

# **Auswirkungen von internen elektronischen Jobbörsen auf Koordinationsform und Transaktionskosten im Rahmen interner Arbeitsmärkte**

**Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades des Fachbereichs  
Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am  
Main**

Vorgelegt von: Diplom-Politologe André Kawai aus Erlensee

Tag der Abgabe: 21.12. 2007

**Erstgutachter: Prof. Dr. Alfons Schmid**

**Zweitgutachter: Prof. Dr. Wilhelm Schumm**

**Tag der Promotion: 18.06. 2008**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>  | <b>II</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>  | <b>VI</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>1 Einleitung .....</b>   | <b>1</b>    |
| 1.1 Einführende Überlegungen.....   | 1           |
| 1.2 Problemstellung und Untersuchungsdesign.....  | 4           |
| 1.3 Struktur der Arbeit und Gang der Untersuchung.....  | 7           |
| 1.4 Vorstellung der Arbeitshypothese .....  | 8           |
| <b>2 Literaturüberblick über die relevanten Begriffe.....</b>   | <b>11</b>   |
| 2.1 Der interne Arbeitsmarkt in der Literatur.....  | 14          |
| 2.1.1 Segmentationsansätze des internen Arbeitsmarktes in der Literatur.....  | 14          |
| 2.1.2 Die besonderen Charakteristika des internen Arbeitsmarktes .....  | 22          |
| 2.1.3 Fazit und Stand der Forschung .....   | 23          |
| 2.2 Institutionenökonomische Grundlagen.....  | 25          |
| 2.2.1 Die Basis: die Institution .....  | 25          |
| 2.2.1.1 Differenzierung von Institutionen .....   | 28          |
| 2.2.1.2 Verbindung zwischen Organisationen und Akteuren.....  | 29          |
| 2.2.2 Die Transaktionskostentheorie .....   | 29          |
| 2.2.3 Die Prinzipal-Agent-Theorie .....   | 32          |
| 2.2.4 Grundlagen der Vertragstheorie .....  | 35          |
| 2.3 Transaktionskostentheoretische Aspekte interner Arbeitsmärkte .....   | 36          |
| 2.3.1 Die transaktionskostentheoretische Verstetigung von Arbeitsverhältnissen.....   | 37          |
| 2.3.2 Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes .....  | 38          |
| 2.3.2.1 Einteilung der Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes .....   | 39          |
| 2.3.2.2 Transaktionskostenrelevante Funktionen des internen Arbeitsmarktes .....  | 41          |
| 2.3.3 Transaktionskostentheoretische Begründung von internen Arbeitsmärkten.....  | 47          |
| 2.4 Einführung, Begriffsdefinition und Literaturüberblick über Informations- und Kommunikationstechnologien am internen Arbeitsmarkt..... | 51          |
| 2.4.1 Unternehmenseigenes Intranet .....  | 55          |
| 2.4.2 Interne elektronische Jobbörsen als Marktplatz .....  | 57          |
| 2.4.3 Paradigmen elektronischer Märkte im Rahmen interner Jobbörsen.....  | 61          |
| 2.4.3.1 Überprüfung der einzelnen Paradigmen .....  | 61          |
| 2.4.3.2 Wirkung der IEJB auf die Funktionsweise.....  | 63          |
| 2.5 Wirkung von IuK-Technologien auf Koordinationsformen in der Literatur.....  | 66          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.6 Zusammenfassung und Zwischenfazit.....  | 70        |
| <b>3 Konzeptionelle Überlegungen.....</b>   | <b>72</b> |
| 3.1 Organisationsform versus Koordinationsform .....  | 72        |
| 3.2 Interaktionsökonomische Muster als Erklärung für Koordinationsformen.....   | 74        |
| 3.3 Koordinationsformen am internen Arbeitsmarkt.....   | 79        |
| 3.4 Koordinationsformen und Koordinationsmechanismen.....   | 80        |
| 3.4.1 Hierarchie .....  | 81        |
| 3.4.2 Wettbewerb.....   | 85        |
| 3.4.3 Kooperation .....   | 87        |
| 3.5 Identifikation der Strukturmerkmale von Koordinationsformen am internen<br>Arbeitsmarkt .....                       | 91        |
| 3.5.1 (betriebs-) spezifische Qualifikationsregelungen .....  | 93        |
| 3.5.2 Stabilität bzw. Langfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse .....  | 93        |
| 3.5.3 Existenz von Aufstiegsleitern .....   | 94        |
| 3.5.4 Senioritätsregeln bei Beförderung und Entlohnung .....  | 95        |
| 3.5.5 Interne Besetzung vakanter Stellen .....  | 96        |
| 3.5.6 Arbeitsplatzhierarchien.....  | 96        |
| 3.5.7 Kopplung der Löhne an Stellen.....  | 97        |
| 3.6 Fazit der konzeptionellen Überlegungen.....   | 97        |
| <b>4 Weitere Ausdifferenzierung der Koordination am internen Arbeitsmarkt.....</b>                                      | <b>99</b> |
| 4.1 Koordinationsformen und Arbeitsmarktfunktionen .....  | 100       |
| 4.1.1 Allokation .....  | 100       |
| 4.1.2 Leistungserstellung.....  | 101       |
| 4.1.3 Leistungskontrolle .....  | 101       |
| 4.1.4 Gratifikation.....  | 101       |
| 4.2 Veränderung durch IuK in den Arbeitsmarktfunktionen von Transaktionskosten im<br>Rahmen interner Arbeitsmärkte..... | 102       |
| 4.2.1 Veränderung der Allokation .....  | 106       |
| 4.2.2 Veränderung der Leistungserstellung.....  | 107       |
| 4.2.3 Veränderung der Leistungskontrolle .....  | 108       |
| 4.2.4 Veränderung der Gratifikation.....  | 109       |
| 4.3 Differenzierung der Wirkung von IuK-Technologien nach den Marktseiten und<br>Arbeitsmarktfunktionen.....            | 110       |
| 4.3.1 Auswirkungen für die Unternehmensseite .....  | 110       |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3.1.1 Allokation .....   | 111        |
| 4.3.1.2 Leistungserstellung .....  | 112        |
| 4.3.1.3 Leistungskontrolle .....   | 114        |
| 4.3.1.4 Gratifikation.....   | 114        |
| 4.3.2 Auswirkungen für die Arbeitnehmerseite.....  | 115        |
| 4.3.2.1 Allokation .....   | 116        |
| 4.3.2.2 Leistungserstellung .....  | 118        |
| 4.3.2.3 Leistungskontrolle .....   | 118        |
| 4.3.2.4 Gratifikation.....   | 118        |
| 4.4 Fazit und Ausblick der theoretischen Überlegungen.....   | 119        |
| <b>5 Operationalisierung der Koordinationsformen anhand Koordinationsmechanismen und empirisches Untersuchungsschema .....</b> | <b>124</b> |
| 5.1 Schematisierung der Koordinationsformen .....  | 125        |
| 5.2 Koordinationsschemata Marktseite Unternehmen-Arbeitnehmer (Une-Ane).....   | 127        |
| 5.3 Koordinationsschemata Marktseite Arbeitnehmer-Arbeitnehmer (Ane-Ane) .....   | 129        |
| 5.4 Zusammenfassung des Überprüfungsschemas .....  | 130        |
| <b>6 Methodendesign und Gang der empirischen Untersuchung .....</b>  | <b>132</b> |
| 6.1 Methodik & Datenbasis sowie Reflexion der Methode.....   | 133        |
| 6.1.1 Primäre qualitative Befragung.....   | 133        |
| 6.1.2 Quantitative Befragung der Personalverantwortlichen.....   | 135        |
| 6.1.3 Zweite primäre Erhebung .....  | 136        |
| 6.1.4 Komplementär durchgeführte Dokumentenanalyse .....   | 137        |
| 6.1.5 Reflexion und Kritik der Methode.....  | 138        |
| 6.1.6 Profil der befragten Unternehmen .....   | 140        |
| 6.2 Empirische Reflexion der theoretischen Überlegungen .....  | 143        |
| <b>7 Empirische Analyse und Ergebnisse.....</b>  | <b>144</b> |
| 7.1 Überprüfung von IuK-theoretischen Eigenschaften der internen Stellenbörse .....  | 144        |
| 7.2 Untersuchung nach den Marktseiten .....  | 155        |
| 7.2.1 Marktseite: Unternehmen .....  | 155        |
| 7.2.1.1 Veränderung in der Allokation .....  | 158        |
| 7.2.1.2 Veränderung in der Leistungserstellung.....  | 165        |
| 7.2.1.3 Veränderung in der Leistungskontrolle .....  | 167        |
| 7.2.1.4 Veränderung in der Gratifikation .....   | 168        |
| 7.2.1.5 Auswirkungen auf die Koordination .....  | 170        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.2.2 Marktseite: Arbeitnehmer.....  | 174        |
| 7.2.2.1 Veränderung in der Allokation.....                                   | 176        |
| 7.2.2.2 Veränderung in der Leistungserstellung.....                          | 179        |
| 7.2.2.3 Veränderung in der Leistungskontrolle.....                           | 179        |
| 7.2.2.4 Veränderung in der Gratifikation.....                                | 180        |
| 7.2.2.5 Auswirkungen auf die Koordination.....                               | 180        |
| 7.2.3 Ergebnis.....  | 183        |
| <b>8 Schlussbetrachtung.....</b>   | <b>186</b> |
| 8.1 Grenzen der Untersuchung.....  | 189        |
| 8.2 Weiterer Forschungsbedarf sowie Ausblick.....                            | 190        |
| <b>9 Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>194</b> |
| <b>10 Anhang.....</b>  | <b>211</b> |
| A 1 Interviewleitfaden interne Jobbörse im Unternehmen A.....                | 212        |
| A 2 Fragebogen der quantitativen Befragung in Unternehmen A.....             | 220        |
| A 3 Schematische Darstellung der Fragen an die Personalverantwortlichen..... | 223        |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1: Wirkungen von IuK-Technologien auf die Koordination von internen Arbeitsmärkten .....   | 11  |
| Abbildung 2: Ablauf einer Transaktion (bisheriges Stufenmodell zur Einteilung in die Arbeitsmarktphasen). Eigene Darstellung in Anlehnung an: Michaelis 1985. ....         | 40  |
| Abbildung 3: Arbeitsmarktfunktionen und die relevanten Transaktionskosten .....  | 45  |
| Abbildung 4: Innovationspotentiale durch IuK (eigene Darstellung in Anlehnung an Picot/Reichwald/Wigand 1996:3).....   | 52  |
| Abbildung 5: Interaktionsbedingungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Homann/Suchanek 2000:30) .....  | 75  |
| Abbildung 6: Organisationsformen der Koordination (vgl. Kawai/Schmid 2004) .....   | 79  |
| Abbildung 7: Darstellung des Interaktionsschemas .....   | 81  |
| Abbildung 8: Strukturmerkmale und bestehende Koordinationsformen am internen Arbeitsmarkt .....  | 92  |
| Abbildung 9: Transaktionskosten bei Kooperation zwischen den Marktseiten Unternehmer–Arbeitnehmer .....  | 103 |
| Abbildung 10: Transaktionskosten bei Hierarchie zwischen den Marktseiten Unternehmer–Arbeitnehmer .....  | 104 |
| Abbildung 11: Transaktionskosten bei Hierarchie auf der Marktseite der Arbeitnehmer .....  | 104 |
| Abbildung 12: Transaktionskosten bei Wettbewerb auf der Marktseite der Arbeitnehmer... ..  | 105 |
| Abbildung 13: Transaktionskosten bei Kooperation auf der Marktseite der Arbeitnehmer ..  | 105 |
| Abbildung 14: Koordinationsformen und zugehörige Mechanismen .....   | 125 |
| Abbildung 15: Mögliche Koordinationsformen zwischen den beiden Marktseiten Une-Ane   | 126 |
| Abbildung 16: Hierarchie zwischen den Marktseiten Unternehmer-Arbeitnehmer.....  | 128 |
| Abbildung 17: Kooperation zwischen den Marktseiten Unternehmer–Arbeitnehmer .....  | 128 |
| Abbildung 18: Hierarchie auf der Marktseite der ArbeitnehmerAbbildung .....  | 129 |
| Abbildung 19: Wettbewerb auf der Marktseite der Arbeitnehmer.....  | 129 |
| Abbildung 20: Kooperation auf der Marktseite der Arbeitnehmer .....  | 130 |
| Abbildung 21: Die interne elektronische Jobbörse erreicht eine höheres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege. .... | 152 |
| Abbildung 22: Die interne Jobbörse sorgt für ein besseres Erkennen, eine höhere Transparenz der Qualifikation der Bewerber .....   | 160 |

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 23: Die interne elektronische Jobbörse hat sämtliche überwiegend interne Rekrutierungswege ersetzt.....  | 161 |
| Abbildung 24: Die Stellenbesetzung über die interne elektronische Jobbörse geht wesentlich schneller als auf dem herkömmlichen Wege .....                                  | 162 |
| Abbildung 25: Die interne elektronische Jobbörse fördert die Informationstransparenz bei dem Angebot an und der Nachfrage nach Jobs innerhalb des Unternehmens.....        | 163 |
| Abbildung 26: Die interne elektronische Jobbörse erreicht ein größeres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege ..... | 165 |
| Abbildung 27: Die interne elektronische Jobbörse hat dazu beigetragen, dass es eine größere Fluktuation innerhalb des Unternehmens gibt.....                               | 167 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

AT – Außertarifliche Entlohnung

BITKOM – Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft

FAZ – Frankfurter Allgemeine Zeitung

HR – Human Resources

IAT – Institut für Arbeit und Technik

IEJB – Interne elektronische Jobbörse

IuK – Informations- und Kommunikationstechnologien

o.J. – ohne Jahresangabe

NIÖ – Neue Institutionenökonomik

PELM – Projekt Elektronische Arbeitsmärkte

QNB – Quantitative Befragung

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführende Überlegungen

Der zunehmende Wettbewerbs- und Marktdruck zwingt Unternehmen, ihre Strukturen, Arbeitsprozesse sowie Kommunikationswege den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und letztlich zu optimieren. Zum einen sind sie zunehmend einem internationalen und somit globalisierten Wettbewerb ausgesetzt, zum anderen wird eine Diffusion der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien<sup>1</sup> (nachfolgend IuK-Technologien genannt) angeführt (vgl. DiPrete/Goux/Maurin 2002; Ehrhardt/Gora 1996: 11ff.; Schwendenwein 2001: 2-7ff.; Lipnack/Stamps 1998: 26f.; Barber/Odean 2001: 41f.; Nominikat 1999: 3f.).

Diesem beschriebenen Wandel können sich auch die Arbeitsmärkte nicht verschließen, was auch für betriebs- und unternehmensinterne Arbeitsmärkte gilt.

Zunehmender **Einsatz und Nutzung von IuK-Technologien** forcieren die strukturellen Änderungen der globalisierten Wirtschaft, die in der Konsequenz auch vor bestehenden (internen) Arbeitsmärkten keinen Halt machen. IuK-Technologien unterstützen den Transformationsprozess von traditionellen hin zu elektronisch strukturierten und dominierten Arbeitsmärkten.

Das Verwenden von IuK-Technologien ist durch eine Kombination verschiedener Eigenschaften und Faktoren charakterisiert: der **Reduktion räumlicher Entfernungen**, der **Beschleunigung von Interaktionen** innerhalb und außerhalb von Unternehmen, der **Möglichkeit synchroner und asynchroner Kommunikation**, der **Kopplung unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsformen**, einer **Dominanz der textbasierten Kommunikation** (vgl. Krömmelbein/Schmid 2000). Weitgehender Konsens in der wissenschaftlichen Literatur besteht folgerichtig dahingehend, dass aufgrund der benannten Eigenschaften von IuK-Technologien die Transaktionskosten in den verschiedenen Transaktionsphasen abnehmen (vgl. z.B. Picot/Reichwald/Wigand 1999, siehe auch Kapitel 2).

Picot/Reichwald/Wigand (1996) argumentieren, dass IuK-Technologien zu einem Paradigmenwechsel in Arbeitswelt und Gesellschaft führen können. Erneuerte

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Definition dessen, was unter dem Begriff Informations- und Kommunikationstechnologien subsumiert wird, findet sich ab Kapitel 3.1.

Rahmenbedingungen (wie z.B. die Internationalisierung der Märkte und damit auch der Produktionsabläufe) für Unternehmen und die damit verbundenen Innovationspotentiale durch immer neuere und sich immer schneller ändernde IuK-Technologien führen zu Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Daraus leiten sich eine Fülle von Veränderungen sowie Herausforderungen für Unternehmen, Märkte und Arbeitsmärkte ab.

Hieraus leiten sich wiederum neue Bedingungen für Unternehmen und deren interne Strukturen und Prozesse ab. So kann z.B. die Auflösung von unternehmensinternen Hierarchiestrukturen zu neuen Formen der Zusammenarbeit oder der Arbeitsteilung führen. Hierzu zählen Picot et al. (1992) auch Symbiosen und neu entstehende Kooperationen. In diesem Zusammenhang ist auch eine Verbindung zum bisher als starr beschriebenen internen Arbeitsmarkt zu sehen, der nicht zuletzt durch die eingangs beschriebenen externen Faktoren, wie der veränderten weltwirtschaftlichen Situation und der Dynamisierung von Produktionsabläufen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, einem Veränderungsdruck ausgesetzt ist.

Offen ist, ob der **Veränderungsdruck der neuen Techniken auch die bisherigen Struktur- und Koordinationsmuster von Arbeitsmärkten verwandelt**. Dabei liegt der Fokus dieser Forschungsarbeit auf der Frage, ob dies auch auf den so genannten „*internen Arbeitsmarkt*“ (vgl. Sesselmeier 1997, Becker 1985) als eigenständige Organisationsform zutrifft.<sup>2</sup>

Ein besonderer Einfluss von IuK-Technologien auf die Struktur- und Koordinationsmuster von Arbeitsmärkten wird insbesondere durch kommerzielle Online-Jobbörsen erwartet (vgl. Becher, Brand, Kawai, Schmid 2005). Diese haben sich auf dem externen Arbeitsmarkt als bedeutender und selbstständiger Rekrutierungsweg herausgebildet und sich auch teilweise im Rahmen von internen Arbeitsmärkten etabliert. Mit dem Bedeutungsgewinn der elektronischen Jobbörsen für den externen Arbeitsmarkt haben immer mehr, insbesondere große Unternehmen die Möglichkeit der Personalrekrutierung durch interne Jobbörsen (nachfolgend als IEJB bezeichnet) genutzt (vgl. u.a. Becher 2007).

Diese **internen elektronischen Jobbörsen**, also „*elektronische Stellenmärkte*“ in Unternehmen, sind den externen kommerziellen und öffentlichen Jobbörsen im Internet ähnlich. Unternehmenseigene Jobbörsen wurden im Zuge der immer größer werdenden Bedeutung der privaten Jobbörsen für den externen Arbeitsmarkt eingeführt, um eine unternehmenseigene Plattform für „wechselwillige“ Mitarbeiter zu initiieren und eine rasche interne Allokation von Arbeitskräften zu realisieren (vgl. Kawai 2003).

---

<sup>2</sup> Bezüglich der Definition und Entstehung von internen Arbeitsmärkten wird auf Kapitel 2 verwiesen.

Nach einer Schätzung des Bundesverbandes für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) aus dem Jahr 2002 unterhalten rund 69% aller Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten solche internen Jobbörsen (vgl. BITKOM 2002). Neuere Angaben liegen nicht vor, es ist aber davon auszugehen, dass der Anteil der Jobbörsenbetreiber in der besagten Unternehmensgröße nochmals gestiegen ist.

Hauptaufgabe von internen elektronischen Jobbörsen ist es, einen **elektronischen Marktplatz zur Verfügung** zu stellen, auf dem der **Allokationsprozess zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer** abgewickelt wird. So nutzen Personalverantwortliche des Unternehmens diese Möglichkeit, um freie Positionen zu besetzen. Im Gegenzug können Arbeitskräfte die IEJB verwenden, um sich beruflich zu verändern. Beide Akteure (Arbeitskräfte und Personalverantwortliche) nutzen also die IuK-Technologie für die Allokation. Diese wird wiederum von so genannten technischen Agenten beeinflusst. Darunter versteht man Filtersysteme, die den Interessenabgleich zwischen Arbeitskräften und Unternehmen (Personalverantwortliche) elektronisch unterstützen.

Insgesamt wird die Allokation zwar beeinflusst, aber die Effekte können nicht nur auf den Allokationsprozess beschränkt werden, denn Verbesserungen in der Besetzung haben auch Auswirkungen auf die Leistungserstellung und die Motivation der Beschäftigten. Durch die Beeinflussung der Allokation, die Leistungserstellung und die Motivation wird die Beziehung und die Interaktion zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber verändert. Dies kann so weit reichen, dass selbst institutionalisierte Regeln durch IuK-technologische Innovationen tangiert werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass **IuK-Technologien nicht nur den Gütermarkt, sondern auch den Arbeitsmarkt** beeinflussen. Neben dem externen Arbeitsmarkt werden durch die **IEJB Allokations- und Motivationsprozesse des internen Arbeitsmarktes** umgestaltet. Aufgrund dieser Veränderung kann erwartet werden, dass das **Einrichten und die Benutzung einer IEJB die Koordination** beeinflusst, die auf das Zusammenwirken von IuK-technologischen Agenten, Akteuren und institutionalisierten Regelungen zurückzuführen ist.

## 1.2 Problemstellung und Untersuchungsdesign

Wie bereits in der Einleitung skizziert, ist es das Ziel dieser Arbeit, die Folgen des Veränderungsdrucks zu erklären, der von der IuK-Technologie<sup>3</sup> auf den internen Arbeitsmarkt und seine Koordination ausgeht. In diesem Themenkomplex besteht offensichtlich eine Forschungslücke, denn die Folgen von IuK-Technologien auf die Koordination des internen Arbeitsmarktes wurden bisher weder theoretisch noch empirisch systematisch untersucht.<sup>4</sup>

Um den Einfluss von IuK-Technologien auf die Koordination des internen Arbeitsmarktes zu untersuchen, müssen verschiedene Aspekte – die in der bisherigen Literatur nur isoliert betrachtet werden – in einen Zusammenhang gestellt werden. **Erstens** gilt es, die Eigenschaften des internen Arbeitsmarktes als selbstständige Organisationsform zu betrachten. **Zweitens** muss die Verbindung zwischen Organisationsformen und ihrer Koordination untersucht werden. Dies ist Voraussetzung, um **drittens** den Einfluss von IuK-Technik auf die Koordination der Organisationsform interner Arbeitsmärkte zu erklären. Weil in der Literatur insbesondere der Einfluss von IuK-Technologien auf Transaktionskosten untersucht wird (vgl. Schmid 1993; Garbe 1997; Picot/Reichwald/Wigand 2001; Becher/Schmid 2004 etc.), soll dieser Transaktionskostenansatz im Folgenden ebenfalls als Instrument verwendet werden, um die Veränderung der Koordination durch IuK-Technologien zu analysieren.

Bezüglich des **ersten Aspekts** wurde im theoretischen Kontext bisher davon ausgegangen, dass den internen Arbeitsmarkt vorrangig hierarchische Charakteristika auszeichnen (vgl. Sengenberger 1987; Doeringer/Piore 1971; Sesselmeier 1997; Becker 1985).

Belegt wurde dies mehrfach mit der Existenz von – als hierarchisch angesehenen – Senioritätsregelungen in der Entlohnung (vgl. Kapitel 2) sowie mit Aufstiegsleitern und feststehenden „*Ports of Entry*“, die primär für die Allokation verantwortlich waren (vgl. Sesselmeier/Blauermehl 1997; Sengenberger 1987; Doeringer/Piore 1972). Ebenso wurden die Leistungserstellung und die Leistungskontrolle im Rahmen des Arbeitsprozesses bisher durch hierarchische (z.B. starre Zuweisung von Arbeitsaufträgen, aber auch die Kontrolle dieser durch die Vorgesetzten) und institutionalisierte Regeln (z.B. bis ins Detail bestehende arbeitsrechtliche Anordnungen) bestimmt. Obwohl auch partiell vorhandene, wettbewerbliche Elemente in der Gratifikation komplementär existieren (z.B. in Form von Tournamententlohnung), wurde in der Literatur dem internen Arbeitsmarkt überwiegend eine

---

<sup>3</sup> Die konkrete Ausprägung von IuK-Technologie besteht im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in Form der internen Jobbörse (IEJB).

<sup>4</sup> Ein Überblick über den Stand der Forschung erfolgt in Kapitel 2.

hierarchische Koordination zugeschrieben (vgl. Sesselmeier 1997; Ostermann 2002; Capelli 1999).

Der **zweite Aspekt** konkretisiert die inhaltliche **Trennung von Organisations- und Koordinationsform**. Dabei schließt diese Arbeit an Überlegungen von Schmid et al. (2003) (Verlängerungsantrag) an, die die Organisationsform explizit von den Koordinationsformen unterscheiden. Wie später noch genauer ausgeführt wird, unterteilen Schmid et al. (2003) die Interaktion von Akteuren analytisch in drei verschiedene Koordinationsformen. Interaktionen können dabei entweder mit- oder gegeneinander erfolgen, das Miteinander kann entweder auf gleicher Ebene (horizontal-kooperativ) oder vertikal, also hierarchisch, erfolgen. Diese Trennung wird als zentrales Konzept in dieser Arbeit übernommen und später (vgl. Kapitel 3) genauer gemäß den Anforderungen dieser Arbeit angepasst.

Als **dritter Aspekt** gilt es, die **Veränderungen, die von IuK-Technologien ausgehen**, näher zu betrachten. Wie oben beschrieben, wird in der Literatur untersucht, inwieweit IuK-Technologien auf Transaktionskosten wirken. Dabei wird primär davon ausgegangen, dass durch IuK-Technologien die Transaktionskosten gesenkt werden können (vgl. u.a. Gick 1999). Die Annahme sinkender Transaktionskosten durch die Einführung und Nutzung von IuK-Technologien wird analog zu Kawai/Schmid (2003) vom Verfasser dieser Arbeit übernommen und dabei konkret mit der Möglichkeit zur Veränderung der Koordinationsformen auf internen Arbeitsmärkten begründet.

Verschiedene Autoren (bspw. Beck 1999; Garbe 1997; Capelli 1997; Becher/Schmid 2003) argumentieren, dass aufgrund sinkender Informations-, Kommunikations- und Mobilitätskosten die Bedeutung der Koordination durch wettbewerbliche Bedingungen zunimmt. Arbeitsmärkte werden „vollkommener“ im Sinn des neoklassischen Referenzmodells und damit transaktionskostengünstiger. (vgl. Kawai/Schmid 2004; Becher/Schmid 2003). Es wird u.a. erwartet, dass sich dadurch die bestehende Segmentierung von Arbeitsmärkten verändert (vgl. Garbe 1997; Autor 2001). Diese erhöhte Bedeutung der Marktkoordination<sup>5</sup> impliziert zum einen eine Zunahme der externen Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse im Sinn einer erhöhten Fluktuation, einer Ausdifferenzierung der Beschäftigungsformen und einer Heterogenisierung der Arbeitsverhältnisse (vgl. Erlinghagen/Knuth 2003: 4ff.). Im Gegenzug verringert sich zum anderen die Bedeutung der internen Flexibilisierung durch eine Abnahme

---

<sup>5</sup> Entgegen der häufig anzutreffenden Gleichsetzung von Markt und Wettbewerb zeigt die neuere Interaktionsökonomie, dass ein (idealtypischer) Markt durch Wettbewerb und Kooperation gekennzeichnet ist. Wettbewerb herrscht jeweils auf einer Marktseite, also z.B. zwischen Betrieben oder zwischen Arbeitskräften. Kooperation besteht zwischen den beiden Marktseiten (vgl. Pies 2001; Homann/Suchanek 2000).

der Spezifität<sup>6</sup> (betrieblicher Beschäftigungsbeziehungen: Eine zunehmende Bedeutung des Tausches von Arbeitsleistungen und neue Formen der Selbstständigkeit wären die Folge (vgl. Beck 1999; Capelli 1997; Capelli et al. 1997; Garbe 1997; Rubery/Grimshaw 2001; Kalleberg 2001; Schenk 2002).

Diese Überlegungen werden teilweise vom Autor auf den internen Arbeitsmarkt übertragen. Es soll untersucht werden, ob eine Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Koordinationselementen vorliegt und ob dadurch Transaktionskosten auf dem internen Arbeitsmarkt gesenkt werden.

Dabei wird in dieser Arbeit die Wirkung von IuK-Technologien differenziert betrachtet. Wenn eine Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Elementen primär durch den Einsatz von IuK-Technologie erfolgt, bedeutet das noch nicht zwangsläufig, dass dies gleichmäßig auf alle Funktionen zutrifft. Aus diesem Grund werden die oben beschriebenen Funktionen des Arbeitsmarktes in Anlehnung an Schmid<sup>7</sup> (vgl. Schmid 2001: 5ff.) in Allokation, Leistungserstellung, Leistungskontrolle und Gratifikation eingeteilt und in einem eigenen Kapitel detailliert hinsichtlich ihrer Veränderung durch IuK-Technologien überprüft. Konkret wird angenommen, dass die Wirkung von IuK-Technologien begrenzt ist, so dass primär die Allokation, darüber hinaus jedoch auch die Motivation, die Leistungserstellung und die Kontrolle sowie die Gratifikation, also wesentliche Funktionen des (internen) Arbeitsmarktes, beeinflusst werden können.

Zentrale Annahme der vorliegenden Arbeit ist, dass die Nutzung einer internen Jobbörse die Koordinationsformen des internen Arbeitsmarktes nachhaltig verändert und bestehende Transaktionskosten im Rahmen interner Arbeitsmärkte reduziert werden. (Kawai/Schmid 2003).

---

<sup>6</sup> Die Produktionsfaktoren sind in der Null-Transaktionskosten-Referenzwelt homogen und austauschbar. Die Welt mit Transaktionskosten kann jedoch spezifische Faktoren enthalten, die spezifisch sind, weil sie unterschiedlich in alternativen Verwendungsrichtungen einsetzbar sind. Ein Faktor ist dann spezifisch, wenn ein Wechsel des Einsatzes von der besten in die zweitbeste Verwendung mit Nutzeneinbußen verbunden ist (vgl. Erlei et. al 1999:180).

<sup>7</sup> Die bestehenden Phasen einer Transaktion werden in die vier Arbeitsmarktfunktionen Allokation, Leistungserstellung, Leistungskontrolle und Gratifikation unterteilt (vgl. Schmid 2001: 5ff.).

### **1.3 Struktur der Arbeit und Gang der Untersuchung**

Die Arbeit gliedert sich zunächst in einen ersten **Einleitungs- und Überblicksabschnitt**, dann in einen **theoretischen** und einen **empirischen** Teil, sowie in einen abschließenden **resümierenden** Teil.

Im Anschluss an die Einführung in die Thematik, bei der vor allem die Relevanz der Fragestellung im Mittelpunkt steht, wird die Arbeitshypothese für die Untersuchung der Veränderung der Koordination des internen Arbeitsmarktes durch die IEJB hergeleitet und präzisiert. **Im zweiten Kapitel** wird die Themenstellung anhand eines Literaturüberblicks für alle relevanten Teilaspekte in den Stand der Forschung eingeordnet. So konzentriert sich der Autor neben der grundsätzlichen Einleitung zu institutionenökonomischen Aspekten auf die Darstellung von theoretisch diskutierten Veränderungswirkungen der IuK-Technologien auf Arbeitsmärkte im Allgemeinen und interne Arbeitsmärkte im Spezifischen. Darauf folgt der Stand der Forschung in Bezug auf die Fragestellung. Hierbei wird deutlich, dass die bisherigen theoretischen Überlegungen keine Basis für eine systematische Erklärung bieten, warum und vor allem in welche Richtung die Nutzung von IuK-Technologien die Koordination am internen Arbeitsmarkt verändert.

Im **dritten Kapitel** folgen konzeptionelle Vorüberlegungen zu der eigenständigen Organisationsform interner Arbeitsmärkte, die durch bestimmte Charakteristika ausgezeichnet ist und die auch ohne elektronisches Medium einem bestehenden Koordinationsmix aus Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation unterliegt. Eine differenzierte Betrachtung der Merkmale der Koordinationsformen schließt sich an, die an interaktionsökonomische Überlegungen von Hohmann/Suchanek (vgl. 2005) anknüpfend auf den internen Arbeitsmarkt übertragen werden.

Im **vierten Kapitel** werden die eigenen konzeptionellen und theoretischen Überlegungen auf Basis der Vorarbeiten des dritten Kapitels vertieft. So werden Arbeitsmarktfunktionen innerhalb einer Transaktion isoliert und diese mit den Merkmalen der Koordinationsformen verbunden. Weiterhin wird eine weitere Ausdifferenzierung nach den beiden vorhandenen Marktseiten ‚Unternehmen und Arbeitnehmerschaft‘ vorgenommen. Diese konzeptionellen Überlegungen münden im **fünften Kapitel** in ein Schema, mit dessen Hilfe untersucht wird, ob der Einsatz von IuK-Technologien auf dem internen Arbeitsmarkt neue Kombinationen der Koordination etabliert, die mit einer Transaktionskostensenkung verbunden sind. Dies

schließt eine weitere Konkretisierung der im zweiten Kapitel vorgestellten Arbeitshypothese mit ein. Anschließend wird ein für die empirische Untersuchung geeignetes Überprüfungs-  
muster dargestellt. Auf dieser Grundlage schließt sich im **sechsten Kapitel** zunächst die Entwicklung des Methodendesigns an. Diese empirische Untersuchung hat – wie beschrieben – eine interne elektronische Jobbörse einer deutschen Großbank als zentralen empirischen Untersuchungsgegenstand und erfolgt qualitativ und quantitativ in drei Schritten.

Im ersten Schritt wurden elf Experteninterviews mit Mitarbeitern dieser Bank im Rahmen des DFG-Projekts „Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte“ (vgl. Schmid 2001) durchgeführt und zu einer Fallstudie zusammengefasst. Im nächsten Schritt wurden diese Daten mit den Ergebnissen einer quantitativen Befragung von Personalverantwortlichen desselben Unternehmens verglichen und ergänzt. Zudem wurden die Ergebnisse einer Dokumentenanalyse von zugänglichen Schriftstücken sowie von internen Vereinbarungen des Unternehmens herangezogen. Um zu überprüfen, ob sich aus der Untersuchung der betrachteten Bank Rückschlüsse auf die gesamte Branche ziehen lassen, wurden in einem dritten Schritt Experteninterviews mit Vertretern dreier weiterer Banken geführt. Aufgrund der Distanz zwischen beiden Befragungszeitpunkten von 2-3 Jahren können zudem Aussagen über die zeitliche Entwicklung abgeleitet werden.

Im **siebten Kapitel** folgt die empirische Analyse. Es werden die empirischen Erkenntnisse aller Datenquellen nach Marktseiten und Arbeitsmarktfunktionen getrennt dargestellt.

Abschließend folgt im **achten Kapitel** die Schlussbetrachtung der Untersuchung, in der eine kritische Würdigung der vorliegenden Untersuchung vorgenommen wird. Des Weiteren werden ein Ausblick auf offene Forschungsfragen und Hinweise auf künftigen Forschungsbedarf gegeben.

## **1.4 Vorstellung der Arbeitshypothese**

Resultierend aus dem skizzierten Problemaufriss und der Einordnung der Problematik in bestehende theoretische Überlegungen leiten sich folgende Arbeitshypothesen für die nachfolgende Untersuchung ab:

### **(1) IuK-Technologien induzieren neue Mischformen der Koordination**

Anknüpfend an die theoretischen Überlegungen von Kawai/Schmid (2004) wird davon ausgegangen, dass die Einführung und Nutzung von neuen IuK-Technologien (in der Ausprägung

einer internen elektronischen Jobbörse) im Rahmen einer bereits bestehenden Mischform aus wettbewerblicher, hierarchischer und kooperativer Koordination auf internen Arbeitsmärkten zu einer Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Elementen führt (vgl. ebd.). Diese neu entstehende Mischkoordination aus den drei Koordinationsformen, so die Annahme, führt durch die Etablierung einer neuen Koordination zu einer transaktionskosteneffizienten Gesamtkoordination<sup>8</sup> des internen Arbeitsmarktes.

## **(2) Interne elektronische Jobbörse führt zur Senkung von Transaktionskosten**

Auch wenn mit einer Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Koordinations-elementen grundsätzlich gerechnet wird, wirken IuK-Technologien sicher nicht auf alle Phasen der Transaktionen in gleicher Weise. Die Nutzung der IuK-Technologien verändert dabei vor allem die Allokation der Arbeitskräfte. Ob die Leistungserstellung, Leistungskontrolle sowie in Teilbereichen die Gratifikation in ähnlicher Weise beeinflusst werden, muss zusätzlich überprüft werden. Aus diesem Grund ist eine Untersuchung nach den einzelnen Funktionen und der bereits erwähnten Trennung nach beiden Marktseiten im Sinne einer Ausdifferenzierung sinnvoll.

## **(3) Der interne Arbeitsmarkt bleibt als eigenständige Organisationsform bestehen und erweitert sich von einem betriebs- zu einem unternehmensinternen Arbeitsmarkt**

Entgegen vieler Evidenzen in der Literatur (vgl. Kapitel 2) wird angenommen, dass IuK-Technologien die interne Koordinierung nicht etwa durch eine externe (Markt)-Koordinierung ersetzen. Das bedeutet, der interne Arbeitsmarkt bleibt als eigenständige Organisationsform in Abgrenzung zu anderen Arbeitsmärkten bestehen und die eingesetzten IuK-Technologien verändern die Koordination ausschließlich innerhalb des internen Arbeitsmarktes.

IuK-Technologien eröffnen ein Flexibilisierungspotential (vgl. Kapitel 2, Abbildung 1). Es wird angenommen, dass die Nutzung von IuK-Technologien den gesamten internen Arbeitsmarkt in seiner Struktur und Funktionsweise flexibilisiert und sowohl für Arbeitskräfte als auch für das Unternehmen zu nachhaltigen Veränderungen führt, die getrennt nach beiden Marktseiten auf ihre Eigenheiten bewertet werden müssen (vgl. Kapitel 2). Auf der Arbeitnehmerseite wird eine Heterogenisierung der Beschäftigungsverhältnisse (bspw. in

---

<sup>8</sup> Darunter wird in dieser Arbeit, in Anlehnung an bspw. Picot et al. (2001), verstanden, dass entweder der gleiche Output zu geringeren Kosten erzeugt werden kann, oder aber, dass bei gleichen Kosten ein höherer Output erzielt wird.

Bezug auf Lohngefüge, Arbeitskontingente und Vertragsinhalte) angenommen, auf der Unternehmensseite werden vor allem personalwirtschaftliche Vorteile sowie Flexibilisierungsgewinne in der Besetzung von offenen Vakanzen erwartet.

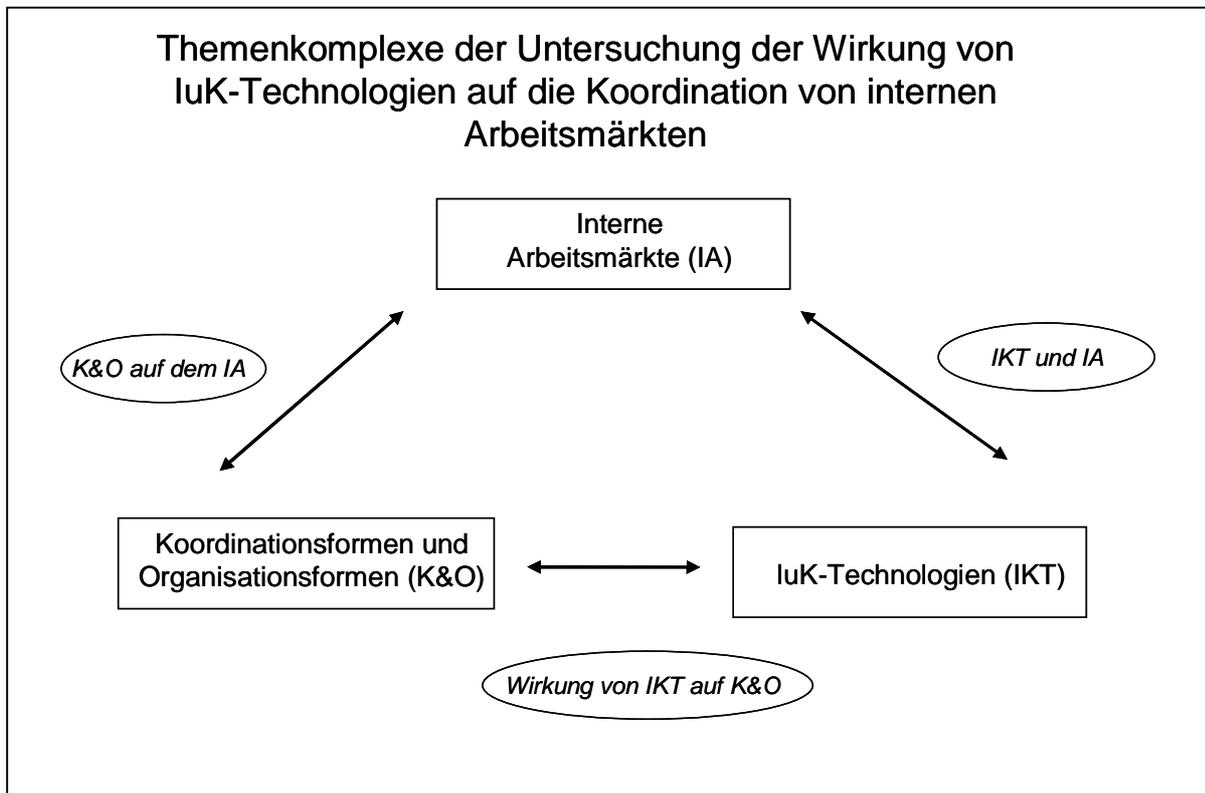
Zusammenfassend ist zu erwarten, dass die **Einführung und Nutzung** von neuen IuK-Technologien, **in der konkreten Ausprägung einer elektronischen Stellenbörse zu einer Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Elementen bei einer gleichzeitigen Abnahme von hierarchischen Strukturen auf dem internen Arbeitsmarkt führt**; dies geschieht unter der Voraussetzung einer bereits bestehenden Mischform aus wettbewerblicher, hierarchischer und kooperativer Koordination auf dem besagten Teilarbeitsmarkt. Diese wiederum neu entstehende Mischkoordination führt insgesamt zu einer transaktionskosteneffektiveren Koordination des internen Arbeitsmarktes. Dabei stellen sich die Veränderungen durch die interne elektronische Stellenbörse für die beiden vorhandenen Marktseiten (Unternehmen und Arbeitnehmerschaft) unterschiedlich dar.

Auf der Unternehmensseite werden insbesondere Veränderungen durch den Einsatz der IEJB bezüglich der Passgenauigkeit, einer verbesserten Humankapitalbildung sowie sinkender Kontrollkosten durch eine positive Veränderung der Arbeitsmotivation erwartet. Für das Unternehmen könnte dies sowohl ein personalwirtschaftlich geprägter, monetärer Gewinn in Form gesteigerter Produktivität durch das verbesserte „*Matching*“ sein, als auch ein nicht monetär messbarer Reputations- oder Imagegewinn.

Auf der Arbeitnehmerseite hingegen unterstützt die Nutzung der internen Jobbörse die Informationstransparenz des Unternehmens seitens der Mitarbeiter und fördert eine rasche und barrierefreie Information und Kommunikation zwischen beiden Marktseiten. Daraus folgt für die Mitarbeiter eine erhöhte Informationstransparenz bezüglich Unternehmensentscheidungen, allen voran für den Stellenbesetzungsprozess, von dem die Belegschaft profitieren kann. Darüber hinaus fördert die Nutzung des elektronischen Marktplatzes wettbewerbliche Elemente und sorgt für eine Zunahme von Leistungs- und Chancengerechtigkeit, indem die Besetzung zunehmend nach fachlichen und somit leistungsabhängigen Kriterien erfolgt und damit die Besetzung nach Senioritätsaspekten sowie nach informellen Regelungen an Bedeutung verliert.

## 2 Literaturüberblick über die relevanten Begriffe

Abbildung 1: Wirkungen von IuK-Technologien auf die Koordination von internen Arbeitsmärkten



Der nun folgende Literaturüberblick dient der Erklärung der bei dem Themenkomplex der Untersuchung bestehenden thematischen Wechselwirkungen. Dabei ist die obige Abbildung hilfreich, zeigt sie doch das Spannungsfeld zwischen internen Arbeitsmärkten und deren Koordination sowie den primären Untersuchungsfokus, die Rolle der IuK-Technologien. In einem ersten Schritt werden der interne Arbeitsmarkt definiert und seine Strukturmerkmale herausgearbeitet. Im zweiten Schritt wird die Koordination des internen Arbeitsmarktes, die wir als eigenständige Organisationsform verstehen, mit Evidenzen aus der Literatur erläutert. Erst danach stellt sich die Frage, ob und wie IuK-Technologien die bestehende Koordination von internen Arbeitsmärkten verändern.

IuK-Technologien konstituieren, wie einleitend beschrieben, aufgrund ihrer Eigenschaften und Spezifika als ein wesentliches Anwendungsfeld die elektronischen Märkte (vgl. Malone et al. 1987) und stellen elektronische Marktplätze (vgl. Bakos 1991) bereit, die mit Hilfe von

IuK-technologischen Systemen virtuelle ökonomische Orte des Tausches von Gütern und Leistungen zwischen Anbietern und Nachfragern bilden (vgl. Brandtweiner/Greimel 1998: 37f.; Schmid, B. 1993: 468).

Zwar werden elektronische Märkte und elektronische Marktplätze in der Literatur nicht eindeutig voneinander getrennt (vgl. Krähenmann 1994: 14). Bauer differenziert diese nach sachlichen, räumlichen und zeitlichen Marktbegrenzungskriterien (vgl. Bauer 2001: 2; Merz 1996: 7ff.). Die sachliche Abgrenzung bezieht sich ausschließlich auf das gehandelte Gut. Von Märkten ist dann die Rede, wenn eine nicht personenbezogene Aggregation der Nachfrage eines Angebots in Produktklassen vorliegt (vgl. Gutenberg 1962: 167ff.). Die räumliche Abgrenzung umfasst die Größe des Marktgebiets. Bei einem vergrößerten Einzugsgebiet spricht man von Markt, bei einem geographisch abgeschlossenen Bereich wird der Begriff Marktplatz verwendet.<sup>9</sup> Von Marktplätzen wird außerdem gesprochen, wenn es nur um den Handel eines (Einzel-)Gutes geht (vgl. ebd.).

Die zeitliche Komponente trennt Marktplätze und Märkte anhand der Reaktionsgeschwindigkeit. Sind, wie im Falle einer internen Jobbörse, direkte Reaktionen zwischen Marktteilnehmern auszumachen, handelt es sich um einen Marktplatz.

Im Idealfall unterstützen die eingesetzten IuK-Technologien alle Phasen der Markttransaktion, d.h. die Erfassung des Transaktionsbedürfnisses, die Anbahnung und Verhandlung, den Vertragsabschluss und die Vertragsabwicklung. Ist dies der Fall, kann man von einem virtuellen Markt sprechen. Wird mindestens eine der obigen Transaktionsphasen IuK-technologisch gestützt, dann sprechen wir von elektronischen Märkten (vgl. Peters 2000: 966; Picot 1998: 319). Virtuelle Märkte sind hier somit ein Spezialfall von elektronischen Märkten. Diese Märkte bilden die infrastrukturelle Voraussetzung für den Handel mit Waren und Dienstleistungen (E-Commerce) (vgl. u.a. Kelly 1998; Shapiro/Varian 1999; Stelzer 2000: 835ff.; Zerdick et al. 1999).

In Anlehnung an die Definition elektronischer Märkte verstehen wir unter elektronischen Arbeitsmärkten virtuelle Orte des Tausches von Arbeitskräften und Arbeitsleistungen, da IuK-Technologien den elektronischen Handel unterstützen und Plätze des Tausches konstituieren.

---

<sup>9</sup> Die Wortverwandtschaft zwischen „Markt“ und „Marktplatz“ ist real. In vielen Literaturstellen wird nicht mehr zwischen ihnen unterschieden (vgl. Kollmann 2001: 2). Ein Beispiel sind die Ausführungen von Krähenmann (1994: 14), der von elektronischen Märkten spricht, aber eigentlich auf Marktplätze abzielt.

In der begrifflichen Unterscheidung von Arbeitsmarkt und Arbeitsleistung manifestiert sich die Differenzierung zwischen Märkten und Arbeitsmärkten; schließlich sind aus arbeitsvertragstheoretischer Sicht Arbeitsmärkte durch Besonderheiten gekennzeichnet, die in der zumindest teilweise mangelnden Trennung von Arbeitskraft und Arbeitsleistung, der einseitigen Spezifikation von Leistung und Lohn sowie in einem Autoritätsverhältnis zum Ausdruck kommen (vgl. u.a. Baden/Kober/Schmid 1997: 15ff.). Diese Besonderheiten beinhalten, dass die Transaktionsphasen, die auf Märkten überwiegend *uno actu* erfolgen, auf Arbeitsmärkten, auf denen Arbeitskräfte „getauscht“ werden, teilweise auseinander fallen. Aufgrund dieser Trennung der Transaktionsphasen auf Arbeitsmärkten entstehen Teilarbeitsmärkte mit unterschiedlicher Koordination. Somit besteht auch die Möglichkeit, dass durch elektronische Märkte neue Marktsegmente entstehen.

Die Segmentationstheorien thematisieren diese Differenzierung in Teilarbeitsmärkte. Die vorliegende Forschungsarbeit geht auf die verschiedenen Erklärungsansätze der Arbeitsmarktsegmentation und die Ausdifferenzierungen in Teilarbeitsmärkte nicht weiter ein (vgl. hierzu u.a. Baden/Kober/Schmid 1997; Blauermel/Sesselmeier 1997; Grimshaw etc. 2002). Überwiegend geteilt wird trotz aller weiteren Unterschiede in der Segmentationsliteratur die traditionelle Unterscheidung von Doeringer/Piore (1971) in externe und interne Arbeitsmärkte.

Diese hier eingeführten und für die Fragestellung dieser Arbeit relevanten Begriffe werden in der bestehenden Literatur unterschiedlich oder widersprüchlich verwendet. Deswegen werden die in dieser Arbeit aufgeführten Begriffe: interne Arbeitsmärkte, Marktplätze sowie die Wirkung von IuK-Technologien im Folgenden definiert. Zunächst wird segmentationstheoretisch der interne Arbeitsmarkt näher beschrieben. Zweitens wird ein Überblick über die in dieser Arbeit wichtigen institutionstheoretischen und arbeitsmarkttheoretischen Konzeptionen gegeben. Zuletzt werden die mit den neuen IuK-Technologien in Zusammenhang stehenden Begrifflichkeiten genauer erklärt.

## **2.1 Der interne Arbeitsmarkt in der Literatur**

Für die Beschreibung von Arbeitsmarktstrukturen und ihre Veränderung – und damit für die zentrale Fragestellung dieser Arbeit – bietet sich die Verwendung segmentationstheoretischer Ansätze an. Zentrale Annahme der Segmentationsforschung ist, dass sich der Gesamtarbeitsmarkt in eine Reihe von Teilarbeitsmärkten aufgliedert, die eine innere Struktur aufweisen, also mehr oder weniger aufeinander abgestimmt sind, möglicherweise auch mit unterschiedlichen Anpassungsformen und -instrumenten verknüpft sind und unterschiedliche Einkommens- und Beschäftigungschancen aufweisen (vgl. Sengenberger 1987: 52; Baden/Schmid 1997: 9f).

### **2.1.1 Segmentationsansätze des internen Arbeitsmarktes in der Literatur**

Die Idee eines segmentierten Arbeitsmarktes hat eine Reihe von unterschiedlichen Segmentierungstheorien hervorgebracht. Sie beruhen auf Untersuchungsergebnissen, nach denen sich in den meisten europäischen Industrieländern Teilarbeitsmärkte identifizieren lassen, auf denen Allokationsmechanismen von Positionen, Einkommen und anderen Gratifikationen unterschiedlich funktionieren und die durch Mobilitätsbarrieren mehr oder weniger voneinander getrennt sind (vgl. auch Doeringer/Piore 1971; Edwards 1975; Szydlik 1990; Glebbeek 1993).

Eine bislang dominierende Definition des internen Arbeitsmarkts stammt von Doeringer/Piore (1971). Sie argumentierten Anfang der 1970er Jahre segmentationstheoretisch, dass der interne Arbeitsmarkt anzusehen sei als eine „administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures“ (vgl. Doeringer/Piore 1971: 1f.).

Für Doeringer/Piore (1971) zeichnete sich der interne Arbeitsmarkt durch spezifische Entgelt- und Allokationsregeln aus, die, abgekoppelt vom externen Arbeitsmarkt, lediglich auf den internen Arbeitsmarkt zutrafen. Diese Regeln können wiederum sehr unterschiedliche Kriterien für Lohnfestsetzung und Allokationsentscheidungen heranziehen. Der „*Marktmechanismus*“ ist hier weitestgehend außer Kraft gesetzt, sowohl was die Allokation von Arbeitskräften auf die Arbeitsplätze als auch die Höhe der Entlohnung betrifft. Nicht das Gesetz von Angebot und Nachfrage entscheidet, sondern institutionalisierte Regeln geben für diese Prozesse den Ausschlag, wobei selbst das durch das Marktgesetz vorgeschriebene Effizienzkriterium eine Rolle spielen kann (vgl. Ehrenberg/Smith 1985: 143).

Aber die Segmentationsansätze nennen eben nicht ausschließlich die Effizienz als Kriterium. Ihre Geltung kann durch andere Kriterien außer Kraft gesetzt werden und wird in der Regel durch diese zumindest eingeschränkt. Marktgemäße Regelungsmechanismen sind überwiegend dem externen Arbeitsmarkt vorbehalten: Auf dem externen Arbeitsmarkt gilt: „pricing, allocating, and training decisions are controlled directly by economic variables“ (vgl. Doeringer/Piore 1985: 3).

Dabei können die geographischen oder institutionellen Grenzen eines internen Arbeitsmarktes sehr verschieden sein. Obwohl der Begriff in vielen Studien in dieser Weise gebraucht wird, ist ein interner Arbeitsmarkt nicht mit dem Arbeitsmarkt innerhalb einer Firma gleichzusetzen. Interne Arbeitsmärkte können durchaus mehrere Firmen umfassen (vgl. Althausen/Kalleberg 1990: 308).

Der interne Arbeitsmarkt ist mit dem externen Arbeitsmarkt durch „*Eintrittsstellen*“, die „*Ports of Entry*“, miteinander verbunden (vgl. Biehler/Brandes/Buttler, Gerlach/Liepmann 1981: 50). Die Besetzung über die „*Ports of Entry*“ erfolgt im Wesentlichen nach Marktbedingungen auf dem externen Arbeitsmarkt. Hier werden überwiegend Nachwuchskräfte für das Unternehmen gewonnen (vgl. Weber 1989: 360). Der weitere Karriereweg bestimmt sich dann aber meistens nach den Regeln des internen Arbeitsmarktes. Andere gehen weiter und definieren diese Beschäftigungsform als System von Regelungen für bestimmte Arbeitskräfte einer Firma. Gebunden in einer Arbeitsplatzhierarchie bilden so genannte Eintrittspositionen den einzigen Zugang zum internen Markt und damit die einzige Möglichkeit zur Konkurrenz mit externen Arbeitskräften, für die ansonsten ein striktes Quereinstiegsverbot besteht (vgl. Alewell 1993).

Die innere Struktur interner Arbeitsmärkte baut insgesamt also auf „*Mobilitätsclustern*“ auf und wird durch die Art des herrschenden Mobilitätsregimes bestimmt. Arbeitsplatzwechsel spielen sich hauptsächlich zwischen Arbeitsplätzen ab, die zum gleichen Cluster gehören. Solche Cluster bestehen aus Arbeitsplätzen, die ähnliche Fertigkeiten benötigen, ähnliche Tätigkeiten zum Inhalt haben, sich um den gleichen Arbeitsabschnitt gruppieren oder der gleichen funktionalen oder organisationalen Einheit angehören (vgl. Doeringer/Piore 1985: 5f.).

Der Prototyp eines solchen Mobilitätsclusters ist die so genannte „*Karriereleiter*“. Die Arbeitsplätze einer solchen Leiter sind hierarchisch angeordnet. Stellen am oberen Ende der Hierarchie können nur besetzt werden, wenn die darunter liegenden Positionen durchlaufen wurden. Meist werden zur Ausübung der Tätigkeiten der oberen Stellen Kenntnisse benötigt,

die in den unteren Positionen erworben werden (vgl. Lazear 1981; Althausen/Kalleberg 1981: 130).<sup>10</sup>

Doeringer/Piore (1985) unterscheiden firmenspezifische Arbeitsmärkte („*enterprise market*“) von berufsspezifischen („*craft market*“) wie folgt: Firmenspezifische interne Arbeitsmärkte dürften wohl als der Paradefall von internen Arbeitsmärkten überhaupt gelten. Gerade innerhalb von Firmen bilden sich Karriereleitern aus hierarchisch angeordneten Arbeitsplätzen, die von Arbeitern sukzessiv durchschritten werden. In firmenspezifischen Arbeitsmärkten werden die Bewegungen der Arbeitskräfte zwischen den Arbeitsstellen im Wesentlichen durch Seniorität dominiert. Aber auch Fähigkeiten der Arbeitnehmer bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten können ein wichtiges Kriterium der Mobilität sein (vgl. Groß 1998: 86).

