erstmals von Borkenau und Ostendorf (1989) ins Deutsche übersetzt und statistisch überprüft. Auch hier konnte die Robustheit des Modells bestätigt werden (Borkenau & Ostendorf, 1989). In den folgenden Jahren wurde es kontinuierlich eingesetzt, in kleinen Punkten verändert und verbessert.

Für die vorliegende Untersuchung kam die deutsche Version des International Personality Item Pool 40 nach Harting et al. (2003) als Fragebogen zur Anwendung, der auf 40 Items mit 8 Items pro Skala basiert (Harting, Jude, & Rauch, 2003). Allgemein beruhen die Fragen, die in diesem Inventar gestellt werden, auf einer Selbsteinschätzung der Teilnehmer. Die Statements werden auf Zustimmung zur eigenen Persönlichkeit bewertet. Die Tabelle 2 zeigt alle Statements, auch Items genannt, zugeordnet zu den fünf Dimensionen der Persönlichkeitsbeschreibung des Fragebogens nach Harting et al. (2003).

*Tabelle 2: Items des Big 5- Fragebogen nach (Harting, Jude, & Rauch, 2003)*

Dimension	Items
Neurotizismus	Ich fühle mich wohl, so wie ich bin. (-) Ich habe häufig Stimmungsschwankungen. Ich mag mich selbst nicht. Ich gerate leicht in Panik. Ich bin oft völlig am Ende. Ich fühle mich selten niedergeschlagen. (-) Ich bin zufrieden mit mir selbst. (-) Ich fühle mich oft niedergeschlagen.
Extraversion	Ich gewinne leicht Freunde. Ich halte mich im Hintergrund. (-) Ich weiß, wie ich Menschen für mich einnehmen kann. Ich mag es nicht, Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen. (-) Ich rede nicht viel. (-) Ich fühle mich wohl, wenn ich unter Menschen bin. Ich bin der Stimmungsmacher auf Partys. Ich bin nicht gesprächig. (-)
Offenheit	Ich mag Kunst nicht. (-) Ich vermeide philosophische Diskussionen. (-) Ich denke, dass Kunst wichtig ist. Ich bringe Gespräche auf ein höheres Niveau. Ich gehe gerne zu Kunstausstellungen. Ich tendiere zu einer konservativen politischen Einstellung. (-) Abstrakte Ideen interessieren mich nicht. (-) Ich tendiere zu einer alternativen politischen Einstellung.
Verträglichkeit	Ich habe eine scharfe Zunge. (-) Ich akzeptiere Menschen so, wie sie sind. Ich beleidige Leute. (-)

	Ich kann andere "auseinandernehmen". (-) Ich werde schnell unfreundlich. (-) Ich habe für jeden ein nettes Wort übrig. Ich respektiere andere. Ich glaube, dass andere gute Absichten haben.
Gewissenhaftigkeit	Ich arbeite nur so viel, wie ich muss. (-) Ich bin immer gut vorbereitet. Ich erledige unangenehme Verpflichtungen sofort. Ich finde es schwierig, mit der Arbeit anzufangen. (-) Ich führe meine Pläne meistens aus. Ich entziehe mich meinen Pflichten. (-) Ich mache Pläne und halte mich daran. Ich bringe Dinge nicht zu Ende. (-)

(-) = invertierte Items

Basis des Fragebogens ist die Idee, für jede Dimension der Persönlichkeit die Extreme festzulegen. Gemäß der Antworten, die ein Proband auf die einzelnen Fragen gibt, wird das Äquivalent seiner Persönlichkeitscharakteristik auf einer Skala zwischen den beiden Polen einsortiert (Fehr, 2006).

In Tabelle 3 werden die jeweiligen Extrempole nach Theo Fehr benannt (Fehr, 2006, p. 116):

*Tabelle 3: Extrempole der Persönlichkeitsdimensionen nach Fehr*

<b>Neurotizismus</b> (negative Emotionalität)	↔	Belastbarkeit
<b>Extraversion</b>	↔	Introversion
<b>Offenheit</b> für Erfahrungen, Kreativität, (geistige) Beweglichkeit, Neugier	↔	Konservatismus, Beharrlichkeit, Tradition, Unbeweglichkeit
<b>Verträglichkeit</b> , Anpassung, Kooperation, Konformität	↔	(kompetitive) Konkurrenz, Re- aktivität, Antagonismus
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	↔	Nachlässigkeit, Lockerheit

### 3.1 Offenheit für Erfahrungen

In diesem Abschnitt wird Offenheit als Persönlichkeitsdimension behandelt.

Zur Vereinfachung wird die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen in dieser Arbeit als Offenheit bezeichnet. In Fachkreisen gab es um den Begriff „Offenheit“ viele Jahre eine große Diskussion. Aus diesem Grund soll darauf hingewiesen werden, dass mit Offenheit nicht die zwischenmenschliche Offenheit oder die Selbstoffenbarung gemeint ist. „We will argue that Openness cannot be understood as the culture that is acquired through education or good breeding, nor as intellect or any other cognitive ability. Instead we will suggest that Openness must be viewed in both structural and motivational terms. Openness is seen in the breadth, depth, and permeability of consciousness, and in the recurrent need to enlarge and examine experience.“ lautet die Definition, welche von Costa und McCrae (1985, p.826) gegeben wurde. Andere Autoren finden eine ähnliche Persönlichkeitsdimension, geben ihr aber einen anderen Namen. Während Tupes und Christal den Begriff „Culture“ verwendeten (Tupes & Christal, 1992), wurde die Dimension der Offenheit von anderen Forschern beispielsweise „Intellect“ genannt (Digman & Inouye, 1986).

Es ist von Interesse zu evaluieren, welche Faktoren einen Einfluss auf die Offenheit von Individuen haben. Einig ist man sich in dem Punkt, dass Menschen mit einer hohen Offenheit, oft besser in Intelligenztests abschneiden. Dieser Zusammenhang gilt auch vice versa. Allerdings hat die Intelligenz nicht nur einen Einfluss auf die Offenheit, sondern auch auf den Faktor Gewissenhaftigkeit, weswegen eine hohe Intelligenz die Offenheit nicht definiert. Was sind also Eigenschaften von einem Individuum mit einem hohen Offenheitswert? Es ist nicht möglich Offenheit als eine einzige Eigenschaft zu beschreiben. Vielmehr ist es eine Vielzahl an Eigenschaften, die im Begriff Offenheit vereint werden. Die Einteilung in zwei Untergruppen, Kultur und Intellekt, ist allerdings sinnvoll.

In der Intellekt- Gruppe (McCrae & Costa, 1985) wird Offenheit wie folgt definiert:

Offene Menschen haben ein sehr weites Feld an Interessen, das sie bei jeder Gelegenheit versuchen auszudehnen. Sie probieren gerne neue Dinge aus, sind bereit ihre Wertvorstellungen zu überdenken, was sie häufig rebellisch wirken lässt. Zusätzlich haben sie eine blühende Fantasie. Sie brauchen Abwechslung in ihrem Leben und tolerieren die Ungewissheit.

Allgemein bevorzugen offene Individuen Komplexität und haben außergewöhnliche Denkvorgänge. Ebenso haben sie gemeinsam, dass sie eine nicht-traditionelle Lebenseinstellung haben und ihre Privatleben oft komplex und emotional sind. Im Berufs- wie auch im Privatleben kommt ihnen ihre Anpassungsfähigkeit oft zugute. Zusammengefasst sind sie nicht nur in der Lage neue Ideen zu begreifen, sie erfreuen sich sogar daran (McCrae & Costa, 1985).

In Bezug auf die Kultur wird die Definition mit folgender Beschreibung ergänzt:

Costa und McCrae (1985) vertreten die Ansicht, dass Künstler diejenigen sind, die in der Skala, der Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, die höchsten Ergebnisse erzielen. Des Weiteren nehmen sie an, dass nur wenige die Begabung haben ein kreativer Künstler zu werden, viele aber die Veranlagung dazu haben. Tupes und Christal (1992) ergänzen, dass offene Menschen oft eine kulturelle Bildung haben, eine ausgeprägte Vorstellungskraft und ein gepflegtes Erscheinungsbild. Außerdem legen sie einen hohen Wert auf Ästhetik (Tupes & Christal, 1992). Peabody und Goldberg (1989) stellten allerdings fest, dass das gepflegte Erscheinungsbild und die kulturelle Bildung einen geringeren Einfluss auf die Offenheit haben als die Vorstellungskraft, das Interesse an Intellektuellem und an Ästhetik. (Peabody & Goldberg, 1985)

Allgemein hat die Ausprägung der Offenheit einen großen Einfluss auf das situative Verhalten eines Individuums. Insbesondere wird ein Zusammenhang zwischen dem Offenheitswert und der Hypnotisierbarkeit, dem moralischen Denken und Handeln sowie dem Sozialverhalten gesehen. Im Hinblick auf vorliegende Studie ist interessant, dass Individuen mit einem hohen Offenheitswert auch als offener hinsichtlich Karrierewechsel beschrieben werden (McCrae & Costa, 1985).



Die Tabelle 4 zeigt die definierenden Faktoren für Offenheit nochmal als Auflistung.

Tabelle 4: Ladungen von Offenheit für Erfahrung

Positive Ladung	↔	Negative Ladung
Sehr weites Feld an Interessen, Wissbegierde.	↔	Konservative Einstellung, Tradition.
Probieren gerne neue Dinge aus.	↔	Fühlen sich im Bekannten wohler, Beharrlichkeit, Tradition.
Bereit ihre Wertvorstellungen zu überdenken, rebellisch.	↔	Konservative Wertvorstellung, Bewerten Situationen auf Basis dieser Wertvorstellung.
Blühende Fantasie.	↔	Praktisch, logisch.
Bevorzugen Komplexität, außergewöhnliche Denkvorgänge.	↔	Bevorzugen das Bekannte, die Tradition, fühlen sich in komplexen Situationen unwohl, unbeweglich.
Anpassungsfähigkeit.	↔	Skepsis gegenüber Neuem.
Schätzen Intellektuelles und Ästhetik.	↔	Wenig Verständnis für Abstraktes.

### 3.2 Gewissenhaftigkeit

Gewissenhaftigkeit oder auch Pflichtbewusstsein wird als die „breiteste Persönlichkeitsdimension im Fünf-Faktoren-Modell“ definiert. Sie ist „durch Umsichtigkeit, Ordentlichkeit (in extremer Ausprägung Perfektionismus), Pflichtbewusstsein, Ehrgeiz, Selbstdisziplin und Besonnenheit“ gekennzeichnet (Wirtz, 2014, p. 641). Wirtz grenzt auch direkt ein und legt dar, dass Menschen mit einem hohen Gewissenhaftigkeitswert selten planlos sind. Sie sind nicht nachlässig oder leichtfertig. Allgemein haben sie keine Probleme damit, sich zu motivieren oder zu disziplinieren. Eine spontane Entscheidung zu treffen fällt ihnen allerdings schwer (Wirtz, 2014). Gewissenhaftigkeit ist seit sehr langer Zeit Forschungsgegenstand und zahlreiche Arbeiten wurden in ihrem Zusammenhang geschrieben. Das wohl bekannteste Beispiel ist Sigmund Freuds „Strukturmodell der Psyche“. Als das Über-Ich beschrieb er die sozialen Normen und Werte, die Moral und das Gehorsam, zusammengefasst eine Art Ge-

wissen (Freud, 1923). Roberts et al. (2005) kommen zu dem Ergebnis, dass Gewissenhaftigkeit viele Unterfacetten hat. Sie nennen Fleiß, Ordnungssinn, Selbstkontrolle, Verantwortungsbewusstsein, Traditionsbewusstsein und Tugend als solche. Während für Fleiß, Ordnungssinn und Selbstkontrolle ein eindeutiger Zusammenhang nachgewiesen werden konnte, sind Verantwortungsbewusstsein, Traditionsbewusstsein und Tugend eher auch anderen Persönlichkeitsdimensionen zuzuschreiben. Traditionsbewusstsein hat beispielsweise einen negativen Zusammenhang zur Offenheit (Roberts, Chernyshenko, Stark, & Goldberg, 2005). Interessant ist das Forschungsergebnis von Barrick und Mount (1991) nach dem die Gewissenhaftigkeit den größten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit hat. Es wurden konsistente Zusammenhänge zwischen Gewissenhaftigkeit und den Performance-Kriterien (berufliche Fähigkeiten, Trainingsfähigkeiten und Personaldaten) in verschiedensten Berufsfeldern gefunden (Barrick & Mount, 1991).

Unter der Annahme, dass viele Arbeitgeber nach Bewerbern mit hoher Leistungsfähigkeit suchen, ist der Gewissenhaftigkeitswert ein äußerst relevanter Faktor für vorliegende Studie im Hinblick auf die Frage, welche strukturellen Vorstellungen und Wünsche Individuen mit hoher Gewissenhaftigkeit an einen potentiellen Arbeitgeber haben. Witt et al. wiesen 2002 nach, dass der positive Einfluss von Gewissenhaftigkeit auf die Performance des Mitarbeiters größer ist, wenn der Mitarbeiter zusätzlich einen hohen Verträglichkeitswert hat. Für diese Studie wurden ausschließlich Individuen am oberen Ende der Gewissenhaftigkeitskala und verschieden stark ausgeprägten Verträglichkeitswerten ausgewählt. Obwohl nur fünf der sieben Stichproben eindeutige Ergebnisse lieferten, gehen die Wissenschaftler davon aus, dass zusätzlich zum Gewissenhaftigkeitswert zwischenmenschliche Intelligenz nötig ist, um eine gute Leistung zu erbringen, vor allem wenn die Arbeitsstelle viel Kontakt mit anderen Mitarbeitern voraussetzt (Witt et al., 2002). Soziale Kompetenz kann zudem auch Moderator in der Beziehung zwischen Gewissenhaftigkeit und Performance sein (Witt & Ferris, 2003). Barrick et al. (1993) widmen sich der Untersuchung von Zielsetzung als Mediator zwischen Gewissenhaftigkeit und Leistung. Eines ihrer Ergebnisse lautet, dass Individuen mit einem hohen Gewissenhaftigkeitswert sich allgemein eher Ziele setzen und diese dann auch eher verfolgen, als Individuen am unteren Ende der Skala. Die Autoren gehen davon aus, dass sich diese Eigenschaft wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirkt (Barrick et al., 1993).

Tabelle 5 fasst die Eigenschaften von einem Individuum mit hoher und einem mit niedriger Gewissenhaftigkeit zusammen.

*Tabelle 5: Ladung von Gewissenhaftigkeit*

Positive Ladung	↔	Negative Ladung
Gut organisiert, ordentlich.	↔	Chaotisch, unordentlich.
Umsichtig, sorgfältig.	↔	Planlos, spontan.
Pflichtbewusst, zuverlässig.	↔	Unzuverlässig.
Erfolgsorientiert, hohe Leistungsbereitschaft.	↔	Streben nach Erfolg ist nicht sehr ausgeprägt.
Selbstkontrolle, Disziplin, Fokus.	↔	Leicht von Umweltreizen ablenkbar, Lockerheit.
Kompetent, effektiv.	↔	Unsicher, leicht zu irritieren.
Fleißig, regelkonform.	↔	Eher weniger fleißig, Tendenz von Regeln abzuweichen.

### 3.3 Extraversion

Extraversion wird, wie jede Charaktereigenschaft als komplexes, dynamisches System beschrieben, dass durch die Biologie, die Umwelt und die allgemeine Entwicklung beeinflusst wird. Sie regelt, ob Individuen impulsiv reagieren oder eher kontrolliert, zu welchem Grad sie positive Emotionen haben und wie ihr Energielevel ist. Durch die verschiedenen Ausprägungen von Extraversion entstehen Unterschiede in der sozialen Interaktion. Individuen mit hohem Extraversionswert werden als energetisch, enthusiastisch und positiv beschrieben. Ist das Level niedrig, sind Charaktereigenschaften, wie still, schüchtern und ruhig vorherrschend (Fielden et al., 2015). Watson und Clark (1997) ergänzen, dass Personen mit einem hohen Wert an Extraversion aufgrund ihres Sozialverhaltens häufig viele Freunde haben und soziale Interaktionen, wie sie auch im Arbeitsleben häufig vorkommen, als bereichernd empfinden (Watson & Clark, 1997). Ebenso werden sie als durchsetzungsfähig, aktiv, gesprächig, optimistisch, energetisch und fröhlich beschrieben (Costa & McCrae, 1992). Bezüglich der Existenz von Extraversion als Persönlichkeitsdimension gibt es durchweg konsistente

Ergebnisse. Welche Facetten Extraversion in sich vereint ist allerdings weniger eindeutig in der Literatur zu finden. Einig ist man sich über die Geselligkeit oder Wärme, das hohe Aktivitätslevel und die Tendenz zu dominantem Verhalten. Nicht alle Wissenschaftler inkludieren allerdings den Optimismus oder die positive Lebenseinstellung als Grundfacette (Fielden, Kim, & MacCann, 2015).

In dieser Arbeit werde ich mich an das NEO Persönlichkeitsinventar mit der Definition von Costa und McCrae (1992) halten, da es die Grundlage für den in der Studie verwendeten Fragebogen liefert. Als Facetten von Extraversion gehen die Autoren von Wärme oder Geselligkeit, Durchsetzungsvermögen, positiven Grundemotionen, einem hohen Aktivitätsniveau und Unternehmungslust aus (Costa & McCrae, 1992). Allgemein ist die Dimension der Extraversion also in zwei Kategorien einzuteilen. Einerseits haben und schätzen Individuen, am oberen Ende der Extraversionsskala, warme Beziehungen, andererseits sind sie durchsetzungsstark, beeinflussend und dominant (Depue & Collins, 1999).

Natürlich wurden auch zur Extraversion in Bezug auf Arbeitsverhältnisse Untersuchungen angestellt. Beispielsweise gelangten Judge et al. (2002) mit ihrer Studie zu dem Schluss, dass Extraversion einen bedeutenden Einfluss auf die Berufszufriedenheit hat. Sie nehmen an, dass ein Mensch, der allgemein eher positiv eingestellt ist und eher zufrieden ist, auch leichter im Berufsleben zufriedenzustellen ist (Judge et al., 2002). In Bezug auf Mitarbeiterführung äußern sich Bono und Judge (2004) dahingehend, dass Führungskräfte mit einer hohen Extraversion besonders häufig einen transformationalen Führungsstil bevorzugen. Für diese Art der Führung ist die Fähigkeit wichtig sich selbst als Vorbildfunktion wahrzunehmen und dadurch Respekt, Wertschätzung und Vertrauen zu erhalten. Hierbei kommt den Individuen mit hohen Extraversionswerten ihre Persönlichkeit, insbesondere ihr Charisma, zugute (Bono & Judge, 2004). Die Extraversion gilt als Einflussfaktor für die Wahrscheinlichkeit, soziale Interaktionen starten zu können und beispielsweise in Verkaufsberufen die Verkaufsabschlüsse zu steigern. Ebenso ist die Extraversion ein Anzeichen für eine hohe Trainingsbereitschaft (Barrick & Mount, 1991). Interessant ist eine Studie von Judge et al (2013), die im Ergebnis neben einer positiven Korrelation für die Facette der positiven Grundeinstellung, einer schwach positiven Korrelation für Durchsetzungskraft und Enthusiasmus auch eine negative Korrelation zwischen der Facette der Unternehmungslust und der beruflichen Leistung findet. Insgesamt konnte der Zusammenhang zwischen Extraversion und Job Performance allerdings mit 0,2 als positiv festgestellt werden (Judge et al., 2013).

Tabelle 6 fasst die Eigenschaften von einem Individuum mit hoher und einem mit niedriger Extraversion zusammen.

*Tabelle 6: Ladung von Extraversion*

Positive Ladung	↔	Negative Ladung
Geselligkeit, Wärme.	↔	Zurückhaltung, introvertiert.
Positive Grundemotionen.	↔	Reserviert, nüchtern.
Durchsetzungsvermögen.	↔	Zurückhaltung.
Hohes Aktivitätsniveau.	↔	Streben nach Ruhe.
Unternehmenslust, Risikofreude.	↔	Wenig Bedarf an Aufregung.

### 3.4 Verträglichkeit

Verträglichkeit wird ebenfalls als eine grundlegende Dimension der Persönlichkeit gesehen. Wie auch Offenheit für neue Erfahrungen, ist das Konstrukt der Verträglichkeit lange unter verschiedenen Namen untersucht worden. Beispiele sind „likeability“, „conformity“, „identification with others“, „social interest“ und „empathy“. Einig war man sich schon immer, dass hinter dieser Persönlichkeitsdimension ein angenehmes Gemüt oder der Wunsch zur Konformität steht (Graziano & Eisenberg, 1997).

Als Dimension hebt sich Verträglichkeit von den übrigen Big 5-Faktoren ab, da sie direkt auf die Beziehung zu anderen Menschen Bezug nimmt. Definiert wird Verträglichkeit durch die Eigenschaft sympathisch, angenehm und harmonisch in Beziehungen zu Mitmenschen zu sein. Häufig werden verträgliche Menschen als freundlich, warm, rücksichtsvoll und aufmerksam beschrieben. Ihnen wird konstruktives Verhalten und Hilfsbereitschaft zugeschrieben (Graziano & Tobin, 2009). Durch ihr Verhalten vereinfachen verträgliche Individuen Gruppenarbeiten. Sie helfen einen Konsensus zu finden, vermeiden Konfrontationen und behalten das Ziel im Blick. Gewissermaßen stellen sie ihre eigenen Bedürfnisse und ihre eigene Meinung hinter das Wohl der Gruppe (Graziano & Eisenberg, 1997). Dieses Verhalten bleibt selbst bei Konkurrenz aufrecht (Graziano & Hair, 1997). In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, dass sich verträgliche Menschen leicht damit tun,

Freundschaften aufrecht zu erhalten und in einer Gruppe akzeptiert zu werden (Jensen-Campbell, et al., 2002). Graziano et al. (2007) kommen im Rahmen ihrer Arbeit zum Thema Attraktivität, Persönlichkeit und Vorurteile zu dem Ergebnis, dass Menschen mit einer hohen Verträglichkeit weniger negativ auf die meisten sozialen Gruppen reagierten als andere Teilnehmer. Daraus schließen die Theoretiker, dass verträgliche Individuen allgemein weniger Vorurteile haben und dementsprechend weniger negativ in ihrer Sicht gegenüber verschiedensten Individuen sind (Graziano et al., 2007). Die Facetten von Verträglichkeit, die mit dem Big 5-Fragebogen abgedeckt werden, lauten Vertrauen, Bescheidenheit, Konformität, Altruismus, Geradlinigkeit (Aufrichtigkeit) und Sanftmütigkeit. Diese Faktoren sind einzeln deutlich weniger untersucht als das ihnen übergeordnete Konzept der Verträglichkeit. Häufig wird eine Parallele zwischen Verträglichkeit und sozialer Erwünschtheit gezogen. Viele Forscher sind der Meinung, dass die Bewertung eines Individuums auf die eigene Verträglichkeit durch die Annahme beeinflusst wird, dass ein gewisses Verhalten verlangt wird, beziehungsweise in der Gesellschaft als richtig angesehen wird, und sich Individuen dementsprechend falsch einsortieren (Tobin & Gadke, 2015).

Tabelle 7 fasst die Eigenschaften von einem Individuum mit hoher und einem mit niedriger Verträglichkeit zusammen.

*Tabelle 7: Ladung von Verträglichkeit*

Positive Ladung	↔	Negative Ladung
Altruismus, fokussiert auf Gegenüber, Anpassung, Konformität.	↔	Egozentrisch, fokussiert auf eigene Ziele.
Kooperation und Nachgiebigkeit.	↔	Kompetitiv, Konkurrenz.
Empathie.	↔	Distanziert, wenig Empathie.
Vertraut Mitmenschen leicht.	↔	Misstrauisch, vorsichtig.
Bescheidenheit.	↔	„Jeder ist sich selbst der Nächste“.
Sanftmütigkeit.	↔	Hart, Tendenz zur Aggressivität.

### 3.5 Neurotizismus/ emotionale Stabilität

Neurotizismus ist eine der fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit.

Widiger (2009) definiert den Neurotizismus als die Tendenz zur negativen Sichtweise und zur negativen Grundeinstellung. Des Weiteren merkt er an, dass Individuen, mit hohen Werten auf der Neurotizismusskala wahrscheinlicher Angst und Verärgerung erleben. Ebenso neigen diese Personen zu Depressionen und zu einem stark ausgeprägten Schuldbewusstsein. Sie scheitern leicht in Stresssituationen und bewerten tägliche Situationen häufig als bedrohlich. Oft werden diese Individuen als schüchtern oder unsicher beschrieben. Auf sie wirken kleinere Rückschläge wie aussichtslose und überfordernde Situationen (Widiger, 2009). Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Studie zur Genetik von Takano et al. Sie finden einen Zusammenhang zwischen einem Serotonin bindenden Protein und Neurotizismus. Eine hohe Konzentration dieses Proteins im Körper steigert die Wahrscheinlichkeit für einen hohen Neurotizismuswert. Diese Dimension ist folglich als einziger der fünf Persönlichkeitsfaktoren tatsächlich im Körper mit Labormethoden evaluierbar (Takano, et al., 2007). Im Allgemeinen werden Menschen mit hohen Neurotizismuswerten dadurch beschrieben, dass sie unsichere Situationen oder Situationen, die Stress oder Angst provozieren, meiden (Zimmerman et al., 2012). Eine Studie von Zimmerman (2008) belegt einen schwachen negativen Zusammenhang von Neurotizismus und der Entscheidung ein Arbeitsverhältnis zu verlassen. Der Autor begründet den Zusammenhang damit, dass Neurotizisten ihre Fähigkeiten anzweifeln und nicht der Meinung sind, dass sie einen neuen Job am freien Markt finden können (Zimmerman, 2008). In einer späteren Publikation erklären die Autoren um Zimmerman den schwachen Zusammenhang so, dass Individuen mit hohen Neurotizismuswerten einerseits aufgrund ihrer übersteigenden Unzufriedenheit mit vielen Aspekten der Arbeit und der Tendenz ihre aktuelle Situation als schlecht zu betrachten, eher bereit sind den Job zu wechseln, da sie in anderen Stellen höhere Chancen in Form von höheren Gehältern sehen. Andererseits sind sie sich, wie in erster Studie benannt, nicht sicher ob sie eine bessere Stelle finden werden. Des Weiteren finden dieselben Autoren, dass Neurotizismus die Wahrscheinlichkeit eines Burnouts erhöht und betroffene Individuen sich finanziell oft benachteiligt fühlen (Zimmerman, Boswell, Shipp, Dunford, & Boudreau, 2012). Li-Ping Tang et al (2002) ergänzen, dass neurotizistische Menschen, aufgrund ihres geringen Selbstbewusstseins, monetären Anreizen einen hohen Wert zuschreiben. Daraus resultierend wird diesen Individuen auch zugeschrieben, dass sie Statusobjekte sehr schätzen

und sich über diese profilieren (Li-Ping Tang et al., 2002). Weitere Forschungen zum Thema Neurotizismus behandeln zum Beispiel den Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsdimension und der Zufriedenheit in einer Berufsanstellung. Judge et al. (2002) belegen in ihrer Studie einen negativen Zusammenhang. Je ausgeprägter der Neurotizismus eines Individuums ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Zufriedenheit im Beruf hoch ist (Judge et al., 2002). Suls et al. (1998) bestätigen mit ihrer Tagebuchforschung, dass Individuen mit hohem Neurotizismuswert alltägliche Probleme häufiger beschreiben und als gravierender empfinden. Zusätzlich reagierten sie stärker auf alltägliche Stressfaktoren als Individuen mit niedrigen Werten. Interessanter Weise reagieren Personen beider Gruppierungen in gleicher Weise auf neueintretende Probleme.

Tabelle 8 fasst die Eigenschaften von einem Individuum mit hohem und einem mit niedrigem Neurotizismus zusammen.

*Tabelle 8: Ladung von Neurotizismus*

Positive Ladung	↔	Negative Ladung
Negative Sichtweise.	↔	Situationsabhängige Sicht auf die Dinge, grundsätzlich positive Grundstimmung.
Unsicherheit, leicht zu Manipulieren.	↔	Sicher, beständig in ihrer Meinung.
Stark ausgeprägtes Schuldbewusstsein, hinterfragen sich selbst häufig, suchen den Fehler bei sich.	↔	Selbstbewusst, selbstsicher, suchen den Fehler in der Situation oder anderen Personen.
Brechen in Stresssituationen zusammen	↔	Belastbar in Stresssituationen.
Schüchtern.	↔	Offen.
Leicht zu verängstigen, verärgern.	↔	Meist nicht angespannt, großes Toleranzlevel gegenüber schwierigen Situationen.
Probleme mit der Bewältigung von alltäglichen Situationen.	↔	In der Lage einen kühlen Kopf zu bewahren.



## 4. Entscheidungsfindung im Recruiting

Im zweiten Teil der Studie werden Recruiter dazu befragt, welche Anforderungen sie an Bewerber in verschiedenen Organisationsstrukturen haben. Hierfür ist es interessant zu wissen, auf welcher Grundlage Einstellungsentscheidungen im Allgemeinen getroffen werden.

Das Recruiting beinhaltet die Rekrutierung von Personal und die folgende Personalauswahl. Betrieblich ist es dem Human Resource Management zugeordnet. Neben dem Recruiting beinhaltet das Human Resource Management Mitarbeiterevaluationen und Belohnungssysteme sowie die Fort- und Weiterbildung des Personals (Pullin & Fastenau, 1998). Ein gutes Human Resource Management ist wichtig, da es nachweislich die Effektivität der Organisation steigert und zu einem der Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Unternehmen gehört (Nankervis & Debrah, 1995). Um den optimalen Kandidaten für eine bestimmte Stelle zu finden, wird das Ziel genannt, dass die Personalentscheidung objektiv getroffen werden soll und nicht beispielsweise ausschließlich aufgrund eines guten Bauchgefühls. Ebenso wichtig ist es, dass die Informationen über die Bewerber der Wahrheit entsprechen und aktuell sind. Möglichkeiten, um Informationen über den Bewerber zu erlangen, sind das Bewerbungsschreiben, das Bewerbungsgespräch, Einstellungstests und das Sammeln von zusätzlichen Informationen zur Vorgeschichte des Bewerbers (beispielsweise bei früheren Arbeitgebern). Wurden auf diesem Weg genug Informationen gesammelt, trifft der Recruiter eine Vorauswahl und später eine Einstellungsentscheidung (Petrovic-Lazarevic, 2001).

Die Anforderung, die ein Unternehmen an die Bewerber hat, stehen im engen Zusammenhang mit der Einstellungsentscheidung. Dies können Anforderungen in Form von Soft (Beispiel: persönliche Eigenschaften) oder Hard Skills (Fach- und Methodenkompetenz) sein (Lies, 2020). Der Bewerber, der die meisten Kriterien erfüllt, hat gute Chancen schließlich eingestellt zu werden. Wie unterschiedlich die Anforderungen auf die gleiche Stelle in verschiedenen Unternehmen sein können, zeigt eine Studie von Ahsan et al., die sich 762 Stellenanzeigen angeschaut haben und dabei die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale überprüft haben. Die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale für die gleiche Stelle (Projekt Manager) variierten über die Stellenanzeigen. Unterschiede in den Stellenanforderungen wurden zwischen verschiedenen Industrien und Regionen gefunden (Ahsan, Ho, & Khan, 2013). Dieses Ergebnis legt nahe, dass weitere Faktoren einen Einfluss auf die Anforderun-

gen und die spätere Einstellungsentscheidung der Recruiter haben. Ob die Organisationsform oder die Organisationsstrukturvariablen unter diesen Einflussfaktoren sind, soll mit vorliegender Studie geklärt werden.

## 5. Fragestellung

Im nun folgenden zweiten Teil der Arbeit wird über den Abschnitt „Forschungsfrage“ der theoretische Hintergrund mit dem empirischen Teil der Studie verschränkt.

„Welche Persönlichkeitsmerkmale führen zur Akzeptanz von Organisationsformen?“ ist die Kernfrage der Forschung. Sie wird anhand des Fragebogens für Studierende beantwortet. Dazu werden die studentischen Studienteilnehmer bezüglich ihres Charakters (dargestellt über das Big 5-Inventar) und ihrer Akzeptanz von verschiedenen Umständen am Arbeitsplatz (abgebildet durch die Vignetten von verschiedenen Strukturvariablen) befragt. Aufgegliedert beinhaltet die Kernfrage einige Unterfragen. Eine wäre beispielsweise die Frage danach, ob eine Person, mit einem hohen Offenheitswert die Arbeit in einem Unternehmen mit niedriger Formalisierung, akzeptiert.

Alle möglichen Kombinationen der Unterfragen sind in folgender Grafik (Abbildung 2) dargestellt. Um alle Kombinationsmöglichkeiten nutzen zu können, muss mit der initialen Festlegung zu „Führt eine hohe/niedrige...“ (im ersten grauen Kasten) gestartet werden. Im Anschluss ist ein Terminus zu den Big 5-Persönlichkeitsfaktoren frei zu wählen. Danach kann man sich aus dem nächsten grauen Pflichtkasten „...zur Akzeptanz von stark/schwach ausgeprägter...“ für eine der beiden Alternativen entscheiden. Abschließend ist beliebig eine der vier Strukturvariablen für das resultierende Fragekonstrukt wählbar. Insgesamt ergeben sich so 40 mögliche Kombinationen.