Berufsspezifische interne Arbeitsmärkte sind typisch für Handwerksberufe. Hier ist es beispielsweise in den USA so, dass häufig lokale Vermittlungsstellen, meist unter gewerkschaftlicher Führung, Arbeitskräfte je nach Bedarf auf verschiedene Firmen verteilen. Die Jobs sind dementsprechend nur von kurzer Dauer. Die Mobilitätscluster sind hier nicht durch Karriereleitern gegeben, sondern werden als institutionell definierte Bewegungen zwischen verschiedenen Arbeitgebern, aber innerhalb des gleichen Berufes, beschrieben. Abgeschottet sind diese internen Märkte insofern, als dass nur Arbeitskräfte mit einer entsprechenden Ausbildung zugelassen sind. Die Zuweisung auf bestimmte Arbeitsplätze erfolgt eher nach Kriterien wie der Dauer der letzten Beschäftigung oder der Dauer der Arbeitslosigkeit seit der letzten Beschäftigung als nach Seniorität oder Fähigkeit. (vgl. Althausen/Kalleberg 1981: 130-136; Ohashi/Tachibanaki 1998: 2ff.).

Weber hingegen sieht eine Zunahme der Bedeutung von Qualifikationen der Beschäftigten. Die Unternehmen investieren in wachsendem Umfang in ihre Arbeitskräfte und versuchen, diese Investitionen zu schützen. Daraus resultieren bestimmte Maßnahmen, um betriebspezifisches Humankapital langfristig an das Unternehmen zu binden (vgl. Weber 1989: 355ff.S).

---

<sup>10</sup> Es ist allerdings äußerst schwierig, Karriereleitern eines internen Arbeitsmarktes zu identifizieren. Dazu sind Organisationsstudien nötig, die Arbeitsplätze in einer Firma und ihre Verbindung in einer Kette (unter Umständen über mehrere Firmen hinweg) genau festhalten können. Man stößt dann aber auf das Problem, dass theoretische Vorstellungen über den Mobilitätsprozess in einer solchen Leiter die Auswahl der Kategorien, die die einzelnen Jobs definieren, beeinflussen. Solche theoretischen Vorentscheidungen wiederum haben Auswirkungen auf das Ausmaß der Mobilität, das mit den jeweils verwendeten Konzepten festgestellt wird (vgl. Althausen/Kalleberg 1990). In Studien, in denen interne Arbeitsmärkte als Determinanten des Einkommens oder des Ausmaßes von Karrieremobilität betrachtet werden, wird das Vorhandensein von internen Arbeitsmärkten oft nur durch die Betriebsgröße operationalisiert, da angenommen werden kann, dass interne Arbeitsmärkte vor allem in Großbetrieben existieren (vgl. Carroll/Mayer 1986).

Neben dieser Zweiteilung des Arbeitsmarktes in einen externen und einen internen Arbeitsmarkt gibt es eine auf den bundesrepublikanischen Arbeitsmarkt bezogene Weiterentwicklung von Sengenberger und Lutz (1983). Dieser will die Besonderheit des deutschen Arbeitsmarktes bezogen auf die „*fachlichen Arbeitsmärkte*“ hervorheben (vgl. u.a. Biehler/Brandes 1981). Das standardisierte deutsche duale System der Berufsausbildung bringt in hohem Maße zwischen Betrieben austauschbare Arbeitnehmer hervor und damit eine in hohem Grade nach Ausbildungs- und Qualifikationsabschlüssen segmentierte Angebotsseite des Arbeitsmarktes. Diese Weiterentwicklung zu einem „*dreigeteilten Arbeitsmarkt*“<sup>11</sup> versucht also humankapitaltheoretisch, die gegenseitige Bindung und Abhängigkeit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf dem internen Arbeitsmarkt zu erklären.

Im Mittelpunkt ihres Ansatzes stehen die Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer, welche nur unter bestimmten Voraussetzungen und institutionalisierten Regeln getätigt werden (vgl. Sengenberger 1987: 36). Dies wird vor allem im Bestand von Senioritätsregeln, langfristigen Arbeitsverträgen und klar spezifizierter Arbeitsleistung ausgedrückt. Sowohl nach den Erklärungsmustern von Doeringer/Piore als auch nach Sengenberger/Lutz ist die Koordinationsform des internen Arbeitsmarktes mehrheitlich hierarchisch bestimmt. Sowohl die Allokation, die Leistungserstellung und -kontrolle als auch die Gratifikation werden von Regeln bestimmt, die hierarchisch institutionalisiert sind. Die Forschungen und auch die theoretischen Annahmen von Doeringer/Piore konnten allerdings nie einem spezifischen Theorem zugeordnet werden.

Zusammenfassend geht die Literatur davon aus, dass interne Arbeitsmärkte in Unternehmen überwiegend mit einer hierarchischen Koordination verbunden sind, was auf institutionstheoretischen Überlegungen beruht.<sup>12</sup> Dass hierarchische Elemente bei der Koordination dominieren, ist nicht zuletzt auf organisationstheoretische Überlegungen zurückzuführen.

Hierarchie gilt als eine Möglichkeit, die Komplexität einer Organisation strukturell und nachhaltig zu reduzieren. Damit gibt sie sich zugleich als gewählte Einschränkung zu erkennen. Die Reduzierung der Komplexität durch Hierarchie kommt zustande, indem die vertikale Kommunikation hochgradig reguliert wird. Somit wird Kommunikation unter Nicht-Gleichgestellten zu einer Entscheidung stilisiert, die entsprechend der hierarchischen Unterscheidung von oben nach unten in Form der Weisungskette erfolgt (vgl. Baecker 1999: 182).

---

<sup>11</sup> Die Dreiteilung unterscheidet in einen Jedermannsarbetsmarkt, einen berufsfachlichen und einen internen Arbeitsmarkt.

<sup>12</sup> Zwar wurde im Rahmen des Literaturüberblicks über interne Arbeitsmärkte auf neue Überlegungen hingewiesen, die eine Zunahme von wettbewerblichen Bedingungen beschreiben, eine Problematisierung über die Koordinationsformen wird jedoch unterlassen. Somit gehen besagte Beiträge auch weiterhin von einer hierarchischen Koordination aus.

Im Kontext von Koordinationsfunktionen sowie Mechanismen im Rahmen von internen Arbeitsmärkten findet sich in der Literatur wiederum wiederholt das Begriffspaar Hierarchie und Unternehmung. Institutionsökonomische Überlegungen haben eine Unterscheidung verschiedener Koordinationsformen zum Ausgangspunkt. Coase fragt sich, „*why a firm emerges at all in a specialised exchange economy*“ (Coase 1991: 20), wenn doch der Preismechanismus nach neoklassischen Überlegungen für eine effiziente Koordination von Angebot und Nachfrage zuständig ist. Coase bestimmt Kosten, die durch die Nutzung und die Entwicklung des Preismechanismus entstehen. Um diese Kosten zu vermeiden, gab es als einzige Alternative die Bildung eines Unternehmens, das die Koordination über ein Autoritätsverhältnis etabliert und daher kostengünstiger ist. Dies allerdings mit der Einschränkung, dass die Organisationskosten des Unternehmens unter den Kosten der Nutzung des Preismechanismus liegen müssen, was mit der Größe der Unternehmung korreliert. Aus dieser ursprünglichen Annahme resultieren die Überlegungen, dass Formen und Ausprägungen hierarchischer Koordination als Existenzbedingung für Unternehmen gelten. Gleichzeitig wurde diese Koordination als transaktionskostengünstig für Unternehmen beschrieben, was bereits im Rahmen der diskutierten Strukturmerkmale erläutert wurde.

Inzwischen existiert jedoch eine ganze Reihe von Ansätzen im Theoriengerüst der Institutionenökonomik, die Merkmale idealtypischer interner Arbeitsmärkte als „*Second-Best*“<sup>13</sup>-Lösung erkennen (vgl. Baker/Holmström 1995: 255; Weber 1989: 385f.).

In diesem Zusammenhang muss auch auf die von Lazear entwickelten Turnierlohnmodelle verwiesen werden, die stellenbezogene Entlohnungssysteme als Bestandteil eines effizienten Anreizschemas ableiten. Somit wirken Lohnunterschiede zwischen Hierarchieebenen als Leistungsanreiz für die Beschäftigten (vgl. Lazear/Rosen 1981; Schmid-Schönbein 1999: 7-9). Arbeitnehmer sollen zu einer höheren Arbeitsanstrengung motiviert werden, um die (mit der Beförderung) verbundene Lohnsteigerung zu realisieren (vgl. Grund 2002: 628).

Dies geht mit einer bereits empirisch nachgewiesenen stellenbezogenen Entlohnung einher, die neben den lohnbestimmten Faktoren wie Alter, Geschlecht, Ausbildung und Dauer der Betriebszugehörigkeit das wichtigste Merkmal für die Gratifikation darstellt (vgl. Lazear 1992: 194; Grund/Kräkel 2001: 17f.; Baker/Holmstrom 1995: 257).

Ergänzt werden diese Überlegungen von hierarchisch unabhängigen Allokationsregeln, die zu einer Abnahme von Beförderungen nach dem bisher geltenden Senioritätsprinzip führen

---

<sup>13</sup> Die First-Best-Lösung kommt nur in einer Welt ohne Transaktionskosten zustande und ist das Optimum Optimorum. Die Second-Best-Lösung ist aus Sicht dieser Arbeit die transaktionskosteneffiziente, nächstbeste Lösung.

können. Somit unterliegt auch der interne Arbeitsmarkt einem Wandel, der bereits teilweise in der Literatur berücksichtigt worden ist. Auch Ostermann sieht (vgl. Ostermann 2002; Piore 2002: 271f.; Lutz 2004: 98f.) eine Zunahme der Flexibilität auf internen Arbeitsmärkten, die Einfluss auf die Beschäftigungsdauer hat. Auch die beschriebene Abnahme von hierarchischen Bestimmungen durch die erhöhte Bedeutung von Team-Arbeit und Expertentum<sup>14</sup> unterstützt den Wandel am einst so starren internen Arbeitsmarkt (vgl. Zenger 2002: 80).

Weiterhin gibt es in der Literatur Versuche, nach denen die Organisationsform interner Arbeitsmärkte als eine hybride Erscheinung erklärt wird, die zwar von hierarchischen Regelungen dominiert ist, dabei aber komplementär marktliche sowie kooperative Elemente enthält (vgl. Zenger 2002: 81ff.; Rubery/Earnshaw 2004: 1-9). Andere Beiträge gehen weiter und weisen auf umfassende Änderungen im Rahmen interner Arbeitsmärkte insbesondere für die Bereiche Personalauswahl, Personalentwicklung, Gratifikation und Jobsicherheit hin: „(...) New policies around training, recruitment, pay, job security and career progression have been introduced in response to pressures and opportunities for change, both internal and external to the organisation“ (vgl. Grimshaw/Ward/Rubery/Beynon 2001; Wittke 1995: 1f.).

Auch Camuffo sieht in einem Beitrag traditionelle Muster interner Arbeitsmärkte auf dem Rückzug und betont deren stetige Auflösung sowie Anpassung an den externen Arbeitsmarkt (vgl. Camuffo 2002; Moss/Salzman/Tilly 1998: 9f.). Ergänzend anzuführen sind auch empirische Belege über veränderte Gratifikationsmechanismen ausgewählter Großunternehmen in Spanien im Rahmen interner Arbeitsmärkte, die auf einen umfassenden Paradigmenwechsel in den Entlohnungsmechanismen hindeuten (vgl. Angel/Salas-Fumas 1998). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine britische Studie: „(...) the evidence suggests that many of the traditional pillars of the internal labour market have been dismantled.“ (vgl. Grimshaw/Ward/Rubery/Beynon 2001: 25).

Anhand einer Dokumentenanalyse und Experteninterviews von vier großen britischen Organisationen/Unternehmen als empirische Grundlage stellten die Autoren wechselnde, flexible Arbeitsverträge, veränderte Allokations- und Gratifikationsmechanismen sowie neue Formen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten fest (vgl. Grimshaw/Ward/Rubery/Beynon 2001: 27ff.).

---

<sup>14</sup> Unter dem Begriff des Expertentums verstehen die Autoren das von Hierarchieebenen unabhängige Konsultieren von Spezialisten und der Verwendung von deren Fachwissen zur Entscheidungsfindung.

Auf die Bedeutung neuer Arbeitsformen wie Gewinnbeteiligung, Bonussysteme, verbesserte Kommunikation zwischen den Hierarchiestufen sowie Einrichtung von horizontal organisierten Arbeitsgruppen weisen auch Ichniowski et al. hin und skizzieren diese wie folgt für die USA: „(...) a collage of evidence suggests that innovative workplace practises can increase performance, primarily through the use of systems of related practices that enhance worker participation, make work design less rigid, and decentralize managerial tasks“ (vgl. Ichniowski et al. 1996: 299).

Zimmermann untersucht hingegen die Mobilität deutscher Arbeitnehmer und stellt in seiner Studie eine signifikant höhere betriebliche Mobilität der Beschäftigten fest als bisher angenommen, was als eine Zunahme der Flexibilisierung auch der Belegschaft von internen Arbeitsmärkten zu werten ist (vgl. Zimmermann 1995: 328). In diesem Rahmen wird auch auf Boje/Grönlund verwiesen, die im Rahmen einer Studie die beiden nordamerikanischen Arbeitsmärkte (Kanada und USA) mit zwei skandinavischen (Dänemark und Schweden) verglichen haben. Untersucht wurden primär Beschäftigungsstabilität und Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass eine weitere Ausdifferenzierung nötig ist. So kann nicht von einer generellen Zunahme von Flexibilitätsmerkmalen gesprochen werden, vielmehr sind diese abhängig von der Anstellungsfrist und der Beschäftigungsdauer sowie der Qualifikation der Arbeitnehmer (vgl. Bore/Furaker 2001: 208). Diese Position wird auch von Köhler gestärkt; statt der angenommenen generellen Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse bilden langfristige Beschäftigungsverhältnisse einen großen Teil des Arbeitsmarktgeschehens ab, koexistieren aber mit zeitlich befristeten Beschäftigungsdauern (vgl. Struck/Köhler/Goetzelt/Grotheer/Schröder 2006: 16).

Ähnliche Entwicklungen beschreibt auch Piore, wobei der Fokus seiner Ausführungen auf die zugenommene Flexibilität der Fertigkeiten von Arbeitnehmern abzielt, die dadurch universell und eben nicht nur in einzelnen Betrieben oder Unternehmen einsetzbar sind (vgl. Piore 2002; vgl. Gibbons/Waldman 2004: 203).

Eine für die vorliegende Untersuchung wichtige Studie (vgl. Becher/Brand/Schmid 2007) bezieht sich auf die Unterscheidung von Koordinations- und Organisationsform im Rahmen von Teilarbeitsmärkten<sup>15</sup> und zeigt theoretisch wie empirisch, dass auch interne Arbeitsmärkte einem Dreiklang aus den Koordinationsformen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation unterliegen. Dies wurde in einer Betriebsbefragung bestätigt. Im Rahmen der empirischen

---

<sup>15</sup> Die Untersuchung von Becher/Brand/Schmid unterscheidet drei verschiedene Teilarbeitsmärkte (interne, externe sowie elektronische Arbeitsnetze), die sie im Rahmen einer repräsentativen Betriebsbefragung nach den Ausprägungen ihrer Koordination abfragt

Überprüfung der Arbeitshypothesen aus der vorliegenden Untersuchung werden wir nochmals auf die Studie von Becher/Brand/Schmid zurückgreifen, stellt sie doch bisher die einzige nennenswerte empirische Arbeit dar, die sich dem beschriebenen Themenkomplex widmet.

Auch das in den letzten Jahren in den Niederlanden diskutierte „Flexicurity-Modell“ ist für den internen Arbeitsmarkt und dessen Veränderung von Relevanz (vgl. Stichting van de Arbeid 1996; Wilthagen 1998). Dies gilt vor allem für neue Beschäftigungsmodalitäten im Rahmen der zunehmenden internen numerischen Flexibilität der Beschäftigten. Diese setzt vor allem „bei schwankender Kapazitätsauslastung auf zeitliche Anpassung des Arbeitsvolumens mit Hilfe von Zeitkontenmodellen und Beschäftigung sichernden Arbeitszeitverkürzungen“ (vgl. Keller/Seifert 2002: 91). Als Bedingung für weit gehende Beschäftigungsflexibilität wird immer wieder auf das Konzept des „Lebenslangen Lernens“ verwiesen, das Ansatzpunkte liefert, um die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer auf betrieblichen (internen) sowie externen Arbeitsmärkten zu sichern (vgl. Keller/Seifert 2002: 93f.).

Die Diskussion der Flexibilität wurde insbesondere durch die Beiträge von Kahn (vgl. Kahn 2000) und Franz/Pfeifer (vgl. Franz/Pfeifer 2003) im Rahmen von Lohnspreizungen im Zusammenhang mit Qualifikationsstufen geprägt. Bauer/Bender (2001) untersuchten neben der Flexibilität auch die Fragestellung, inwieweit neue Organisationsformen der Arbeit einen Einfluss auf die Lohnstruktur haben. Im Fokus des Interesses stehen Teamarbeit, Job Rotation, dezentrale Entscheidungsmechanismen, Abbau von Hierarchiestufen sowie durch den Einsatz neuer Techniken ermöglichte Unternehmensneuorganisation. Im Rahmen dieser Untersuchungen zeigen die beiden Autoren, dass insbesondere die Entlohnung von Ungelernten sinkt, während hoch und höher qualifizierte Beschäftigte von den Innovationen profitieren, ohne dass sich die Beschäftigungsstruktur nachhaltig verändert.

Zusammenfassend existiert eine institutionenspezifische Segmentierung des Arbeitsmarktes, welche durch eine auf den bundesrepublikanischen Arbeitsmarkt bezogene humankapital-spezifische Segmentierung ergänzt wird. Dabei sind interne Arbeitsmärkte durch Gratifikationssysteme für ihre Stammbeschaften charakterisiert. Es dominieren „*hierarchische institutionalisierte Karriereleitern*“ und der interne Arbeitsmarkt ist durch eine Vielzahl an Hierarchieebenen gekennzeichnet. Dagegen sind die externen Arbeitsmärkte durch Angebots-Nachfrage-Mechanismen charakterisiert. Darüber hinaus unterscheidet sich der interne vom externen Arbeitsmarkt dadurch, dass im Segment des internen Arbeitsmarktes relativ sichere und gut bezahlte Positionen gehandelt werden, während es im Segment des externen Arbeits-

marktes tendenziell unsichere und häufig schlecht bezahlte Positionen gibt (z.B. prekäre Arbeitsverhältnisse usw.).

### **2.1.2 Die besonderen Charakteristika des internen Arbeitsmarktes**

Wie im vorausgehenden Kapitel diskutiert, repräsentiert der interne Arbeitsmarkt also eine abgegrenzte Struktureinheit des gesamten Arbeitsmarktes, innerhalb derer die Allokation und Gratifizierung von Arbeitskräften einer mehr oder weniger stark institutionalisierten Regelung gehorcht (vgl. Doeringer/Piore 1971: 1f.; Kerr 1954: 101).

Innerhalb des betrieblichen bzw. internen Arbeitsmarktes haben sich unternehmensspezifische Allokationsregeln und Gratifizierungsregeln, z.B. Beförderung und Lohnstruktur, herausgebildet (vgl. Kräkel/Grund 2001: 3). Der interne Arbeitsmarkt ist, wie beschrieben, dadurch gekennzeichnet, dass das auf dem externen Arbeitsmarkt geltende freie Spiel der Kräfte bei der Lohnbildung in diesem Segment durch einen gewerkschaftlich dominierten Lohnbildungsprozess substituiert wird (vgl. ebd.).

Durch die Abgrenzungsversuche zwischen dem internen und dem externen Arbeitsmarkt haben sich in der Literatur einige **Strukturmerkmale** herausgebildet, die auch im Verlauf dieser Arbeit als zentrale Charakteristika isoliert werden. (vgl. Sesselmeier/Blauermel 1998: 207f.; Biehler/Brandes 1981: 157; Brandes/Weise 1983: 61ff.; Lutz 2004: 95ff.; DiPrete/Gaux/Maurin 2001: 176f.):

- (betriebs-)spezifische Qualifikationsregelungen
- Stabilität bzw. Langfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse
- Existenz von Aufstiegsleitern
- Senioritätsregeln bei Beförderung und Entlohnung
- interne Besetzung vakanter Stellen
- Arbeitsplatzhierarchien
- Kopplung der Löhne an Stellen

Insbesondere Littek/Rammert/Wacher (1983) folgend ist der interne vom externen Arbeitsmarkt vor allem auch über die Rigidität abzugrenzen, mit der eine Stelle selbst dann noch besetzt wird, wenn die Entwicklungen auf dem externen Arbeitsmarkt (etwa bei einem Überangebot bestimmter Kategorien von qualifizierten Arbeitskräften) einem ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkül zufolge eigentlich eine andere Strategie vorschreiben würde. So behaupten die Autoren, dass die Theorie interner Arbeitsmärkte dadurch charakterisiert ist, dass die in ihnen angewendeten Regeln der Allokation und Entlohnung von Arbeitskräften geringer von Veränderungen der ökonomischen Konstellationen beeinflusst werden, als es aus der Perspektive der neoklassischen Ökonomie hinsichtlich der Allokations- und Preisbildungsprozesse zu erwarten wäre (vgl. Littek/Rammert/Wacher 1983: 200).

### 2.1.3 Fazit und Stand der Forschung

Im Ergebnis geht die Literatur auch weiterhin mehrheitlich davon aus, dass **interne Arbeitsmärkte** überwiegend von einer **hierarchischen Koordination** bestimmt sind, was sich auch in den bereits beschriebenen Charakteristika (vgl. vorheriges Kapitel) von internen Arbeitsmärkten widerspiegelt. Warum hierarchische Elemente bei der Koordination dominieren, ist neben beschriebenen institutionenökonomischen (vgl. Williamson 1990 etc.) Aspekten auch auf organisationstheoretische Überlegungen (vgl. u.a. Bauer/Bender 2001) in der Literatur zurückzuführen. Hierarchie als Koordinationsinstrument gilt weiterhin als eine „kostengünstige“ Möglichkeit, die Komplexität einer Organisation strukturell und nachhaltig zu reduzieren (vgl. Baecker 1999). Doch neuere Evidenzen in der Literatur sehen auch wettbewerbliche sowie kooperative Elemente auf internen Arbeitsmärkten, die vor allem mit der Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen in Zusammenhang stehen. Die zunehmende Flexibilität, z.B. bei der Allokation, aber auch bei Gratifikationsregelungen wird in der Literatur einerseits mit Gründen der gesteigerten Effizienz, andererseits auch aus wachstumstheoretischen und betriebswirtschaftlichen Erwägungen erklärt (vgl. Boje/Furaker 2003, S. 189f., Earnshaw/Rubery 2003), was zunächst als „vorsichtige“ Bestätigung der eigenen Überlegungen<sup>16</sup> angesehen werden kann, die auch in Teilbereichen von Becher/Brand/Schmid (2007) geteilt werden. Diese quantitative Analyse der Bedeutung der Organisation und Koordination elektronischer Arbeitsmärkte stellt bis dato

---

<sup>16</sup> Unter eigenen Überlegungen wird eine Kombination des internen Arbeitsmarktes von hierarchischen, wettbewerblichen sowie kooperativen Elementen verstanden, die in dieser Form in der Literatur nicht als Stand der Forschung gilt.

die einzige umfangreiche Studie zum Themenkomplex der Auswirkungen von IuK-Technologien auf die Koordination von Arbeitsmärkten dar.

Auf die empirischen Erkenntnisse wird im Rahmen der eigenen empirischen Reflexion selektiv rekurriert, stellt die Untersuchung doch eine repräsentative Betriebsbefragung für zwei Teilarbeitsmärkte sowie den Bereich der elektronischen Netze mit allen wesentlichen Branchen und Geschäftsfeldern dar, während die vorliegende Arbeit sich ausschließlich mit empirischem Material aus der Bankenbranche beschäftigt und sich zudem auf deren interne Arbeitsmärkte konzentriert. Erwähnt werden muss aber, dass die hier getroffenen Überlegungen zu einer „heterogenen Koordination des internen Arbeitsmarktes“ keinen „state of the art“-Anspruch haben, aber als eine logische Weiterentwicklung der Arbeiten von Camuffo, Zimmermann, Ostermann etc. zu sehen sind.

Wie sich hingegen die Informations- und Kommunikationstechnologien auf den internen Arbeitsmarkt sowie auf dessen „Koordination“ auswirken, kann auf Basis der bestehenden Literatur nur wie folgt bewertet werden. Ciborra verwies als einer der ersten Autoren auf den Einfluss der IuK-Technologie auf bestehende Transaktionskosten. Seiner Logik zufolge hat der Einsatz von IuK-Technologie einen positiven Einfluss auf die Effizienz von Koordinationsformen, er bezieht sich auf die Williamsche Unterteilung von Markt und Hierarchie, lässt aber eine detaillierte Analyse vermissen (vgl. Ciborra 1983). Der Beitrag von Benjamin/Malone/Yates kann als Auslöser der Diskussion um die Auswirkungen von IuK-Technologie auf Unternehmungen gewertet werden. Sie beziehen sich auf die Williamsche Transaktionskostenökonomik und verweisen auf die Merkmale einer Transaktion (vgl. Williamson 1985), ohne jedoch die Reduzierung der Koordinationskosten genauer zu spezifizieren. Einige Jahre später integrieren Gurbaxani/Whang die Principal-Agent-Theorie in die Transaktionskostenökonomie und distanzieren sich somit von dem starken Fokus auf die externen Koordinationskosten. Allerdings kann auch damit noch keine genaue Spezifizierung der Kosten und der dadurch veränderten Koordinationsproblematik beschrieben werden (vgl. Gurbaxani/Whang 1991). Auch weitere Autoren (vgl. Picot/Rippeberger/Wolf, Garbe, Antonelli etc.) bleiben in dem transaktionskostengeleiteten Argumentationsmuster von Williamson. Untersuchungen, die sich systematisch mit den konkreten Auswirkungen von IuK-Technologien, auch unter der Koordinationsperspektive, beschäftigten, liegen bisher nicht vor.

Somit bleibt als Fazit, dass die Literatur bereits einige Anzeichen zu einer **Flexibilisierung und einer Zunahme von Wettbewerb** im Rahmen interner Arbeitsmärkte berücksichtigt, der

Forschungsgegenstand (interner Arbeitsmarkt) aber weiter als **hierarchisch dominiert angesehen** wird. Die bereits erwähnten Anzeichen im Rahmen der bestehenden Literatur resultieren insgesamt aus humankapitaltheoretischen Überlegungen, die sich auch in der Neuen Institutionenökonomie wiederfinden lassen.

## **2.2 Institutionenökonomische Grundlagen**

Da die realen und die sich durch IuK-Technologie verändernden Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes im Mittelpunkt der Forschung stehen, wird die Transaktionskostentheorie im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ) den Schwerpunkt der theoretischen Überlegungen in Anspruch nehmen.

Im folgenden Abschnitt werden deshalb wesentliche Teile des institutionenökonomischen Forschungsprogramms skizziert, da auf dieser Basis die weitere Untersuchung aufbaut. Im Rahmen des Kapitels über die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen werden als zentrale Bezugspunkte zunächst grundlegende Aussagen der Transaktionskostentheorie dargestellt. Erweitert werden diese durch den Prinzipal-Agent-Ansatz, der die für den (internen) Arbeitsmarkt relevanten Arbeitsverträge und deren transaktionskostentheoretische Analyse einschließt. Darüber hinaus werden als Erweiterung des neoklassischen Basismodells auch Aspekte der Humankapitaltheorie und Überlegungen aus der Personalökonomie (z.B. als Spezifizierung der Prinzipal-Agent-Problematik) betrachtet. Wie einleitend beschrieben, liegt die Fragestellung dieser Arbeit in einer Schnittmenge der Institutionenökonomie. Es werden nachfolgend zunächst die für die Arbeit relevanten Gesichtspunkte des Institutionenbegriffs und deren Bedeutung definiert.

### **2.2.1 Die Basis: die Institution**

In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur ist häufig eine unterschiedliche Definition von des Begriffs Institution anzutreffen, die sowohl organisierte Gruppen als auch Normen umfasst. Mit dem Beginn der 1970er Jahre wurde die neue mikroökonomische Forschung als Neue Institutionenökonomie bezeichnet. „Als Institution wird verstanden ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern“ (vgl. Richter 1994: 2).

Schmid (1989) wiederum schreibt dem Begriff einen Chamäleoncharakter zu, da er soziale oder politische Regulierungsinstanzen (z.B. Betriebsräte und Arbeitsgerichte), normative Regelungen (z.B. Arbeitsverträge, Gesetze) und dauerhafte Verhaltens- und Wertemuster (Tradition, Gewohnheiten) beinhaltet. Auch Picot weist auf die sehr weite Auslegung des Begriffs hin: Der Institutionenbegriff umfasst nicht nur die Unternehmung allein, sondern auch ihre organisatorischen Regelungen, wie z.B. auch den Markt, das Geld, die Sprache, sowie soziale Normen und rechtliche Einrichtungen, wie etwa Verfassungen, Vertragsformen und Eigentum (vgl. Picot 1991: 144; Selke 1999: 13). Die dargestellte Argumentation basiert auf der Annahme, dass die ausschließliche Fokussierung auf die Produktionskosten die Entstehung von Unternehmen nicht hinreichend begründen kann. In der ökonomischen Theorie hat seit dem Aufsatz „*The nature of the firm*“ von Coase aus den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts das Interesse an der Erforschung von betriebs- und unternehmens-internen Strukturen und Organisationsmustern Schritt für Schritt zugenommen (vgl. Obermann 1992). Im Rahmen der neoklassischen Theorie war ein Unternehmen lediglich eine so genannte „*Black Box*“, die keinerlei Einblick in deren Entwicklung und deren interne Wertschöpfungsabläufe unter Einbeziehung des Verhaltens der in ihnen tätigen Akteure zugelassen hat. Dabei wird davon ausgegangen, dass es sich bei Unternehmen um Systeme handelt, in denen sich automatisch optimale Input/Output-Beziehungen ergeben (vgl. Küsselberg 1992: 1f./Selke 1999: 30ff.).

Die Neoklassik geht im Rahmen der Erklärung von Existenzen von Unternehmen ausschließlich von Produktionskostenvorteilen bei intern durchgeführter Produktion aus. Zentrale Annahme ist hier die Bedingung des vollkommenen Wettbewerbs, der vollkommene Information beinhaltet. Daraus wird geschlossen, dass die Organisation sowie die Koordination ökonomischer Aktivitäten ohne Kosten erfolgen (vgl. Schumpeter 1954). Diesen Überlegungen liegen Verträge zugrunde, die Verfügungs- sowie Kontrollrecht bestimmen und bei Verstößen auch sanktionsfähig sind. Allerdings entspricht diese Betrachtungsweise (vgl. Coase 1937) nicht der ökonomischen Realität, da insbesondere der institutionelle Rahmen, in den wirtschaftliches Handeln innerhalb von Unternehmen wie auch in der Volkswirtschaft überhaupt eingebettet ist, nicht in die ökonomische Analyse einbezogen wird. Die Kosten der in jedem Unternehmen anfallenden Koordination und Steuerung der ökonomischen Aktivitäten bleiben unberücksichtigt. Darüber hinaus erweist sich das in der Neoklassik verwendete Bild von Unternehmen und ihren Beschäftigten als effizient funktionierende Produktionsstätten als unzureichend. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität ist vielmehr durch unvollkommene Informationen, begrenzte Rationalität der Entscheidungs-

subjekte sowie das Streben von Individuen nach Nutzenmaximierung gekennzeichnet (vgl. Kromphardt 1982). Diese Prämissen führen im Ergebnis dazu, dass nicht nur die Produktion sondern auch die Organisation, und damit eben neben den Produktionskosten auch die Organisationskosten, ökonomisch relevant sind. Daraus ergibt sich, dass die Entstehung von Unternehmen auf Kostenvorteile der internen (hierarchischen) Koordination der ökonomischen Aktivitäten gegenüber der Nutzung des Marktes zurückzuführen ist.

Somit ergeben sich Fragestellungen, die sich mit der Bedeutung institutioneller Arrangements beschäftigen, speziell mit deren Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Entscheidungs-, Koordinations- und Produktionsprozesse. Die bisher z.B. durch die Sozialwissenschaften erarbeiteten Erkenntnisse über die Prämissen menschlichen Handelns und Verhaltens und die Erkenntnisse der Organisationstheorie über die Wirkung struktureller Muster auf die Effizienz von Prozessen müssen in die Theorie der Unternehmung integriert werden (vgl. Krüsselberg 1992: 1ff.).

Zusätzlich gilt es als zentrales Problem der Institutionenökonomik zu bestimmen, wie man Individuen dazu motivieren kann, tatsächlich in einem gemeinsamen Interesse und für den Erfolg des Unternehmens zu agieren (vgl. Richter/Furobotn 1996: 357). So kann die Unternehmung als Mischkonstrukt aufgefasst werden, in der Gruppen wie Eigentümer, Manager, Angestellte, Lieferanten, Kunden sowie Gewerkschaften und staatliche Kontrollbehörden zusammenarbeiten (vgl. Richter/Furobotn 1996: 355).

Da der Begriff der Institution mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Interpretationen belegt ist, wird es notwendig sein, ihn für die vorliegende Arbeit einzuschränken. Im Rahmen dieser Untersuchung wird ein enger Begriff der Institution verwandt und zwischen Organisation und Institution unterschieden. „A corporation only exists as a separate legal entity by virtue of a set of working rules which defines what is, and what is not a corporation (...) Institutions define certain organisations or social programs, but these programs and organizations are best thought of not as being institutions, but as being defined by institutions“ (Bromley 1989: 43).

Diese Unterscheidung erfolgt, um das Akteurshandeln sowohl innerhalb von Institutionen als auch in seiner Rückkopplung zu diesen Institutionen einbeziehen zu können. Auch in der Literatur gibt es Evidenzen für diese Unterscheidung, als Beispiel können Bromly und North (vgl. Bromley/North 1992) angeführt werden. Danach erfordern alle menschlichen Aktivitäten regulierende Konventionen, die den sozialen Prozess erleichtern. Institutionen stellen somit ein Gefüge von Rechten und Pflichten dar, das die Menschen in ihrem Verhalten betrifft, wobei hier das wirtschaftliche Verhalten im Mittelpunkt des Interesses steht. Im

Unterschied dazu sind Organisationen „Gruppen von Einzelpersonen die ein gemeinsamer Zweck, die Erreichung eines Zieles, verbindet“ (vgl. North 1992: 5).

Beide Formen existieren nicht getrennt voneinander, sondern es bestehen spezifische Verbindungen. „Mit dem Begriff der Institution werden üblicherweise Formen sozialer Handlungen bezeichnet, die eine gewisse Gleichartigkeit und Regelmäßigkeit in zeitlicher und räumlicher Hinsicht aufweisen. Insoweit die Untersuchung einer Institution es möglich macht, Annahmen darüber zu treffen, wie Menschen aufgrund ihrer Lage und Verankerung in sozialen Ordnungen in einer bestimmten Situation denken und handeln werden, kann man die Institutionenanalyse als Kernanliegen der Sozialwissenschaften überhaupt auffassen.“ (Dierckes/Zapf 1994: 10).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird also diese Überlegung der Trennung von Institution und Organisation übernommen und auf die eigenen konzeptionellen Arbeiten übertragen.

### **2.2.1.1 Differenzierung von Institutionen**

Nachdem nun die Trennung zwischen Institution und Organisation vorgenommen wurde, gilt es, den Institutionenbegriff präzise zu beschreiben.

North (1992: 43ff.) unterscheidet zunächst nur zwischen „informellen“ und „formellen“ Institutionen. Diese formellen Institutionen umfassen verschiedene politische, rechtliche und wirtschaftliche Regeln und Verträge. Es besteht eine Hierarchie von formellen Institutionen, die von allgemeinen Regeln bis zu individuellen Verträgen reicht (vgl. North 1992: 56).

Bromley wiederum unterscheidet zunächst zwei Arten an funktionierenden Regeln oder Berechtigungen, die für soziale Organisationen relevant sind: zum einen sind dies Regeln, welche die Organisationen gegenüber der äußeren Umwelt definieren, und zum anderen Regeln, welche die interne Natur einer Organisation bestimmen. Darüber hinaus differenziert Bromley ähnlich wie North die Institutionen noch weiter aus, indem er zwei Arten unterscheidet: Konventionen und „rules“ oder „entitlements“ (vgl. Bromley 1989: 41). Konventionen beinhalten Regelmäßigkeiten im menschlichen Verhalten, die Unsicherheit reduzieren sowie Ordnung und Vorhersehbarkeit zwischenmenschlicher Beziehungen gewährleisten. Konventionen sind demnach ein „*structural set*“ von Verhaltenserwartungen und tatsächlichem Verhalten, die bzw. das von gemeinsam geteilten und dominanten Präferenzen für „*the ultimate outcome*“ angetrieben werden. Außer den Regelmäßigkeiten im menschlichen

Verhalten aufgrund gemeinsamer Präferenzen gibt es auch „*regularities in human behavior*“, die aus einem „*set*“ von „*legal relations*“ erwachsen. Diese „*entitlements or rules*“ sind ein sozial anerkanntes und sanktioniertes „*set*“ von Erwartungen an jeden in einer Gesellschaft mit Bezug auf de jure oder de facto legale Relationen, die die „*choice sets*“ eines Individuums in Bezug auf die von anderen Individuen definieren (vgl. Bromley 1989: 12ff.). Analog zu dieser vorgestellten Literatur werden in dieser Arbeit also informelle von formellen Institutionen unterschieden, wobei die „*rules*“ von den „*entitlements*“ unterschieden werden. Des Weiteren wird darauf geachtet, inwieweit Institutionen die Organisation nach außen hin abgrenzen, bzw. wie sie das Innere der Organisation regeln (vgl. ebd.).

### **2.2.1.2 Verbindung zwischen Organisationen und Akteuren**

Die vorgestellte Spezifizierung des Institutionenbegriffs erleichtert es, den Zusammenhang von Organisation und Institution zu klären. Organisationen, wie z.B. Firmen oder Gewerkschaften, existieren nur, weil es ein „*set*“ an „*working rules*“ gibt, die sie definieren:

Institutionen definieren wie oben beschrieben die Strukturen und Bedingungen von Organisationen nach außen und nach innen. Sie geben also nur den Rahmen vor, in dem (individuelle oder kollektive) Akteure innerhalb einer Organisation einen gewissen Handlungs- und Gestaltungsspielraum haben. Daher bedarf das bisher skizzierte institutionelle Rahmenkonzept einer Erweiterung durch die Einbeziehung von Akteur-Netzwerkbeziehungen (vgl. Bromley 1989: 37). Mit der Trennung von Institutionen und Organisationen lassen sich somit Akteure und ihre Strategien in das institutionelle Rahmenkonzept einbeziehen. Es lässt sich eine Hierarchie zwischen Institutionen und Organisationen begründen sowie eine Dynamisierung über Interaktions- und Rückkopplungseffekte erreichen. Bei den Akteuren werden dabei nicht nur einzelne oder kollektive Akteure erfasst, sondern auch die bestehenden Netzwerke und deren Veränderungen konzeptionell einbezogen (vgl. ebd.).

### **2.2.2 Die Transaktionskostentheorie**

Bisher wurden die wesentlichen Eigenschaften von Organisationen und Institutionen beschrieben. Darauf aufbauend steht die Transaktionskostentheorie, welche Hinweise zur effizienten Ausgestaltung von Institutionen liefert, um durch Arbeitsteilung und zunehmende

Spezialisierung hervorgerufene Koordinationsanforderungen zu erfüllen (vgl. Williamson 1985, Nienhüser/Jans 2004, Maher 1997:148f.).

Die Transaktionskostentheorie ist ein heuristisches Instrument, um die in der wirtschaftlichen Realität auftretenden Phänomene im Zusammenhang mit der Entstehung von Kosten bei der Koordination des Wirtschaftsprozesses zu analysieren. Dabei fokussiert die Transaktionskostentheorie, welche Transaktionskosten des Marktes oder von Organisationen bestehen, vergleicht diese Kosten miteinander und prognostiziert auf Basis eines Optimierungskalküls die Wahl einer effizienten Organisationsform (vgl. Ebers/Gotsch 1995, Voigt 2002).

Vereinfacht lassen sich Transaktionskosten dabei als mit Transaktionen bzw. Tauschprozessen verbundene Kosten beschreiben (vgl. Richter/Furubotn 1999: 45ff.). Unter einer Transaktion wird dabei verstanden, dass ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet, eine andere beginnt (vgl. Williamson 1985). Das Koordinationsinstrument ist der Vertrag selbst.<sup>17</sup> Oder bei Erlei (1998: 31) schreibt: „eine Transaktion besteht aus der Aneignung und Übertragung von Verfügungsrechten und/oder Dienstleistungen zwischen Wirtschaftssubjekten“.

Dabei ist anzumerken, dass der Begriff allerdings als vage und unpräzise gilt (vgl. Alewell 1993: 24). Williamson spricht in diesem Zusammenhang von Reibungsverlusten, die Transaktionskosten sind das ökonomische Gegenstück zur physikalischen Reibung (vgl. Williamson 1990: 1). Arrow hingegen bezeichnet sie als Betriebskosten des ökonomischen Systems (vgl. Arrow 1969, S. 48). Schmid wiederum spricht von Kosten, die im Zusammenhang mit Austauschbeziehungen entstehen und nicht direkt mit der Produktion oder Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen zu tun haben (vgl. Schmid 1989: 387). Picot spricht von Opfern, die zur Erzielung und Verwirklichung einer vertraglichen Vereinbarung erbracht werden müssen, oder von monetären sowie von nichtmonetären Nachteilen (vgl. Picot 1991: 145).

Dabei basiert die Transaktionskostentheorie und die Untersuchung von Transaktionskosten auf von der neoklassischen Basistheorie zu unterscheidenden Annahmen (s.o.). Wesentlich für Analyseverfahren der NIÖ ist die Annahme einer begrenzten Rationalität der Individuen aufgrund unvollständiger Informationen, die zudem noch ungleich verteilt sein können. Der Mensch ist wegen seiner zeitlich und geistig beschränkten Kapazitäten der Informations-

---

<sup>17</sup> Diese Definition ist insofern missverständlich, als Williamson nicht den physischen Gütertausch problematisiert, sondern den Koordinationsprozess (vgl. Michaelis 1985: 75; Eigler 1996: 42).

verarbeitung und wegen auftretender kommunikativer Probleme nicht in der Lage, Probleme vollständig zu strukturieren und zu lösen. Es können nicht alle für eine Transaktion relevanten Umstände erfasst und geregelt werden, wenn die Umwelt durch Unsicherheit und Komplexität geprägt ist (vgl. ebd.).

Tritt als menschliche Eigenschaft Opportunismus als gesteigerte Form der Eigennutzenmaximierung hinzu, so werden lückenhafte Absprachen nicht im wechselseitigen Vertrauen im Interesse der gemeinsamen Gewinnmaximierung gefüllt (vgl. Williamson 1990: 34). Stattdessen nutzen die Vertragspartner jede Gelegenheit zur Steigerung ihres jeweils eigenen Nutzens und bedienen sich hierbei auch der Methode der arglistigen Übermittlung falscher oder unvollständiger Informationen und der eigennützigen Zweckentfremdung der Ressourcen, über die keine vertragliche Regelung getroffen wurde (vgl. Sesselmaier/Blauermehl 1997).

Der beste Schutz vor solchem Verhalten ist die Möglichkeit des „Opfers“, jederzeit kostenlos die Transaktionsbeziehung abubrechen. Die Transaktionskostentheorie befasst sich gerade mit den Beziehungen, bei denen diese Möglichkeit für das „Opfer“ aufgrund bereits getätigter spezifischer Investitionen ausscheidet (vgl. Williamson 1985).

Spezifität stellt deswegen für diese Theorie der NIÖ ein weiteres, sehr wichtiges Merkmal einer Transaktionsbeziehung dar, da Spezifität dieses Aufkündigen der Beziehung verhindert (vgl. Williamson, 1985: 47; Ebers/Gotsch, 1995: 210). Die Wertsteigerung einer Ressource kann also durch Reduktion ihrer alternativen Verwendbarkeit erkaufte werden. Der Investor wird dadurch immobil, da eine adäquate Verzinsung des spezifischen Kapitalstocks ausgeschlossen ist. Opportunismus wird so zu einem Problem aufgrund von unzureichend konkretisierten Vertragsinhalten.

Neben den beschriebenen Umwelt- (Komplexität/Unsicherheit, Spezifität) und Verhaltensannahmen (beschränkte Rationalität, Opportunismus) existiert noch der weitere Umweltfaktor „Häufigkeit“. Zwar ist dieser Faktor ohne eigenen direkten Einfluss, er verstärkt jedoch die Wirkung der Unsicherheit und Spezifität, da in kürzeren Abständen kostenintensive Probleme in der Vertragsauslegung auftreten (vgl. Williamson, 1985: 60f., Picot 1991).

Aufgrund dieser Umwelt- und Verhaltensannahmen führen also Prozesse der Koordination zu Transaktionskosten unabhängig davon, ob diese auf Märkten oder in Unternehmen stattfinden.

Da wirtschaftliche Aktivitäten größtenteils über Verträge abgewickelt werden, können alternative Vertragsgestaltungen anhand ihrer jeweils aufgeworfenen Transaktionskosten

beurteilt werden. Dabei werden vor allem Anbahnungs- und Kontrollkosten (ex ante) und Kontroll- und Anpassungskosten (ex post) voneinander unterschieden (vgl. Williamson 1990: 22ff.).

Besagte Kosten treten dann auf, wenn die beteiligten Wirtschaftssubjekte, wie oben beschrieben, über begrenzte Rationalität aufgrund unvollständiger Information (vgl. Richter/Furubotn 1999: 160) verfügen. Deswegen sind Verträge unvollständig und können nicht alle gegenwärtigen und zukünftigen Umweltzustände in ihre Überlegungen einbeziehen. Es verbleiben Unsicherheiten und Möglichkeiten opportunistischer Handlungsweisen der Vertragspartner.

Die Intention der Transaktionskostentheorie im beschriebenen Zusammenhang ist es, den Erbringer spezifischer Vorleistungen vor dem opportunistischen Verhalten des Abnehmers zu schützen. Die Kosten der Vertragsabstimmung (also die Transaktionskosten) sollen minimiert werden (vgl. Williamson 1992: 341). Wie oben bereits skizziert, werden nach dieser Theorie in einem zweistufigen Verfahren Entscheidungshilfen bei der Wahl des institutionellen Rahmens zur Abwicklung von Transaktionen abgeleitet. Es erfolgt in einem ersten Schritt eine Charakterisierung der zu koordinierenden Transaktion mit Hilfe von Verhaltens- und Umweltmerkmalen. Der zweite Schritt stellt die Suche nach einer institutionellen Koordinationsform dar, die die Transaktion vor opportunistischem Verhalten schützt. Das Effizienzkriterium zur Beurteilung alternativer Koordinationsformen ist dabei die jeweilige Möglichkeit, die Transaktionskosten zu senken (vgl. ebd.).

### **2.2.3 Die Prinzipal-Agent-Theorie**

Ursprünglich ein war die Prinzipal-Agent-Theorie ein eigenes Forschungsprogramm, in der späteren wissenschaftlichen Praxis gehörte es jedoch zur Institutionenökonomik. Auch die Prinzipal-Agent-Theorie untersucht den Vertragsgegenstand. Dabei fokussiert diese Theorie auf die Wechselbeziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent). Durch (Arbeits-)Verträge entstehen und vergehen Verfügungsrechte, und durch Verträge werden Verfügungsrechte übertragen (vgl. Fischer 1995: 320). Außer dem Einverständnis der Parteien über ihre Beziehung und der Planung ihrer Beziehung wird das Vorhandensein rechtlicher Sanktionen als Charakteristikum des Vertrages hervorgehoben (vgl. Ebers/Gotsch 1999, Berthold 1996).

Das Modell der ökonomischen Theorie der Vertretung lässt sich folgendermaßen beschreiben: Zunächst gibt es zwei Individuen, den Stellvertreter (Agent) und den Vertretenen (Prinzipal). Zudem hat der Agent (A) einen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal (P) bezüglich der sachlichen Bearbeitung einer Aufgabe. Aus diesem Grund delegiert der Prinzipal die Erledigung bestimmter Aufgaben an den Agenten (vgl. Richter 1995, Fischer 1995).

Ein weiteres Kennzeichen der Theorie ist die Annahme, analog zur oben vorgestellten Transaktionskostentheorie, dass die beteiligten Akteure skrupellose Eigennutzenmaximierer sind, die auch vor der Schädigung anderer nicht zurückschrecken. Darüber hinaus erschweren Informations- und Zielasymmetrien die Beziehung zwischen A und P (vgl. Eisenhardt 1989).

Die Analyse der Prinzipal-Agent-Theorie beschreibt verfügbare Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme aus der Sicht von P, um vertraglich sicherzustellen, dass A seine Leistung zum besten Nutzen des Auftraggebers erbringt (vgl. Spreemann 1987).

A wählt aus seiner Anzahl möglicher Handlungen eine aus, die sowohl seine eigene Wohlfahrt als auch diejenige seines P nach eigener Ansicht positiv beeinflusst. Der Prinzipal kann nicht die Aktionen seines Agenten beobachten, sondern nur die Resultate. Das Ergebnis wiederum hängt nicht nur von den Aktionen von A ab, sondern auch von Umwelteinflüssen. Deshalb kann P durch die von ihm beobachteten Resultate nicht auf die von ihm nicht zu beobachtenden Aktionen von A schließen (vgl. Wenger/Terberger 1988).

Resümierend lassen sich zwei signifikante Unsicherheiten von P gegenüber A feststellen: Die Unsicherheit bezüglich der Qualität sowie die bezüglich des Verhaltens. Bei der Qualitätsunsicherheit steht in Frage, ob A befähigt ist, die ihm übertragene Aufgabe in gewünschter Weise zu lösen. Das Verhalten von A wird bestimmt von dessen Talent, Qualifikation und Begabung. Da P erst zum Vertragsende weiß, wie A sich während seiner Aufgabenerledigung verhalten hat, wird hierfür auch der Begriff „*hidden information*“ verwendet (vgl. ebd.).

Bei der Verhaltensunsicherheit seitens P ist das Verhalten von A variabel. Es wird beeinflusst vom Anstrengungsniveau, der Sorgfalt und dem Fleiß des A. Schließlich ist P nicht in der Lage, ex post das Delegationsergebnis dem Verhalten von A oder externen Umwelteinflüssen zuzuschreiben. Diese Form der Unsicherheit wird als „*moral hazard*“ bezeichnet (vgl. Picot 2003).

Zentraler Fokus der Prinzipal-Agent-Theorie sind die Analyse der Ursachen dieser Unsicherheitstypen und ihre effiziente Beherrschung. Bei beiden Unsicherheitstypen versagen marktliche Verhandlungslösungen. Im Fall der Verhaltensunsicherheit könnte A sein

schlechtes Ergebnis, eventuell fälschlicherweise, auf äußere Umstände zurückführen, obwohl er sich vorher ein höheres Anstrengungsniveau abkaufen ließ. Selbst wenn A das von ihm erwartete Ergebnis liefert, entstehen P Opportunitätskosten: So hätte der Output vielleicht höher sein können, wenn A sich mehr angestrengt hätte, wie in der Abmachung ursprünglich vereinbart. Das Informationsdefizit des P gegenüber A besteht darin, dass es ihm vor der Aufnahme der Delegationsbeziehung unmöglich ist, die Fehlinformation als solche zu erkennen oder sie im Nachhinein zu beweisen (vgl. Jost 2001).

P kann das Verhalten von A wegen der Informationsvorsprünge von A durch die Handlungsvorgaben nicht steuern. Auch bei Qualitätsunsicherheit versagt eine marktliche Lösung, so dass sehr unwahrscheinlich ist, dass A vor Vertragsabschluss zu erkennen gibt, dass er die ihm übertragene Aufgabe möglicherweise nicht anordnungsgerecht erledigen kann. Damit P überhaupt in Vertragsbeziehungen einwilligt, muss folglich sein aus Verhaltens- und Qualitätsunsicherheit resultierendes Delegationsrisiko durch steuernde, informierende und kontrollierende Institutionen gesenkt werden. Die Zielgröße, die es zu minimieren gilt, ist im Fall der Prinzipal-Agent-Theorie der Wohlfahrtsverlust bei asymmetrisch verteilter Information. Ziel der Theorie ist es, zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer mit Hilfe vertraglicher Absprachen eine möglichst weit gehende Annäherung an die so genannte „Pareto-Optimalität“<sup>18</sup> zu bewirken (vgl. ebd.).

Somit leitet die Prinzipal-Agent-Theorie ursachenadäquate institutionelle Vorkehrungen ab, die den Prinzipal wirksam vor dem Opportunismus des Agenten schützen sollen. Sie versucht, die Verhaltensunsicherheit bezüglich des A (z.B. durch eine erfolgsabhängige Entlohnung) kalkulierbarer zu machen (vgl. Picot 1999). Dabei ist es notwendig, dass die vorgesehene Belohnung von Größen abhängig ist, die A durch sein Verhalten auch beeinflussen kann. Außerdem darf die Belohnung nur durch Faktoren beeinflusst werden, die von beiden Seiten ohne Dissens beobachtet werden können. Letztlich ist es wichtig, dass A den Zusammenhang zwischen seinem Verhalten und der Belohnung kennt. Im Fall der Qualitätsunsicherheit ist das Verhalten exogen vorgegeben; P muss stark auf die vorvertragliche Auswahl des A achten, um die versteckten Qualitätsmerkmale des A zu erkennen. Um dies zu ermöglichen, stehen ihm u.a. folgende Instrumente zur Verfügung.

Das *Signaling* (die Informationsübertragung) des A an P, bei dem A dem P über seine Qualität mittels leicht beobachtbarer Signale Zeichen geben kann, erlangt eine zentrale

---

<sup>18</sup> Ein Zustand ist dann „pareto-optimal“, wenn keine Veränderung dieses Zustandes möglich ist, die mindestens ein Individuum besser stellt und zugleich kein anderes Individuum schlechter stellt (vgl. Wiese 2005: 47).

Bedeutung. Glaubwürdig wird ein Signal dann, wenn Agenten schlechter Qualitäten es nicht verwenden, weil es ihnen zu teuer, also zu aufwändig ist. Die Agenten höherer Qualität nehmen diese Kosten in der Gewissheit auf sich, dass P die Sicherheit honoriert, an einen guten A zu geraten. Die Instrumente des *Signaling* sind Reputation und Garantie (vgl. Picot 2003, Ebers/Gotsch 1999, Wenger/Terberger 1988).

Die *Self Selection* (die Selbsteinordnung des A als Hoch- oder Mittelanbieter) ist der Versuch, die Risiken einer Fehlauswahl zu mindern. P konstruiert eine Entscheidungssituation, die es ihm erlaubt, aus der Alternativwahl des A indirekt auf dessen Qualität zu schließen, bzw. auf dessen subjektive Wahrnehmung derselben.

Zusammenfassend untersucht also die Prinzipal-Agent-Theorie die Vertragsbeziehung zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer bei asymmetrischer Information und divergierenden Zielkonflikten. Während die Transaktionskostentheorie jedoch die Vertragsausgestaltung in den organisationalen Kontext stellt, untersucht die Prinzipal-Agent-Theorie Signal und Selektionsmöglichkeiten zur konkreten Ausgestaltung dieser Verträge. Bei beiden Theorieansätzen entstehen jedoch Transaktionskosten durch notwendige Sicherungsmaßnahmen (vgl. Laux 1990).

#### **2.2.4 Grundlagen der Vertragstheorie**

Die Transaktionskostentheorie (und anhängend auch die Prinzipal-Agent-Theorie) erklärt die Entstehung von Transaktionskosten damit, dass die Anbahnung, der Abschluss, die Durchführung und die Kontrolle von Verträgen Kosten verursacht. Je unvollständiger die Verträge sind, desto höher sind die Transaktionskosten zur beiderseitigen zielgerichteten Steuerung der Transaktionspartner (vgl. Richter/Furubotn 2003, Erlei 1998).

Auf dieser Basis kann man sich an Macneil orientieren, welcher vertragsrechtliche Strukturen entwickelt, die der Transaktionskostentheorie zugrunde gelegt werden. Danach wird zwischen klassischem, neoklassischem und relationalem Vertragsrecht unterschieden (vgl. Macneil 1978: 857f.). Nach klassischem Vertragsrecht sind die Verträge exakt und vollständig fixiert, bis hin zu Regelungen für den Fall der Vertragsverletzung. Es entspricht damit den Merkmalen der neoklassischen Wirtschaftstheorie, also einer Nulltransaktionskostenwelt.

Der klassische Vertrag wird für alle standardisierbaren Transaktionen eingesetzt. Als Steuerungs- und Kontrollinstitution gelten der Markt und seine Mechanismen als geeignet. Der Vertragspartnerwechsel ist nicht mit hohen Kosten verbunden, alternative Kauf- oder

Liefervereinbarungen sind bei nichtspezifischen Transaktionen leicht zu tätigen. Marktalternativen schützen die Vertragspartner vor Opportunismus (vgl. Williamson 1990: 82ff.).

Das neoklassische Vertragsrecht wird dagegen bei langfristigen Verträgen zugrunde gelegt, die aufgrund unvollständiger Informationen bei Vertragsabschluss Lücken enthalten. Durch Opportunismus besteht ein erhöhtes Transaktionskostenrisiko. Unvollkommenheit und Unsicherheit führen zur Notwendigkeit vertraglicher Anpassung nach Vertragsabschluss (vgl. Richter 1990: 583; Eigler 1997: 7). In dieser Situation bieten sich drei Möglichkeiten: Entweder wird die Transaktion nicht durchgeführt, oder sie wird internalisiert, oder sie findet statt. Im letzten Fall wird eine spezielle Form der Kontrolle vereinbart bzw. durchgeführt; diese spezielle Kontrollform übernehmen dritte, nicht beteiligte Institutionen, z.B. Schlichter oder Schiedsrichter (vgl. Williamson 1990: 79f.).

Das relationale Vertragsrecht wiederum zeichnet sich durch einen sehr hohen Komplexitätsgrad der zugrunde liegenden Transaktionen aus. Für die kontinuierlichen, langfristig angelegten Leistungsaustauschbeziehungen werden daher nur Rahmenverträge geschlossen, die als unvollständig gelten (vgl. Richter 1991: 407). Aufgrund der Langfristigkeit sind auch die sozialen Interaktionsbeziehungen für die Vertragserfüllung relevant. Implizite Regelungen, Normen und Gewohnheiten erfordern langfristige Vertragsanpassungen und verursachen somit Transaktionskosten. Nicht der konkrete Vertrag oder die ursprüngliche Vereinbarung, sondern das gesamte Beschäftigungsgefüge zwischen den Vertragspartnern steht während der Vertragslaufzeit im Mittelpunkt der Überlegungen möglichst transaktionskostengünstiger Prozessgestaltung (vgl. Macneil: 890).

### ***2.3 Transaktionskostentheoretische Aspekte interner Arbeitsmärkte***

Nachdem zunächst ein Literaturüberblick über interne Arbeitsmärkte gegeben wurde (vgl. Kapitel 2.1) und die Grundlagen des institutionenökonomischen Forschungsprogramms diskutiert wurden (vgl. Kapitel 2.2.1), werden nun die verschiedenen Elemente des Arbeitsvertrages diskutiert (vgl. Kapitel 2.3.1) und der interne Arbeitsmarkt als effiziente Organisationsform transaktionskostentheoretisch begründet (vgl. Kapitel 2.3.2).

### **2.3.1 Die transaktionskostentheoretische Verstetigung von Arbeitsverhältnissen**

Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bestehen Beschäftigungsverhältnisse, denen u.a. Arbeitsverträge relationaler Art – im vorher beschriebenen Kontext – zugrunde liegen. Wie bereits dargestellt, sind relationale Verträge nur Rahmenverträge, die langfristig abgeschlossen werden und im Zeitablauf hinsichtlich der Vertragsinhalte stetig auf Anpassung und Fortentwicklung überprüft werden müssen. Ein weiteres Merkmal dieser Verträge ist die Personengebundenheit der Arbeitsleistung. Deshalb müssen Arbeitsleistungen immer in Zusammenhang mit dem konkreten Arbeitnehmer gesehen werden (vgl. Eigler 1996: 7f.).

Aufgrund dessen unterscheidet sich der Arbeitsvertrag wesentlich von Kaufverträgen auf Gütermärkten. Auf Arbeitsmärkten werden Rechte über die Verfügung von Arbeitskräften gehandelt, d.h. Arbeitnehmer tauschen ihr Recht auf Verfügung über die eigene Arbeitskraft innerhalb bestimmter Grenzen auf der Grundlage von Arbeitsverträgen mit expliziten und impliziten Regelungen gegen Entgelt (vgl. Schmid 1989: 395). Somit wird aus einer Markt-eine Autoritätsbeziehung (vgl. Hotz-Hart 1984: 398).

Weil jedoch diese relationalen Verträge – wie beschrieben – nicht perfekt sind, ist hier eine Quelle von Transaktionskosten zu finden. Unvollständige Verträge und in der Person des Arbeitnehmers liegende Faktoren (im Wesentlichen Arbeits- bzw. Leistungsverhalten) verursachen Transaktionskosten durch begrenzte Rationalität und Opportunismus sowie die daraus resultierende Notwendigkeit von Überwachung und Kontrolle. Diese Kosten von unvollständigen Verträgen entstehen auch deshalb, weil Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen interner Arbeitsmärkte in der Regel auf Dauer angelegt, d.h. unbefristet sind. Diese Unbefristetheit lässt sich dadurch begründen, dass beide Vertragspartner Anreize haben, sich langfristig zu binden, um daraus resultierende Vorteile realisieren zu können.

Langfristige Vorteile sind dadurch zu begründen, dass vor Vertragsabschluss beidseitige Unsicherheit darüber besteht, ob es jeweils gelingt, bei kurzfristiger Laufzeit auf dem externen Arbeitsmarkt einen adäquaten neuen Arbeitsplatz bzw. einen gleich qualifizierten neuen Arbeitnehmer zu rekrutieren. Langfristige Arbeitsverträge dienen somit der Risikominimierung für beide Marktseiten und können aus dieser Perspektive als vorteilhaft angesehen werden. „Man muss heute mehr denn je versuchen, gutes Personal zu gewinnen und zu halten, ihr Potential zu entwickeln und sie zu motivieren, damit sie ihr Wissen und Können in den Dienst der Unternehmung stellen. Diese zentralen Aufgaben eines Human Resource Management versucht die Personalökonomik über die Gestaltung des

Arbeitsvertrages mit seinen expliziten und impliziten Bestandteilen zu lösen“ (vgl. Milgrom/Roberts 1992: 363f.).

Darüber hinaus ist die betriebsinterne Ausbildung spezieller Qualifikationen des Arbeitnehmers als Humankapitalinvestition zu betrachten (vgl. Becker 1985: 77ff.). Diese müssen sich, genauso wie Investitionen in Sachanlagen, ebenfalls rentieren. Dazu ist es jedoch erforderlich, dass spezifisches Humankapital möglichst langfristig gebunden wird.

Aus Mitarbeitersicht steigt durch eine spezifische Qualifikation die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Aus diesem Grund verschafft die spezifische Qualifikation dem Arbeitnehmer den Vorteil, dass der Arbeitgeber veranlasst ist, arbeitsvertragliche Absicherungen anzustreben, die den Verlust der für das Unternehmen ökonomisch wertvollen Qualifikation verhindern bzw. dieses Risiko zumindest einschränken soll. Sanktionen für den Fall, dass der Arbeitnehmer nach Erhalt von spezifischen Qualifikationen vor Ablauf einer vereinbarten Bindungsfrist das Arbeitsverhältnis kündigt, sind Ausdruck des arbeitgeberseitigen Interesses an der Erhaltung des für ihn wichtigen Humankapitals. Schließlich haben beide Marktseiten in die Vertragsbeziehung investiert und sind daher daran interessiert, das Beschäftigungsverhältnis dauerhaft zu erhalten.

Weil also Unsicherheit über das Finden von Vertragspartnern besteht und die Suche Kosten verursacht, hätten beide Seiten bei der Vertragsbeendigung Fluktuationskosten, d.h. Alternativkosten der Vertragserneuerung (vgl. Hotz-Hart 1984: 399). Weil darüber hinaus betriebs-spezifische Investitionen in Humankapital rentabel sein müssen und unternehmensspezifische Qualifikationen des Arbeitnehmers – im Verhältnis zu allgemeinen und damit marktgängigen Qualifikationen – dessen Vermittlungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt nicht verbessern, führen diese Investitionen zu einer Verstetigung der Beschäftigungsbeziehungen (vgl. ebd.).

### **2.3.2 Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes**

Wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt, sind Verträge (und ihre Absicherung) ein zentrales Koordinationsinstrument im Kontext der Transaktionskostentheorie. Darüber hinaus wurde deutlich gemacht, dass die Transaktionskostentheorie auch auf die Bedeutung der Kosten des Vertragspartnerwechsels zur Stabilisierung von Vertragsbeziehungen fokussiert (vgl. Bellmann/Buttler 1989: 203).

Die transaktionskostentheoretische Begründung von (internen) Arbeitsmärkten fokussierte deshalb auch auf transaktionskostenarme (mögliche) Vertragsformen. Im Kontext von Arbeitsbeziehungen werden also verschiedene Verträge auf ihre Fähigkeit hin analysiert, Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes zu senken (Blauermel/Sesselmeier 1997).

Wie oben beschrieben ist der Standardarbeitsvertrag ein relationaler Vertrag, der nach der Transaktionskostentheorie an die Stelle des vollständigen (klassischen) Vertrages tritt und als das zentrale Koordinationsinstrument für unvollkommene, von Intransparenz (Unsicherheit/Komplexität) und Heterogenität (Spezifität) gekennzeichnete interne Arbeitsmärkte (vgl. Richter 1990: 407ff.) verwendet wird.

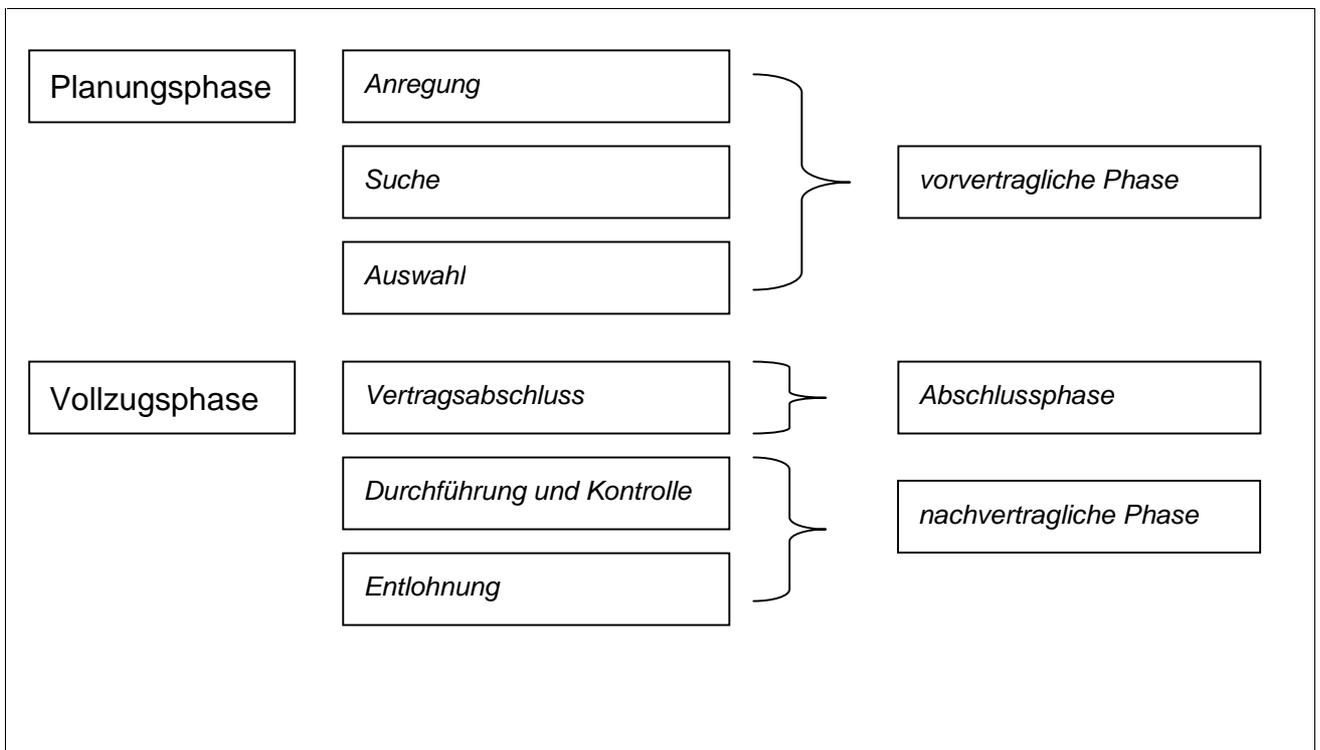
Vor dem Hintergrund dieses relationalen Vertrags sollen nun erstens zentrale Transaktionskosten diskutiert werden, die auf internen Arbeitsmärkten bestehen. Dann werden Transaktionen auf Grund der Spezifika des Arbeitsmarktes in Arbeitsmarktfunktionen eingeteilt, um darauf folgend die identifizierten Transaktionskosten diesen abgeleiteten Arbeitsmarktfunktionen zuzuordnen. Auf dieser Basis erfolgt letztlich eine transaktionskostentheoretische Begründung des internen Arbeitsmarktes (vgl. ebd.).

### **2.3.2.1 Einteilung der Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes**

In der einschlägigen Literatur werden üblicherweise Einteilungen der Transaktionskosten in Kostenkategorien vorgenommen. Danach wird z.B. mit Blick auf den Prozess des Leistungsaustausches in Transaktionskosten unterschieden, die der Leistungsvereinbarung zwischen den Wirtschaftssubjekten zeitlich vor- bzw. nachgelagert sind. Vor Vertragsabschluss fallen Transaktionskosten insbesondere in Form von Verhandlungs- und Informationskosten an, so genannte ex ante-Transaktionskosten. Nach erfolgtem Vertragsabschluss entstehen Kosten für die Kontrolle der Vertragsbeziehung und für die Anpassung an geänderte Konstellationen, so genannte ex post-Transaktionskosten (vgl. Richter 1994: 6, vgl. Voigt 2002: 39f.).

Nachfolgend zeigt das von Michaelis (1985) verwendete Stufenmodell die phasengeteilte Transaktion, das stellvertretend für eine zeitliche Abfolge der einzelnen Phasen steht:

Abbildung 2: Ablauf einer Transaktion (bisheriges Stufenmodell zur Einteilung in die Arbeitsmarktphasen).  
Eigene Darstellung in Anlehnung an: Michaelis 1985.



Zudem wird auch zwischen fixen und variablen Transaktionskosten unterschieden. Fixe Transaktionskosten sind spezifische Investitionen, die mit der Einrichtung bzw. Bereitstellung eines institutionellen Arrangements verbunden sind und daher auch als versunkene Kosten bezeichnet werden. Diese Kosten sind irreversibel, sie fallen üblicherweise vor Vertragsschluss an und zählen zu den Investitionen, die notwendig sind, um überhaupt den Vertrag abschließen zu können, z.B. Informations- und Verhandlungskosten (vgl. Richter 1994: 6f., Nienhäuser/Jans 2004). Variable Transaktionskosten sind dagegen abhängig von der Anzahl bzw. dem Wertumfang der jeweiligen Transaktionskosten.

### **2.3.2.2 Transaktionskostenrelevante Funktionen des internen Arbeitsmarktes**

Aus arbeitsvertragstheoretischer Sicht sind Arbeitsmärkte jedoch durch Besonderheiten gekennzeichnet, die in der zumindest teilweise mangelnden Trennung von Arbeitskraft und Arbeitsleistung, der einseitigen Spezifikation von Leistung und Lohn sowie in einem Autoritätsverhältnis zum Ausdruck kommen (vgl. u.a. Baden/Kober/Schmid 1997).

Diese Charakteristika beinhalten, dass die Transaktion, die auf Gütermärkten im Ganzen oder sequenziell erfolgt, sich beim Handel mit Arbeit als dynamischer, interaktiver und teils parallel ablaufender Prozess darstellt (vgl. Beck 2002: 3).

Um dieser Besonderheit gerecht zu werden, werden Transaktionskosten beim Handel mit dem Faktor Arbeit in Funktionen der Allokation, der Leistungserstellung, der Gratifikation und der Kontrolle gegliedert (vgl. Schmid 2001), anstatt wie allgemein üblich in Phasen, da letzteres ein zeitliches Aufeinanderfolgen impliziert. Die in den einzelnen Funktionen auftretenden Kosten, die z.T. auch miteinander verbunden sind, werden im nachfolgenden Abschnitt expliziert. Im folgenden Abschnitt werden daher vier Arbeitsmarktfunktionen abgeleitet und beschrieben.

#### **a) Allokation**

Unter der Allokationsfunktion des Arbeitsmarktes wird die Zuweisung von Arbeitskraft bzw. -leistung auf Stellen oder Produktionsprozesse verstanden. Dabei wird die Arbeitskräfteallokation neben der quantitativen Komponente der Zuweisung durch zwei weitere Dimensionen charakterisiert (Brandes/Buttler 1988: 98): erstens die Abstimmung von angebotener und nachgefragter Qualifikation (Bereitstellung) und zweitens die Kongruenz von geforderter und tatsächlicher Leistung (Messbarkeit und Vergleichbarkeit). Die Arbeitskraft muss erstens das Potential haben, die Aufgabe zu erfüllen (Koordinationsprobleme), und zweitens muss eine Form der Motivations- und Leistungssicherung stattfinden. Diese Dimensionen stehen in nichtkomplementärer Beziehung zueinander, so dass der Preis bereits auf externen Arbeitsmärkten als einziger Allokationsmechanismus auf Arbeitsmärkten diese Aufgabe nicht erfüllen kann. Da auf internen Arbeitsmärkten der Preis als Allokationsmechanismus in der Regel ausscheidet, werden die oben beschriebenen Allokationsinstrumente (Ports of Entry, Seniorität, Arbeitsplatzhierarchien) verwendet, um diese Funktion zu erfüllen. Dies wird darüber hinaus bedingt durch eine potenziell sinkende Motivation des Mitarbeiters nach

Vertragsabschluss sowie durch die Notwendigkeit, unternehmensspezifisches Humankapital zu bilden (vgl. Blauermehl/Sesselmeier 1997: 208).

## **b) Leistungserstellung**

Unter der Leistungserstellung wird hier die Überführung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung sowie deren Koordination verstanden. Auch hier fallen Koordinations- und Motivationsprobleme an, die einerseits durch den Abstimmungsprozess innerhalb des internen Arbeitsmarktes sowie durch Probleme des *Shirking* bestimmt werden. Unter *Shirking* wird die unbemerkte Möglichkeit der Reduzierung des Arbeitseinsatzes der Arbeitskraft (Leistungszurückhaltung) verstanden (vgl. u.a. Jahn/ Wagner 1995: 31ff.).

Die Koordinationsprobleme fallen an, wenn Unsicherheit bezüglich der Umweltzustände herrscht, so dass Vertragsinhalte nachträglich abgeändert werden müssen oder sich über ein relationales Element innerhalb von Verträgen „automatisch“ anpassen. Innerhalb des internen Arbeitsmarktes scheidet eine Neuaushandlung des Preises bzw. der Arbeitsleistung aus. Es wird versucht, solche Situationen der Unsicherheit über vertragsrechtliche Regelungen abzumildern, die die Leistungserstellung bestimmen.

## **c) Leistungskontrolle**

Die Funktion der Leistungskontrolle umfasst das Überprüfen der Arbeitsanstrengung (Verhaltenskontrolle) oder der Arbeitsleistung (Ergebniskontrolle). Während im Rahmen der Ergebniskontrolle lediglich das Ergebnis Relevanz besitzt, jedoch Zwischenschritte und Arbeitsmethoden ausgeklammert werden, spielen bei der Verhaltenskontrolle Mechanismen wie Stechuhren, Arbeitszeitnachweise, gegenseitige Kontrolle von Kollegen oder aber technische Überwachungsinstrumente eine Rolle.

In dieser Funktion der Leistungskontrolle fallen insbesondere Motivationsprobleme an. Um diese zu senken, wird versucht, Effizienzlohnmodelle einzuführen. So wird z.B. die genannte *Shirking*-Problematik dadurch reduziert, dass eine leistungsabhängige Entlohnung eingeführt wird. Dadurch werden Kontrollkosten in die Gratifikation transferiert. Dieser Transfer ist jedoch nicht immer möglich, sondern bedingt, dass zum einen die individuelle Leistung zugeordnet und dass zum anderen eine individuelle Gratifikation überhaupt vorgenommen werden kann. Trotz dieser Voraussetzung zeigt sich, dass mittlerweile leistungsabhängige Provisionen oder Prämien einen erheblichen Teil der Entlohnung ausmachen (vgl. Lazear 2000).

## **d) Gratifikation**

Bei der Gratifikation werden individual- oder gruppenbezogene Lohn- und Gehaltssysteme etabliert. Im weiteren Sinne werden unter diesen Begriff außerdem nichtmonetäre Entlohnungsformen subsumiert (vgl. Jahn/Wagner 1997: 31). Diese Entlohnungsformen sind am internen Arbeitsmarkt in der Regel entweder Ergebnis der Allokation oder sie dienen analog zur obigen Argumentation dazu, prekäre Situationen der Motivation (*Shirking*) zu entschärfen (vgl. ebd.). Unter die Funktion der Gratifikation fallen auch die Vertragsausgestaltungen und Vertragsinhalte. Die Gratifikation knüpft entweder an die individuelle Bewertung der Arbeitskraft bzw. der Arbeitsleistung an, oder sie orientiert sich an institutionalisierten Regelungen und Kriterien (Lebensalter, Seniorität). Die ausgehandelte Gratifikation enthält verschiedene Komponenten. Aus Sicht der bereits erwähnten Koordinationsproblematik regelt die Gratifikation am internen Arbeitsmarkt eher nicht die relative Knappheit von Angebot und Nachfrage. Viel eher dient sie der Lösung des Problems der Bildung des internen Humankapitals und wird ergänzend für die oben beschriebene Behandlung von Motivationsproblemen eingeführt.

### **2.3.2.3 Arbeitsmarktfunktionen und ihre Transaktionskosten**

Die bereits angeführten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes sind Ergebnisse organisationaler Strategien zur Überwindung von Problemen, die aufgrund der Unvollkommenheit des Arbeitsmarktes entstehen.

Die Etablierung von internen Arbeitsmärkten erfolgt durch organisationale Dispositionen, die darauf ausgerichtet sind, den Erfüllungsgrad der Organisationsziele zu erhöhen. Somit besteht die Grundstrategie von internen Arbeitsmärkten in der Minimierung von Transaktionskosten (Becker 1985: 55ff.; Sesselmeier/Blauermel 1997: 191-216). Eine Erklärung der Organisationsform ‚interner Arbeitsmarkt‘ und seiner transaktionskostenrelevanten Regelungen kann man auch dadurch erhalten, dass man sich auf den elementaren Baustein der Arbeitsbeziehung konzentriert: den Arbeitsvertrag<sup>19</sup>.

Die in den Segmentierungstheorien betrachteten Transaktionskosten sind überwiegend Kosten, die mit der Stabilisierung von Vertragsbeziehungen auf dem Arbeitsmarkt einhergehen. Eine

---

<sup>19</sup> Der Arbeitsvertrag ist vom juristischen Standpunkt aus eine spezielle Form des Dienstvertrages (vgl. §§ 611-30 BGB). Konstitutives Merkmal sind lediglich übereinstimmende Willenserklärungen der Vertragsparteien.

solche Stabilisierung ist aufgrund der Besonderheiten des Arbeitsvertrages notwendig, die sich aus der Komplexität des Guts Arbeit und der Kontingenz der Umwelt ergeben. Der Arbeitsvertrag zeichnet sich gegenüber einem herkömmlichen Kaufvertrag allgemein durch zwei Eigenheiten aus (vgl. Brandes/Weise 1991: 19).

Zum einen durch das Unbestimmtheitselement: Der Arbeitsvertrag ist ein Dauerschuldverhältnis, das in eine unbestimmte Zukunft hineinreicht (vgl. Maede 1971: 183; Bürkle 1999: 170). Dabei wird die vom Arbeitnehmer durch das Unternehmen geforderte Beitragsleistung nur rudimentär beschrieben (z.B. durch die Nennung von Tätigkeitsbezeichnungen). Der Arbeitgeber behält sich das Recht der Anpassung der Arbeitsinhalte an veränderte Umweltbedingungen vor (vgl. Williamson 1991: 19).

Zum anderen durch die Nichteindeutigkeit der Neudefinition von Eigentumsrechten: Aufgrund der Untrennbarkeit des Menschen von seiner Arbeitskraft verspricht der Arbeitnehmer lediglich, „(...) die Dispositionen über seine Arbeitskraft den Ansprüchen entsprechend zu treffen“ (vgl. Kossbiel 1994a: 397; Bürkle 2004).

Bezüglich der angesprochenen Nicht-Eindeutigkeit der Neudefinition von Eigentumsrechten besteht für den Arbeitnehmer grundsätzlich die Möglichkeit, das o.a. „Versprechen“ zu brechen. Ein solcher Vertrauensbruch wird u.U. entweder aufgrund asymmetrischer Information vom Unternehmen nicht (hidden action) oder zu spät (hidden intention) entdeckt und ist darüber hinaus nicht immer sanktionierbar. Legt man den Vertragsbegriff weit aus, dann wird deutlich, dass der Arbeitsvertrag auch implizite Vereinbarungen enthält (vgl. Becker 1985: 55-56): Entsprechende organisationsseitige Erwartungen können sich z.B. auf einen längerfristigen Verbleib des Arbeitnehmers im Unternehmen (vgl. Pull 1994: 225; Bürkle 1999: 171) und auf dessen Produktivität richten. Wird eine solche Erwartung enttäuscht, dann können z.B. Transaktionskosten entstehen, die mit der Einstellung einer neuen Arbeitskraft verbunden sind.

Die im Rahmen interner Arbeitsmärkte übliche Langfristigkeit des Arbeitsverhältnisses und die Rahmenbedingungen des Beschäftigungsverhältnisses, wie die Verhandlung als Steuerungsmechanismus des internen Arbeitsmarktes, die Kopplung der Löhne an Stellen usw., dienen in diesem Sinne der Förderung der Interpretation des Arbeitsverhältnisses als Kooperationsbeziehung und ermöglichen so eine Reduktion von Transaktionskosten (vgl. Osterman 1987: 54).

Konkret lassen sich die aussagefähigsten Transaktionskosten, die im Rahmen von internen Arbeitsmärkten in den vier Arbeitsmarktfunktionen Allokation, Leistungserstellung,

Leistungskontrolle und Gratifikation entstehen, in folgende Kategorien einordnen: Fluktuationskosten, Such- und Informationskosten, Verhandlungskosten, Überwachungskosten- und Zurechenbarkeitskosten.

Abbildung 3: Arbeitsmarktfunktionen und die relevanten Transaktionskosten

| Arbeitsmarktfunktion | Relevante Transaktionskosten                |
|----------------------|---|
| Allokation           | Such-, Informations- und Fluktuationskosten |
| Leistungserstellung  | Überwachungskosten                          |
| Leistungskontrolle   | Zurechenbarkeitskosten                      |
| Gratifikation        | Verhandlungskosten                          |

### a) Fluktuationskosten

Fluktuationskosten haben bezogen auf die Beschäftigungsdauer den Charakter von Fixkosten, die unabhängig von der Beschäftigungsdauer entstehen (Dragendorff/Heering 1987: 135). Darüber hinaus stellen diese Fluktuationskosten eine Art der Investition in eine Vertragsbeziehung zu einer Arbeitskraft dar. Aus dieser Perspektive kann man folgende Arten von Investitionen unterscheiden:

- Selektionsinvestitionen, die die Suche, die Selektion und die Einstellung von Arbeitskräften betreffen.
- Ausbildungsinvestitionen, die die Produktivität der neu eingestellten Arbeitskräfte durch Anpassung ihrer Fähigkeiten an die betrieblichen Gegebenheiten erhöhen.
- Protektionsinvestitionen, die die Amortisation der beiden vorgenannten Kategorien absichern sollen, indem sie Arbeitskräfte von der Kündigung abhalten und so die Entstehung von *sunk costs* vermeiden sollen.

Eine außerplanmäßige Auflösung eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses führt bei gegebenem Personalbedarf zu einem erneuten Anfall dieser Kosten. Da die vorgenannten Kostenkategorien den Charakter irreversibler Investitionen haben, stehen den getätigten Aufwendungen in diesem Fall keine zukünftigen Rückflüsse mehr entgegen. Sie werden somit zu *sunk costs* (vgl. Bürkle 1999: 150).

## **b) Such -und Informationskosten**

Unter Suchkosten wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zunächst die konkrete Ermittlung von geeigneten Bewerbern für die bestehende Vakanz in einem Unternehmen verstanden. Die Suche umfasst weiterhin sämtliche Aufwendungen, die damit einhergehen, wie z.B. das Einholen von ex ante-Informationen, sowie das Einschalten von (technischen) Agenten im Rahmen interner Stellenbörsen. Diese Kosten sind vor dem Hintergrund zu sehen, dass Unternehmen, die Arbeitskräfte suchen, einer latenten Unsicherheit bezüglich der Qualität und der Absichten des potenziellen Arbeitnehmers ausgesetzt sind. Es besteht eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Transakteur und potenziellem Transaktionspartner. Die Informationskosten wiederum sind Aufwendungen, die entstehen, um die erlangten Auskünfte einzuordnen und letztlich auszuwerten. Da man sich über die tatsächliche Qualität eines Matches nicht sicher sein kann, müssen Aufwendungen getroffen werden, um das Risiko einer Fehltransaktion zu minimieren.

## **c) Überwachungs- und Zurechenbarkeitskosten**

Der hohen Komplexität des Faktors Arbeit stehen lediglich begrenzt rational handelnde Individuen gegenüber. Begrenzte Rationalität führt zu einer eingeschränkten Kompetenz im Umgang mit Komplexität und Kontingenz. Diese Rationalitätslücken führen zu Informationsunvollkommenheiten, die sich in einer mangelnden Beobachtbarkeit von Handlungen, Wesen und Absichten der Marktakteure manifestieren. Trifft eine asymmetrische Informationsverteilung bzgl. eines transaktionskostenrelevanten Merkmals auf Akteure mit divergierenden individuellen Zielsetzungen und begrenzter Moral, dann wird die besser informierte Seite diesen diskretionären Informationsvorteil zu ihren Gunsten nutzen (vgl. Lazear 1981: 607).

Kosten der Vertragsdurchsetzung sind somit Kosten, die aufgrund von Maßnahmen der Absicherung des Unternehmens gegen eine der Erreichung betrieblicher Ziele entgegenwirkende Ausnutzung der o.a. diskretionären Verhaltensspielräume durch die Arbeitskräfte entstehen.

## **d) Verhandlungskosten**

Eine Verhandlung kann ein langwieriger Prozess sein, der nicht nur Personalkapazitäten bindet, sondern auch mögliche Missverständnisse hinsichtlich der Vertragsmodalitäten und seiner Anwendung berücksichtigen (z.B. *Screeningkosten*) muss. Dieses Verfahren erfordert daher besondere Sicherheits- und Vertrauensmechanismen, die ebenfalls zu den Verhandlungskosten addiert werden.

Zusammenfassend konnten wesentliche Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes identifiziert werden. Da aus vertragstheoretischen Gründen die Transaktion auf Arbeitsmärkten zweckmäßigerweise nicht in Phasen sondern nach Funktionen aufgeteilt wurde, kann man vereinfachend die abgeleiteten Kostenkategorien den Arbeitsmarktfunktionen wie folgt zuordnen.

### **2.3.3 Transaktionskostentheoretische Begründung von internen Arbeitsmärkten**

Wie zu Beginn des Kapitels 2 bereits dargelegt, wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit auf die Transaktionskostentheorie rekurriert, weil sie für den Untersuchungsgegenstand ‚interne Arbeitsmärkte und die Veränderung der Koordinationsfunktionen durch IuK-Technologie‘ die größte Erklärungskraft besitzt.

Die bereits in Kapitel 2.1.2 diskutierten Strukturmerkmale interner Arbeitsmärkte sind aus dieser Perspektive Resultate organisationaler Strategien zur Überwindung von Problemen, die aufgrund der Unvollkommenheit des Arbeitsmarktes entstehen: „Firms tend to make use of internal resource allocation mechanisms in situations where the market performs poorly“ (vgl. Miyazaki, M. 1977: 394; Osterloh/Frey//Frost 1999: 1247f.).

Die Etablierung interner Arbeitsmärkte erfolgt durch organisationale Dispositionen, die darauf ausgerichtet sind, den Erfüllungsgrad der Organisationsziele zu erhöhen. In diesem Sinne lässt sich die Etablierung von Arbeitsbeziehungen in internen Arbeitsmärkten als eine gezielte Strategie zur Minimierung von Transaktionskosten interpretieren (vgl. Becker 1985: 55ff.). Dabei wird also davon ausgegangen, dass durch die Bildung einer nichtmarktlichen Organisationsform, in der einem Unternehmen die alleinige Befugnis übertragen wird, verschiedene Kosten (insbesondere Kosten für Suche und Information, Verhandlung, Durchsetzung und Kontrolle) reduziert werden können (vgl. Brandes/Weise 1999: 28). Des Weiteren können Kosten der Absicherung der Aufwendungen der Ausbildung von Humankapital durch Langfristigkeit der Arbeitsverträge gesenkt werden (vgl. Stroh/Reilly 1994: 1ff.; Pfeifer/Baron 1988). Der nach außen hin abgeschottete interne Arbeitsmarkt dient dem Schutz dieser spezifischen Investitionen sowie zur Vermeidung der anderen, oben beschriebenen Transaktionskostenquellen. In dieser Segmentationstheorie ist also der Abschluss eines z.B. relationalen Arbeitsvertrages eine Maßnahme zum Schutz spezifischer Investitionen und wird durchgeführt, um eine Reduzierung der marktlichen

Transaktionskosten durchzusetzen. Diese Marktkosten werden also eingespart, jedoch entstehen bei der Organisation über nichtmarktliche Organisationsformen ebenfalls Kosten. Diese Kosten spielen in der Segmentationstheorie die wesentliche Rolle. Dabei sind dies überwiegend Kosten, die mit der Stabilisierung und Kontrolle dieser internen Vertragsbeziehungen einhergehen.

Eine solche Stabilisierung ist aufgrund der Besonderheiten des Arbeitsvertrages, die sich aus der Komplexität des Faktors Arbeit und der Kontingenz der Umwelt ergeben, notwendig. Besonders deutlich wird dies bei der näheren Betrachtung der bestehenden Vertragsmodalitäten, die die Arbeitsverhältnisse kennzeichnen. Arbeitsverhältnisse sind aufgrund ihrer Komplexität besonders durch die Kosten der Aushandlung und des Aufsetzens von Verträgen sowie ihrer Überwachung und Auslegung betroffen. Aus diesem Grund sind effiziente Beschäftigungssysteme, welche möglichst niedrige Transaktionskosten als Folge haben, von sehr großer Bedeutung. Zudem müssen Unternehmensinteressen zusammen mit individuellen Interessen berücksichtigt werden, um opportunistische Verhaltensweisen zu vermeiden. Dabei müssen transaktionskostentheoretische Begründungen interner Arbeitsmärkte auch Überlegungen zu nichtmateriellen Aspekten der Motivation enthalten. Diese Überlegungen nichtmaterieller Aspekte ergänzen die Überlegungen der Prinzipal-Agent-Ansätze, welche vor allem auf die Bezahlung als Motivator setzen und die Kunst der Motivation in erster Linie darin sehen, raffinierte Arbeitsverträge auszuarbeiten. So führt Lazear (2000) beispielsweise an, dass solche immateriellen Aspekte, wie etwa die Arbeitsatmosphäre oder die sozialen Normen, in ein Arbeitsverhältnis integriert sind, so dass insbesondere das alltägliche Verhalten der beteiligten Personen und des Unternehmens eine größere Rolle spielt als der Wortlaut des Vertrages, so dass hier Transaktionskosten eingespart werden können.

Bisher wurden die transaktionskostentheoretischen Begründungen des internen Arbeitsmarktes referiert. Dabei wurde darauf rekuriert, dass Kostenvorteile der unternehmensinternen Koordination gegenüber der marktlichen Koordination bestehen (vgl. Niechoj 2003: 177ff.).

Nun wird der interne Arbeitsmarkt überwiegend mit einer hierarchischen Koordination in Verbindung gebracht. Auch dies kann auf institutionentheoretische Überlegungen zurückgeführt werden, wenn man annimmt, dass die Vorteilhaftigkeit einer hierarchischen Koordinierung gegenüber einer nichthierarchischen Koordinierung transaktionskostengünstiger ist. Für den internen Arbeitsmarkt bedeutet dies konkret: Sind die Transaktionskosten bei hierarchischer Koordinierung, d.h. im Rahmen eines Weisungssystems, geringer als über den Markt, werden wirtschaftliche Aktivitäten in entsprechende Unternehmen

verlagert. Die relative Vorteilhaftigkeit der hierarchischen Koordinierung hängt analog zur Wahl der Organisationsform von den Möglichkeiten der Minimierung bzw. Reduzierung der Transaktionskosten, also von der Maximierung der ökonomischen Effizienz ab.

Becker (1983) und Stroh/Reilly (1994) argumentieren beispielsweise, dass feste Hierarchien, klare institutionalisierte Regeln und die Bindung von Löhnen an Arbeitsplätze Anreize zu kooperativem (im Sinne eines nicht opportunistischen) Verhalten und zum Erwerb spezifischen Humankapitals konstituieren. Nach der Argumentation von Doeringer/Piore wurden durch den Abschluss von langfristigen Arbeitsverträgen die Verhandlungs- und Durchsetzungskosten reduziert. Stetige Verhandlungskosten über den Inhalt des Vertrages und über die zu erbringende Arbeitsleistung werden damit eingeschränkt.

Wenn man auf arbeitsvertragliche Überlegungen der „Verfügungsrechte“ eingeht, welche beim „Faktor“ Arbeit sehr unzureichend spezifiziert sind, so kann argumentiert werden, dass umso mehr Transaktionskosten aufgewendet werden müssen, je unspezifischer die Verfügungsrechte sind, um einen Austausch von Arbeitsleistungen zu gewährleisten. Dies betrifft die Leistungserstellung, aber auch die Kontrolle oder Durchsetzung der jeweiligen Leistung. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass die als hierarchisches (weil als nichtmarktliches) Element verstandenen langfristigen Arbeitsverträge als Transaktionskosten senkende Faktoren bestehen. Eine überwiegend hierarchische Koordination auf dem internen Arbeitsmarkt wurde als weniger transaktionskostenintensiv eingestuft, weil der langfristige Arbeitsvertrag eine Sicherheit und damit einen Anreiz bietet, diesen Vertrag zu erfüllen. Eine Aussicht auf eine langfristige Beschäftigung ersetzt also notwendige Kontrollkosten, da die Angst vor Arbeitsplatzverlust ansonsten wächst.

Auch langwierige Verhandlungs- und Entscheidungskosten nicht hierarchischer sondern als marktlich<sup>20</sup> betrachteter Stellenbesetzungsverfahren wurden durch hierarchische Regelung umgangen. Auch dadurch konnten Transaktionskosten eingespart werden.

Durch die Senioritätsentlohnung, die in der Regel durch die Länge der Betriebszugehörigkeit bestimmt ist, wurde eine einheitliche Modalität auf dem internen Arbeitsmarkt geschaffen, die hohe Lohnaushandlungskosten mit den Arbeitnehmern reduziert hat. Besagte Regelungen wurden nicht zuletzt durch das herrschende Informationsmonopol von Führungskräften untermauert. Insgesamt kann also konstatiert werden, dass nicht nur die Organisation interner

---

<sup>20</sup> Hier wird einmal mehr deutlich, dass in der Literatur zwischen Markt und Wettbewerb nur teilweise unterschieden wird. In diesem Kapitel wird sich noch am Sprachgebrauch der Literatur orientiert, im späteren Verlauf der Arbeit wird die Unterscheidung jedoch konkretisiert.

Arbeitsmärkte unter bestimmten Bedingungen zu erniedrigten Transaktionskosten führt, sondern dass die ihr zugeschriebene hierarchische Koordination transaktionskosteneffizient ist (vgl. Ostermann 1987: 54).

Analog zu den Transaktionskosten der Organisationsform Unternehmen werden in der Literatur ebenfalls die Kosten der hierarchischen Koordinierung diskutiert. Es können den bereits hervorgehobenen Effizienzvorteilen interner Arbeitsmärkte ebenso plausible Effizienz-nachteile gegenübergestellt werden (vgl. Alewell 1993: 44; Ostermann 1984: 47).

So gehen z.B. durch das hierarchische Element der Zuordnung von Lohnstufen zu einzelnen Arbeitsplätzen individuelle Leistungsanreize verloren (vgl. Alewell 1993: 44). Auch können die gerade für die bereitwillige Wissensweitergabe so wichtigen senioritätsbezogenen Elemente der Entlohnung und Beförderung die individuelle Leistungsbereitschaft negativ beeinflussen, da sie zur teilweisen Entkopplung der aktuellen Leistung von Entlohnung und Karriereaussichten führen (vgl. Becker 1985: 138; Ostermann 1984: 9; Ostermann 1987: 47). Und schließlich ziehen interne Arbeitsmärkte im Allgemeinen und Senioritätsregeln im Besonderen eine verminderte Flexibilität des Unternehmens bezüglich der personellen Anpassung und des Personaleinsatzes nach sich (vgl. Reynolds/Masters/Moser 1991: 164; Alewell 1993: 44). Auf einen durch etwaige exogene externe Schocks entstehenden Veränderungsdruck kann gegebenenfalls nicht hinreichend reagiert werden. Solche Anpassungsdefizite können letale Folgen für die beteiligten Unternehmen haben.

Zusammenfassend lassen sich also sowohl die Organisationsform interner Arbeitsmarkt als auch die mit ihr assoziierte hierarchische Koordination transaktionskostentheoretisch begründen, wenn auch der Preis dieser Organisationsform und ihrer Koordinierung zu kalkulieren ist. Insgesamt wird in der theoretischen Literatur jedoch davon ausgegangen, dass eine transaktionskostengünstige hierarchische Koordination für den internen Arbeitsmarkt vorliegt (vgl. ebd.).

## **2.4 Einführung, Begriffsdefinition und Literaturüberblick über Informations- und Kommunikationstechnologien am internen Arbeitsmarkt**

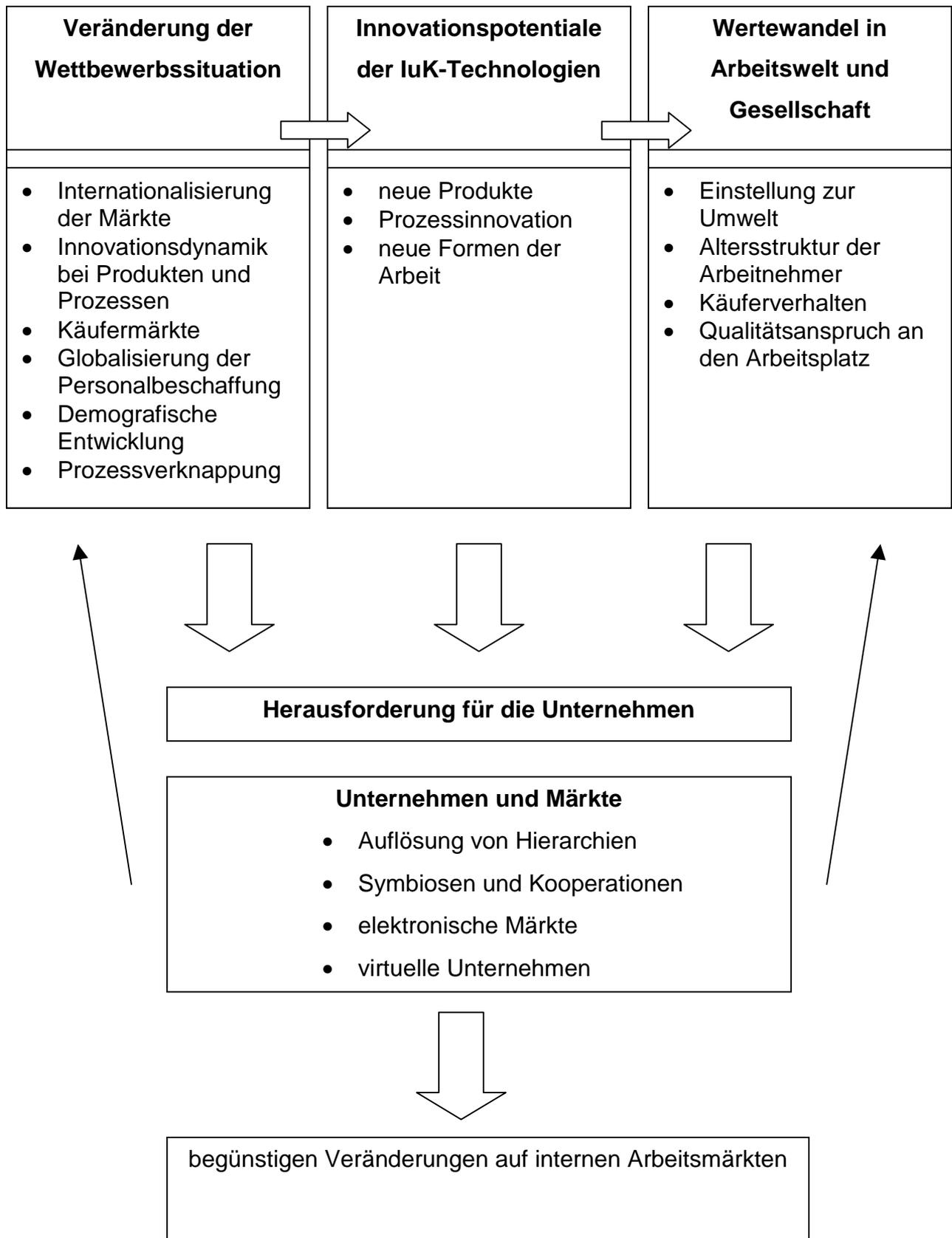
Neben den institutionenökonomischen Grundlagen liegt ein weiterer Schwerpunkt der Fragestellung in der Rolle von Informations- und Kommunikationstechnologien (nachfolgend IuK-Techniken genannt). Wie einleitend beschrieben (vgl. Kapitel 1), werden darunter Technologien subsumiert, die der digitalen Aufnahme, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen in Sprache, Bild und Ton dienen (vgl. Krömmelbein 2004). Die beschriebenen Eigenschaften gelten als Grundlage für elektronisch strukturierte oder unter elektronischem Einfluss stehende (Arbeits-)Märkte.

Eine Anwendung dieser Technologien besteht in der weltweiten Vernetzung von Computern zur „digitalen Datenübertragung“<sup>21</sup>. Diese Internettechnologien verändern die Art und Weise der Übermittlung von Nachrichten und Informationen und generieren spezifische Informationsräume und Kommunikationsformen, da sie zugleich Maschine und Medium sind (vgl. z. B. Rammert 2000: 115ff.; Pürer 2001: 24f.; Höflich 1999 und 1998: 145ff.; Albach 2001: 46). Sie zeichnen sich durch folgende Charakteristika aus: Die Reduktion räumlicher Schranken und die Beschleunigung von Interaktionen, die Möglichkeit von synchroner und asynchroner Kommunikation, die Dominanz der textbasierten Kommunikation, ihre Interaktivität und die Kopplung und Verzahnung unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsformen und -räume (vgl. Krömmelbein 2004; Hellstern 1998; S. 79ff.). Wie einleitend beschrieben, besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darin, dass aufgrund der genannten Eigenschaften von IuK-Technologien die Transaktionskosten in den verschiedenen Transaktionsphasen abnehmen (vgl. z.B. Picot/Reichwald/Wigand 1999, siehe auch Kapitel 4.3).

---

<sup>21</sup> Mit dem Begriff der Digitalisierung wird die Umwandlung analoger Größen in digitale Daten (vgl. Bode 1997:17) bezeichnet.

Abbildung 4: Innovationspotentiale durch IuK (eigene Darstellung in Anlehnung an Picot/Reichwald/Wigand 1996:3).



Die obige Abbildung von Picot/Reichwald/Wigand aus dem Jahr 1996 zeigt das Spannungsfeld, das zwischen dem Veränderungspotential von IuK-Technologien und möglichen Paradigmenwechseln in Arbeitswelt und Gesellschaft besteht. Picot et. al. beschreiben zwar neben der Innovation durch IuK-Technologie auch andere Effekte, wie den Wertewandel der Gesellschaft und die veränderte Wettbewerbssituation von Unternehmen insgesamt, die aber im Rahmen der vorliegenden Untersuchung keine Rolle spielen. Betrachtet man hingegen die Folgewirkungen und den Veränderungsdruck von IuK-Technologien nach dem Ansatz von Picot et al., wird deutlich, dass sich interne Arbeitsmärkte nicht vor Entwicklungen auf den sog. „externen Märkten“ verschließen können. So kann die Zunahme von wettbewerblichen Bedingungen und der damit verbundene Abbau von Hierarchien (wenn auch nur allgemein skizziert) als Kern der Argumentation angesehen werden.

Durch die beschriebenen neuen IuK-Technologien wird eine Virtualisierung von (Arbeits-)Beziehungen über den Austausch von digitalen Daten möglich.

Unter Digitalisierung versteht man das Umwandeln von analogen Daten in ein für Computertechniken lesbares Format (vgl. Bode 1997: 17). Dadurch besteht die Möglichkeit, verschiedene Ausprägungen der Datenkommunikation (visuell, akustisch usw.) über ein- und dasselbe Medium zu kommunizieren. Beide Gesichtspunkte werden unter dem Begriff *Technological Integration Effect* (Malone et al. 1987: 488) oder „Technologieparadigma“ (vgl. Kollmann 2001: 26) zusammengefasst.

Dieser Integrationseffekt führt zu einer Veränderung von einer Ein-Weg- zu einer Zwei-Weg-Kommunikation. Weiter kann unter diesem Paradigma oder Effekt die räumliche und zeitliche Entkopplung (anytime/anyplace) der Datenkommunikation subsumiert werden (Picot, Reichwald, Wigand 1998: 358).

Bei den Informationsaktivitäten wiederum ist zwischen einer *Pull-* und einer *Push-Strategie* zu unterscheiden. Einerseits können weniger spezielle Informationen an ein breites Publikum geschickt werden (*Push*). Andererseits können relativ spezielle und individuelle Informationen an einem Ort hinterlegt werden und von dort von den Interessierten bezogen werden (*Pull*). Dafür werden und wurden bisher für die jeweiligen Strategien auf der nicht-virtuellen Ebene unterschiedliche Kanäle genutzt. Auf der virtuellen Interaktionsebene können beide Strategien nun durch einen einzigen Kanal durchgeführt werden, so dass ein

informations- und kosteneffizienter<sup>22</sup> Mix gewählt werden kann (vgl. Hanser 1995: 36f.). Diese Möglichkeit wird unter dem Begriff „**Informationsparadigma**“ subsumiert (vgl. Kollmann 2001: 27).

Ein drittes Element der neuen IuK-Technologien ist die Zuweisung einer persönlichen, anonymen, jedoch eindeutig identifizierbaren Informationsadresse. Auf der nicht-virtuellen Koordinationsebene besteht der Datenaustausch einerseits in Form einer *One to All*-Kommunikation. Darunter werden beispielsweise Massenmedien verstanden. Andererseits finden persönliche Kontakte interaktiv in Form von *One to One*-Kommunikation (vgl. Bakos 1991: 4) oder *Point to Point*-Kommunikation unter Einschaltung eines technischen Mediums (z.B. eines Telefons) statt.

Die Möglichkeit der Anzahl von persönlichen Kontakten ist jedoch durch zeit- und raum-spezifische Einschränkungen begrenzt. Bei elektronischer Kommunikation kann es dagegen zu einer Kopplung beider Strategien kommen, da eine Vielzahl von Marktpartnern über *One to All*-Strategien angesprochen werden kann, durch die Eindeutigkeit der Informationsadresse bei Bedarf interaktiv aber in Form von *One to One*-Kommunikation reagiert werden kann. Verstärkt wird dieser als „**Interaktions- bzw. Kommunikationsparadigma**“ (vgl. Kollmann 2001: 28) gekennzeichnete Effekt durch die Raum- und Zeitlosigkeit von dieser Art der Kommunikation.

Auf diesen vorhergehenden Paradigmen oder technischen Funktionen wiederum basiert das „**Marktparadigma**“, welches die beliebige Wahl und Durchführung von Informations- und Kommunikationsstrategien für Markttransaktionen ermöglicht und Anonymität mit Individualität verbindet. Dadurch steigt entweder die Anzahl oder die Qualität von Alternativen, oder die Kosten sinken bei konstanter Qualität und Anzahl (Malone et al. 1987: 488). Ähnlich sieht es beim Produktionsparadigma aus, nach dem die gemeinsame, gleichzeitige und räumlich getrennte Produktion digitaler Daten und ihrer Kontrolle durch die anderen Paradigmen erst ermöglicht wird (vgl. ebd.).

Aus dem Technologieparadigma, verbunden mit dem Informationsparadigma, resultiert schließlich die Problemstellung des *Information Overload* (vgl. Autor 2001). Der Engpassfaktor ist nun nicht mehr die Beschaffung von Informationen, sondern er entsteht dadurch, dass die Informationsverarbeitungskapazität von Individuen begrenzt ist. Daraus resultiert eine Datenverarbeitungslücke (vgl. Noam 1997: 36). Zwar können durch das Marktparadigma Informationen gefiltert werden, indem der jeweilige Markt ausgesucht wird,

---

<sup>22</sup> Zum Begriff der Kosteneffizienz vgl. z.B. Picot/Dietl 1990: 178 (aus: Eigler 1996, S.54ff.).

der thematisch zu einem bestimmten Bedarf passt. Aufgrund von Netzwerkeffekten – die Anzahl erhältlicher Informationen steigt exponentiell mit der Anzahl der Netzwerkteilnehmer – sind Informationsverarbeitungsprobleme jedoch eher zum Normalfall als zur Ausnahme geworden. Einen solchen *Information Overload* können technologische Agenten verringern, entweder indem sie die Aufgabe von Informationsintermediären übernehmen oder als Metasuchmaschinen Informationen filtern und bei Bedarf ein Matching zwischen den Kommunikationsteilnehmern bereits im Vorfeld durchführen (*Electronic Brokerage Effect*). Zusammenfassend verändern IuK-Technologien als ubiquitäre Medien zusammen mit den drei Paradigmen (Technologie, Information, Kommunikation) die Informationsbereitstellung und -weitergabe. Die Knappheit von Informationen über potentielle Handelspartner verliert zwar an Restriktionskraft, die IuK-Technologien lassen jedoch tendenziell einen Information-Overload entstehen, der teilweise durch die Nutzung von technologischen Agenten gemildert wird.

#### **2.4.1 Unternehmenseigenes Intranet**

Diese eben beschriebenen Paradigmen und Effekte sind ursprünglich für die IuK-technologische Innovation des Internets eingeführt worden. Wie zu zeigen sein wird, gelten die beschriebenen Effekte überwiegend auch für das Intranet, welches in vielen Unternehmen eingesetzt wird.

Dabei wurde der Begriff „Intranet“ von dem Begriff des Internets abgeleitet, denn als Intranet wird meist ein Unternehmensnetz bezeichnet, das auf Internettechnologien aufbaut und dabei ein TCP/IP-Protokoll verwendet.

Es ist die technische Plattform, die für die Konstituierung einer internen Jobbörse Voraussetzung ist. Im Gegensatz zum Internet ist das Intranet jedoch ein in sich geschlossenes internes Netzwerk, das nur einem begrenzten Personenkreis zugänglich ist und einen externen Zugriff verhindert. Meist handelt es sich hierbei um ein Unternehmens-Intranet, das nur den Mitarbeitern zugänglich ist und den Zugriff auf abteilungsspezifische Unternehmensdaten und Neuigkeiten zum Unternehmen ermöglicht (vgl. Franke 2002). Ziel eines Intranets ist es, Anwendungen und Informationen innerhalb des Unternehmens über eben jenes Medium unabhängig von Hardware, Betriebssystem und Softwareprodukten verfügbar zu machen (vgl. Servati/Bremner/Iasi 1997: 45ff.; Small 1996; Rösner 1999). Die durch das Intranet ermöglichten Effekte sind im Einzelnen folgende: Verbesserung der Kommunikation und des Zugangs zu Informationen sowie ein direkter Austausch zwischen Informationssuchenden

und Informationsträgern auf einem günstigen und fast barrierefreien Informationskanal. Der Grad der Barrierefreiheit steht natürlich mit der Komplexität des Systems in Zusammenhang. In der Regel unterliegen die Intranetsysteme einer Konzeption, die es allen Beschäftigten unabhängig von ihren technischen Fertigkeiten erlaubt, an dem Medium zu partizipieren (vgl. Mocker 1998: 31ff.).

Ohne dem konzeptionellen Teil vorgreifen zu wollen (vgl. Kapitel 3ff.), kann davon ausgegangen werden, dass durch das Betreiben eines Intranetsystems einige transaktionskostentheoretische Vorteile realisiert werden. Als zentrale Effekte, die mit der Nutzung verbunden sein können, sind die Integration und die Optimierung von Ablaufprozessen zu nennen, die zu Arbeitserleichterungen für die und Effizienzsteigerungen der Mitarbeiter führen können. Auch ein verbesserter Humankapitaleinsatz ist zu erreichen, wenn den Mitarbeitern gezielt Informationen, Wissen und Möglichkeiten zur Steigerung ihrer beruflichen Fähigkeiten an die Hand gegeben werden.<sup>23</sup> Weitere Vorteile für das Unternehmen sind ein schnellerer Zugriff auf benötigte Daten und Informationen. Durch eine übersichtliche Gestaltung, eine übergreifende Datenstruktur und die Aktualitätsgewährleistung der Kommunikationsplattform kann ein ortsunabhängiger Zugriff auf Informationen (aber auch die Informationsübermittlung) sichergestellt werden, der zur Optimierung administrativer Prozesse und letztendlich auch zur Optimierung der Wertschöpfungskette führen kann (vgl. Schiele 2004: 13ff.). Nicht zu vernachlässigen sind die entfallenden Kosten, welche ansonsten durch das Drucken von Anleitungen, Formularen, Informationen etc. entstehen würden.