Abbildung 2: Forschungsfrage

Voraussetzung für diese Frage ist, dass die Studenten allgemein Unterschiede in der Akzeptanz zwischen den Vignetten und auch zwischen den Ausprägungen der Organisationsstrukturvariablen machen. Diese Voraussetzung wird untersucht und statistisch überprüft. Ergänzt wird diese Forschungsfrage durch eine zweite Frage („Wo möchten Absolventen arbeiten und werden Sie in diesen Organisationen berücksichtigt?“), welche sich auf den zweiten Teil des Forschungsvorhabens bezieht. Hier wird neben dem Ergebnis der Studenten auch das Ergebnis der Recruiter wichtig. Wo die Absolventen in Bezug auf die Organisationsstruktur arbeiten möchten, wird durch die erste Forschungsfrage bereits geklärt. Die Frage, ob sie dort auch eingestellt werden, kann durch einen Vergleich der Eigenschaften der Studenten mit den Anforderungen, welche die Recruiter hinsichtlich ihrer zu besetzenden Arbeitsstelle haben, beantwortet werden. Um dies möglich zu machen, werden den Studierenden und Recruitern im Fragebogen dieselben fiktiven Arbeitsplätze vorgelegt. Die Recruiter geben als Antwort auf die Vignetten die gewünschte Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale. Auch hier ist es von Interesse herauszufinden, ob sich die gewünschten Merkmale von Vignette zu Vignette und von Strukturvariable zu Strukturvariable unterscheiden.

## 6. Forschungsmethode

Als nächstes wird ein Überblick über die verwendeten Methoden gegeben. Hierbei werden die dem Forschungsprojekt zu Grunde liegenden Modelle beschrieben, die methodische Abarbeitung erläutert, die Hypothesen zusammengefasst und die Operationalisierung beschrieben. Abschließend wird die Stichprobe in Bezug auf die studentische Teilnehmerschaft detailliert diskutiert.

### 6.1 Modell

An dieser Stelle werden die Modelle der Forschung dargestellt. Dazu wird auf die unabhängigen Variablen, die abhängige Variablen und die Kontrollvariablen eingegangen.

### 6.1.1 Zusammenhang der Persönlichkeitsmerkmale und der Akzeptanz von Strukturen

Anhand des in der Grafik dargestellten Modells (Abbildung 3) ist zu erkennen, dass die Studie den Zusammenhang von Persönlichkeit und Akzeptanz der Organisationsstruktur testet. Dieses Modell liegt dem Fragebogen für Studienende zugrunde.

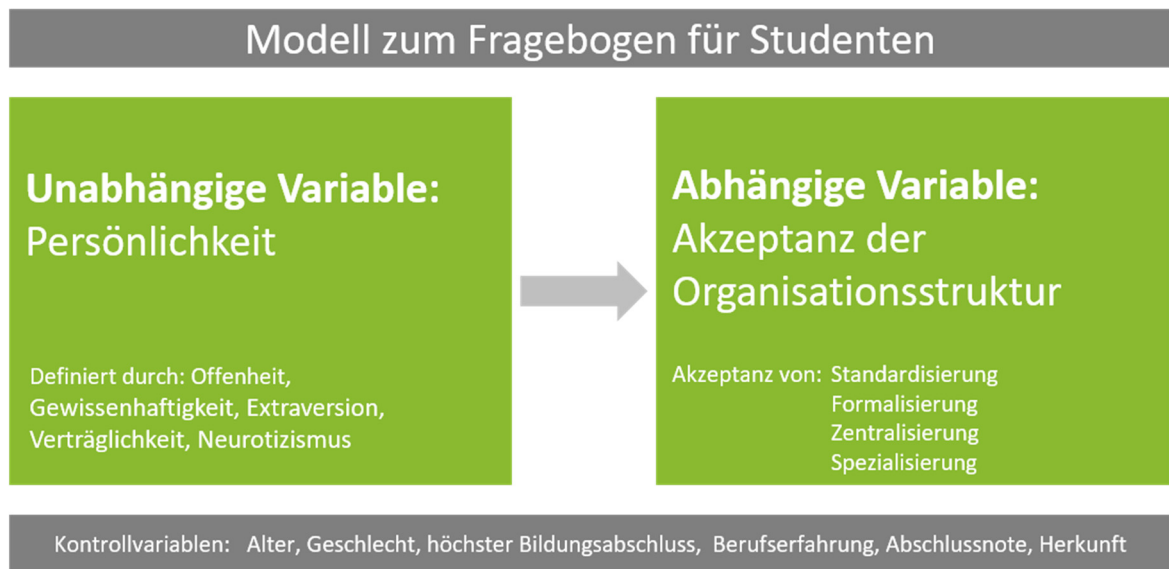


Abbildung 3: Modell zum Fragebogen für Studierende

Persönlichkeit stellt in diesem Modell die unabhängige Variable dar. Genauer beschrieben wird sie durch die Big 5, also Offenheit für Erfahrung, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus. Auf der anderen Seite steht die abhängige Variable, Akzeptanz der Organisationsstruktur, die wiederum durch die Akzeptanz von Standardisierung, Formalisierung, Zentralisierung und Spezialisierung als Strukturvariablen dargestellt wird. Zu beachten ist, dass nicht der Einfluss auf die Organisationsstruktur als solche getestet wird, sondern auf ihre Akzeptanz.

Um sicherzustellen, dass die Akzeptanz tatsächlich im Zusammenhang mit der Persönlichkeit steht, wird für den Einfluss anderer Variablen kontrolliert. Sie lauten Alter, Geschlecht, höchster Bildungsabschluss, Studienfach, praktische Erfahrung, Abschlussnote und Herkunft. Die Erfassung dieser Variablen dient dazu, alternative Erklärungen für den Zusammenhang zwischen abhängiger und unabhängiger Variablen zu entwickeln und so das Studienergebnis in seiner Aussage zu erhärten (Goldstein et al., 2018).

### Unabhängige Variable

Wie schon erwähnt, ist die unabhängige Variable die Persönlichkeit der Studierenden. Um die Persönlichkeit standardisiert beschreiben zu können wurde eine deutsche Version des Big-5-Fragebogens verwendet, dessen Grundlage auf dem IPIP40 beruht (Borkenau & Ostendorf, 1989). Folglich wurden den Probanden 40 Statements gezeigt, auf die sie mit Zustimmung oder Ablehnung reagieren konnten. Alle Statements sind im Kapitel 3, „Fünf-Faktoren- Modell“, aufgelistet.

### Abhängige Variable

Die Akzeptanz der Organisationsstruktur vervollständigt das Modell als abhängige Variable. Im Kapitel 2, „Variablen der Organisationsstruktur“, ist der theoretische Hintergrund zu den Organisationsstrukturvariablen dargelegt. Im folgenden Kapitel, 6.3 „Durchführung der Untersuchung“, werden die Generierung und Zusammensetzung der Arbeitsplatzvignetten genauer beschrieben. An dieser Stelle ist bereits zu erwähnen, dass sich in jeder Vignette alle Strukturvariablen entweder in schwacher oder in starker Ausprägung vereinen (Beispiel: Vignette 1 beinhaltet Standardisierung, Zentralisierung, Spezialisierung und Formalisierung jeweils in starker Ausprägung).

### Kontrollvariablen

Allgemein hat eine Kontrollvariable einen eigenen Einfluss auf die abhängige Variable. Selbstverständlich kann das Modell nicht unabhängig von der Umgebung betrachtet werden. Die Möglichkeit, dass weitere Faktoren einen Einfluss auf die abhängige Variable haben, besteht. An dieser Stelle werden weitere Faktoren beschrieben, die einen Einfluss auf die abhängige Variable haben können.

An erster Stelle ist das Alter der Probanden zu nennen. Da sich die Untersuchung auf Studierende beschränkt, ist die erwartete Altersspanne der Teilnehmer im Verhältnis zur Spanne, die bei Umfragen für die Gesamtbevölkerung entsteht, klein. Tatsächlich ist der jüngste Teilnehmer 19 Jahre alt, während der älteste 36 Jahre alt ist. Durch das Alter soll approximativ der Entwicklungsstatus abgeschätzt werden. Abhängig vom Alter ist zu erkennen, wann sich ein Studierender bewerben wird. Ist dieser älter, hat er sich wahrscheinlich schon mit verschiedenen Arbeitsstellen auseinandergesetzt und steht dem Arbeitsleben allgemein näher. Je mehr Einblicke eine Person in verschiedene Unternehmen gewonnen hat, desto klarer kann sie bewerten, welche Struktur zu ihr passt und welche nicht. Eine Möglichkeit, wie die praktische Erfahrung einen Einfluss auf die zu prüfende Beziehung hat,

erklären Clark et al. (1996). Sie vertreten die Theorie, dass Menschen, nachdem die Arbeitszufriedenheit in den ersten Jahren im Berufsleben zunächst abnimmt, mit dem Alter stetig ansteigt. Dieser Zusammenhang könnte sich auch auf vorliegende Studie projizieren lassen. Je länger Individuen in einem Beruf gearbeitet haben, auch wenn dieser nicht ihren perfekten Vorstellungen entspricht, desto eher haben sie gelernt, die Bedingungen am Arbeitsplatz zu akzeptieren.

Typischer Weise wird ein Einfluss des Geschlechts auf die Wahl der Arbeitsstelle überprüft. Auch im Berufsleben verhalten sich Frauen anders als Männer. So hat das Geschlecht beispielsweise einen Einfluss auf die Risikobereitschaft. Die Untersuchung von Borghans et al. (2009) wies nach, dass Frauen risikoaverser sind als Männer (Borghans, Heckman, Golsteyn, & Meijers, 2009). Croson und Gneezy (2009) fassen in ihrem Artikel einige wirtschaftsrelevante geschlechtsbedingte Unterschiede zusammen. Diese reichen von verschiedenem Verhalten in der Konfrontation mit Konkurrenzsituationen bis hin zum Unterschied im Sozialverhalten (Croson & Gneezy, 2009). Betrachtet man den höchsten Bildungsabschluss, so kann man erwarten, dass die Personen mit höherem Bildungsabschluss wählerischer in Bezug auf ihre Arbeitsstelle sind. Sie haben mehr in ihre Bildung investiert und sind nun nicht bereit jede Stelle anzunehmen. Es ist zu erwarten, dass Individuen mit einem hohen Bildungsabschluss die von allen Teilnehmern beliebteren Organisationsformen bevorzugen. Wie im Kapitel 3. „Fünf-Faktoren-Modell“ gezeigt wurde, haben einige Persönlichkeitsdimensionen einen Einfluss auf die Performance des Individuums. Das auch die Abschlussnote von der Persönlichkeit beeinflusst wird, wiesen Tangney et al. (2004) in ihrer Studie nach (Tagney, Baumeister, & Boone, 2004). Auch auf die Akzeptanz von Organisationsstruktur kann die Abschlussnote einen Effekt haben. Bewerber mit schlechteren Noten werden aufgrund ihrer Studienleistung weniger wählerisch bezüglich der Struktur der Organisation sein. Auch die nationale Herkunft kann den Zusammenhang beeinflussen. In unterschiedlichen Ländern können differierende Werte und Normen vorherrschend sein und so können andere Organisationsformen variierend als attraktiv empfunden werden.

### 6.1.2 Fit aus der Sicht der Recruiter

Im Gegensatz zum vorherigen Modell, unterscheidet sich jenes, auf dem der Fragebogen für Recruiter beruht, in einigen Punkten.

Während für die Studierenden der Einfluss der eigenen Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur überprüft wird, gelangt im Fragebogen für Recruiter die Wahl von unterschiedlichen Persönlichkeiten der Bewerber im Fit zu unterschiedlichen Organisationsstrukturen, zur Testung. Es wird also überprüft, welche Anforderungen Recruiter an die Persönlichkeitsstruktur für eine bestimmte Arbeitsstelle haben. Die beschriebenen Stellen unterscheiden sich nicht in der Position, die besetzt werden soll. Es handelt sich immer um eine nicht weiter konkretisierte Position im mittleren Management. Was die Arbeitsvignetten unterscheidet, sind verschiedene Ausprägungen der Organisationsstruktur.



Abbildung 4: Modell zum Fragebogen für Recruiter

In der zugehörigen Abbildung 4 ist zu erkennen, dass Organisationsstruktur in diesem Fall die unabhängige Variable darstellt, während, die Einstellung von Bewerbern mit einer bestimmten Persönlichkeit, die abhängige Variable darstellt.

### Unabhängige Variable

Auch in diesem Fragebogen wird die Organisationsstruktur durch die Arbeitsplatzvignetten repräsentiert, deren Zusammensetzung im Kapitel 5.4 (Operationalisierung) im Detail behandelt wird. Die fünf Vignetten stellen verschiedene Arbeitsplätze dar und enthalten eine Kombination aus allen Strukturvariablen in jeweils einer Ausprägung. Im Fragebogen wird nicht darauf hingewiesen, dass sich die zu besetzende Stelle im eigenen Unternehmen befindet, es handelt sich um eine theoretische Stelle, losgelöst von spezifischen Einflussfaktoren, wie beispielsweise zusätzlichem Wissen über das eigene Unternehmen. Eingeleitet wird in

jeder Fragerunde mit dem Satz: „Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter für folgendes Unternehmen:“.

### Abhängige Variable

Im Modell, passend zum Fragebogen für Recruiter, reflektiert die abhängige Variable die Auswahlkriterien von Bewerbern mit bestimmten Ausprägungen in ihren Persönlichkeitsmerkmalen. An dieser Stelle unterscheiden sich die beiden Fragebogen fundamental, da es sich bei der Testperson nicht um die der Recruiter selbst handelt, sondern immer noch um die der Studierenden. Die Persönlichkeitsmerkmale sind für die Recruiter aufgelistet und sie bewerten wie stark ein Persönlichkeitsmerkmal für die beschriebene Stelle ausgeprägt sein darf beziehungsweise sein muss, dass ein Bewerber interessant für eine Arbeitsstelle ist.

Für den Fall, dass das Big 5-Inventar nicht bekannt ist, haben die Recruiter die Möglichkeit, über ein Infocfeld kurze Definitionen der Merkmale abzurufen.

### Kontrollvariablen

Das Alter der Recruiter kann einen Einfluss darauf haben, welche Werte sie für erstrebenswert halten. Häufig bevorzugen ältere Mitarbeiter traditionelle Werte, da sie diese selbst gelernt haben und nach ihnen leben. Demnach stellen sie unbewusst Mitarbeiter ein, die ihnen ähnlich sind und beispielsweise einen geringen Offenheitswert haben.

Eine weitere Einflussvariable ist das Geschlecht der Recruiter. Graves und Powell (1995) beobachteten überraschenderweise, dass Frauen dazu neigen, Männer für qualifizierter und für ähnlicher zu sich selbst zu halten. Männer hingegen trafen ihre Einstellungsentscheidung unabhängig vom Geschlecht. Diese Erkenntnis legt nahe, dass auch in vorliegender Studie von Frauen und Männern unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale für wichtig gehalten werden.

Die Gesellschaftsformen, die eine Organisation annehmen kann, sind immer durch das Gesetz, dass im Land des Hauptsitzes der Organisation gültig ist, beschränkt. Auch die Gesetze bezüglich der Beendigung eines Arbeitnehmerverhältnis können dazu führen, dass Recruiter aus verschiedenen Ländern divergierende Entscheidungen treffen.

Die Arbeitserfahrung prägt Recruiter über die Jahre und sie lernen welche Persönlichkeitsmerkmale ein Bewerber im Allgemeinen mitbringen soll. Sie machen gute und schlechte Erfahrungen mit den von ihnen angestellten Bewerbern und bevorzugen über die Zeit einen speziellen Bewerbertypus.



Wie viele Personen in einem Unternehmen arbeiten, hat einen Einfluss darauf, wie die Bewerber ausgesucht werden und auch auf den gesamten Bewerbungsprozess. In großen Unternehmen gibt es häufig standardisierte Verfahren, die auch einen Persönlichkeitstest, oftmals auf Basis der Big 5, enthalten.

Abschließend hat auch die Bekanntheit des Persönlichkeitsmodells einen Einfluss auf das Ergebnis der Erhebung. Ist das Modell nicht bekannt, kann es sein, dass einzelne Faktoren, trotz kurzer Definition, falsch gedeutet wurden, da die Auseinandersetzung mit dem Modell dabei hilft, die Dimensionen der Faktoren kennenzulernen.

Um den allgemeinen Fit zu überprüfen, werden die Recruiter auch bezüglich weiterer Merkmale der Studierenden befragt. Diese sind im dunkelgrünen Kasten der Abbildung 4 dargestellt. Es handelt sich um die, im vorherigen Modell verwendeten, Kontrollvariablen.

## 6.2 Durchführung der Untersuchung

Die hier vorgestellte Erhebung fand in zwei Onlinebefragungen statt, eine unter Studierenden und eine, die Recruiter als Probanden erfasste. Abbildung 5 beschreibt den Aufbau der Fragebogen.

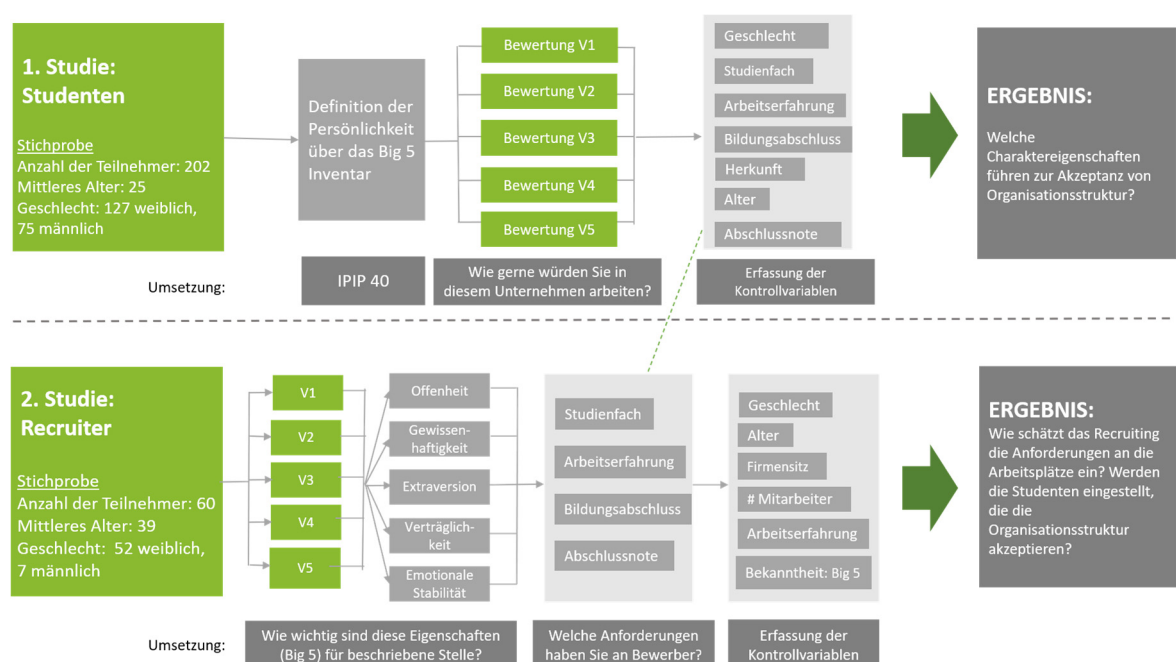


Abbildung 5: Aufbau der Fragebogen. V = Vignette

Die Probanden der Studierendenumfrage bearbeiteten im ersten Schritt eine deutsche Version des Big-Five- Fragebogens aus dem IPIP40 (Fragebogen zur Standardisierung von Persönlichkeit). Natürlich ist an dieser Stelle im Fragebogen der Hinweis darauf zu finden, dass die Antworten idealerweise spontan und ohne langes Grübeln gegeben werden sollen, und dass es kein Falsch oder Richtig gibt. Auf der Startseite des Fragebogens wird auf die anonyme Bearbeitung der Eingaben hingewiesen. Der IPIP40 wurde ausgewählt, da er mit 40 Fragen eine der kürzeren Fragebogen-Varianten ist und die insgesamt Bearbeitung nicht ermüdend sein soll. Die einzelnen studentischen Untersuchungspersonen bewerten im Testverlauf die ihnen vorgegebene Vignette zu fiktiven Unternehmen mit der Zielrichtung, wie gerne sie persönlich bei diesem würden arbeiten wollen. Zuletzt erfolgen Angaben zu den Kontrollvariablen (Alter, Geschlecht, Herkunft, höchster Bildungsabschluss, Studienfach, Studiennote, Arbeitserfahrung). Zielsetzung war, anhand des Studierendenfragebogens zu erheben, welche Charaktereigenschaften zur Akzeptanz von welchen Strukturvariablen führen.

Die Umfrage für Studierende wurde auf dem Onlineportal, Facebook, gepostet und an Studienfreunde und Bekannte per Mail verschickt. Da das Ausfüllen des Fragebogens auf freiwilliger Basis stattfand und der Fragebogen mit einer Bearbeitungszeit von circa 15 Minuten ermüdend wirken kann, wurde die Verlosung von Amazon-Gutscheinen als Anreiz geboten.

Der Fragebogen für Recruiter enthält ebenfalls Hinweise auf eine anonymisierte Datenbearbeitung. Die Arbeitsplatzvignette, entsprechen inhaltlich denen der Fragebogen für studentisch Studienteilnehmer. Um für die Recruiter relevant zu sein, wurden lediglich kleine Abänderungen der Vignetten vorgenommen. Unterschiede zeigen sich exemplarisch bei den Einleitungstexten („Stellen sie sich vor, Sie arbeiten im folgenden Unternehmen...“ versus „Stellen Sie sich vor, sie suchen einen Mitarbeiter für folgende Stelle...“). Im Testverlauf sollen die Recruiter angeben, welche Persönlichkeitsausprägungen sie von einem potenziellen Bewerber auf den vorgegebenen, fiktiven Arbeitsplatz erwarten. Zusätzlich werden Angaben zu den bewerberbezogenen Erwartungen von Studiennote, Arbeitserfahrung, Mindestbildungsabschluss und relevante Studienfächer gewünscht. Zuletzt werden auch bei den Recruitern die Kontrollvariablen, Geschlecht, Alter, Firmensitz, Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen, Arbeitserfahrung und Bekanntheit des Big 5-Persönlichkeitsmodells erfasst. Während des Ausfüllens des Fragebogens haben die Recruiter jederzeit die Möglichkeit über ein Infofeld die Definitionen der einzelnen Persönlichkeitsfaktoren abzurufen. Der

Fragebogen für Recruiter wurde per E-Mail an die Personalabteilungen diverser Unternehmen geschickt, die einerseits über persönliche Kontakte und andererseits durch Internetrecherche gefunden wurden. Da die Resonanz auf diese Umfrage sehr schlecht war (30 Teilnehmer), wurden zusätzlich zur digitalen Umfrage auch ausgedruckte Versionen direkt bei Unternehmen verteilt. Auf diesem Weg wurden 30 weitere Teilnehmer aus vier Unternehmen gefunden. Aus wie vielen verschiedenen Unternehmen alle Teilnehmer stammen ist aufgrund der Anonymität nicht nachzuvollziehen. Das Ziel der Umfrage unter Recruitern war es abzuklären, wie das Recruitment die Anforderungen für die jeweiligen Arbeitsplätze einschätzt. Mit den Ergebnissen aus beiden Fragebögen lässt sich die Frage beantworten, ob die Recruiter die Personen für relevant hält, die die vorhandenen Arbeitsplatzbedingungen akzeptieren.

### 6.3 Hypothesen (H)

Die generelle Zielsetzung ist die Untersuchung von sieben themenrelevanten Haupthypothesen. Diese ergeben sich aus dem theoretischen Hintergrund und spiegeln sich in den Modellen der Studie wider.

Werden ausschließlich die Vignetten betrachtet, stellt sich die Frage ob die Probanden ihnen verschiedene Akzeptanzwerte zuteilen. An dieser Stelle wird der Zusammenhang unabhängig von der Persönlichkeit betrachtet. Beispielsweise legt die Theorie nahe, dass viele Menschen eine organische Struktur über eine mechanische Struktur bevorzugen. Die zu prüfende Hypothese lautet:

*H<sub>1</sub>: Es gibt einen Unterschied bezüglich der Akzeptanz von Organisationsformen (Vignetten).*

In der Folge werden die einzelnen Strukturvariablen betrachtet. Auch hier wird vermutet, dass sich die Akzeptanz innerhalb des Studierendenkollektivs zwischen den einzelnen Variablen unterscheidet.

*H<sub>2</sub>: Die Ausprägung der einzelnen Strukturvariablen hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur.*

Wird nun die Persönlichkeit der Probanden mit einbezogen ergibt sich hinsichtlich der Organisationsform folgende Hypothese.

*H<sub>3</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz von Organisationsformen (Vignetten).*

Wird nun der Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und der Akzeptanz der einzelnen Organisationsvariablen betrachtet, ergibt sich folgende Hypothesen:

*H<sub>4</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen.*

*H<sub>5</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale moderieren den Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur.*

Der zweite Studienteil befasst sich mit dem Abgleich der Präferenz innerhalb der Studiengruppe und der Einschätzung der Recruiter, wie die Anforderungen an Bewerber für diverse Arbeitsplätze tatsächlich sind. Hierfür müssen die Recruiter jeder Vignette die gewünschte Persönlichkeit zuteilen. Es wird angenommen, dass sich die Vignetten bezüglich der zugeordneten Persönlichkeit unterscheiden.

*H<sub>6</sub>: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Vignetten.*

Auch bezüglich der einzelnen Strukturvariablen soll nun ein Unterschied bezüglich der zugeordneten Persönlichkeit gefunden werden.

*H<sub>7</sub>: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Organisationsstrukturvariablen.*

Die Hypothesen, die sich auf die Akzeptanz von Organisationsformen (Vignetten) beziehen unterscheiden sich von den Hypothesen, die sich auf die Akzeptanz der Strukturvariablen beziehen insofern, dass sie die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Strukturvariablen abbilden.

Abschließend werden die Ergebnisse des Studierendenfragebogens mit denen der Recruiter verglichen, dass der vorhandene Fit bestimmt werden kann. Es kann folglich die Frage beantwortet werden, ob Personen die Organisationsstruktur akzeptieren, deren Persönlichkeit die Recruiter für relevant in der Organisationsstruktur halten.

*H<sub>8</sub>: Der Fit zwischen den Erwartungen an die Persönlichkeit der Studenten bezüglich einer Organisationsstruktur und der Akzeptanz der Organisationsstruktur ist gegeben.*

## 6.4 Operationalisierung

Die größte Herausforderung der Studie lag in der Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands und der Messbarmachung der Hypothesen.

### 6.4.1 Entstehung der Arbeitsplatzvignetten

Im ersten Schritt wurde mit Hilfe einer Literaturrecherche für jede Strukturvariable eine kurze Arbeitsplatzbeschreibung generiert. Die Inhalte, aus denen sie entwickelt wurden, sind in den vorherigen Kapiteln, die die Überschriften der jeweiligen Strukturvariable haben, zu finden. Wichtig war hier, dass die Vignetten wertfrei sind und genau einer Strukturvariablen zuzuordnen waren.

Die Vignetten für jede einzelne Variable sind am Ende der gleichnamigen Kapitel zu finden. Siehe Tabelle 9.

Vignette Standardisierung ↑	Kapitel 2.1, Seite 13
Vignette Standardisierung ↓	Kapitel 2.1, Seite 13
Vignette Formalisierung ↑	Kapitel 2.2, Seite 16-17
Vignette Formalisierung ↓	Kapitel 2.2, Seite 17
Vignette Zentralisierung ↑	Kapitel 2.3, Seite 20
Vignette Zentralisierung ↓	Kapitel 2.3, Seite 21
Vignette Spezialisierung ↑	Kapitel 2.4, Seite 22
Vignette Spezialisierung ↓	Kapitel 2.4, Seite 23

Tabelle 9: Zuordnung der Vignetten

Um jeder Variable eine klare Einschätzung der Probanden zuzuordnen und zusätzlich Abhängigkeiten zwischen den Variablen deutlich machen zu können, wurden durch das lateinische Quadrat immer drei Ausprägungen der Vignette zusammen zu einer neuen und großen Vignette konfiguriert. Das lateinische Quadrat hilft dabei viele Kombinationen mit möglichst wenigen einzelnen Vignetten darzustellen. Es optimiert praktisch das Modell. Dies wurde mit drei Variablen durchgeführt, die vierte Variable wurde zu den entstandenen

Kombinationen hinzugefügt. Auf diese Weise sind vier Vignetten entstanden. Die graphische Symbolik mit einem Pfeil nach oben gerichtet stellt immer eine starke Ausprägung dar, während der Pfeil nach unten eine schwache Ausprägung repräsentiert.

- Starke Ausprägungen: hoher Standardisierungsgrad (standardisiert), hoher Formalisierungsgrad (formal), hoher Spezialisierungsgrad (spezialisiert), hoher Zentralisierungsgrad (zentral)
- Schwache Ausprägung: niedriger Standardisierungsgrad (nicht standardisiert), niedriger Formalisierungsgrad (informell), niedriger Spezialisierungsgrad, niedriger Zentralisierungsgrad (dezentral)

Die Tabelle 10 zeigt die Zusammenführung der Vignetten durch das lateinische Quadrat:

*Tabelle 10: Zusammensetzung der Vignetten durch das lateinische Quadrat*

	Formalisierung ↑	Formalisierung ↓	Ergänzung
<b>Standardisierung ↑</b>	Zentralisierung ↑	Zentralisierung ↓	+ Spezialisierung ↑
<b>Standardisierung ↓</b>	Zentralisierung ↓	Zentralisierung ↑	+ Spezialisierung ↓

Daraus entstehen folgende Zusammensetzungen der Variablen in den Vignetten:

1. Standardisierung ↑, Formalisierung ↑, Zentralisierung ↑+ Spezialisierung ↑
2. Standardisierung ↑, Formalisierung ↑, Zentralisierung ↓+ Spezialisierung ↓
3. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↑+ Spezialisierung ↓
4. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↓+ Spezialisierung ↑

Die nachfolgende Tabelle 11 hilft dabei zu überprüfen, ob jede Ausprägung der Variablen mit jeder Ausprägung der anderen Variablen in einer Vignette vereint sind, sodass das Modell alle Wechselwirkungen zwischen den Strukturvariablen erfasst.

Tabelle 11: Prüfung der vollständigen Erfassung der Abhängigkeiten zwischen den Strukturvariablen

	St	F	Z	Sp
St	x			
F	!!!	x		
Z	✓	✓	x	
Sp	✓	✓	✓	x

St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Z = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, !!! = Abhängigkeit nicht abgebildet, ✓ = Abhängigkeit abgebildet

Die Abhängigkeit zwischen Formalisierung und Standardisierung ist nicht komplett abgebildet. In der Tabelle 11 ist diese Stelle durch !!! gekennzeichnet. Da ein niedriger Standardisierungsgrad und eine hohe Formalisierung, sowie ein hoher Standardisierungsgrad gepaart mit einer niedrigen Formalisierung in Realität nicht vereinbar sind (die beiden Ausprägungen der Strukturvariablen sind sich zu gegensätzlich, als dass sie in einer Vignette vereint werden könnten) wurden in Vignette 2 eine Ausnahme gemacht. Hier wurde so konstruiert, dass zwei Strukturvariablen (Standardisierung und Formalisierung) stark ausgeprägt sind. Standardisierung und Formalisierung steigen betrieblich folglich Hand in Hand. Entweder sie sind beide stark ausgeprägt oder sie sind beide schwach ausgeprägt. Aus diesem Grund musste keine weitere Vignette ergänzt werden.

Um später Aussagen bezüglich der einzelnen Ausprägungen der Strukturvariablen treffen zu können, wurde in den Vignetten 2-4 jeweils ausschließlich eine Strukturvariable in starker Ausprägung gewählt, während die anderen schwach ausgeprägt sind.

Im Gegensatz zu den anderen Vignetten liefert Vignette 1 einen Vergleich. Sie repräsentiert eine mechanische Struktur, in der alle Strukturvariablen stark ausgeprägt sind. Zur vollständigen Überprüfung und späteren Auswertung ist eine weitere Vignette nötig. Sie beinhaltet alle Strukturvariablen in einer schwachen Ausprägung und stellt damit eine organische Struktur dar.

##### 5. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↓, Spezialisierung ↓

Im nächsten Schritt wurden die Texte aus den Variablen zu den Vignetten zusammengestellt. Hinsichtlich des Inhaltes der Vignette wurde versucht, ein möglichst realitätsnahes Szenario zu schaffen und den Inhalt neutral darzustellen. Um diese Überlegung zu unterstützen, beginnen alle Vignetten mit demselben Satz, der auch direkt für eine Einordnung der Position in der Hierarchieebene sorgt. Alle fiktiven Arbeitsplätze befinden sich im mittleren Management, da dies eine realistische Einstiegsposition für Absolventen ist. Das bedeutet, dass dieser Mitarbeiter Weisungen erteilt, aber auch von höherer Position Weisungen erhält. Die Studierenden und Recruiter müssen folglich beide Perspektiven berücksichtigen.