Allein diese bereits skizzierten Motivationsgründe für ein Unternehmen, Intranetsysteme einzuführen und diese zu unterhalten, zeigen, dass man sich von den getätigten Investitionen Kosteneinsparungen, aber auch eine effektivere Umstellung sowie Innovationsschübe der Arbeitsabläufe verspricht. Aber auch aus dem Blickwinkel der Personalökonomie können positive Effekte auftreten, wie nachfolgende Beispiele zeigen. Die technischen Funktionen des Intranets schließen auch die zahlreichen personenbezogenen Daten ein, die im Anwerbungs- und Bewerbungsprozess von Belang sind, schließlich spielen diese für eine systematische Personalauswahl sowie -förderung eine zentrale Rolle. Das Intranet kann für eine systematische Personalbeurteilung sowie die Bildungsbedarfsplanung eingesetzt werden, wobei ein Vorteil darin liegt, dass Mitarbeiter durch die bereits dargestellten Eigenschaften des Mediums rasch erreicht werden können. Untersuchungen zur Leistungsbeurteilung und

---

<sup>23</sup> Dies kann auch unter dem Schlagwort des „*Knowledge Management*“ subsumiert werden (vgl. Maier 2004).

Potentialbewertung durch Vorgesetzte und Kollegen haben systematische Unterschiede zwischen Fremdeinschätzung und Selbstwahrnehmung gezeigt (vgl. Moser 1999).

Auch in der Literatur gibt es Evidenzen, dass computergestützte Verfahren in der Personalarbeit gut mit den Arbeitsanforderungen moderner Arbeitsstellen – wie wachsende Mobilität, Eigenverantwortlichkeit für die Ergebnisse und Prozesse sowie Selbstmanagement der eigenen Karriere – korrespondieren (vgl. Jansen 1997). Trotz der positiven Effekte auf Informationssuche und die Zurverfügungstellung von Informationen ist es nicht das Intranet, das einen wesentlichen Einfluss auf die Koordination personalökonomischer Prozesse hat. Das Intranet stellt lediglich die technische Plattform, um weitere Tools zu implementieren, und ist notwendig, um eine interne elektronische Jobbörse zu konstituieren, wie dies im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird.

## **2.4.2 Interne elektronische Jobbörsen als Marktplatz**

Bisher wurden die Begriffe IuK-Technologie sowie Intranet thematisch eingeführt. Auf Basis eines Intranets konstituieren sich interne Jobbörsen, diese sind ähnlich wie andere intranet-technologische Anwendungen nur spärlich analysiert. Auch Bedeutung, Funktionsweise und Auswirkungen auf die Koordination von Arbeitsmarktsegmenten durch interne elektronische Jobbörsen waren zum Untersuchungszeitpunkt der empirischen Erhebung noch kaum untersucht worden. Ein Hinweis seitens BITKOM<sup>24</sup> über die gewachsene Rolle der internen elektronischen Jobbörsen deutet aber auf ein interessantes Forschungsfeld hin (vgl. BITKOM 2002).

Einerseits existieren Untersuchungen, welche über die Technik diskutieren, bzw. darüber, welche technischen Funktionen erfüllt werden müssen, um eine IEJB zu betreiben bzw. zu unterhalten (vgl. Burghardt 1998; Mocker 1998; Servati/Bremner/Iasi 1997). Aus einer eher (personal-)ökonomische Aspekte betonenden Perspektive existieren die qualitativen Fallstudien von Kawai/Schmid 2003, die eher theoriegeleitete Untersuchung von Becher et al. 2005, welche transaktionskostentheoretisch die Wirkung von Stellenbörsen untersucht, sowie die bereits erwähnte PELM-Befragung<sup>25</sup>, welche die Struktur und Funktionsweise des elektronischen Arbeitsmarktes empirisch untersucht.

---

<sup>24</sup> BITKOM ist der Bundesverband für Unternehmen der Informationswirtschaft, der Telekommunikation und der neuen Medien. BITKOM vertritt 1300 Unternehmen, davon gut 700 als Direktmitglieder.

<sup>25</sup> Die PELM Befragung wurde auf Basis des DFG-Antrags „Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte“ in den Jahren 2002-2004 primär aufgrund qualitativer Daten durchgeführt, die in verschiedenen Fallstudien zusammengefasst wurden (vgl. Becher/Brand/Kawai/Schmid 2005).

Darüber hinaus tauchen in der jüngeren Literatur wiederholt Beiträge zu „E-Recruitment“ und „E-Assessment“ auf, die sich auch in Ansätzen mit der Suche und der Auswahl von Personal über das Intranet beschäftigen (vgl. u.a. Konradt/Sarges 2003). Die IEJB werden dort jedoch nicht explizit als Untersuchungsgegenstand und als eigenständiger Rekrutierungsweg untersucht. Diese Literaturlücke steht im Gegensatz zu *externen* elektronischen Jobbörsen, für die es eine Vielzahl von Marktstudien über die Wirkung des Einsatzes von Internetstellenmärkten gibt (für einen Überblick vgl. Becher 2007).<sup>26</sup>

Die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehende interne elektronische Jobbörse (IEJB) ist eine Intranet- bzw. Webapplikation, die den externen elektronischen Stellenmärkten ähnelt. Solche Webapplikationen stellen, wie bereits in Kapitel 2.5.1. erwähnt, analog zu externen Stellenmärkten eine technische Plattform zur Verfügung. Hauptaufgabe einer solchen Plattform ist es, einen elektronischen Marktplatz zur Verfügung zu stellen, auf dem der Allokationsprozess zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgewickelt wird. So nutzen Personalverantwortliche des Unternehmens diese Möglichkeit, freie Positionen zu besetzen. Im Gegenzug können Arbeitskräfte die IEJB verwenden, um sich beruflich zu verändern. Für die Allokation werden so genannte technische Agenten verwendet. Darunter versteht man Filtersysteme, die den Interessenabgleich zwischen Arbeitskräften und Unternehmen (Personalverantwortliche) elektronisch unterstützen.

Unternehmenseigene Jobbörsen wurden im Zuge der immer größer werdenden Bedeutung der privaten Jobbörsen für den externen Arbeitsmarkt eingeführt, um eine unternehmenseigene Plattform für „wechselwillige“ Mitarbeiter zu initiieren und eine rasche interne Allokation von Arbeitskräften zu realisieren (vgl. Kawai 2003). Bereits 2002 wurden IEJB von annähernd zwei Drittel aller Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten als Plattform zur Personalrekrutierung genutzt (vgl. BITKOM 2002<sup>27</sup>). Dabei werden die IEJB i.d.R. komplementär zu anderen internen und externen Offline-Instrumenten verwendet (vgl. bspw. Steffens-Duch 2003): „Je nach Zielgruppe und Anlass werden unterschiedliche Methodenbündel geschnürt und diverse Informationskanäle benutzt (...) wir werden auch künftig einen Instrumentenmix zur Ansprache auf den Arbeitsmärkten heranziehen. Auf die klassischen Offline-Kanäle werden wir nicht verzichten, jedoch wird das Internet stärker gewichtet werden.“ (vgl. Steffens-Duch 2003, S. 215f.).

---

<sup>26</sup> Für diesen werden Erfolge, Vorteile und Zukunftsstrategien in ihren Wirkungen zumindest für Teilbereiche wie die Allokationsfunktion etc. dargestellt. Einblicke werden in zahlreichen Zeitungspublikationen in Form von Expertenberichten über die konjunkturelle Lage auf dem elektronischen Stellenmarkt, Situationsdarstellungen und Einführungen in die Nutzung von Jobbörsen (vgl. Hönicke 2002; Krueger 2000; Siemann 2002) gegeben.

<sup>27</sup> Neuere Datenmaterial über die Nutzung von internen Jobbörsen liegt nicht vor. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Unternehmen, die eine interne Jobbörse vorhalten, gestiegen ist.

Darüber hinaus kann man bezüglich der Wirkung von IEJB im weiteren Sinne auf die Literatur rekurren, welche grundsätzliche Überlegungen über die Wirkung von elektronischen Arbeitsmärkten anstellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass der interne wie externe elektronische Arbeitsmarkt durch Stellenbörsen ein vollkommener Marktplatz im raum- und zeitlosen Sinn wird, auf dem die Entscheidungen der Akteure beider Marktseiten unter vollkommeneren Informationen getroffen und unter vollständigerer Mobilität und Homogenität der Anbieter durchgeführt werden.<sup>28</sup> Diese Überlegungen können zum Teil auf die Situation im Rahmen interner Arbeitsmärkte übertragen werden; dies gilt vor allem für die Instrumente, die eine raschere und kostengünstigere Allokation versprechen. So ermöglicht der Einsatz von IuK-Technologie eine Erweiterung des herkömmlichen internen Arbeitsmarktes in einen internen „elektronisch dominierten“ Arbeitsmarkt, der sich insbesondere in der elektronisch bestimmten Allokation ausdrückt (z.B. *Rough Matching* durch technische Agenten). Weiter kann angenommen werden, dass durch eine größere Indifferenz zwischen den Marktteilnehmern und eine erhöhte Marktgröße der Wettbewerb auf internen Arbeitsmärkten zunimmt. Diese Tendenz wird jedoch darüber limitiert, dass auf internen Arbeitsmärkten eine natürliche Begrenzung durch die Betriebsgrenzen oder Unternehmensgrenzen besteht. Anders als auf den externen Arbeitsmärkten führt diese Limitierung aber auch dazu, dass Probleme aus einem Information Overload weniger deutlich zu Tage treten. Dies begründet sich zum einen durch die limitierte Teilnehmerzahl, andererseits dadurch, dass auf internen Arbeitsmärkten einheitliche Datenformatierungen eher als auf externen Arbeitsmärkten durchsetzbar sind (z.B. ist die Durchsetzung von einheitlichen Standards innerhalb von Unternehmen relativ einfach). Die Vorteile der externen Marktvergrößerung werden also nur begrenzt realisiert, als Bonus ist die zu verarbeitende Informationsmenge aber leichter beherrschbar.

Weiter gehende Erkenntnisse, die auf die Überlegungen bezüglich des komplementären Auftretens von verschiedenen Koordinationsformen auf internen Arbeitsmärkten (vgl. Schmid/Kawai 2003, Becher et al. 2005) anknüpfen, liefert die empirische Untersuchung von Becher/Bürkle/Schmid. Die Autoren begründen transaktionskostentheoretisch, warum eine Kombination aus Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation transaktionskosteneffizient ist. Darüber hinaus wird auf eine empirische Untersuchung von 1000 Betrieben, die im Rahmen des Projekts PELM entstanden ist, rekurriert. Zwar spiegeln die empirischen Evidenzen der

---

<sup>28</sup> Diese Diskussion über die Vollkommenheit von Märkten ist aber primär eine theoretische, empirische Merkmale für diesbezügliche Kennziffern sind in diesem Zusammenhang u. W. bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Becher/Schmid 2003; Kuhn/Skuderud 2001) nicht erhoben.

Untersuchung die mehrheitliche Auffassung der Literatur wider, dass interne Arbeitsmärkte auch bei intensiver IuK-Nutzung hierarchisch koordiniert werden, sie zeigen aber ebenso einen Wandel hin zu mehr Wettbewerb zwischen den Arbeitskräften im Rahmen der Allokation auf.

Im Gegensatz zu den internen Jobbörsen gibt es für externe Jobbörsen zahlreiche Marktstudien über die Wirkung des Einsatzes von Internetstellenmärkten. Dort werden Erfolge, Vorteile und Zukunftsstrategien in ihren Wirkungen zumindest für Teilbereiche, wie die Allokationsfunktion etc., dargestellt. Einblicke werden zwar in zahlreichen Zeitschriftenpublikationen in Form von Expertenberichten über die konjunkturelle Lage auf dem elektronischen Stellenmarkt, Situationsdarstellungen und Einführungen in die Nutzung von Jobbörsen (vgl. Hönicke 2002; Krueger 2000; Siemann 2002) gegeben. Jedoch sind diese Studien häufig nach sehr unterschiedlichen Qualitätskriterien erstellt worden und weisen Defizite in ihrer Vergleichbarkeit auf (vgl. Becher/Schmid 2003). Zum Teil können auch die Erkenntnisse über externe Jobbörsen auf die Situation im Rahmen interner Arbeitsmärkte übertragen werden, dies gilt vor allem für die Instrumente (vgl. Beck 1999, Autor 2001), die eine raschere und kostengünstigere Allokation versprechen. Zwar tauchen in der jüngeren Literatur wiederholt Beiträge zu „E-Recruitment“ und „E-Assessment“ auf, die sich auch in Ansätzen mit der Suche und der Auswahl von Personal über das Intranet beschäftigen (vgl. u.a. Konradt/Sarges 2003). Als Untersuchungsgegenstand und als eigenständiger Rekrutierungsweg werden interne Jobbörsen aber nicht explizit genannt.

Somit gibt es für den Bereich der internen elektronischen Jobbörsen lediglich Erklärungsansätze, welche technischen Funktionen erfüllt werden müssen, um eine IEJB zu betreiben bzw. zu unterhalten (vgl. Burghardt 1998; Mocker 1998; Servati/Bremner/Iasi 1997). Die Vollkommenheit von Märkten wurde im Hinblick auf den externen Arbeitsmarkt theoretisch vordiskutiert, aber empirische Merkmale für diesbezügliche Kennziffern sind in diesem Zusammenhang u. W. bis auf wenige Ausnahmen (vgl. Becher/Schmid 2003; Kuhn/Skuderud 2001) nicht erhoben. Somit hat die Fragestellung nach der Veränderung und Wirkung von internen Jobbörsen auf die Koordination von internen Arbeitsmärkten einen exponierten Stellenwert für die wissenschaftliche Diskussion (vgl. Kuhn/Skuderud 2001).

### **2.4.3 Paradigmen elektronischer Märkte im Rahmen interner Jobbörsen**

Interne elektronische Jobbörsen (IEJB) sind eine Intranet- bzw. Webapplikation und ähneln externen elektronischen Stellenmärkten. Aus dieser theoretischen Perspektive soll die IEJB eine technische Plattform zur Verfügung stellen, in der Personalverantwortliche die Stellenangebote einstellen können. Die in Kapitel 2.5 beschriebenen Paradigmen von IuK-Technologien, welche in der Literatur für externe elektronische Märkte untersucht wurden (vgl. Kollmann 2000), werden nun im folgenden Abschnitt 2.5.3.1 auf interne Jobbörsen übertragen.

#### **2.4.3.1 Überprüfung der einzelnen Paradigmen**

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass interne Jobbörsen externen Stellenmärkten bezüglich ihrer Grundarchitektur ähnlich sind. Ist dies der Fall, dann kann sich auch durch das Intranet die Ein-Weg- zu einer Zwei-Weg-Kommunikation entwickeln. Dadurch ermöglicht sich aus Sicht des Unternehmens eine zunächst klassische *Push-Informationstrategie*. Informationen unterschiedlicher Tiefe werden seitens des Arbeitgebers an alle Mitarbeiter über das Medium übermittelt. Gleichzeitig kann über das Portal interne Jobbörse auch eine *Pull-Informationstrategie* verfolgt werden, indem gezielte und spezielle Informationen für einen bestimmten Mitarbeiterkreis bereitgehalten werden. Konkret vorstellbare Beispiele sind das Inserieren von bestimmten Stellenanzeigen seitens des Unternehmens oder aber das Berichten über bestimmte abteilungsgebundene Informationen zu Arbeitsabläufen. Konnten die beiden benannten Strategien ohne elektronische Unterstützung bisher nicht über einen Kanal kommuniziert werden, ist dies im Falle eines unternehmensinternen Intranet, das gleichzeitig als interner elektronischer Marktplatz genutzt wird, jetzt möglich (vgl. Kawai/Schmid 2004, Becher/Schmid 2003).

Darüber hinaus dient die IEJB in beiden Fällen für beide Marktseiten als technische Plattform der Stellenvermittlung und -besetzung. Auch der *Electronic Brokerage Effect* ist möglich, wenn ein selbstständiges, durch einen allein technisch bestimmten Intermediär durchgeführtes Matching vorliegt (technischer Agent). Notwendig wäre dafür allerdings die Möglichkeit, die Angebots- und Nachfrageseite nach bestimmten Suchkriterien in einer Suchmaske zusammenzuführen. Der technische Intermediär würde dann eine Vorselektion nach festgelegten Filterkriterien übernehmen (vgl. Alewell 1993).

Den entscheidenden Fortschritt zu einer Informationsgesellschaft bilden die Entwicklungen im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnik. Dieser Fortschritt kann an drei Eckpunkten abgelesen werden: erstens am Kapazitätswachstum der elektronischen Daten- und Informationsverarbeitung; zweitens an der Ausweitung der elektronischen Vernetzung; drittens am Einzug der Digitalisierung in den Bereich der Signalübertragung.<sup>29</sup> Diese drei Eckpunkte sind auch auf die interne Jobbörse übertragbar, so dass auch für diese die Gültigkeit des so genannten Technologieparadigmas konstatiert werden kann. Darüber hinaus ist das Technologieparadigma wiederum eng verbunden mit dem Kommunikationsparadigma, das ebenfalls im Wesentlichen unverändert auf dem internen Arbeitsmarkt gilt, da im Rahmen des Intranets die Informationskanäle technisch integriert werden und so den Nutzern des internen Arbeitsmarktes – den Arbeitskräften sowie den Personalverantwortlichen – angeboten werden können. Auch das dritte Kennzeichen trifft auf den elektronischen Stellenmarkt im Rahmen des internen Arbeitsmarktes zu. Das Medium, auf das ohne Beschränkung von Raum und Zeit zugegriffen werden kann, sichert die *One to All*-Option, während die Nutzung eigener und geschützter E-Mail-Adressen die *One to One*-Variante abdeckt.

Da die interne Jobbörse eine bestimmte Ausprägung der Iuk-technologischen Innovation ist, wird durch die oben beschriebene homogenere Datenlage und die limitierte Markterweiterung ein möglicherweise auftretender *Information Overload* begrenzt (vgl. Autor 2001). Dieses Merkmal elektronischer Märkte gilt also nur eingeschränkt.

Insgesamt ist der interne virtuelle Stellenmarkt theoretisch durch sämtliche vier Technologie-Effekte gekennzeichnet. Das vom Autor als *Information Overload* bezeichnete Problem (vgl. ebd.) ist aufgrund der Spezifika des internen Marktes begrenzt und kann darüber hinaus noch weiter durch bestimmte Instrumente (technische Agenten, Filtersysteme) im Rahmen der internen Jobbörse reduziert werden. Als Beispiel für Strategien gegen die Erscheinung des *Information Overload* kann man die technischen Einschränkungsfunktionen anführen, die dem Anbieter von bestimmten Stellen zur Verfügung stehen. Hier besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass bestimmte Bewerbungen, die diversen formalen Kriterien nicht genügen, den Anbieter erst gar nicht erreichen.

---

<sup>29</sup> In Anlehnung an Colombo/Dang/Nguyen/Perucci (1997) charakterisiert Thielmann ein technologisches Paradigma als „Modell einer Reihe technologischer Probleme“, das auf ausgewählten naturwissenschaftlichen Prinzipien und Basistechnologien beruht und als Definition relevanter Fragen ein Untersuchungs- bzw. Lösungsmuster bietet“.

### 2.4.3.2 Wirkung der IEJB auf die Funktionsweise

Durch die Wirkung der Paradigmen kann ebenfalls ein Effekt auf die Funktionsweise des internen Arbeitsmarktes erwartet werden. Dabei kann man davon ausgehen, dass mittels des unternehmenseigenen Intranets interne Jobbörsen aus theoretischer Sicht Merkmale von vollkommenen Marktplätzen im oben definierten raum- und zeitlosen Sinn werden. Ist dies der Fall, so könnten Entscheidungen der Akteure beider Marktseiten unter (fast) vollkommenen, zumindest deutlich verbesserten Informationen getroffen werden. Die Ubiquität des Mediums lässt erwarten, dass sich auch der innerbetriebliche Einsatzbereich erhöht, so dass eine größere Mobilität von Arbeitskräften und ein weiteres Einzugsgebiet angebotener Stellen zu erwarten wäre. Darüber hinaus können theoretisch fast alle Phasen der Transaktion selbst – von der Stellenausschreibung bis hin zu ersten Auswahlverfahren – über das Intranet erfolgen. Daraus folgt, dass die Nachfrage nach Arbeit von der individuellen Arbeitssituation (Arbeitszeit, Einsatzort) unabhängiger wird. Insbesondere ein internes „On-the-Job-Suchen“ wird dadurch ermöglicht. Durch die Zeitlosigkeit können Stellenangebote und -gesuche jederzeit eingestellt werden. Zudem gehen die direkten Kosten für Rekrutierung durch die Reduzierung der Informationskosten zurück. Zwar gelten interne Stellenbesetzungskanäle generell bereits als günstige Rekrutierungsinstrumente (vgl. Becher/Brand/Schmid 2007). Dennoch lässt sich prognostizieren, dass der monetäre Aufwand bzw. der zeitliche Aufwand für den Betrieb/das Unternehmen und für die Arbeitskräfte durch den Einsatz der internen Jobbörse noch weiter sinken. Durch diese niedrigen Kosten können Jobbörsen sowohl Angebot als auch Nachfrage nach Arbeitskräften aufgrund der niedrigen Such- und Informationskosten erweitern. Damit erhöht sich auch die Anzahl der potenziellen Bewerber und die Anzahl der potenziellen Stellen noch stärker, als es allein durch das vergrößerte Einzugsgebiet möglich wird. Mit anderen Worten: das vergrößerte Einzugsgebiet, das durch das elektronische Medium erreicht wird, ist ein Grund für größere und aktivere Märkte und erleichtertes und kostengünstiges Suchen (auch „On-the-Job-Suchen“), ein weiterer Vorteil, der von den Arbeitskräften innerhalb der Unternehmen genutzt werden kann (vgl. Kawai/Becher 2003, Kawai/Schmid 2003). Die benannte Limitation des internen Marktes begrenzt diesen Effekt jedoch teilweise.

Ohne an dieser Stelle der weiteren Argumentation vorgreifen zu wollen, kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der verbesserten Informationen der Nutzer und des vergrößerten Marktes auch der Wettbewerb auf dem internen Arbeitsmarkt zunimmt. Dieser vergrößerte Wettbewerb führt dazu, dass Marktpartner schneller einen Austausch vornehmen können. Die Wahrscheinlichkeit, ausgetauscht zu werden, steigt demnach. Dies führt dazu,

dass die potenziellen Kosten eines strategischen Verhaltens auf Kosten der Marktpartner zunehmen. Bei gleicher Gewinnmöglichkeit führt dies dazu, dass der verstärkte Wettbewerb insgesamt die Anreize reduziert, sich strategisch auf Kosten der Marktpartner zu verhalten.

Zudem führt eine höhere räumliche Mobilität zu verstärktem Wettbewerb zwischen und auf den einzelnen Marktseiten des internen Arbeitsmarktes. Direkte Wettbewerbsindikatoren wie Ausbildung, betriebs- sowie unternehmensspezifisches Humankapital sowie Löhne und Gehälter erlangen bei internen Stellenbesetzungen eine neue qualitative Bedeutung.

Da sich durch die Nutzung elektronischer Märkte das soziale Umfeld verändern kann, werden relationale Elemente bei Transaktionen geschwächt (vgl. Schwickert 1998: 26). Daraus folgt ein direktes Gegenüberstellen der Marktteilnehmer innerhalb des internen Arbeitsmarktes: Rationale Entscheidungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern auf dem internen Arbeitsmarkt werden begünstigt. Damit gehen auch verbesserte Informationsmöglichkeiten der Marktteilnehmer durch die Erhöhung der Markttransparenz und die Nutzung elektronischer Agenten einher. Durch die Filterattribute der technischen Agenten werden die individuellen Präferenzen von Personalverantwortlichen transparent und es wird deutlich, an welcher Stelle objektive Kriterien Basis einer Entscheidung sind.

Erhöhte Transparenz und verbesserte Informationen werden ebenfalls durch die Unterstützung des *Signaling* erreicht (die Präsentationsmöglichkeiten der Marktteilnehmer werden verbessert). So können Mitarbeiter im Bewerbungsprozess sehr detaillierte Profile ihrer Fähigkeiten in die Datenbank einstellen, die unternehmensweit eingesehen und bei Bedarf mit den Anforderungen von Vakanzen abgeglichen werden können. Dieser Abgleich ist gleichzeitig als Verbesserung der *Screening*-Möglichkeit zu betrachten. Darüber hinaus werden die Selektionsmechanismen durch neue *Screening*-Möglichkeiten (elektronische Filter, Online-*Screening*, technische Agenten) unterstützt. Diese Unterstützung führt zu einem Phänomen, welches mit dem Begriff der *Reverse Economy* bezeichnet wird. Das bisherige Ungleichgewicht der Informationen im Spiel zwischen Prinzipal und den Agenten wird deutlich zugunsten des Prinzipals verbessert (vgl. Picot et al. 2001: 231, Abb/Auer/Mirz 1992: 970f.). Dies gilt ebenfalls für den internen Arbeitsmarkt. Akteure, welche vorher von der asymmetrischen Informationssituation negativ betroffen waren – also im informationstheoretischen Spiel als Prinzipal zu definieren wären (das gilt situationsbedingt sowohl für Arbeitskräfte als auch für Personalverantwortliche) – stärken ihre Stellung. Zudem können Informationen über die Gehälter Preisfehler aufgrund falscher Informationen reduzieren, so dass auch dadurch die Markttransparenz steigt. Konkret werden falsche

Vorstellungen über Entlohnungsniveaus bestimmter Positionen und Stellen abgebaut, wenn bei Stellenausschreibungen Gehaltsangaben gemacht werden. Eine interne Preis- und Leistungsfindung kann hier die Allokation – und mittelbar die Entlohnungsfunktion – deutlich verbessern.

Trotz dieser Vorteile ist auch ein kritisch zu sehender Aspekt zu beachten. Mit Nutzung der elektronischen Medien tritt nämlich ein *Self Selection*-Effekt auf. Überwiegend nutzen internetaffine, oft jüngere Nutzer mit höherem Ausbildungsgrad die Jobbörsen. Während diese *Self Selection*-Aspekte auf dem externen Arbeitsmarkt von Betrieben gewünscht sind, da sie sich davon eine höhere Qualität der Bewerber erhoffen, ist dies auf dem internen Arbeitsmarkt, wo man mit dem bestehenden Pool an Arbeitskräften arbeitet, eine kritisch zu betrachtende Begleiterscheinung, welche zu nicht gewünschten Allokationseffekten und auch Entlohnungsaspekten führen kann, insbesondere, wenn sehr lukrative und innovative Stellen elektronisch intern ausgeschrieben werden.

Die Informationserhebung und -verarbeitung wird jedoch in Hinblick auf die Art der Informationen differieren. Bei leicht standardisierbaren Informationen über *Hard Skills* (Alter, Qualifikation, Gehaltsvorstellung) werden im Gegensatz zu Informationen über *Soft Skills* (Motivation, tatsächliche Qualität der Arbeitskraft) unterschiedliche Effekte auftreten. Es wird sich zeigen, inwieweit letztere von der internen Jobbörse erfasst werden können, und welche Effekte daraus resultieren. Raum- und Zeitlosigkeit des Internets reduzieren jedenfalls die direkten Aktionskosten und erhöhen die Reaktionsgeschwindigkeit.

Zusammenfassend wurde in diesem Abschnitt gezeigt, dass sich das Intranet innerhalb von Betrieben ausgebildet hat, welches vergleichbar mit dem bekannten Internet ist. Es wurde auch gezeigt, dass das Intranet aus einer sozioökonomischen Perspektive in der bisherigen Literatur nur wenig untersucht wurde. Analoges gilt für die internen elektronischen Jobbörsen als Marktplatz für Arbeit, für die aus diesem Grund teilweise die Ergebnisse von externen Jobbörsen oder von elektronischen Marktplätzen im Generellen auf den internen Arbeitsmarkt übertragen werden mussten.

Wie sich Informations- und Kommunikationstechnologien auf den internen Arbeitsmarkt sowie auf dessen Koordination auswirken, konnte auf Basis der bestehenden Literatur bewertet werden. Genau in diesem Kontext wurde auch untersucht, inwieweit die für den elektronischen Handel konstatierten Paradigmen (Marktparadigma, Technologieparadigma, Kommunikations- und Informationsparadigma) vorliegen. Auf Basis dieser Paradigmen wurde gezeigt, wie diese konkrete Handlungen am internen Arbeitsmarkt und insbesondere dessen

Funktionsweise beeinflussen können. Wiederholt taucht die Überlegung auf, dass durch eine vergrößerte **Homogenität zwischen den Marktteilnehmern** und eine **erhöhte Marktgröße** der Wettbewerb auf internen Arbeitsmärkten zunimmt. Dabei wurde gezeigt, dass die Funktionsweise der Allokation auf dem internen Arbeitsmarkt insbesondere auf die Wirkung von Marktgröße, Transparenz und rationale Entscheidungen Einfluss haben kann. Aber auch die Entlohnungsfunktion kann mittelbar durch die Wirkung der transparenten Stellenausschreibung und den *Self Selection*-Effekt beeinflusst werden.

## **2.5 Wirkung von IuK-Technologien auf Koordinationsformen in der Literatur**

Bisher wurde untersucht, welche Bedeutung die in dieser Arbeit wesentlichen Aspekte (Informations- und Kommunikationskosten, unternehmenseigenes Intranet, interne Jobbörse, Koordinationsformen sowie Transaktionskosten) in der Literatur haben. Nun soll dargestellt werden, welche Wirkungen von IuK-Technologien auf die Koordinationsformen im internen Arbeitsmarkt bereits in der Literatur untersucht wurden.

Dabei kann vorweggenommen werden, dass in der Literatur weder die Verbindung von internen Jobbörsen und internen Arbeitsmärkten noch die in diesem Kontext vorzunehmende Analyse der Wirkung auf die Koordination interner Arbeitsmärkte umfassend behandelt wurde. Analog zum obigen Vorgehen müssen deswegen vorhandene Hinweise aus der Literatur verwendet werden, um daraus Hypothesen für die vorliegende Arbeit abzuleiten. Dabei steht die (sozioökonomische) Wirkung von IuK-Technologien insbesondere im Fokus von transaktionskostentheoretischen Erklärungsansätzen. Diese transaktionskostentheoretischen Ansätze beruhen insbesondere auf den beschriebenen Argumentationsmustern von Williamson, der Markt (**und ausdrücklich nicht der Wettbewerb!**), Hierarchie und die Hybridform voneinander trennt.

Die Transaktionskostentheorie nach Williamson leistet mit der Herausarbeitung elementarer Strukturdimensionen der Arbeitsorganisation zwar einen wichtigen Beitrag für eine theoretische Konzeption des Zusammenhangs zwischen internen Arbeitsmärkten und dem Einsatz von IuK-Technologien. Eine zentrale Schwäche liegt jedoch darin, dass sie technologischen Wandel als gegeben ansehen muss (vgl. Williamson 1988: 357). Dies wird von Williamson durchaus erkannt: „An endogenous theory of technological change in which transaction costs are factored in would obviously be more satisfactory.“ (ebd. S. 357).

Die als gegeben angesehene Wirkung von Technik auf die Organisationsstruktur wurde als Schwachpunkt in seiner Analyse erkannt, worauf sich die Kritik konstituiert, Williamson ersetze technologischen Determinismus durch einen „transaction determinism“ (Englander 1988: 339). Dies sei umso erstaunlicher, da alle drei Schlüsselemente der Transaktionskostentheorie (begrenzte Rationalität, Opportunismus und Spezifität) von technischen Bedingungen abhängen, wenn man nicht einen theoretisch verengten Technologiebegriff verwendet (vgl. ebd.).

Aufgrund seiner transaktionskosten-deterministischen Sichtweise sei Williamsons Ansatz nicht in der Lage, die Wechselbeziehungen zwischen Technik, Transaktionskosten und institutionellen Arrangements zu berücksichtigen. „Technical knowledge is acquired and diffused with changing institutional settings while, at the same time, technological change creates the opportunity and the necessity to change institutions.“ (Englander 1988: 352).

Im Gegensatz zu dieser Kritik wurde der Ansatz von Williamson von anderen Autoren weiterentwickelt und auf die Frage der Wirkung von IuK-Technologien operationalisiert. Ciborra (1983) verwies sehr früh auf den Einfluss von IuK-Technologie auf bestehende Transaktionskosten. Nach seiner Logik hat der Einsatz von IuK-Technologie einen positiven Einfluss auf die Effizienz von Koordinationsformen. Er bezieht sich auf die Williamsonsche Unterteilung von Markt und Hierarchie, lässt aber eine detaillierte Analyse vermissen (vgl. Ciborra 1983). Nicht im Allgemeinen, sondern insbesondere in Unternehmungen kann der Beitrag von Benjamin/Malone/Yates (1986) als Auslöser der Diskussion um die Auswirkungen von IuK-Technologie auf Transaktionskosten gewertet werden. Die Autoren beziehen sich explizit auf die Williamsonsche Transaktionskostenökonomik und verweisen auf die Merkmale einer Transaktion (vgl. Williamson 1985), ohne jedoch die Reduzierung der Koordinationskosten weiter zu spezifizieren. Sie werfen die Frage nach den Kosten von Hierarchie und Markt auf und stellen beide gegenüber.

In ihrem Modell integrieren sie Produktionskosten, Koordinationskosten sowie Opportunitätskosten des Informationsflusses. Aus der Gegenüberstellung der relativen Vorzüge alternativer Koordinationsstrukturen entwickeln sie die Logik des Einflusses von IuK-Technologie auf die Effizienz von alternativen Koordinationsformen. Die Transaktionen auf dem Markt sind durch tendenziell niedrigere Produktionskosten und Anpassungskosten gekennzeichnet. Die Kosten, die nach Coase für die Nutzung des Preissystems anfallen, müssen als Nachteil des Marktes gegenüber der Unternehmung gewertet werden. Denn die Koordinationskosten im Markt sind durch opportunistisches Verhalten und andere Faktoren relativ höher als bei der

Unternehmung. Durch den Einfluss von IuK-Technologie würde dieser Nachteil kompensiert werden (vgl. Benjamin/Malone/Yates 1986: 12f.).

Dabei ist noch umstritten, welche Kosten insgesamt in das transaktionskostentheoretische Kalkül eingegliedert werden müssen. So integrieren Gurbaxani/Whang die Prinzipal-Agent-Theorie in die Transaktionskostenökonomie und distanzieren sich damit von dem starken Fokus auf den externen Koordinationskosten. Sie stellten fest, dass nicht nur intern Produktionsnachteile gegenüber der externen Produktion vorhanden sind, sondern dass gleichfalls die interne Koordination (Transaktions-)Kosten verursacht. Allerdings kann auch damit noch keine genaue Spezifizierung der Kosten und die sich daraus verändernde Koordinationsproblematik beschrieben werden (vgl. Gurbaxani/Whang 1991). Clemens/Reddi/Row (1993), hingegen weisen auf die Relevanz der Transaktionen inhärenten Risiken hin. Die Autoren diskutieren neben den Koordinationskosten auch die Kosten für das reine Transaktionsrisiko als eine Komponente der Transaktionskosten (vgl. Clemens/Reddi/Row 1993).

Picot/Rippeberger/Wolf hingegen betrachten nicht Kostenarten, um die Wirkung von IuK-Technologien festzustellen, sondern berechnen die Wirkung von IuK-Technologien indirekt über den Faktor der Spezifität. Dabei senken IuK-Technologien die Transaktionskosten von variierenden Spezifitätszuständen der Transaktion auf verschiedenen Ebenen und haben darüber hinaus einen Effekt sowohl auf fixe als auch auf variable Transaktionskosten von Markt und Hierarchie. Je nachdem, wie stark eine Transaktion durch Spezifität charakterisiert ist, verändert sich nun auch die optimale externe oder interne Koordination. Die fixen Transaktionskosten, die als Kosten für die Errichtung von Informationssystemen konstituiert werden, sind in den letzten Jahren deutlich gefallen. Das daraus resultierende verbesserte Preis-Leistungsverhältnis hat Auswirkungen auf die Effizienz von Markt und Unternehmung, während ein komparativer Vorteil für eine Institution nicht nachgewiesen werden kann.

Nach dieser Logik müssen die Kosten für die Koordination hochspezifischer Transaktionen stärker sinken als die Kosten für die Koordination von Transaktionen mit einem niedrigeren Spezifitätsgrad. Aus dieser Annahme wird ein Einfluss auf die Spezifität einer Transaktion und gleichzeitig auf die Kosten der Koordination angenommen. Transaktionen, die ohne den Einfluss von IuK-Technologie effektiver in einer Unternehmung organisiert wurden, können jetzt in einer hybriden oder wettbewerblichen Koordinationsstruktur ökonomisch transaktionskostengünstiger organisiert werden (vgl. Picot/Rippeberger/Wolf 1996: 69ff.).

Auch Garbe argumentiert anhand der Williamsonschen Einteilung und liefert Belege, dass der Markt durch den Einfluss von IuK-Technologie als Koordinationsstruktur gegenüber der Hierarchie an Effizienz gewinnt. Nach Garbes Argumentation können Transaktionen, die aufgrund von spezifischen Investitionen eines Transaktionspartners in der Hierarchie am günstigsten koordiniert werden konnten, durch den Einsatz von IuK-Technologie in einer hybriden oder wettbewerblichen Koordination organisiert werden (vgl. Garbe 1997: 25).

Andere Beiträge sehen die Hypothese der Effizienzsteigerung der Koordination über den Markt als angreifbar, da der Einsatz von IuK-Technologie auch im Rahmen einer hierarchischen Koordination für Effizienzsteigerung sorgen kann (vgl. Garbe 1997: 13, Kawai/Schmid 2004). Antonelli wiederum bringt noch eine weitere Dimension ins Spiel und weist auf die Dauer des Einsatzes von IuK-Technologie hin. Er vertritt die Auffassung, dass erst bei einem längerfristigen Einsatz von IuK-Technologie ein Trend zur Marktkoordination zu beobachten sei (vgl. Antonelli 1988: 7).

Gick thematisiert ebenfalls den Abbau und die Veränderung der Ausprägung von Hierarchien, die auf den Einsatz und die Nutzung von IuK-Technologien zurückzuführen sind. Ein neuer Aspekt, den der Autor in die Diskussion einbringt, bezieht sich auf die These, dass die bisherigen Grenzen zwischen Hierarchien und Märkten „verschwinden und dass IuK-Technologien auf alle Organisationsformen kostensenkend wirken, wenn auch nicht im gleichen Maße“ (Gick 1999: 7).

Neben den bisher zitierten theoretischen Analysen untersuchen Brynjolfsson/Malone/Gurbaxani die Hypothese der zunehmenden Marktkoordination durch den Einsatz von IuK-Technologie zum ersten Mal empirisch. Die Erhebung über die größten US-Firmen zwischen 1975 und 1985 ist an die bereits erwähnte Trennung von Produktions- und Koordinationskosten angelehnt und konnte empirische Belege für die theoretischen Überlegungen liefern. „Information technology is not only correlated with a drop in the number of managers, but also with a commensurate increase in the number of salesworkers. Furthermore, the size of hierarchies, as measured by employees per firm, shows a substantial reduction following investments in IT.“ (Brynjolfsson/Malone/Gurbaxani 1988: 22).

Zusammenfassend ist die transaktionskostentheoretische Diskussion über die Wirkung von Märkten und Hierarchien noch in der „Schwebe“. Weder ist es den Autoren gelungen, einheitliche Kategorien von Transaktionskosten zu finden, noch gelangen ihnen – weder theoretisch noch empirisch – eindeutige Aussagen über die Wirkung der IuK-Technologien. Dies ist für die vorliegende Arbeit auch nicht nötig. Vielmehr können die einzelnen Ansätze

aufgegriffen werden. Zur Orientierung kann davon ausgegangen werden, dass primär wettbewerbliche Aspekte gestärkt werden. Des Weiteren kann man sich daran orientieren, dass auch der interne Arbeitsmarkt – und damit intern abgewickelte Transaktionen – durch IuK-Technologien beeinflusst wird. Darüber hinaus ist festzustellen, dass in der Vielzahl der oben beschriebenen Quellen gerade die wettbewerblichen Aspekte durch IuK-Technologien besonders optimiert werden.

## **2.6 Zusammenfassung und Zwischenfazit**

Resümierend bleibt festzustellen, dass das vorangegangene Kapitel die Bedeutung von IuK-Technologien bezüglich der Fragestellung der Arbeit im Fokus hatte. Zum einen konnte eine Differenzierung zwischen verschiedenen Begrifflichkeiten herbeigeführt werden, die einer eindeutigen Verwendung im weiteren Teil der Arbeit dienen.

Weiter kann resümiert werden, dass IuK-Technologien eine Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen und den Austausch von digitalen Daten ermöglichen, die durch verschiedene Paradigmen (Informationsparadigma, Kommunikationsparadigma, Technologieparadigma etc.) gekennzeichnet sind.

In einem weiteren Schritt wurden die technischen Voraussetzungen für die Inbetriebnahme sowie die Funktionen eines Intranets erläutert, das als Vorstufe für das Betreiben einer internen elektronischen Jobbörse benötigt wird. Diese wird wiederum anhand der bereits beschriebenen Paradigmen in die ersten theoretischen Überlegungen eingebettet. Von zentraler Bedeutung in dem Kapitel ist aber der Stand der Forschung, offenbart dieser doch eine Lücke in der wissenschaftlichen Diskussion darüber, welche Transaktionskosten einer Veränderung bei der Nutzung von IuK-Technologien unterliegen.

Zwar liefern verschiedene Beiträge Evidenzen für eine zunehmende Marktkoordination durch das Verwenden von IuK-Technologien, sie können aber kein schlüssiges Erklärungsmuster liefern, welche Transaktionskosten wann und in welcher Weise eine Veränderung erfahren. Begründet werden kann dies vor allem durch die **einseitige Konzentration auf die Williamsonsche Argumentation**, die **Markt** und **Hierarchie** kennt.

Insgesamt aber kann man konstatieren, dass **vor allem die Allokation** beeinflusst wird. Die entstehenden Effekte können aber nicht nur auf den Allokationsprozess beschränkt werden, denn Verbesserungen in der Stellenbesetzung haben auch Auswirkungen auf die Leistungserstellung und somit auf die Motivation der Beschäftigten. Durch die Beeinflussung der Allokation, der Leistungserstellung sowie der Motivation wird die Beziehung und die Inter-

aktion zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber nachhaltig verändert. Dies kann sogar dazu führen, dass selbst institutionalisierte Regeln durch IuK-technologische Innovationen tangiert oder sogar substituiert werden.

Festzustellen ist, dass IuK-Technologien nicht nur den Gütermarkt, sondern auch den Arbeitsmarkt beeinflussen. Neben dem externen Arbeitsmarkt werden durch die IEJB Allokations- und Motivationsprozesse des internen Arbeitsmarktes umgestaltet. Aufgrund dieser Veränderung kann erwartet werden, dass das Einrichten und die Benutzung einer IEJB die Koordination beeinflusst, die auf das Zusammenwirken von IuK-technologischen Agenten, Akteuren und institutionalisierten Regelungen zurückzuführen ist.

### 3 Konzeptionelle Überlegungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde unter anderem ein Überblick über die wesentliche Literatur, welche den Themenkomplex dieser Arbeit umfasst, gegeben. Dabei wurde im Rahmen in einer Übersicht in die Definition und Entstehung von internen Arbeitsmärkten eingeführt. Integriert werden konnte eine transaktionskostentheoretische Begründung von internen Arbeitsmärkten. Additiv konnten die zentralen Argumente für die in der Literatur bisher behandelte transaktionskosteneffiziente (hierarchische) Koordination diskutiert und dargestellt werden. Anschließend wurden die besonderen Charakteristika am internen Arbeitsmarkt benannt und ihre Bedeutung für die Fragestellung der Arbeit diskutiert. Dabei wurde bisher nur skizziert, dass selbst der idealtypische interne Arbeitsmarkt einer Kombination aus Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation unterliegt. Dies soll im kommenden Abschnitt anhand der isolierten Charakteristika präzisiert werden.

#### 3.1 Organisationsform versus Koordinationsform

Bezug nehmend auf den Literaturüberblick (vgl. Kapitel 2) können wir ableiten, dass es zur Untersuchung der Fragestellung notwendig ist, die **Koordinationsform** von der **Organisationsform** zu trennen, da eine inhaltliche Gleichsetzung den Blickwinkel eingrenzt und so eine analytische Untersuchung unzulässigerweise einengt. Folgerichtig werden die aus der Transaktionskostentheorie stammenden Koordinationsformen und die aus der Segmentationstheorie benannten Organisationsformen der Teilarbeitsmärkte im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit voneinander unterschieden. Diese Trennung resultiert aus den nach der Literatur basierten, vorgenommenen Differenzierungen des Institutionenbegriffs (vgl. Kapitel 2).

Bisher wurden jedoch in der Literatur die Begriffspaare Koordination und Organisation weitestgehend getrennt untersucht. Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, unterscheidet die institutionenökonomisch geprägte Organisationstheorie zwischen den beiden Organisationsformen Markt und Hierarchie (vgl. Williamson 2002), welche die Endpunkte eines Kontinuums von Koordinationsformen und als Residualgröße (in Form einer Negativdefinition: weder Markt noch Hierarchie) die Hybride bilden (vgl. Williamson 1991, Powell 1991 ebd.).

Eine der zentralen Aussagen der Transaktionskostentheorie ist, dass Transaktionen dann effizient abgewickelt werden, wenn die Organisationsform der Transaktion in ihren

Merkmale den Anforderungen der ursprünglichen Transaktion entspricht. Verschiedenartige Ausprägungen der Merkmale der Transaktion erfordern alternative Organisationsformen (vgl. Williamson 1991: 277ff.). Diese Organisationsformen sind wiederum eng verbunden mit bestimmten institutionellen Arrangements, wie nachstehende Beispiele zeigen. Dabei werden als Merkmale institutioneller Arrangements die Anreizintensität im Zusammenhang mit Märkten, das Ausmaß bürokratischer Steuerung und Kontrolle mit Hierarchien und die Anpassungsfähigkeit von Arrangements oft in Zusammenhang mit den Hybriden gesehen.

Andere Ansätze wiederum benennen Markt, Hierarchie und Netzwerke als unabhängige Koordinationsmechanismen (u.a. vgl. Kieser 1992), also ohne eine dazwischen liegende Hybridebene. Auch weitere, eher nomenklaturische Modifikationen sind möglich. So unterscheidet Weise (2000) bspw. zwischen Markt, Norm und Moral (vgl. Weise 2000: 181). Auch in politikwissenschaftlichen Diskussionen über Steuerung wird zwischen Koordinationsformen unterschieden. Neben Markt und Organisation existiert demnach noch die Gemeinschaft (vgl. Wiesenthal 2001: 223ff.) als Koordinationsweise für soziale Interaktionen. Organisationen werden aber mit dem Hierarchiebegriff gleichgesetzt (vgl. ebd., Becher/Bürkle/Schmid 2007).

In der Interaktionsökonomie hingegen wird zwischen Wettbewerb und Kooperation unterschieden; beide werden aber nicht als Extrempole gesehen, sondern Wettbewerb gilt als ein Instrument der Kooperation (vgl. z.B. Homann/Suchanek 2000: 20; Pies 2001). Was jeweils Koordinationsform, Organisationsform der Koordination und Koordinationsinstrumente und -mechanismen sind, wird nicht immer eindeutig unterschieden. Aus diesen Ausführungen folgt also, dass es Ungenauigkeiten in der Unterscheidung zwischen Koordination und Organisation sind, die teilweise aus der Benennung begründet sind, teilweise allerdings auch aus analytischer Unschärfe erfolgen. Diese Ungenauigkeit in der Unterscheidung zwischen Koordination und Organisation in der Literatur hat Auswirkungen auf die Beantwortung der Frage nach der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsmärkten durch IuK-Technologien (vgl. Kawai/Schmid 2004).

So basieren die Aussagen über eine verstärkte externe Flexibilisierung auf einer Gleichsetzung von Markt und Wettbewerb. Beide sind aber nach Auffassung des Autors nicht identisch und wie folgt zu trennen: so gibt es Wettbewerb auch in anderen organisatorischen Kontexten. Wenn beides nicht gleichzusetzen ist, dann impliziert die Aussage, dass die Internettechnologien zu mehr Wettbewerb führen aber nicht zwangsläufig, dass dieser erhöhte Wettbewerb über den Markt erfolgt. So kann Internettechnologie auch in großen Unternehmen, die bisher den hierarchischen Organisationen zugeordnet wurden, zu mehr Wett-

bewerb führen, ohne dass hier eine Modifikation der Organisationsform zu einem Markt erfolgt.

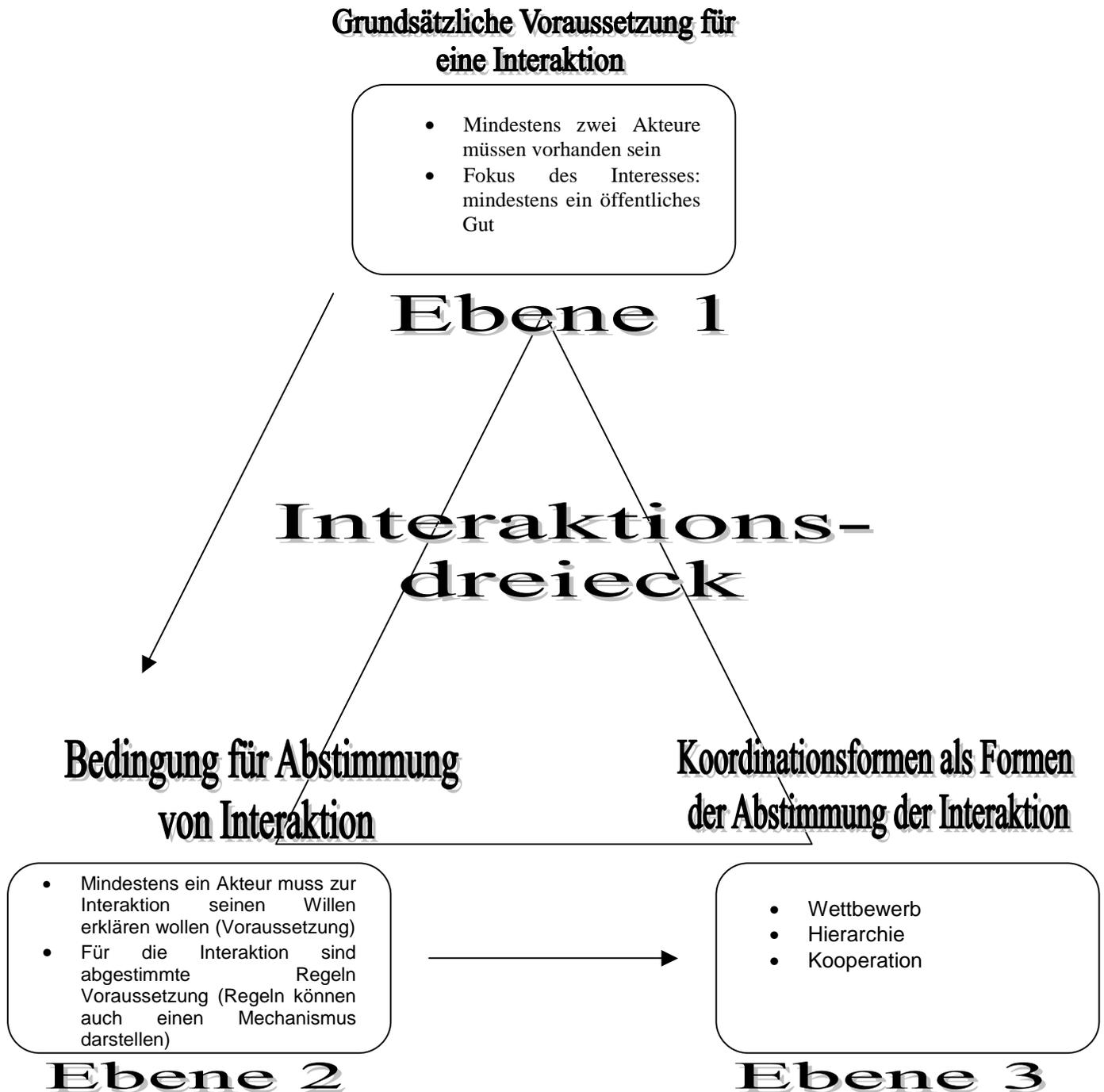
### **3.2 Interaktionsökonomische Muster als Erklärung für Koordinationsformen**

Wenn also eine fehlende Unterscheidung zwischen Organisationsform und Koordinationsform analytische Probleme aufwirft, muss eine Systematik gefunden werden, Koordinationsformen in Organisationen zu fassen. Erste eigene Überlegungen führen dazu, dass jegliche Interaktion und deren Koordination bestimmte Bedingungen erfüllen muss: Zum einen muss – relativ trivial – mehr als ein Akteur zur Verfügung stehen, um eine Interaktion mit einem anderen Akteur oder Partner zu gewährleisten. Dazu zählt selbstverständlich auch als Vorbedingung die Bereitschaft, in eine gemeinsame Interaktion zu treten, die wiederum von bestimmten Regeln als Voraussetzung bestimmt sein muss. Falls eine Interaktion erfolgt, kann diese wiederum durch verschiedene Koordinationsformen (vgl. Abb. 5) bestimmt werden, die selbst- oder fremdbestimmt<sup>30</sup> sein können. Dies erklärt auch die verwandte Analogie, dass zunächst eine wie auch immer geartete Voraussetzung für eine Interaktion gegeben sein muss, auf die dann ein Mechanismus folgt und mit einem Ergebnis endet.

---

<sup>30</sup> Anm.: z.B. der Zwang zur Interaktion durch ein hierarchisiertes Verhältnis

Abbildung 5: Interaktionsbedingungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Homann/Suchanek 2000:30)



Vor dem Hintergrund der Institutionen- und der Interaktionsökonomie (vgl. Pies 2001, Homann/Suchanek 2000, Posner 2000) und in Anlehnung an die Überlegungen von Krömmelbein/Schmid (vgl. Krömmelbein/Schmid 2003) bezieht sich diese Arbeit auf eine logische Systematik der Koordinationsformen und der Organisationsformen der Koordination.

Diese Systematik bildet die Grundlage für eine Konzeptualisierung des internen Arbeitsmarkts als Organisationsform zur Koordination von Arbeitskräften und Arbeitsleistungen und für die Untersuchung der internen Flexibilisierung durch mehr Wettbewerb aufgrund der neuen IuK-Technologien (vgl. Kawai/Schmid 2003).

Grundannahme ist, dass gesellschaftliche und ökonomische Arbeitsteilung die Interaktion der Akteure erfordert. Daraus resultierend gibt es zwei Formen der Koordination für diese Interaktionen: Wettbewerb und Kooperation (vgl. Weise 1997: 58ff., Pies 2001). Der Wettbewerb basiert auf einer Konkurrenzsituation, d.h. dass Akteure, die bei einer Konkurrenz verlieren, von der Nutzung von Ressourcen, vom Tausch, der Kooperation mit Dritten etc. ausgeschlossen werden. Dieses Wettbewerbsprinzip kann durch unterschiedliche Instrumente erfolgen. Ein Beispiel dafür ist der Preiswettbewerb auf Märkten. Es gibt aber auch andere **Wettbewerbsregeln**, z.B. die Tournamententlohnung als motivierendes Element in der Gratifikation (vgl. der Zusammenhang zwischen Gratifikation und Motivation besteht auch in personalökonomischen Überlegungen). Aber auch nichtmonetäre Wettbewerbsregeln aus der Motivations- und Verhaltensforschung, wie z. B. Anerkennung oder Auszeichnungen, sind denkbar.

**Kooperation** hingegen umfasst jede Form des gemeinsamen Handels mehrerer Individuen (vgl. z.B. Neus 2001: 10). Dieses Handeln bezieht sich nicht nur auf die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels (gemeinsame Interessen), sondern kann auch auf divergierende Interessen zurückgehen. Aus ökonomischer Sicht verschafft kooperatives Handeln den beteiligten Akteuren Wohlfahrtsgewinne. Aus interaktionsökonomischer (und spieltheoretischer) Sicht sind bei Kooperationen gegenseitige Reaktionen der Akteure zu berücksichtigen: „Akteure können aufeinander reagieren.“ (Homann/Suchanek 2000: 90). Kooperation impliziert eine „Selbstbindung der beteiligten Akteure (vgl. ebd.: 95; Kawai/Schmid 2003).

In einer weiteren Differenzierung unterscheidet der Autor zwei Formen der Kooperation: die **vertikale** und die **horizontale Kooperation**. Bei einer vertikalen Kooperation, der Hierarchie, arbeiten Akteure zusammen, aber die Handlungen sind vorgeschrieben (vgl. Weise 2002: 76). Durch einen Arbeitsvertrag treten z.B. die Arbeitskräfte ihre Rechte prinzipiell freiwillig an den Betrieb ab, sie binden sich und fügen sich in ein Hierarchiegefüge ein. Die Vorschriften für die Handlungen in einer solchen vertikalen Kooperation können formelle und informelle Normen sein. Entgegen der in der Literatur häufig anzutreffenden Gleichsetzung wird in dieser Arbeit die Koordinationsform Hierarchie von der Organisationsform Unternehmung unterschieden. Diese Vorgehensweise ist plausibel, da eine vertikale, hierarchische

Kooperation in verschiedenen Ausformungen zum Vorschein kommen kann (z.B. im Staat, in der Familie oder in weiteren sozialen Netzen).

Eine horizontale Kooperation wiederum beinhaltet, dass Akteure auf der gleichen Ebene interagieren, um Kooperationsvorteile zu realisieren. Diese Zusammenarbeit auf einer horizontalen Ebene kann innerhalb von Organisationen wie einer Unternehmung oder einer Familie erfolgen. Sie kann auch autonome Akteure auf freiwilliger Grundlage zusammenführen. Arbeitsgruppen oder Teamstrukturen in Unternehmen ohne festgelegte interne Hierarchiestrukturen können als Beispiel für eine horizontale Kooperation angesehen werden.

Aus begrifflichen Gründen verwendet der Autor hier den Begriff der Kooperation nur für die horizontale Kooperation und unterscheidet entsprechend die drei Koordinationsformen Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation. Klar ist aber, dass die Unterscheidung von vertikaler und horizontaler Kooperation analytischer Natur ist (vgl. Kawai/Schmid 2004).

Die genannten drei Koordinationsformen werden somit im Ergebnis von Organisationsformen unterschieden. Koordination kann als eine autonome Dynamik eines Systems bzw. einer Organisationsform, die gezielt verändert wird, verstanden werden (vgl. Mayntz 1987: 94). „Steuerung zielt, gleichgültig, ob Netzwerke oder andere Systeme gezielt verändert werden sollen, in der Regel darauf, Ereignisse und Interaktionen mehr als nur punktuell zu beeinflussen“ (Sydow/Windeler 2000: 3).

Die Koordination kann z.B. nach der Neuen Institutionenökonomie die Abstimmung von Angebot und Nachfrage sein (vgl. Göbel 2002: 55). Die Akteure beziehen sich bzw. reagieren aufeinander und folgen dabei bestimmten Regeln. Eine Bündelung dieser Regeln kann als Koordinationsform aufgefasst werden.

Die Organisation der Koordination kennzeichnet die Governance-Strukturen, in denen die Interaktionen der Akteure durch Wettbewerb oder Hierarchie oder Kooperation oder durch eine Kombination dieser drei Koordinationsformen aufeinander abgestimmt werden. Diese Koordinationsformen können in unterschiedlichen Organisationsformen existieren. Die bekannten Organisationsformen für die Koordination von Interaktionen sind der Markt, die Unternehmung und neuerdings Netzwerke, komplementär besteht eine Vielzahl an weiteren Organisationsformen (vgl. Becher/Brand/Schmid 2007: 19ff ).

Prinzipiell können **Organisationsformen für jede Ausprägung der drei Koordinationsarten einzeln oder in Kombination** bestehen. Die Arbeit beschränkt sich auf die Unternehmung als Organisation für die Koordination von Interaktionen.

Entgegen der häufig anzutreffenden Gleichsetzung von Markt und Wettbewerb in der bisherigen Literatur (vgl. u.a. Gick 1999) zeigt die neuere Interaktionsökonomie (vgl. Pies 2001, Homann/Suchanek 2000), dass ein (idealtypischer) Markt durch Wettbewerb und Kooperation gekennzeichnet ist. Wettbewerb herrscht jeweils auf einer Marktseite, also z.B. zwischen Betrieben oder zwischen Arbeitskräften. Kooperation besteht zwischen den beiden Marktseiten.<sup>31</sup> In den realen Ausprägungen des Marktes in verschiedenen Marktformen existieren neben Wettbewerb auch Kooperation und Hierarchie auf der jeweiligen Marktseite, wie z.B. in vertikalen Unternehmenskooperationen zwischen Vorlieferanten und Abnehmern, oder im Rahmen von horizontalen Innovationskooperationen, die jeweils auf einer Marktseite auftreten.

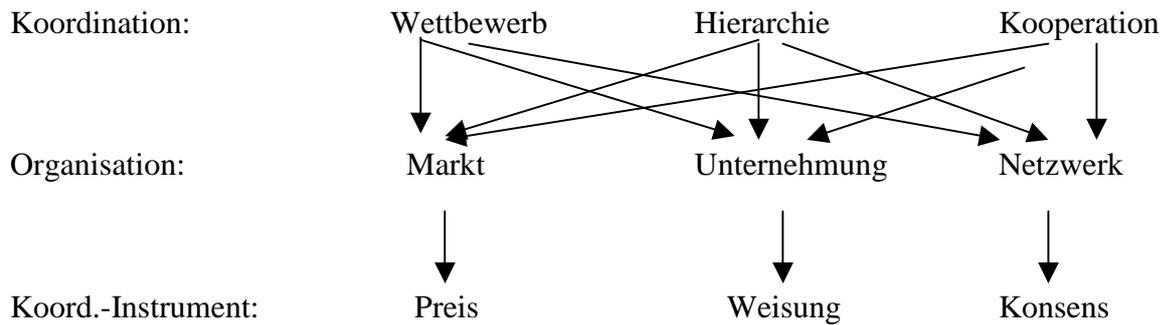
In einer Unternehmung werden Interaktionen durch Hierarchie oder/und Kooperation koordiniert. Ist mehr als eine Arbeitskraft in einer Unternehmung beschäftigt, dann besteht neben der hierarchischen auch eine kooperative Kooperation, falls z.B. Teamproduktion besteht. Möglich ist zwischen den Arbeitskräften auch Wettbewerb, z.B. um die Besetzung einer freien Stelle innerhalb des Betriebes. Eine Unternehmung ist nach dieser Differenzierung nicht mit Hierarchie gleichzusetzen, sondern kann durch eine Kombination der Koordinationsformen gekennzeichnet sein. Nur in dem Fall, in dem eine Unternehmung zentrale Vertragspartei mit nicht miteinander interagierenden Mitarbeitern ist, werden die Beziehungen zwischen Prinzipal und Agenten ausschließlich vertikal koordiniert. Eine horizontale Kooperation findet hier ebenso wenig statt wie ein Wettbewerb zwischen den Agenten.<sup>32</sup> Die Regel real existierender *Governance-Strukturen* in Unternehmen bildet aber eine Kombination aller drei Koordinationsformen. Die zentrale Fragestellung richtet sich unter dieser Perspektive auf die optimale Kombination der Koordinationsformen und deren Bestimmungsfaktoren. Aus der Koordinationsperspektive lässt sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ein idealtypischer Markt durch die Kombination von Wettbewerb und Kooperation kennzeichnen. Instrument der Koordination ist der Preis. **Real existierende Märkte hingegen sind oft durch eine Kombination aller drei Koordinationsformen gekennzeichnet.** Koordinationsmechanismen sind nach diesen Annahmen verschiedene Instrumente des Wettbewerbs sowie der Kooperation (vgl. Kawai/Schmid, Becher/Brand/Schmid 2007: 19ff.).

---

<sup>31</sup> Diese interaktionsökonomische Überlegung ist auch der Grund für die Differenzierung der Arbeitshypothesen nach den beiden zu trennenden Marktseiten (vgl. 2.4)

<sup>32</sup> Eine detaillierte Diskussion der Principal-Agency-Theorie erfolgt in Kapitel 5.2.1.

Abbildung 6: Organisationsformen der Koordination (vgl. Kawai/Schmid 2004)



Aus dieser Logik resultiert, dass eine idealtypische Unternehmung durch eine Kombination von Hierarchie und Kooperation charakterisiert ist. Koordinationsinstrumente bilden hier Anweisungen. In real existierenden Unternehmen sind allerdings sämtliche drei Koordinationsformen (Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation) in unterschiedlicher Ausprägung anzutreffen (vgl. Kawai/Schmid 2003, Becher/Brand/Schmid 2007: 25f.).

### 3.3 Koordinationsformen am internen Arbeitsmarkt

Wie bereits dargestellt, werden die Koordinationsformen in Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation getrennt. Sämtliche Koordinationsformen können unabhängig und komplementär zueinander in Organisationsformen auftauchen (vgl. u.a. Kapitel 3.2). Nachfolgend werden zunächst die wesentlichen Bedingungen und Charakteristika der einzelnen Formen diskutiert und schließlich auf die Organisationsform interner Arbeitsmarkt übertragen. Dabei werden im Rahmen des interdisziplinären Ansatzes dieser Arbeit verschiedene Forschungsschwerpunkte verknüpft, welche sich dazu eignen, sich den einzelnen Koordinationsformen zu nähern. So rekurriert der Wettbewerb auf institutionalistische (vgl. Göbel 2002) und wettbewerbstheoretische Ansätze (vgl. Arrow/Debreu 1954, Robinson 1961). Für Kooperation werden wiederum Aspekte der Spieltheorie oder Interaktionsökonomie verwendet (vgl. Feess 1997, Holler/Illing 1996, Pies). Teile der institutionenökonomischen und soziologischen/politologischen Forschung erklären wiederum Machtverhältnisse (vgl. Göbel 2002; Hradil 1980; Jaeggi 1984). Die Ergebnisse dieser Ansätze werden dann anhand der in Kapitel 2.3.2.2 beschriebenen einzelnen Arbeitsmarktfunktionen eingeteilt und die konkreten Ausprägungen der jeweiligen Koordinationsform identifiziert. Da die beschriebenen Ansätze aus verschiedenen Forschungsrichtungen und „Schulen“ stammen und dabei sowohl unterschiedliche

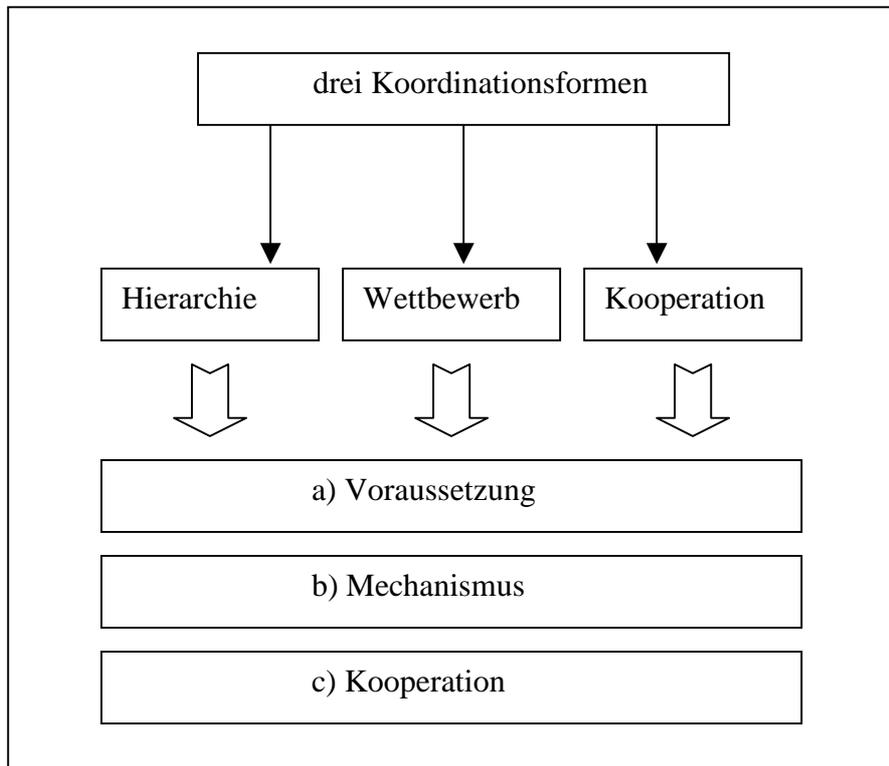
Erkenntnisgegenstände als auch Betrachtungsperspektiven haben, bedarf es eines gemeinsamen Musters. Dafür orientiert sich die Arbeit an handlungstheoretischen Überlegungen mit der Unterscheidung in drei Elemente: **Handlungsbedingungen (Voraussetzungen), Handlungen (Mechanismen) und dem Handlungsergebnis (Resultat)** (vgl. Homann, Suchanek 2005: 40).

Dabei verstehen wir unter Handlungsvoraussetzung die für das Vorliegen einer Koordinationsform notwendig vorliegenden Bedingungen. Das Element der Handlung wird nach dem jeweilig verwendeten Mechanismus, mit dem eine Koordination durchgeführt wird, analysiert und die benötigten Eigenschaften möglicher Instrumente werden diskutiert. Das Handlungsergebnis diskutiert die Folgen der Koordinierung für die interagierenden Akteure und die betrachtete Transaktion, wobei auch hier gegebenenfalls Interdependenzen und Störgrößen betrachtet und einzelne Fälle (bspw. Voraussetzungs-Handlungs-Strukturen) analytisch getrennt werden.

### ***3.4 Koordinationsformen und Koordinationsmechanismen***

Im folgenden Kapitel werden analog zu den interaktionsökonomischen Überlegungen (vgl. Kapitel 3.2 ff.) die drei Koordinationsformen in das Interaktionsraster Voraussetzung, Mechanismus und Ergebnis gestellt. Dieses Vorgehen stellt einen wichtigen Schritt für die spätere Identifizierung von verschiedenen Koordinationsformen in den isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes dar.

Abbildung 7: Darstellung des Interaktionsschemas



Die Abbildung zeigt die Schematisierung der jeweiligen drei Koordinationsformen (Hierarchie, Wettbewerb, Kooperation) und deren Subgliederung (Voraussetzung, Mechanismus, Kooperation) nach dem beschriebenen Ablauf einer möglichen Interaktion.

### 3.4.1 Hierarchie

Hierarchie bezeichnet ein **Herrschaftsverhältnis** und die unter den Inhabern der **Herrschaftsgewalt bestehende Rangordnung**. Theoretische Überlegungen aus der Systemtheorie bezeichnen die Hierarchie als ein Verhältnis zwischen Elementen verschiedener Ebenen, wobei Elemente der untergeordneten Ebenen mit jeweils genau einem Element der übergeordneten Ebene verknüpft sind, während Elemente der übergeordneten Ebene mit mehreren Elementen der untergeordneten Ebene verknüpft sein können (vgl. Baecker 1999). Innerhalb einer Ebene sind keine Verknüpfungen vorhanden. Als Muster einer idealtypischen Hierarchie kann die Pyramide bzw. Baumstruktur angesehen werden. Benannte Charakteristika können auch auf den internen Arbeitsmarkt übertragen und angewendet werden. Dies ist vor allem zurückzuführen auf die Tatsache, dass Hierarchie als das Steuerungsinstrument gilt, um komplexe Arbeits- und Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen (vgl. Kühl 2002: 3, Gates/Nissen 2002: 242).

Für die Attraktivität der Hierarchie als Steuerungs- und Koordinationsmechanismus in Unternehmen gibt es einen weiteren Grund: Autorität qua Hierarchie sichert relativ überzeugend die Entscheidbarkeit von Entscheidungsproblemen – eine zentrale Aufgabe in Unternehmen (vgl. Baecker 1994: 27, Baecker 1999: 182, Kühl 2002: 3). Dies hängt mit dem zentralen Merkmal von Hierarchie zusammen: Hierarchie stellt diese Entscheidbarkeit von Problemen dadurch her, dass sie ein allgemein akzeptiertes System von Übergeordneten und Weisungsempfängern aufbaut, über die stark arbeitsteilig aufgebaute Wertschöpfungsprozesse organisiert werden können. Offene Entscheidungssituationen können durch die Hierarchie allein dadurch gelöst werden, dass Akteure auf ihre Rolle als Weisungsbefugte verweisen. Für diese als Übergeordnete ist es möglich, von anderen Personen Leistungen zu verlangen, ohne dass die jeweilige Person die Möglichkeit hat, diese Anforderungen grundsätzlich in Frage zu stellen. Für den Untersuchungsgegenstand interner Arbeitsmarkt galten diese Wechselwirkungen bisher als transaktionskosteneffektiv, wie drei nachfolgende Beispiele zeigen.

Die geringen Transaktionskosten entstehen einmal dadurch, dass man sich durch die Hierarchie kostenintensive Aushandlungsprozesse spart. Die Hierarchie befreit die Beteiligten von der Notwendigkeit, bei der Lösung eines Problems aufwändige Machtkämpfe zur Klärung unklarer Verhältnisse zu führen (vgl. Luhmann 1975:52). Die Schnelligkeit im Entscheidungsprozess entsteht dadurch, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dazu nötigen können, die eigenen Selektionen sofort zu übernehmen und dabei den Zeitvorstellungen des Managements zu folgen. Weisungsempfänger haben in einer Hierarchie formal keine Möglichkeit, Zeitvorstellungen des Managements zurückzuweisen. Hierarchie reduziert Unsicherheit in Organisationen und zielt darauf, Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit herzustellen. Ein hierarchisch aufgebautes Organigramm markiert eindeutig, wer wem unterstellt ist, und koordiniert so das Verhalten. Kommt es in einer Organisation zu Widersprüchlichkeiten, Ambiguitäten oder Unklarheiten, ist es Aufgabe der vorgesetzten Stelle (z.B. der Personalverantwortliche), die Sache wieder in (die) Ordnung zu bringen oder zu regeln (vgl. Hirschhorn/Gilmore 1993: 30; Attems 1996: 532).

Wie bereits bei den Ausführungen über die Vorteile der Hierarchie dargestellt, gibt es eine Vielzahl von möglichen Ausprägungen innerhalb einer hierarchisch koordinierten Beziehung zwischen Akteuren im Rahmen interner Arbeitsmärkte. Diese werden im Folgenden auch für die hierarchische Koordinationsfunktion anhand der vier Arbeitsmarktfunktionen verdeutlicht. Im Rahmen der Allokationsphase gibt es festgelegte *Ports of Entry* und *Ports of Exit*, die eine an starren Regeln hierarchisch bestimmte Stellenbesetzung festlegen. Gleichzeitig werden hierarchisch dominierte Beförderungsverfahren nach Betriebszugehörigkeit und eindeutig

spezifizierter Ausbildung sichtbar. Bei der Leistungserstellung gilt eine hierarchische Festlegung des Arbeitspaketes durch den Prinzipal oder durch relationale (meist langfristige) Verträge, die in die Institution eingebettet sind. Damit sind auch die Property Rights durch die beschriebene klare Anweisung seitens des Prinzipals geklärt. Als zentrale Ausprägung und Kennzeichen kann auch die Dependenz der Ziele zwischen den Akteuren angeführt werden. Der Agent ist an die Zielsetzung des Prinzipals gekoppelt und führt diese im Auftrag aus, somit besteht in dieser Beziehung eine Fremdbindung, die jede eigenverantwortliche Entscheidung des Agenten ersetzt. Typische Kennzeichen des Agenten im Rahmen der Leistungserstellung sind eine eingeschränkte Selbstbestimmung der Arbeit und ein reduzierter Wettbewerb zwischen Akteuren auf der Marktseite der Arbeitnehmer.

Auch die Leistungskontrolle erfolgt nach festgelegten Normen und institutionalisierten Regelungen, im Idealfall ist diese standardisiert. Das hierarchische Element im Rahmen der Kontrolle ist die Umsetzung von Sanktionsmechanismen im Falle der Nichterfüllung der festgelegten Arbeitsleistungen. Im Rahmen der Gratifikation kann konstatiert werden, dass die Entlohnung nicht zwangsweise mit der Leistungserstellung korreliert, sondern vielmehr eine Reihe von Regeln und Vorschriften greifen. Als Ergebnis kann Folgendes resümiert werden.

**Hierarchie** ist wegen ihrer Fähigkeit zur **schnellen** und **eindeutigen Entscheidungsfindung** als zentraler Steuerungsmechanismus in Organisationen sowie Institutionen effizient. Dies spiegelt sich in den hierarchischen Mechanismen, vor allem in der Allokation, der Leistungserstellung sowie in der Kontrolle wider. Für die Gratifikation gilt, dass nicht nach Leistung entlohnt werden muss, vielmehr ist die Gratifikation durch Verträge und andere institutionalisierte Regeln (seitens der Mikro- und Makroebene) festgelegt.

### **a) Voraussetzung**

Die Grundvoraussetzung einer hierarchischen Beziehung ist der ungleiche Status der beteiligten Akteure, die sich in der Verfügungsgewalt eines einzelnen oder einiger weniger Akteure über einen anderen oder andere Akteure ausdrückt. Im Idealfall impliziert die Verfügungsgewalt die Handlungen der Person (möglich sind auch mehrere), und zwar auch gegen ihren ausdrücklichen Willen. Um die Verfügungsgewalt über die Handlungen durchzusetzen, ist der Prinzipal auch zu Sanktionen in der Lage und kann somit zum einen mit der Durchsetzung der Verfügungsgewalt drohen oder diese gegen den erklärten Willen durch den bestehenden Sanktionsmechanismus erreichen. Der Agent führt nachfolgend, unabhängig ob er

einverstanden ist oder nicht, die Handlungen oder Weisungen des Prinzipals durch. Die beschriebenen Voraussetzungen werden analog auf die Organisationsform interner Arbeitsmärkte übertragen.

## **b) Mechanismus**

Wie bereits im Abschnitt über die Voraussetzungen für Hierarchie deutlich geworden ist, gibt es eine Vielzahl von möglichen Ausprägungen innerhalb einer hierarchisch koordinierten Beziehung zwischen Akteuren im Rahmen interner Arbeitsmärkte. Diese Ausprägungen können auch für die hierarchische Koordinationsfunktion im Folgenden anhand der vier Arbeitsmarktfunktionen verdeutlicht werden.

Im Rahmen der Allokationsphase gibt es festgelegte *Ports of Entry* und *Ports of Exit*, die eine nach starren Regeln hierarchisch bestimmte Stellenbesetzung festlegen. Gleichzeitig werden hierarchisch dominierte Beförderungsverfahren nach Betriebszugehörigkeit und eindeutig spezifizierter Ausbildung sichtbar, die alleine das Unternehmen bzw. der Betrieb bestimmt und durchsetzt.

Bei der Leistungserstellung gilt eine hierarchische Festlegung des Arbeitspaketes durch den Prinzipal oder durch relationale (meist langfristige) Verträge, die in die Institution eingebettet sind. Damit sind auch die *Property Rights* durch die beschriebene klare Anweisung seitens des Prinzipals geklärt. Als zentrale Ausprägung und Kennzeichen kann auch die Dependenz der Ziele zwischen den Akteuren angeführt werden. Der Agent ist an die Zielsetzung des Prinzipals gekoppelt und führt diese im Auftrag aus. Somit besteht in dieser Beziehung eine Fremdbindung, die jede eigenverantwortliche Entscheidung des Agenten ersetzt (vgl. Bürkle 2004: 169).

Typische Kennzeichen des Agenten im Rahmen der Leistungserstellung sind eine eingeschränkte Selbstbestimmung der Arbeit und ein reduzierter Wettbewerb zwischen Akteuren auf der Marktseite der Arbeitnehmer.

Auch die Leistungskontrolle erfolgt nach festgelegten Normen und institutionalisierten Regelungen, im Idealfall standardisiert. Das hierarchische Element im Rahmen der Kontrolle ist weiterhin durch die Umsetzung von Sanktionsmechanismen im Falle der Nichterfüllung der festgelegten Arbeitsleistungen gekennzeichnet. Im Rahmen der Gratifikation kann konstatiert werden, dass die Entlohnung nicht zwangsweise mit der Leistungserstellung korreliert, sondern dass vielmehr eine ganze Reihe von Regeln und Vorschriften greifen. Als

identifiziertes Charakteristikum des internen Arbeitsmarktes muss in diesem Kontext die Senioritätsentlohnung als Beispiel angeführt werden (vgl. u.a. Blauermel/Sesselmeier 1997).

### c) Ergebnis

Hierarchie ist wegen ihrer Eigenschaft der schnellen und eindeutigen Entscheidungsfindung als zentraler Steuerungsmechanismus in Organisationen sowie Institutionen akzeptiert. Dies spiegelt sich in den hierarchischen Mechanismen vor allem in der Allokation (rasche Stellenbesetzung), der Leistungserstellung sowie in der Kontrolle wider. Für die Gratifikation gilt, dass eine Entlohnung nach Leistung nicht gegeben sein muss. Vielmehr ist die Gratifikation durch Verträge und andere institutionalisierte Regeln (seitens der Mikro- und Makroebene) festgelegt.

### 3.4.2 Wettbewerb

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, erfordert die gesellschaftliche und ökonomische Arbeitsteilung die Interaktion von Akteuren. Prinzipiell gibt es zwei Formen der Koordination für diese Interaktionen: Wettbewerb und Kooperation. Der **Wettbewerb** basiert im Unterschied zur Kooperation auf einem „**Gegeneinander**“, d.h. dass Akteure, die gegenüber Konkurrenten verlieren, von der Nutzung von Ressourcen, vom Tausch, der Kooperation mit Dritten etc. ausgeschlossen werden (vgl. Becher/Bürkle/Schmid 2007, Nullmeier 2000). Dieses Wettbewerbsprinzip kann unterschiedliche Formen annehmen und besteht auch im Rahmen interner Arbeitsmärkte. Diese Überlegungen für interne Arbeitsmärkte basieren auf Ansätzen von Pinchot (vgl. Pinchot 1988), in denen eine Umstellung in der Funktionsweise der Organisation gefordert wird. Es wird verlangt, dass man in jedem Glied der Wertschöpfungskette einer Organisation Prinzipien des Unternehmertums einführt. Beschäftigte sollen im Wettbewerb zueinander optimale Arbeitsproduktivitäten entwickeln können. Dieses Leistungsprinzip würde die Leistungsfähigkeit der Einzelnen steigern und zu Kostenvorteilen führen, die das Unternehmen realisieren könne. Interne Märkte werden als dynamisierendes Element im Unternehmen propagiert, weil Kooperationen vorrangig aufgrund der Leistungsfähigkeit der Anbieter eingegangen werden. Die internen Märkte sollen mehrere Vorteile für die Unternehmen bringen: Es besteht die Hoffnung, dass durch interne Marktmechanismen eine schnellere und kostengünstigere Koordination stattfindet; zeigen lässt sich dies wiederum an den vier Arbeitsmarktfunktionen.

Im Rahmen der Allokationsphase gilt das Prinzip „*the winner takes it all*“, womit klar ist, wer folgerichtig die ausgeschriebene Stelle erhält. Kriterien sind die Qualifikation und die Leistungen des Arbeitnehmers, der nach dem Konkurrenzprinzip aus den weiteren Mitbewerbern ausgewählt wird. Somit gilt – allerdings nicht ausschließlich – in der Allokationsphase der Mechanismus des Vergleichs von Merkmalen und Eigenschaften. Merkmale im Rahmen der Leistungserstellung sind hingegen das Einführen von leistungsabhängiger Bezahlung sowie der Vergleich von individuellen Leistungen. Daraus folgt, dass für die Leistungskontrolle die Mess- und Zurechenbarkeit von individuellen Leistungen möglich sein muss. Die Gratifikation resultiert aus den Ausprägungen im Rahmen der Leistungserstellung, zu einer wettbewerblich dominierten Entlohnung gehört eine leistungsabhängige und individuelle Bezahlung, unabhängig von unternehmensinternen Haustarifen sowie der Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Zentrales Ergebnis von wettbewerblichen Strukturen im Rahmen interner Arbeitsmärkte ist, dass sich Qualität und Leistung (der Arbeitnehmer) durchsetzen. Somit ist das Resultat durch eine bereits skizzierte „*the winner takes it all/most*“<sup>33</sup>-Strategie gekennzeichnet.

### **a) Voraussetzung**

Voraussetzung von wettbewerblichen Strukturen innerhalb interner Arbeitsmärkte sind unterschiedliche Interessen von Parteien und Akteuren. Die beschriebene Voraussetzung impliziert, dass der Nutzen einer Partei oder eines Akteurs vom Erfolg oder Misserfolg der anderen Teilnehmer beeinflusst ist. Diese Annahme schließt ein, dass für das Vorliegen von Wettbewerb unterschiedliche Akteure vorhanden sein müssen, welche an einem Ort/Zeitpunkt gegeneinander „antreten“ können – ganz im Sinne des bereits im vorigen Kapitel beschriebenen „Gegeneinanders“.

Auch die Freiwilligkeit der Akteure gilt als Voraussetzung für den Wettbewerb innerhalb des Unternehmens und stellt somit eine institutionalisierte Vorbedingung dar. Dies schließt die Transparenz der Instrumente, Mechanismen und Rahmenbedingungen (Spielregeln, gleiche Teilnahmebedingungen etc.) für die teilnehmenden Akteure ein. Als Beispiel für institutionalisierte Voraussetzungen wird das Vorliegen von definierten Verfügungsrechten über die Mechanismen des Wettbewerbs genannt.

---

<sup>33</sup> Besonderes Merkmal dieser Strategie ist, dass der Unterlegene (in diesem Fall ist es ein Stellenwettbewerb) keinerlei Kompensation erfährt.

## **b) Mechanismus**

Auch für diese Koordinationsform werden die Ausprägungen der Mechanismen im Rahmen der vier Arbeitsmarktfunktionen dargestellt. In der Allokationsphase gilt das Prinzip „the winner takes it all“ – der „Gewinner“ bekommt folgerichtig die ausgeschriebene Stelle. Kriterien sind die Qualifikation und die Leistungen des Arbeitnehmers, der nach dem Konkurrenzprinzip aus den weiteren Mitbewerbern ausgewählt wird. Somit gilt in der Allokationsphase, aber nicht nur dort, der Mechanismus des Vergleichs von Merkmalen und Eigenschaften.

Mögliche Kennzeichen im Rahmen der Leistungserstellung sind hingegen das Einführen von leistungsabhängiger Bezahlung sowie der Vergleich von individuellen Leistungen. Daraus folgt, dass für die Leistungskontrolle die Mess- und Zurechenbarkeit von individuellen Leistungen möglich sein muss. Dies impliziert auch Überlegungen, ob nicht die Endkontrolle gegenüber der Prozesskontrolle an Bedeutung gewinnt, wenn Arbeitsleistungen vergleichbar sein sollen. Ein gutes Beispiel stellen sicher starre Arbeitszeiten dar, die von technischen Agenten überwacht werden können, während die Endkontrolle lediglich am Arbeitsergebnis orientiert ist. Die Gratifikation resultiert aus den Ausprägungen im Rahmen der Leistungserstellung. Zu einer wettbewerblich dominierten Entlohnung kann eine leistungsabhängige sowie individuelle Bezahlung gehören, unabhängig von unternehmens-internen Haustarifen sowie der Dauer der Betriebszugehörigkeit und anderen Regelungen auf der Mesoebene.

## **c) Ergebnis**

Zentrales Ergebnis von wettbewerblichen Strukturen im Rahmen interner Arbeitsmärkte ist, dass sich Qualität und Leistung (der Arbeitnehmer) durchsetzen. Somit ist das Resultat durch eine bereits skizzierte „the winner takes it all/most“-Strategie gekennzeichnet. Dies impliziert, dass der Unterlegene keine Kompensation erfährt.

### **3.4.3 Kooperation**

Kooperation umfasst jede Form des gemeinsamen freiwilligen Handelns mehrerer Individuen. Dieses Handeln bezieht sich nicht nur auf die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels (gemein-

same Interessen), sondern kann auch auf divergierende Interessen zurückgehen. Der gesamte Kooperationsvorteil muss größer sein als alle Mehraufwendungen<sup>34</sup>, die durch die Kooperation bedingt sind (vgl. Boye 2000).

Aus ökonomischer Sicht verschafft kooperatives Handeln den beteiligten Akteuren zusätzliche Wohlfahrtsgewinne gegenüber dem individuellen Handeln. Aus interaktionsökonomischer (und spieltheoretischer) Sicht sind bei Kooperationen gegenseitige Reaktionen der Akteure zu berücksichtigen.

Eine horizontale Kooperation beinhaltet, dass Akteure auf der gleichen Ebene interagieren, um Kooperationsvorteile zu realisieren. Diese Zusammenarbeit auf einer horizontalen Ebene kann innerhalb von Organisationen wie einer Unternehmung oder einer Familie erfolgen. Sie kann auch autonome Akteure auf freiwilliger Grundlage zusammenführen. Virtuelle Teams als unabhängig miteinander interagierende Freelancer sind ein Beispiel für eine horizontale elektronische Kooperation. Auch im Rahmen interner Arbeitsmärkte werden Koordinationsmöglichkeiten unter den Aspekten Verhandlung, Konsens und Verständigung diskutiert. Hinter Ansätzen wie beispielsweise „diskursives Unternehmen“<sup>35</sup> steht die Idee, dass man über Verständigung und Verhandlung zu einem Einvernehmen innerhalb der Organisation kommen kann, wie eine bestimmte Aufgabe gelöst werden soll. Voraussetzung für Koordination über Verständigung und Verhandlung ist, dass es eine Basis gemeinsamer Erfahrungshintergründe und Wertorientierungen gibt. Die Vorteile, die mit einer Steuerung über Verständigung und Verhandlung verbunden werden, können wie folgt beschrieben werden. Durch die Mobilisierung von Verständigung und Verhandlung als Koordinationsmechanismus zur Lösung eines Problems werden die Ansichten, Erfahrungen und Interessen vieler Akteure mobilisiert. Dadurch erhofft man sich, die Qualität der Lösung für eine bestimmte Aufgabe zu erhöhen. Bedingung ist aber, dass für jeden einzelnen Kooperationspartner die Aufwendungen für die Kooperation geringer sind als der Nutzen.

Durch **Verständigungs- und Verhandlungsprozesse reduzieren** sich in Unternehmen die **Motivations- und Kontrollprobleme** des Managements. Mitarbeiter wählen einen bestimmten Weg zur Abarbeitung des Problems, weil sie sich mit allen Beteiligten auf diesen Weg geeinigt haben, und nicht, weil sie sich aufgrund von Anweisungen oder von Marktprozessen dazu gezwungen sehen. Damit können, so die Hoffnung, Maßnahmen zur Motivation und zur Kontrolle entfallen. Auch Charakteristika für kooperatives Verhalten im Rahmen

---

<sup>34</sup> Mehraufwendungen können Aufwendungen für Sachkosten oder Personalkosten sein

<sup>35</sup> Unter dem Begriff „diskursives Unternehmen“ versteht der Verfasser eine größere Bedeutung der Koordination über Verständigung und Verhandlung in dezentralisierten Unternehmen.

interner Arbeitsmärkte zwischen und in den jeweiligen Marktseiten werden in die vier Arbeitsmarktfunktionen Allokation, Leistungserstellung, Leistungskontrolle und Gratifikation unterschieden. Für die Allokation spielen in der Allokationsphase primär ex ante-Vertrauen sowie informelle Regelungen wie Sympathie usw. eine Rolle, die eine persönliche Basis für Kooperation bilden. Kennzeichen kooperativer Beziehungen in der Leistungserstellungsphase sind langfristige und für beide Marktseiten vorteilhafte Arbeitsverträge. Gleiches gilt auch für den Inhalt und den Umfang der Leistungserstellung: Besteht hier ein Konsens zwischen den Akteuren, so ist dies ebenfalls ein Mechanismus für eine Ausprägung von Kooperation. Dies sichert ein gemeinsames Interesse an der Leistungserstellung, was sich positiv auf die Transaktionskostenatmosphäre auswirkt. Außerdem kann dies auch ein Interesse an einer gegenseitigen Schädigung ausschließen. Ähnliches gilt auch für die Funktion der Kontrolle, bei der es ein Zeichen für Kooperation sein kann, wenn alle gemeinsame Regeln zur Leistungsüberwachung akzeptieren. Ergänzend ist auch im Konsens auf Selbstkontrolle ein Zugriff möglich. Identische Mechanismen können im Rahmen der Gratifikationsfunktion wirken, konsensual ausgehandelte Löhne, von denen beide Marktseiten profitieren, sind ebenfalls als Beispiel für Kooperation anzuführen. Somit unterscheiden sich interne Arbeitsmärkte in ihrem Hauptmerkmal einer Kooperation nicht von anderen Organisationsformen, sondern auch sie sind durch eine „Win-Win-Situation“ gekennzeichnet.

### **a) Voraussetzung**

Auch im Rahmen interner Arbeitsmärkte ist für eine Kooperation zwischen beiden Marktseiten die Freiwilligkeit der Akteure die Grundbedingung. Dasselbe gilt für die Bereitschaft der Akteure, sollte es sich lediglich um eine Kooperation auf einer Marktseite handeln. Verhaltensspezifisch ist eine Kooperation unter Akteuren nur mit einer „Win-Win-Situation“ zu erklären. Dies impliziert eine Verbesserung der individuellen Situation aller Akteure mit der Einschränkung, dass sich nicht alle Beteiligten gleichmäßig verbessern müssen. Auch eine Abwendung einer möglichen Verschlechterung gilt als Kennzeichen einer „Win-Win-Situation“ (Abwendung einer schlechteren Alternative).

### **b) Mechanismus**

Für die Allokation spielen primär ex ante-Vertrauen sowie informelle Regelungen wie Sympathie etc. eine Rolle, die eine Basis für Kooperation bilden.

Kennzeichen kooperativer Beziehungen in der Leistungserstellungsphase können langfristige, für beide Marktseiten vorteilhafte Arbeitsverträge sein. Gleiches gilt auch für den Inhalt und den Umfang der Leistungserstellung: Besteht hier ein Konsens zwischen den Akteuren, so ist dies ebenfalls ein Mechanismus für eine Ausprägung von Kooperation. Dies sichert auch ein gemeinsames Interesse an der Leistungserstellung, was sich positiv auf die Transaktionskostenatmosphäre auswirkt; dies kann auch ein Interesse an einer gegenseitigen Schädigung ausschließen. Gleiches gilt auch für die Funktion der Kontrolle; Kennzeichen können hier die Akzeptanz aller Akteure von gemeinsamen Regeln der Kontrolle oder aber auch eine verabredete Selbstkontrolle sein. Denkbar sind auch Kontrollmechanismen zwischen den Mitarbeitern.

Ähnliche Mechanismen können im Rahmen der Gratifikationsfunktion wirken, wie dies z.B. bei konsensualen Lohnverhandlungen der Fall ist, von denen beide Marktseiten profitieren. Abgeschwächt kann dies auch nur der Konsens über das Entlohnungssystem sein.

### **c) Ergebnis**

Das Ergebnis von Kooperation auf internen Arbeitsmärkten weicht nur in Nuancen von kooperativen Beziehungen im Allgemeinen ab. Auch auf diesem Teilarbeitsmarkt ist in jeder Phase grundsätzlich eine „Win-Win-Situation“ das Ergebnis.

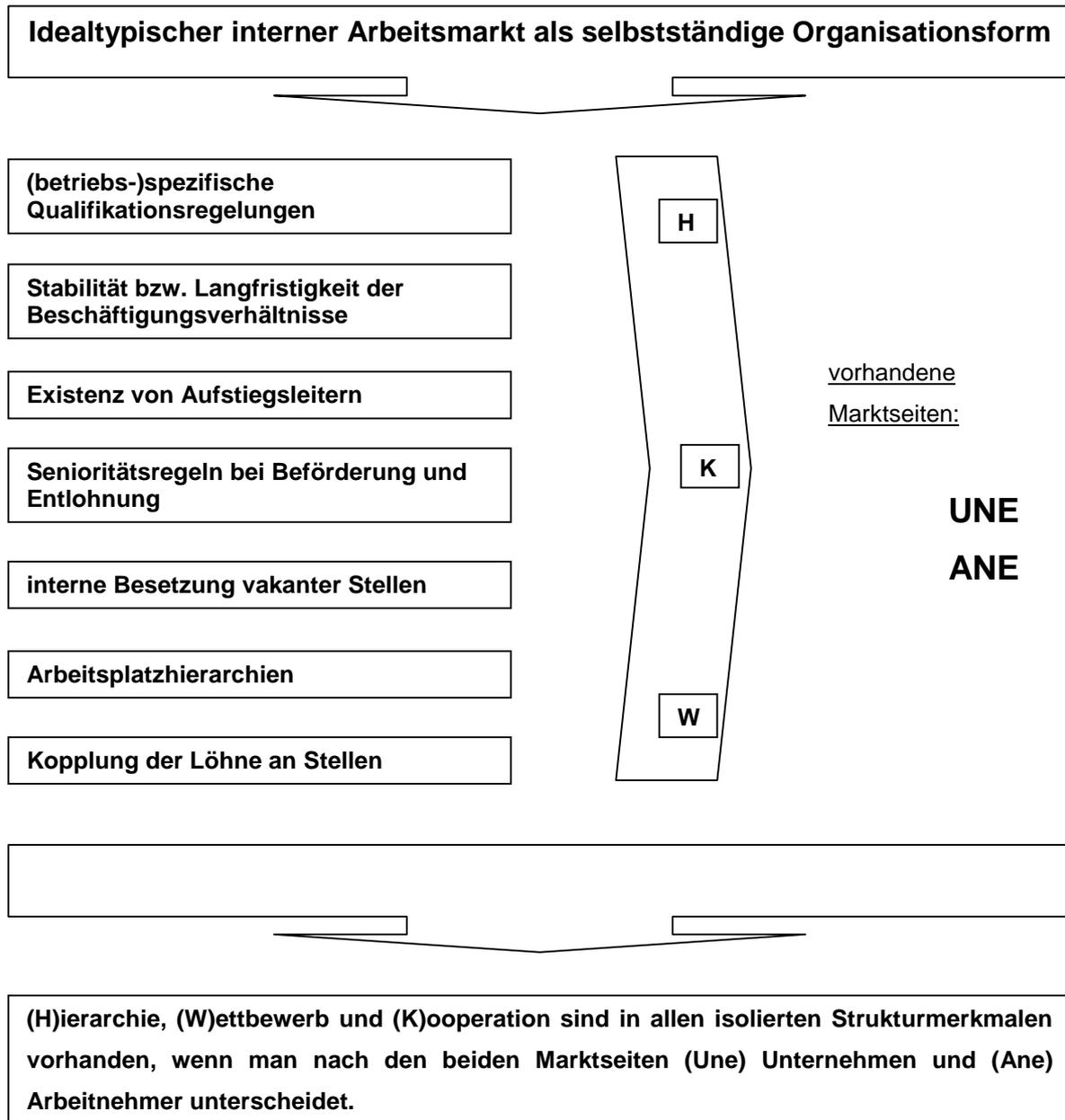
### **3.5 Identifikation der Strukturmerkmale von Koordinationsformen am internen Arbeitsmarkt**

Bisher wurde der Versuch unternommen, eine heterogen angenommene Koordination zu identifizieren und systematisch zuzuordnen. Im folgenden Abschnitt soll überlegt werden, wie man die **drei Koordinationsformen** im Rahmen der in Kapitel 3.4 und 3.5 dargelegten Schematisierung innerhalb des **internen Arbeitsmarktes identifizieren** kann. Anhand dieser identifizierten Strukturmerkmale des internen Arbeitsmarktes kann dann auf Basis neuerer Literaturangaben und eigener Überlegungen aufgezeigt werden, dass neben der angenommenen dominierenden Koordinationsform auf internen Arbeitsmärkten komplementär auch wettbewerbliche und kooperative Elemente bestehen. Dies ist nach der Identifizierung der Koordinationsformen in den isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes möglich.

Dieser aus der Sicht des Autors bereits bestehende Mix der einzelnen Koordinationsformen begründet sich zum einen aus Evidenzen der neueren Literatur (vgl. Kapitel 2.5) und zum anderen aus eigenen Überlegungen, die aus der Interaktionsökonomie (vgl. Kapitel 3) resultieren und die zu einer selbstständigen Schematisierung der Koordinationsformen geführt haben.

Anzumerken ist jedoch, dass der Anteil der verschiedenen Ausprägungen der Koordinationsformen in den jeweiligen Strukturmerkmalen als unterschiedlich zu beschreiben ist. Die Merkmale können anhand des Schemas identifiziert werden, aber das Verhältnis zwischen den Koordinationsformen zu bestimmen, ist nur mit einer detaillierten empirischen Untersuchung möglich. Im Rahmen der identifizierten Strukturmerkmale wird auch auf das Spannungsverhältnis zwischen und unter den Arbeitnehmern und Arbeitgebern rekurriert, um die komplementär auftretenden Koordinationsformen zwischen den beiden Marktseiten aufzuzeigen. Diese Differenzierung lässt weitere Schlüsse über unterschiedliche Interessens- und Machtfragen zwischen den beiden Marktseiten auf dem internen Arbeitsmarkt zu. In den folgenden Einzelabschnitten werden die einzelnen Charakteristika mit dem Ziel untersucht, eine heterogene Koordinationsstruktur darzulegen. Dabei wird sich auf eigene Überlegungen und auf Evidenzen aus der Literatur gestützt. Zudem wird eine Betrachtung nach beiden Marktseiten unternommen, die auch Aufschluss über mögliche, je nach Ausprägungen von Koordinationsformen vorhandene Konsequenzen geben kann.

Abbildung 8: Strukturmerkmale und bestehende Koordinationsformen am internen Arbeitsmarkt



Anmerkung zu Abbildung 8: Diese Abbildung zeigt schematisch zum einen den internen Arbeitsmarkt als eigenständige Organisationsform mit den isolierten Charakteristika, die nach Ansicht der Verfassers alle einem heterogenen Mix der drei Koordinationsformen unterliegen. Eine Unterscheidung erfolgt zusätzlich nach den zwei bestehenden Marktseiten, um eine Differenzierung der Auswirkungen für Arbeitnehmer und die Arbeitgeberseite (s.o.) zu erreichen.

### **3.5.1 (betriebs-) spezifische Qualifikationsregelungen**

Bisher wurden betriebspezifische Qualifikationen immer als einseitiger Schutz der Unternehmen gegenüber der Arbeitnehmerschaft verstanden, um spezifische Humankapitalinvestitionen zu sichern. So zahlen sich langfristige Investitionen in die Beschäftigten aus, und auch der Wechsel von Mitarbeitern kann eingeschränkt werden (vgl. Lazear 2000).

Letztlich förderte diese Strategie auch die Langfristigkeit der Beschäftigungsdauer der Beschäftigten, da die erworbenen Kenntnisse nur im eigenen Betrieb bzw. Unternehmen einsetzbar waren (vgl. *Hold up* Problematik seitens der Bewerber). Da sich aber die Bedingungen der Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert haben, ist die Grenze zwischen generellem und betriebs- und unternehmensspezifischem Humankapital durchlässiger geworden. Unternehmen, insbesondere große Einheiten, achten verstärkt auf den gesamten Qualifikationshintergrund von Beschäftigten, um auch einen flexiblen Einsatz innerhalb der Organisation zu gewährleisten.

Verfolgt man die neuere Literatur (vgl. z.B. Piore 2002), entstehen durch die Bildung von spezifischen und universal einsetzbaren Qualifikationen kooperative Beziehungen zwischen den beiden Marktseiten. So profitieren Unternehmen von Beschäftigten mit einem breit gefächerten Qualifikations- und Wissensschatz, da diese auch flexibel im Unternehmen einsetzbar sind und eine flexible Personalplanung ermöglichen. Beschäftigte mit ausreichend gefächerten Fähigkeiten steigern ihre Chancen auf beruflichen Aufstieg, ob in der eigenen Organisation oder auf dem externen Arbeitsmarkt. Die skizzierte, auf Kooperation beruhende Beziehung zwischen beiden Marktseiten ist mit einer „Win-Win-Situation“ durchaus zu vergleichen.

### **3.5.2 Stabilität bzw. Langfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse**

In der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung wurde mehrheitlich angenommen, dass lediglich Unternehmen von einer Langfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse Vorteile realisieren können, da getroffene Humankapitalinvestitionen eher transaktionskosteneffizient im Sinne der *Second best*-Lösung sind. Hiermit sollen alle Risiken neutralisiert werden, die kurzfristige Arbeitsverträge auszeichnen. Dazu gehören für die Beschäftigten das Entlassungsrisiko und für das Unternehmen erneute Such- und Wiedereinarbeitungskosten.

Auch das Aufbauen von Humankapital wird durch kurzfristige Verträge eingeschränkt, wenn nicht sogar ganz verhindert.

Die Langfristigkeit der Beschäftigung sichert dem Arbeitgeber die Kosten für den Humankapitaleinsatz bei den einzelnen Beschäftigten. Er realisiert zwei entscheidende Vorzüge: So sichern ihm einerseits langfristige Arbeitsverträge die Loyalität der Mitarbeiter, zum Zweiten wird die Wechselwahrscheinlichkeit der Beschäftigten zu anderen Unternehmen (externer Arbeitsmarkt) reduziert. Aber auch die Arbeitnehmerseite kann Vorteile realisieren: zum einen versprechen langfristige Arbeitsverhältnisse Kontinuität und Beschäftigungssicherheit und damit verbundene Karriereoptionen im Rahmen des internen Arbeitsmarktes sowie stetige Investitionen in das eigene Humankapital.

Argumente, dass es sich dabei ausschließlich betriebsspezifische Kenntnisse handelt, können für eine Erklärung als nicht ausreichend angesehen werden. Dieses Argument liefert nur einen Hinweis, dass es sich bei dem beschriebenen Strukturmerkmal nicht um eine ausschließlich hierarchische Koordination seitens der Marktseite der Unternehmen handelt. Vielmehr handelt es sich um eine kooperativ geprägte Wechselbeziehung zwischen den beiden Marktseiten, im Idealfall ist diese sogar als „Win-Win-Situation“ gekennzeichnet.<sup>36</sup>

### **3.5.3 Existenz von Aufstiegsleitern**

Dieses Strukturmerkmal ist vorwiegend auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt zu finden und kann nur mit Einschränkungen auch auf dem deutschen Markt übertragen werden. Denn die starren, in US-Amerika existierenden Aufstiegsleitern können nicht ohne Vorbehalt auf die Gegebenheiten des deutschen Arbeitsmarktes übertragen werden.

In der US-amerikanischen Literatur wurde bisher von den *Ports of Entry* auf der niedrigsten Hierarchieebene ausgegangen. Dies gilt in dieser Form nicht für deutsche Betriebe und Unternehmen. Vielmehr entscheiden die Betriebe und Unternehmen nach individuellen Personalstrategien über ihre Rekrutierungsvorhaben und letztendlich auch nach der Lage auf dem externen Arbeitsmarkt, wo die eigenen, betriebsspezifischen *Ports of Entry* angesetzt werden.

---

<sup>36</sup> Unter einer Win-Win-Situation versteht der Autor eine besondere Form der Kooperation zwischen mindestens zwei Akteuren, von der alle Beteiligten profitieren. Dabei ist es unerheblich, ob die Akteure in gleichem Maß durch diese Kooperation profitieren, vielmehr zählt die jeweilige grundsätzliche Verbesserung im Vergleich zum vorherigen Zustand.

Somit kann auch für dieses Strukturmerkmal keine alleinige hierarchische Koordination angenommen werden, zumindest nicht für den gesamten internen Teilarbeitsmarkt, wobei es auch im bundesrepublikanischen Raum Beispiele für die Existenz von Aufstiegsleitern gibt. Dazu zählen z.B. öffentliche Verwaltungen oder branchenspezifisch traditionelle Familienbetriebe sowie große Unternehmen.

### **3.5.4 Senioritätsregeln bei Beförderung und Entlohnung**

Zumeist steht im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Entgeltsysteme die Frage, durch welche Vergütungssysteme die Mitarbeiter eines Unternehmens am wirksamsten zur Erbringung einer möglichst hohen Arbeitsleistung gebracht werden können (vgl. Eckardstein 1993: 178).

Dabei werden traditionelle Formen der Entlohnung aufgrund eines gewandelten unternehmerischen Umfeldes zunehmend aufgegeben und alternative Modelle der Vergütung diskutiert, um Arbeitnehmern einen Anreiz zu vermitteln, im Unternehmen zu bleiben. So geht der Trend derzeit zu variablen Entgeltsystemen, die auf einem Grundlohn und, je nach Ausprägung des Systems, auf einer Arbeitsmarkt-, Leistungs- oder Unternehmenskomponente aufbauen (vgl. Eckardstein 1995: 19).

Betriebs- und unternehmensinterne Beförderungen und Entlohnungsmechanismen, die an Seniorität gekoppelt sind, weisen auf eine hierarchische Koordination hin. Für die bisherige Senioritätsentlohnung ließen sich auch Gründe anführen, die mit moralischem Risiko zusammenhängen. Wachsende Fähigkeiten durch mehr Berufserfahrung wäre eine mögliche Begründung, ein viel wichtigerer Grund hingegen ist, dass für Unternehmen die Kündigung von Mitarbeitern zu teuer ist, vor allem dann, wenn Geld in die Aus- und Weiterbildung des Mitarbeiters investiert wurde. In diesem Zusammenhang muss aber auch auf die von Lazear entwickelten Turnierlohnmodelle verwiesen werden, die stellenbezogene Entlohnungssysteme als Bestandteil eines effizienten Anreizschemas ableiten. Somit wirken Lohnunterschiede zwischen Hierarchieebenen als Leistungsanreiz für die Beschäftigten (vgl. Lazear/Rosen 1981). So genannte Tournamententlohnungssysteme, bei denen Beschäftigte verschiedener Hierarchiestufen miteinander in den Wettbewerb um eine Verbesserung der Entlohnung treten, zeigen deutliche wettbewerbliche Koordinationselemente. Wenn sich die Mitarbeiter an diesem System beteiligen und es nicht ablehnen und wenn sie auf die hierarchisch-senioritätsgeprägte Systematik verzichten, ist dies sicherlich auch als Kooperationsmerkmal zwischen den Marktseiten zu werten.

### **3.5.5 Interne Besetzung vakanter Stellen**

Die interne Besetzung vakanter Stellen ist an sich kein hierarchisches Merkmal; die Frage ist, wie die vakanten Stellen innerhalb des Betriebes oder des Unternehmens besetzt werden. Überlegungen von Ostermann (vgl. Ostermann 2002) legen bei einer Zunahme der Flexibilität auf internen Arbeitsmärkten nahe, dass die ausgeschriebenen Stellen über bestimmte Hierarchieebenen hinweg besetzt werden. Es gibt Anzeichen dafür, dass Unternehmen interne vakante Stellen nicht mehr ausschließlich nach Senioritätsgesichtspunkten allozieren, sondern eine Auswahl zunehmend nach verstärkt wettbewerblichen Kriterien erfolgt (vgl. ebd.).

Durch die Zunahme von Teamarbeit sind auch kooperative Allokationsverfahren möglich, die zwischen den beiden Marktseiten abgestimmt werden. Dieser Logik folgend kann auch für dieses Strukturmerkmal eine ausschließlich hierarchische Koordination, in Form von „Zuweisen“ entsprechenden Personals bei internen Vakanzen in Unternehmen, zurückgewiesen werden.

### **3.5.6 Arbeitsplatzhierarchien**

Auch hier relativiert die neuere Literatur bezüglich Veränderungen auf internen Arbeitsmärkten die Bedeutung von manifestierten Arbeitsplatzhierarchien in Betrieben und Unternehmen (vgl. Zenger 2002). Besagte Hierarchien sind nach wie vor ein fester Bestandteil des Aufbaus und der Struktur eines Unternehmens. Galten diese bisher jedoch als starr und fest in ein Gefüge von institutionalisierten Regeln eingebunden, erlauben zunehmende Teamarbeit sowie eine wachsende interne Arbeitsplatzmobilität eine Entflechtung dieser Arbeitsplatzhierarchie.

Neue Arbeitsformen und wachsender Druck auf effiziente Personalentscheidungen befördern einen qualitativ verbesserten Austausch zwischen verschiedenen Hierarchieebenen.

Fach- und Sachkompetenz der einzelnen Mitarbeiter verdrängen im Zuge dieser Entwicklung hierarchisch dominierte Mechanismen, die lediglich der Einhaltung von hierarchischen Normen dienen. Nach wettbewerblichen Kriterien können diese Personalentscheidungen auch nach kooperativen Elementen erfolgen. Somit kann das Strukturmerkmal der Arbeitsplatzhierarchie ebenfalls nicht ausschließlich einer hierarchischen Koordination zugeordnet werden.

### 3.5.7 Kopplung der Löhne an Stellen

Ähnlich verhält es sich mit der idealtypischen Kopplung der Löhne an bestimmte Stellen, die insbesondere in großen Unternehmen sowie in öffentlichen Verwaltungen und Behörden praktiziert worden ist. Im öffentlichen Dienst existieren diese Regelungen weitgehend bis heute, wenn auch immer wieder über die Einführung von Leistungsmerkmalen in der Gratifikation diskutiert wird und diese allmählich ihre Umsetzung finden (vgl. neue Regelungen zum TVÖD 2005). Bestanden nach dieser ursprünglichen Verfahrensweise festgelegte Gratifikationen (feststehende Besoldung) für bestimmte Stellen, ist diese Praxis allein durch die Zunahme von Teamarbeit und Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse auch am internen Arbeitsmarkt nicht mehr zwangsläufig üblich. Im Gegenteil unterstützt die bereits erwähnte Tournamententlohnung (vgl. Lazear/Rosen 1981) diese Annahme mit Hilfe von empirischen Erkenntnissen im Rahmen ihrer Untersuchungen. So werden die Löhne nicht mehr allein von der eigentlichen Stellenbeschreibung bestimmt, sondern vielmehr von den Leistungen der einzelnen Beschäftigten. Somit treten auch hier komplementär die Koordinationsformen Hierarchie und Wettbewerb auf: Über die Gehaltshöhe findet eine hierarchische Entscheidung statt, die sich auch an den Leistungen der Mitarbeiter orientiert. Aber auch eine kooperative Variante ist denkbar, wenn zwischen beiden Marktseiten Einverständnis über die Regeln und Bedingungen der Entlohnung besteht.