Da das Ausfüllen des Fragebogens auf freiwilliger Basis erfolgte und das Abbrechen der Befragung von Seiten des Probanden jederzeit eine Option war, wurde der Grundsatz festgelegt, dass die einzelnen Vignetten maximal 250 Wörter beinhalten, sodass der erste Blick auf die Vignette nicht abschreckend wirkt.

Die auf diese Weise entstandenen Arbeitsplatzvignetten sind im Anhang zu finden.



### 6.4.2 Messbarmachung der Strukturvariablen

Dieses Kapitel befasst sich mit der Messbarmachung der einzelnen Ausprägungen der Strukturvariablen. Um dies möglich zu machen, sind zwei Voraussetzung nötig:

Voraussetzung 1: Die Strukturvariablen sind jeweils in einer positiven und einer negativen Ausprägung operationalisiert. Zum Beispiel: Zentral ist das Gegenteil von Dezentral.

Voraussetzung 2: Der Wert der Zustimmung zu einer Vignette kann als Summe der Zustimmungen/Akzeptanzen zu den in der Vignette enthaltenen Ausprägungen der Strukturvariablen betrachtet werden.

Dadurch lassen sich die Vignetten (wie in Tabelle 12 präsentiert) mit den Strukturvariablen in Verbindung setzen.

Tabelle 12: Aufbau der Vignetten

	Formalisierung und Standardisierung	Zentralisierung	Spezialisierung
Vignette 1	+	+	+
Vignette 2	+	-	-
Vignette 3	-	+	-
Vignette 4	-	-	+
Vignette 5	-	-	-

*+ = starke Ausprägung, - = schwache Ausprägung*

Der Akzeptanzwert für Vignette 2 wäre dann zum Beispiel die Summe aus der Akzeptanz hoher Standardisierung, formellen Strukturen, Dezentralisierung und geringer Spezialisierung. Die Akzeptanzwerte für die einzelnen Strukturvariablen lassen sich dann durch Subtraktion verschiedener Vignetten berechnen. Zwei gleiche Strukturvariablen würden sich in der Subtraktion auflösen. Der Effekt, den die Strukturvariable auf den Akzeptanzwert hat, kann so eliminiert werden.

Beispiel: Bei der Subtraktion der Vignetten 3 und 5 würden sich dann Akzeptanz von niedriger (Vignette 3) und niedriger (Vignette 5) Spezialisierung und dezentralen (Vignette 3) und dezentralen (Vignette 5) Strukturen gegenseitig aufheben. Das Ergebnis der Differenz ist dann der Wert der Akzeptanz hoher Standardisierung und Formalisierung.

Daraus können alle Strukturvariablen wie folgt operationalisiert werden (siehe Tabelle 13):

Tabelle 13: Operationalisierung der Strukturvariablen

	Formalisierung und Standardisierung	Zentralisierung	Spezialisierung	Ergebnis
V2-V5	$(Fo^+ + St^+) - (Fo^- + St^-)$	0	0	$Fo^+ + St^+$
V3-V5	0	$Ze^+ - Ze^-$	0	$Ze^+$
V4-V5	0	0	$Sp^+ - Sp^-$	$Sp^+$

*V = Vignette, St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung, - = schwache Ausprägung, 0 = kein Wert*

Durch die Darstellung über die Differenz wird ein Vergleich der jeweiligen Vignette zur Vignette 5 hergestellt, in der alle Strukturvariablen schwach ausgeprägt sind. Sie unterscheidet sich von den Vignetten 2-5 folglich nur in einer Ausprägung (Ausnahme in Vignette 3 durch die Verbindung von  $Fo^+$  mit  $St^+$ ). Der Vergleich wird deutlich, wenn man sich zwei Unternehmen vorstellt, die in allen Strukturelementen bis auf einem gleich sind. Der Unterschied in den Akzeptanzwerten dieser beiden Unternehmen stellt den Einfluss des sich unterscheidenden Elements dar.

Der Effekt, eine Strukturvariable in starker Ausprägung in ein organisches Unternehmen einzuführen ist gegensätzlich dem Effekt, den das Einfügen einer schwach ausgeprägten Strukturvariable in ein Unternehmen, in dem alles, außer dieser Variable, schwach ausgeprägt ist, bringt. Somit kann der Einfluss des Faktors aufgezeigt werden. Zur Verdeutlichung wird ein Beispiel gegeben. Eine Beispielrechnung zur Bewertung der Vignetten durch zwei Studienteilnehmer (T1, T2) wird in Tabelle 14 gezeigt.

Tabelle 14: Beispielrechnung zum Einfluss der Strukturvariablen (1)

	Starke Ausprägung	Akzeptanz T1	Akzeptanz T2
<b>Vignette 1</b>	mechanisch	8	1
<b>Vignette 2</b>	Formalisierung mit Standardisierung	10	1
<b>Vignette 3</b>	Zentralisierung	2	5
<b>Vignette 4</b>	Spezialisierung	4	4
<b>Vignette 5</b>	organisch	3	7

T1 bewertet folglich insgesamt ein Unternehmen mit hoher Formalisierung am höchsten. Auch der hohe Wert in Vignette 1 im Vergleich zu Vignette 5 signalisiert bereits, dass dieser Teilnehmer die starken Ausprägungen der Strukturvariablen bevorzugt. Wie wichtig ihm eine hohe Formalisierung im Vergleich zu den anderen Strukturvariable ist, zeigt die Bildung der Differenzen (Tabelle 15). T2 hingegen bevorzugt die organische Struktur. Hier wird aus der Akzeptanz der Vignetten die Tendenz aufgezeigt, dass die schwachen Ausprägungen bevorzugt werden. Vignette 4 wird trotz der stark ausgeprägten Zentralisierung am ehesten akzeptiert.

Tabelle 15: Beispiel zum Einfluss der Strukturvariablen (2)

	T1	T2	Strukturvariable
V2-V5	7	-6	Fo <sup>+</sup> Ze <sup>+</sup>
V5-V2	-7	6	Fo <sup>-</sup> Ze <sup>-</sup>
V3-V5	-1	-2	Ze <sup>+</sup>
V5-V3	1	2	Ze <sup>-</sup>
V4-V5	1	-3	Sp <sup>+</sup>
V5-V4	-1	3	Sp <sup>-</sup>

St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung, - = schwache Ausprägung

Der Einfluss von Formalisierung und Standardisierung ist für T1 mit 7 bzw. -7 sehr hoch. Dieser Teilnehmer schätzt folglich eine hohe Formalisierung stark. Der Einfluss von Zentralisierung und Spezialisierung ist hingegen gering. Betrachtet man nun Teilnehmer 2 erkennt man, dass dieser andere Formen der Organisation akzeptiert. Für ihn ist auch die Formalisierung und Standardisierung relevant, allerdings in gegensätzlicher Ausprägung. Er bevorzugt informelle, nicht standardisierte Unternehmen. Auch eine schwach ausgeprägte Spezialisierung ist für diesen Teilnehmer ausschlaggebend, um ein Unternehmen zu akzeptieren. Anhand des Beispiels ist zu erkennen, dass einige Teilnehmer den Fokus spezifisch auf eine Ausprägung einer Strukturvariable legen. Dies ist bei T1 der Fall. Der Fokus des Teilnehmers liegt bei einer stark ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung. Alle anderen Strukturvariablen fallen wenig ins Gewicht bezüglich der Akzeptanz. Andere Teilnehmer, wie T2, legen den Fokus auf diverse Strukturvariablen und bevorzugen insgesamt eher die organischen Elemente einer Struktur.

Betreffend der Strukturvariablen im Fragebogen der Recruiter wird auf dieselbe Weise vorgegangen. Äquivalent gelten die oben festgelegten Voraussetzungen. Jede Vignette hat ihren, von den Recruitern zugeteilten, Wert des Persönlichkeitsmerkmals. Um nun die gewünschte Offenheit bezüglich einer einzelnen Ausprägung der Organisationsstruktur kenntlich zu machen, wird dieselbe Rechnung wie im obigen Beispiel für die Akzeptanz vorgenommen. Nachfolgend werden erneut Differenzen gebildet. Exemplarisch wird die Rechnung für Offenheit und eine hohe Standardisierung und Formalisierung dargestellt.

Es wird die Differenz zwischen dem Offenheitswert für Vignette 2 und dem Offenheitswert für Vignette 5 (V2-V5) gebildet. Das Ergebnis hieraus beschreibt, wie sich die Anforderung der Recruiter an die Offenheit des studentischen Probanden verändert, wenn im Unternehmen Standardisierung einmal stark und einmal schwach ausgeprägt ist.

Da sich die beiden Ausprägungen der Strukturvariablen gegensätzlich sind, wird im weiteren Verlauf der Arbeit die starke Ausprägung in Form der eben gebildeten Differenzen vorgestellt. Im Allgemeinen wird dargestellt, wie sich die Akzeptanzen der Studenten hinsichtlich der verschiedenen Organisationsstrukturvariablen und die Einschätzung der Recruiter bezüglich der angeforderten Persönlichkeitsmerkmalen verändern, wenn die Ausprägung der Strukturvariable von stark zu schwach oder von schwach zu stark wechselt (äquivalent eines Vorzeichenwechsels). Es wird betrachtet, wie sich das Vorhandensein der starken Ausprägung einer Strukturvariablen auswirkt.

### 6.4.3 Gütekriterien der Studie

Dieser Abschnitt befasst sich mit den Gütekriterien der vorgenommenen Messung. Hierbei erläutert Tabelle 16 zu jedem Kriterium die Umsetzung in der Forschungsarbeit. Die Gütekriterien sollen die Interpretation der Ergebnisse ermöglichen und die Qualität der Arbeit sichern.

Tabelle 16: Gütekriterien der Studie

Testgütekriterium	Umsetzung in der Studie
Objektivität	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beide Fragebogen wurden als Onlineumfrage umgesetzt. Die Antworten, die auf den Fragebogen gegeben wurden, sind daher unabhängig vom Studienleiter.</li><li>• Bei der Auswertung wurden standardisierte Verfahren verwendet.</li></ul>
Reliabilität	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch die Standardisierung der Onlinefragen ist exaktes Messen gegeben</li><li>• NEO-IPIP40:<ul style="list-style-type: none"><li>• Neurotizismus: Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,84</li><li>• Extraversion: <math>\alpha</math> = 0,84</li><li>• Offenheit: <math>\alpha</math> = 0,78</li><li>• Verträglichkeit: <math>\alpha</math> = 0,71</li><li>• Gewissenhaftigkeit: <math>\alpha</math> = 0,78</li></ul></li></ul>
Validität	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Vignetten wurden aus der Theorie hergeleitet. Zusätzlich wurde ein standardisierter Persönlichkeitstest verwendet.</li></ul>
Testökonomie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gute Ökonomie: investierte Zeit und Kosten für Amazon Gutscheine als Anreiz vs. Ergebnisse der Studie</li></ul>
Zumutbarkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezüglich der Zumutbarkeit wurde darauf geachtet, dass die Länge der einzelnen Vignetten 250 Wörter nicht übersteigt.</li><li>• Anstatt einer längeren Version des Big 5 Fragebogens wurde auf den IPIP40 zurückgegriffen, dieser beinhaltet nur 40 Fragen.</li></ul>
Unverfälschbarkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es besteht die Gefahr zur Verfälschung durch soziale Erwünschtheit (vor allem im Big 5 Inventar). Um hier entgegenzuwirken wurde im Fragebogen darauf hingewiesen, dass es keine falschen oder richtigen Antworten gibt und am besten aus dem Bauch heraus entschieden werden soll.</li></ul>

## 6.5 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt nahmen 262 erwachsene Personen (davon 179 weiblich, 81 männlich, 5 keine Angabe /Sonstiges) an beiden Onlineumfragen teil. Die erste Umfrage fand mit 202 Studierenden im Alter zwischen 19 und 36 Jahren statt. Das mittlere Alter lag bei 25 Jahren. Unter den Teilnehmern waren 127 Frauen (63%), 75 Männer (37%). Um die Stichprobe genauer zu beschreiben, sind weitere Ergebnisse bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses, des Studienfaches, der bereits gewonnenen praktische Erfahrung, der Abschlussnote und der Herkunft gesammelt worden. Teilgenommen haben Probanden aus 11 verschiedenen Ländern wobei Deutschland mit 139mal (69%) und Österreich mit 53mal (26%) am meisten genannt wurde. 50% der Teilnehmer haben einen Bachelorabschluss, 32% einen AHS Abschluss und 13% sind bereits Masterabsolventen. Der Notendurchschnitt aller Probanden hat den Mittelwert 2,07 und die durchschnittliche Arbeitserfahrung liegt bei 1-2 Jahren und hat eine Standardabweichung von 1,31 (siehe dazu auch Abbildung 6).

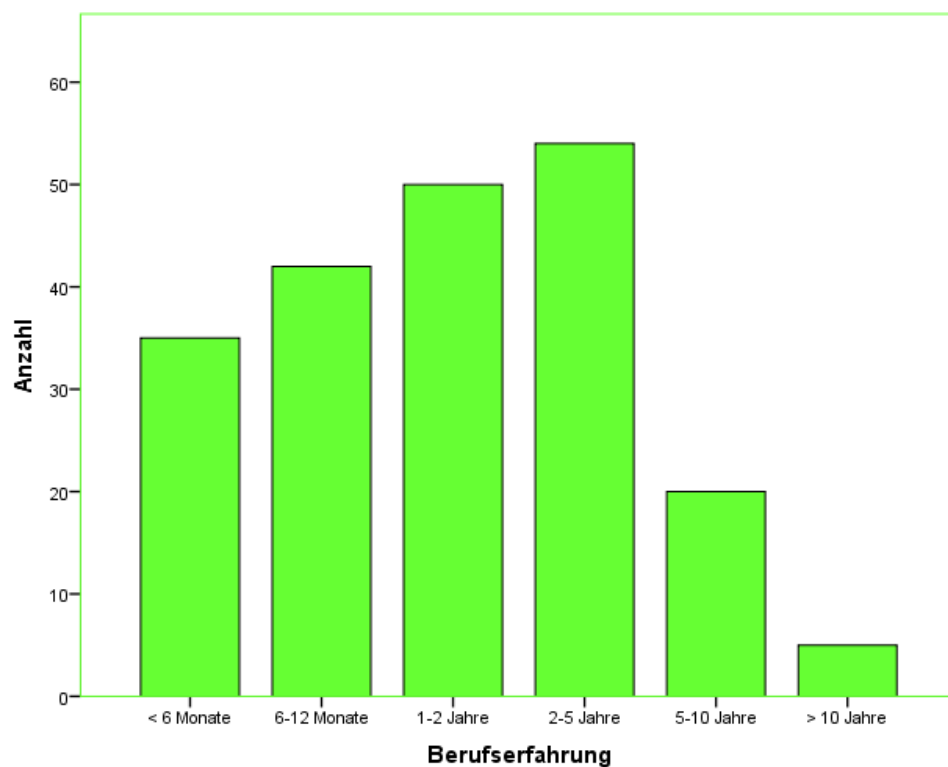


Abbildung 6: Berufserfahrung der Studenten

Alle Probanden wurden durch die sozialen Medien angeworben und für ihre Mitarbeit nicht bezahlt. Allerdings wurden unter allen Teilnehmern, die bereit waren ihre Emailadresse anzugeben, Amazon Gutscheine verlost, um die Beteiligung zu erhöhen und das Durchhalten zu unterstützen. Für diesen Fragebogen waren ausschließlich Studenten zugelassen, da unter diesen eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie sich in den nächsten Jahren bei einem Unternehmen bewerben. Jeder der teilnehmen wollte, aber kein Student war, wurde durch die Eingangsfrage „Sind sie aktuell StudentIn?“ aussortiert. Dieser Fakt macht die Studie interessant für Recruiter, da sich jeder Teilnehmer mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in den nächsten fünf Jahren bewerben wird. Die Stichprobe stellt keinen Querschnitt der Bevölkerung dar, da die Teilnahme ausschließlich auf Studierende beschränkt war. Aus der Tatsache, dass der Fragebogen überwiegend an Freunde und Bekannte geschickt wurde resultiert eine Einflussnahme auf die Stichprobe. Auch wird die Stichprobe selbst von der Persönlichkeit der Probanden beeinflusst. Abgeleitet aus der im Kapitel 3.4 dargestellten Theorie ist beispielsweise zu erwarten, dass Menschen mit hoher Verträglichkeit den Fragebogen wahrscheinlicher ausfüllen.

Den Fragebogen für Recruiter füllten insgesamt 60 Personen aus, 7 Männer (13%) und 52 Frauen (87%), mit einem mittleren Alter von 39 Jahren. Eine Person gab kein Geschlecht an. Die durchschnittlich als Recruiter gesammelte Erfahrung beruhte auf 8 Jahren. Acht Recruiter (13%) arbeiteten in Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern und acht (13%) in einem Unternehmen mit 120-200 Mitarbeitern. Dreizehn (22%) arbeiteten in einem Unternehmen mit 3000-8500 Mitarbeitern und dreizehn (22%) gaben an in einem Unternehmen mit zwischen 14.000 und 20.000 Mitarbeitern zu arbeiten. Jeweils eine Person arbeitete in einem Unternehmen mit 30.000 und 70.000 Mitarbeitern. 20 Recruiter (33%) gaben an das Big 5 Modell nicht zu kennen, während es 37 Personen (62%) bekannt war. Bezüglich der Mitarbeiterzahl und der Bekanntheit der Big 5 gaben die übrigen Probanden keine Angabe.

## 7. Ergebnisse

Dieses Kapitel beinhaltet die Ergebnisse der beiden Fragebogen. Allgemein widmet sich dieses Kapitel der statistischen Auswertung der Daten und ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit den deskriptiven Ergebnissen, der zweite Teil behandelt die hypothesenprüfenden Ergebnisse. Zu Beginn jedes Unterkapitels wird erst der Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur behandelt, danach werden die Ergebnisse des zweiten Fragebogens besprochen. Im Kapitel 6.5. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse werden die Ergebnisse der beiden Fragebögen zusammengeführt und es wird eine Zusammenfassung bezüglich der neuen Erkenntnisse gegeben. Für die Auswertung wurde das Statistikprogramm SPSS sowie R statistics herangezogen. Die untenstehende Grafik (Abbildung 7) zeigt den Weg bis zum finalen Ergebnis.

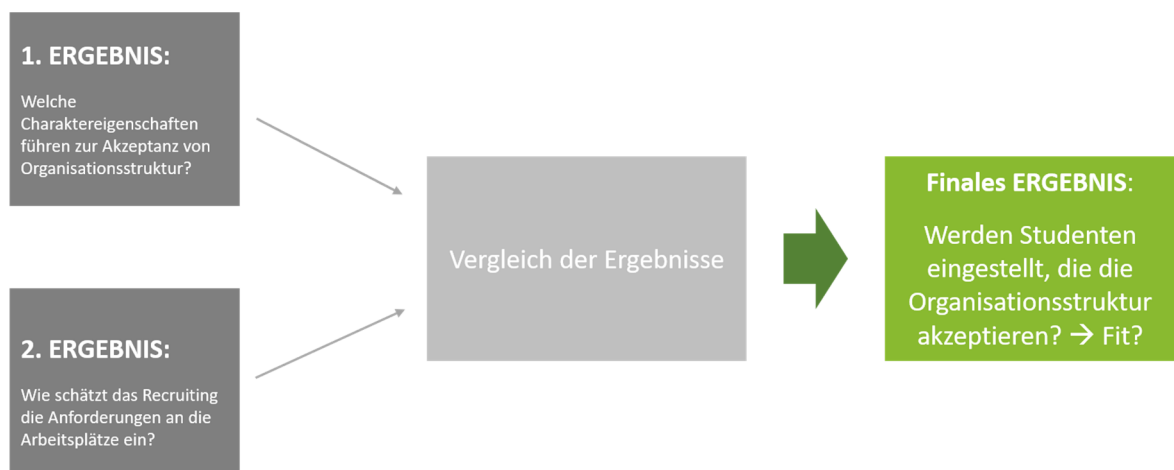


Abbildung 7: Der Weg zum finalen Ergebnis

Die Ergebnisse des ersten Fragebogens gibt Antwort auf die Frage welche Charaktereigenschaften zur Akzeptanz von Organisationsstruktur führen und bieten die Grundlage für die Beantwortung der Frage, wie das Recruiting die Anforderungen an die Arbeitsplätze einschätzt (Fragebogen für Recruiter). Auf Basis des ersten Ergebnisses können relevante Zusammenhänge gezielt ausfindig gemacht und in Folge verglichen werden. So kann das finale Ergebnis gefunden werden.



## 7.1 Deskriptive Ergebnisse zur Akzeptanz der Organisationsstruktur

Dieses Kapitel stellt die deskriptiven Ergebnisse der Studie zur Akzeptanz der Organisationsstruktur dar, um die empirischen Daten übersichtlich und geordnet aufzuzeigen. Ziel ist es, einen Überblick über die erhobenen Daten zu geben und Eigenschaften und erste Trends darzustellen.

### 7.1.1 Persönlichkeit der Probanden

Die Skala der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale bewegt sich zwischen 8 und 40 möglichen Punkten, da pro Item minimal 1 Punkt (Aussage ist sehr unzutreffend) und maximal 5 Punkte (Aussage ist sehr zutreffend) vergeben wurden. Bei invertierten Items wurden die Punkte in entgegengesetzter Richtung vergeben. Für ein sehr zutreffendes invertiertes Item gab es 1 Punkt, für ein sehr unzutreffendes, invertiertes Item wurden 5 Punkte vergeben.

Tabelle 17 stellt die Verteilung der Persönlichkeitsmerkmale aller Probanden dar. Anhand der hohen Standardabweichungen (in allen Fällen  $> 4$ ) ist zu erkennen, dass die Teilnehmer in ihrer Persönlichkeit stark verschieden sind. Betrachtet man die Mittelwerte zeigt sich, dass Neurotizismus insgesamt den niedrigsten Wert (18,99) erreicht und sich stark von den Ergebnissen der anderen Persönlichkeitsfaktoren unterscheidet, da sich diese alle zwischen 28,28 (Offenheit) und 30,07 (Verträglichkeit) bewegen. Die Gewissenhaftigkeit war gemäß dem Shapiro-Wilk-Test normalverteilt, die anderen Persönlichkeitsdimensionen hingegen nicht.

Tabelle 17: Verteilung der Persönlichkeitsmerkmale der Probanden

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Neurotizismus	18,99/(8 Fragen = 2,37)	18,00	5,66	8	34
Extraversion	28,29 (3,54)	29,00	5,42	11	40
Offenheit	28,28 (3,54)	29,00	5,43	15	40
Verträglichkeit	30,07 (3,76)	30,00	4,23	18	40
Gewissenhaftigkeit	28,35 (3,54)	28,00	4,97	14	39

Die grafische Darstellung der Verteilung der Persönlichkeitsdimensionen ist in Abbildung 8 zu finden.

**Neurotizismus** war in der Stichprobe am wenigsten stark ausgeprägt. Der Proband mit dem geringsten Neurotizismuswert, erreicht 8 Punkte, während der Proband mit dem höchsten Wert 34 Punkte erreicht. Wie schon erwähnt lag der Mittelwert für Neurotizismus als Persönlichkeitswert bei 18,99, im Median bei 18,00. Die Standardabweichung von 5,66 Punkten gibt an, dass sich die Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer bezüglich des Neurotizismuswertes stark unterschieden. Insgesamt ist die Verteilung rechtsschief, woraus sich schließen lässt, dass weniger Teilnehmer hohe Werte erzielt haben.

Die Spanne zwischen den Ergebnissen betreffend der **Extraversion** ist mit 29 Punkten (min.: 11; max.: 40) am größten. Mittelwert und Median liegen um fast 10 (Mittelwert) bzw. 10 Punkten (Median) über denen des Neurotizismus. Auch gegensätzlich ist die Linksschiefe, welche darauf schließen lässt, dass in der Stichprobe mehr Menschen mit einer hohen Extraversion zu finden waren. Auch hier war der Unterschied der Ergebnisse stark ausgeprägt. Die Standardabweichung betrug 5,4 Punkte.

Der minimal erreichte Wert für den Persönlichkeitsfaktor **Offenheit für Erfahrung**, liegt bei 15 Punkten. Maximal wurden 40 Punkte erreicht. Median (29,00) und Mittelwert (28,28) unterscheiden sich nur schwach von denen der anderen Persönlichkeitsmerkmalen. An dieser Stelle lässt sich beobachten, dass die Standardabweichung für diese Variable 5,43 war.

Die **Verträglichkeitswerte** erreichen insgesamt den höchsten Mittelwert (30,07) und Median (30,00), was bedeutet, dass diese Eigenschaft innerhalb der Stichprobe am stärksten ausgeprägt war. Die Einzelergebnisse der Teilnehmer bewegten sich zwischen minimal 18 und maximal 40 Punkten. Damit erlangte Verträglichkeit das größte Minimum. Eine Person erreichte die maximal mögliche Punktzahl von 40 Punkten. Die Standardabweichung dieser Verteilung lag bei 4,23 Punkten.

In Hinblick auf die **Gewissenhaftigkeit** wurde ein Mittelwert von 28,35 und ein Median von 28,00 Punkten erreicht. Die Standardabweichung liegt bei 4,97. Das maximale Ergebnis waren 39 Punkte, während das minimale Ergebnis bei 14 Punkten lag. Weder Kurtosis noch Schiefe weichen von der Normalverteilung signifikant ab.

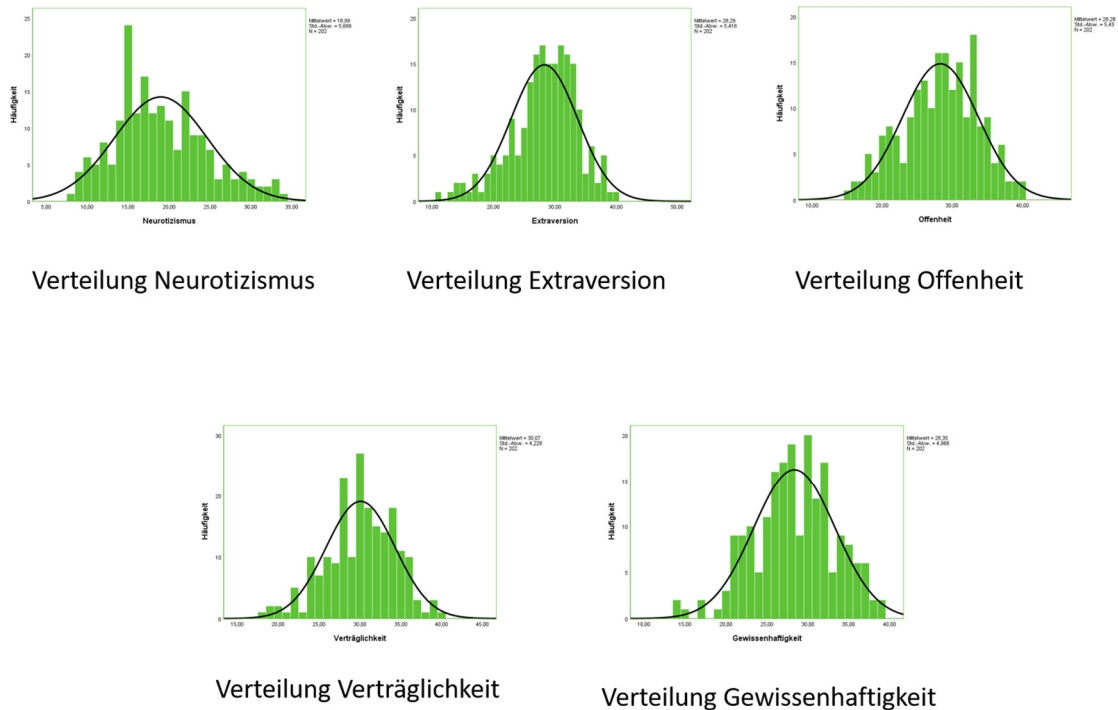


Abbildung 8: Verteilung der Persönlichkeitsdimensionen

Harting et al. fanden in einer Studie mit einer repräsentativen Stichprobe von 733 Teilnehmern (236 männlich; 497 weiblich) einen Neurotizismus von 22,4, eine Extraversion von 25,28, eine Offenheit von 29,52, eine Verträglichkeit von 28,16 und eine Gewissenhaftigkeit von 25,20 (Harting et al., 2003). Im Vergleich zu diesen Ergebnissen weichen die gerade gewonnen Ergebnisse in mehreren Persönlichkeitsdimensionen ab. Der in vorliegender Studie gefundene Neurotizismus ist deutlich niedriger als der, den Harting et al. fanden. Auch andere Studien, wie beispielsweise die Studie von Körner et al. aus dem Jahre 2002 fanden unter 1908 Deutschen einen im Verhältnis zu den anderen Dimensionen deutlich höher ausgeprägten Neurotizismus. Gereiht nach den Mittelwerten fanden Körner et al. aber ein ähnliches Ergebnis (Körner et al., 2002). Neben dem abweichenden Neurotizismus ist interessant, dass sich die Mittelwerte von Extraversion, Offenheit und Gewissenhaftigkeit in vorliegender Studie nur sehr gering unterscheiden. In den Studien von Harting et al. sowie Körner et al. unterscheiden sich diese Mittelwerte stärker.

### 7.1.2 Akzeptanz der Vignetten

Durch Auswertung der Häufigkeiten kann aufgezeigt werden, welche Vignette unter den Probanden insgesamt als am attraktivsten empfunden wird, gleichzeitig ist auch zu erkennen, welche Arbeitsplatzvignette von den Probanden nicht akzeptiert wird. Geht man von den gegebenen Mittelwerten aus, war zu erkennen, dass Vignette 5 (Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↓, Spezialisierung ↓) mit 7,72 im Mittelwert den höchsten Akzeptanzwert hat, während Vignette 1 (Standardisierung ↑, Formalisierung ↑, Zentralisierung ↑, Spezialisierung ↑) mit 4,02 im Mittelwert insgesamt am schlechtesten abschneidet. Die Skala der Akzeptanzwerte reicht von 1 Punkt, welcher umgesetzt bedeutet, dass der Proband in einer solchen Unternehmung nicht arbeiten möchte, bis zu 10 Punkten, die erklären, dass der Proband die Arbeit in einer solchen Organisation komplett akzeptiert.

**Vignette 2** wurde herangezogen, um die **Akzeptanz der Formalisierung und Standardisierung** zu beschreiben. In ihr sind Zentralisierung und Spezialisierung schwach ausgeprägt. Der Mittelwert dieser Vignette liegt bei 5,70 Punkten, während der Median bei 6,00 liegt, was auf eine eher symmetrische Verteilung hinweist. Die Standardabweichung beträgt 2,15. Auch bei dieser Vignette wurde die komplette Skala bei der Bewertung ausgenutzt. Im Vergleich zur Gaußschen Glockenkurve ist keine Schiefe und keine abweichende Kurtosis zu erkennen.

Um die **Wirkung der Zentralisierung** genauer zu betrachten, muss der Blick auf **Vignette 3** gelegt werden, da in ihr Zentralisierung stark ausgeprägt ist, während alle anderen Strukturvariablen in ihrer schwachen Ausprägung integriert sind. Auch bei dieser Vignette wurde die gesamte Bewertungsskala von den Probanden genutzt. Es entschied sich allerdings nur ein Teilnehmer für die Minimalbewertung. Im Gegensatz dazu entschieden sich 23 Personen dafür dieser Arbeitsplatzvignette die maximale Akzeptanz zuzuteilen. Aufgrund dessen ist der Mittelwert mit 7,41 höher als bei den vorherigen Vignetten. Auch der Median mit 8,00 ist für diese Vignette höher. Die Verteilung ist linksschief, was darauf schließen lässt, dass mehr Teilnehmer die Vignette akzeptieren als ablehnen.

Um die **Wirkung der Spezialisierung** zu prüfen wurde **Vignette 4** herangezogen. In ihr ist eine stark ausgeprägte Spezialisierung mit schwach ausgeprägten restlichen Strukturvariablen vereint. Die Häufigkeit der Auswahlmöglichkeiten streckt sich von 1 bis 10, der Mittelwert liegt bei 5,84, der Median bei 6,00 und die Standardabweichung bei 2,08 Punkten. Betrachtet man die Abbildung 11 erkennt man eine eher flache Verteilung ohne Schiefe, was darauf zurückzuführen ist, dass die Punkte 4-7 alle ungefähr gleich häufig verteilt worden.

Um einen Vergleich zu den Strukturvariablen herzustellen, bildet **Vignette 1** eine **mechanische Struktur** ab. Zusammengesetzt ist diese Vignette folglich aus allen Strukturvariablen in ihrer starken Ausprägung. Anhand des Mittelwerts (4,02) und des Medians (4,00) ist zu erkennen, dass die Verteilung fast perfekt symmetrisch ist. Ebenso gibt der niedrige Mittelwert einen Hinweis darauf, dass die Vignette insgesamt am unbeliebtesten war. Die Maximalpunktzahl wurde hier nicht gegeben, die Minimalpunktzahl allerdings 19mal. Auch hier bewegt sich die Standardabweichung mit 2,12, um 2 Punkte, wie auch in den anderen Vignetten. Die Verteilung der Vignette ist rechtsschief. Am häufigsten wurde für diese Vignette der Akzeptanzwert 3 vergeben.