### 3.6 *Fazit der konzeptionellen Überlegungen*

In diesem Abschnitt ziehen wir über die ersten eigenen konzeptionellen Überlegungen ein Zwischenfazit. Zunächst wurde eine **Trennung der Begriffspaare Organisations- und Koordinationsform** vorgenommen, was zum einen die erste Abweichung zur gängigen Literatur darstellt, zum Zweiten aber die Vorbedingung für die Erklärung ist, dass die **drei benannten Koordinationsformen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation komplementär und unabhängig von der entsprechenden Organisationsform auftreten können** (vgl. Becher/Bürkle/Schmid 2007, Kapitel 3.1f.). Folgt man der beschriebenen Argumentation bezüglich der Koordinationsformen, dann stellt sich die Frage, wie Koordinationsformen in ihrer konkreten Ausprägung zu identifizieren sind. Diese beabsichtigte Identifizierung konnte anhand interaktionsökonomischer und eigener Überlegungen (vgl. Kapitel 3.1f.) wie folgt standardisiert werden. So wurden den drei Koordinationsformen folgende Interaktionsstadien zugeordnet: **Voraussetzung, Mechanismus und Ergebnis**. Eine detaillierte Beschreibung

der isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes anhand dieser Systematik konnte wesentliche Merkmale aller drei Koordinationsformen explizieren.

Dieser Zwischenschritt ermöglichte eine **weitere Ausdifferenzierung** der einzelnen isolierten **Charakteristika des internen Arbeitsmarktes**, die auch bestimmte Ausprägungen nach **beiden Marktseiten** zulässt. Damit können in einem nächsten Schritt Merkmale der abgegrenzten Koordinationsformen in die bereits eingeführten Arbeitsmarktfunktionen (vgl. Kapitel 2) integriert werden.

## 4 Weitere Ausdifferenzierung der Koordination am internen Arbeitsmarkt

Nachdem auf Basis von interaktionsökonomischen (vgl. Kapitel 3.2) sowie eigenen Überlegungen ein **Schema für Interaktionen zwischen Akteuren** erstellt worden ist, konnte dieses auf die drei Koordinationsformen angewandt werden, um eine spätere Identifizierung in den isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes zu gewährleisten. Dies ist auch als wichtige Vorarbeit für die bereits in Kapitel 2 eingeführten **Arbeitsmarktfunktionen** zu sehen, die nachfolgend analog den **Ausprägungen der Koordinationsformen** zugeordnet werden. Dies stellt wiederum eine weitere Voraussetzung für eine spätere Zuordnung von verschiedenen Koordinationsformen dar, die wir bei den abgegrenzten Merkmalen des internen Arbeitsmarktes annehmen.

Das weitere Vorgehen in diesem Transferschritt besteht darin, auf den kurz beschriebenen theoretischen Hintergrund zu rekurrieren, welche Ausprägungen der drei Koordinationsformen bei den vier Arbeitsmarktfunktion auszumachen sind; hier gilt es, die Erkenntnisse des vorherigen Kapitels zu bündeln und zusammenzufassen. Dabei werden auch bisherige Evidenzen aus der Literatur zu internen Arbeitsmärkten und den jeweiligen Koordinationsformen berücksichtigt. In einem weiteren Schritt wird eine **weitere Ausdifferenzierung nach Marktseiten** unternommen, um die unterschiedlichen Auswirkungen transparent zu machen. Darüber hinaus werden die Arbeitsmarktfunktionen und deren Koordination erstmals mit dem Veränderungspotential von IuK-Technologien beschrieben.

Wie bereits in Kapitel 2 skizziert, sind die Charakteristika von internen Jobbörsen (als in der Arbeit angewendete IuK-Ausprägung) an die Eigenschaften von elektronischen Marktplätzen angelehnt. Obwohl bestimmte Annahmen für elektronische Marktplätze (z.B. Raum- und Zeitlosigkeit, vollkommenere Informationen, verbesserte Möglichkeiten der Kommunikation) ohne Berücksichtigung der Gegebenheiten von internen Arbeitsmärkten nicht vollständig auf die IEJB übertragbar sind, können daraus dennoch konkrete Auswirkungen auf die Arbeitsmarktfunktionen abgeleitet werden. Im folgenden Kapitel wird zu diskutieren sein, ob z.B. Stellenangebote und Stellengesuche nicht mehr nur betriebs- sondern auch unternehmensbezogen ausgeschrieben werden können. Zeigen wird sich auch, ob eine Markterweiterung für mehr potenzielle Transaktionskostenpartner sorgen wird, die dann eine verbesserte Informationen und erhöhte Transparenz erwartet.

Den vorläufigen Schluss der Ausdifferenzierung bildet dann die **Unterscheidung der Veränderung in den Funktionen nach beiden Marktseiten** (Unternehmer-Arbeitnehmer).

## **4.1 Koordinationsformen und Arbeitsmarktfunktionen**

Nachfolgend werden die einzelnen Arbeitsmarktfunktionen mit den Ausprägungen der drei Koordinationsformen dargestellt. Dabei werden vor allem die bisherigen Überlegungen dazu, wie eine Koordinationsform identifizierbar ist, im Vordergrund stehen. Hierbei stützen wir uns vor allem auf das erarbeitete Hilfskonstrukt, das uns die Interaktionsökonomie bietet (vgl. Kapitel 3).

### **4.1.1 Allokation**

Wie bereits erwähnt, wird unter der Allokationsfunktion des Arbeitsmarktes die **Zuweisung von Arbeitskraft bzw. -leistung auf Stellen** oder Produktionsprozesse subsumiert (vgl. Kapitel 2).

(1) Eine hierarchisch koordinierte Allokation findet nach vorgeschriebenen Normen statt und wird in der Regel vom Prinzipal umgesetzt. Entweder wurde eine festgeschriebene Weisungsbefugnis in einer vorgeschalteten Transaktion expliziert, oder aber durch eine auf Ressourcen beruhende Restriktionssetzungsmöglichkeit. Starre, nicht auf die individuelle Leistungsfähigkeit zugeordnete, sondern aus Machtsetzungsmöglichkeit bestehende Anweisungen zeichnen diesen Allokationsmechanismus aus.

(2) Eine wettbewerbliche Koordination der Allokation findet dann statt, wenn innerhalb der einzelnen Marktseiten gegeneinander konkurriert wird. Die Vergabe erfolgt dann an den Akteur, welcher in den verschiedenen Selektionsrunden glaubhaft versichern kann, die Anforderungen (Qualifikation, Preis, Motivation) am besten zu erfüllen. Die Nutzenfunktion der sich durchsetzenden Individuen beider Marktseiten wird maximiert, wobei keine Kompensation für Verlierer dieses Prozesses erfolgt.

(3) Eine kooperativ dominierte Allokation erfolgt durch gleichberechtigte Akteure, welche die Transaktion zur Maximierung ihres eigenen oder gemeinsamen Nutzens durchführen. Dabei erfolgt für Nutzenverluste des einen mindestens eine vollständige Kompensation durch die anderen.

### 4.1.2 Leistungserstellung

Zusammenfassend kann dargestellt werden, dass unter der Leistungserstellung die **Überführung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung** sowie deren Koordination subsumiert wird (vgl. Kapitel 2).

(1) Bei der wettbewerblich koordinierten Leistungserstellung liegen die Verfügungsrechte über die Produktionsinputs und den Output vollständig und individuell bei den Arbeitskräften.

(2) Bei einer hierarchisch koordinierten Leistungserstellung liegen die Verfügungsrechte über die Produktionsinputs bei einem Prinzipal und werden durch den Agenten ausgeführt.

(3) Im kooperativen Fall liegen die Verfügungsrechte über die Inputs beim Individuum, während der Output den Kooperationspartnern zur Verfügung steht und in komplementären Beziehungen von deren Anstrengungen abhängt.

### 4.1.3 Leistungskontrolle

Wir blicken zurück, die Funktion der Leistungskontrolle umfasst das **Überprüfen der Arbeitsanstrengung** (Verhaltenskontrolle) oder der **Arbeitsleistung** (Ergebniskontrolle) (vgl. Kapitel 2).

(1) Die wettbewerbliche Kontrolle läuft über konkurrierende Agenten, entweder über einen Vergleich der Leistungsergebnisse oder über eine Kontrolle der individuellen Leistung durch die konkurrierenden Agenten.

(2) Die hierarchische Kontrolle wird über die durch Normen geregelten Strukturen (Leistungsvorgaben, Sollplanerfüllungen) und durch die Verfügbarkeit über Ressourcen durch den Prinzipal durchgeführt.

(3) Die kooperative Kontrolle erfolgt durch gleichberechtigte Akteure (z.B. Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen), da der gemeinsame Erfolg der Akteure einander bedingt.

### 4.1.4 Gratifikation

Bei der **Gratifikation** werden **individual- oder gruppenbezogene Lohn- und Gehaltssysteme** etabliert. Im weiteren Sinne werden darunter außerdem auch nichtmonetäre Entlohnungsformen subsumiert (vgl. Kapitel 2).

- (1) Eine wettbewerbliche Gratifikation erfolgt dadurch, dass der „Gewinner“ des Wettbewerbs die Entlohnung erhält.
- (2) Bei einer hierarchisch bestimmten Gratifikation bestimmt der Prinzipal aufgrund unterschiedlicher Bedingungen die Auszahlungen.
- (3) Kooperative Gratifikation erfolgt aufgrund gemeinsam festgelegter und akzeptierter Regeln.

## **4.2 Veränderung durch IuK in den Arbeitsmarktfunktionen von Transaktionskosten im Rahmen interner Arbeitsmärkte**

In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber (vgl. Kapitel 2), dass durch die Nutzung neuer IuK-Technologien die Transaktionskosten auf elektronischen Märkten<sup>37</sup> geringer sind als auf den jeweiligen nichtelektronischen Marktformen (vgl. z.B. Autor 2001; Beck 1999; Freeman 2002). Die Effekte der genannten Eigenschaften von elektronischen Marktplätzen haben somit folgende generelle Auswirkungen auf bestehende Transaktionskosten.

Grundsätzlich nimmt der Verfasser an, dass mit dem Einsatz von elektronischen Marktplätzen folgende Veränderungen einhergehen:

- niedrigere Such- und Informationskosten
- erhöhte Transparenz und verbesserte Informationen (qualitativ)
- Zunahme der ex ante vorhandenen Informationen (quantitativ)
- erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit für beide Marktseiten (vgl. Abbildung: elektronische Jobbörsen als elektronischer Marktplatz, vgl. Kapitel 2)

Im nächsten Abschnitt werden daher die Koordinationsmechanismen<sup>38</sup> der vier Arbeitsmarktfunktionen dargestellt, bevor sie in Kapitel 4.3 jeweils in einer weiteren Differenzierung nach beiden Marktseiten unterschieden werden.

Ergänzt werden die Mechanismen durch die bestehenden Transaktionskosten (vgl. Kapitel 2), um die anschließende empirische Reflexion zu erleichtern. So können die empirischen

---

<sup>37</sup> Wir übertragen die Eigenschaften von elektronischen Märkten auf die so genannten „elektronischen Marktplätze“, was nur einen unterschiedlichen Terminus für „elektronische Jobbörsen“ darstellt.

<sup>38</sup> Dabei stützen sich die Koordinationsmechanismen auf die Überlegungen in Kapitel 3, die im Rahmen der Betrachtung von interaktionsökonomischen Aspekten entstanden sind.

Aussagen aus den Experteninterviews sowohl in den Arbeitsmarktfunktionen als auch nach den Koordinationsmechanismen und den dazugehörigen Transaktionskosten verifiziert werden, um Rückschlüsse auf die theoretischen Überlegungen zu ziehen.

Damit stellt diese (vorläufige) Matrix ein geeignetes empirisches Spiegelungsmodell dar. Die Darstellung der bestehenden Kostenarten erleichtert auch Aussagen über die mögliche Veränderung dieser durch den Einsatz der internen Jobbörse. So können präzise Aussagen über einzelne Transaktionskosten getroffen werden, die in der Rückkopplung zu den konzeptionellen Überlegungen eindeutig einer der Arbeitsmarktfunktionen oder einem Koordinationsmechanismus zugeordnet werden können.

Abbildung 9: Transaktionskosten bei Kooperation zwischen den Marktseiten Unternehmer–Arbeitnehmer

| <b>Arbeitsmarktfunktion</b> | <b>Koordinationsmechanismus</b>   | <b>Relevante Transaktionskosten</b> |
|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| Allokation                  | langfristige und für beide Marktseiten vorteilhafte Arbeitsverträge   | Such- und Informationskosten        |
| Leistungserstellung         | über Umfang und Inhalt der Leistung besteht Konsens   | Überwachungskosten                  |
| Leistungskontrolle          | Akzeptanz beider Marktseiten über die Leistungsüberwachung oder die Kontrollmechanismen   | Zurechenbarkeitskosten              |
| Gratifikation               | konsensual ausgehandelte Löhne, die den Bedürfnissen beider Marktseiten gerecht werden, oder zumindest von beiden Seiten akzeptierte Gratifikationsregeln | Verhandlungskosten                  |

Abbildung 10: Transaktionskosten bei Hierarchie zwischen den Marktseiten Unternehmer–Arbeitnehmer

| Arbeitsmarktfunktion | Koordinationsmechanismus   | Relevante Transaktionskosten |
|----------------------|--|------------------------------|
| Allokation           | Festgelegte, in die Unternehmenshierarchie institutionalisierte <i>Ports of Entry</i> und <i>Ports of Exit</i> sowie nach Seniorität     | Such- und Informationskosten |
| Leistungserstellung  | hierarchisch bestimmtes Arbeitspaket durch den Prinzipal   | Überwachungskosten           |
| Leistungskontrolle   | standardisierte, hierarchische Leistungskontrolle (oft nur Prozess- statt Ergebniskontrolle)   | Zurechenbarkeitskosten       |
| Gratifikation        | standardisiertes, unflexibles Entlohnungssystem (z.B. Senioritätsentlohnung nach Beschäftigungsdauer oder Kopplung der Löhne an Stellen) | Verhandlungskosten           |

Abbildung 11: Transaktionskosten bei Hierarchie auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| Arbeitsmarktfunktion | Koordinationsmechanismus   | Relevante Transaktionskosten |
|----------------------|--|------------------------------|
| Allokation           | starre Arbeitsplatzhierarchie; kein Wettbewerb um Stellen zwischen den Beschäftigten                                     | Such- und Informationskosten |
| Leistungserstellung  | Jeder Mitarbeiter hat eigenes Sachgebiet und damit auch die Verantwortlichkeit, die aus der Unternehmensseite resultiert | Überwachungskosten           |
| Leistungskontrolle   | standardisierte Prozess- und Leistungskontrolle  | Zurechenbarkeitskosten       |
| Gratifikation        | Standardisiertes Entlohnungssystem   | Verhandlungskosten           |

Abbildung 12: Transaktionskosten bei Wettbewerb auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| <b>Arbeitsmarktfunktion</b> | <b>Koordinationsmechanismus</b>  | <b>Relevante Transaktionskosten</b> |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| Allokation                  | Vergleich von Qualifikation und Leistung, der beste Mitarbeiter bekommt die Stelle (idealtypischer Fall) | Such- und Informationskosten        |
| Leistungserstellung         | Vergleich von individuellen Leistungen, z.B. End- oder Ergebniskontrolle                                 | Überwachungskosten                  |
| Leistungskontrolle          | Vergleich der Leistungen nach Mess- und individuellen Zurechenbarkeitskriterien                          | Zurechenbarkeitskosten              |
| Gratifikation               | leistungsabhängiges und individuelles Gratifikationssystem   | Verhandlungskosten                  |

Abbildung 13: Transaktionskosten bei Kooperation auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| <b>Arbeitsmarktfunktion</b> | <b>Koordinationsmechanismus</b>  | <b>Relevante Transaktionskosten</b> |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| Allokation                  | über die Besetzungs- und Anstellungskriterien besteht Konsens zwischen den Mitarbeitern                | Such- und Informationskosten        |
| Leistungserstellung         | Umfang und Inhalt der Leistungen sind transparent und werden durch Konsens in der Belegschaft bestimmt | Überwachungskosten                  |
| Leistungskontrolle          | Selbstkontrolle sowie soziale Kontrolle im Kollegenkreis   | Zurechenbarkeitskosten              |
| Gratifikation               | Über das bestehende Entlohnungssystem besteht zwischen den Mitarbeitern Konsens                        | Verhandlungskosten                  |

Bevor eine empirische Rückspiegelung vorgenommen wird, sollen theoretische Überlegungen auf Basis der bereits bekannten Arbeitshypothesen (vgl. Kapitel 2) vorgestellt werden.

Hier soll zunächst die **Rolle der Funktion** beschrieben, dann **mögliche Veränderungspotentiale** von IuK-Technologien aufgezeigt und **Auswirkungen auf die Koordination** diskutiert werden.

#### 4.2.1 Veränderung der Allokation

Die Allokationsfunktion kennzeichnet auf dem internen Arbeitsmarkt die Zuordnung von Arbeitskraft bzw. Arbeitsleistung auf Stellen bzw. Abnehmer und umgekehrt. Außer der quantitativen Komponente der Zuordnung umfasst sie zwei weitere Dimensionen (vgl. Brandes/Buttler 1988: 98): die Abstimmung von angebotener und nachgefragter Qualifikation (Bereitstellung) und die Kongruenz von geforderter und tatsächlicher Leistung (Messbarkeit und Vergleichbarkeit). Aus dieser Annahme erklären sich die Überschneidungen mit der Funktion der Leistungserstellung und -kontrolle.

Technische Agenten können unter der Bedingung der digitalen Verarbeitbarkeit der Daten (vgl. beschränkte Rationalität) in der Phase des *Rough Matching* helfen. Diese filtern und vergleichen standardisierte Alternativen. Die Digitalisierung reduziert die hierzu aufzuwendenden Such- und Informationskosten. Für Unternehmen führt die Digitalisierung von Informationsströmen im Rahmen von Workflow-Managementsystemen dazu, dass der Suchvorgang direkt in den Unternehmensprozess eingebunden wird. Das hat zur Folge, dass die verwendeten Matchingtechnologien effektiver werden. Eine erhöhte Transparenz und verbesserte Information unterstützt *Signaling*<sup>39</sup>, *Screening-Aktivitäten*<sup>40</sup> sowie *Self Selection-Effekte*<sup>41</sup>. Diese Veränderung wird in der Literatur (vgl. Kapitel 2) als *Reverse Economy* bezeichnet, in der sich das bisherige Ungleichgewicht der Informationen zwischen Anbieter und Nachfrager deutlich zugunsten der Nachfrager verbessert (vgl. Picot et al. 2001: 231).

---

<sup>39</sup> *Signaling* kann bei der Personalrekrutierung als Einstellungskriterium verwendet werden. Der Akteur, dessen Verhaltenseigenschaften für sein Gegenüber ex ante verborgen sind, produziert Signale in Form von Zeugnissen, Bilanzen, sonstigen Abschlüssen etc., die helfen sollen, ex ante bestehende Informationsasymmetrien zu beseitigen und unerwünschte Transaktionspartner auszuschließen.

<sup>40</sup> *Screening* kann als betriebliches Gegenstück zum *Signaling* interpretiert werden, denn hier wird der ökonomische Akteur tätig, der die Informationslücke hat. Als *Screening* bezeichnet man alle Aktivitäten, durch die versucht wird, genauere Informationen über die relevanten Qualitätsmerkmale eines Bewerbers zu erlangen. Hierunter fallen z. B. der Leistungstest oder das Assessment-Center. Dies kann mit elektronischen Filtern, *Online-Screening* oder technischen Agenten realisiert werden.

<sup>41</sup> Darunter wird die Internetaffinität der Nutzer verstanden.

Als Ergebnis dieser Funktionskette sinken die Transaktionskosten für die Allokation insgesamt, da auch die Kommunikation zwischen Unternehmung und Arbeitskraft aufgrund verringerter Kosten für Telefonate, Briefverkehr und Bewerberanschreiben reduziert werden. Aufgrund der Messprobleme der Qualität der Arbeitskraft wird das Matching durch *Screening*- und *Signaling*-Instrumente bei der engeren Personalauswahl ergänzt. Auch hier stellen technische Akteure (Agenten- und Filtersysteme, Datenbanken, Suchmaschinen) Vergleichbarkeit her und reduzieren den Allokationsaufwand. Such- und Informationskosten für *Signaling*- und *Screening*-Strategien werden durch die Nutzung von IuK-Technologien günstiger. Einerseits wird mit *Pull*- und *Push*-Strategien von Informationen ein effizienter und günstiger Kanal zur Verfügung gestellt. Andererseits können beide Strategien bedürfnisgerecht kombiniert werden, so dass der Aufwand insgesamt zu reduzieren ist bzw. bei gleichem Aufwand ein erhöhter Nutzen entsteht.

#### **4.2.2 Veränderung der Leistungserstellung**

Unter der Leistungserstellung wird die Überführung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung sowie deren Koordination subsumiert. Auch hier fallen Koordinations- und Motivationsprobleme an, die einerseits auf den Abstimmungsprozess der Produktion bezogen sind, andererseits durch das Problem des *Shirking*<sup>42</sup> bestimmt sind.

Koordinationsprobleme fallen an, wenn Unsicherheit bezüglich Leistungsumfängen besteht, so dass Vertragsinhalte nachträglich abgeändert werden müssen oder sich über ein relationales Element innerhalb von Verträgen „automatisch“ anpassen. Dort wird eine Neuaushandlung des Preises bzw. der Arbeitsleistung über vertragsrechtliche Regelungen übernommen. Der Preismechanismus als Knappheitsindikator verliert in solchen Formen der Arbeitsverträgen an Gewicht. Durch IuK-Technologien werden neue Produktionsmöglichkeiten etabliert, welche die Raumlosigkeit der neuen Kommunikationsnetze ausnutzen. Aber auch die Möglichkeit, auf Personalbedarf flexibler zu reagieren, verändert die Leistungserstellungssysteme. Die Diversifizierung der betrieblichen Leistungsziele, die auf die Produktivität einzelner Abteilungen oder das Unternehmensergebnis bezogen sind, die Installierung von neuen Zielvereinbarungs- und Personalbeurteilungssystemen usw. sind Tendenzen, die heute nicht mehr auf Einzelfälle oder wenige Branchen beschränkt sind. Die Möglichkeiten mediengestützter arbeitsteiliger Leistungserstellung erlauben die Umgestaltung betrieblicher

---

<sup>42</sup> Unter *Shirking* versteht man die Verminderung des eigenen Einsatzes unter der Voraussetzung unvollkommener Kontrolle.

Wertschöpfungsketten, die Auflösung organisatorischer Standortbindung sowie die Dezentralisierung und Autonomisierung von Arbeitsstätten. Durch die Etablierung von flexiblen Rekrutierungskanälen nimmt die Fluktuation von Arbeitskräften als Folge der verringerten Suchkosten zu.

Trotz dieser Entwicklung ist nicht anzunehmen, dass insbesondere bei komplexen Produkten und Gütern ein höherer Virtualisierungsgrad erreicht werden kann. Um Kriterien der Arbeitsproduktivität, aber auch deren Kontrolle und Zurechenbarkeit zu genügen, ist es durchaus effektiv, weiterhin auf persönliche Kommunikation zu setzen. Die Produktion von digitalen Gütern oder die Übertragung von Verfügungsrechten über Verträge kann aber auch von zu Hause bzw. unabhängig vom Ort erfolgen.

### **4.2.3 Veränderung der Leistungskontrolle**

Die Funktion der Leistungskontrolle umfasst das Überprüfen der Arbeitsanstrengung (Verhaltenskontrolle) oder der Arbeitsleistung (Leistungskontrolle). Während im Rahmen der Ergebniskontrolle lediglich das Ergebnis Relevanz besitzt und dabei Zwischenschritte und Arbeitsmethode ausgeklammert werden, spielen bei der Verhaltenskontrolle Mechanismen wie Stechuhren, Arbeitszeitnachweise, gegenseitige Kontrolle von Kollegen oder aber technische Überwachungsinstrumente eine Rolle. Durch Effizienzlohnmodelle werden Kontrollkosten in die Gratifikation transferiert. Dort machen leistungsabhängige Provisionen oder Prämien einen erheblichen Teil der Entlohnung aus, es muss jedoch ein Risikoaufschlag bezahlt werden.

Der Einfluss von IuK-Technologien auf die Kontrolle lässt sich zum einen über eine Reduzierung der Überwachungs- und Zuordnungskosten bestimmen. Hierunter fallen die Bedeutungsverluste der *Freerider*-, *Moral Hazard*-, *Hold Up*- und *Shirking*-Problematiken. Der vorherrschende Opportunismus kann durch den Einsatz von IuK-Technologien gesenkt werden, denn diese führen zu mehr Wettbewerb. Die durch die Nutzung von durch technische Agenten wird die gewonnene (Kontroll-)Transparenz erhöht und im Gegenzug verlieren Informationsasymmetrien an Bedeutung. Auch Folgen der beschränkten Rationalität werden primär durch technische Agenten und Akteure positiv beeinflusst.

Der Einsatz der Jobbörse kann über die positive Veränderung der Allokationsfunktion zu einer Reduzierung der Mess- sowie der Zurechenbarkeitskosten führen, so dass die Leistungskontrolle transaktionskostengünstiger wird. Die Kontrollkosten können durch technische

Agenten oder vermehrte Information mittels Vertrauensintermediären vermindert werden. Außerdem werden sie durch vermehrte leistungsbezogene Entlohnungsmechanismen in der Gratifikation als Kontrollkosten abgebildet.

#### 4.2.4 Veränderung der Gratifikation

Im weiteren Sinne werden darunter „*nichtmonetäre*“ Entlohnungsformen subsumiert. Bei der Gratifikation werden individual- oder gruppenbezogene Lohn- und Gehaltssysteme etabliert. Diese sind entweder Ergebnis der Allokation oder dienen dazu, Unsicherheiten der Motivation zu entschärfen (vgl. Jahn/Wagner 2004). Unter die Funktion der Gratifikation fallen auch die Vertragsausgestaltungen und Vertragsinhalte. Dabei unterscheiden sich Zielvorgaben (Werkvertrag)<sup>43</sup> von Dienstverträgen, welche begrenzt oder unbegrenzt abgeschlossen werden können. Die Gratifikation knüpft entweder an die individuelle Bewertung der Arbeitskraft oder der Arbeitsleistung an oder sie orientiert sich an institutionalisierten Regelungen und Kriterien (Lohn, Seniorität, Reputation). Die ausgehandelte Gratifikation enthält verschiedene Komponenten.

Durch elektronische Arbeitsmarktplätze werden Arbeitsleistungen eher mess- und standardisierbar sein als auf traditionellen Arbeitsmärkten. Durch die meist proportionale Kopplung von Arbeitsoutput und Lohnhöhe können Allokation, Leistung und Kontrolle in eine direkte rechnerische Relation zueinander gestellt, was zu einer individuell angepassten Gratifikation führt. Unter dieser Annahme wird Leistung also als berechenbare, versachlichte Größe behandelt, die kalkulier- und handhabbar gemacht werden kann. Durch die veränderte Transaktionsumgebung können auf elektronischen Arbeitsmärkten andere Vertrags- und Entlohnungsregime etabliert werden. Diese entstehen dann, wenn die Allokationsfunktion verbessert wird. Hier ist der Stellenwert der Transparenz für alle Marktseiten über die Bedingungen der Besetzung und der Stelleninhalte sowie der zu erwartenden Entlohnung hervorzuheben. Durch den Einsatz von IuK-Technologien können Kommunikationskosten bei Vertragsverhandlung und -ausgestaltung sinken. Aufgrund des Abbaus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Transaktionspartnern werden bessere Kenntnisse über Qualifikationen und

---

<sup>43</sup> Beim Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB) schuldet der Unternehmer dem Besteller die Herstellung eines Werkes, das heißt, die Herbeiführung eines bestimmten Erfolges körperlicher oder nichtkörperlicher Art, und der Besteller als Gegenleistung dem Unternehmer den Werklohn (vgl. Sick 2004: 15ff.).

mögliche Produktivität von Arbeitnehmern möglich, was sich unmittelbar auf die Vertragsverhandlung sowie Gratifikationsart niederschlägt.

Die bereits erwähnten Veränderungen der Unsicherheiten der Motivation in der Form von *Prinzipal-Agent-Beziehungen* auf elektronischen Arbeitsmärkten sind ex post ebenfalls durch eine Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent bestimmt.

Ist Leistung leichter messbar und zurechenbar, dann werden dort ebenfalls flexiblere Leistungssysteme etabliert werden. Durch IuK-Technologien werden bestehende Informationsasymmetrien verringert, so dass das Auftreten dieser Transaktionsprobleme geringer wird. Die Möglichkeit der individuellen Zurechenbarkeit der Arbeitsleistung ist jedoch streng abhängig von einer verbesserten Möglichkeit der Leistungskontrolle. So ist es auf Basis der Reduzierung von Such- und Kontrollaufwendungen möglich, dass Probleme, welche im Zusammenhang mit der Spezifikation von Verfügungsrechten bestehen, also die Sicherstellung der Arbeitsleistung in einem relationalen Vertrag, reduziert werden.

### ***4.3 Differenzierung der Wirkung von IuK-Technologien nach den Marktseiten und Arbeitsmarktfunktionen***

Im Folgenden werden die Annahmen über die Wirkung von IuK-Technologien auf den internen Arbeitsmarkt genauer betrachtet. Zusätzlich zur allgemeinen Wirkung von IuK-Technologien auf die Arbeitsmarktfunktionen wird eine Differenzierung nach den beiden Marktseiten Unternehmen und Arbeitskräfte erfolgen.

#### **4.3.1 Auswirkungen für die Unternehmensseite**

Für die Unternehmensseite werden insbesondere Veränderungen durch den Einsatz der IEJB auf die Passgenauigkeit, die verbesserte Humankapitalbildung sowie sinkende Kontrollkosten durch eine positive Veränderung der Arbeitsmotivation erwartet (vgl. Becher/Kawai 2004: 13; Kawai/Schmid 2004; Picot/Rippeberger/Wolf 1996). Für das Unternehmen könnte dies sowohl einen monetären Gewinn in Form gesteigerter Produktivität als auch einen monetär nicht messbaren Reputations- oder Imagegewinn bedeuten.

Betrachtet man die personalwirtschaftliche Literatur, kann man zwei zentrale Aspekte bei Personalentscheidungen im Rahmen von Stellenbesetzungen und Rekrutierungsstrategien

ausmachen. Nach Milgrom und Roberts handelt es sich hierbei um die Motivations- und die Koordinationsfunktion (vgl. Milgrom/Roberts 1992: 364). In diesem Kontext ist davon auszugehen, dass Motivation im Sinne von Bereitschaft zur Erbringung der erwarteten Arbeitsleistung und zur Einhaltung vereinbarter Verhaltensregeln desto stärker ausgeprägt ist, je mehr ein Arbeitnehmer durch die Erfüllung der gestellten Aufgabe auch seine eigenen Ziele fördert. Diese Ziele können Zufriedenheit bei der Arbeit, ein hohes Einkommen, aber auch entsprechende Zukunfts- und Entwicklungsperspektiven sein. Der zweite Aspekt der betrieblichen Personal- und Rekrutierungspolitik, den Milgrom und Roberts behandeln, betrifft die Problematik der „effizienten“ Zuweisung von Arbeitnehmern auf die für sie geeigneten Arbeitsplätze. Grundsätzlich ist es das Ziel eines jeden Personalverantwortlichen in einem Unternehmen, einen vakanten Arbeitsplatz stets mit dem richtigen Arbeitnehmer zu besetzen. Als Maßstab für eine gute Zuordnung gilt hier die Übereinstimmung der Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten und der Kompetenz des Arbeitnehmers.

Arbeitskräfte können im Rahmen von Arbeitsmärkten (bedingt durch geringere Informationsunvollkommenheiten) innerhalb bestehender Verträge leichter kontrolliert und an opportunistischem Verhalten gehindert werden (vgl. Lapp-Thoma 2002: 42f.). Die von Beck formulierte These ist, dass „Defekte“ des Arbeitsverhältnisses, die bisher über hierarchische Weisungsbefugnisse hergestellt wurden, jetzt durch Wettbewerbsmechanismen „behoben“ werden, was durch IuK-Technologien begünstigt wird (vgl. Beck 1999: 76).

Entsprechend kann erwartet werden, dass sich die Beschäftigungsdauer auch in der Organisationsform des internen Arbeitsmarktes verkürzt und atypische, von zunehmender innerbetrieblicher Mobilität geprägte Arbeitsverhältnisse auch innerhalb des internen Teilarbeitsmarktsegments an Bedeutung gewinnen (vgl. ebd.: 71, 76; Capelli 1999; Boje/Furaker 2003).

#### **4.3.1.1 Allokation**

Veränderungen für die Allokation auf internen Arbeitsmärkten und Folgen für die Leistungserstellung ergeben sich nach den bisherigen Überlegungen aus der Zunahme von relevanten Informationen (Trend in Richtung Ubiquität<sup>44</sup> wird durch IuK verstärkt) für das Unternehmen durch die interne Jobbörse. Diese kann hieraus für die Stellenbesetzung folgende positive Effekte realisieren.

---

<sup>44</sup> Unter Ubiquität versteht man eine vollständige Distributionsquote einer Sache, in diesem Falle von Informationen.

Die durch elektronische Medien erhältlichen Informationen verstärken den Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern, weil bestehende Beschäftigungsverhältnisse leichter zur Disposition gestellt werden können, wenn geeigneter Ersatz zur Verfügung steht. Ex ante-Informationskosten über Mitarbeiter nehmen nach diesen Überlegungen mit dem Grad des Einsatzes von elektronischen Medien ab. Dies betrifft insbesondere die verbesserten Technologien mit ihren neuen *Screening*-Möglichkeiten, die die Gefahr einer *Adverse Selection*<sup>45</sup> einschränken.

Für die Nutzung des elektronischen Marktplatzes sollte dies vor allem heißen, dass durch die Ausweitung der Informationsverteilung die Passgenauigkeit einer positiven Veränderung unterliegt. Dieser Effekt entsteht durch die erhöhte quantitative Bewerberzahl (zurückzuführen auf die Vergrößerung der räumlichen Komponente und die vereinfachte Art der Bewerbung) und die dadurch gesteigerte Qualität des Bewerberdurchschnitts. Dies impliziert aber auch eine verbesserte und beschleunigte Vorselektion. Dadurch verringert sich die Anzahl der ungeeigneten Bewerber, die nicht für die nachfolgende Auswahl eingeladen oder einer näheren Betrachtung unterzogen werden (vgl. Konradt/Sagres 2003: 7).

#### **4.3.1.2 Leistungserstellung**

Im Rahmen der Leistungserstellung profitiert das Unternehmen nachgelagert von den positiven Effekten auf die Allokationsfunktion. Eine verbesserte Passgenauigkeit zwischen angebotener Stelle und nachfragendem Mitarbeitern hat Auswirkungen auf Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit, was wiederum die Arbeitsproduktivität positiv beeinflusst. Eine verbesserte Passgenauigkeit sichert somit nach dieser Annahme einen effektiveren Humankapitaleinsatz, dessen Sicherung und effizienter Einsatz für jedes Unternehmen aus Wettbewerbsgründen Priorität besitzt (vgl. Milgrom/Roberts 1992).

Man kann annehmen, dass eine zentrale Grundlage für den Verbleib eines Arbeitnehmers in einem Unternehmen dessen *Commitment*, d.h. seine bewusste Bindung an das Unternehmen, in unterschiedlichen Aspekten beeinflusst. Gemäß Williamson zielen *Commitments* auf die Stabilisierung der Kooperation zwischen zwei Vertragspartnern ab, indem diese sich zu Beginn der Austauschbeziehung bereit erklären, durch die Hinterlegung eines Pfands, wie z.B. Leistungsgarantien oder auch Bürgschaften, eine Selbstbindung einzugehen. Diese Form

---

<sup>45</sup> Unter *Adverse Selection* versteht man die Möglichkeit einer falschen Auswahl von potenziellen Arbeitnehmern/Arbeitgebern vor Vertragsbeginn (vgl. Lazear 2000:291).

der Selbstbindung wird von Williamson als *Hands-Tying* beschrieben (vgl. Williamson 1981). Durch die Beschränkung der individuellen Verhandlungsmacht wird dem jeweils anderen Gesprächspartner signalisiert, dass man weder gewillt ist noch die Möglichkeit hat, sich opportunistisch zu verhalten: „(...) commitments are undertaken in support of alliances and to promote exchange“ (Williamson 1981: 519).

Alternative Ansätze, die sich mit dem *Commitment* in Austauschbeziehungen befassen, betonen vor allem die dadurch geförderte motivationale Bindung eines Arbeitnehmers an ein Unternehmen (vgl. Allen/Meyer 1990: 2ff.).

Als Grundlage kann man hierbei vor allem drei Elemente ausmachen. Das *Affective Commitment* wird durch ein Gefühl der Identifikation des Arbeitnehmers mit den Kollegen, seinem Arbeitsplatz, seinen Vorgesetzten und dem Unternehmen selbst charakterisiert. Empirisch ist dieser Effekt in unterschiedlichen Studien nachgewiesen worden, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit des Arbeitnehmers und der Bindung an das Unternehmen darlegen (vgl. Wunderer/Mittmann 1995: 27f.).

Ein *Continuance Commitment* (vgl. Allen/Meyer 1990: 5) ergibt sich aus der subjektiven Bewertung der materiellen und kulturellen Verluste, die ein Arbeitnehmer bei seiner Abwanderung vom Unternehmen erdulden müsste.

Von einem *Normative Commitment* spricht man, wenn ein Arbeitnehmer gegenüber Kollegen oder dem Unternehmen selbst eine Art Verpflichtung verspürt (vgl. ebd.). Diese Art der Bindung basiert im Wesentlichen darauf, dass der Arbeitnehmer in das soziale Beziehungsgeflecht des Unternehmens integriert ist. Dabei kann man unterstellen, dass normative Beziehungen umso stärker ausgeprägt sind, je höher die Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen ist.

Die beschriebenen *Commitments* kann man u.a. dadurch erreichen, dass man Instrumente einsetzt, die eine „Selbstdurchsetzung“ von Verträgen erleichtern. Auch wenn diese Instrumente vielfältig sind, gründen sie sich im Wesentlichen in der einschlägigen Literatur sowie in der betrieblichen Praxis auf folgende Ansatzpunkte: Art der Entgeltsysteme, Form der Karriereplanung, Bildung einer Unternehmenskultur, betriebliche Weiterbildung, überbetriebliche Bestimmungen (vgl. Kiechl 1989: 39; Stähle 1999: 818; Neuberger 1994: 7).

### **4.3.1.3 Leistungskontrolle**

Auch bei der Leistungskontrolle bewirkt die Allokationsfunktion nachgelagerte Effekte: Für zufriedene und motivierte Mitarbeiter sinken Kontrollkosten der Leistungserstellung. Die Kosten für die Verhaltenskontrolle von Mitarbeitern während des Prozesses der Leistungserstellung können reduziert werden. Hingegen ist ein direkter Effekt auf die Kontrollkosten, der auf die untersuchte Ausprägung der IuK-Technologie zurückzuführen wäre, nicht zu konstatieren. IuK-Technologien sind auch nicht als Produktions-, sondern als Informationsmedium zu sehen, die bestimmten (nicht nur technischen) Grenzen unterworfen sind. So sind elektronische Kontrollen, z.B. über „Webcams“ oder herkömmliche Kameras, aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen nicht erlaubt.

### **4.3.1.4 Gratifikation**

Die Gratifikationsfunktion ist primär für die Arbeitnehmerseite von Bedeutung; für das Unternehmen gibt es die bereits skizzierten Kostenvorteile des optimalen Humankapitaleinsatzes und dessen verbesserte Sicherungsmöglichkeiten sowie die Produktivitätsvorteile, die durch die Mitarbeiter für das Unternehmen erreicht werden. Somit kann auch für die Gratifikationsfunktion ausschließlich von nachgelagerten Effekten aus anderen Transaktionsphasen, überwiegend aus der Allokation, gesprochen werden, die in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen sind. Positive Effekte entstehen aus einer zunehmenden Fluktuation, die durch die IEJB verstärkt wird, da sie ein kostengünstiges und barrierearmes Rekrutierungsmedium für beide Marktseiten darstellt. Wenn man dieser Annahme folgt und es einen Zusammenhang zwischen verbesserter Passgenauigkeit, diesen positiven Effekten und der Gratifikationsfunktion gibt, kann man in dem nachfolgenden Ansatz durchaus logische Erklärungsversuche erkennen.

Da Arbeitnehmer neben dem Einkommen zusätzlich nach sozialer Anerkennung streben, müssen emotionale Aspekte berücksichtigt werden, die einen „Gemeinschaftsgeist als stabilisierendes Element“ herausstellen (vgl. Bonus 1986: 327f.).

Solche Präferenzen werden insbesondere dann positiv beeinflusst, wenn sich ein Arbeitnehmer in Bezug auf seinen Arbeitsinhalt, seine Arbeitsumgebung, aber auch aufgrund der Anerkennung durch seine Kollegen „wohl fühlt“. Dabei kann man von folgendem Zusammenhang ausgehen: Je höher die Zufriedenheit des Arbeitnehmers ist, desto höher sind die Opportunitätskosten der Abwanderung und desto niedriger ist das Risiko der Abwanderung

selbst (vgl. Probst/Knaese 1998: 54). Nach dieser Annahme erfüllt die interne elektronische Jobbörse auch hier eine Funktion, wenn man annehmen kann, dass eine verbesserte Passgenauigkeit unterstellt werden kann. Somit kann diese zu einer höheren Arbeitsplatzzufriedenheit und verbesserten Motivation führen.

Im Gegensatz dazu fordern Unzufriedenheit sowie eine nicht angemessene Entlohnung der Arbeitnehmer eine Abwanderung geradezu heraus. Dabei kann unterstellt werden, dass die Unternehmenskultur ein Instrument zur Erzeugung stabiler emotionaler Bindungen zwischen den Arbeitnehmern und dem Unternehmen darstellt, die die Fluktuationsneigung von Arbeitnehmern reduziert (vgl. Ebers/Gotsch 1995:230). In diesem Sinne wird der Unternehmenskultur eine zukünftige Schlüsselrolle bei der Bildung stabiler Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugestanden (vgl. Sveiby/Lloyd 1990: 171).

Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Motivation und Leistungshaltung der Mitarbeiter: das Unternehmen profitiert von einer möglichen höheren Produktivität, die zu einer Senkung der Stückkosten führt, die als eine der zentralen ökonomischen Größen in einem Betrieb anzusehen sind.

### **4.3.2 Auswirkungen für die Arbeitnehmerseite**

Auf der Marktseite der Arbeitnehmer unterstützt die Nutzung des elektronischen Marktplatzes durch die interne Jobbörse die Informationstransparenz des Unternehmens seitens der Mitarbeiter und fördert eine rasche und barrierefreie Information und Kommunikation zwischen beiden Marktseiten. Daraus folgt für die Beschäftigten eine erhöhte Transparenz<sup>46</sup> von Unternehmensentscheidungen, insbesondere für den Stellenbesetzungsprozess.<sup>47</sup>

Weiterhin fördert die Nutzung des elektronischen Marktplatzes wettbewerbliche Elemente (vgl. nachfolgende Beschreibungen in den einzelnen Funktionen) und sorgt für eine Zunahme von Leistungsgerechtigkeit, indem die Besetzung zunehmend nach fachlichen und somit leistungsabhängigen Kriterien erfolgt. Während bestimmte institutionalisierte Allokationsmechanismen, die auf Seniorität und Dauer der Betriebszugehörigkeit basieren, zurückgedrängt werden, gewinnen wettbewerbliche Entscheidungskriterien<sup>48</sup> im Rahmen der Stellen-

---

<sup>46</sup> Bezüglich der Transparenz bezieht sich der Autor auf die Definition von J. Frank Brown: „Transparenz ist die Fähigkeit aller Stakeholder, die Ziele, den Unternehmertegeist, die Prozesse sowie die Absichten, Prinzipien und Werte einer Organisation zu erkennen und verstehen.“ (vgl. <http://www.sustainability-zurich.org/international/pdf/pdf02/Medienmitteilung02.pdf>).

<sup>47</sup> Darunter wird das Verfahren der Ausschreibung und deren Bedingungen sowie die Kriterien der anschließenden Besetzung verstanden.

<sup>48</sup> Hierunter werden insbesondere Merkmale wie das Leistungsprinzip gefasst.

besetzung an Bedeutung. Durch die IEJB haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich für eine neue, verantwortungsvollere und somit auch finanziell attraktivere Stelle zu bewerben. Das erhebliche Interesse der Mitarbeiter an den Stellenangeboten im elektronischen Jobportal zeigt, dass diese Möglichkeit häufig genutzt wird.

#### 4.3.2.1 Allokation

Kernannahme ist, dass sämtliche Mitarbeiter und somit sich potenziell Bewerbende des Unternehmens die Informationen über Stellenausschreibungen durch den Einsatz der internen Jobbörse zeitgleich erreichen und somit beim Zeitpunkt der Ausschreibung der Stelle zumindest eine formale Chancengleichheit<sup>49</sup> unter den Beschäftigten besteht. Die zunehmende Informationstransparenz im Rahmen der Stellenbesetzung verstärkt also die wettbewerblichen Komponenten und verringert bestehende Chancenungleichheiten in hierarchisch dominierten Systemen innerhalb der Belegschaft, die aufgrund zementierter Informationsasymmetrien zuvor bestanden.

Hieraus lässt sich wiederum die Annahme ableiten, dass die IEJB das gesamte Verfahren der Stellenausschreibung und Besetzung für alle Mitarbeiter des Unternehmens transparenter macht und der Belegschaft die Möglichkeit bietet, eigeninitiativ und unabhängig von traditionell geprägten Besetzungsmechanismen<sup>50</sup> die eigene Karriereplanung vorzunehmen. Dies sollte folgerichtig zu einer Reduzierung von nachgelagerten negativen Auswirkungen auf Arbeitsklima und Motivation der Beschäftigten führen. Diese Überlegung würde auch die bereits zitierte These von Beck unterstützen, der dem Wettbewerb eine Reparaturfunktion für Fehlentscheidungen und Willkür, die durch die Hierarchie begründet ist, zuweist (vgl. Beck 1999). Auch auf dieser Marktseite kann von einer Reduzierung der Gefahr der so genannten *Adverse Selection*-Problematik ausgegangen werden. Schließlich ermöglicht die IEJB verbesserte *Signaling*-Möglichkeiten seitens der Beschäftigten, indem Bewerberprofile vor Beginn der Vertragsverhandlungen seitens des Unternehmens eingesehen werden können. Gleiches gilt für das *Self Selection*-Phänomen.

Da durch die IEJB die Profile der Jobangebote qualitativ passender sowie detaillierter dargestellt werden, können die Bewerber ihre eigenen Qualifikationen besser mit dem inserierten Profil abgleichen. Bewerber, die ein realistisches Bild von der vakanten Stelle

---

<sup>49</sup> In diesem Kontext wird unter Chancengleichheit vor allem Informationsgleichheit verstanden.

<sup>50</sup> Unter traditionellen Besetzungskriterien am internen Arbeitsmarkt versteht der Autor eine hierarchische Allokation nach Seniorität und Betriebszugehörigkeitsdauer.

besitzen, stellten sich nach dem Eintritt in die Organisation als leistungsfähiger heraus und wechselten weniger häufig (vgl. Highhouse & Hoffmann 2001). Es ist die Eigenschaft der **Raum- und Zeitlosigkeit**, die direkte Aktionskosten reduziert und die Reaktionsgeschwindigkeit beider Marktseiten erhöht. Für manche externen Märkte wird deshalb angenommen, dass dort ex ante-Entscheidungen unter der Bedingung **vollkommener Informationen** getroffen und auf offenen Märkten unter vollständiger Mobilität und Homogenität der Anbieter durchgeführt werden können. Weiter wird durch elektronische Marktplätze die Möglichkeit des **Datenaustausches und der Kommunikation** verbessert und verbilligt.

Aus der Raumlosigkeit folgt, dass die Nachfrage nach Arbeit von lokalen Arbeitsmarktbedingungen unabhängig wird. Durch die Zeitlosigkeit können **Stellenangebote und -gesuche jederzeit** eingestellt werden.

Es ist zu erwarten, dass es nun selbst bei einer Konstanthaltung des Marktgebietes eher möglich sein wird, Kenntnis über vorhandene Transaktionspartner zu erlangen. Aus dieser Perspektive nimmt die Anzahl der möglichen Transaktionspartner auch auf dem internen Arbeitsmarkt zu.

Darüber hinaus erleichtern die IuK-Technologien Bewerbungs- und Ausschreibungsverfahren und fördern so die innerbetriebliche Mobilität durch eine interne „On the Job“-Suche.

Neben den erleichterten Bewerbungs- und Anschreibungsverfahren zeigt sich, dass die Kosten für die Stellenanzeigen in Jobbörsen geringer sind als in alternativen nicht-elektronischen Rekrutierungskanälen (vgl. Becher/Schmid 2004). Dies kann auch für die IEJB festgestellt werden (vgl. Kawai/Schmid 2004). Dadurch reduzieren sich die Informationskosten, so dass sich auch die Gesamtkosten der Rekrutierung verringern können. Diese reduzierten Kosten bestätigt u. a. die Studie von Mummert + Partner (vgl. Finke & Eckl 2001). In dieser Studie wurde festgestellt, dass ein wesentlicher Grund für die Nutzung der elektronischen Rekrutierungswege in der Möglichkeit liegt, die mit der Einstellung verbundenen Kosten um bis zu 50% zu senken. Darüber hinaus lässt sich bis zu 60% der aufzuwendenden Zeit einsparen. Aufgrund der IEJB verbessert sich auf dem internen Arbeitsmarkt die Allokation von Arbeitskraft und Arbeitsleistung bzw. wird der Matchingprozess durch die diversen „technischen Werkzeuge“ hinsichtlich der Abstimmung von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage personell, räumlich und zeitlich verbessert oder überhaupt erst ermöglicht.

Durch diese Zeit- und Kostenersparnis verbessert sich die **Allokation**. Durch die Erhöhung der Anzahl der Marktteilnehmer und aufgrund der erhöhten Mobilität steigt der Wettbewerb

zwischen den Marktteilnehmern. Direkte Wettbewerbsindikatoren wie Ausbildung, betriebs- und unternehmensspezifisches Humankapital sowie Löhne und Gehälter erlangen dadurch eine neue qualitative Bedeutung.

#### **4.3.2.2 Leistungserstellung**

Wenn man der Logik der angestellten Überlegungen in der Allokationsfunktion folgt, profitieren die Mitarbeiter von der erhöhten Passgenauigkeit in Form einer größeren Berücksichtigung ihrer individuellen und beruflich-fachlichen Interessen. Sie werden innerhalb der Allokation über die IEJB nach Leistungskriterien bestimmt; gleichzeitig nimmt die Bedeutung der Seniorität und die Dauer der Arbeitsplatz- sowie Betriebszugehörigkeit durch eine zunehmende interne Fluktuation ab.

Sollten die Individualinteressen durch die interne elektronische Stellenvermittlung besser berücksichtigt werden, wird dies nicht ohne positive Wirkung auf die Arbeitsmotivation und schließlich auf die Produktivität bleiben. In diesem Fall kann auch von einer „Win-Win-Situation“<sup>51</sup> zwischen beiden Marktseiten gesprochen werden (vgl. Kapitel 2.4.2).

#### **4.3.2.3 Leistungskontrolle**

Analog zu den Überlegungen, die auf der Arbeitgeberseite skizziert worden sind, gelten auch für die Arbeitnehmer die positiven Effekte aus der Allokation hinsichtlich einer verbesserten Passgenauigkeit und die daraus folgende gesteigerte Motivation. Sollte diese durch eine gestiegene Stellenzufriedenheit positiv tangiert werden, ist eine verschärfte Leistungskontrolle eventuell nicht mehr nötig. Somit gilt grundsätzlich: Motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter werden eher weniger als mehr Kontrolle durch ihren Arbeitgeber erfahren.

#### **4.3.2.4 Gratifikation**

Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem elektronischen Marktplatz und positiven Auswirkungen auf die Gratifikationsfunktion für die Marktseite der Arbeitnehmer lässt sich

---

<sup>51</sup> Unter einer „Win-Win-Situation“ ist ein Korporationsgewinn zu verstehen, der zwischen den Parteien so aufgeteilt wird, dass beide an einer Verbesserung beteiligt sind (vgl. Olbrich, 1995: 261).

theoretisch nur schwer begründen (vgl. Kapitel 2). Allerdings kann auch hier ein kausaler Zusammenhang zu den positiven Effekten der Allokationsfunktion bestehen: Mitarbeiter, die eher nach ihren individuellen Fähig- und Fertigkeiten eingesetzt werden, erzielen in der Regel höhere Gehälter als demotivierte und minder passgenau Beschäftigte (vgl. Auswirkungen auf die Gratifikationsseite der Unternehmen im vorherigen Kapitel). Dies kann zu rascheren Karrieresprüngen führen, die auch finanzielle Auswirkungen haben, was ohne die Institution der IEJB nicht möglich gewesen wäre. Ohne die technische Plattform der IEJB hätten die Bewerber von dem Stellenangebot vielleicht gar nicht erfahren. Aus diesem Grund ist ein Zusammenhang zwischen IEJB und der Gratifikationsleistung herzustellen.

Auch sollte das Bewerberverhalten von Beschäftigten berücksichtigt werden: Nach Evidenzen in der Literatur bewerben sich in der Regel Interessenten um Positionen, die sich von der neuen Stelle auch eine höhere Gratifikation versprechen (vgl. Christensen 2003: 573ff.).

Nachdem bereits im vorigen Kapitel Aspekte der Motivation und des Einflusses von Arbeitsbedingungen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten eingeflossen sind, sollen nun aus der Perspektive der Arbeitnehmerschaft die gratifikationsrelevanten Beziehungen zwischen einer erhöhten Fluktuation durch die IEJB dargestellt werden. Eine erhöhte Fluktuation in Organisationen führt in der Folge zu einer individuellen Zunahme des Humankapitals der Beschäftigten, was wiederum zur Folge hat, dass die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter steigt und das zusätzlich erworbene Humankapital gewinnbringend im Unternehmen, aber auch außerhalb des Unternehmens eingesetzt werden kann. Somit lässt sich aus einem nichtmonetären Effekt unter Umständen auch ein sich monetär auswirkender Profit für die Marktseite der Arbeitnehmer im Rahmen der Gratifikationsfunktion realisieren.

#### ***4.4 Fazit und Ausblick der theoretischen Überlegungen***

Wir fassen zusammen: Die Institutionentheorie liefert eine solide Basis, um zum einen Besonderheiten elektronischer Marktplätze erklären zu können, und zum anderen auch Veränderungen für die Organisationsform interner Arbeitsmärkte aufzuzeigen. Die theoretische Basis wird durch personalökonomische Elemente (vgl. Milgrom/Roberts 1992) ergänzt, die sich gut in die institutionentheoretischen Überlegungen integrieren lassen.

Die Argumentation basiert auf der Möglichkeit, dass **bestehende Unsicherheiten durch die Nutzung von IuK-Technologien** abgemildert werden, da diese die Verhaltens- und

Umweltdeterminanten beeinflussen. Wenn die Unsicherheit und der Spezifitätsgrad von Transaktionen sinken und gleichzeitig durch IuK-Technologien wesentliche Effekte auf die Verhaltensannahmen Opportunismus und beschränkte Rationalität zu konstatieren sind, so verringern sich folgerichtig diejenigen Kosten, die im Rahmen der Arbeitsmarktfunktionen auftreten. Es handelt sich dabei um jene, die sich auf *Adverse Selection*-, Prinzipal-Agent- und *Hold Up*-Probleme beziehen, die bei Netzwerkusername entstehen, weil es nicht möglich ist, die Verfügungsrechte exakt zu spezifizieren. Gleichzeitig sind auf **elektronischen Marktplätzen Mechanismen zur Reduzierung von Unsicherheiten kostengünstiger**. Diese haben auch auf **internen Arbeitsmärkten** ihren Schwerpunkt „*ex ante*“ **bei Such- und Informationskosten** sowie „*ex post*“ **bei Kontroll- und Messkosten**.

Das Ergebnis der theoretischen Überlegungen zeigt, dass die **vier Arbeitsmarktfunktionen** hinsichtlich ihrer Funktionsfähigkeit **durch die Nutzung der neuen IuK-Technologien verbessert** werden. Allerdings gibt es auch Grenzen und Beschränkungen. Diese liegen zum einen in neuen Chancen bei den Arbeitsmarktfunktionen aufgrund der neuen Technologien, zum anderen aber auch in den Grenzen besagter Technologien. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass durch die Nutzung neuer IuK-Technologien die Transaktionskosten geringer sind als bei den jeweiligen nichtelektronischen Marktformen (vgl. z.B. Autor 2001; Beck 1999; Freeman 2002). Die IuK-Technologien fördern in den Funktionen wettbewerbliche und kooperative Elemente, während sie gleichzeitig hierarchisch geprägte Strukturen zurückdrängen.

Die Effekte der genannten Eigenschaften von elektronischen Marktplätzen haben somit folgende generellen Auswirkungen auf bestehende Transaktionskosten:

Die Bereitstellung von Arbeitskräften und Stellen wird durch die interne Jobbörse (in diesem Rahmen die betrachtete Ausprägung der IuK-Technologie) begünstigt. Genauere Informationen über Marktdaten von Akteuren liegen vor, Risikoaufschläge können reduziert werden, wenn die Transparenz des internen Arbeitsmarktes durch den Einsatz des Mediums weniger eingeschränkt wird. Vergleichbare und leicht auf Richtigkeit prüfbare Wettbewerbsindikatoren wie Ausbildung, weitere fachliche Qualifikationen sowie Gehälter erlangen zunehmende Bedeutung. Standortspezifische Angebotsengpässe oder -überschüsse werden entregionalisiert.

Der Einfluss von IuK-Technologien auf oben benannte Situationen der Suche entsteht durch die Veränderung der Informationsumgebung. Die vorhandene Informationsmenge steigt, gleichzeitig helfen technische Agenten, die angestiegene Informationskapazität zu

verarbeiten. Das Transaktionsumfeld wird also transparenter, d.h., die beidseitige Informationsunsicherheit wird reduziert: Es sinken die Kosten, die durch Nichtidentifizierung von optimalen bzw. gewünschten Transaktionspartnern und daraus resultierende Opportunitätskosten der Nichtbesetzung von Stellen oder Nichtdurchführung von Arbeitsleistungen entstehen (vgl. Malone 1987: 1319). Die Reduzierung der beidseitigen Unsicherheit verbessert die Allokation, weshalb auch mögliche Fluktuationskosten reduziert werden.

Somit verändert sich das Suchproblem auf dem internen Arbeitsmarkt, schließlich müssen vorhandene, aber gleichzeitig auch relevante Transaktionspartner gefunden werden. Auf elektronischen Arbeitsmarktplätzen ist das Suchproblem jedoch zu differenzieren. Wenn Bedarf und Angebot klar über den elektronischen Marktplatz zu definieren und zu spezifizieren sind, so reduziert sich das Suchproblem. Da beide Subarbeitsmärkte eine angemessene Spezifizierung der Angaben ermöglichen, ist eine Reduzierung der Suchkosten gegeben. Die Problematik der tatsächlichen Qualitätsmessung, welche bei asymmetrischer Information zu einer *Adverse Selection*-Problematik führen kann, wird durch den erleichterten Markteintritt zunächst gefördert. Gleichzeitig sorgen technische Agenten jedoch für die Begrenzung eines möglichen *Information Overload*, indem Allokationsmechanismen standardisiert werden. Der Bewerbungsvorgang wird gegenüber dem herkömmlichen Bewerbungsweg vereinfacht, geht deutlich schneller und ist möglicherweise kostengünstiger. Der Vorgang wird somit beschleunigt und entformalisiert. Des Weiteren fördert die IEJB die Transparenz der Informationen über die Stellenbesetzung und trägt dazu bei, dass informelle Regeln eher an Bedeutung verlieren. Durch die höhere Anzahl von Bewerbungen und potenziellen Bewerbern kann von einer höheren Passgenauigkeit ausgegangen werden. Auch wenn die IEJB dazu beigetragen hat, dass Arbeitskräfte aus einem größeren Einzugsgebiet in der Region rekrutiert werden, kann nicht von einer deutschlandweiten oder gar internationalen Rekrutierung gesprochen werden. Informationen bezüglich der Qualifikation der Akteure lassen sich auf dem Arbeitsleistungs- und Stellenmarktplatz standardisiert abbilden und abrufen.

Aufgrund der Möglichkeiten der Zertifizierung von Informationen gelten die Informationen als verlässlich. Auch beschränkt das übersichtliche Anbieter- und Nachfragerumfeld die Menge an zu überprüfenden Informationen. Auf Basis der im Theorieteil problematisierten Unsicherheiten ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die einzusetzenden technischen Agenten, um dem begrenzt rational agierenden Akteur Hilfestellung zu leisten. Die IEJB bewirkt eine schnellere, aber auch bessere Allokation durch ein vereinfachtes

Bewerbungsverfahren und durch die damit verbundene Zunahme der Bewerbungen. Die durch elektronische Medien erhältlichen Informationen verstärken den Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern, weil bestehende Beschäftigungsverhältnisse leichter zur Disposition gestellt werden können, wenn geeigneter Ersatz zur Verfügung steht. Ex ante-Informationskosten über Mitarbeiter nehmen nach diesen Überlegungen mit dem Grad des Einsatzes von IuK-Techniken ab.

Das Motivationsproblem hingegen beschreibt die Schwierigkeit der Vertragspartner, einen fairen Tausch von Leistung und Gegenleistung zu vereinbaren und sicherzustellen. Arbeit wurde als hochkomplexes Erfahrungsgut in seinen Ausprägungen identifiziert und steht begrenzt rationalen Entscheidern gegenüber (vgl. Bürkle 1999:21). Es entsteht eine Rationalitätslücke. Aus dieser Rationalitätslücke entstehen wie oben beschrieben Unsicherheiten der Nichtidentifizierung optimaler bzw. gewünschter Transaktionspartner. Weiter wird verhindert, dass Arbeitnehmer und Unternehmen kontingente Zukunftsverträge abschließen können und sich nach Eintreten eines Umweltzustandes nicht über dessen Ausprägung einigen können (vgl. Sesselmeier/Blauermeier 1998:205). Es besteht also ein Messbarkeits- und Vergleichbarkeits-Problem.

Ursache für diese Probleme ist eine asymmetrische Informationsverteilung, da sich durch die Einführung von IuK-Technologien die Informationsumgebung verändert hat. So steigt die Anzahl der Stellen und Vakanzen. Die individuelle Informationslage über potenzielle Transaktionspartner verbessert sich beispielsweise über Erfahrungsberichte und Referenzen. Der Erfahrungsgutcharakter wird abgeschwächt, und die asymmetrische Informationsverteilung reduziert sich. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass der wettbewerbliche Druck die Problematik von *Adverse Selection* und *Moral Hazard* begrenzt „heilt“, diese also zumindest reduziert, da sich opportunistisches Verhalten weniger lohnt (vgl. Beck 1999). Außerdem werden ex post-Motivationsprobleme reduziert, wenn Arbeitsplatz und Arbeitskraft präzise zueinander passen. Dort, wo Arbeit Erfahrungsgut bleibt, besteht jedoch das Problem der *Adverse Selection* weiterhin. Dies ist dann der Fall, wenn der Anteil von falschen und unwichtigen Informationen bedeutend ist. Dann liegen zwar mehr Informationen über Individuen vor, und damit mehr Informationen insgesamt über alle Marktpartner. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine richtige Information zu erhalten. Die Wahrscheinlichkeit, schlechte Vertragspartner auszuwählen, also dass sich die *Adverse Selection*-Problematik verschärft, erhöht sich (vgl. Autor 1999).

Für elektronische Arbeitsmarktplätze kann dies bedeuten, dass sie aufgrund der Opportunismusgefahr nicht in dem Maße angenommen werden, in dem es potenziell möglich wäre. Sie werden nur dann zur Vakanzbesetzung bzw. Arbeitsstellensuche verwendet, wenn im Gegenzug Transaktionskosten verursachende Sicherungsmaßnahmen von der anderen Marktseite oder dem Marktplatz getroffen werden. Von Arbeitskräften wird z.B. ein aufwändiges Bewerbungsverfahren verlangt. Gegenmaßnahmen seitens der Marktplatz- bzw. Projekt-Betreiber sind z.B. Seriositätsprüfungen oder ein restringierter Eintritt über verbindliche Anmeldungen. Alternativ dazu wird nur ein gewisser Teil der Transaktion virtuell durchgeführt, der Rest bleibt nicht-virtuell koordiniert (z.B. weiterhin in Form von „*Face to Face*-Vorstellungsgesprächen“). Dies führt im Ganzen dazu, dass bestehende unsichere Situationen nicht so stark entschärft werden, wie es aufgrund optimistischer Erwartungen vorhergesagt wird.

Aber nicht nur die Allokation von Angebot und Nachfrage wird verbessert. Weil darüber hinaus der Wettbewerb die Anreize reduziert, sich zu Lasten der Marktpartner zu verhalten, es also fördert, kooperativere Handlungsstrategien zu wählen, kann theoretisch erwartet werden, dass alle **Phasen der Transaktion und damit sämtliche Arbeitsmarktfunktionen** durch das Medium IEJB unterstützt werden.

Auf Basis dieser Argumentation ist zum einen durch den größeren Markt und die bessere Information ein **stärkerer Wettbewerb zu erwarten**. Zum anderen führt die bessere Kontrollmöglichkeit zu einer **Zunahme kooperativer Handlungsstrategien** am internen Arbeitsmarkt. Wettbewerb und Kooperation nehmen zu, **hierarchische Momente können substituiert** werden und nehmen in ihrer Bedeutung ab. Unterscheidet man, wie in den theoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit, die drei Koordinationsformen Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation, so lässt sich aus den transaktionskostentheoretischen Überlegungen und den empirischen Ergebnissen zur angenommenen Strukturveränderung konstatieren, dass die diagnostizierten sinkenden Transaktionskosten zu mehr Wettbewerb und zu mehr Kooperation auf dem internen Arbeitsmarkt führen. Hierarchische Elemente der Koordination verlieren durch die neuen IuK-Technologien an Bedeutung.

## 5 Operationalisierung der Koordinationsformen anhand Koordinationsmechanismen und empirisches Untersuchungsschema

In den bisherigen konzeptionellen Überlegungen wurde herausgearbeitet, dass drei bestehende Koordinationsformen innerhalb des internen Arbeitsmarktes existieren, sich die Mechanismen der Koordination aber unterscheiden. **Für die drei Koordinationsformen Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation werden daher die Mechanismen dahingehend operationalisiert, dass sie als Indikatoren für die Ermittlung der Koordination auf dem internen Teilarbeitsmarkt verwendet werden können.** So wird z.B. herausgearbeitet, anhand welcher Mechanismen der Wettbewerb in einer bestimmten Phase (z.B. der Allokation) im Rahmen interner Arbeitsmärkte erfolgt und auch identifizierbar ist.

Die folgenden Erläuterungen enthalten hierfür erste Überlegungen. So werden z.B. Senioritätsentlohnung, das Bestehen von internen Karriereleitern und bestimmte Hierarchiestufen als Indikatoren für eine **hierarchische Koordination** gewertet.

Indikatoren für **wettbewerbliche Koordination** bilden sich in diesem Teilarbeitsmarkt z.B. aus dem Anteil individueller, leistungsbezogener Entlohnung und aus Gehaltsunterschieden unabhängig von einer bestimmten Hierarchiestufe.

Indikatoren für die Nutzung **kooperativer Mechanismen** sind das Vorliegen von Gewinnbeteiligungen am Gesamtunternehmenserfolg oder ein hoher Anteil an Ausgaben für Teamentwicklung und Beschäftigtenförderung seitens des Unternehmens (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 14: Koordinationsformen und zugehörige Mechanismen**

| <b>Koordinationsform</b> | <b>Einteilung von Koordinationsmechanismen unabhängig von der bestehenden Marktseite</b>  |
|--------------------------|---|
| Hierarchie               | Feste institutionalisierte Regeln und Bestimmungen, interne Karriereleiter, Senioritätsentlohnung, hohe Anzahl von Hierarchiestufen |
| Wettbewerb               | Individuelle und leistungsabhängige Bezahlung (der Beste bekommt am meisten), Vergleich von (Arbeits-)Leistungen                    |
| Kooperation              | Konsensbestimmte Regularien der Besetzung und der weiteren Arbeitsmarktfunktionen   |

### **5.1 Schematisierung der Koordinationsformen**

Nach obigem Beispiel (vgl. Abbildung 14) sind „abfragbare“ Indikatoren für die vier Arbeitsmarktfunktionen Allokation, Leistungserstellung, Kontrolle und Gratifikation zu entwickeln und zu konkretisieren.

Bevor die Koordinationsmechanismen aber in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen in einem vorläufigen Raster isoliert werden, muss eine detaillierte Schematisierung dieser Überlegungen erfolgen. Berücksichtigt wurde auch das für die Koordinationsformen relevante Beziehungsgeflecht der beiden unterschiedlichen Marktseiten (vgl. Kapitel 3).

Nachfolgende Abbildung zeigt schematisch das Vorliegen der Koordinationsformen im Rahmen der beiden Marktseiten. So wird deutlich, dass zwischen den Marktseiten lediglich Kooperation und Hierarchie existieren (Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen niemals in einem Wettbewerbsverhältnis)<sup>52</sup>, während auf der Marktseite der Arbeitnehmer alle drei Koordinationen möglich sind.<sup>53</sup> Das Innenleben der Marktseite der Arbeitgeber wird ausgeklammert, da hier eine überwiegend hierarchische Koordination angenommen wird (vgl. Kapitel 4.2), kaum Veränderungen durch IuK-Technologien zu erwarten sind. So wird auch

---

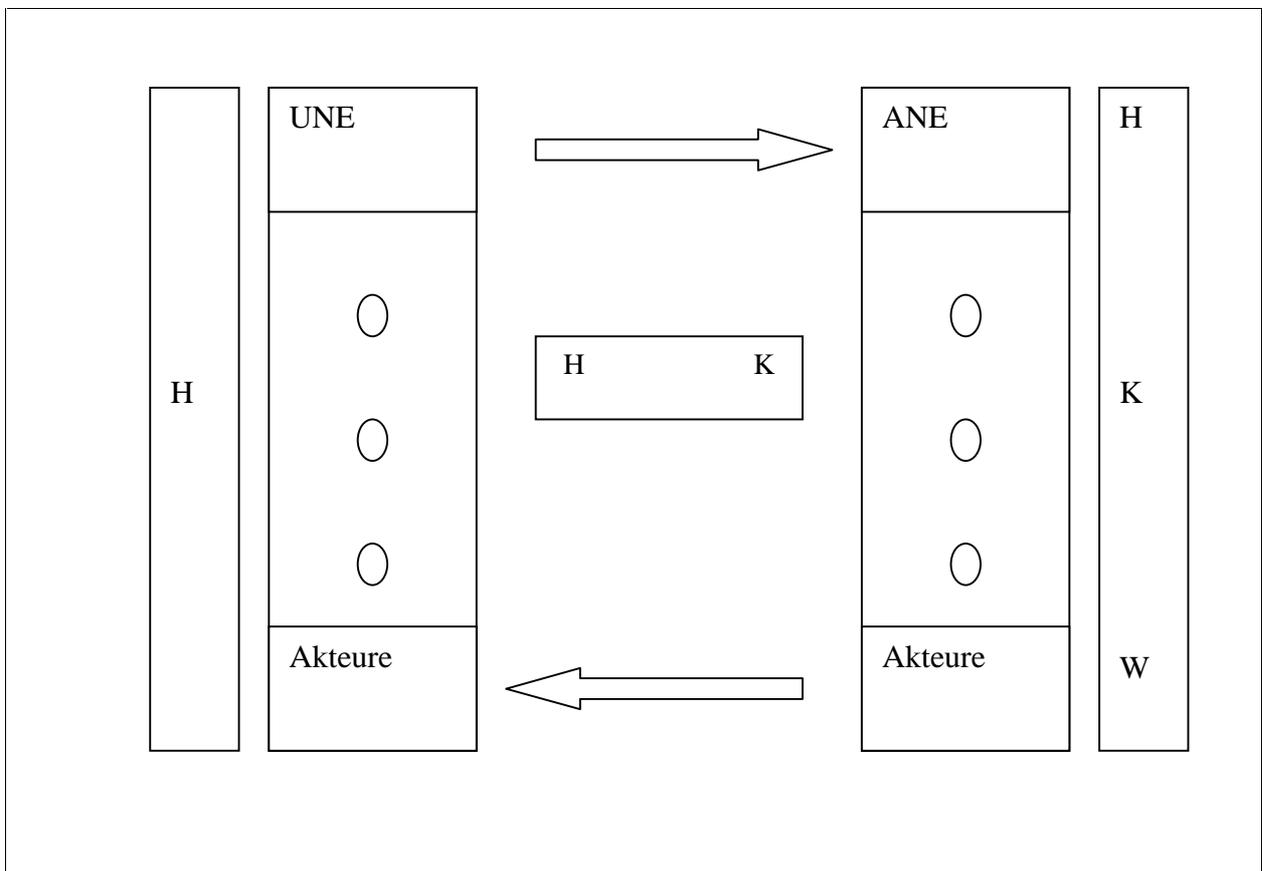
<sup>52</sup> Arbeitnehmer und Arbeitgeber stehen in keinem Konkurrenzverhältnis (sie konkurrieren z.B. nicht um eine Stelle) zueinander, die Beziehung zwischen beiden Akteuren kann deshalb ausschließlich durch Kooperation (konsensbestimmtes Verhältnis) oder Hierarchie (im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie) bestimmt sein.

<sup>53</sup> Zwischen Arbeitnehmern sind alle Koordinationsformen möglich, schließlich können diese um Stellen konkurrieren (Wettbewerb), sie können Absprachen treffen (Kooperation) und sie können Verfügungsgewalt über Hierarchiestufen oder Seniorität ausüben (Hierarchie).

im nachfolgenden Schema der auftretenden Koordinationsmechanismen in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen zwischen den beiden Marktseiten

- Unternehmen-Arbeitnehmer und
- Arbeitnehmer-Arbeitnehmer unterschieden.

Abbildung 15: Mögliche Koordinationsformen zwischen den beiden Marktseiten Une-Ane<sup>54</sup>



<sup>54</sup> H steht für Hierarchie, K für Kooperation, W für Wettbewerb, Une für Unternehmen und Ane für Arbeitnehmer. Nach der graphischen Darstellung gibt es auf der Marktseite der Arbeitnehmer sämtliche drei Koordinationsformen, während auf der Marktseite der Arbeitgeber die hierarchischen Ausprägungen am deutlichsten sind. Zwischen den beiden Marktseiten wiederum sind nur die beiden Koordinationsformen Hierarchie und Kooperation möglich, da beide Akteure aus Interaktionsgesichtspunkten nicht miteinander im Wettbewerb stehen können.

Ergänzend werden die Koordinationsmechanismen innerhalb der vier Arbeitsmarktfunktionen den jeweiligen Koordinationsformen in einer schematischen Matrix entgegengestellt. Die isolierten Mechanismen stellen somit theoretische Ausprägungen/Indikatoren dar, welche durch die empirischen Aussagen identifiziert werden sollen. Anhand der isolierten Merkmale kann sodann die Veränderung der Arbeitsmarktfunktionen transparent werden.

## **5.2 Koordinationsschemata Marktseite Unternehmen-Arbeitnehmer (Une-Ane)**

Für die Beziehung Une-Ane werden die beiden möglichen Koordinationsformen Hierarchie und Kooperation dargestellt. Aus den bisherigen theoretischen Überlegungen und den isolierten Strukturmerkmalen des internen Arbeitsmarktes sind hier nun die wesentlichen Mechanismen der einzelnen Arbeitsmarktfunktionen der jeweiligen Koordinationsform zugeordnet.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Die Mechanismen/Indikatoren entsprechen sowohl den isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes als auch den diskutierten Kennzeichen heterogener Eigenschaften jener Charakteristika.

Abbildung 16: Hierarchie zwischen den Marktseiten Unternehmer-Arbeitnehmer

| <b>Arbeitsmarktfunktion</b> | <b>Koordinationsmechanismus</b>   |
|-----------------------------|---|
| Allokation                  | festgelegte, in der Unternehmenshierarchie institutionalisierte <i>Ports of Entry</i> und <i>Ports of Exit</i> sowie Senioritätsprinzip   |
| Leistungserstellung         | hierarchisch bestimmtes Arbeitspaket durch den Prinzipal  |
| Leistungskontrolle          | standardisierte hierarchische Leistungskontrolle (oft nur Prozess- oder Verhaltenskontrolle statt Ergebniskontrolle)                      |
| Gratifikation               | Standardisiertes, unflexibles Entlohnungssystem (z.B. Senioritätsentlohnung, nach Beschäftigungsdauer oder Kopplung der Löhne an Stellen) |

Abbildung 17: Kooperation zwischen den Marktseiten Unternehmer-Arbeitnehmer

| <b>Arbeitsmarktfunktion</b> | <b>Koordinationsmechanismus</b>   |
|-----------------------------|---|
| Allokation                  | langfristige und für beide Marktseiten vorteilhafte Arbeitsverträge   |
| Leistungserstellung         | über Umfang und Inhalt der Leistung besteht Konsens oder zumindest Transparenz  |
| Leistungskontrolle          | Akzeptanz beider Marktseiten über die Leistungsüberwachung oder Kontrollmechanismen   |
| Gratifikation               | konsensual ausgehandelte Löhne die den Bedürfnissen beider Marktseiten gerecht werden oder zumindest von beiden Seiten akzeptierte Gratifikationsregeln |

### 5.3 Koordinationsschemata Marktseite Arbeitnehmer-Arbeitnehmer (Ane-Ane)

Für die Beziehung Ane-Ane werden die Koordinationsformen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation dargestellt. Auch hier werden die wesentlichen Mechanismen der einzelnen Arbeitsmarktfunktionen der jeweiligen Koordinationsform zugeordnet.

Abbildung 18: Hierarchie auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| Arbeitsmarktfunktion | Koordinationsmechanismus  |
|----------------------|---|
| Allokation           | starre Arbeitsplatzhierarchie; kein Wettbewerb um Stellen zwischen den Beschäftigten                                    |
| Leistungserstellung  | Jeder Mitarbeiter hat eigenes Sachgebiet und damit auch die Verantwortlichkeit die aus der Unternehmensseite resultiert |
| Leistungskontrolle   | standardisierte Prozess- und Leistungskontrolle   |
| Gratifikation        | standardisiertes Entlohnungssystem  |

Abbildung 19: Wettbewerb auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| Arbeitsmarktfunktion | Koordinationsmechanismus  |
|----------------------|---|
| Allokation           | Vergleich von Qualifikation und Leistung, der beste Mitarbeiter bekommt die Stelle (Idealatypischer Fall) |
| Leistungserstellung  | Vergleich von individuellen Leistungen, z.B. End- oder Ergebniskontrolle                                  |
| Leistungskontrolle   | Vergleich der Leistungen nach Mess- und individuellen Zurechenbarkeitskriterien                           |
| Gratifikation        | leistungsabhängiges und individuelles Gratifikationssystem  |

Abbildung 20: Kooperation auf der Marktseite der Arbeitnehmer

| Arbeitsmarktfunktion | Koordinationsmechanismus   |
|----------------------|--|
| Allokation           | über die Besetzungs- und Anstellungskriterien besteht Konsens zwischen den Mitarbeitern                |
| Leistungserstellung  | Umfang und Inhalt der Leistungen sind transparent und werden durch Konsens in der Belegschaft bestimmt |
| Leistungskontrolle   | Selbstkontrolle sowie soziale Kontrolle im Kollegenkreis   |
| Gratifikation        | über das bestehende Entlohnungssystem besteht zwischen den Mitarbeitern Konsens                        |

#### 5.4 Zusammenfassung des Überprüfungsschemas

Bevor die empirische Reflexion greift, blicken wir kurz zurück. Als **erste Transferleistung der Arbeit konnte die Existenz und das parallele Auftreten von verschiedenen Koordinationsformen** für den internen Arbeitsmarkt anhand der einzelnen isolierten Charakteristika aufgezeigt werden. Bisher galt der interne Arbeitsmarkt, wie bereits beschrieben (vgl. Kapitel 2), als fast ausschließlich hierarchisch geprägt, wenn auch einige Evidenzen aus der neueren Literatur bereits einen Veränderungsprozess wahrnahmen (vgl. Kapitel 2).

Als **zweiten Transferschritt** konnten alle **drei benannten Koordinationsformen** in den **beschriebenen Charakteristika des internen Arbeitsmarktes** in einer unterschiedlichen Stärke **identifiziert** werden. Belegt werden konnte dies wiederum mit neueren Evidenzen aus der Literatur (vgl. Kapitel 2) und aus eigenen Überlegungen, die aufgrund der Merkmale<sup>56</sup> der drei Koordinationsformen angestellt wurden (vgl. Kapitel 3). Das bedeutet zunächst, dass der interne Arbeitsmarkt allen drei Koordinationsformen unterliegt, diese gleichzeitig auftreten, aber deren Gewichtung nicht präzise beschrieben werden kann. Dies beschreibt den originären internen Arbeitsmarkt ohne jeglichen IuK-Einfluss, nach deren Veränderungsdruck auf die bestehende Koordination gefragt wird.

Nachdem im **letzten Transferschritt die Koordinationsmechanismen in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen in einem vorläufigen groben Raster isoliert worden sind**, konnte

---

<sup>56</sup> Hier konnte vor allem auf die die interaktionsökonomischen Überlegungen von Hohman/Suchanek (vgl. 2000 u.2005) zurückgegriffen werden, die hilfreich bei der Beschreibung der Koordinationsformen waren.

eine detaillierte Schematisierung dieser Überlegungen erfolgen. Berücksichtigt wurde auch das für die Koordinationsformen relevante Beziehungsgeflecht der beiden unterschiedlichen Marktseiten der **Arbeitgeber** und **Arbeitnehmer**. Schließlich galt es, die Koordinationsmechanismen so zu spezifizieren, dass sie im empirischen Teilbereich zweifelsfrei den vorhandenen drei Koordinationsformen Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation zugerechnet und als Indikator gewertet werden können. Das beschriebene Vorgehen stellt sicher, dass anhand der tabellarisch dargestellten Schemata die Veränderungen seitens der IuK-Technologien in den einzelnen Funktionen transparent dargestellt werden können.

## 6 Methodendesign und Gang der empirischen Untersuchung

Um die theoretischen Annahmen und die daraus entstandenen Hypothesen zu überprüfen, greift der Autor auf die bisherigen theoretischen Überlegungen zurück, insbesondere auf die schematische Darstellung der Koordinationsmechanismen innerhalb der einzelnen Arbeitsmarktfunktionen, die als Kennzeichen/Indikatoren anzusehen sind und die mit den isolierten Transaktionskosten, die auf internen Arbeitsmärkten auftreten, verbunden sind.

Nach den bisherigen Überlegungen lassen sich die Koordinationsmechanismen auch empirisch aussagekräftig identifizieren, womit eine Schlussfolgerung auf die bestehenden oder sich verändernden Koordinationsformen möglich ist. So soll das vorhandene Datenmaterial nach Aussagen zu den isolierten Koordinationsmechanismen im Rahmen der vier Arbeitsmarktfunktionen untersucht werden, dies betrifft insbesondere die Fallstudie 1 (bestehend aus elf Interviews des Unternehmens A), die im Rahmen des DFG Projektes „Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte“ (vgl. Schmid 2001) 2002/2003 entstanden ist. Komplementär zu der Fallstudie wurden drei Interviews mit Personalverantwortlichen aus weiteren drei deutschen Privatbanken in die Untersuchung aus dem Jahr 2005 integriert, um eine Spiegelung des Datenmaterials vorzunehmen. Aus quantitativer Sicht wurde im Jahr 2003/2004 eine schriftliche Befragung mit Personalverantwortlichen aus dem Unternehmen A durchgeführt (vgl. Anhang A2 und A3).

Die Begründung, nach der partiell das Datenmaterial aus dem DFG-Projekt „Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte“ für die vorliegende Dissertation verwendet wurde, hat zwei Teile. Zum einen lagen nach dem Wissen des Autors zum Zeitpunkt der Erhebung keine expliziten empirischen Studien zu diesem Thema vor, zum anderen können die zentralen theoretischen Fragestellungen der Arbeit anhand der primären qualitativen Datenbasis adäquat überprüft werden.

## **6.1 Methodik & Datenbasis sowie Reflexion der Methode**

Im nachfolgenden Kapitel werden die Methode und das Verfahren der empirischen Überprüfung in mehreren Teilschritten beschrieben. So folgt zunächst einmal die Erläuterung der angewandten Methodik, bevor die qualitative (vgl. Kapitel 6.1.1) und die quantitative (vgl. Kapitel 6.1.2) Befragung getrennt vorgestellt werden. Ergänzt wird dies durch den Verweis auf die komplementär durchgeführte Dokumentenanalyse. Anschließend werden mögliche Schwächen der angewandten Methode aus der Literatur zitiert und bezüglich der eigenen Arbeiten reflektiert. „Methoden stellen Wege oder Weisen dar, um von einem definierten Ausgangszustand einen definierten Zielzustand zu erreichen; diese Weisen sollen möglichst präzise beschrieben und genau festgelegt werden, damit andere Menschen sie nachvollziehen können.“ (vgl. Spöhring 1995: 118).

Die empirische Bearbeitung sowie Überprüfung der Hypothesen erfolgt somit anhand eines Methodenmixes, bestehend aus einer qualitativen Befragung aus den Jahren 2002/2003 des Unternehmens A und einer sekundären qualitativen Befragung aus dem Jahr 2005 der Unternehmen B, C, und D sowie einer quantitativen Befragung aus dem Jahr 2003, die wiederum im Unternehmen A durchgeführt wurde.

### **6.1.1 Primäre qualitative Befragung**

Als qualitatives methodisches Instrument der Datenerhebung wurde die qualitative Einzelfallstudie gewählt. Das methodische Instrument der Fallstudie wurde für die Bearbeitung dieses Arbeitsschrittes verwendet, um mit Hilfe exemplarischer Beispiele relevante Strukturen und Prozesse detailliert nachzuvollziehen.

Qualitativ geprägte Fallstudien stellen eine geeignete sozialwissenschaftliche Methode zur Rekonstruktion von Strukturen und Prozessen auf der Mikro- und Mesoebene dar (vgl. Diekmann 1995, Wienold 2000: 104ff.; Hopf 2000: 349ff.). Spöhring bezeichnet diese Methode als „Informationsgewinn oder Erkenntniszuwachs über die soziale Wirklichkeit“ (vgl. Spöhring 1995: 118).

Im Rahmen von qualitativen Fallstudien gilt die Datenerhebung mittels Interviews neben der Möglichkeit einer teilnehmenden Beobachtung als meist verwandte und auch anerkannteste Methode (vgl. Lamnek, Siegfried: *Qualitative Sozialforschung*, 3. Aufl., München 1995: 35, Witt 2001: 2-9, Bogner/Menz 2002: 25-39, Scheuch 1973: 71).

Im Vorfeld der Untersuchung wurde ein Leitfaden für die Interviews entwickelt, der für alle Probanden gleichermaßen Verwendung fand. Um eine Vergleichbarkeit der Aussagen der Probanden sicherzustellen, konnten sämtliche erkenntnisleitende Fragestellungen in den Leitfragebogen integriert werden. Hierbei wurde die Struktur des Fragebogens an die theoretischen Fragestellungen angepasst. Die primäre Datengewinnung wurde in Form von leitfadengestützten Experteninterviews (vgl. Anhang A1) mit Angestellten der technischen Abteilung, Mitarbeitern des Betriebsrats und der Personalabteilung in dem Unternehmen A durchgeführt. Weitere Experteninterviews konnten mit mehreren Mitarbeitern, die über die IEJB vermittelt werden konnten, durchgeführt werden. Elf Interviews wurden mit den verschiedenen Mitarbeitergruppen insgesamt absolviert, was unter anderem zu dem Ergebnis führte, dass sämtliche Hierarchieebenen des Unternehmens berücksichtigt werden konnten. Dieses Vorgehen hatte zum Ziel, dass die entwickelten Leitfragen von den zuständigen Fachleuten beantwortet und im Nachhinein überprüft werden können.

Dabei hat sich der Autor an den methodischen Vorgaben aus der einschlägigen Literatur orientiert. So wurde das folgende, gängige Schema im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt:

- inhaltliche Vorbereitung
- organisatorische Vorbereitung
- Interview: (Gesprächsbeginn, Durchführung & Aufzeichnung, Gesprächsende, Verabschiedung)
- Gesprächsnotizen & Kontextprotokoll
- Transkription
- Auswertung
- datengeschützte Archivierung des Materials (vgl. Lamnek 1984, Friedrichs, 1990: 209f.).

Zur Auswertung der erhobenen Daten (Experteninterviews, Dokumentenanalyse) wurden Ansätze des Verfahrens der „Grounded Theory“ nach Strauss und Glaser (vgl. 1967) verwendet.<sup>57</sup>

Beide erläuterten die Besonderheiten der Theorie wie folgt: „[Die gegenstandsverankerte Theorie] wird durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das entdeckte Phänomen beziehen, entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt. Folglich stehen

---

<sup>57</sup> Die Auswertung bedient sich nur in Teilen der von Glaser und Strauss entwickelten Grounded Theory. Zu erwähnen ist zusätzlich, dass die beiden Autoren im Laufe der 1970er Jahre unterschiedliche Akzente des Verfahrens betonten, diese Tatsache aber für diese Arbeit nicht weiter von Relevanz ist.

Datensammlung, Analyse und die Theorie in einer wechselseitigen Beziehung zueinander" (Glaser/Strauss 1967: 41). Hier stand vor allem das Vorgehen nach Glaser im Vordergrund, der für ein stärker an Induktion orientiertes Vorgehen, für ein so genanntes „just do it“ der Methode steht. Dabei setzt Glaser auf Vertrauen in die Emergenz von Theorien aus Daten, wenn diese nur intensiv genug analysiert werden (vgl. Strübing 2002: 320). Entsprechend standen weniger die einzelnen Interviews im Vordergrund der Analyse als vielmehr die Antworten zu den jeweiligen Fragestellungen. Für die Auswertung wurden sämtliche Interviews transkribiert und stellten damit die Basis für die analytischen Überlegungen, die einen Kern im Gegensatz zu deskriptiven Verfahren der „Grounded Theory“ darstellen (vgl. Strauss/Corbin 1996). Relevante Auswertungsstrategie war dabei der Vergleich unterschiedlicher Interviewaussagen einzelner Akteure. Ein solches Vorgehen wird auch von Friedberg nahe gelegt (1995: 311). Der Forscher „findet die notwendigen Ressourcen für diese Wiederherstellung seiner Externalität im Vergleich der ihm zur Verfügung stehenden Beobachtungsdaten und in der Reflexion über die Inkohärenzen, Widersprüche, kurz Abweichungen, die dieser Vergleich und dieses gegeneinander Ausspielen der verfügbaren Beobachtungsdaten aufzeigen“ (1995: 311f.).

### **6.1.2 Quantitative Befragung der Personalverantwortlichen**

Die Untersuchung wurde durch einen quantitativ erhobenen, standardisierten Fragebogen (vgl. Anhang A2) ergänzt, der zentrale Fragestellungen aus dem Leitfaden (vgl. Anhang A1) beinhaltet, aber auch zusätzliche Fragenkomplexe zu Fragen der Koordinationsformen und der Eigenschaften der internen Jobbörse integriert. Der Fragebogen gliedert sich in drei verschiedene erkenntnisleitende Blöcke: der erste Abschnitt behandelt im Rahmen von zwei Fragen die Bedeutung der Jobbörse für die interne Personalrekrutierung, während der zweite Frageblock den Bereich über die Vermittlung von Arbeitskräften durch die interne Jobbörse mit fünf Fragen abdeckt. Der abschließende Teil, der die generellen Vorteile der Jobbörse behandelt, besteht aus sechs Fragen, wobei dieser Teil auch die Fragestellung der Veränderung der vorhandenen Koordination betrifft.

In ihrer Funktion als sach- und fachkundige Mitarbeiter des Unternehmens wurden bewusst Personalbetreuer ausgewählt, da diese sowohl die Phase der Auswahl als auch den gesamten weiteren Stellenbesetzungsprozess begleiten.

Diese Vorgehensweise stellt somit einen ausgewogenen Methodenmix sicher, der einer gegenseitigen Ergänzung dient und insbesondere für die Rückschlussfähigkeit der Daten

notwendig ist. Zwar fokussiert die soziologische Methodenkritik wiederholt an der Abstraktheit der aus quantitativen Vorgehensweisen resultierenden Ergebnisse, die nach ihrer Auffassung den Untersuchungsgegenstand lediglich in einzelnen Variablen und somit nicht in seiner Ganzheit darstellen (vgl. Treuemann 1986). Zudem kann anhand des angewendeten Methodenmixes auch die Kritik, die an qualitativen Datengewinnungsverfahren geäußert wird, eingeschränkt oder sogar ganz ausgeräumt werden.

Der Fragebogen wurde an **sämtliche 153 Personalbetreuer** des Unternehmens A im Rhein-Main-Gebiet elektronisch versandt. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde neben dem gewöhnlichen Anschreiben noch ein Unterstützungsappell des Unternehmens beigelegt, die Fragebogen zu beantworten. Es wurde bewusst der Weg der elektronischen Befragung gewählt, dieser ist gegenüber dem postalischen schneller und kostengünstiger; zudem entfällt die Hemmschwelle in Bezug auf die Rücksendung eines Briefumschlages. Ein möglicher Schwachpunkt ist die üblicherweise geringere Rücklaufquote (vgl. Diekmann 1995) bei elektronischen Befragungen im Gegensatz zu Befragungen, die postalisch durchgeführt werden. Jedoch kann auch dieser strukturelle Einwand mit der doch beachtlichen **Rücklaufquote von 41%** zurückgewiesen werden.

### **6.1.3 Zweite primäre Erhebung**

Neben der primären Datenbasis des beschriebenen Unternehmens wird die empirische Überprüfung anhand des Unternehmens A in einer explorativen Vorgehensweise durch drei weitere Unternehmen aus der gleichen Branche ergänzt. Die Unternehmen B, C und D wurden nach einer Branchenrangliste aus dem Jahr 2005, die Unternehmensgrößen nach Bilanzsummen bewertete, ausgesucht (vgl. Manager-Magazin 07/2005).

Zur Methode und Durchführung von qualitativen Befragungen konnten bereits in Kapitel 6.1.1 sämtliche Aspekte ausgeführt werden. Im Rahmen der sekundären Befragung wurde ein exploratives Vorgehen gewählt. Das Datenmaterial entstand in den Monaten Januar, Februar und März 2005. Um die Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen, sollte der gleiche Leitfragebogen wie in der ersten Befragung verwendet werden. Dabei wurden sämtliche drei Personalverantwortlichen der drei jeweiligen Unternehmen mit den Ergebnissen der primären Befragung konfrontiert. Der zuletzt befragte Personalverantwortliche wurde wiederum auch mit den Einschätzungen der Gesprächspartner aus den Unternehmen B und C der sekundären Befragung konfrontiert. Schließlich soll das Datenmaterial eine Trendaussage für die gesamte Bank- und Finanzdienstleistungsbranche wagen. Aus Sicht des Verfassers ist dies möglich, da

die vier wichtigsten nationalen Unternehmen (nach Bilanzsumme, Beschäftigtenzahl und Marktanteil) durch mindestens einen Vertreter befragt worden sind. Neben dem Anspruch, ein möglichst realistisches Abbild der gesamten Branche zu gewinnen, dient die sekundäre Befragung auch als Spiegel und Rückkopplung der aus der Primärbefragung gewonnenen Ergebnisse, wobei der Zeitabstand von knapp zwei bis drei Jahren Möglichkeiten zur Reflexion beinhalten kann.

#### **6.1.4 Komplementär durchgeführte Dokumentenanalyse**

Die dokumentarische Methode hat inzwischen vor allem in den Sozial- und Erziehungswissenschaften, zunehmend aber auch in anderen Disziplinen ein breites Anwendungsfeld gefunden (vgl. Bohnsack/Nentwig/Gesemann/Nohl 2001). Auf qualitative Inhaltsanalysen hingegen trifft man häufig in der empirischen Organisationsforschung, wenn z.B. Unternehmensleitsätze, Führungsgrundsätze oder andere für die Organisation kennzeichnende Dokumente analysiert werden (Dierkes/Hähner 1993). Ziel besagter Inhaltsanalysen ist die systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial. Da eine Vielzahl von Inhaltsanalysen existiert (z.B. zusammenfassende Inhaltsanalyse, induktive Kategorienbildung, explizierende Inhaltsanalyse), wird nur auf die im Rahmen der Untersuchung verwendete Methode näher verwiesen. Die *strukturierende Inhaltsanalyse* setzt sich zum Ziel, bestimmte Aspekte aus dem Datenmaterial herauszufiltern. Mit ihrer Hilfe soll das Material unter bestimmten, vorher festgelegten Kriterien oder Indikatoren eingeschätzt und ausgewertet werden. Es kommen hier formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Vorgehensweisen in Frage, je nach Art der theoriegeleitet entwickelten Strukturierungsdimensionen, die dann in einzelne Subkategorien eingeteilt werden können (vgl. Mayring 2000: 474., Mayring 1997).

Zu den Stärken der Inhaltsanalyse gehören die meist logische Systematik, die sich adäquat auf die Fragen oder das erkenntnisleitende Interesse übertragen lässt. Als Grenzen und Einschränkung der Methode hingegen müssen folgende Aspekte genannt werden. „Wenn die Fragestellung sehr offen ist, die Studie stark explorativen Charakter trägt und auch eine induktive Kategorienbildung zu einschränkend oder theoretisch nicht schlüssig zu begründen wäre, sind offenere Verfahren zweckmäßiger. Letztendlich sollte das Kriterium in jedem Fall nicht die methodische Machbarkeit, sondern die Angemessenheit der Methode für das Material und die Fragestellung sein.“ (Mayring 2000: 474)

Somit wurde eine weitere methodische Ergänzung zu dem skizzierten Methodenmix durch eine Dokumentenanalyse unternehmensinterner Unterlagen, Vereinbarungen und Ablauf-

beschreibungen, welche die interne Jobbörse betreffen, vorgenommen. Das verwendete Dokumentenmaterial ist zum Teil öffentlich über die Internetadresse des Unternehmens abrufbar (z.B. jährlicher Geschäftsbericht und andere für die Öffentlichkeit bestimmte Publikationen), bestand aber auch aus vertraulichen und internen Unterlagen des Unternehmens.

### 6.1.5 Reflexion und Kritik der Methode

Natürlich sind qualitative Methoden, insbesondere die der Experteninterviews, nicht unumstritten. Die in der Literatur vorherrschende Kritik an der Methode der qualitativen Interviews, die Aussagen der Interviews könnten nur bedingt auf ihren Wahrheitsgehalt und Realitätsbezug überprüft werden, kann weitgehend ausgeräumt werden. Zum einen soll der im Vorfeld der Untersuchung entwickelte Leitfragebogen sicherstellen, dass die Antworten der Probanden vergleichbar sind. Zum Zweiten wurde im Rahmen der Fallstudie beachtet, nicht ausschließlich so genannte „Experteninterviews“ mit Führungskräften des Unternehmens durchzuführen, sondern auch Mitarbeiter ohne Führungsposition und -funktion in die Befragung einzubeziehen.

Aus diesem Grund wurden auch die Mitarbeiter aus den zuständigen Fachgebieten befragt, um möglichst realitätsnahe Aussagen über das unmittelbare Arbeitsfeld und die dazu gehörenden Einschätzungen zu bekommen (vgl. Brinkmann/Deeke/Völkel 1995: 12-14ff.).

Auch die Befragung des Betriebsrates wurde bewusst vorgenommen, um ein differenziertes Bild im Rahmen der Fallstudie zu erhalten. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass die Erkenntnisse möglichst der „realen Wirklichkeit“ im Untersuchungsfeld entsprechen.

Auch die von Scheuch vorgeschlagenen Regeln für die Fragenformulierung wurden berücksichtigt. So wurde auf eine einfache, sachgerechte Formulierung geachtet, die eine hohe Verständlichkeit sicherstellt (vgl. Scheuch 1973).

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass durch die **explorative Vorgehensweise** der Wissenstransfer zwischen den nacheinander durchgeführten Interviews gefördert wird. **Neue, bisher nicht beachtete Erkenntnisse und Informationen können in den nachfolgenden Interviews mit den Probanden integriert werden.** Somit stellt sich die qualitative Datenerhebung über das skizzierte Forschungsfeld in Form einer Fallstudie als wirksame und aussagekräftige Methode heraus.

Des Weiteren wurden nach Abschluss der Datengewinnung aus dem ersten Unternehmen nach Ablauf von rund zwei Jahren weitere drei Experteninterviews aus wiederum drei

verschiedenen Unternehmen der gleichen Geschäftsbranche durchgeführt. Diese Maßnahme ermöglichte schließlich die Verifizierung der bereits vorhandenen Daten und eine Trendaussage für eine gesamte Branche, die mit der ausschließlichen Erhebung von Daten aus nur einem Unternehmen nicht möglich gewesen wäre. Unterschiedlich kann man die Länge des Untersuchungszeitraums der vorliegenden Forschungsarbeit beurteilen. Die theoretischen Vorarbeiten begannen im Frühjahr 2002 und wurden im darauf folgenden Jahr fortgesetzt und weiter ausdifferenziert. Die ersten empirischen Erhebungen (qualitative Erhebung in Unternehmen A) fanden im Herbst 2002 statt, dauerten bis in den Sommer 2003 hinein und wurden mit der quantitativen Befragung der Personalverantwortlichen des Unternehmens A im Jahr 2003/2004 beendet. Aus diesem Zeitraum resultieren auch die dem Autor zur Verfügung gestellten Dokumente. Die Rückkopplung der Ergebnisse aus Unternehmen A wiederum fand im Frühjahr 2005 statt. Sicherlich wäre es von Vorteil gewesen, die gesamte Untersuchung vor dem Hintergrund einer Fragestellung, eines Untersuchungsgegenstands, der einem dynamischen Prozess ausgesetzt ist, rascher fertig zu stellen. Schließlich hat sich die interne Jobbörse und deren Bedeutung auch aus konjunkturellen Veränderungen der Gesamtwirtschaft heraus sicherlich genauso modifiziert, wie aus Gründen, die im Unternehmen selbst zu suchen sind. Dies haben auch die Gespräche mit den Vertretern aus den Unternehmen B, C, D, die im Frühjahr 2005 geführt wurden, gezeigt. Als Vorteil dieses relativ langen Zeitraums kann jedoch die Rückkopplung des empirischen Datenmaterials aus dem Frühjahr 2005 angesehen werden, da hier ein Vergleich mit den aus den Jahren 2002/2003 gewonnenen Erkenntnissen möglich war. So lassen sich durch dieses größere Zeitfenster auch Entwicklungen des Untersuchungsgegenstandes über einen mittelfristigen Zeitraum bewerten.

Nicht zu vergessen ist auch die Tatsache, dass die qualitative Untersuchung sowohl durch eine quantitative Befragung und eine Dokumentenanalyse ergänzt worden ist und der dadurch erreichte Methodenmix eine breite Datenbasis aus verschiedenen Quellen sicherstellt. Zusammenfassend kann das methodische Vorgehen als ausgewogen und als Stärke der Untersuchung bezeichnet werden.

## 6.1.6 Profil der befragten Unternehmen

### (1) Unternehmen A

Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um eine global agierende Privatbank aus der Finanzdienstleistungsbranche mit über 40.000 Mitarbeiter/innen in Deutschland, während das Unternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung (Herbst 2002/Frühjahr 2003) weltweit ca. 80.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt.<sup>58</sup> Somit sind ca. 50% der Belegschaft in Deutschland beschäftigt. Auf die übrigen europäischen Länder entfallen rund 25% der Beschäftigten, während Nordamerika einen Anteil von 16% der Beschäftigten verbucht. Die weiteren Kontinente Asien/Afrika (7% der Beschäftigte) und Südamerika (mit einem Anteil von 0,7% der Gesamtbeschäftigten) spielen somit eine untergeordnete Rolle. Die gemachten Angaben orientieren sich an den Zahlen des Geschäftsberichts des Unternehmens des Jahres 2001. Die Beschäftigtenzahl wurde seit 1998 kontinuierlich von rund 75.000 Mitarbeiter/innen gesteigert und erreichte weltweit mit über 98.000 Mitarbeiter/innen einen vorläufigen Höhepunkt im Jahr 2000.

Dieser Trend wurde allerdings bedingt durch die schwache Konjunktur im Jahr 2001 umgekehrt, im Laufe verschiedener Outsourcing-Projekte, Veräußerungen und Restrukturierungsmaßnahmen wurde die Beschäftigtenzahl kontinuierlich verringert. Voraussichtlich hat sich die Anzahl der Mitarbeiter mittlerweile weiter nach unten entwickelt, da trotz einer konjunkturellen Aufhellung seit dem Jahr 2004 keine positiven Effekte auf den Arbeitsmarkt zu konstatieren sind und die Beschäftigung insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche weiter abnimmt (vgl. FAZ, 13. Januar 2004).

Allerdings basieren diese Annahmen lediglich auf Einschätzungen der Probanden und Pressemitteilungen des Unternehmens. Die Zahlen belegen, dass es für die Untersuchung von Vorteil ist, dass dieses internationale Unternehmen bezüglich seiner Mitarbeiterstruktur stark in der Bundesrepublik verankert ist.

Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in den Unternehmen hat den schon vorhandenen unternehmensweiten internen Arbeitsmarkt des zu untersuchenden Unternehmens vor allem hinsichtlich der Allokationsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die verfügbaren Stellen verändert.

---

<sup>58</sup> Zum Vergleich: Das Unternehmen wies im Geschäftsjahr 2006 69.000 Mitarbeiter/innen aus und gab eine Bilanzsumme von 1.128 Mrd. Euro im Geschäftsbericht an (vgl. Geschäftsbericht 2006).

Dies ist zunächst auf die Einführung des Intranets im Jahr 1997 im untersuchten Unternehmen zurückzuführen, das dazu beigetragen hat, dass alle Arbeitsplätze in der Bank auf dieser technischen Plattform global miteinander vernetzt wurden (vgl. Steffens-Duch 2003: 214).

## **(2) Unternehmen B**

Mit einer Konzern-Bilanzsumme von über 608,339 Mrd. EUR im Jahr 2006 gehört die ebenfalls in Frankfurt am Main ansässige Privatbank zu den führenden privaten Geschäftsbanken in Deutschland und Europa. Das Unternehmen beschäftigt rund 36.000 Mitarbeiter<sup>59</sup>, davon 7.000 weltweit. Als Privatbank betreut diese annähernd sieben Millionen Privat- und Firmenkunden in allen Facetten des Bankgeschäfts. Ähnlich zu der Situation in Unternehmen A ist auch hier in Zukunft mit einer Abnahme der Beschäftigung zu rechnen.

In Deutschland unterhält das Unternehmen ein Vertriebsnetz von über 700 Filialen. International konzentrieren sich die Aktivitäten vorwiegend auf Europa und einige ausgewählte Märkte, insbesondere die USA. Darüber hinaus kann die Bank auf ein weltweites Geflecht aus Beteiligungen und Kooperationspartnern zurückgreifen; dadurch ist sie international an allen wichtigen Finanzplätzen vertreten (vgl. Geschäftsbericht des Unternehmens aus dem Jahr 2003). Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen B hat ebenfalls den schon vorhandenen unternehmensweiten internen Arbeitsmarkt vor allem hinsichtlich der Allokationsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die verfügbaren Stellen der Bank verändert.

## **(3) Unternehmen C**

Unternehmen C ist ebenfalls eine Privatbank und mit rund 990 Filialen und rund 27.625 Beschäftigten in rund 60 Ländern der Welt vertreten. Nach Bilanzsumme<sup>60</sup> (487 Mrd. Euro) und Zahl der Kunden zählt das Unternehmen ebenfalls zu den führenden europäischen Banken.

---

<sup>59</sup> Sowohl die Mitarbeiterzahlen als auch die Angaben zur Bilanzsumme beziehen sich auf die Angaben des Geschäftsberichts 2006.

<sup>60</sup> Auch für Unternehmen C basieren die Zahlen zu den Beschäftigten und Bilanzsumme auf dem Geschäftsbericht von 2006.

Das Unternehmen konzentriert sich auf besondere Zielgruppen, die aus privaten Kunden und Geschäftskunden, Groß- und Konzernkunden sowie multinationalen Unternehmen und Institutionen bestehen.

Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen C hat ebenfalls den schon vorhandenen unternehmensweiten internen Arbeitsmarkt vor allem hinsichtlich der Allokationsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die verfügbaren Stellen der Bank verändert.

Dies ist zunächst auf die Einführung des Intranets im Jahr 1998 im untersuchten Unternehmen zurückzuführen, das dazu beigetragen hat, dass alle Arbeitsplätze in der Bank auf dieser technischen Plattform global miteinander vernetzt wurden (vgl. Interview C1). Auf dieser technischen Basis konnte die unternehmensinterne elektronische Jobbörse entstehen. Das im empirischen Teilbereich vorliegende Interview mit dem Personalverantwortlichen des Unternehmens B hat zum Ziel, neben den bereits bei Unternehmen A skizzierten Vorhaben die Ergebnisse der Fallstudie aus Unternehmen A zu vergleichen und mit eigenen Einschätzungen und Erfahrungen zu ergänzen.

#### **(4) Unternehmen D**

Unternehmen D ist ebenfalls eine nach Bilanzsumme und Beschäftigtenzahl bedeutende, in Deutschland beheimatete Privatbank, die zu einem Konzern mit über 25.000 Mitarbeitern gehört. Die Unternehmensgruppe weist eine Bilanzsumme<sup>61</sup> von über 300 Mrd. Euro auf. Insgesamt werden über 2000 Filialen in Deutschland und im nahen europäischen Ausland betrieben. Neben dem Privatkundengeschäft (4 Millionen Kunden) bestehen Beziehungen zu rund 400.000 von potenziell 3 Millionen Geschäftskunden in Deutschland. Darüber hinaus positioniert sich das Unternehmen vor allem im osteuropäischen und im deutschsprachigen Wirtschaftsraum.

Die Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen D hat wie bei den Konkurrenzfirmen A, B und C den schon vorhandenen unternehmensweiten internen Arbeitsmarkt vor allem hinsichtlich der Allokationsmöglichkeiten der Mitarbeiter auf die verfügbaren Stellen der Bank verändert.

---

<sup>61</sup> Die Beschäftigtenzahl und die Bilanzsumme beziehen sich ebenfalls auf die Angaben des Geschäftsberichts aus dem Jahr 2006.

Dies ist zunächst auf die Einführung des Intranets im Jahr 1999 im untersuchten Unternehmen zurückzuführen, das dazu beigetragen hat, dass alle Arbeitsplätze in der Bank auf dieser technischen Plattform global miteinander vernetzt wurden (vgl. Interview D1). Auf dieser technischen Basis konnte die unternehmensinterne elektronische Jobbörse entstehen. Neben den bereits in Unternehmen A beschriebenen Standardfragen nach Funktionen der Jobbörse und deren Auswirkung auf die Arbeitsmarktfunktionen steht vor allem der Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen im Vordergrund der Befragung.

## **6.2 Empirische Reflexion der theoretischen Überlegungen**

In den folgenden Kapiteln werden nun die zentralen Ergebnisse der gesamten empirischen Rückkoppelung dargestellt, die wie folgt gegliedert werden. Im **ersten Schritt** wird die **interne elektronische Jobbörse (IEJB) als IuK-Ausprägung beschrieben und auf ihre realen technischen und funktionalen Merkmale überprüft**, wie sie im Rahmen der Diskussion um elektronische Marktplätze (vgl. Kapitel 2) vorgestellt worden sind. Dieser Schritt ist nötig, weil zum einen überprüft werden soll, ob die theoretisch zugesprochenen Eigenschaften auch realiter vorhanden sind, und zum anderen, ob die technischen Funktionen mit einer Koordinationsveränderung in Zusammenhang stehen.

Nach der empirischen Überprüfung des postulierten theoretischen Potentials von IuK-Technologien werden dann die **generellen Auswirkungen der IuK-Technologien auf die Koordination für die beiden Marktseiten** referiert. Diese generelle Auswirkung wird dann **weiter strukturiert nach den vier Arbeitsmarktfunktionen** (vgl. Kapitel 2). Dieser letzte Schritt ist zentral, weil sich in den Arbeitsmarktfunktionen die Veränderung der Koordination präzise und detaillierter nachvollziehen lässt. Wie bereits dargestellt (vgl. Kapitel 6), werden die Ergebnisse aus den **beiden qualitativen und der quantitativen Primärerhebung**, ergänzt durch **Sekundärdaten sowie Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse**, aggregiert zusammengefasst. Auf eine direkte Zitation einzelner Aussagen aus den Experteninterviews wird dann verzichtet, wenn das Zitat keinen weiteren Erkenntnisgewinn gegenüber der verdichteten Darstellung aufweist.

## 7 Empirische Analyse und Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden zunächst die im Rahmen der theoretischen Überlegungen zu den technisch angenommenen Eigenschaften von elektronischen Marktplätzen (vgl. Kapitel 2) mit den tatsächlichen Eigenschaften des empirischen Gegenstands verglichen. Des Weiteren werden in einem weiteren Schritt die Eigenschaften der untersuchten internen Jobbörse auch unter dem Aspekt der Veränderung der Koordination betrachtet.