**Vignette 5** lieferte mit ihrer **organischen Struktur** einen weiteren Vergleichswert. In ihr sind alle Strukturvariablen in schwacher Ausprägung enthalten. Die Akzeptanz der organischen Struktur ergaben den höchsten Mittelwert (7,72) im Vergleich zur Akzeptanz aller anderen Vignetten. Den höchsten Median (8,00) erreichte neben dieser Vignette auch Vignette 4. Interessant ist, dass sich 90 Probanden entschieden eine Bewertung von 9 oder mehr Punkten zu vergeben, wobei die Höchstpunktezahl 40mal vergeben wurde. Die niedrigste Punktezahl von 1 wurde nicht vergeben. Diese Werte weisen darauf hin, dass die Verteilung linksschief ist, was sich in der Überprüfung bestätigen ließ. Die Kurtosis ist unverändert.

Die zusammengefassten Akzeptanzwerte der Vignetten sind der Tabelle 18 zu entnehmen:

*Tabelle 18: Akzeptanz der Vignetten*

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Vignette 1	4,02	4,00	2,12	1	9
Vignette 2	5,70	6,00	2,15	1	10
Vignette 3	7,41	8,00	1,93	1	10
Vignette 4	5,84	6,00	2,08	1	10
Vignette 5	7,72	8,00	2,00	2	10

### 7.1.3 Akzeptanz der Strukturvariablen

Mit Hilfe, der in Kapitel 5.4.2 „Messbarmachung der Strukturvariablen“, erklärten Rechnung sind aus den Vignetten die einzelnen Strukturvariablen entwickelt worden. Es handelt sich folglich um den Wert vom Mittel aller Daten zur starken Ausprägung (dargestellter Mittelwert in den Tabellen). Der Unterschied von der schwachen Ausprägung zur starken Ausprägung ist doppelt so groß.

Durch Auswertung der Häufigkeiten kann aufgezeigt werden, welche Strukturvariable unter den Probanden insgesamt als am attraktivsten empfunden wird, gleichzeitig ist auch zu erkennen, welche Strukturvariable von den Probanden am wenigsten Punkte bekommt. Alle Akzeptanzwerte sind in der Tabelle 19 festgehalten. Die Akzeptanzen der Strukturvariablen waren gemäß dem Shapiro-Wilk-Test nicht normalverteilt.

Tabelle 19: Akzeptanz der Strukturvariablen

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Fo <sup>+</sup> St <sup>+</sup>	-2,02	-2	2,75	-9	8
Ze <sup>+</sup>	-0,32	0	1,61	-6	7
Sp <sup>+</sup>	-1,88	-2	2,45	-8	5

St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung, - = schwache Ausprägung

Den größten Einfluss auf die Akzeptanz haben Formalisierung mit Standardisierung und Spezialisierung. Allgemein war zu beobachten, dass Mittelwert und Median für die schwache Ausprägung der Strukturvariable immer positiv waren, während sie für deren starke Ausprägung einen negativen Wert annahmen.

Eine hohe Formalisierung in Kombination mit hoher Standardisierung führt im Schnitt zu einem Abzug von 2,00 Akzeptanzpunkten. Andererseits führt eine informelle Organisation zur Addition von 2,00 Akzeptanzpunkten. Die Verteilung war spitz.

Der Einfluss von Spezialisierung ist durch eine Spanne von -1,88 (hoher Spezialisierungsgrad) bis 1,88 (niedriger Spezialisierungsgrad) Punkten bei einer Standardabweichung von

2,45 gegeben. Die erreichten Akzeptanzpunkte reichten von -8 bis 5 für eine hohe Spezialisierung und im Fall der niedrigen Ausprägung von -5 bis 8. Die Verteilung war für beide Ausprägungen spitz.

Bezüglich der Zentralisierung hat der Mittelwert die geringste Spanne. Sie reicht von -0,32 für eine starke Zentralisierung bis zu 0,32 für eine schwache Zentralisierung. Der Median für beide Ausprägungen liegt bei null. Für die hohe Zentralisierung wurden Akzeptanzpunkte zwischen -6 und 7 vergeben. Bezüglich der Akzeptanz der dezentralen Organisation reichten die Punkte von -7 bis 6. Im Hinblick auf eine schwach ausgeprägte Zentralisierung wurde eine spitze und linksschiefe Verteilung beobachtet. Die Verteilung der starken Zentralisierung war rechtsschief und ebenso spitz.

## 7.2 Deskriptive Ergebnisse zum Fit aus der Sicht der Recruiter

Dieses Kapitel stellt die deskriptiven Ergebnisse der Studie zum Fit am Arbeitsmarkt dar, um die empirischen Daten übersichtlich und geordnet aufzuzeigen. Ziel ist es einen Überblick über die erhobenen Daten zu geben und Eigenschaften und erste Trends darzustellen. Allgemein zeigt die Studie die unterschiedlichen Anforderungen, die Recruiter an Bewerber für diverse Organisationsstrukturen haben, auch wenn die zu füllende Stelle auf derselben Hierarchieebene liegt. Im Fragebogen hatten die Recruiter zu jeder Vignette die Möglichkeit die nötigen Persönlichkeitsmerkmale eines Bewerbers auf ihre Wichtigkeit hin zu bestimmen. Dabei konnten sie den Persönlichkeitsmerkmalen zwischen 1-5 Punkte geben, wobei bei der Vergabe von einem Punkt das Persönlichkeitsmerkmal in starke Ausprägung erwartet wurde, zwei Punkt waren äquivalent mit einer eher starken Ausprägung, drei Punkte entsprachen der neutralen Antwort „weder starke noch schwache Ausprägung“, vier Punkte wiesen auf die Zuteilung einer „eher schwachen Ausprägung“ hin und fünf Punkte standen für eine „schwachen Ausprägung“. Aufgrund der Logik, dass viele Punkte auch eine starke Ausprägung der gewünschten Persönlichkeit bedeuten sollen, wurden die Antworten umgerechnet (Umrechnung:  $(6 - \text{Antwortwert})$ ). Resultierend entspricht ein Punkt nun einer schwachen Ausprägung und fünf Punkte einer starken Ausprägung.

### 7.2.1 Erwartete Persönlichkeitsmerkmale in Hinblick auf die Vignetten

Um die erwarteten Persönlichkeitsmerkmale aufzuzeigen, werden die Häufigkeitstabellen der Persönlichkeitsmerkmale in den jeweiligen Vignetten betrachtet. Eine Zusammenfassung der Mittelwerte der Persönlichkeitsmerkmale in den jeweiligen Vignetten ist in Tabelle 20 zu finden.

Tabelle 20: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf die Vignetten

Mittelwerte	Vignette 1	Vignette 2	Vignette 3	Vignette 4	Vignette 5
Offenheit	2,70	3,77	4,52	4,05	4,62
Gewissenhaftigkeit	4,38	4,57	4,18	4,33	4,47
Extraversion	2,50	3,43	4,43	3,57	4,53
Verträglichkeit	3,42	3,70	3,98	3,98	4,03
Neurotizismus	2,53	2,43	1,98	2,17	1,90

Die Vignetten werden nun im Detail betrachtet:

Bezüglich der Vignette 1 (mechanisch) ergab sich folgendes Ergebnis (Tabelle 21):

Tabelle 21: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 1

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	2,70	2,00	0,98	1	5
Gewissenhaftigkeit	4,38	5,00	0,87	1	5
Extraversion	2,50	2,50	0,89	1	4
Verträglichkeit	3,42	4,00	1,18	1	5
Neurotizismus	2,53	3,00	1,00	1	5

Die Tabelle zeigt, dass abgesehen von der Extraversion für alle Variablen die volle Skala ausgeschöpft wurde. Keine Persönlichkeitsvariable war gemäß des Shapiro-Wilk-Test normalverteilt. Anhand der Mittelwerte war zu erkennen, dass die Recruiter eine eher stark ausgeprägte Gewissenhaftigkeit bevorzugten. Das Ergebnis bezüglich der Extraversion, des Neurotizismus, der Verträglichkeit oder der Offenheit kann als relativ neutral angesehen



werden. Allerdings weist der niedrige Median bei der Variable Offenheit darauf hin, dass sich viele Recruiter für eine eher schwach ausgeprägte Offenheit entschieden hatten. Zusätzlich erwarteten die Recruiter praktische Erfahrung zwischen sechs und zwölf Monaten, eine Ausbildung mit mindestens einem AHS-Abschluss und Abschlussnoten von 2,67 im Durchschnitt.

Betrachtet man Vignette 2 (Fo+ und St+) kommt man zu folgendem Ergebnis (Tabelle 22):

*Tabelle 22: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 2*

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	3,77	4,00	1,02	2	5
Gewissenhaftigkeit	4,57	5,00	0,62	3	5
Extraversion	3,43	3,00	0,96	2	5
Verträglichkeit	3,70	4,00	0,87	2	5
Neurotizismus	2,43	2,00	0,79	1	4

Die Recruiter bewerteten die Anforderung an die Bewerber in dieser Vignette mit einem eher stark ausgeprägtem Offenheitswert und Verträglichkeitswert, einem stark ausgeprägtem Gewissenhaftigkeitswert und einem eher schwach ausgeprägten Neurotizismuswert. Bezüglich der Extraversion bevorzugten die Recruiter keine Ausprägung. Die von den Recruitern erwartete durchschnittliche Abschlussnote lag bei 2,45 und besser. Für die in der Vignette beschriebene Arbeitsstelle sahen die Recruiter die Notwendigkeit eines Bachelors und einer praktischen Erfahrung von 1-2 Jahren. Keine Persönlichkeitsvariable war gemäß des Shapiro-Wilk-Test normalverteilt.

Die Recruiter bewerteten die Anforderungen für Vignette 3 (Ze+) folgendermaßen (Tabelle 23):

*Tabelle 23: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 3*

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	4,52	5,00	0,62	2	5
Gewissenhaftigkeit	4,18	4,00	0,70	2	5
Extraversion	4,43	4,50	0,62	3	5
Verträglichkeit	3,98	4,00	0,79	2	5
Neurotizismus	1,98	2,00	1,00	1	4

Hinsichtlich Vignette 3 (Ze+) zeigt die Tabelle 23, dass die Recruiter die Notwendigkeit einer stark ausgeprägten Offenheit und Extraversion sahen. Eher stark ausgeprägt sollten nach den Ergebnissen der befragten Recruiter die Gewissenhaftigkeit und die Verträglichkeit der Studenten sein. Der Neurotizismuswert soll eher schwach ausgeprägt sein. Der erwartete Notendurchschnitt lag bei 2,35. Die Recruiter bevorzugten Studenten mit einem Bachelorabschluss und 1-2 Jahren Berufserfahrung. Keine gewünschte Persönlichkeitsvariable war gemäß des Shapiro-Wilk-Test normalverteilt.

Das Ergebnis für Vignette 4 (Sp+) zeigt folgende Tabelle:

*Tabelle 24: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 4*

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	4,05	4,00	0,89	1	5
Gewissenhaftigkeit	4,33	4,00	0,77	2	5
Extraversion	3,57	4,00	0,91	2	5
Verträglichkeit	3,98	4,00	0,60	2	5
Neurotizismus	2,17	2,00	0,87	1	4

Bezüglich Vignette 4 (siehe Tabelle 24) entschieden sich die Recruiter für eher stark ausgeprägte Persönlichkeitsmerkmale. Den einzigen Unterschied bot der Neurotizismuswert. Hier erwarteten die Recruiter eine eher schwache Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals. Dies ist allerdings gleichzusetzen mit der Erwartung der eher stark ausgeprägten, positiven Eigenschaft, der Stabilität.

Auch bei dieser Vignette bestand die Erwartung der Recruiter, dass potenzielle Bewerber mindestens einen Bachelorabschluss und 1-2 Jahre Berufserfahrung haben sollen. Zusätzlich wünschten sich die Recruiter eine durchschnittliche Abschlussnote von mindestens 2,56. Keine Persönlichkeitsvariable war gemäß des Shapiro-Wilk-Test normalverteilt.

Die Anforderungen an die organische Struktur bewerteten die Recruiter folgendermaßen:

*Tabelle 25: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale im Hinblick auf Vignette 5*

	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	4,62	5,00	0,56	3	5
Gewissenhaftigkeit	4,47	5,00	0,62	2	5
Extraversion	4,53	5,00	0,62	3	5
Verträglichkeit	4,03	4,00	0,86	2	5
Neurotizismus	1,90	2,00	0,89	1	4

Die Ergebnisse bezüglich der organischen Struktur (dargestellt in Tabelle 25) waren sehr eindeutig. In solch einer Struktur hielten die Recruiter Bewerber mit einer stark ausgeprägten Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Extraversion für geeignet. Die Verträglichkeit der Studierenden sollte für diese Stelle eher stark ausgeprägt sein, während der Neurotizismus eher schwach ausgeprägt sein soll. Keine Persönlichkeitsvariable war gemäß des Shapiro-Wilk-Test normalverteilt.

Die Recruiter sahen den höchsten Bedarf an Erfahrung für diese Art von Organisation. Sie erwarteten eine Erfahrung von 2-5 Jahren und mindestens einen Bachelorabschluss. In einer Abschlussnote ausgedrückt sahen die Recruiter die Notwendigkeit einer 2,2 oder besser.

### 7.2.2 Erwartete Persönlichkeitsmerkmale in Hinblick auf die Strukturvariablen

Um die erwarteten Persönlichkeitsmerkmale aufzuzeigen, werden die Häufigkeitstabellen der Persönlichkeitsmerkmale in den jeweiligen Strukturvariablen betrachtet. Da sich die beiden Ausprägungen der Strukturvariablen gegensätzlich sind, wird die starke Ausprägung vorgestellt. Es handelt sich folglich um den Wert vom Mittel aller Daten zur starken Ausprägung (dargestellter Mittelwert in den Tabellen). Der Unterschied von der schwachen Ausprägung zur starken Ausprägung ist doppelt so groß. Im Allgemeinen wird in den Tabellen dargestellt, wie sich die Einschätzung der Recruiter bezüglich der angeforderten Persönlichkeitsmerkmalen verändert, wenn die Ausprägung der Strukturvariable von stark zu schwach oder von schwach zu stark wechselt (äquivalent eines Vorzeichenwechsels). Ein negatives Vorzeichen vor dem Mittelwert bedeutet, dass die Anpassung des Persönlichkeitsmerkmals in Richtung der schwächeren Ausprägung geht. Ein positives Vorzeichen bedeutet währenddessen, dass sie in Richtung des stärker ausgeprägten Persönlichkeitsmerkmals geht. Liegt die gewünschte Offenheit in einem stark formalisierten und stark standardisiertem Unternehmen beispielsweise bei -0,85 Punkten, bedeutet dies, dass die Recruiter bei einem Wechsel von der hohen zur niedrigen Ausprägung der Strukturvariable eine geringere Offenheit wünschen (um 1,7 Punkte ( $2 \cdot 0,85$  Punkte) geringer).

Tabelle 26 zeigt die Mittelwerte der erwarteten Persönlichkeitsmerkmale über alle Strukturvariablen.

Tabelle 26: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale über die Strukturvariablen

Mittelwert	Fo <sup>+</sup> St <sup>+</sup>	Ze <sup>+</sup>	Sp <sup>+</sup>
Offenheit	-0,85	-0,10	-0,57
Gewissenhaftigkeit	0,10	-0,28	-0,13
Extraversion	-1,10	-0,10	-0,97
Verträglichkeit	-0,33	-0,05	-0,05
Neurotizismus	0,53	0,08	0,26

St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

Im Folgenden wird die gewünschte Persönlichkeit für jede Strukturvariable im Einzelnen behandelt:

*Tabelle 27: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung*

<b>Fo<sup>+</sup> St<sup>+</sup></b>	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	-0,85	-1,00	1,10	-3	1
Gewissenhaftigkeit	0,10	0,00	0,88	-3	2
Extraversion	-1,10	-1,00	1,19	-3	2
Verträglichkeit	-0,33	0,00	1,19	-3	2
Neurotizismus	0,53	1,00	0,96	-2	2

*St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, + = starke Ausprägung*

Wurde die hohe Formalisierung und Standardisierung betrachtet, war zu erkennen, dass die Extraversion gefolgt von der Offenheit von den Recruitern den größten Einfluss hat und demnach ihre negative Ausprägung für am wichtigsten betrachtet wurde. Die anderen Persönlichkeitsdimensionen nehmen weniger Einfluss (Tabelle 27).

Bei der **Zentralisierung** gab es allgemein nur eine geringe Veränderung des Mittelwertes, wenn die Ausprägung der Strukturvariable von stark zu schwach verändert wurde (Tabelle 28).

*Tabelle 28: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Zentralisierung*

<b>Ze<sup>+</sup></b>	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	-0,10	0,00	0,66	-1	2
Gewissenhaftigkeit	-0,28	0,00	0,58	-1	1
Extraversion	-0,10	0,00	0,57	-1	2
Verträglichkeit	-0,05	0,00	,53	-1	1
Neurotizismus	0,08	0,00	0,53	-1	2

*Ze = Zentralisierung, + = starke Ausprägung*

Hinsichtlich der **Spezialisierung** verändern sich die Persönlichkeitsmerkmale weniger stark als bei der Formalisierung und Standardisierung aber dennoch bedeutend (Tabelle 29).

*Tabelle 29: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale hinsichtlich der stark ausgeprägten Spezialisierung*

Sp <sup>+</sup>	Mittelwert	Median	SD	Minimum	Maximum
Offenheit	-0,57	0,00	1,01	-3	1
Gewissenhaftigkeit	-0,13	0,00	0,91	-3	2
Extraversion	-0,97	-1,00	0,82	-3	0
Verträglichkeit	-0,05	0,00	0,95	-2	2
Neurotizismus	0,26	0,00	0,76	-2	2

*Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung*

Ob die durch die Veränderung der Ausprägung der Strukturvariablen entstandene Unterschiede signifikant sind, wird in Kapitel 7.4 „Hypothesenprüfende Ergebnisse zum Fragebogen für Recruiter“ geklärt.

### 7.3 Hypothesenprüfende Ergebnisse zur Akzeptanz der Organisationsstruktur

Im folgenden Abschnitt werden die Haupthypothesen statistisch überprüft.

*H<sub>1</sub>: Es gibt einen Unterschied bezüglich der Akzeptanz von Organisationsformen (Vignetten).*

Im Kontext mit dieser Hypothese wurde untersucht, ob Unterschiede in der Akzeptanz hinsichtlich der fünf Organisationsformen mit Blickrichtung auf eine angestrebte Anstellung existieren. Dafür wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung gerechnet. Als Messwiederholungsfaktor wurden die fünf Vignetten eingesetzt und analysiert, ob es einen Unterschied zwischen den Vignetten in Bezug auf die Akzeptanz gibt.

Die Voraussetzung der normalverteilten Differenzen der Akzeptanz zwischen den Messzeitpunkten wurde mittels Histogramme überprüft und war gegeben. Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen der Differenzen zwischen den Akzeptanzwerten der Messzeitpunkte wurde mit dem Mauchly-Test geprüft. Diese Homogenität war verletzt und daher wurde die Huynh-Feldt- Korrektur angewandt.

Es gab einen signifikanten Unterschied zwischen den fünf Vignetten in Bezug auf die Akzeptanz dort arbeiten zu wollen,  $F(3,11; 624,64) = 138,70$ ,  $p < ,001$ ,  $\text{part } \eta^2 = 0,41$ . 41 % der Varianz der Akzeptanz werden durch die verschiedenen Vignetten erklärt.

Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurde untersucht welche Vignetten sich voneinander unterscheiden. Vignette 1 (mechanisch) erhielt den signifikant niedrigsten Akzeptanzwert. Vignette 2 (Fo+St+) und Vignette 4 (Sp+) unterschieden sich in ihrer Akzeptanz nicht voneinander. Vignette 3 wurde signifikant lieber gewählt als Vignette 1 (mechanisch) und Vignette 2 (Fo+St+) oder Vignette 4 (Sp+). Vignette 5 (organisch) erhielt den höchsten Akzeptanzwert von allen Vignetten. (siehe Abbildung 9).

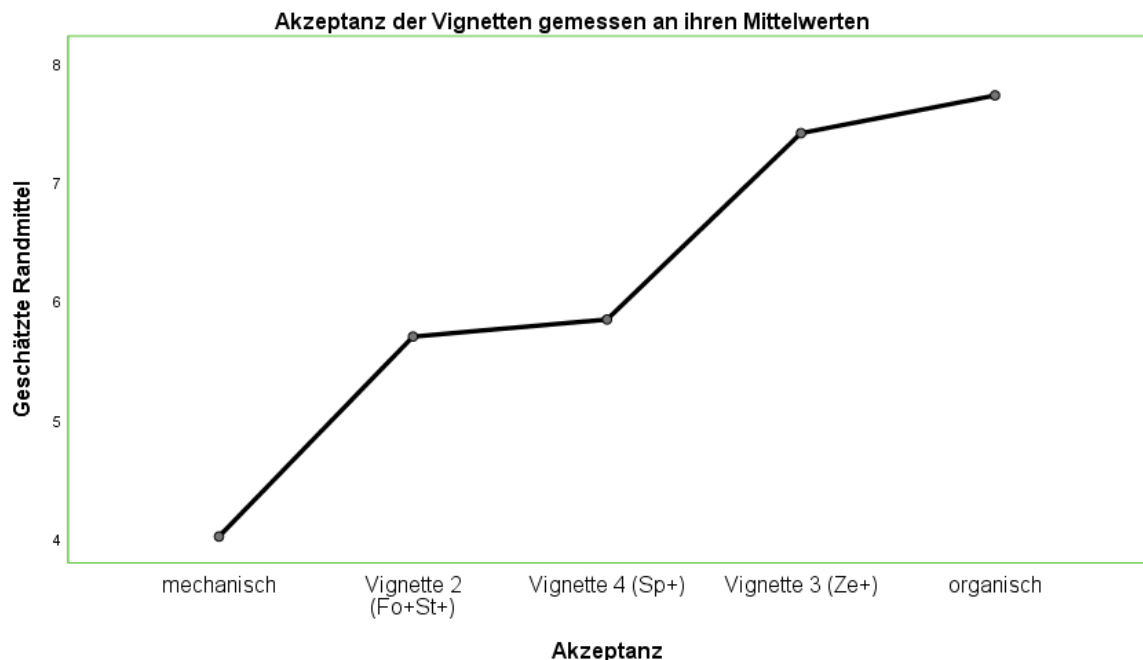


Abbildung 9: Akzeptanz der Vignetten. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

*H2: Die Ausprägung der Strukturvariable hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur*

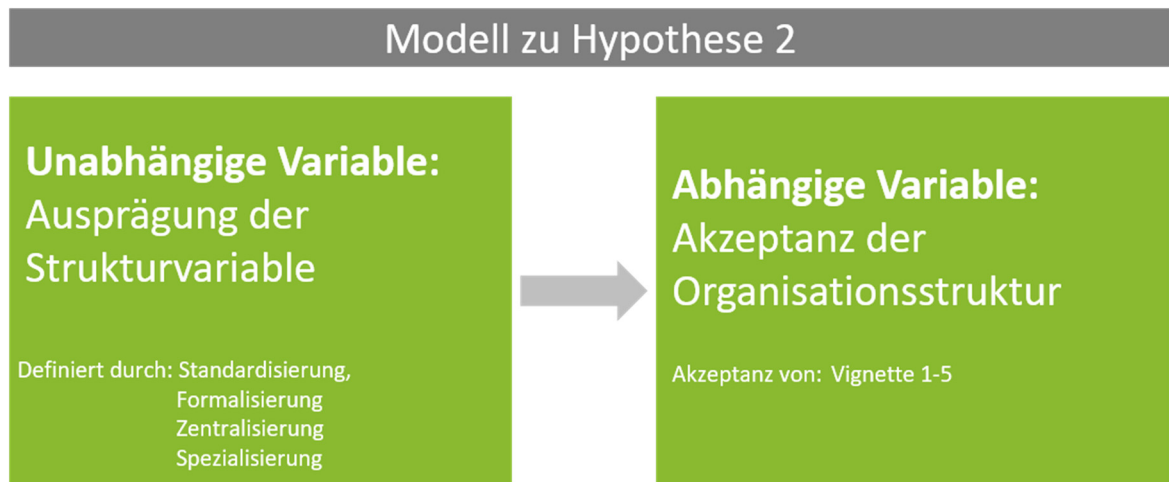


Abbildung 10: Modell zu Hypothese 2

Zu dieser Hypothese wurde untersucht, ob Unterschiede in der Akzeptanz hinsichtlich der vier Organisationsstrukturvariablen mit Blickrichtung auf eine angestrebte Anstellung bestehen. Bezüglich Hypothese 1 wurden bereits Unterschiede in der Akzeptanz zwischen den Vignetten gefunden. An dieser Stelle soll die Frage beantwortet werden ob es auch Unterschiede bezüglich der Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen gibt, wenn die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Strukturvariablen herausgerechnet wurde. Folglich ob eine Vignette mehr oder weniger Akzeptanz aufgrund von einer in ihr enthaltenen hohen oder niedrigen Strukturvariablen erhält (siehe Abbildung 10). Es wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung gerechnet. Als Messwiederholungsfaktor wurde die Akzeptanz der vier Organisationsstrukturvariablen (berechnet aus der Akzeptanz der Vignetten) in starker Ausprägung eingesetzt und untersucht ob es einen Unterschied zwischen den Variablen in Bezug auf die Akzeptanz gibt. Die Voraussetzung der normalverteilten Differenzen der Akzeptanz zwischen den Messzeitpunkten wurde mittels Histogramme überprüft und war gegeben. Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen der Differenzen zwischen den Akzeptanzwerten der Messzeitpunkte wurde mit dem Mauchly-Test geprüft. Diese Homogenität war verletzt und daher wurde die Huynh-Feldt- Korrektur angewandt.

Es gab einen signifikanten Unterschied zwischen den vier Strukturvariablen in Bezug auf die Akzeptanz dort arbeiten zu wollen,  $F(1,95; 391,77) = 60,96$ ,  $p < ,001$ ,  $\eta^2 = 0,23$ .



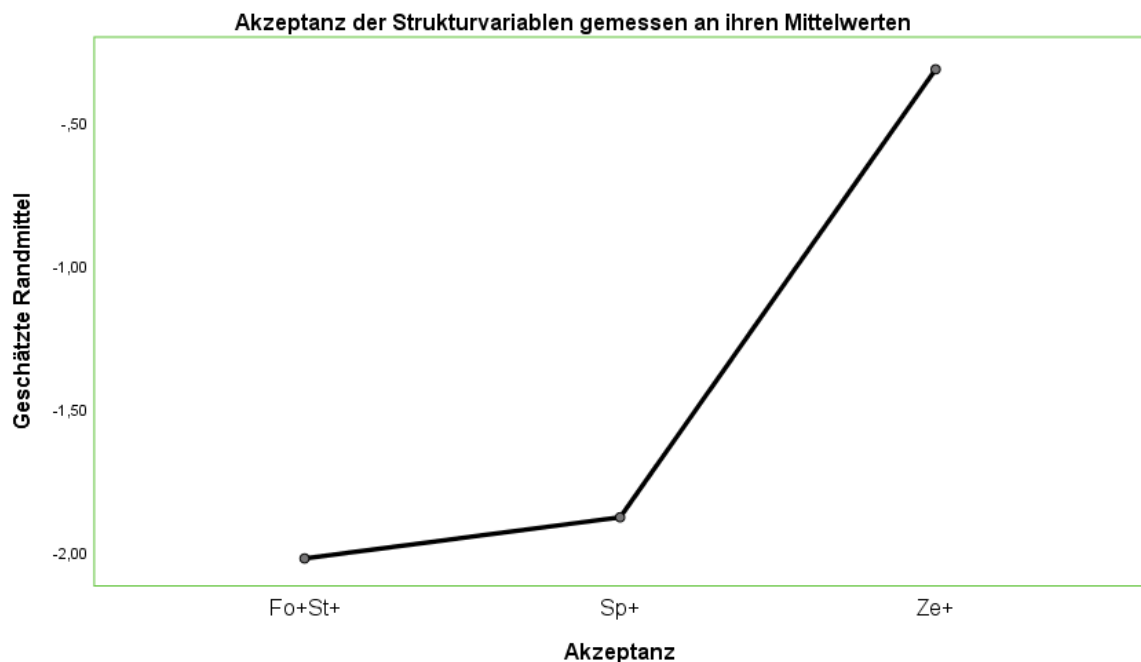


Abbildung 11: Akzeptanz der Strukturvariablen. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung.

Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurde untersucht welche Strukturvariablen sich voneinander unterscheiden (siehe Abbildung 11). Insgesamt erreichten die Strukturvariablen in niedriger Ausprägung höhere Ergebnisse im Vergleich zur hohen Ausprägung. Die höchste Akzeptanz der Strukturvariablen in hoher Ausprägung erreichte die Zentralisierung. Hohe Formalisierung und Standardisierung und hohe Spezialisierung unterschieden sich nicht signifikant voneinander, erhielten aber beide eine niedrigere Akzeptanz als alle anderen Strukturvariablen. Wird von einer hohen Ausprägung der Strukturvariable zu ihrer niedrigen gewechselt, wurden für Formalisierung und Standardisierung, Zentralisierung und Spezialisierung signifikante Unterschiede gefunden.

*H3: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Vignetten*

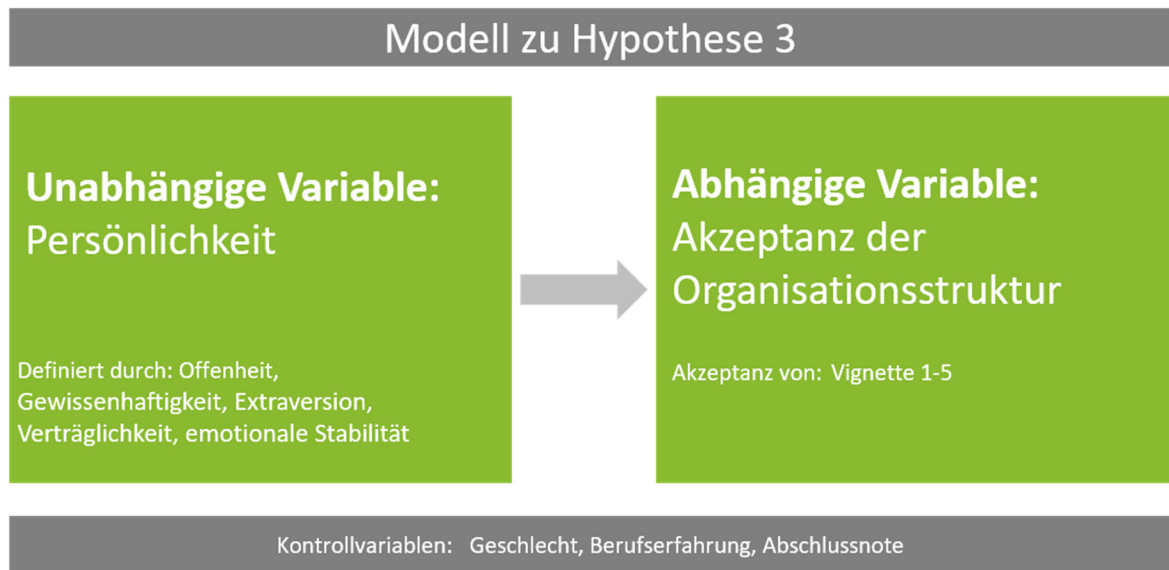


Abbildung 12: Modell zu Hypothese 3

An dieser Stelle wurde der direkte Zusammenhang zwischen der Persönlichkeit und der Akzeptanz der Organisationsstruktur geprüft (Abbildung 12). Es soll dargestellt werden, inwieweit die verschiedenen Charaktereigenschaften die Entscheidung beeinflussen eine Organisationsstruktur abzulehnen oder zu akzeptieren. Der Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der verschiedenen Strukturen in Unternehmen wurde für jede Struktur (Vignette) mit der multiplen linearen Regression untersucht. Zunächst wurden in die Regression die Kontrollvariablen, Alter, Geschlecht, Schulnote und Berufserfahrung eingesetzt. In einem weiteren Schritt wurden die fünf Persönlichkeitsfaktoren dazu gegeben. Die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse wurden geprüft. Alter und Berufserfahrung korrelierten miteinander, weswegen in der weiteren Studie auf die Kovariate Alter verzichtet wurde. Die Entscheidung auf Alter statt Berufserfahrung zu verzichten ist damit begründet, dass sich Menschen mit größerer Berufserfahrung stärker mit verschiedenen Organisationsstrukturen auseinander setzten, da sie eventuell Erfahrungen mit verschiedenen Arbeitsplätzen gesammelt haben. Diese Erfahrung ist für die Studie relevanter als das Alter der Teilnehmer. Es gab keine weitere Multikollinearität und keine Autokorrelation. Die Residuen waren normalverteilt, homogen und linear. In Folge werden die signifikanten Ergebnisse sowie Trends dargestellt. Die Regressionskoeffizienten aller Faktoren sind am Ende dieses Unterkapitels in Tabelle 29 dargestellt.

#### Vignette 1 (mechanisch)

Es wurde ein signifikanter Einfluss der Offenheit sowie der Kovariate Berufserfahrung gefunden. Je größer die Berufserfahrung, desto geringer war die Akzeptanz für Vignette 1. Als Ergebnis in Bezug auf den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Akzeptanz von Organisationsformen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Je geringer die **Offenheit**, desto höher ist die Akzeptanz gegenüber Vignette 1.

#### Vignette 2 (St+Fo+)

Im Modell wurden keine signifikanten Einflüsse auf die Akzeptanz von Vignette 2 gefunden.

#### Vignette 3 (Ze+)

Im Modell wurden keine signifikanten Einflüsse auf die Akzeptanz von Vignette 3 gefunden.

#### Vignette 4 (Sp+)

Bezüglich der Akzeptanz von Vignette 4 wurden keine signifikanten Einflüsse gefunden. Für die Persönlichkeitsvariable Offenheit wurde allerdings ein Trend gefunden ( $p < 0,057$ ).

#### Vignette 5 (organisch)

Im Hinblick auf die Überprüfung des Einflusses von Persönlichkeit auf die Akzeptanz der organischen Struktur, wurde ein signifikanter Einfluss der Extraversion gefunden. Auch die Kovariate Notendurchschnitt beeinflusst signifikant. Je besser der Notendurchschnitt, desto höher ist die Akzeptanz einer organischen Organisationsstruktur. Als Ergebnis in Bezug auf den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Akzeptanz von Organisationsformen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Je höher die **Extraversion**, desto höher ist die Akzeptanz gegenüber Vignette 5.

Tabelle 30: Einflussvariablen auf die Organisationsstruktur (Vignetten)

Regressionskoeffizient B	V1	V2	V3	V4	V5
Offenheit	<b>-0,063*</b>	0,002	0,011	-0,054	-0,037
Gewissenhaftigkeit	0,035	0,023	0,027	-0,025	0,023
Extraversion	-0,025	-0,003	0,045	0,025	<b>0,082*</b>
Verträglichkeit	-0,025	-0,053	0,027	0,033	0,016
Neurotizismus	0,050	0,016	0,013	0,031	-0,017
Notendurchschnitt	-0,136	0,176	0,225	-0,115	<b>-0,534*</b>
Berufserfahrung	<b>-0,260*</b>	-0,099	0,122	-0,174	-0,005
Geschlecht	-0,408	0,487	-0,194	0,368	-0,303

\*=signifikanter Wert

*H<sub>4</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen*

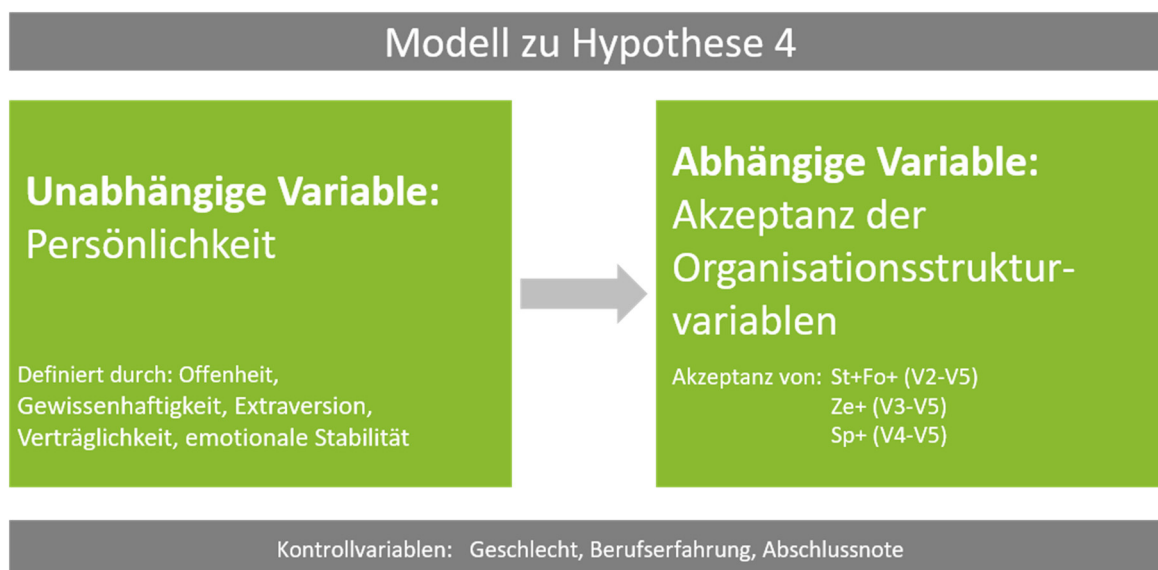


Abbildung 13: Modell zu Hypothese 4

Diese Hypothese testet den direkten Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz von Organisationsstruktur (Abbildung 13). Der Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz von verschiedenen Strukturvariablen in Unternehmen wurde für die gebildeten Differenzen zwischen den Vignetten mit einer multiplen linearen Regression untersucht. Zunächst wurden in die Regression die Kontrollvariablen, Geschlecht, Schulnote und Berufserfahrung eingesetzt. In einem weiteren Schritt wurden die fünf Persönlichkeitsfaktoren dazu gegeben. Die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse wurden geprüft. Es gab keine Multikollinearität und keine Autokorrelation. Die Residuen waren normalverteilt, homogen und linear. In Folge sind alle signifikanten und schwach signifikanten Ergebnisse dargestellt. Die Regressionskoeffizienten aller Faktoren sind in Tabelle 32 am Ende des Unterkapitels dargestellt.

Es wurde ein signifikanter Einfluss der Extraversion auf die hohe **Formalisierung und Standardisierung** gefunden. Ebenso wurde eine schwache Signifikanz ( $p < 0,057$ ) für den Notendurchschnitt gefunden. Daraus ergibt sich für den Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der hohen Formalisierung:

Je höher die Extraversion, desto kleiner war die Akzeptanz einer formalisierten und standardisierten Struktur.

Bezüglich des Einflusses von Persönlichkeit auf die Akzeptanz von **Zentralisierung** hat sich neben dem positiven Zusammenhang zum Notendurchschnitt, ein weiterer Faktor bestätigen lassen:

Je höher die Offenheit, desto größer ist die Akzeptanz einer zentralen Organisation.

Ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Akzeptanz der **Spezialisierung** wurde nicht gefunden. Auch die Kovariaten hatten keinen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz von Spezialisierung.

Tabelle 31: Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen

Regressionskoeffizient B	Fo+ St+	Ze+	Sp+
Offenheit	0,039	<b>0,048*</b>	-0,017
Gewissenhaftigkeit	0,001	0,005	-0,047
Extraversion	<b>-0,084*</b>	-0,037	-0,056
Verträglichkeit	-0,070	0,010	0,016
Neurotizismus	0,032	0,030	0,048
Notendurchschnitt	0,710	<b>0,759*</b>	0,419
Berufserfahrung	-0,094	0,127	-0,169
Geschlecht	0,789	0,109	-0,047

\* = signifikanter Wert. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

Eine andere Herangehensweise um einen Zusammenhang zwischen den Organisationsstrukturvariablen und der Persönlichkeit der Respondenten zu finden liegt darin die gegebenen Antworten genauer zu betrachten und zu überprüfen, ob es Gruppen an Respondenten gibt, die sich hinsichtlich der Akzeptanz der Strukturvariablen signifikant unterscheiden.

Um neue Gruppen in den Daten zu identifizieren wurde eine hierarchische Clusteranalyse gerechnet mit der Akzeptanz der vier Strukturvariablen (die drei Differenzen) in hoher Ausprägung als clusterbildende Variablen. Für die Bemessung des Distanzmaßes (zwischen den einzelnen Respondenten bezüglich der Akzeptanz) wurde die quadrierte Euklidische Distanz verwendet. Für die Entscheidung wie viele Cluster gebildet werden wurde das Heterogenitätsmaß verwendet. Dieses Maß wurde grafisch dargestellt und es wurde geschaut ob ein Knick sichtbar war. Der Knick zeigte, dass eine Zwei- Clusterlösung sinnvoll sein könnte. Anschließend wurde geschaut welche Unterschiede es zwischen den Clustern gab bezüglich der clusterbildenden Variablen. Diese wurden grafisch dargestellt. Mit Blick auf Abbildung 14 wurde erkannt, dass Cluster 2 zwischen den Strukturvariablen stärker differenziert, während Cluster 1 schwächer schwankt. Allgemein war kein Mittelwert der Akzeptanzwerte der Strukturvariablen von Cluster 2 höher als der äquivalente Akzeptanzwert von Cluster 1. In Cluster 1 befanden sich 109 Respondenten. Cluster 2 beinhaltete die Antworten von 93 Teilnehmern.

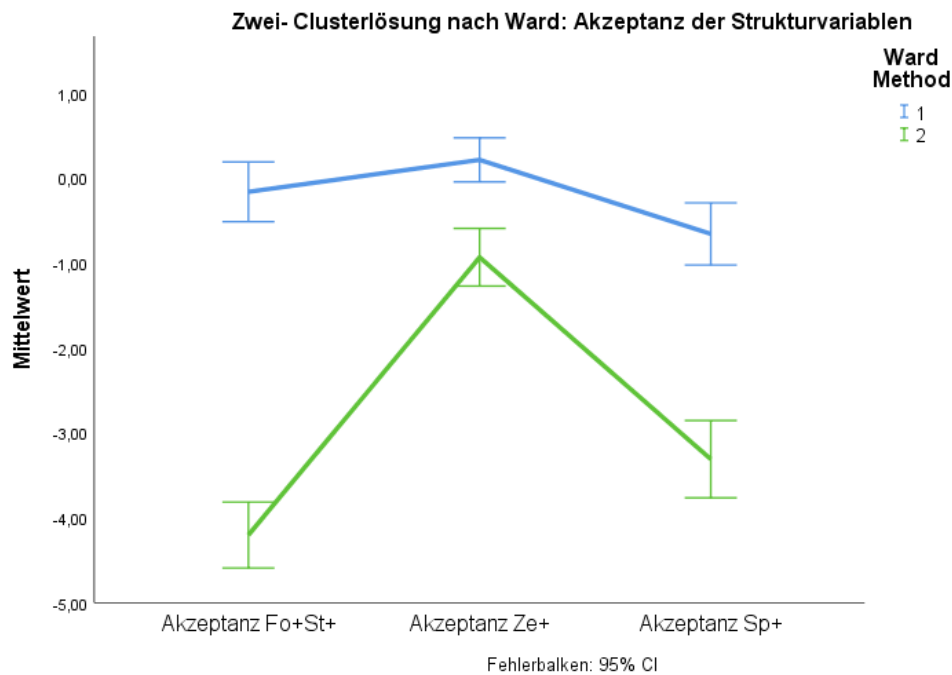


Abbildung 14: Zwei-Clusterlösung nach Ward: Akzeptanz der Strukturvariablen

Um die beiden Cluster näher zu betrachten, wurde eine U-Test durchgeführt, da die Daten nicht normalverteilt waren. Die Homogenität der Varianzen wurde mit dem Levene-Test überprüft und war verletzt. Die Kovariaten Berufserfahrung, Geschlecht, Notendurchschnitt sowie die Persönlichkeitsmerkmale wurden als abhängige Variablen gewählt. Die zwei nach Ward entstandenen Cluster wurden als Faktor verwendet. Es wurde ein signifikanter Unterschied der Mittelwerte von **Neurotizismus**,  $U = 4020,50$ ,  $Z = -2,54$ ,  $p < 0,011$  und **Extraversion**,  $U = 3783,00$ ,  $Z = -3,11$ ,  $p < 0,002$  für die zwei Gruppen gefunden. Der Mittelwert für Neurotizismus in Bezug auf das erste Cluster lag bei 19,98 Punkten. Für Cluster 2 wurde mit 17,81 ein niedrigerer Mittelwert für Neurotizismus gefunden. Die Extraversion in Cluster 1 lag bei 27,36, während die in Cluster 2 eine Höhe von 29,38 erreichte.

Die Kovariate Geschlecht wurde mit einem Chi-Quadrat Test überprüft. Alle erwarteten Zellhäufigkeiten waren größer als 5. Für sie wurde ein signifikanter Unterschied gefunden,  $\chi^2(1) = 4.76$ ,  $p = .029$ ,  $\phi = 0.154$ . In Cluster 2 befinden sich im Verhältnis mehr Männer als in Cluster 1, äquivalent befinden sich in Cluster 1 verhältnismäßig mehr Frauen.

*H<sub>5</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale moderieren den Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur*

Die Überprüfung von Hypothese 5 ist eine Weiterentwicklung der Erkenntnisse aus Hypothese 2. In ihr wurde der direkte Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Strukturvariablen und der Akzeptanz der Organisationsstruktur getestet (Abbildung 16).

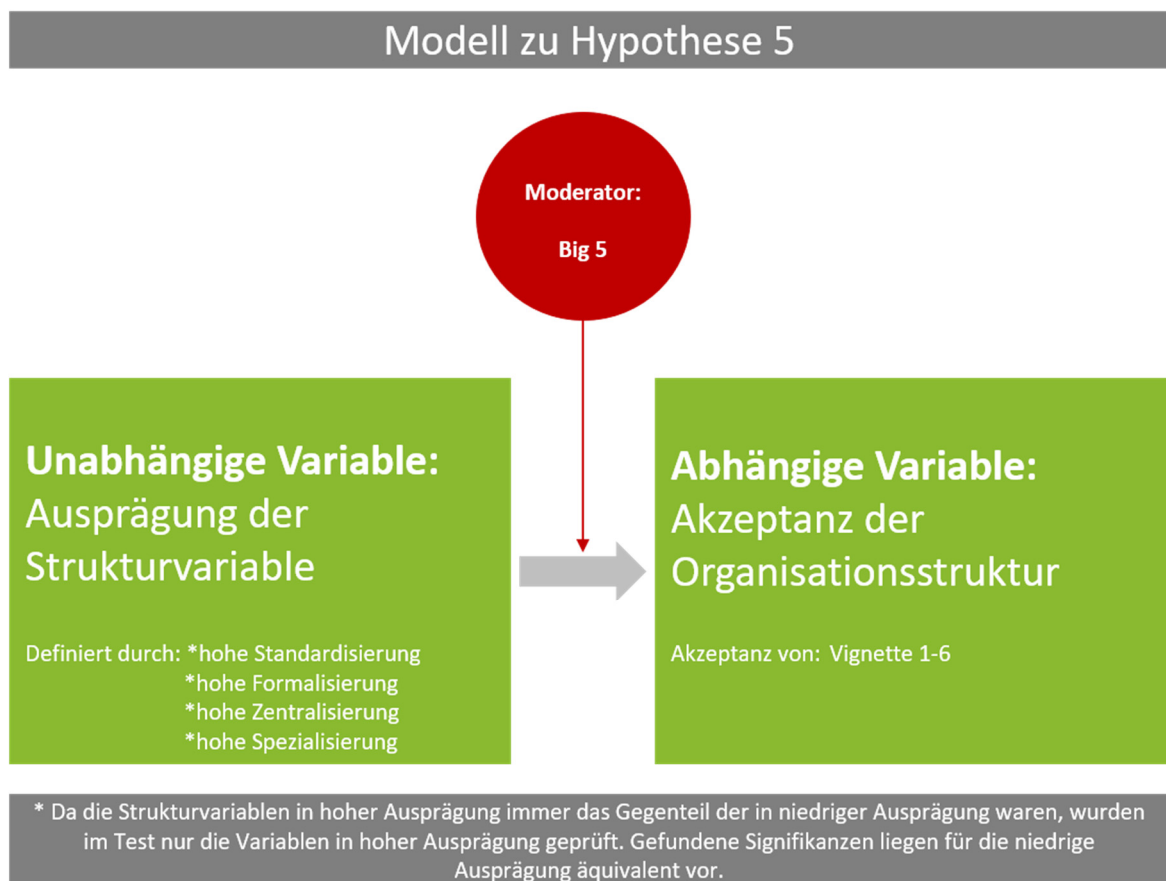


Abbildung 15: Modell zu Hypothese 5

An dieser Stelle wird überprüft, ob der Einfluss der Ausprägung der Strukturvariable auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur (Vignetten) von der Persönlichkeit der Respondenten verändert wird. Es wird davon ausgegangen, dass es eine Beziehung zwischen den Strukturvariablen und der Akzeptanz der Organisationsstruktur gibt und dass diese Beziehung anders ist, je nach Persönlichkeit.

Wird die ganze Untersuchung in einem Modell durchgeführt, ist aufgrund der Datenmasse, die Verwendung des Statistikprogramms R statistics nötig. Es wurde ein Modell berechnet,



indem die Akzeptanz der Vignetten die abhängige Variable darstellte. Für die unabhängige Variable wurde je eine Dummy-Variable für jede Strukturvariable erstellt, die den Unterschied zwischen der hohen und der niedrigen Ausprägung darstellt. Zusätzlich wurde die Interaktion zwischen den Persönlichkeitsdimensionen und diesen Dummy-Variablen integriert. Auf diese Weise soll die moderierende Wirkung der Persönlichkeit auf die Akzeptanz bestimmter Struktureigenschaften gemessen werden. Für dieses linear mixed model wurde R statistics mit dem nlme Package verwendet.

Es wurde eine schwache Signifikanz ( $p < 0,077$ ) für den Moderator Verträglichkeit in Bezug auf eine hohe Spezialisierung gefunden. Die Beziehung zwischen Akzeptanz der Vignetten und Spezialisierung ist folglich je nach der Verträglichkeit anders. Alle Interaktionseffekte sind in Tabelle 32 zu finden.

*Tabelle 32: Interaktionseffekte H5. Interaktion zwischen Persönlichkeitsdimension und Strukturvariablen*

Interaktionseffekte	Fo+St+	Ze+	Sp+
Neurotizismus *	0,04	0,20	-0,22
Extraversion*	0,05	-0,07	-0,03
Offenheit*	0,05	-0,01	-0,06
Verträglichkeit*	-0,03	-0,62	0,07
Gewissenhaftigkeit*	0,05	-0,05	-0,04

*\*= Hinweis auf die Interaktion zwischen Persönlichkeitsdimension und Strukturvariable. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung*

## 7.4 Hypothesenprüfende Ergebnisse zum Fit aus der Sicht der Recruiter

In diesem Unterkapitel werden die Hypothesen, die im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung im Recruiting stehen, geprüft. Dabei wird für H5 und H6 eine Varianzanalyse und eine post-hoc Analyse gerechnet.

*H6: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Vignetten*

Die deskriptive Statistik mit der Betrachtung der unterschiedlichen Mittelwerte legt nahe, dass es einen Unterschied zwischen den gewünschten Persönlichkeitsmerkmalen über die verschiedenen Vignetten gibt. Dieser Zusammenhang soll nun statistisch überprüft werden. Es wurde eine Varianzanalyse mit Messwiederholung gerechnet. Den Faktor der Messwiederholung stellten die jeweiligen Vignetten dar. Für das Persönlichkeitsmerkmal **Offenheit** wurde beispielsweise die gewünschte Offenheit bezüglich der ersten Vignette mit der gewünschten Offenheit der zweiten, der dritten, der vierten und der fünften Vignette verglichen. Die Voraussetzung der normalverteilten Differenzen der Akzeptanz zwischen den Messzeitpunkten wurde mittels Histogramme überprüft und war gegeben. Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen der Differenzen zwischen den Akzeptanzwerten den Messzeitpunkte wurde mit dem Mauchly-Test geprüft. Diese Homogenität war verletzt und daher wurde die Huynh-Feldt- Korrektur angewandt.

Es gab einen signifikanten Unterschied zwischen den fünf Vignetten in Bezug auf die benötigte **Offenheit**,  $F(3,62; 213,64) = 57,85$ ,  $p < ,001$ ,  $\eta^2 = 0,50$ . Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurde untersucht in welchen Vignetten sich die von den Recruitern erwarteten Offenheitswerte unterscheiden. Es wurde kein signifikanter Unterschied zwischen der benötigten Offenheit für Vignette 3 (Ze+) und Vignette 5 (organisch) gefunden. In diesen Vignetten wird eine stark ausgeprägte Offenheit benötigt. Der benötigte Offenheitswert in Vignette 4 (Sp+) und 2 (Fo+St+) wurde signifikant niedriger eingeschätzt als der von Vignette 3 (Ze+) oder 5 (organisch). Den signifikant niedrigsten Offenheitswert erwarten die Recruiter in Vignette 1 (mechanisch). Nach diesem Prinzip wurden auch die anderen Persönlichkeitsmerkmale überprüft. Die Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt. Auch betreffend der Einschätzung der Recruiter zur **Gewis-**

**senhaftigkeit** wurden Unterschiede gefunden. Es gab einen signifikanten Unterschied bezüglich der Gewissenhaftigkeit in den fünf Vignetten.  $F(3,34; 197,31) = 2,65, p < ,044, \text{part } \eta^2 = 0,043$ . Die post-hoc Analysen zeigten, dass der Unterschied zwischen Vignette 2 (Fo+St+) und 3 (Ze+) signifikant ist. Der nötige Gewissenhaftigkeitswert in Vignette 3 (Ze+) wurde von den Recruitern als weniger stark gesehen. Der Unterschied zwischen Vignette 1 (mechanisch), 4 (Sp+) und 5 (organisch) war nicht signifikant, allerdings war der Unterschied zwischen Vignette 3 (Ze+) und Vignette 5 (organisch) signifikant. Auch die **Extraversion** wies bezüglich der Unterschiede über die Vignetten einen Effekt auf ( $F(3,09; 182,53) = 65,53, p < ,001, \text{part } \eta^2 = 0,53$ ). Durch die post-hoc Analysen konnte gezeigt werden, dass sich Vignette 1 (mechanisch) signifikant von allen anderen Vignetten unterscheidet. In ihr wird von den Recruitern die geringste Extraversion verlangt. Auch Vignette 2 (Fo+St+) oder 4 (Sp+) benötigen weniger Extraversion als Vignetten 3 (Ze+) oder 5 (organisch). Vignetten 2 (Fo+St+) und 4 (Sp+) unterschieden sich nicht signifikant voneinander. In Vignette 5 (organisch) und 3 (Ze+) erwarteten die Recruiter die am stärksten ausgeprägte Extraversion. Die Einschätzung der Recruiter in puncto **Verträglichkeit** wurde nach demselben Prinzip durchgeführt, wie die der anderen Persönlichkeitsmerkmale zuvor,  $F(2,96; 174,90) = 6,153, p < ,001, \text{part } \eta^2 = 0,094$ . Mit Hilfe der post-hoc Analysen wurde untersucht in welchen Vignetten sich die von den Recruitern erwarteten Verträglichkeit unterscheiden. Die Notwendigkeit für schwächer ausgeprägte Verträglichkeit war in Vignetten 1 (mechanisch) oder 2 (Fo+St+) höher als in den Vignetten 3 (Ze+), 4 (Sp+) oder 5 (organisch). Vignette 1 (mechanisch) und 2 (Fo+St+) unterschieden sich nicht voneinander ebenso wie sich die Vignetten 3 (Ze+), 4 (Sp+) und 5 (organisch) nicht signifikant unterschieden. Hinsichtlich des **Neurotizismus** wurden alle Voraussetzungen für die Varianzanalyse erfüllt. Der Mauchly-Test konnte nicht verworfen werden, daher wurden die Ergebnisse der Huynh-Feldt Analyse abgelesen. Die Varianzanalyse lieferte einen signifikanten Unterschied zwischen den fünf Vignetten in Bezug auf den erlaubten Neurotizismus,  $F(2,99; 176,39) = 9,41, p < ,001, \text{part } \eta^2 = 0,138$ . Die post-hoc Analysen ergaben das Ergebnis, dass Vignette 1 (mechanisch) oder 2 (Fo+St+) in der Meinung der Recruiter einen signifikant stärker ausgeprägten Neurotizismus zulassen als Vignette 4 (Sp+), 3 (Ze+) oder 5 (organisch). Vignette 1 (mechanisch) und 2 (Fo+St+) unterschieden sich in Bezug auf den zugelassenen Neurotizismus der Bewerber nicht. Vignette 3 (Ze+) und 4 (Sp+) unterschieden sich hinsichtlich des zugelassenen Neurotizismus nicht. Die Ausprägung des Neurotizismus in Vignette 5 (organisch) soll laut den Recruitern allerdings signifikant niedriger sein als der

in Vignette 4 (Sp+). Zwischen Vignette 3 und 5 lag kein signifikanter Unterschied. Die Abbildungen der Einschätzung aller Persönlichkeitsmerkmale über die Vignetten sind in Abbildung 16 zu finden.

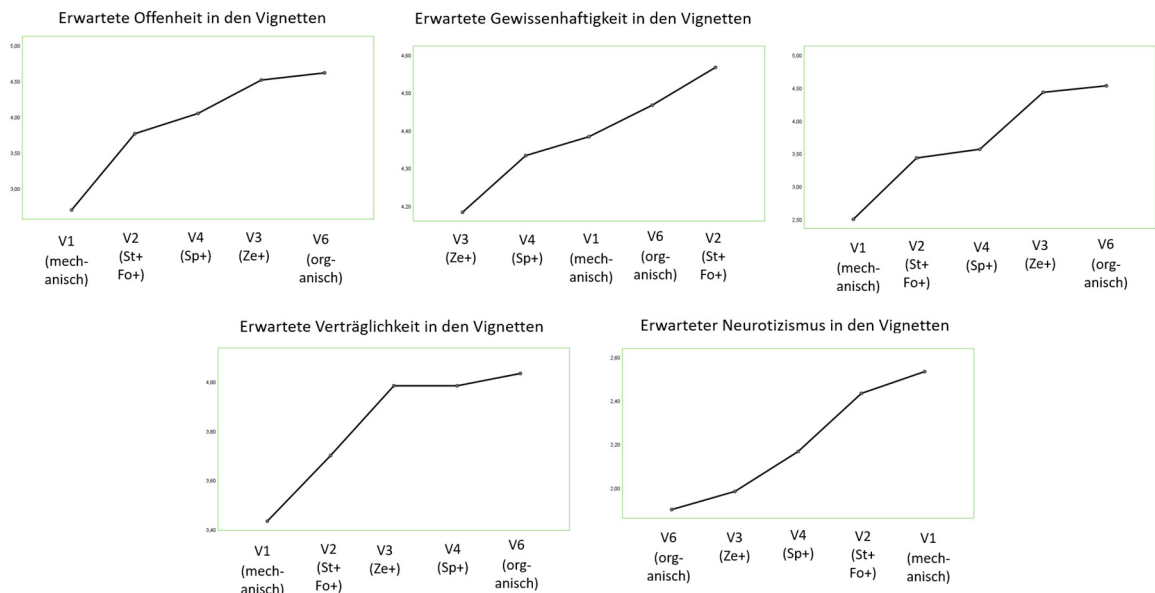


Abbildung 16: Erwartete Persönlichkeitsmerkmale über die Vignetten. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung, V=Vignette.

Als nächstes wurde der Einfluss der Kontrollvariablen betrachtet. Hierbei wurde für Vignette 5 ein Einfluss des Alters gefunden. Mit ansteigendem Alter der Recruiter verlangten diese von den Bewerbern eine geringere Extraversion und eine kleinere Verträglichkeit.

*H7: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Strukturvariablen.*

Nachfolgend wurde untersucht ob die Unterschiede in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den vier Organisationsstrukturvariablen signifikant sind.

Den Faktor der Messwiederholung stellten die jeweiligen Strukturvariablen dar. Für das Persönlichkeitsmerkmal **Offenheit** wurde beispielsweise die gewünschte Offenheit bezüglich einer hohen Standardisierung mit der gewünschten Offenheit einer hohen Formalisierung, einer hohen Spezialisierung und einer hohen Zentralisierung verglichen. Die Voraussetzung

der normalverteilten Differenzen der Akzeptanz zwischen den Messzeitpunkten wurde mittels Histogramme überprüft und war gegeben. Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen der Differenzen zwischen den Akzeptanzwerten den Messzeitpunkte wurde mit dem Mauchly-Test geprüft. Diese Homogenität war nicht verletzt. Es gab einen signifikanten Unterschied zwischen den Strukturvariablen in Bezug auf die benötigte **Offenheit**,  $F(2; 118) = 14,08$ ,  $p < ,001$ ,  $\text{part } \eta^2 = 0,193$ . Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurde untersucht in welchen Strukturvariablen sich die von den Recruitern erwarteten Offenheitswerte unterscheiden. Es wurde kein signifikanter Unterschied zwischen der benötigten Offenheit für hohe Formalisierung und Standardisierung oder hohe Spezialisierung gefunden. Beide benötigen eine schwächer ausgeprägte Offenheit als hohe Zentralisierung. Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Unterschiede der gewünschten Offenheit beim Wechsel von einer hohen Ausprägung zu einer niedrigen Ausprägung sind für Formalisierung und Spezialisierung signifikant, für Standardisierung und Zentralisierung nicht. Die Unterschiede der gewünschten Offenheit über die Strukturvariablen wird in Abbildung 17 dargestellt.

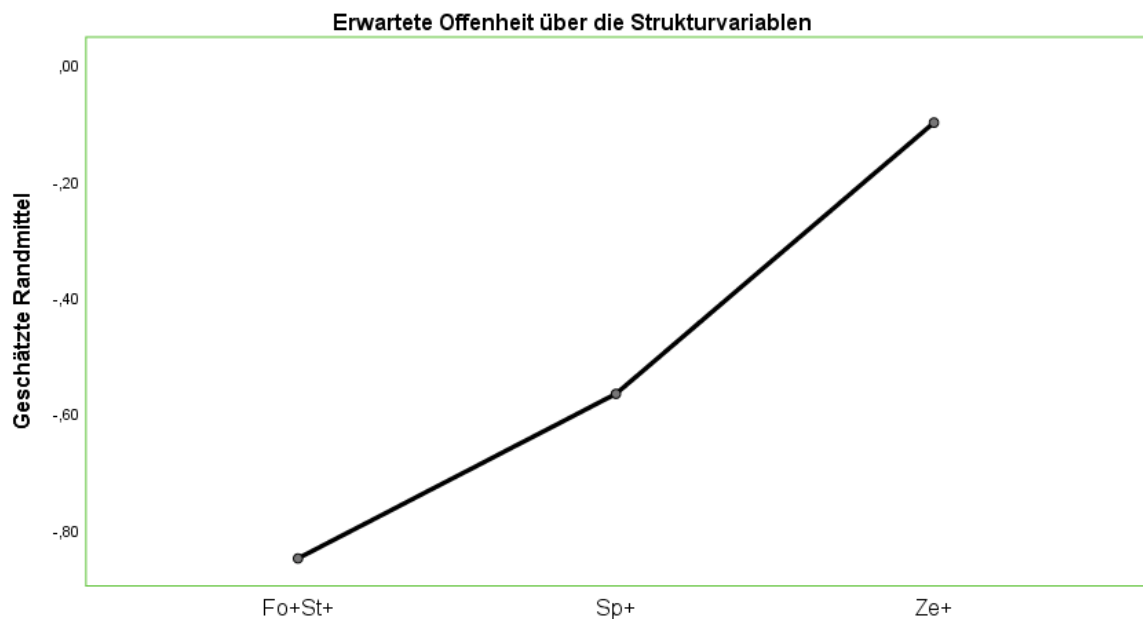


Abbildung 17: Erwartete Offenheit über die Strukturvariablen. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

Hinsichtlich der **Gewissenhaftigkeit** wurden alle Voraussetzungen für die Varianzanalyse erfüllt. Der Mauchly- Test konnte verworfen werden. Die Varianzanalyse fand einen signifikanten Unterschied zwischen den vier Strukturvariablen in Bezug auf die benötigte Gewissenhaftigkeit,  $F(2,00; 118,00) = 5,48$ ,  $p < ,005$ ,  $\text{part } \eta^2 = 0,09$ . Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurden Unterschiede zwischen hoher Formalisierung und hoher Standardisierung und hoher Zentralisierung gefunden. Für die hohe Zentralisierung sahen die Recruiter weniger Bedarf an Gewissenhaftigkeit als für die anderen Variablen. Betrachtet man alle Strukturvariablen, also auch die in schwacher Ausprägung, ist zu erkennen, dass für eine geringere Formalisierung und Standardisierung weniger Gewissenhaftigkeit erwartet wird als für eine hohe Formalisierung und Standardisierung. Die Formalisierung stellt die einzige Variable dar, bei der in der hohen Ausprägung mehr Gewissenhaftigkeit gewünscht wird als die niedrige. Dieser Unterschied ist allerdings nicht signifikant. Auch die Unterschiede in der erwarteten Gewissenhaftigkeit bei einer hohen Spezialisierung unterscheiden sich nicht. Die erwartete Gewissenhaftigkeit in hoher Ausprägung Zentralisierung ist hingegen signifikant unterschiedlich zur äquivalenten niedrigen Ausprägung (Abbildung 18).



Abbildung 18: Erwartete Gewissenhaftigkeit über die Strukturvariablen. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

Die Voraussetzungen der Varianzanalyse für die Veränderung der geforderten **Extraversion** über die Strukturvariablen wurde erfüllt. Der Mauchly-Test konnte nicht verworfen werden, weswegen auf den Huynh-Feldt- Test ausgewichen wurde. Die Varianzanalyse fand einen signifikanten Unterschied zwischen den vier Strukturvariablen in Hinblick auf die von den Recruitern verlangte Extraversion,  $F(1,82; 107,60) = 28,74$ ,  $p < ,001$ ,  $\text{part } \eta^2 = 0,32$ . In Folge wurden post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) durchgeführt. Es wurden signifikante Unterschiede in der gewünschten Extraversion für formalisierte und standardisierte und zentralisierte Unternehmen gefunden. Während sich die gewünschte Extraversion zwischen der Formalisierung und Standardisierung und der Spezialisierung nicht unterschieden, wünschten die Recruiter mehr Extraversion in zentralisierten Unternehmen. Betrachtet man die hohe und die niedrige Ausprägung der Strukturvariablen waren signifikante Unterschiede beim Wechsel zwischen den Ausprägungen von Formalisierung und Standardisierung und Spezialisierung zu finden. Für die hohe Ausprägung wurde weniger Extraversion erwartet als für die niedrige Ausprägung dieser Strukturvariablen. Für Zentralisierung unterschied sich die gewünschte Extraversion nicht zwischen den Ausprägungen (Abbildung 19).

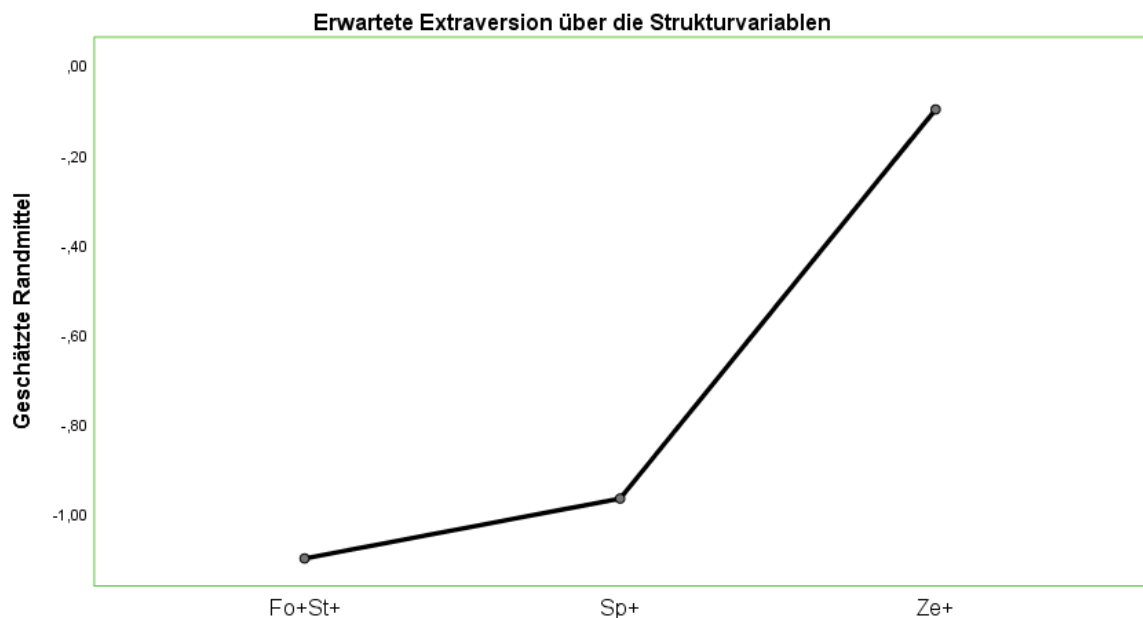


Abbildung 19: Erwartete Extraversion über die Strukturvariablen. St = Standardisierung, Fo = Formalisierung, Ze = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung

Bezüglich der **Verträglichkeit** wurde in der Varianzanalyse kein signifikanter Unterschied zwischen den Strukturvariablen gefunden. Betrachtet man beide Ausprägungen wurde allerdings ein signifikanter Unterschied der gewünschten Verträglichkeit für formale und standardisierte Betriebe und informelle und nicht standardisierte Betriebe gefunden.

Die Voraussetzungen für die Varianzanalyse für die Unterschiede des **Neurotizismus** über die verschiedenen Strukturvariablen wurden erfüllt, der Mauchly-Test konnte verworfen werden. Sie lieferte einen signifikanten Unterschied zwischen den vier Strukturvariablen in Hinblick auf den von den Recruitern geduldeten Neurotizismus,  $F(2,00; 118,00) = 7,47$ ,  $p < ,001$ ,  $\text{part } \eta^2 = 0,11$ . Mit Hilfe von post-hoc Analysen nach dem Verfahren „least significant difference“ (LSD) wurden die signifikanten Unterschiede identifiziert. Den höchsten Neurotizismus tolerierten die Recruiter in stark ausgeprägter Standardisierung und Formalisierung. Bezüglich der stark ausgeprägten Zentralisierung oder Spezialisierung ließen die Recruiter signifikant mehr Neurotizismus zu. Diese beiden Strukturvariablen unterschieden sich nicht signifikant voneinander. Betrachtet man den Wechsel des erwarteten Neurotizismus zwischen hoher und niedriger Ausprägung der Strukturvariable, ist der Unterschied der Standardisierung und Formalisierung und der Spezialisierung signifikant (Abbildung 20).

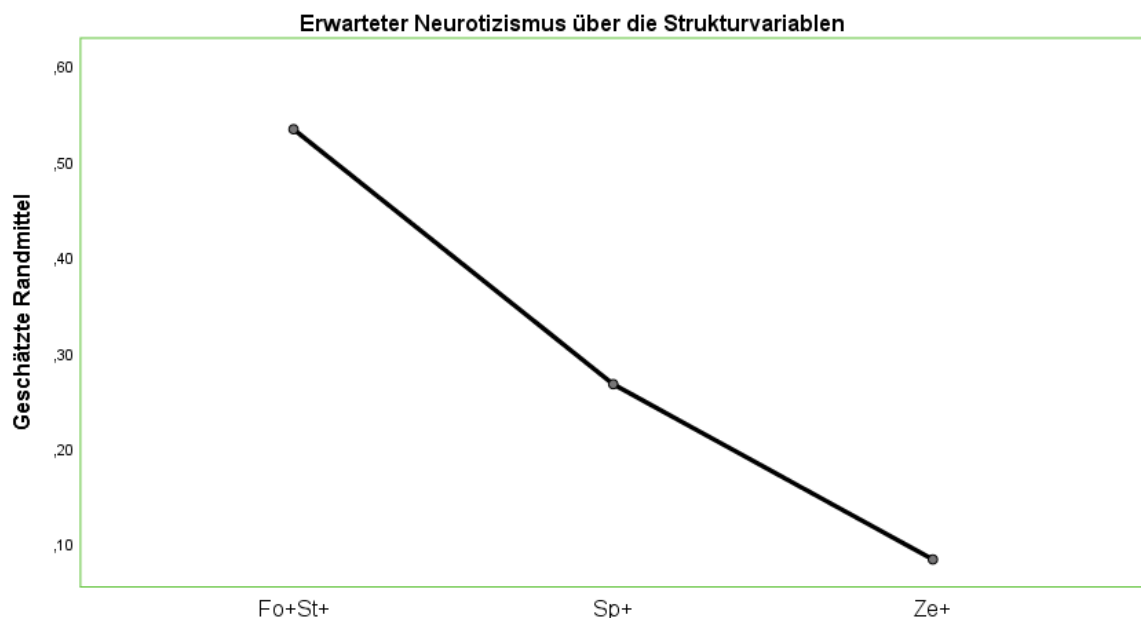


Abbildung 20: Erwarteter Neurotizismus über die Strukturvariablen. St = Standardisierung, F = Formalisierung, Z = Zentralisierung, Sp = Spezialisierung, + = starke Ausprägung



## 8. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung zusammengefasst und interpretiert. Es ist entlang der Hypothesen strukturiert.

*H<sub>1</sub>: Es gibt einen Unterschied bezüglich der Akzeptanz von Organisationsformen.*

Wie die Untersuchung gezeigt hat, gab es Unterschiede bezüglich der Akzeptanz der Organisationsformen, dargestellt als Vignetten. Dies bedeutet, dass die Studenten Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationsstrukturen machen und nicht in jeder Struktur gleich gerne arbeiten wollen. Am attraktivsten schnitt die organische Struktur ab, gefolgt von der Struktur in der, abgesehen von der stark ausgeprägten Zentralisierung, alles schwach ausgeprägt ist. Zwischen der schwach ausgeprägten Struktur mit stark ausgeprägter Formalisierung immer in Verbindung mit stark ausgeprägter Standardisierung und der Struktur in der abgesehen von der stark ausgeprägten Spezialisierung alle Variablen schwach ausgeprägt sind, konnten keine signifikanten Unterschiede in der Akzeptanz festgestellt werden. Die niedrigsten Akzeptanzwerte erhielt die mechanische Struktur. Für Unternehmen, die eine organische Struktur haben, bedeutet dies, dass die Struktur ihnen einen Vorteil gegenüber anderen Konkurrenten am Arbeitsmarkt gibt, da sie für Bewerber attraktiv erscheinen. Muss sich ein mechanisches Unternehmen aktiv um qualifizierte Mitarbeiter bemühen, hilft es vielleicht organische Elemente in die mechanische Struktur einzubauen und diese an die Öffentlichkeit zu transportieren.

Ergebnis: Es wurde ein Unterschied zwischen der Akzeptanz der einzelnen Vignetten festgestellt ( $V5$  (organische Struktur)  $>$   $V3$  (Ze+)  $>$   $V2$  (Fo+ und St+) =  $V4$  (Sp+)  $>$   $V1$  (mechanische Struktur)).

## *H2: Die Ausprägung der Strukturvariable hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur*

Im nächsten Schritt ist es von Interesse einen Blick auf die Berechnung und die daraus folgenden Mittelwerte und Median der Strukturvariablen zu werfen. Das Ergebnis der gebildeten Differenzen, beschrieben in Kapitel 5.2.3 „Messbarmachung der Strukturvariablen“, zeigt für jeden Teilnehmer deutlich, um wie viele Akzeptanzpunkte sich das Ergebnis nach oben oder unten bewegt, wenn eine Ausprägung der Strukturvariablen verändert wird. Insgesamt wurde gefunden, dass die Veränderung der Spezialisierung von der starken zur schwachen Ausprägung ein Plus an Akzeptanzpunkten von 3,76 Punkten ausmacht. Wird von der formalen zur informellen Struktur gewechselt, werden 4,04 Punkte mehr gegeben. Der Wechsel von Zentralisierung zur Dezentralisierung ist mit einem Plus von 0,64 Punkten relativ gering. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Inklusion von informellen Elementen in eine formale Struktur zu einer Steigerung der Akzeptanz führt. Alle diese Unterschiede waren signifikant, die Ausprägung der Organisationsstrukturvariable spielt im Hinblick auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur folglich eine Rolle. Das Resultat ist interessant, wenn man Umstrukturierungen von Unternehmen betrachtet, da es aufzeigt, welche Veränderungen auf Ablehnung stoßen und welche ohne großen Widerstand implementiert werden können. Für jede Veränderung kann mit Hilfe der Studie eine konkrete Veränderung im Akzeptanzwert ausgerechnet werden. Der zu erwartende Widerstand ist folglich bezifferbar. Dies ist für die Gesamtheit der Stichprobe aber auch für einzelne Teilnehmer möglich.

Es ist zu dem bemerkenswert, dass alle schwachen Ausprägungen der Struktur den starken Ausprägungen gegenüber bevorzugt wurden.

Ergebnis: Die Ausprägung der Strukturvariable hat einen Einfluss auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur (Reihung nach Einflussgröße:  $F_o = S_p > Z_e$ ).

## *H3: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Vignetten*

An dieser Stelle wurde der Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz der Vignetten geprüft. Ein Einfluss auf die Akzeptanz der verschiedenen Strukturvignetten der Kovariaten Berufserfahrung und Notendurchschnitt war gegeben. Aus diesem Ergebnis resultiert, dass

diese Merkmale einer Person ein Indiz dafür sein können, in welcher Organisationsstruktur die Person gerne arbeiten würde, beziehungsweise welche Organisationsstruktur die Person akzeptieren würde. Die Berufserfahrung hat einen Einfluss auf Vignette 1 (mechanisch). Je größer die Berufserfahrung, desto geringer war die Akzeptanz für diese Vignette. Aus diesem Ergebnis kann abgeleitet werden, dass die relativ kleinen Entfaltungsräume, die eine mechanische Struktur bietet, mit wachsender Berufserfahrung zum Hindernis werden können. Andererseits bietet die mechanische Struktur klare Regeln und Abläufe, die für Berufsanfänger eine Einstiegshilfe sein können. Interessant ist, dass Vignette 5 (organisch), die genau dem Gegenteil von Vignette 1 entspricht nicht signifikant von der Berufserfahrung der Respondenten beeinflusst wurde. Vignette 5, die eine organische Struktur darstellt, wird von der Kovariate Notendurchschnitt beeinflusst. Je besser der Notendurchschnitt, desto höher war die Akzeptanz dieser Vignette. Der Notendurchschnitt bei hoher Akzeptanz der Respondenten war um 0,53, also etwas mehr als eine halbe Schulnote, besser. Dadurch, dass die Anforderungen an den Bewerber in Vignette 5 am höchsten sind, da die Aufgaben nicht spezialisiert sind und selbstständiges Arbeiten wichtig ist, wird sie nur von den Studenten akzeptiert, die gute Leistungen im Studium erbringen und sich zutrauen in einer organischen Struktur zu arbeiten.

Wird die Vignette nun mit der Persönlichkeit zusammengeführt, um den Effekt der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Vignette zu prüfen, wird deutlich, dass der Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Vignetten gering ist. In einigen Fällen konnte allerdings ein signifikanter Einfluss festgestellt werden. Folgende Zusammenhänge konnten bestätigt werden:

Je geringer die Offenheit, desto größer ist die Akzeptanz von Vignette 1 (mechanisch).

Je höher die Extraversion, desto größer ist die Akzeptanz gegenüber der organischen Struktur.

Zusätzlich wurde ein Trend für Offenheit in Vignette 4 (Sp+) gefunden. Je geringer die Offenheit, desto größer ist die Akzeptanz von Vignette 4.

Es wurde ein Einfluss der Offenheit auf die Akzeptanz von Vignette 1 (mechanisch) gefunden. Je geringer die Offenheit, desto größer ist die Akzeptanz dieser Vignette. Menschen mit

geringen Offenheitswerten tendieren dazu, konservative Einstellungen zu haben. Sie bevorzugen das Bekannte und fühlen sich in komplexen Situationen unwohl (McCrae & Costa, 1985). Aufgrund dieser Beschreibung ist zu erwarten, dass sich die Teilnehmer mit diesen Eigenschaften in einer klar strukturierten Umgebung wohl fühlen, die durch die hohe Formalisierung, hohe Zentralisierung und hohe Standardisierung gegeben werden. Auch die hohe Spezialisierung stützt diese Annahme, da durch sie die Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben klein bleibt. Da auch für Vignette 4, in der die Spezialisierung als einzige Variable stark ausgeprägt ist, ein Trend für die Offenheit gegeben ist, verhärtet sich die Annahme, dass Personen mit geringer Offenheit aufgrund der Einfachheit der Aufgaben eine hohe Spezialisierung bevorzugen.

Ein weiteres Ergebnis lautete, dass Extraversion einen positiven Effekt auf die Akzeptanz von Vignette 5 (organisch) hat. Dieses Ergebnis ist darauf zurückzuführen, dass Menschen mit hoher Extraversion die Freiheiten, die durch die schwach ausgeprägten Strukturvariablen entstehen, gut für sich nutzen können. Sie sind stark in sozialem Kontakt, haben ein hohes Aktivitätsniveau und Durchsetzungsvermögen (Costa & McCrae, 1992). Dementsprechend ist zu erwarten, dass sie in einem organischen Unternehmen ihren Platz schnell finden und ihre Aufgabenfelder in kurzer Zeit erweitern und in Folge erfolgreich arbeiten können. Weder die Gewissenhaftigkeit noch der Neurotizismus oder die Verträglichkeit haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur in Form von Vignetten. Allgemein ist der geringe Zusammenhang zwischen den Vignetten und der Persönlichkeit überraschend.

Ergebnis: Es gibt einen schwachen Zusammenhang zwischen den Vignetten und der Persönlichkeit.

*H<sub>4</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale haben einen Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen*

In diesem Zusammenhang wurden zuerst die Kovariaten betrachtet. Ausschließlich der Notendurchschnitt hat einen signifikanten Einfluss, und zwar auf die Zentralisierung. Je schlechter der Notendurchschnitt war, desto höher war die Akzeptanz für eine zentrale Organisation. Personen, die die hohe Zentralisierung akzeptieren, hatten einen schlechteren

Notendurchschnitt von 0,76, das entspricht einer dreiviertel Schulnote. Dieser Zusammenhang impliziert, dass Menschen mit schlechtem Notendurchschnitt bereit sind, die Maßnahmen einer hohen Zentralisierung zu akzeptieren. Es ist möglich, dass die Vorgabe von Entscheidungsrechten und klaren Anweisungen hinsichtlich Ressourcenbeschaffung zu Sicherheit in den eigenen Entscheidungen führen und auf diese Weise eine Unterstützung für Studenten mit schlechteren Noten darstellen.

Zielsetzung war es allerdings, den Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur zu testen. Betrachtet man den direkten Zusammenhang, erkennt man, dass er gering ist. In einigen Fällen konnte allerdings ein signifikanter Einfluss nachgewiesen werden. Folgende Zusammenhänge konnten bestätigt werden:

Je geringer der Extraversionswert, desto höher war die Akzeptanz einer standardisierten und formalen Struktur.

Je höher die Offenheit, desto höher ist die Akzeptanz einer zentralen Organisation.

Betrachtet man die Eigenschaften von Menschen mit einer hohen Extraversion, wird deutlich, dass sie extrovertiert, offen, gesellig und durchsetzungsstark sind (Costa & McCrae, 1992). Diese Eigenschaften kommen ihnen in informellen und nicht standardisierten Unternehmen entgegen. Durch das Fehlen von Niederschriften und die viele Arbeit im persönlichen Kontakt können Personen mit großer Extraversion ihre Stärken ausspielen. Aus diesen Gründen ist der positive Einfluss, den eine hohe Extraversion auf die Akzeptanz von informellen und nicht standardisierten Unternehmen hat, nicht überraschend. Auch dass im Umkehrschluss Menschen mit schwach ausgeprägter Extraversion die formale Organisation akzeptieren, ist schlüssig. Diese Personen sind zurückhaltend, haben wenig Bedarf an Aufregung und sind tendenziell eher introvertiert (Costa & McCrae, 1992). In einer Organisation mit vielen Regeln und niedergeschriebenen Abläufen werden sich Mitarbeiter mit geringer Extraversion wohler fühlen.

Individuen mit einer hohen Offenheit akzeptieren die Arbeit in einer zentralen Organisation. Dieses Ergebnis ist überraschend, da zu erwarten ist, dass die Charaktereigenschaften einer Person mit hoher Offenheit, in einem dezentralen Unternehmen eher zum Erfolg führen. Da bei der Zentralisation von allen Strukturvariablen der geringste Unterschied in der Akzeptanz, beim Wechsel von Zentralisierung zu Dezentralisierung gemacht wird, ist es möglich,

dass dieser Zusammenhang nur aufgrund von Wechselwirkungen zu anderen Variablen entstanden ist. Vignette 3 (Ze+) könnte aufgrund der niedrigen anderen Strukturvariablen gewählt worden sein. Die Zentralisierung wäre in diesem Fall als geringstes Übel gewählt worden. In jedem Fall ist der Zusammenhang interessant und kann in weiteren Forschungen genauer betrachtet werden.

Um weitere Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeit und der Akzeptanz der Strukturvariablen zu finden, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Die Respondenten wurden aufgrund ihrer Akzeptanz der Strukturvariablen in zwei Gruppen eingeteilt, eine Gruppe (Gruppe 2) differenzierte stark zwischen den einzelnen Strukturvariablen, während die andere (Gruppe 1) alle Variablen in etwa gleich stark gewichtete. Die größten Unterschiede machten die Gruppen für hohe Formalisierung und Standardisierung und hohe Spezialisierung. Der kleinste Unterschied wird für die Akzeptanz der hohen Zentralisierung gemacht. Allgemein lagen hinsichtlich der hohen Ausprägung der Strukturvariablen alle Akzeptanzwerte von Gruppe 1 über denen von Gruppe 2. Es war interessant herauszufinden in welchen Persönlichkeitsdimensionen diese beiden Gruppen Unterschiede vorwiesen. Es wurde ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen für Neurotizismus gefunden. In Gruppe 1 war der Neurotizismus stärker ausgeprägt als in Gruppe 2. Die Extraversion hingegen war in Gruppe 1 signifikant niedriger als in Gruppe 2. Zusätzlich wurde ein signifikantes Ergebnis für die Kovariate Geschlecht erzielt. Gruppe 1 beinhaltete im Verhältnis mehr Männer und Gruppe 2 mehr Frauen (Tabelle 33).

*Tabelle 33: Cluster: Akzeptanz der Strukturvariablen*

Gruppe 1	Gruppe 2
Höherer Neurotizismus (19,98 Punkte)	Niedrigerer Neurotizismus (17,81 Punkte)
Niedrigere Extraversion (27,36 Punkte)	Höhere Extraversion (29,38 Punkte)
Mehr Männer	Mehr Frauen
Schwache Schwankungen zwischen Akzeptanzen	Starke Schwankung zwischen Akzeptanzen
109 Respondenten	93 Respondenten

Dieses Ergebnis bestätigt die Annahme, dass Frauen weniger risikofreudig sind (Borghans et al., 2009). Die Akzeptanz der Strukturvariablen in starker Ausprägung dämmt durch Regeln, Richtlinien und Verhaltensvorgaben das Risiko ein. Eine hohe Ausprägung im Neurotizismus führt zu Problemen mit der Bewältigung von Alltagssituationen, zu Schüchternheit und zur Unsicherheit (Widiger, 2009). Die Unsicherheit dieser Individuen spiegelt sich in den schwachen Schwankungen der Akzeptanz zwischen den einzelnen Strukturvariablen wider. Auch die Akzeptanz der Strukturvariablen in höherer Ausprägung passt ins Bild. Durch die Vorgabe, die aus hoher Standardisierung, Formalisierung, Spezialisierung und Zentralisierung gegeben werden, gewinnen die Individuen mit höherem Neurotizismus Sicherheit. In der anderen Gruppe hingegen befinden sich Respondenten mit außergewöhnlich niedrigem Neurotizismus. Dies ist erstaunlich, da der Neurotizismus aller Teilnehmer bereits unter dem, in anderen Studien gefundenen, durchschnittlichen Neurotizismus liegt. Die Differenz von zwei Punkten bedeutet ein Anstieg des Neurotizismus von Gruppe 2 zu Gruppe 1 um 5%. Teilnehmer stimmten folglich zwei Items um eine Kategorie weniger zu („eher nicht zutreffend“ zu „trifft nicht zu“) oder gaben einem Item eine um zwei Kategorien geminderte Zustimmung („weder noch“ zu „trifft nicht zu“). Allgemein lehnen Respondenten der Gruppe 2 die Vorgaben, die aus den hohen Ausprägungen der Strukturvariablen resultieren ab. Gleichzeitig bedeutet dies, dass sie den niedrigen Ausprägungen stark zusprechen. Durch ihre Offenheit, ihre Belastbarkeit und ihr Selbstbewusstsein haben sie die Möglichkeit die Freiräume dieser Strukturen für sich zu nutzen. Die geringe Formalisierung beschleunigt die Arbeit und macht sie anpassungsfähig an die Umwelt, während die niedrige Spezialisierung zu komplexen und vielseitigen Aufgaben führt. Die Respondenten mit niedrigem Neurotizismus trauen sich die Arbeit in dieser Art von Organisation zu und akzeptieren sie in Folge.

Extrovertierte Menschen haben unter anderem ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen und ein hohes Aktivitätsniveau. Die Studie zeigt, dass Menschen mit mehr Extraversion eine hohe Formalisierung und Standardisierung ablehnen. Dies ist hinsichtlich ihrer Stärken nicht überraschend. Gibt es wenig Regeln im Betrieb ist es relevant, dass man sich durchsetzen kann. Auch die Geselligkeit, die diesen Individuen zugeschrieben wird, ist im Networking, dass bei niedriger Formalisierung und Standardisierung wichtig ist, hilfreich. Auch die niedrige Akzeptanz für eine hohe Spezialisierung macht in Anbetracht des hohen Aktivitätsniveaus Sinn. Ist weniger Extraversion vorhanden, wird äquivalent die Monotonie der gleichen Aufgaben und die Sicherheit über festgeschriebene Standards geschätzt. Die geben zurückhaltenden Menschen mit einem großen Streben nach Ruhe Rückhalt.

Ergebnis: Der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale auf die Akzeptanz der Organisationsstrukturvariablen ist gering. Es gibt einen Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale Offenheit, Extraversion und Neurotizismus.

*H<sub>5</sub>: Die Persönlichkeitsmerkmale moderieren den Einfluss der Strukturvariablen auf die Akzeptanz einer Organisationsstruktur*

Betrachtet man die Moderationswirkung der Persönlichkeit auf den Zusammenhang zwischen der Akzeptanz der Organisationsstruktur und der Ausprägung der Organisationsstrukturvariable, ist kein Einfluss zu erkennen.

Ergebnis: Es gibt keinen moderierenden Effekt der Persönlichkeitsmerkmale auf den Zusammenhang von Strukturvariablen und Akzeptanz einer Organisationsstruktur.

*H<sub>6</sub>: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Vignetten*

Es wurden Unterschiede der angeforderten Persönlichkeitsmerkmale über die verschiedenen Vignetten gefunden. Besonders hervorzuheben ist, dass 46 % der gewünschten Offenheit durch die Unterschiede in den fünf Vignetten erklärt werden konnten. Die höchste Offenheit wird in Vignette 5 (organische Struktur), die niedrigste in Vignette 1 (mechanische Struktur), verlangt. In den Vignetten 1 und 3 (Fo+) ließen die Recruiter einen signifikant höheren Neurotizismus zu als in den anderen Vignetten. Dreizehn Prozent der Unterschiede zwischen den fünf Vignetten sind durch den Neurotizismuswert erklärbar. Bezüglich der Gewissenhaftigkeit erwarten die Recruiter die vergleichsweise stärkste Ausprägung in Vignette 2 (Fo+St+) und die schwächste in Vignette 3 (Ze+). Die Notwendigkeit für eine schwächer ausgeprägte Verträglichkeit war in den Vignetten 1 (mechanische Struktur) und 2 (Fo+St+) höher als in den Vignetten 3 (Ze+), 4 (Sp+) und 5 (organische Struktur). Vignette 1 und 2 sowie die Vignetten 3, 4 und 5 unterschieden sich unter einander nicht signifikant. In Vignette 5 (organisch) und 3 (Ze+) erwarteten die Recruiter die am stärksten ausgeprägte Extraversion, während sie Vignette 1 (mechanisch) die geringste Extraversion zuteilen.



Betrachtet man diese Ergebnisse detaillierter, kann man zu jeder Vignette einen Idealtypus entwerfen. Für die Vignette 1, die mechanische Struktur, braucht der ideale Bewerber beispielsweise eine eher schwach ausgeprägte Offenheit, eine stark ausgeprägte Gewissenhaftigkeit und eine Extraversion, mit Tendenz zur eher schwachen Ausprägung. Darüber hinaus wird für die Idealbewerber eine eher stark ausgeprägte Verträglichkeit und ein indifferenter (weder stark noch schwach) ausgeprägter Neurotizismus antizipiert. Dieses Ergebnis erscheint logisch, da eine stark ausgeprägte Offenheit für Erfahrungen durch beispielsweise die hohe Spezialisierung und die damit einhergehende Monotonie der Arbeit, bei dieser Struktur zu Langeweile führen kann. Diese Personen bevorzugen Komplexität und sind durch ausgeprägte Fantasie gekennzeichnet. Sie haben beispielsweise mit den strikten Vorgangsplänen und den vielen Regeln und Richtlinien der mechanischen Struktur Probleme. Auch die gewünschte starke Ausprägung der Gewissenhaftigkeit ist hinsichtlich der vielen Regeln, die befolgt werden sollen, keine Überraschung.

Im Gegensatz dazu steht der Idealtypus, den die Recruiter für Vignette 5, der organischen Struktur, sehen. Hier sollte der optimale Bewerber eine starke Ausprägung der Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und einen eher schwach ausgeprägten Neurotizismus mitbringen. Dieser Idealtypus würde sich in einer organischen Struktur gut zurechtfinden und die Aufgaben, die diese an Mitarbeiter stellt, gut erfüllen können. Durch die hohe Offenheit und Verträglichkeit ist diese Person erfolgreich im sozialen Umgang, was für die organische Struktur bedeutsam ist. Die hohe Offenheit und Gewissenhaftigkeit sorgen dafür, dass der Mitarbeiter genug Arbeitsmotivation und Kreativität mitbringt.

Jede Vignette musste durch Recruiter über ein Schulnotensystem bewertet werden (Frage nach der gewünschten Schulnote eines Bewerbers), wodurch eine anforderungsbezogene Reihung der Vignetten ermöglicht wird. Erhält eine Vignette eine eher schlechtere Durchschnittsnote, sind die Recruiter der Meinung, dass die Anforderung in der Vignette nicht sonderlich hoch ist. Die beste Schulnote wurde für Vignette 5 (organische Struktur) gewünscht. Sehr nah beieinander lagen die Bewertungen für Vignette 2 (Fo+St+) und 3 (Ze+) gefolgt von Vignette 4 (Sp+). Den schlechtesten Durchschnitt erwarteten die Recruiter für Vignette 1 (mechanisch). Dieses Ergebnis signalisiert, dass die Freiheit, die in Vignette 5 gegeben wird, von den Recruitern als Herausforderung gesehen wird.

Ergebnis: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit über die Vignetten.

*H7: Es gibt einen Unterschied in der gewünschten Persönlichkeit zwischen den Strukturvariablen*

Im nächsten Schritt wurden Unterschiede zwischen den, von den Recruitern vorgegebenen, Persönlichkeitsmerkmalen und den Organisationsstrukturvariablen festgestellt.

Werden die Veränderungen der Strukturvariablen im Vergleich betrachtet, war festzustellen, dass in der Zentralisierung eine stärker ausgeprägte Offenheit gewünscht wird als in der stark ausgeprägten Formalisierung und Standardisierung oder Spezialisierung.

Für Zentralisierung sahen die Recruiter weniger Bedarf an Gewissenhaftigkeit als für hohe Formalisierung und Standardisierung und Spezialisierung.

Einen im Vergleich zu den anderen Variablen signifikant höheren Extraversionswert forderten die Recruiter für zentralisierte Unternehmen. Formalisierung und Standardisierung sowie Spezialisierung unterschieden sich nicht signifikant voneinander. Bei ihnen wurde weniger Extraversion gewünscht. Den höchsten Ausprägungsgrad an Neurotizismus tolerierten die Recruiter hinsichtlich stark ausgeprägter Standardisierung und Formalisierung. Bezüglich der stark ausgeprägten Zentralisierung oder Spezialisierung ließen die Recruiter signifikant weniger Neurotizismus zu. Hinsichtlich der Verträglichkeit wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen den Strukturvariablen gefunden.

In Hinblick auf die Anforderung an die Persönlichkeit in einer bestimmten Organisationsstrukturvariable ist es von Interesse, die Veränderung beim Wechsel von der starken zur schwachen Ausprägung zu analysieren.

Betrachtet man die Standardisierung und Formalisierung in starker Ausprägung war zu erkennen, dass für die Persönlichkeitsvariablen Offenheit und Extraversion große Unterschiede bei einem Wechsel der Ausprägung vorlagen. Wird die Formalisierung von formal zu informell umgestellt und die Standardisierung von standardisiert zu nicht standardisiert, geht die, von den Recruitern erwartete, Offenheit zwei Bewertungseinheiten (1,7 Punkte) nach oben (mehr Offenheit wird gewünscht), beispielsweise von der Wahlmöglichkeit „weder starke noch schwache Ausprägung“ zur Option „starke Ausprägung“. Für die erwartete Extraversion ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier lag der Unterschied bei zwei Bewertungseinheiten (2,2 Punkte) nach oben. Hinsichtlich des Neurotizismuswertes wird in einer stark formalisierten und standardisierten Unternehmung ein um eine Einheit (1,06 Punkte)

größerer Neurotizismus zugelassen als in einer niedrigen Formalisierung und Standardisierung. Für die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit ist der Unterschied beim Wechsel von einem Extrem zum anderen, weniger bedeutend.

Bei der Zentralisierung gab es allgemein nur eine geringe Veränderung des Mittelwertes, wenn die Ausprägung der Strukturvariable von stark zu schwach verändert wurde. Diese Veränderung war nicht signifikant.

Hinsichtlich der Spezialisierung verändern sich die Persönlichkeitsmerkmale weniger stark als bei der Formalisierung und Standardisierung aber dennoch bedeutend. Hier wird bei einer Veränderung der Struktur von hoher zu niedriger Ausprägung eine um eine Stufe (1,14 Punkte) höhere Offenheit erwartet. Für die Extraversion wird sogar eine um zwei Bewertungseinheiten (1,94 Punkte) höheres Ergebnis erwartet. Die Veränderungen bezüglich der weiteren Persönlichkeitsmerkmale sind weniger groß.

Bezüglich der Offenheit für Erfahrung findet die größte Veränderung statt, wenn von der formalen und standardisierten zur informellen und nicht standardisierten Struktur gewechselt wird. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Recruiter davon ausgehen, dass Personen mit einer großen Offenheit für Erfahrungen durch die formalen Richtlinien eingeschränkt werden. Da sich die Anforderung an Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit mit einem Wechsel der Ausprägung der Strukturvariable nicht stark verändert, ist dies ein Indiz dafür, dass diese Eigenschaften in einem relativ konstanten Maß benötigt werden. Zusätzlich scheinen diese Eigenschaften weniger bedeutsam in Hinblick auf die verschiedenen Organisationsvariablen zu sein. Die gewünschte Extraversion wechselt mit einer starken Formalisierung und Standardisierung. Für eine informelle und nicht standardisierte Organisation ist eine stärker ausgeprägte Extraversion nötig als für eine formale Organisation. Auch in Bezug auf die schwache Spezialisierung, wandert die Anforderung in Richtung der starken Ausprägung. Hinsichtlich des Neurotizismus ist zu erkennen, dass ein Wechsel von starker zu schwacher Standardisierung dazu führt, dass der Neurotizismus nur schwächer ausgeprägt sein darf.

Ergebnis: Überwiegend konnten Unterschiede zwischen den geforderten Persönlichkeitsmerkmalen in den verschiedenen Strukturen gefunden werden.

*H<sub>8</sub>: Der Fit zwischen den Erwartungen an die Persönlichkeit der Studenten bezüglich einer Organisationsstruktur und der Akzeptanz der Organisationsstruktur ist gegeben*

Um den Fit zwischen der Akzeptanz der Studenten und der Einschätzung der Recruiter zu bewerten, muss ein Vergleich der Ergebnisse stattfinden. In dieser Hypothese werden alle gewonnenen Erkenntnisse dargestellt und, um den Fit zu finden, verglichen.

Mit Hilfe des Fragebogens für Recruiter war folglich zu klären, ob diese ebenso der Vignette 1 (mechanisch) eine geringe Offenheit zuordnen. Denn in den Ergebnissen von H<sub>3</sub> wurde dieser Zusammenhang gefunden. Für Vignette 1 erwarteten die Recruiter eine „eher schwach ausgeprägte“ Offenheit, dies ist der signifikant niedrigste Offenheitswert, den die Recruiter über alle Vignetten erwarten. Damit ist dieses Ergebnis konsistent mit dem Ergebnis der Studenten. Hinsichtlich der Offenheit werden die Bewerber eingestellt, die die Organisationsstruktur akzeptieren. Bezüglich der anderen Persönlichkeitsmerkmale gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Studenten, die diese Struktur akzeptierten. Die Recruiter hingegen sahen gerade mit der stark ausgeprägten Gewissenhaftigkeit eine weitere wichtige Komponente. Diese wird von den Studenten, die diese Struktur akzeptieren nicht erfüllt (Tabelle 34).

*Tabelle 34: Fit für Vignette 1 (mechanisch)*

V1 (mechanisch)	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O	x					x				
G			x							x
E			x					x		
V			x						x	
N			x					x		

*O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt*

Bezüglich der zweiten Vignette (Fo+St+) wurde unter den Studenten keine signifikanten Persönlichkeitsmerkmale gefunden. Die Recruiter zeigen allerdings ein deutliches Profilbild. Sie bevorzugen einen Kandidaten mit eher stark ausgeprägter Offenheit und Verträglichkeit, stark ausgeprägter Gewissenhaftigkeit und schwach ausgeprägtem Neurotizismus.

Die einzige Dimension, die weder stark noch schwach ausgeprägt sein soll, ist die Extraversion. Zwischen diesen beiden Ergebnissen ist der Fit nicht gegeben (Tabelle 35).

Tabelle 35: Fit für Vignette 2 (Fo+St+)

V2 (Fo+St+)	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O			x						x	
G			x							x
E			x					x		
V			x						x	
N			x			x				

O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt

Ähnlich sieht das Bild für Vignette 3 (Ze+) aus. H<sub>3</sub> liefert keine Ergebnisse bezüglich dieser Vignette. Es gibt folglich keine signifikanten Persönlichkeitsmerkmale, die die Akzeptanz der Vignette begünstigen. Auch hier geben die Recruiter ein deutliches Profil vor. Sie wünschen sich einen Bewerber mit stark ausgeprägter Offenheit, eher stark ausgeprägter Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Verträglichkeit und einen eher schwach ausgeprägten Neurotizismus (Tabelle 36).

Tabelle 36: Fit für Vignette 3 (Ze+)

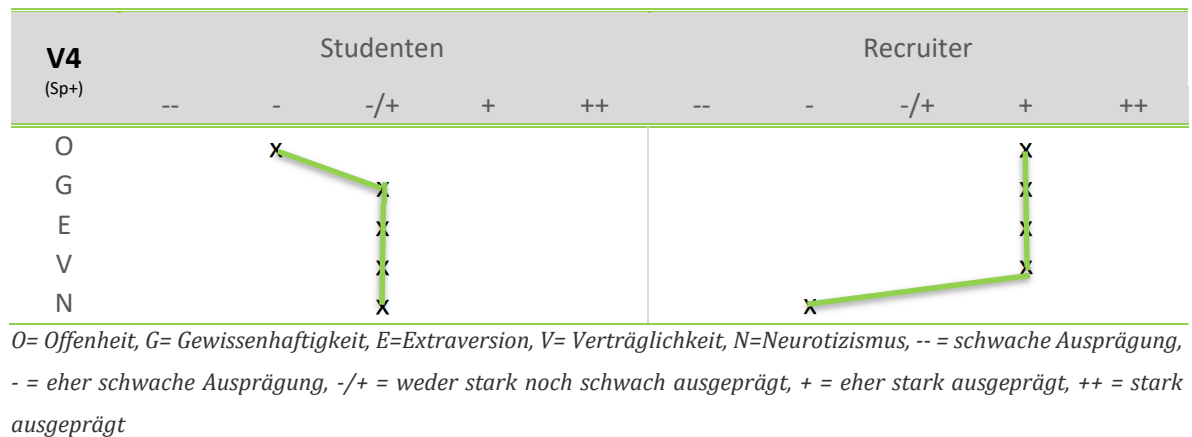
V3 (Ze+)	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O			x							x
G			x						x	
E			x						x	
V			x						x	
N			x			x				

O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt

Für Vignette 4 (Sp+) wurde in H<sub>3</sub> eine schwache Signifikanz für die Offenheit gefunden. Studenten mit geringer Offenheit akzeptierten Vignette 4 häufiger als Studenten mit einer

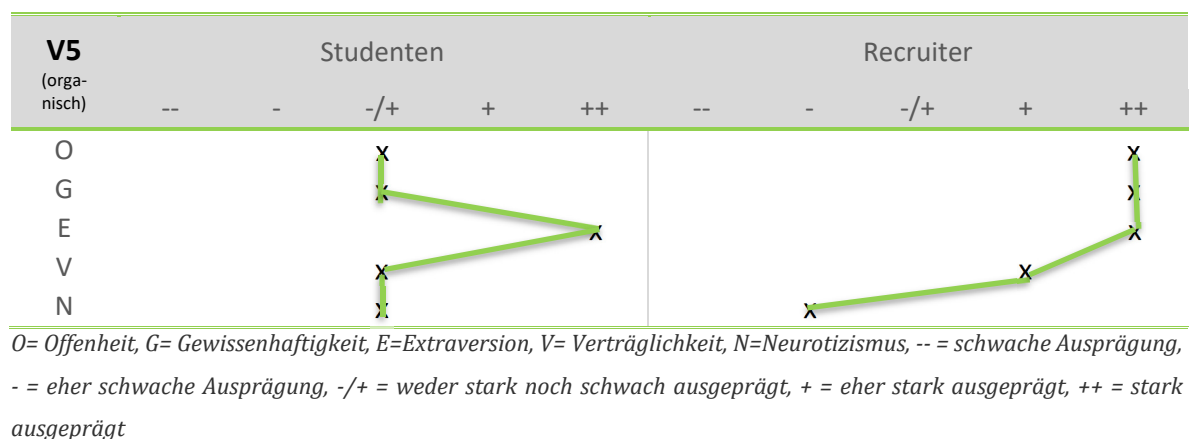
größeren Offenheit. Hinsichtlich der weiteren Persönlichkeitsmerkmale wurde kein Zusammenhang gefunden. Die Recruiter hingegen wünschen sich neben einer eher stark ausgeprägten Gewissenhaftigkeit und Extraversion und einem eher schwach ausgeprägten Neurotizismus auch eine eher stark ausgeprägte Offenheit. An dieser Stelle ist der Fit nicht gegeben (Tabelle 37).

Tabelle 37: Fit für Vignette 4 (Sp+)



Bezüglich der 5. Vignette, die eine organische Struktur darstellt, erwarten die Recruiter die höchste Extraversion. Der Fit zwischen der Akzeptanz der Studierende und der Einschätzung der Recruiter ist bezüglich dieser Faktoren gewährleistet, da auch H<sub>3</sub> dieses Ergebnis liefert. Bezüglich der anderen Persönlichkeitsmerkmale unterscheiden sich die Anforderung der Recruiter von der Persönlichkeit der Akzeptanten. Die Recruiter wünschen sich für die organische Struktur die meisten Extreme der Persönlichkeit. Während eine stark ausgeprägte Offenheit, Gewissenhaftigkeit und wie schon erwähnt Extraversion gewünscht ist, soll der Neurotizismus eher schwach ausgeprägt sein und die Verträglichkeit eher stark (Tabelle 38).

Tabelle 38: Fit für Vignette 5 (organisch)



An dieser Stelle werden die Ergebnisse aus H4 mit den Ergebnissen der Recruiter bezüglich der Strukturvariablen verglichen. Diese Hypothese betrachten die Strukturvariablen, im Gegensatz zur Betrachtung in Hypothese 3, bereinigt von Wechselwirkungen. Es soll deutlich werden, ob die Recruiter das Ergebnis aus H4 bestätigen und eine hohe Extraversion für die Arbeit in einem informellen und nicht standardisierten Unternehmen voraussetzen und ob sie die Notwendigkeit für eine stark ausgeprägte Offenheit in zentral organisierten Unternehmen sehen.

Bezüglich der Zuweisung der Recruiter von niedriger Extraversion zu einer formalen und standardisierten Struktur, ist der Fit gegeben. Allerdings hielten die Recruiter auch eine schwache Offenheit und eine eher schwache Verträglichkeit für relevant. Bezüglich des Neurotizismus findet H4, dass Personen mit stärkerem Neurotizismus die Arbeit in formalisierten und standardisierten Unternehmen akzeptieren. Auch die Recruiter erlauben einen eher stark ausgeprägten Neurotizismus für diese Strukturvariable. Abgesehen von der schwach ausgeprägten Offenheit, die die Recruiter wünschen, ist der Fit für Formalisierung und Standardisierung gegeben (Tabelle 39).

Tabelle 39: Fit für Formalisierung und Standardisierung

Fo+St+	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O			X			X				
G			X					X		
E	X					X				
V			X				X			
N					X					X

O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, Fo+ = hohe Formalisierung, St+ = hohe Standardisierung, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt

Gegensätzlich zur Akzeptanz der Studenten sahen die Recruiter in der zentralen Organisation weniger Bedarf an Offenheit als in der dezentralen Organisation. Der Unterschied zwischen der hohen und niedrigen Ausprägung der Zentralisierung ist allerdings nicht signifikant. Auch bezüglich der eher schwach ausgeprägten Extraversion und des eher stark ausgeprägten Neurotizismus, der die Studenten zur Akzeptanz der hohen Zentralisierung bringt, gibt es Differenzen (Tabelle 40).

Tabelle 40: Fit für Zentralisierung

Ze+	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O					X			X		
G			X					X		
E		X						X		
V			X					X		
N					X			X		

O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, Ze+ = hohe Zentralisierung, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt

Wird der Blick auf die hohe Spezialisierung geworfen, ist zu erkennen, dass das Profil der Studenten und der Recruiter ein ähnliches ist. Die Recruiter wählen eine schwach ausgeprägte Extraversion. Die Studenten, die eine hohe Spezialisierung akzeptierten, hatten eine im Verhältnis zu den anderen Teilnehmern signifikant schwache Extraversion. Bezüglich des Neurotizismus gehen die Profile auseinander. Während mehr Teilnehmer mit höherem Neurotizismus eine hohe Spezialisierung akzeptierten, wünschten sich die Recruiter einen weder stark noch schwach ausgeprägten Neurotizismus (Tabelle 41).

Tabelle 41: Fit für Spezialisierung

Sp+	Studenten					Recruiter				
	--	-	-/+	+	++	--	-	-/+	+	++
O			X				X			
G			X					X		
E	X					X				
V			X					X		
N					X			X		

O= Offenheit, G= Gewissenhaftigkeit, E=Extraversion, V= Verträglichkeit, N=Neurotizismus, Sp+ = hohe Spezialisierung, -- = schwache Ausprägung, - = eher schwache Ausprägung, -/+ = weder stark noch schwach ausgeprägt, + = eher stark ausgeprägt, ++ = stark ausgeprägt

Ergebnis: Für die Ergebnisse aus dem Fragebogen der Studenten konnte in fast allen Fällen der Fit zu den Erwartungen der Recruiter hergestellt werden. Allerdings hielten die Recruiter häufig weitere Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale für relevant.



## 9. Zielerreichung

Die Zusammenfassung der Studie gliedert sich anhand der gesteckten Ziele (Z), die im Detail im Kapitel 1.3 Ziel der Studie zu finden sind.

*Zentrales Ziel: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Akzeptanz der Organisationsstruktur nachweisen*

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Einfluss der Persönlichkeit auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur gering ist. Unabhängig von der Persönlichkeit machen die Probanden aber Unterschiede in der Akzeptanz von Organisationsstruktur. Auch die Recruiter definieren die nötigen Persönlichkeitsmerkmale in den Strukturvariablen klar. Es kann folglich eine Vorgabe gegeben werden, welchen Idealtyp die Recruiter in den verschiedenen Organisationsstrukturen sehen.

*Z1: Aufzeigen welche Organisationsstruktur allgemein mehr oder weniger akzeptiert wird*

Dieses Ziel konnte vollständig erreicht werden. Bewerber akzeptieren die organische Struktur mehr als die mechanische Struktur. Bezüglich der einzelnen Strukturvariablen bevorzugen die Absolventen die schwach ausgeprägten Variablen gegenüber denen in stärkerer Ausprägung. Allgemein erreichen die geringe Formalisierung und Spezialisierung die höchsten Akzeptanzwerte. Im Gegensatz dazu ist die geringste Akzeptanz bei diesen beiden Strukturvariablen in starker Ausprägung zu finden.

*Z2: Aufmerksamkeit der Recruiter auf die Organisationsstruktur lenken*

Durch die Teilnahme an der Studie bekundeten viele Studierende und auch zwei Unternehmen ihr Interesse an den Ergebnissen, da sie sich nach eigenen Angaben nicht häufig mit der Organisationsstruktur beschäftigen. Sie wurden über die Ergebnisse unterrichtet.

*Z3: Bewerber dazu anregen sich genauer über Firmen zu informieren.*

Für Bewerber kann das Ergebnis interessant sein, da es sie dazu anregt, sich mit der Organisationsstruktur von Unternehmen auseinander zu setzen und diese als relevantes Merkmal in die Arbeitsplatzsuche einzubeziehen. Sie können anhand der Studie lernen welche Strukturen von Individuen mit ähnlichen Charaktereigenschaften akzeptiert wurden und Rückschlüsse auf ihre eigene Akzeptanz ziehen. Dies kann Bewerber dazu anregen auch im Bewerbungsgespräch auf die Organisationsstruktur einzugehen. Allgemein ist es für Stu-

dienteilnehmer, die nicht aus den Wirtschaftswissenschaften kommen, ein interessanter Zugang zur Organisationstheorie. Gerade diese Teilnehmer fragten besonders häufig nach den Studienergebnissen.

*Z4: Weiterentwicklung von Unternehmern und Bewerbern ankurbeln*

Unternehmen mit einer mechanischen Struktur kann diese Studie zum Nachdenken anregen, da diese Struktur von den Bewerbern als weniger attraktiv empfunden wird. Zusätzlich können sich künftige Bewerber gezielt in Richtung der ausschlaggebenden und von den Recruitern geforderten Persönlichkeitsmerkmalen weiterentwickeln.

*Z5: Fit zwischen Bewerbern und Betrieben verbessern*

Durch das Studienergebnis wird deutlich, dass die Akzeptanz von einzelnen Organisationsstrukturen unterschiedlich ist. Hier können Unternehmen ihre Struktur in Richtung der gewünschten Ausprägungen angleichen, um ihre Akzeptanz zu steigern. Dies ist schon durch das Angebot von einzelnen Elementen möglich.

*Z6: Fit künftiger Arbeitnehmer besser vorhersagen können.*

Im Bewerbungsgespräch herrscht meist eine Informationsasymmetrie. Der Bewerber kennt nur das, was das Unternehmen über die Organisationsstruktur preisgeben will. Andererseits ist der Big 5-Fragebogen ein standardisierter Test, der häufig als Beurteilungshilfe verwendet wird. Kennt der Bewerber die Anforderung der Unternehmung, kann er seine Antworten angleichen. Trotzdem kann ein Unternehmen, das den Big 5-Fragebogen als Einstellungskriterium verwendet, feststellen welcher Bewerber die eigene Unternehmensstruktur akzeptieren wird.

*Z7: Unternehmen ein konkretes Bild von passenden Bewerbern geben.*

Aufgrund des schwachen Zusammenhangs zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und der Organisationsstruktur ist es nicht möglich, den Unternehmen ein konkretes Bild von passenden Bewerbern bezüglich der Persönlichkeit zu geben. Für Unternehmen mit wenig Expertise bezüglich der Personalauswahl ist allerdings der von den Recruitern gegebene Idealtyp relevant. Wenn sie ihre eigene Struktur einordnen können, wäre es für sie möglich die Merkmale zu finden, nach denen andere Recruiter Ausschau halten würden.

## 10. Kritische Reflexion der Untersuchung

Betrachtet man die Ergebnisse des Fragebogens für Studierende, erkennt man einen schwachen Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und der Akzeptanz der Organisationsstruktur. Prinzipiell unterschied sich allerdings die Akzeptanz der einzelnen Organisationsstrukturvariablen, was einerseits darauf hinweisen kann, dass es andere Faktoren gibt, die einen größeren Einfluss auf die Akzeptanz der Organisationsstruktur haben, als die in dieser Studie überprüften. Dies könnte die Erwähnung von Firmenevents oder Evaluationen sein. Andererseits kann dieses Ergebnis damit zusammenhängen, dass die Studierenden sich nicht völlig auf den Fragebogen konzentrierten. Trotz aller Bemühungen war der Fragebogen mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von mehr als 15 Minuten sehr lang. Zusätzlich ist nicht auszuschließen, dass einzelne Elemente der Strukturvariablen, wie beispielsweise die Erwähnung von Firmenevents oder Evaluationen, einen Einfluss auf die Akzeptanz hatten.

Es ist möglich, dass die Auswahl der Stichprobe einen Einfluss auf das Ergebnis hatte. Die Teilnehmer hatten alle eine hohe Bildung und waren auch in Alter und Berufserfahrung ähnlich. Mit einer repräsentativen Stichprobe könnten eindeutigere Ergebnisse gefunden werden, da die bisherigen Erfahrungen und die Bildung dieser Teilnehmer unterschiedlicher wären.

Das Studiendesign inkludiert die Organisationsstrukturvariablen nur in zwei Ausprägungen, nämlich stark oder schwach. Kieser et al. (2006) vertreten die Meinung, dass die Messergebnisse präziser werden, wenn Intervallskalen verwendet werden. Diese erlauben dann auch die Kombination mit weniger extremen Ausprägungen, wie der eher schwach ausgeprägten Strukturvariable (Kieser & Ebers, 2006). Aufgrund des Studienumfangs und der Dimension des Fragebogens war es leider nicht möglich weitere Ausprägungen der Strukturvariablen zu inkludieren. Weitere Untersuchungen, welche die Akzeptanz einer Variablen über ein definiertes Intervall betrachten, wären durchaus zielführend.

Persönlichkeit ist immer komplex und daher schwer zu messen. Obwohl sich das Big 5 Persönlichkeitsmodell durchgesetzt hat, wird es von mancher Seite kritisiert. Die Big 5 werden teilweise als zu weit gefasst angesehen, da sie als Dimensionen viele Unterfacetten besitzen und demnach die Zusammenhänge nicht eindeutig zuzuordnen sind. Auch unterscheiden sich die Definitionen, die für die einzelnen Faktoren verwendet werden, oft fundamental. So wird Gewissenhaftigkeit in einigen Studien in Form von Erfolg gemessen und in anderen als

Ordnungssinn, Verantwortungsbewusstsein und Impulskontrolle definiert. Ein Beispiel wäre, dass der Ordnungssinn als Facette die Performance von frisch Angestellten steigert, während der Erfolg eher die Performance langjähriger Mitarbeiter steigern. Beachtenswert ist, dass die Korrelation zwischen Performance und Gewissenhaftigkeit in einer Studie von Roberts et al. (2005) als größer nachgewiesen wurde, wenn die Facetten von Gewissenhaftigkeit getrennt betrachtet wurden, als bei gemeinschaftlicher Betrachtung (Roberts et al., 2005). Aufgrund des Umfangs der vorliegenden Untersuchung, ist es nicht möglich, alle Unterfacetten der Big 5 einzeln zu testen. Zudem erscheint eine Ausweitung der Untersuchungsbogen nicht zumutbar. Trotzdem wäre es von Interesse zu sehen, ob größere Zusammenhänge gefunden werden, wenn der Fokus auf die Unterfacetten der Persönlichkeitsdimensionen gelegt werden würde. An dieser Stelle sehe ich weiteren Forschungsbedarf und die Möglichkeit Folgearbeiten anzuschließen.

Auch in Bezug auf die unterschiedliche Akzeptanz bei Veränderung der Ausprägung der Strukturvariable, könnte weitere Forschung anknüpfen. Anhand der Ergebnisse könnte überprüft werden, ob die Vermutung zutrifft, dass beispielsweise die Implementierung von informellen Elementen in eine formale Organisation nicht auf Widerstand unter den Angestellten stößt, die Implementierung eines formalen Elements allerdings schon.

Im vorliegenden Studienkonzept wurde auf Verallgemeinerungen zurückgegriffen. Es wurden beispielsweise die Antworten der Recruiter im Durchschnitt betrachtet. Die Einschätzung eines einzelnen Recruiters kann von der durchschnittlichen Antwort abweichen und andere Anforderungen aufzeigen. In einer Bewerbungssituation trifft der Bewerber im Normalfall nur auf einen Recruiter. Die vorliegenden Studienergebnisse können nur Tendenzen aufzeigen, wie der Recruiter die Anforderung an die zu vergebende Stelle sieht.

## 11. Conclusio

Abschließend ist festzuhalten, dass der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Akzeptanz von Organisationsstrukturen gering ist. Allerdings sind die gefundenen Unterschiede zwischen der Akzeptanz der verschiedenen Strukturvariablen und auch zwischen verschiedenen Kombinationen dieser Variablen, von besonderem Interesse. Daraus resultiert, dass es für Unternehmen außerordentlich relevant ist, sich mit der Struktur ihres Unternehmens hinsichtlich der langfristigen Attraktivität des Unternehmens auseinander zu setzen. Auch für Beratungsfirmen ist das Ergebnis der Studie von Bedeutung. Sie können weitere Forschungen anstellen und überprüfen, welche Elemente der nicht akzeptierten Variablen bei Neuimplementierungen zu Widerstand führen.

Abschließend ist es auch erwähnenswert, dass es in fast allen Bereichen, in denen ein Einfluss der Persönlichkeit festgestellt wurde, eine Übereinstimmung zwischen der Akzeptanz seitens der Studierenden und der Erwartung der Recruiter gibt.

## Literaturverzeichnis

- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, 36-54.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 715-722.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89((5)), 901-910.
- Boon, C. (2017). Person-organization fit. In *Encyclopedia of Business and Professional Ethics* (pp. 1-3).
- Borghans, L., Heckman, J., Golsteyn, B., & Meijers, H. (2009). Gender differences in risk aversion and ambiguity aversion. *Journal of the European Economic Association*(7 (2-3)), 649-658.
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1989). Untersuchungen zum Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und seiner diagnostischen Erfassung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 239-251.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization Studies*, 613-632.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(69(1)), 57-81.
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 4/5(33), 326-344.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Persons, places, and personality: Career assesment using the revised neo personality inventory. *Journal of Career Assessment*, 123-139.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (neo-pi-r). In *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment* (Bd. 2(2), S. 179-198).
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*(81(2)), 322-331.
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 653-665.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*(47(2)), 448-474.

- Daft, R. L. (2005). *Organization Theory and Design* (8 ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design* (10 ed.). Cengage Learning.
- Depue, R., & Collins, P. (1999). Neurobiology of the structure of personality: Dopamine, facilitation of incentive motivation, and extraversion. *Behavioral and Brain Sciences*, 491-517.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (1), 116.
- Ensign, P. C. (1998). Interdependence, coordination, and structure in complex organisations: Implications for organization design. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 1-22.
- Fehr, T. (2006). Big Five: die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre 30 Facetten. In *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests* (S. 113-135).
- Fielden, C., Kim, L., & MacCann, C. (2015). Extraversion. In *International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences (Second Edition)* (S. 623-627). Sydney: Elsevier Ltd.
- French, E. J. (1981). Standardization as a factor in information transfer. *Journal of Information Science*, 91-100.
- Freud, S. (1923). *Das Ich und das Es*.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1216-1229.
- Goldstein, J., Hunoldt, M., & Walgenbach, P. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften*. Gabler Verlag.
- Graves, L., & Powell, G. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: A test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*(48(1)), 85-98.
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. *Handbook of Personality Psychology*, 795-824.
- Graziano, W. G., & Tobin, R. M. (2009). Agreeableness. In M. Leary, & R. H. Hoyle, *Handbook of individual differences in social behavior* (Abstract). New York: US: The Guilford Press.
- Graziano, W. G., Bruce, J., Sheese, B. E., & Tobin, R. M. (2007). Attraction, personality, and prejudice: Liking none of the people most of the time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(4), 565-582.
- Graziano, W., & Hair, E. F. (1997). Competitiveness mediates the link between personality and group performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1394-1408.
- Graziano, W., & Tobin, R. (2002). Agreeableness: dimension of personality or social desirability artifact? *Journal of Personality*, 695-727.

- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Harting, J., Jude, N., & Rauch, W. (2003). *Entwicklung und Erprobung eines deutschen Big-Five-Fragebogens auf Basis des International Personality Item Pools (IPIP40)*. Johann-Wolfgang-Goethe-Universität.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. (2012). *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2 ed.). USA: Oxford University Press.
- Hegebarth, K. (2012). Hiring optimization: Measuring the effectiveness of hiring tools on operational performance. *Employment Relations Today*, 39 (1), 31-36.
- Holdaway, E., Newberry, J., Hickson, D., & Heron, R. (1975). Dimensions of organizations in complex societies: The educational sector. *Administrative Science Quarterly*, 37-58.
- International Organization for Standardization. (2016). Rules for structure and drafting of international standards, S. 13. (4. Edition). Geneva: ISO/IEC. Abgerufen am 14. März 2019 von [https://www.iec.ch/members\\_experts/refdocs/iec/isoiecdird2%7Bed7.0%7Den.pdf](https://www.iec.ch/members_experts/refdocs/iec/isoiecdird2%7Bed7.0%7Den.pdf)
- Jensen-Campbell, L., Adams, R., Perry, D., Workman, K., Furdella, J., & Egan, S. (2002). Agreeableness, extraversion, and peer relations in early adolescence: Winning friends and deflecting aggression. *Journal of Research in Personality*, 36(3), 224-251.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- Judge, T., Rodell, J., Klinger, R., Simon, L., & Crawford, E. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-925.
- Kieser, A., & Ebers, M. (2006). *Organisationstheorien* (6. Ausg.). W. Kohlhammer Verlag.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (2015). *Organisation*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Körner, A., Geyer, M., & Brähler, E. (2002). Das neo-Fünf-Faktoren Inventar. *Diagnostica*, 48(1), 19-27.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*(58), 281-342.
- Lies, J. (08. 07 2020). *Gabler Wirtschaftslexikon: Soft Skills*. Von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soft-skills-53994/version-277053>
- Li-Ping Tang, T., Furnham, A., & Mei-Tzu Wu Davis, G. (2002). The meaning of money: The money ethic endorsement and work-related attitudes in Taiwan, the USA and the UK. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 542-563.



- Manders, B., de Vries, H. J., & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*(48-49), 41-55.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Openness to experience. *Perspectives in personality*, 825-847.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy / Executive commentary. *The Academy of Management Executive*, 15 (4), 96-109.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 109-117.
- Muehlemann, S., & Pfeifer, H. (2016). The structure of hiring costs in germany: Evidence from firm-level data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 55 (2), 193-218.
- Nankervis, A., & Debrah, Y. (1995). Human resource management in hotels: A comparative study. *Tourism Management*, 16(7), 507-513.
- Naveh, E. (2018). Standardization and innovation: A multipriority approach. *Enterprise Interoperability: Smart Services and Business Impact of Enterprise Interoperability*, 125-130.
- Paunonen, S., & Ashton, M. (2001). Big five predictors of academic achievement. *Journal of Research in Personality*, 78-90.
- Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1985). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of personality and social psychology*, 57(3), 552-567.
- Petrovic-Lazarevic, S. (2001). Personnel selection fuzzy model. *International Transactions in Operational Research*(8.1), 89-105.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., Macdonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 289-315.
- Pullin, L., & Fastenau, M. (1998). A comparative typology of employment relations, industrial relations, and human resource. *International Employment Relations Review*, 1-22.
- Roberts, B. W., Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Goldberg, L. R. (2005). The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, 58(1), 103-139.
- Schurr, S. (2003). Vignetten in quantitativen und qualitativen Forschungsdesigns. In H.-U. Otto, G. Oelerich, & H.-G. Micheel, *Empirische Forschung. Sozialarbeit - Sozialpädagogik - Soziale Probleme* (S. 393-400). München: Luchterhand.
- Specht, J., Egloff, B., & Schmukle, S. (2011). Stability and change of personality across the life course: The impact of age and major life events on mean-level and rank-order stability of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 862-882.
- Steger, U., & Kummer, C. (2002). *Auswirkungen der Globalisierung auf das strategische Managment* (Bd. Handbuch der Internationalisierung). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Stoughton, W., Thompson, L. F., & Meade, A. (2013). Big five personality traits reflected in job applicants' social media postings. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11), 800-805.
- Suls, J., Green, P., & Hillis, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(2), 127-136.
- Tagney, J., Baumeister, R., & Boone, A. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*(72(2)), 271-324.
- Takano, A., Arakawa, R., Hayashi, M., Takahashi, H., Ito, H., & Suhara, T. (2007). Relationship between neuroticism personality trait and serotonin transporter binding. *Biological Psychiatry*, 62(6), 588-592.
- Thompson. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tobin, R. M., & Gadke, D. L. (2015). Agreeableness. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (S. 463-470). Elsevier Ltd.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of personality*, 60(2), 225-251.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. J. (April 1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*(Vol. 41), 322-338.
- Watson, D., & Clark, A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of Personality Psychology* (S. 767-793).
- Widiger, T. (2009). Neuroticism. In M. Leary, & R. Hoyle, *Handbook of individual differences in social behavior* (Abstract). New York: The Guilford Press.
- Wirtz, M. A. (2014). *Dorsch - Lexikon der Psychologie* (Bd. 18). Bern: Hogrefe Verlag.
- Witt, A. L., & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderatir of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 809-820.
- Witt, A. L., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 164-169.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 309-348.
- Zimmerman, R. D., Boswell, W. R., Shipp, A. J., Dunford, B. B., & Boudreau, J. W. (2012). Explaining the pathways between approach-avoidance personality traits and employees' job search behavior. *Journal of Management*, 38(5), 1450-1475.

## Anhang

### Arbeitsplatzvignetten in farbiger Darstellung

#### 1. Standardisierung ↑, Formalisierung ↑, Zentralisierung ↑, Spezialisierung ↑

Stell Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Nach der Einstellung wurde Ihnen bis ins Detail erklärt, was genau Ihre Aufgaben sind und wie Sie sie umsetzen sollen. Sie können anhand von Kennzahlen sehen, wie sie im Vergleich mit ihren Kollegen abschneiden. Jeden Tag, wenn Sie ins Unternehmen kommen, warten ähnliche Aufgaben auf Sie. Dies sind Aufgaben, die gut zu Ihnen passen und die Sie leicht umsetzen können. Eigene Ideen brauchen Sie nur selten, auch kreativ können Sie sich wenig einbringen. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Für jede Situation gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die Sie sich halten müssen. Alles ist in SOPs festgehalten. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln dokumentieren Sie und machen sie für alle zugänglich auch neue Gedanken werden niedergeschrieben. Wer welche Entscheidungen treffen darf, ist klar definiert. Einige können Sie selbst treffen, andere müssen sie bei ihren Vorgesetzten absichern um sie erlaubt zu bekommen. Der Rahmen, in dem sie frei entscheiden können, ist eng gesteckt, Sie kennen ihn genau. Ressourcen, wie Materialien, Ideen oder neue Mitarbeiter erhalten Sie über Ihre Vorgesetzten. Die Karriereleiter ist vordefiniert. Sie kennen die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf sie warten werden, da es dieselben sind, die ihr Vorgesetzter aktuell erfüllt. Allgemein gibt es viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien.

#### 2. Standardisierung ↑, Formalisierung ↑, Zentralisierung ↓, Spezialisierung ↓

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Meistens arbeiten Sie an Ihren Aufgaben allein und präsentieren die Ergebnisse Ihrem direkten Vorgesetzten. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Jeder, vom CEO bis hin zum Lagerarbeiter wird anhand der gleichen Kriterien gemessen. Wenn Sie zufriedenstellend arbeiten gibt es neben Beförderungen verschiedene Belohnungen, die Sie, abhängig von ihrer Leistung, bekommen können. Für jede Situation oder auch Entscheidung, die Sie treffen müssen, gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die Sie sich halten müssen. Alles ist in SOPs festgehalten. Allgemein gibt es

viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln dokumentieren Sie und machen sie für alle zugänglich. Auch neue Gedanken werden niedergeschrieben. Für die meisten Situationen, wie auch Ihre persönlichen Aufgaben, gibt es ein vorgefertigtes Prozedere. Auch die Karriereleiter ist vordefiniert. Sie kennen die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf sie warten werden, da es dieselben sind, die ihr Vorgesetzter aktuell erfüllt. Ihre Aufgaben sind vielfältig. Um ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen sie die richtigen Ansprechpartner. Wenn es Ihnen an Wissen oder Information mangelt, können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Brauchen Sie neue Ressourcen, wie zum Beispiel Material, können Sie es eigenständig ordern.

### 3. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↑, Spezialisierung ↓

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie so wichtige Informationen erhalten. Ihre Arbeit können Sie sich einteilen, wie Sie es gerne möchten, oft arbeiten Sie aber in verschiedensten Teams. Allgemein gibt es wenig niedergeschriebene Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Im Unternehmen ist klar definiert, wer welche Entscheidungen treffen darf. Einige können Sie selbst treffen, andere müssen sie bei ihren Vorgesetzten absichern um sie erlaubt zu bekommen. Der Rahmen, in dem sie frei entscheiden können, ist eng gesteckt, Sie kennen ihn genau. Ihre Aufgaben sind vielfältig. Um Ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen Sie oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Es ist klar definiert, wen Sie mit einbeziehen. Auf die Grundlagen müssen Sie sich einigen, danach entscheiden Sie eigenverantwortlich aber in Rücksprache mit Ihrem Team, dass die Einzelleistungen am Ende zusammenpassen. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Welche Projekte es gibt wird von zentraler Stelle entschieden, Ziele sowie Ressourcen werden ihnen bereitgestellt. Wenn Sie weiteres Material oder Arbeitskraft benötigen müssen Sie sich an Ihre Vorgesetzten wenden.

### 4. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↓, Spezialisierung ↑

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Andere Mitarbeiter kennen Sie, durch Zusammenarbeiten oder Firmenevents, sehr gut. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie nur so wichtige Informationen erhalten. Jeden Tag, wenn Sie ins Unternehmen kommen, warten ähnliche Aufgaben auf Sie. Dies sind Aufgaben, die gut zu Ihnen passen und die Sie leicht umsetzen können. Eigene Ideen brauchen Sie nur selten, auch kreativ können Sie sich wenig einbringen. Die Aufgaben werden durch gemeinsames Problemlösen und die Interaktion mit anderen Angestellten verteilt. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig verteilt. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Meistens arbeiten Sie zu mehr an einem Projekt. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Manchmal haben Sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Wenn die Abteilung, in der Sie arbeiten, neue Mitarbeiter oder Materialien braucht, können Sie diese meist selbst ordern.

##### 5. Standardisierung ↓, Formalisierung ↓, Zentralisierung ↓, Spezialisierung ↓

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Andere Mitarbeiter kennen Sie, durch Zusammenarbeiten oder Firmenevents, sehr gut. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie nur so wichtige Informationen erhalten. Ihre Aufgaben sind vielfältig, Sie leiten zwei kleinere Bereiche, die ziemlich verschieden sind. Um Ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen Sie oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig durch gemeinsames Problemlösen und die Interaktion mit anderen Angestellten verteilt. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig verteilt. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Meistens arbeiten Sie zu mehr an einem Projekt. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Manchmal haben Sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall können Sie sich an einen der vielen Experten in der

Firma wenden. Wenn die Abteilung, in der Sie arbeiten, neue Mitarbeiter oder Materialien braucht, können Sie diese meist selbst ordern.

## Fragebogen Studenten

Herzlich willkommen,

im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien untersuche ich die Auswirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Akzeptanz von Organisationsformen.

Zu Beginn steht ein kurzer Persönlichkeitstest.

Darauffolgend sollen fünf Beschreibungen von Arbeitsplätzen auf ihre Attraktivität bewertet werden.

Die Bearbeitung der Studie wird 10-15min in Anspruch nehmen.

Unter allen Teilnehmern wird ein 100€ Amazongutschein, wie auch 5 x 10€ Amazongutscheine verlost.

Für die Unterstützung möchte ich mich jetzt schon sehr herzlich bedanken!

\*Alle gesammelten Daten, einschließlich der sensiblen Daten, werden streng vertraulich behandelt und Ihre Identität wird absolut anonym bleiben.

\*\*In der vorliegenden Umfrage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Schreibweise bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Studieren Sie derzeit oder haben Sie in den letzten zwei Jahren studiert? \*

- ☐ ja  
☐ nein

Bitte fülle die Angaben zu deiner Persönlichkeit aus.

Es gibt keine richtigen oder falschen Angaben.

Entscheide einfach aus dem Bauch heraus. \*

	--	-	-/+	+	++
Ich habe eine scharfe Zunge.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich fühle mich wohl, so wie ich bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite nur so viel, wie ich muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gewinne leicht Freunde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich akzeptiere Menschen so, wie sie sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich bin immer gut vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich halte mich immer im Hintergrund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe häufig Stimmungsschwankungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich beleidige Leute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erledige unangenehme Verpflichtungen sofort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich weiß, wie ich Menschen für mich einnehmen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mag Kunst nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vermeide philosophische Diskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mag mich selbst nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich finde es schwierig mit der Arbeit anzufangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gerate leicht in Panik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich denke, dass Kunst wichtig ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann andere "auseinandernehmen".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin oft völlig am Ende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich führe meine Pläne meistens aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bringe Gespräche auf ein höheres Niveau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich entziehe mich meinen Pflichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mag es nicht, Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich werde schnell unfreundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe gerne zu Kunstausstellungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe für jeden ein nettes Wort übrig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich tendiere zu einer konservativen politischen Einstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich rede nicht viel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abstrakte Ideen interessieren mich nicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich selten niedergeschlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich wohl, wenn ich unter Menschen bin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich respektiere andere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin der Stimmungsmacher auf Partys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich glaube, dass andere gute Absichten haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache Pläne und halte mich daran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zufrieden mit mir selbst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bringe Dinge nicht zu Ende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin nicht gesprächig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich tendiere zu einer alternativen politischen Einstellung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich oft niedergeschlagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Unternehmen 1

Stell Sie sich vor, Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Nach der Einstellung wurde Ihnen bis ins Detail erklärt, was genau Ihre Aufgaben sind und wie Sie sie umsetzen sollen. Sie können anhand von Kennzahlen sehen, wie sie im Vergleich mit ihren Kollegen abschneiden. Jeden Tag, wenn Sie ins Unternehmen kommen, warten ähnliche Aufgaben auf Sie. Dies sind Aufgaben, die gut zu Ihnen passen und die Sie leicht umsetzen können. Eigene Ideen brauchen Sie nur selten, auch kreativ können Sie sich wenig einbringen. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Für jede Situation oder auch Entscheidung, die sie treffen müssen, gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die Sie sich halten müssen. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln dokumentieren Sie und machen sie für alle zugänglich. Auch neue Gedanken werden niedergeschrieben. Wer welche Entscheidungen treffen darf, ist klar definiert. Einige können Sie selbst treffen, andere müssen sie bei ihren Vorgesetzten absichern um sie erlaubt zu bekommen. Der Rahmen, in dem sie frei entscheiden können, ist eng gesteckt, Sie kennen ihn genau. Ressourcen, wie Materialen, Ideen oder neue Mitarbeiter erhalten Sie über Ihre Vorgesetzten. Die Karriereleiter ist vordefiniert. Sie kennen die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf sie warten werden, da es dieselben sind, die ihr Vorgesetzter aktuell erfüllt. Allgemein gibt es viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien.

Wie gerne würden Sie in diesem Unternehmen arbeiten?

Sehr ungern      0    0    0    0    0    0    0    0    0    0    Sehr gern

## Unternehmen 2

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Meistens arbeiten Sie an Ihren Aufgaben allein und präsentieren die Ergebnisse Ihrem direkten Vorgesetzten. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Jeder, vom CEO bis hin zum Lagerarbeiter wird anhand der gleichen Kriterien gemessen. Wenn Sie zufriedenstellend arbeiten gibt es neben Beförderungen verschiedene Belohnungen, die Sie, abhängig von ihrer Leistung, bekommen können. Für jede Situation oder auch Entscheidung, die Sie treffen müssen, gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die Sie sich halten müssen. Alles ist in SOPs festgehalten. Allgemein gibt es viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln dokumentieren Sie und machen sie für alle zugänglich. Auch neue Gedanken werden niedergeschrieben. Für die meisten Situationen, wie auch Ihre persönlichen Aufgaben, gibt es ein vorgefertigtes Prozedere. Auch die Karriereleiter ist vordefiniert. Sie kennen die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf sie warten werden, da es dieselben sind, die ihr Vorgesetzter aktuell erfüllt. Ihre Aufgaben sind vielfältig. Sie leiten zwei kleiner Bereiche, die von Grund auf verschieden sind. Um ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen sie die richtigen Ansprechpartner. Wenn es Ihnen an Wissen oder Information mangelt, können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Brauchen Sie neue Ressourcen, wie zum Beispiel Material, können Sie es eigenständig ordern.

Wie gerne würden Sie in diesem Unternehmen arbeiten?

Sehr ungern      0      0      0      0      0      0      0      0      0      0      Sehr gern

### Unternehmen 3

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie so wichtige Informationen erhalten. Ihre Arbeit können Sie sich einteilen, wie Sie es gerne möchten, oft arbeiten Sie aber in verschiedensten Teams. Allgemein gibt es wenig niedergeschriebene Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Im Unternehmen ist klar definiert, wer welche Entscheidungen treffen darf. Einige können Sie selbst treffen, andere müssen sie bei ihren Vorgesetzten absichern um sie erlaubt zu bekommen. Der Rahmen, in dem sie frei entscheiden können, ist eng gesteckt, Sie kennen ihn genau. Ihre Aufgaben sind vielfältig, Sie leiten zwei kleinere Bereiche, die ziemlich verschieden sind. Um Ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen Sie oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Es ist klar definiert, wen Sie mit einbeziehen. Auf die Grundlagen müssen Sie sich einigen, danach entscheiden Sie eigenverantwortlich aber in Rücksprache mit Ihrem Team, dass die Einzelleistungen am Ende zusammenpassen. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Welche Projekte es gibt wird von zentraler Stelle entschieden, Ziele sowie Ressourcen werden ihnen bereitgestellt. Wenn Sie weiteres Material oder Arbeitskraft benötigen müssen Sie sich an Ihre Vorgesetzten wenden.

Wie gerne würden Sie in diesem Unternehmen arbeiten?

Sehr ungern      0      0      0      0      0      0      0      0      0      0      Sehr gern

## Unternehmen 4

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Andere Mitarbeiter kennen Sie, durch Zusammenarbeiten oder Firmenevents, sehr gut. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie nur so wichtige Informationen erhalten. Jeden Tag, wenn Sie ins Unternehmen kommen, warten ähnliche Aufgaben auf Sie. Dies sind Aufgaben, die gut zu Ihnen passen und die Sie leicht umsetzen können. Eigene Ideen brauchen Sie nur selten, auch kreativ können Sie sich wenig einbringen. Die Aufgaben werden durch gemeinsames Problemlösen und die Interaktion mit anderen Angestellten verteilt. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig verteilt. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Meistens arbeiten Sie zu mehr an einem Projekt. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Manchmal haben Sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Wenn die Abteilung, in der Sie arbeiten, neue Mitarbeiter oder Materialien braucht, können Sie diese meist selbst ordern.

Wie gerne würden Sie in diesem Unternehmen arbeiten?

Sehr ungern      0      0      0      0      0      0      0      0      0      0      Sehr gern

## Unternehmen 5

Stell Sie sich vor Sie arbeiten in einem Unternehmen im mittleren Management. Andere Mitarbeiter kennen Sie, durch Zusammenarbeiten oder Firmenevents, sehr gut. Es ist wichtig für Sie mit anderen Mitarbeitern in Kontakt zu stehen, da Sie nur so wichtige Informationen erhalten. Ihre Aufgaben sind vielfältig, Sie leiten zwei kleinere Bereiche, die ziemlich verschieden sind. Um Ihre Aufgaben gut umzusetzen brauchen Sie oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig durch gemeinsames Problemlösen und die Interaktion mit anderen Angestellten verteilt. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten von Ihnen erwartet. Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, beziehen Sie andere Mitarbeiter mit ein. Meistens arbeiten Sie zu mehr an einem Projekt. Allgemein müssen Sie Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Manchmal haben Sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall können Sie sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Wenn die Abteilung, in der Sie arbeiten, neue Mitarbeiter oder Materialien braucht, können Sie diese meist selbst ordern.

Wie gerne würden Sie in diesem Unternehmen arbeiten?

Sehr ungern      0    0    0    0    0    0    0    0    0    0    Sehr gern

## Fragebogen Recruiter

### Masterarbeit: Umfrage für Recruiter

Herzlich willkommen,

im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien untersuche ich die Auswirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Akzeptanz von Organisationsformen.

In Folge werden Ihnen fünf fiktive Beschreibungen von Arbeitsplätzen gezeigt. Ihre Aufgabe wird es sein die ebenso angegebenen Bewerbungseigenschaften auf ihre Wichtigkeit zu bewerten. Die Bearbeitung der Studie wird circa 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Unter allen Teilnehmern wird ein 100 € Amazongutschein verlost.

Für die Unterstützung möchte ich mich herzlichst bedanken!

\*Alle gesammelten Daten, einschließlich der sensiblen Daten werden streng vertraulich behandelt und Ihre Identität wird absolut anonym bleiben.

\*\*In der vorliegenden Umfrage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Schreibweise bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# Unternehmen 1

**Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter im mittleren Management für folgendes Unternehmen:**

Allgemein gibt es im Unternehmen viele festgeschriebene Regeln und Richtlinien. Dem Mitarbeiter werden seine Aufgaben bis ins Detail erklärt. Jeden Tag warten ähnliche Aufgaben auf den Mitarbeiter. Dies sind Aufgaben, die der Mitarbeiter problemlos umsetzen kann. Eigene Ideen braucht er dafür selten. Auch kreativ muss er sich nicht einbringen. Jeder im Unternehmen hat eine klar zugeschriebene Rolle. Auch die Verantwortlichkeiten sind geklärt. Für jede Situation gibt es eine Verhaltensvorschrift, an die sich die Mitarbeiter halten müssen. Alles ist in SOPs festgehalten. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln wird dokumentiert. Wer welche Entscheidungen treffen darf, ist klar definiert. Einige kann der künftige Mitarbeiter selbst treffen, andere muss er sich bei seinen Vorgesetzten erlauben lassen. Der Rahmen, in dem der Mitarbeiter frei entscheiden kann, ist eng gesteckt. Ressourcen, wie Materialien, Ideen oder neue Mitarbeiter erhält er vom Vorgesetzten. Die Karriereleiter ist vordefiniert. Der Mitarbeiter kennt die Aufgaben genau, die auf der nächsten Karrierestufe auf ihn warten werden, da es dieselben sind, die sein Vorgesetzter aktuell erfüllt.

**Bitte entscheiden Sie wie wichtig, Ihrer Meinung nach, unterstehende Eigenschaften für die beschriebene Stelle sind.**

**Es gibt keine falschen Antworten, bitte entscheiden Sie spontan und aus dem Bauch heraus.**

(Die Eigenschaften beziehen sich auf das BIG 5 Persönlichkeitsmodell. Falls Ihnen dieses nicht geläufig ist, erhalten Sie Definitionen zu den Persönlichkeitsfaktoren im Anhang)

	starke Ausprägung	eher starke Ausprägung	weder starke noch schwache Ausprägung	eher schwache Ausprägung	schwache Ausprägung
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extraversion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neurotizismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie ist Ihrer Meinung nach die minimale Berufserfahrung (Jobs und Praktika) für die beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

< 6 Monate      6-12 Monate      1-2 Jahre      2-5 Jahre      5-10 Jahre      > 10 Jahre

**Was ist Ihrer Meinung nach der minimal nötige Bildungsgrad für beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

BMS (Berufsb. mittlere Schule)    BHS (Berufsb. höhere S.)    AHS (Allg. höhere S.)    Bachelor    Master, Mag., Dipl. Ing.    Doktor, PHD

**Bewerber aus welcher Studienrichtung würden Sie für relevant halten?** (Mehrfacheinkreisung möglich)

Rechtswissenschaften, Wirtschaftsw., Verwaltung, Lehramt, Ingenieursw., Mathematik, Informatik, Naturw., Gesellschafts- u. Sozialw., Medien- u. Kommunikationsw., Medizin und Pharmazie, Gesundheitswesen, Sport, Musik, Kunst, Gestaltung, Sprachw., Kulturw., Architektur, Agrar- und Forstwirtschaft, Geistesw., sonstige

**Welchen Notendurchschnitt erwarten Sie von einem Bewerber auf die oben beschriebene Stelle mindestens?** \_\_\_\_\_

## Unternehmen 2

**Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter im mittleren Management für folgendes Unternehmen:**

Für jede Situation oder auch Entscheidung, die der gesuchte Mitarbeiter treffen muss, gibt es eine zwingende Verhaltensvorschrift, so gibt es, auch für das Erledigen von Aufgaben, ein vorgefertigtes Prozedere. Alles ist in SOPs festgehalten. Jede Abänderung von Abläufen oder Regeln muss dokumentiert und für alle zugänglich gemacht werden. Die Aufgaben des gesuchten Mitarbeiters sind vielfältig. Um diese Aufgaben gut umzusetzen braucht der gesuchte Mitarbeiter oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Er wird seine Aufgaben meist alleine bearbeiten und Ergebnisse dem direkten Vorgesetzten präsentieren. Immer wieder finden Beurteilungen statt. Jeder, vom CEO bis hin zum Lagerarbeiter wird anhand der gleichen Kriterien gemessen. Arbeitet der Mitarbeiter zufriedenstellend gibt es neben Beförderungen verschiedene Belohnungen, die er, abhängig von seiner Leistung, bekommen kann. Wenn es ihm an Wissen oder Information mangelt, kann er sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Braucht er neue Ressourcen, wie zum Beispiel Material, kann er dieses eigenständig ordern.

**Bitte entscheiden Sie wie wichtig Ihrer Meinung nach unterstehende Eigenschaften für die beschriebene Stelle sind.**

**Es gibt keine falschen Antworten, bitte entscheiden Sie spontan und aus dem Bauch heraus.**



(Die Eigenschaften beziehen sich auf das BIG 5 Persönlichkeitsmodell. Falls Ihnen dieses nicht geläufig ist, erhalten Sie Definitionen zu den Persönlichkeitsfaktoren im Anhang)

	starke Ausprägung	eher starke Ausprägung	weder starke noch schwache Ausprägung	eher schwache Ausprägung	schwache Ausprägung
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extraversion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neurotizismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie ist Ihrer Meinung nach die minimale Berufserfahrung (Jobs und Praktika) für die beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

< 6 Monate      6-12 Monate      1-2 Jahre      2-5 Jahre      5-10 Jahre      > 10 Jahre

**Was ist Ihrer Meinung nach der minimal nötige Bildungsgrad für beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

BMS (Berufsb. mittlere Schule)      BHS (Berufsb. höhere S.)      AHS (Allg. höhere S.)      Bachelor      Master, Mag., Dipl. Ing.      Doktor, PHD

**Bewerber aus welcher Studienrichtung würden Sie für relevant halten?** (Mehrfacheinkreisung möglich)

Rechtswissenschaften, Wirtschaftsw., Verwaltung, Lehramt, Ingenieursw., Mathematik, Informatik, Naturw., Gesellschafts-u. Sozialw., Medien-u. Kommunikationsw., Medizin und Pharmazie, Gesundheitswesen, Sport, Musik, Kunst, Gestaltung, Sprachw., Kulturw., Architektur, Agrar-und Forstwirtschaft, Geistesw., sonstige

**Welchen Notendurchschnitt erwarten Sie von einem Bewerber auf die oben beschriebene Stelle mindestens?** \_\_\_\_\_

## Unternehmen 3

**Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter im mittleren Management für folgendes Unternehmen:**

Die Mitarbeiter kennen sich durch Firmenevents oder Zusammenarbeiten sehr gut. Um die Stelle erfolgreich auszufüllen ist es wichtig gut vernetzt zu sein. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter wichtige Informationen. Der gesuchte Mitarbeiter kann seine Arbeit selbst einteilen, arbeitet aber viel in Teams. Deadlines muss er natürlich einhalten. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen trotzdem wird ein gewisses Verhalten von allen Mitarbeitern erwartet. Der Entscheidungsrahmen des Mitarbeiters ist beispielsweise genau definiert. Die Aufgaben des gesuchten Mitarbeiters sind vielfältig. Um diese Aufgaben gut umzusetzen braucht der gesuchte Mitarbeiter oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Muss der Mitarbeiter eine Entscheidung treffen, bezieht er seine Kollegen mit ein. Es ist klar definiert, wer genau mit einbezogen wird. Prinzipiell muss sich gesuchter Mitarbeiter mit seinen Kollegen auf die Grundlagen einigen, danach entscheiden er eigenverantwortlich aber in Rücksprache mit dem Team, so dass die Einzelleistungen am Ende zusammenpassen. Welche Projekte es gibt wird von zentraler Stelle entschieden. Ziele sowie Ressourcen werden dem Mitarbeiter vorgegeben. Benötigt er weiteres Material oder Arbeitskraft muss er sich an seine Vorgesetzten oder eine zentrale Stelle wenden.

**Bitte entscheiden Sie wie wichtig Ihrer Meinung nach unterstehende Eigenschaften für die beschriebene Stelle sind.**

**Es gibt keine falschen Antworten, bitte entscheiden Sie spontan und aus dem Bauch heraus.**

(Die Eigenschaften beziehen sich auf das BIG 5 Persönlichkeitsmodell. Falls Ihnen dieses nicht geläufig ist, erhalten Sie Definitionen zu den Persönlichkeitsfaktoren im Anhang)

	starke Ausprägung	eher starke Ausprägung	weder starke noch schwache Ausprägung	eher schwache Ausprägung	schwache Ausprägung
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extraversion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neurotizismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie ist Ihrer Meinung nach die minimale Berufserfahrung (Jobs und Praktika) für die beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

< 6 Monate      6-12 Monate      1-2 Jahre      2-5 Jahre      5-10 Jahre      > 10 Jahre

**Was ist Ihrer Meinung nach der minimal nötige Bildungsgrad für beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

BMS (Berufsb. mittlere Schule)      BHS (Berufsb. höhere S.)      AHS (Allg. höhere S.)      Bachelor      Master, Mag., Dipl. Ing.      Doktor, PHD

**Bewerber aus welcher Studienrichtung würden Sie für relevant halten?** (Mehrfacheinkreisung möglich)

Rechtswissenschaften, Wirtschaftsw., Verwaltung, Lehramt, Ingenieursw., Mathematik, Informatik, Naturw., Gesellschafts-u. Sozialw., Medien-u. Kommunikationsw., Medizin und Pharmazie, Gesundheitswesen, Sport, Musik, Kunst, Gestaltung, Sprachw., Kulturw., Architektur, Agrar-und Forstwirtschaft, Geistesw., sonstige

**Welchen Notendurchschnitt erwarten Sie von einem Bewerber auf die oben beschriebene Stelle mindestens?** \_\_\_\_\_

## Unternehmen 4

**Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter im mittleren Management für folgendes Unternehmen:**

Die Mitarbeiter kennen sich durch Firmenevents oder Zusammenarbeiten sehr gut. Prinzipiell soll der Mitarbeiter in verschiedenen Teams eingesetzt werden. Um die Stelle erfolgreich auszufüllen ist es wichtig gut vernetzt zu sein. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter wichtige Informationen. Jeden Tag warten ähnliche Aufgaben auf den Mitarbeiter. Dies sind Aufgaben, die gut zu ihm passen und ihm leicht von der Hand gehen. Eigene Ideen braucht gesuchter Mitarbeiter nur selten, auch kreativ muss er sich wenig einbringen. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen trotzdem wird ein gewisses Verhalten von allen Mitarbeitern erwartet. Muss der Mitarbeiter eine Entscheidung treffen, bezieht er andere Mitarbeiter mit ein. Allgemein muss er Deadlines einhalten, kann sich seine Zeit sonst aber frei einteilen. Wenn der Mitarbeiter

nicht genug Informationen oder Wissen hat, um eine Entscheidung zu treffen, kann er sich an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Braucht die Abteilung des gesuchten Mitarbeiters, oder er selbst, zusätzliche Ressourcen, wie Arbeitskraft oder Materialien, kann er diese selbst ordern.

**Bitte entscheiden Sie wie wichtig Ihrer Meinung nach unterstehende Eigenschaften für die beschriebene Stelle sind.**

**Es gibt keine falschen Antworten, bitte entscheiden Sie spontan und aus dem Bauch heraus.**

(Die Eigenschaften beziehen sich auf das BIG 5 Persönlichkeitsmodell. Falls Ihnen dieses nicht geläufig ist, erhalten Sie Definitionen zu den Persönlichkeitsfaktoren im Anhang)

	starke Ausprägung	eher starke Ausprägung	weder starke noch schwache Ausprägung	eher schwache Ausprägung	schwache Ausprägung
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extraversion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neurotizismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie ist Ihrer Meinung nach die minimale Berufserfahrung (Jobs und Praktika) für die beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

< 6 Monate      6-12 Monate      1-2 Jahre      2-5 Jahre      5-10 Jahre      > 10 Jahre

**Was ist Ihrer Meinung nach der minimal nötige Bildungsgrad für beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

BMS (Berufsb. mittlere Schule)      BHS (Berufsb. höhere S.)      AHS (Allg. höhere S.)      Bachelor      Master, Mag., Dipl. Ing.      Doktor, PHD

**Bewerber aus welcher Studienrichtung würden Sie für relevant halten?** (Mehrfacheinkreisung möglich)

Rechtswissenschaften, Wirtschaftsw., Verwaltung, Lehramt, Ingenieursw., Mathematik, Informatik, Naturw., Gesellschafts-u. Sozialw., Medien-u. Kommunikationsw., Medizin und Pharmazie, Gesundheitswesen, Sport, Musik, Kunst, Gestaltung, Sprachw., Kulturw., Architektur, Agrar-und Forstwirtschaft, Geistesw., sonstige

**Welchen Notendurchschnitt erwarten Sie von einem Bewerber auf die oben beschriebene Stelle mindestens?** \_\_\_\_\_

## **Unternehmen 5**

**Stellen Sie sich vor Sie suchen einen Mitarbeiter im mittleren Management für folgendes Unternehmen:**

Die Mitarbeiter kennen sich durch Firmenevents oder Zusammenarbeiten sehr gut. Prinzipiell soll der Mitarbeiter in verschiedenen Teams eingesetzt werden. Um die Stelle erfolgreich auszufüllen ist es wichtig gut vernetzt zu sein. Auf diese Weise erhalten Mitarbeiter wichtige Informationen. Die Aufgaben, die auf den Mitarbeiter zukommen sind vielfältig. Er wird zwei kleinere Bereiche leiten, die ziemlich verschieden sind. Um seine Aufgaben gut umzusetzen braucht der künftige Mitarbeiter oftmals neue Ideen, die richtigen Ansprechpartner und auch ein bisschen Kreativität. Allgemein gibt es wenig offizielle Regeln im Unternehmen, trotzdem wird ein gewisses Verhalten erwartet. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden situationsabhängig verteilt. Muss der künftige Mitarbeiter eine Entscheidung treffen, bezieht er andere Mitarbeiter mit ein. Ein Großteil der Arbeit im Unternehmen wird zu mehr als an einem Projekt abgeleistet. Allgemein müssen Mitarbeiter Deadlines einhalten, können sich Ihre Zeit sonst aber selbst einteilen. Manchmal haben sie nicht genug Information oder Wissen, um eine Entscheidung zu treffen. In diesem Fall kann sich der künftige Mitarbeiter an einen der vielen Experten in der Firma wenden. Wenn die Abteilung des gesuchten Mitarbeiters neue Ressourcen braucht, kann er diese selbst ordern.

**Bitte entscheiden Sie wie wichtig Ihrer Meinung nach unterstehende Eigenschaften für die beschriebene Stelle sind.**

**Es gibt keine falschen Antworten, bitte entscheiden Sie spontan und aus dem Bauch heraus.**

(Die Eigenschaften beziehen sich auf das BIG 5 Persönlichkeitsmodell. Falls Ihnen dieses nicht geläufig ist, erhalten Sie Definitionen zu den Persönlichkeitsfaktoren im Anhang)

	starke Ausprägung	eher starke Ausprägung	weder starke noch schwache Ausprägung	eher schwache Ausprägung	schwache Ausprägung
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extraversion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verträglichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neurotizismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie ist Ihrer Meinung nach die minimale Berufserfahrung (Jobs und Praktika) für die beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

< 6 Monate      6-12 Monate      1-2 Jahre      2-5 Jahre      5-10 Jahre      > 10 Jahre

**Was ist Ihrer Meinung nach der minimal nötige Bildungsgrad für beschriebene Stelle?** (Bitte kreisen Sie ein)

BMS (Berufsb. mittlere Schule)      BHS (Berufsb. höhere S.)      AHS (Allg. höhere S.)      Bachelor      Master, Mag., Dipl. Ing.      Doktor, PHD

**Bewerber aus welcher Studienrichtung würden Sie für relevant halten?** (Mehrfacheinkreisung möglich)

Rechtswissenschaften, Wirtschaftsw., Verwaltung, Lehramt, Ingenieursw., Mathematik, Informatik, Naturw., Gesellschafts-u. Sozialw., Medien-u. Kommunikationsw., Medizin und Pharmazie, Gesundheitswesen, Sport, Musik, Kunst, Gestaltung, Sprachw., Kulturw., Architektur, Agrar-und Forstwirtschaft, Geistesw., sonstige

**Welchen Notendurchschnitt erwarten Sie von einem Bewerber auf die oben beschriebene Stelle mindestens?** \_\_\_\_\_

## Persönliche Angaben

Geschlecht:

☐ weiblich

☐ männlich

☐ keine Angabe

Bitte geben Sie Ihr Alter in ganzen Jahren an: \_\_\_\_\_

In welchem Land sind Sie als Recruiter tätig? \_\_\_\_\_

Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind, circa? \_\_\_\_\_

Wie lange arbeiten Sie schon als Recruiter? (In Jahren) \_\_\_\_\_

War Ihnen das Big 5 Persönlichkeitsmodell bereits vor dem Ausfüllen des Fragebogens geläufig? (Bitte kreisen Sie ein)

Ja

Nein

Falls Sie am Gewinnspiel teilnehmen möchten, bitte ich Sie Ihre Emailadresse anzugeben. \_\_\_\_\_

-----

## Anhang

### Die Big 5 sind ein Modell zur Beschreibung von Persönlichkeiten:

#### Erläuterung der Faktoren:

**Offenheit:** Mit diesem Faktor wird das Interesse und das Ausmaß der Beschäftigung mit neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken beschrieben.

**Gewissenhaftigkeit:** Dieser Faktor beschreibt in erster Linie den Grad an Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit.

**Extraversion:** Dieser Faktor beschreibt Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten. Personen mit hoher Extraversion sind gesellig, aktiv, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter. Sie sind zudem empfänglich für Anregung und Aufregung.

**Verträglichkeit:** Ein zentrales Merkmal von Personen mit hoher Verträglichkeit ist ihr Altruismus. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl. Sie sind bemüht anderen zu helfen und überzeugt, dass diese sich ebenso hilfsbereit verhalten werden. Sie neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperation und zur Nachgiebigkeit.

**Neurotizismus:** Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus erleben häufiger Angst, Nervosität, Anspannung, Trauer, Unsicherheit und Verlegenheit. Zudem bleiben diese Empfindungen bei ihnen länger

bestehen und werden leichter ausgelöst. Sie tendieren zu mehr Sorgen um ihre Gesundheit, neigen zu unrealistischen Ideen und haben Schwierigkeiten, in Stresssituationen angemessen zu reagieren.