### 7.1 Überprüfung von *IuK*-theoretischen Eigenschaften der internen Stellenbörse

Die IEJB ist ursprünglich 1998 auf der Basis des Intranets (vgl. Kapitel 2.4.1) im Unternehmen entstanden und eingeführt worden. Wie auch in anderen Unternehmen wird das Intranet in der Bank als firmeneigenes Netzwerk zur Verbreitung von Leitfäden und Handbüchern, aber auch zur Mitarbeiterinformation über Unternehmensdaten, Bilanzen u.ä. genutzt. So können Daten schnell und kostengünstig über das Intranet aktualisiert werden. Dieses Netzwerk basiert auf dem TCP/IP-Protokoll des Internets. Dazu gibt es noch eine Webapplikation, bei der nur die Stellenangebote der IEJB einzusehen sind (vgl. Kapitel 2.4.1).

#### (1) Technische Eigenschaften der internen Jobbörse

Auf jenem Intranet sind zum einen Indikatoren für die Entwicklung von einer Ein-Weg- zu einer Zwei-Weg-Kommunikation zu finden. Aus Sicht des Unternehmens stellt die interne Jobbörse zunächst eine klassische *Push-Informationstrategie* dar (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Informationen unterschiedlicher Tiefe (z.B. Geschäftsberichte, Verzeichnisse, interne Telefonnummern etc.) werden seitens des Arbeitgebers an alle Mitarbeiter über das Medium übermittelt. Dazu gehören vor allem alle relevanten Informationen (Stellenprofil und Gehaltsstufe) zu den angebotenen Stellen. Gleichzeitig wird über die IEJB auch eine *Pull-Informationstrategie* verfolgt, indem gezielte und spezielle Informationen für einen bestimmten Mitarbeiterkreis bereitgehalten werden. Als Beispiel für diesen empirischen Befund kann das Inserieren von ausgewählten Stellenanzeigen seitens des Unternehmens oder aber das Berichten über bestimmte abteilungsgebundene Informationen von Arbeitsabläufen angeführt

werden. Konnten diese beiden Strategien ohne elektronische Unterstützung bisher nicht über einen Kanal kommuniziert werden, ist dies im Falle eines unternehmensinternen Intranet, das gleichzeitig als interner elektronischer Marktplatz genutzt wird, jetzt möglich.

Seitens der technischen Anforderungen ist die Jobbörse klar und benutzerfreundlich konzipiert, um keine zusätzlichen Barrieren für die Benutzbarkeit durch die Mitarbeiter aufzubauen. Dies wird auch vom befragten Betriebsrat bestätigt. Das Handling ist an Office-Produkte angelehnt, die jedem Mitarbeiter aus seiner Tätigkeit im Unternehmen geläufig sind (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Damit wird das Informationsgefälle zwischen den Akteuren, aber auch zwischen beiden Marktseiten reduziert.

Die IEJB dient somit als „**unternehmensinterner virtueller Marktplatz**“, über den man an einer Stelle im Netz Informationen über Angebot und Nachfrage erhalten und mit den anderen Teilnehmern in Kontakt treten kann. Darüber hinaus ist die IEJB ein so genannter „Informationsmarktplatz“ für das Unternehmen, welches zusätzliche Informationen<sup>62</sup> bereithält und verarbeitet. Konkrete Ausprägungen und Beispiele solcher Informationsmarktplätze sind z.B. interne Geschäftsberichte, Organigramme, Gehaltstabellen oder auch Informationen zu rechtlichen oder tariflichen Regelungen (vgl. Kapitel 2).

Die interne Jobbörse bietet demnach folgende zentralen technischen Möglichkeiten und daraus resultierende Funktionen: In der Stellenbörse können sowohl Stellenangebote durch die Anbieterseite als auch Stellengesuche durch die Nachfrageseite geschaltet werden. Für die Seite der Stellenangebote gilt, dass alle offerierten Stellen des Unternehmens weltweit von allen Mitarbeitern eingesehen werden können. HR-Advisors<sup>63</sup> stellen die vakanten Positionen in das System ein.

Die Nachfrager können die Stellenausschreibungen der Bank aus elf vorgegebenen Sortiermöglichkeiten auswählen. Die Stellenbeschreibung ist detailliert und benennt Aufgaben, Anforderungen sowie die dazugehörige Tarifgruppe für die entsprechende ausgeschriebene Position. Vorgegeben sind in einem vorinstallierten Navigator vier Hauptsortiermöglichkeiten. Die Auswahlmöglichkeiten Datum, Unternehmensbereich, Tätigkeit und Region können einzeln oder kombiniert manuell abgefragt werden. Wenn man die beschriebenen Verbesserungen auf die Frage der Koordination überträgt, kann eine zunehmende Markttransparenz konstatiert werden, von der sämtliche Marktteilnehmer profitieren.

---

<sup>62</sup> Welchen Umfang die Informationen auf der Plattform Intranet einnehmen, entscheiden die Unternehmen eigenständig. Dies ist abhängig von der internen Informationspolitik und der Zielsetzung des Unternehmens. Hier bestehen sehr deutliche Unterschiede auch zwischen den befragten Unternehmen A – D.

<sup>63</sup> Personalverantwortliche, die für bestimmte Mitarbeiter zuständig sind

Die Technik erlaubt kein so genanntes Tracking, d.h. eine technische Abfrage, wie viele Bewerbungen bereits auf eine Stelle eingegangen sind. So soll verhindert werden, dass sich Mitarbeiter wegen einer hohen Bewerberzahl nicht mehr für eine Position interessieren, weil sie sich keine Chancen für ihre eigene Bewerbung ausrechnen.

Bei der Bewerbung über das Jobportal kann sich der Bewerber direkt über die Plattform online bewerben, seine Bewerbung als Dokument anhängen, Fragen zu einer Stellenausschreibung stellen oder ein Feedback senden. Die Bewerbung wird dann umgehend dem zuständigen Personalbetreuer zugestellt. Dieser behandelt die persönlichen Informationen über den jeweiligen Bewerber vertraulich und leitet diese an die Abteilung bzw. den Zuständigen für die Stellenausschreibung weiter. Dieser entscheidet schließlich zusammen mit dem Human-Ressource-Management über das Bewerbungsverfahren.

Ein Mitarbeiter kann auch selbst in der Jobbörse ein Stellengesuch einstellen; dieses wird (technisch) verschlüsselt und ist anonym. Hier wiederum gibt es keine vorgegebenen Regularien, in den meisten Fällen beschreiben die Mitarbeiter ihren bisherigen beruflichen Werdegang, ihre derzeitige Tätigkeit und ihre berufliche Veränderungsvorstellung. Die Antworten auf ein Stellengesuch seitens der Personalbetreuer werden dann an den jeweiligen Bewerber per eMail übermittelt. Auch bei den Stellengesuchen ist ein technisches „Tracking“ nicht möglich.

Die IEJB dient in beiden Fällen für beide Marktseiten als technische Plattform der Stellenvermittlung und -besetzung. Im Ergebnis kann empirisch der im theoretischen Eingangskapitel beschriebene *Electronic Brokerage Effect* nachgewiesen werden, da ein selbstständiges, durch einen allein technisch bestimmten Intermediär durchgeführtes Matching vorliegt. Der technische Intermediär spielt seine Stärken vor allem bei standardisierten Verfahren aus. Als Evidenz lassen sich u.a. die genormten vier Suchkriterien in der Suchmaske (Dienststelle und -ort, Stellenprofil, Gehaltsinformation, Zeitpunkt des Wechsels) für die Angebotsseite anführen. Gleiches gilt für die Nachfrageseite beim Schalten von Stellengesuchen, der technische Intermediär übernimmt eine Vorselektion nach festgelegten Filterkriterien. Einschränkend soll erwähnt werden, dass der Betriebsrat ebenfalls die Vorteile von technischen Filtern anerkennt, diese aber vor allem für die absoluten Primärinformationen von Bedeutung sind. Darunter werden alle Basisinformationen (Stelleninhalte, Gehaltsgefüge etc.) verstanden, die eine Vorauswahl verbessern (vgl. Fallstudie 1).

Die Grenzen der technischen Möglichkeiten liegen in der qualitativen und individuellen Beurteilung von Bewerbungen, wenn diese über das bloße Abfragen von zertifizierten Qualifikationen (wie z.B. Zeugnisse) hinausgeht.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass in der untersuchten internen Jobbörse die theoretisch angeführten Effekte auftreten (vgl. Kapitel 2). Die Möglichkeiten der dezentralen Informationsbeschaffung und -verarbeitung werden genutzt. Durch die Nutzung des internen Jobportals wird zudem eine Markterweiterung geschaffen, da sowohl das Angebot als auch die Nachfrage vergrößert wird.

## **(2) Struktur der Stellenprofile und Tarifgruppen der Bank**

Bestimmte Positionen werden unternehmensintern mit der „Headline“ (z. B. Sachgebietsleiter Marketing) gekennzeichnet, die dann einer Tarifgruppe zugeordnet werden. Das Tarifgruppensystem der Bank ist von eins bis neun aufsteigend angelegt.<sup>64</sup> So bilden die Tarifgruppen 1-3 den unteren Bereich, der mittlerweile kaum noch im Unternehmen anzutreffen ist. Der Mittelbau im Tarifsystem des Unternehmens umfasst die Gruppen 4-6, eine typische Tarifgruppe für Berufsanfänger und für eine einfache Sachbearbeiterposition. Den gehobenen Teil der Tarifgruppen bilden die Stufen 7-9, dies trifft insbesondere auf einige verantwortungsvollere Sachbearbeitertätigkeiten und andere höher qualifizierte Tätigkeiten zu.

Darüber hinaus gibt es ein automatisches, an Berufsjahre gekoppeltes Besoldungssystem, das auf der Dauer der Betriebszugehörigkeit aufgebaut ist und das zweifellos als eine hierarchische Komponente der Koordination eingestuft werden kann. Unabhängig von der eingeordneten Tarifgruppe erhalten die Mitarbeiter regelmäßig alle drei Jahre eine Gehaltserhöhung. Die interne Jobbörse kann, als für jeden Mitarbeiter zugängliches Medium, dafür sorgen, dass Beschäftigte über die Bewerbung auf höherdotierte Stellen die Senioritätskomponente in der Gratifikation umgehen und somit sowohl die interne Fluktuation als auch wettbewerbliche Rahmenbedingungen etabliert werden. Das beschriebene Entlohnungsmodell wird ergänzt durch außertarifliche Besoldungen, die nach den vier Verantwortungsstufen abgegrenzt sind. Hierbei verhält es sich genau umgekehrt zu den Tarifgruppen. Während Stufe 4 die geringste Verantwortungsstufe ist, bildet Stufe 1 die höchste Stufe im außer-

---

<sup>64</sup> Tarifgruppe 1 ist die niedrigste, Tarifgruppe 9 die höchste. Die Eingruppierung basiert auf den Tätigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters.

tariflichen Bereich. Alle Verantwortungsstufen liegen automatisch im AT<sup>65</sup>-Bereich. Die Gehälter überlappen sich in den Verantwortungsstufen überwiegend und sind nicht eindeutig den Verantwortungsstufen zuzuordnen. Die Bandbreite kann durchaus zwischen 45.000 und 100.000 € Jahresgehalt liegen. Spezialisten können, wenn die Nachfrage besonders hoch ist, auch in niedrigeren Verantwortungsstufen ein höheres Gehalt realisieren. Nach Angaben der Personalbetreuer kann man Arbeitskräfte, die man schwer findet, ausschließlich über eine hohe Vergütung für das Unternehmen gewinnen und auch nur so langfristig an das Unternehmen binden.

Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Ein Teamleiter oder eine Fachkraft in der Revisionsabteilung ist in der Verantwortungsstufe vier und somit auch im AT-Bereich, obwohl dies lediglich eine Sachbearbeiterposition ist. Für die externe Suche nach Personal gilt, dass die Entlohnung in den vergangenen Jahren stark flexibilisiert wurde (z.B. durch leistungsabhängige Prämien und Optionen auf Wertpapiere etc.) und sich ganz nach der Situation auf dem Arbeitsmarkt richtet. Für die interne Suche bleibt die Entlohnung dagegen stabil und ist nicht von Schwankungen auf dem externen Arbeitsmarkt betroffen. Die Grundeinstufungswerte sind aber durch interne Richtlinien seitens der Personalabteilung festgelegt, an denen sich das Gehalt orientieren soll.

### **(3) Strukturmerkmale der angebotenen Stellen in der internen Jobbörse**

Die Angebotsseite schreibt generell alle offenen Stellen im internen Jobportal des Unternehmens aus. Nur vakante Positionen, die im Vorfeld nicht intern besetzt werden können, werden extern ausgeschrieben. Das quantitative Stellenangebot korreliert mit der Entwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt. Durch diesen Zusammenhang ist es auch zu erklären, dass es im Jahr 1999, einer konjunkturellen Hochphase, den Höchststand mit über 1.500 Stellen in der IEJB gab. Zum Zeitpunkt der Erhebung der Daten (Herbst 2002) waren lediglich 500 Stellen in der IEJB zu verzeichnen. Das ist theoretisch auch die Anzahl der Stellen, die zu diesem Zeitpunkt weltweit bei der Bank zu besetzen sind, wenn man die offenen Stellen in den USA, die über eine separate Börse ausgeschrieben werden, abzieht. Die Betriebsvereinbarung, die zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern existiert, muss aber auch mit einer anderen Einschränkung versehen werden: sie regelt nur die Ausschreibungsmodalitäten in Deutschland. Dies bedeutet, dass die Fallstudie entsprechend nur Aussagen über das inländische Ausschreibungsverfahren des Unternehmens machen

---

<sup>65</sup> Außertarifliche Bezahlung.

kann, was auch Auswirkungen auf die absolute Stellenzahl im internationalen Kontext haben kann. Somit gibt es sicherlich in den Auslandsniederlassungen der Bank einzelne Stellen, die zu besetzen sind. Da es allerdings nicht überall einen Betriebsrat gibt, werden in der Regel auch nicht alle Positionen ausgeschrieben.

#### **(4) Relevanz der Stellengesuche in der Jobbörse**

Die Anzahl der Stellenangebote liegt um ein Vielfaches über den der Stellengesuche in der IEJB. Allerdings hat sich die Zahl der Stellengesuche kontinuierlich erhöht und wird auch zukünftig für die Mitarbeiter eine weitere wichtige Option werden, wenn es um internen Jobwechsel und Karriereplanung geht. Der Vorteil gegenüber den Stellenangeboten ist, dass das Stellengesuch durch die Mitarbeiter noch genauer definiert werden kann. In diesem Fall kann der Betroffene selbst seine persönlichen Fähigkeiten und Wünsche nennen. Somit können die Stellengesuche seitens der Mitarbeiter maßgeblich dazu beitragen, dass die Passgenauigkeit im Unternehmen zunimmt. Das Stellengesuch in der Jobbörse hat somit noch ein erhebliches Entwicklungspotential. Man darf aber nicht ausklammern, dass seitens der Mitarbeiter auch das Vertrauen langfristig aufgebaut werden muss, damit diese die Möglichkeit der IEJB zu nutzen. Denn es gibt bestimmte Mitarbeitergruppen, die schon an ihren Profilen in der Börse wiedererkannt werden und bei denen somit das Anonymitätskriterium wegfällt. Ebenso wie bei den Stellenanzeigen ist auch die Struktur der Stellensuche seitens der Mitarbeiter ein Spiegelbild der konjunkturellen Lage auf dem externen Arbeitsmarkt. Ist die Lage am Arbeitsmarkt angespannt, nimmt zunächst die Anzahl der Stellengesuche zu. Dies lässt sich mit dem Umstand erklären, dass die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes bei Entlassungsabsichten des eigenen Unternehmens besonders hoch ist und viele Beschäftigte nach einer neuen Tätigkeit innerhalb des Unternehmens suchen. Auch bei der Mobilitätsbereitschaft und Flexibilität seitens der Tätigkeiten ist in dieser Situation eine deutliche Zunahme zu verzeichnen. Diese Einschätzung teilt auch der Betriebsrat und verweist auf die Krise der „New Economy“ im Jahr 2001/2002, als ein massiver Beschäftigungsabbau die deutschen Banken heimsuchte (vgl. Fallstudie 1, Becher/Brand Kawai /Schmid 2005). Gleichzeitig nimmt die Anzahl der Stellenangebote seitens des Unternehmens in solch einer Phase rapide ab.

## **(5) Stellenwert der räumlichen Dimension**

Im Hinblick auf die räumliche Verteilung der Stellen ist zu konstatieren, dass überwiegend Stellen aus Deutschland in der Börse registriert sind, gefolgt von Angeboten aus den USA, Großbritannien und Frankreich. Hinsichtlich der Entlohnung der Stellen zeigt sich, dass die meisten Stellen, die ausgeschrieben sind, im tariflichen Bereich liegen. Im außertariflichen Bereich wird das Angebot entsprechend geringer, was aber auch mit einem logischen Aufbau der Konzernstruktur begründbar ist. Aber auch im entsprechenden Verhältnis ist der Anteil der Positionen, die tariflich entlohnt werden, weitaus höher in der internen Jobbörse vertreten.

Dieses Ungleichgewicht begründet sich aus Sicht des Unternehmens auch mit den Planungen für Stellen mit hoher Verantwortlichkeit, da die Führungskräfte in der Regel immer nur für 4-5 Jahre eingesetzt werden. Allerdings kann diese Argumentation nicht alleine als ausreichende Erklärung dieser Struktur in Betracht gezogen werden. Zu Bedenken ist die Einschätzung des Betriebsrates, dass gewisse Stellen trotz Ausschreibungspflicht nicht in der IEJB inseriert werden, sondern über andere Verfahren (oft informell) vergeben werden (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

Diese Aussage ist insofern von Bedeutung, als eine Betriebsvereinbarung im Unternehmen diesen Weg eigentlich ausschließt. In der besagten Betriebsvereinbarung<sup>66</sup> heißt es (angelehnt an das Betriebsverfassungsgesetz), dass jede offene Stelle weltweit zunächst einmal in der Jobbörse ausgeschrieben werden muss. Wenn diese dann nicht besetzt werden kann, gibt es die Möglichkeit, die Stelle auch extern auszuschreiben. Durch diese Regelung auf der Meso-Ebene soll allen Mitarbeitern der Bank die Möglichkeit gegeben werden, sich auf den Job zu bewerben.

Eine offizielle Ausnahme gibt es lediglich für Stellenausschreibungen für die Vorstände. Diese Positionen werden generell nicht ausgeschrieben, sondern weiterhin traditionell nach Berufung der jeweiligen Personen besetzt. Soweit muss die einschränkende Aussage des Betriebsrats bezüglich vollkommener Transparenz in der Ausschreibung als Begrenzung des durch die IEJB ermöglichten Wettbewerbs angesehen werden.

Der Erfolg eines Stellengesuchs ist stark von der internen Nachfrage nach bestimmten Arbeitskräften abhängig. Grundsätzlich kann jedoch konstatiert werden, dass alle Mitarbeiter, die eine spezielle oder gesuchte Fachausbildung haben, in der Regel sehr schnell durch das Stellengesuch eine neue attraktive Position im Unternehmen finden, unabhängig davon, ob

---

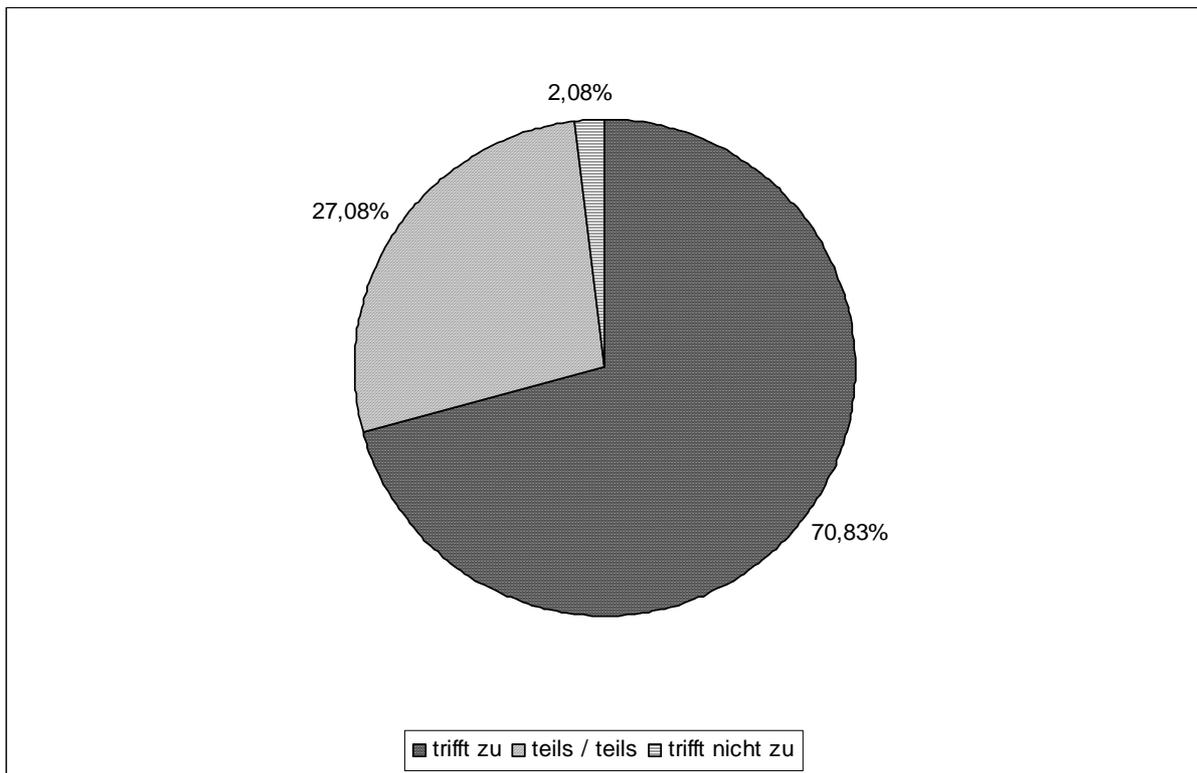
<sup>66</sup> Diese Betriebsvereinbarung ist auch Gegenstand der Dokumentenanalyse.

eine Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung gesucht wird, obwohl die meisten Jobs, die in Teilzeit vergeben werden, keine Führungspositionen sind. Im Vergleich zum Stellenvolumen in der IEJB spielen die Teilzeitangebote lediglich eine marginale Rolle: Ihr Anteil schwankt zwar, ist aber bei rund 3-5% aller angebotenen Stellen anzusiedeln. Im so genannten „*Low Performer*“-Bereich wiederum, der die einfachen Tätigkeiten umfasst, gibt es zahlreiche Stellengesuche von Mitarbeitern, die bisher zu keinem Erfolg geführt haben. Dies ist auch in der Tatsache begründet, dass es nur einen geringen Anteil von Arbeitsplätzen in dieser Qualifikationsstufe im Unternehmen gibt.

Somit hat die IEJB den klassischen internen Rekrutierungsweg über interne Zeitschriften, aber auch das „schwarze Brett“, weitgehend ersetzt, obwohl es nach Angaben der Personalbetreuer natürlich immer noch einige wenige Abteilungen gibt, bei denen noch die erwähnten traditionellen Ausschreibungsmethoden anzutreffen sind. Gleiches gilt auch für die Exklusivität der Stellenbörse als Rekrutierungsinstrument: wurden bei Unternehmen A sämtliche Rekrutierungskanäle substituiert, bestehen in allen anderen befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Erhebung neben der elektronischen Plattform Parallelkanäle (z.B. interne Printmedien und Aushänge in bestimmten Unternehmensteilen).

Was bereits unter dem theoretischen Aspekt der Raumlosigkeit von elektronischen Marktplätzen diskutiert worden ist (vgl. Kapitel 2), muss im Rahmen der IEJB mit Einschränkungen gesehen werden. Rund 80% der Bewerber stammen aus der ausgeschriebenen Region und nicht aus dem Ausland oder entfernt liegenden Regionen im Inland. Spielt die IEJB international bei der Stellenbesetzung nur eine marginale Rolle, so ist im Inland eine Konzentration auf die Region Rhein-Main erkennbar. Dies liegt zum einen an der offensichtlich begrenzten Mobilitätsbereitschaft der einzelnen Bewerber, aber auch an den großen Auswahlmöglichkeiten in einem solchen Ballungsraum. Es gibt jedoch eine steigende Tendenz dazu, dass sich junge Mitarbeiter überregional und auch international bewerben. Aber auch hier gilt, dass die Jobbörse keineswegs für mehr Mobilität gesorgt hat, schließlich war es für bestimmte Führungspositionen immer schon üblich, den Wohnort zu wechseln, und ein hohes Maß an Flexibilität wurde ebenfalls vorausgesetzt.

Abbildung 21: Die interne elektronische Jobbörse erreicht ein höheres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege.



Im internationalen Rahmen zeigt sich die Tendenz, dass sich deutsche Kollegen bevorzugt für das Ausland bewerben. Die räumliche Mobilität spielt bei der Jobbörse allerdings nur vordergründig eine große Rolle: Zwar ist es theoretisch möglich, sich als Mitarbeiter in einer deutschen Niederlassung in Südamerika über das besagte Medium zu bewerben. Die praktische Erfahrung zeigt aber ganz deutlich, dass dies eine Ausnahme darstellt. Umgekehrt ist die Bereitschaft ausländischer Mitarbeiter für diese Art der Bewerbung im Durchschnitt weniger ausgeprägt. Hoch qualifizierte Spezialisten für Spartenaktivitäten werden allerdings immer öfter global rekrutiert. Zudem ist dies auch über die IEJB günstiger und schneller zu bewerkstelligen, als einen Bewerber (über einen längeren Zeitraum) auf dem Zeitungsmarkt zu suchen.

Die räumliche Einzugsbreite hat sich also vergrößert. Neben der dominanten Position Deutschlands spielen dabei die USA und Großbritannien eine immer größere Rolle, wenn man die quantitative Anzahl der Stellenangebote als Maßstab setzt. Man hat schließlich Zugriff auf alle Stellen weltweit, wobei nicht in allen Ländern eine Ausschreibungspflicht besteht.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die regionale Einzugsbreite durch die Jobbörse zugenommen hat. Diese ist an die Verantwortungsstufen innerhalb der Konzernhierarchie sowie an bestimmte Tätigkeitsfelder geknüpft. Es hat sich also herausgestellt, dass die Mobilitätsbereitschaft primär an die hierarchische Verortung der Mitarbeiter geknüpft ist, während das Unternehmen für Tätigkeiten bis in das Sachbearbeitersegment das Personal fast ausschließlich in der Region rekrutieren kann. Die Mobilitätsbereitschaft nimmt mit der Verantwortung des einzelnen Beschäftigten zu. Dies ist nicht nur mit einer grundsätzlichen höheren Mobilitätsflexibilität von Führungskräften begründbar, vielmehr hat die interne Jobbörse dazu beigetragen, dass der potenzielle Markt im Unternehmen vergrößert und auch die Anzahl der Marktteilnehmer auf der Marktseite der Arbeitnehmer erhöht wird.

Da sich die Ergebnisse in punkto „Räumlichkeit“ nur unwesentlich von Unternehmen A unterscheiden (vgl. vorheriges Kapitel), werden lediglich die signifikanten Unterschiede zu den Unternehmen B, C und D herausgestellt. Dazu zählt die strategische Ausrichtung der Unternehmen und ihr Marktumfeld. Obwohl die befragten Unternehmen alle aus der Finanzdienstleistungsbranche stammen und auch von ihrer Bedeutung zumindest vergleichbar sind, gibt es unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer geschäftlichen Positionierung, was wiederum auf die räumliche Komponente der Stellenbörse einen maßgeblichen Einfluss hat. So ist das Unternehmen A von allen vier Banken diejenige, die eine besonders internationale Geschäftstätigkeit aufzuweisen hat, während die Schwerpunkte bei Unternehmen D eher im deutschsprachigen Raum und in Osteuropa liegen. Unternehmen B und C operieren zwar auch international, haben aber ihren Schwerpunkt auf dem deutschen Markt. Konkret bedeutet dies, dass die Stellenbörsen der Unternehmen B, C und D im Wesentlichen dem regionalisierten Arbeitsmarkt entsprechen und keine signifikanten Fluktuations- sowie Mobilisierungspotentiale für Mitarbeiter durch bestimmte Eigenschaften, die elektronische Stellenmärkte innehaben, ausgelöst wurden.

Wir fassen zusammen: Die technischen Funktionen der Jobbörse sind von unterschiedlicher Bedeutung für die Stellenbesetzung. Die Jobbörse bietet einen virtuellen Marktplatz für Stellengesuche und Stellensuchende an, auf dem die diskutierten Effekte (*Technological Integration Effect* und Informationsparadigma) durchgesetzt werden können. Informationen können innerhalb der Jobbörse kostengünstig erhoben und verarbeitet werden.

Die IEJB dient somit vorrangig als virtueller Marktplatz, über den man an einer Stelle im Netz Informationen über Angebot und Nachfrage erhalten und mit Anbietern in Kontakt treten kann. Dieses Informationsportal stellt noch zusätzliche Informationen zur Verfügung.

Es können sowohl Stellenangebote als auch Stellengesuche geschaltet werden. Alle Stellenangebote des Unternehmens sind weltweit von allen Mitarbeitern eingesehbar. Die Stellengesuche können eigenverantwortlich von den Mitarbeitern in ein vorgegebenes Formular eingetragen werden, bevor dieses an den zuständigen Personalbetreuer weitergeleitet wird.

Auf der internen elektronischen Jobbörse überwiegen die Stellenangebote; die Stellengesuche spielen bisher eine eher untergeordnete Rolle. Gesucht werden primär qualifizierte Kräfte, die im oberen Tarifbereich entlohnt werden. Führungspositionen werden tendenziell nicht über die IEJB vermittelt, obwohl alle Stellen mit einer Ausnahme (Verantwortungsstufe 1) ausgeschrieben werden. Das Stellenangebot ist ein Spiegel der konjunkturellen Lage und damit der Situation auf dem externen Arbeitsmarkt. Bei den Stellengesuchen werden überwiegend Tätigkeiten im Sachbearbeiterbereich nachgefragt.

Obwohl die IEJB als weltweites Produkt des Unternehmens eingeführt worden ist, spielt sie international eher eine untergeordnete Rolle. Der überwiegende Teil der Stellenangebote sowie der -gesuche entfällt auf Deutschland und Europa. Die IEJB hat dazu beigetragen, dass sich die räumliche Dimension bei der Stellenbesetzung erweitert hat, allerdings nicht in dem Rahmen, der bei der Konzeption angedacht wurde. Die Mobilitätsbereitschaft der Mitarbeiter nimmt mit deren Qualifikation und ihrer hierarchischen Position zu.

Dass die IEJB von den Mitarbeitern angenommen wird, hängt maßgeblich davon ab, ob die Beschäftigten der neuen Plattform vertrauen. Auch wenn die IEJB bei der Mehrzahl der Mitarbeiter ein hohes Ansehen genießt, kann man nicht unberücksichtigt lassen, dass die relativ geringe Zahl der Stellengesuche mit der Zuverlässigkeit und der Vertraulichkeit der IEJB korreliert. Aus diesem Grund sind eine hohe Vertraulichkeit der Personalbetreuer, aber auch technische Agenten, die Daten zuverlässig verschlüsseln, unerlässlich. Dies zeigt ganz deutlich den Stellenwert von Vertrauensaspekten bei neugeschaffenen Institutionen, wie die IEJB eine darstellt.

## **7.2 Untersuchung nach den Marktseiten**

In den nachfolgenden Kapiteln folgt die getrennte Darstellung der Auswirkungen seitens der internen Jobbörse in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen, wie bereits in den theoretischen Überlegungen diskutiert (vgl. Kapitel 2 u. Kapitel 5). Hier sollen vor allem Verbesserungen, aber auch Grenzen und Einschränkungen der internen Jobbörse nach Marktseiten getrennt dargestellt werden. Daran schließen sich die Ergebnisse der Veränderungen in dem neu entstehenden Koordinationsmix an, die ebenfalls nach Marktseiten getrennt resümiert werden. Die Identifizierung der Koordinationsformen erfolgt nach dem in Kapitel 4 und 5 vorgestellten Überprüfungsschema. So können die für die Koordinationsformen definierten „Schlüsselbegriffe“ in der empirischen Untersuchung identifiziert werden.

### **7.2.1 Marktseite: Unternehmen**

Es wird zunächst untersucht, inwieweit das Instrument Stellenbörse die vorher festgelegten Unternehmensziele realisieren kann, d.h. es findet ein Abgleich der ursprünglichen Motivation und der Zielrichtung des untersuchten Unternehmens bei der Einführung der internen Jobbörse statt. Beide Kategorien sind von Interesse, weil die Kernthese im Vordergrund steht, die besagt, dass die Jobbörse „nicht vom Himmel“ gefallen ist, sondern die Einführung des Mediums im Kontext von anderen Veränderungen (z.B. die Erreichung bestimmter Unternehmensziele und eine Veränderung der Unternehmensphilosophie) des institutionellen Umfelds der Wirtschafts- und Unternehmenswelt steht. Neben den qualitativen Ergebnissen der Fallstudie 1 aus Unternehmen A und den komplementär durchgeführten Experteninterviews aus den Unternehmen B, C und D wird auch auf die Resultate der quantitativen Befragung der Personalverantwortlichen aus Unternehmen A rekurriert. Während bis in die jüngere Vergangenheit ein vertikal gegliedertes hierarchisches Management die Unternehmensphilosophie bestimmt hat, setzt das Unternehmen nun auf die strategischen Bausteine „Lean Management“ und „Open Door Policy“.<sup>67</sup> Darunter versteht das Unternehmen zum einen den konsequenten Abbau von unnötigen Hierarchieebenen, die auch innerhalb der Bank zu mehr Eigenverantwortung und zu einem deutlich strafferen Arbeits- und Entscheidungsprozess führen. Dem externen, aber auch dem innerhalb des Unternehmens

---

<sup>67</sup> Das Unternehmen versteht darunter sowohl die größere Bedeutung von externem Sachverstand als auch die Intention, langgediente Mitarbeiter intern in Verantwortung zu berufen.

anzutreffenden „Expertentum“<sup>68</sup> kommt eine neue, stärkere Bedeutung zu. Das Unternehmen versucht, seine Mitarbeiter gezielt und unabhängig von hierarchischen Strukturen nach den individuellen Qualifikationen effektiv einzusetzen.

Es ist erklärte Unternehmensstrategie des untersuchten Konzerns, für stetige interne Fluktuation zu sorgen, aber gerade in Großkonzernen besteht zwischen angedachter Personalstrategie und der daraus resultierenden Praxis häufig eine Diskrepanz. Seitens der Unternehmensführung wünscht man sich, dass Mitarbeiter flexibel einsetzbar sind und öfters die Position wechseln. Nach Aussagen des Betriebsrates wird dies zwar angestrebt, in der Praxis aber nur eingeschränkt praktiziert. Wissenstransfer und Austausch kann nur funktionieren, wenn die Personalressourcen so gestaltet werden, dass parallel noch das Tagesgeschäft erledigt werden kann.

Dieses Vorhaben wird ergänzt durch den Abbau von Hierarchien und eine Informationstransparenz in der Kompetenz- und Entscheidungsstruktur innerhalb der Bank. Der befragte Vertreter aus Unternehmen C zeigte hingegen Skepsis gegenüber der Aussage, dass die interne Jobbörse allein einen „nachhaltigen Beitrag“ zum Abbau von Unternehmenshierarchien liefern kann. Er glaube vielmehr, dass in den letzten Jahren auch ein vermehrtes Umdenken im Management eingesetzt habe und dass sich auch die Unternehmensphilosophien an die veränderte Marktsituation, aber auch an den „Zeitgeist“ angepasst haben, der eben vielmehr den Mitarbeiter als wertvolle Ressource in Form von Humankapital im Fokus habe. Im Ergebnis aber überwiegt die Einschätzung aus den Unternehmen A, B und D, dass die IEJB einen Beitrag zur Reduzierung von Unternehmenshierarchien leistet.

### **Stellenbörse im Einklang mit dem Unternehmensziel**

Bei der Dokumentenanalyse der offiziellen Geschäftsberichte des Unternehmens über die Entwicklung des Mitarbeiterstandes sowie strategische Zielsetzungen und Aspekte der Unternehmensphilosophie zeigt sich, dass der elektronische Stellenmarkt ein wichtiger Baustein für die bisher beschriebenen Veränderungen zu sein scheint.

Zunächst offenbart der „*Code of conduct*“, ein unternehmensinterner Verhaltenskodex (vgl. Unternehmen A, Dokument 1), wichtige Details über das Selbstverständnis des Unternehmens. So legt das Unternehmen nach eigenem Bekunden Wert auf klare und transparente interne Entscheidungsstrukturen. Dies schließt auch die **Unterhaltung und Entwicklung**

---

<sup>68</sup> Expertentum: Sach- und Fachkompetenz des Einzelnen wird vor unternehmensinterne Weisungsstrukturen gestellt.

**einer Internetarchitektur ein**, die für ein maximales Informationsangebot zwischen allen Akteuren sorgen soll (vgl. Geschäftsbericht des Unternehmens A 2001: 50f.). „Ein gut geführtes Unternehmen muss transparent sein und über klare Governance-Grundsätze verfügen.“ (vgl. Geschäftsbericht des Unternehmens A 2001: 48).

In einem weiteren Dokument (vgl. Unternehmen A, Dokument A2) heißt es, dass „die zunehmende Flexibilisierung sowie Globalisierung der Berufswelt dazu beitragen, dass der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt immer intensiver wird. Daher gewinnt der interne Arbeitsmarkt an Bedeutung (...). Die Schaffung eines unternehmensweiten, transparenten, virtuellen Arbeitsmarktes erleichtert veränderungsbereiten Arbeitnehmern durch einen verbesserten Überblick den Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Hauses“ (vgl. ebd.). Unter dem Absatz ‚Ziele der Jobbörse‘ wird Folgendes vereinbart: „Die interne Jobbörse unterstützt die Unternehmenswerte Offenheit und Vertrauen des Unternehmens und fördert die Motivation der Mitarbeiter. Informationen über offene Stellen, verbunden mit der Möglichkeit zur Bewerbung, werden durch den internen Stellenmarkt jedermann zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, mehr Eigenverantwortung für ihre berufliche Entwicklung zu übernehmen.“ (vgl. ebd.). Auch das zweite Dokument wiederholt die Verpflichtung und Verantwortung von Personalverantwortlichen, jede neu geschaffene Stelle oder eine neue (zeitlich begrenzte) Vakanz in der Jobbörse auszuschreiben. Somit kann nach Auswertung der Dokumente bemerkt werden, dass mit der Einführung der IEJB die Unternehmensziele einen besonderen Nachdruck erhalten haben. Die zwischen den Tarifparteien formulierten Vereinbarungen stellen besonders die Informationstransparenz über Vakanzen und die damit verbundene Bewerbungsmöglichkeit in den Vordergrund der Fragestellung.

### **Sicherstellung der Datensicherheit und Anonymität als Verwendungsprinzip**

Darüber hinaus stand auch eine interne Vereinbarung (Unternehmen A, Dokument A1) zwischen dem Unternehmen und dem Betriebsrat zur Verfügung, die Anwendungsmodalitäten der internen Jobbörse regelt. Hier wird die IEJB als weiterer Baustein des Beschäftigungsmosaiks des Unternehmens angesehen. Die Jobbörse dient nach dieser Vereinbarung der „Schaffung größerer Transparenz von Angebot und Nachfrage auf dem internen Arbeitsmarkt des Unternehmens“ (vgl. ebd.). Weiterhin regelt die Vereinbarung die absolute Anonymität der Daten der Bewerber und deren Verschlüsselung. Gleichzeitig geht aus dem Schriftstück hervor, dass **ausnahmslos alle vakanten Stellen** bis zu einer gewissen Hierarchieebene auszuschreiben sind (vgl. ebd.).

## **Weitere positive Faktoren für das Unternehmen**

Für die Unternehmen ergeben sich eine Reihe von weiteren positiven Faktoren, die durch die interne Jobbörse bedingt sind und die man konkret in die beiden Kategorien „harte“ und „weiche“ Faktoren einordnen kann. Zu den „harten“ Faktoren gehört die Reduzierung der Transaktionskosten in den Arbeitsmarktfunktionen, die nachfolgend (vgl. die folgenden Kapitel) beschrieben wird. Zu den „weichen“ Faktoren gehören z.B. Reputations- und Imagegewinne des Unternehmens sowie eine verbesserte Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Ebenso kann zu den weichen Faktoren gezählt werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheit durch die „transparente Stellenbesetzung“ und die vermeintliche „Chancengleichheit“ im Bewerbungsverfahren durch die IEJB gesteigert wird. Weil die einzelnen Mitarbeiter durchaus auch an das Unternehmen gebunden werden und sich ausdrücklich intern bewerben sollen, erhöht sich deren Betriebsspezifität. Dies ist sicherlich eine der wichtigsten positiven Auswirkungen der Jobbörse, von denen das Unternehmen mittel- und langfristig am meisten profitieren kann. Zum einen kann die interne Jobbörse ein Angebot an unzufriedene Mitarbeiter machen, zum anderen werden Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Kenntnisse ausbauen, um einen bestimmten Job zu bekommen, der für sie individuell erstrebenswert ist.

Die Jobbörse trägt auch dazu bei, dass im Konzern Innovationen gefördert werden, denn die Jobbörse ist nur ein Anfang, auf dem noch eine Fülle von (technischen) Möglichkeiten aufgebaut werden kann, z.B. eine Skilldatenbank oder auch technische Agenten im Prozess der Arbeitsleistung. Weitere Einsparpotentiale bei Personalabteilung und bei Personalbetreuern sind nach Ansicht des Unternehmens durch das deutlich beschleunigte sowie effektivere Bewerbungsverfahren möglich (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Allerdings ist es schwierig zuzuordnen, welche Kostensenkungen unmittelbar auf die Einführung der IEJB zurückzuführen sind. Noch zurückhaltender äußert sich dazu der Betriebsrat, der die vermeintliche Kostensenkung grundsätzlich in Frage stellt (vgl. ebd.). Sicher aber werden die technischen Innovationspotentiale erneut positive Effekte auf eine raschere Allokation haben.

### **7.2.1.1 Veränderung in der Allokation**

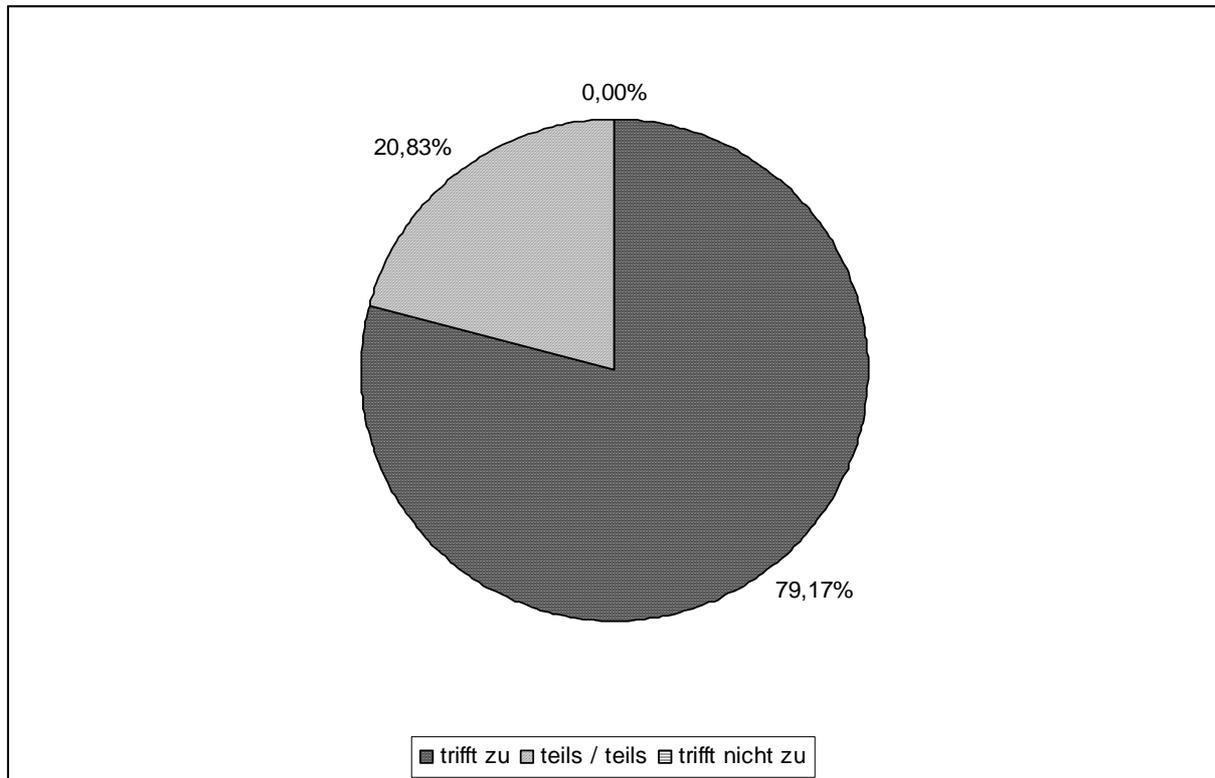
Wie bereits in der theoretischen Konzeptionsphase diskutiert, sind die mit Abstand deutlichsten Effekte der internen Jobbörse im Rahmen der Allokationsfunktion auszumachen, auch für die Marktseite der Unternehmen. Zurückzuführen ist dies zunächst auf die (technischen) Eigenschaften, die eine elektronische Jobbörse auszeichnet. Dazu zählt u.a. die

Raum- und Zeitlosigkeit des Mediums. Um die genauen Veränderungen der untersuchten IuK-Ausprägung empirisch zu erfassen, bedienen wir uns des in Kapitel 4 vorgestellten Schemas, das die Koordinationsmechanismen mit den Transaktionskosten in den Arbeitsmarktfunktionen verbindet. Diese Veränderungen werden dann mit den Aussagen und Ergebnissen der Empirie verglichen. Nach dem vorgenommenen theoretischen Muster fallen im Rahmen der Allokation vor allem **Such- und Informationskosten** an, die in engem Zusammenhang mit den technischen Funktionen der internen Jobbörse stehen. Durch die Einführung der Stellenbörse als ubiquitärem Marktplatz liegt u.a. die Wahrscheinlichkeit für Bewerber höher eine neue Stelle zu finden, als es vor deren Einführung und Nutzung. Durch das einfache „Handling“ sowie Bedienbarkeit der IEJB, kann dieses Potential tatsächlich auch realisiert werden. Die befragten Personalverantwortlichen bestätigen, dass sie aufgrund dieses gestiegenen Potentials und der Barrierefreiheit mit einer signifikant höheren Bewerberzahl rechneten und ihre Erwartungen nicht enttäuscht wurden. Darüber hinaus wurde bestätigt, dass die Technologie der bisher eingesetzten **technischen Agenten** in der Lage sei, die potenziellen Bewerber einem „Rough Matching“ zu unterziehen. Die Zielsetzung, die besten der potenziellen Bewerber schnell herauszufiltern, würde weitestgehend erreicht. Nach den empirischen Ergebnissen führt der Einsatz von technischen Agenten (z.B. Profilsuche, Überprüfen von zertifizierten Qualifikationen usw.) tatsächlich zu einem verbesserten „Screening“ der Bewerber und entschärft damit die Wahrscheinlichkeit einer „Adverse Selection“. Die Ergebnisse der Personalverantwortlichen zeigen, dass die personalökonomischen Instrumente wie das *Screening* durch den Einsatz von technischen Agenten verbessert werden kann, dies gilt insbesondere für die Phase des *Rough Matching*, was von über 79,17% der Befragten untermauert wird (vgl. QNB<sup>69</sup>, Ergebnis zur Aussage 1).

---

<sup>69</sup> Unter der Abkürzung QNB wird die quantitative Befragung verstanden die insgesamt aus dreizehn Aussagen besteht, die auch im Anhang zu finden sind (vgl. Anhang A2 u. A3).

Abbildung 22: Die interne Jobbörse sorgt für ein besseres Erkennen, eine höhere Transparenz der Qualifikation der Bewerber



Probleme bei der Filterung von Daten treten in einem geringeren Maße auf als auf externen Marktplätzen, weil ein interner Standard des Unternehmens vorgegeben ist, die Berufsbezeichnungen und Aufgabenfelder harmonisiert und somit die Anforderungsprofile leichter mit den Fertigungsprofilen „gematcht“ werden können, als es auf dem großen und unbegrenzten externen Markt der Fall ist. Auch die befragten Personalverantwortlichen aus Unternehmen A bestätigten ein „rasches Matching von Angebot und Nachfrage über die interne Jobbörse“ (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Ein weiterer Befragter hingegen weist auch auf Schwierigkeiten hin, die immer dann auftreten, wenn die bisherige Tätigkeit nicht mit der avisierten übereinstimmt und die standardisierte Schlagwortsuche Grenzen aufzeigt. „Dies ist vor allem bei hochwertigen sowie spezialisierten Tätigkeiten zu verzeichnen, die nicht einfach in ein Profil gezwängt werden können“ (vgl. Unternehmen C, Interview 3).

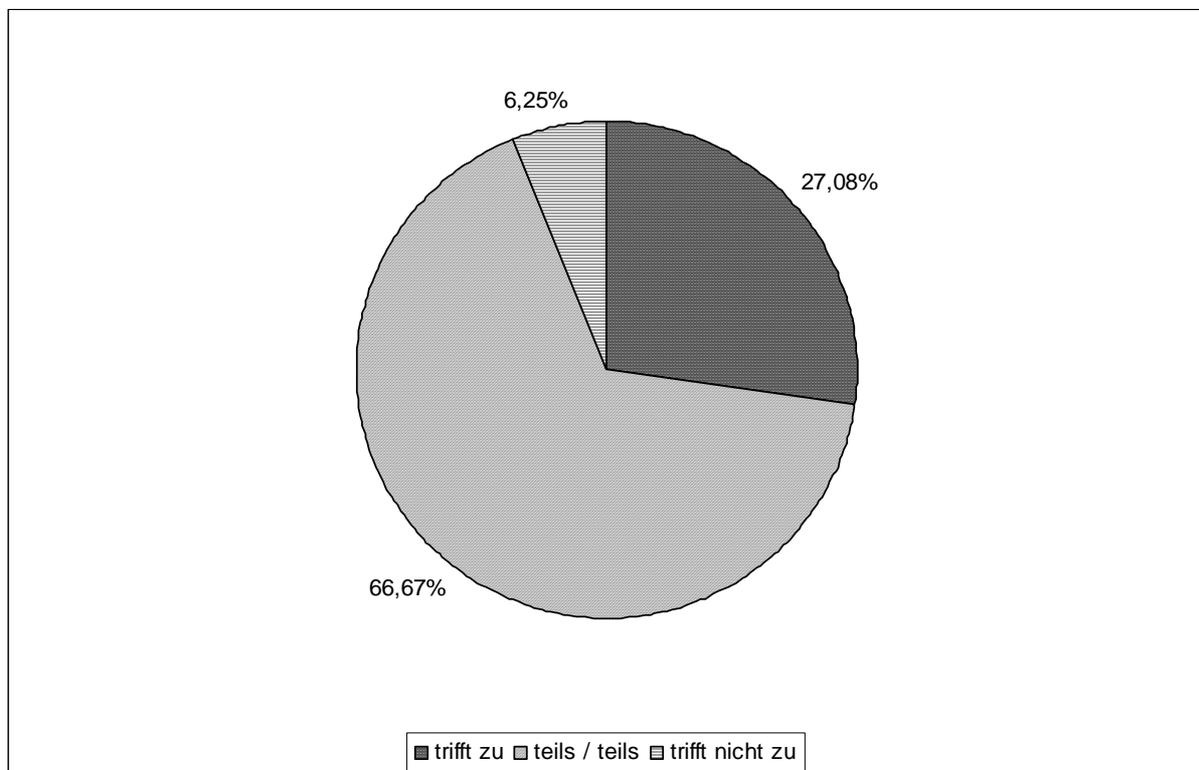
Bleiben wir aber in der Logik des Argumentationsstrangs eines verbesserten „Matchings“, führt das zu einer Senkung der ex ante-Informationskosten über potenzielle Bewerber und damit zu einer verbesserten Passgenauigkeit der Bewerber auf die vakanten Stellen. Ein weiterer Vorteil aus Sicht des Unternehmens ist das vereinfachte und beschleunigte Bewerbungsverfahren, das die Jobbörse ermöglicht. Die Befragung von über die Jobbörse

vermittelten Probanden macht dies deutlich: Über die Plattform IEJB konnte es innerhalb von 3-5 Tagen zum Abschluss des Arbeitsplatzwechsels kommen. Neben der Zeitersparnis müssen auch die in einem weitaus geringeren Maße entstehenden Ausfallkosten (bei Nichtbesetzung von vakanten Positionen), aber auch die Kostenersparnis im Bewerbungsverfahren selbst (Such- und Informationskosten) berücksichtigt werden.

Die IEJB bewirkt somit eine schnellere, aber auch bessere Allokation durch ein rasches Bewerbungsverfahren und durch die numerische Zunahme der Bewerbungen. Die durch elektronische Medien erhältlichen Informationen verstärken den Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern. Ex ante-Informationskosten über Mitarbeiter nehmen nach diesen Überlegungen mit dem Grad der Benutzung von elektronischen Medien ab.

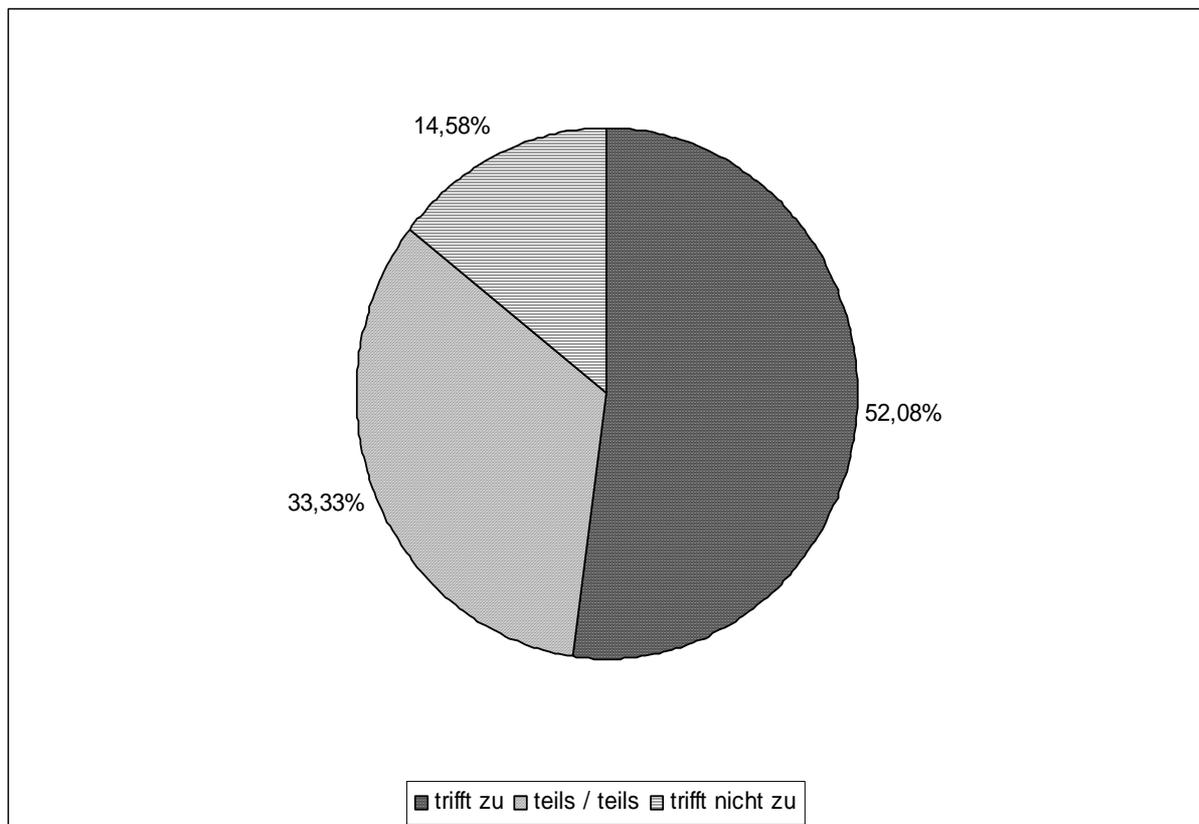
Die Bedeutung der Rekrutierung über den virtuellen Marktplatz unterstreicht die Aussage, dass die Mehrheit von 66,67% der Befragten der Aussage zustimmen, dass die interne Jobbörse sämtliche weiteren Rekrutierungswege substituiert hat (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 2).

Abbildung 23: Die interne elektronische Jobbörse hat sämtliche überwiegend interne Rekrutierungswege ersetzt



Dies ist allerdings auch vor dem Hintergrund der bereits zitierten Anmerkung des Betriebsrates zu sehen, der auch weiterhin „informelle Wege“ in der Stellenbesetzung parallel zur internen Jobbörse beschreibt (vgl. voriges Kapitel). Als eine weitere Evidenz für die Verbesserung der Allokationsfunktion ist auch der mehrheitlich geäußerte reduzierte Zeitaufwand gegenüber herkömmlichen, mit der Hauspost versendeten Bewerbungsunterlagen zu werten, der mit der elektronischen Rekrutierung einhergeht. Auch diese Ansicht wird von 52,08% der befragten Personalverantwortlichen geteilt (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 3).

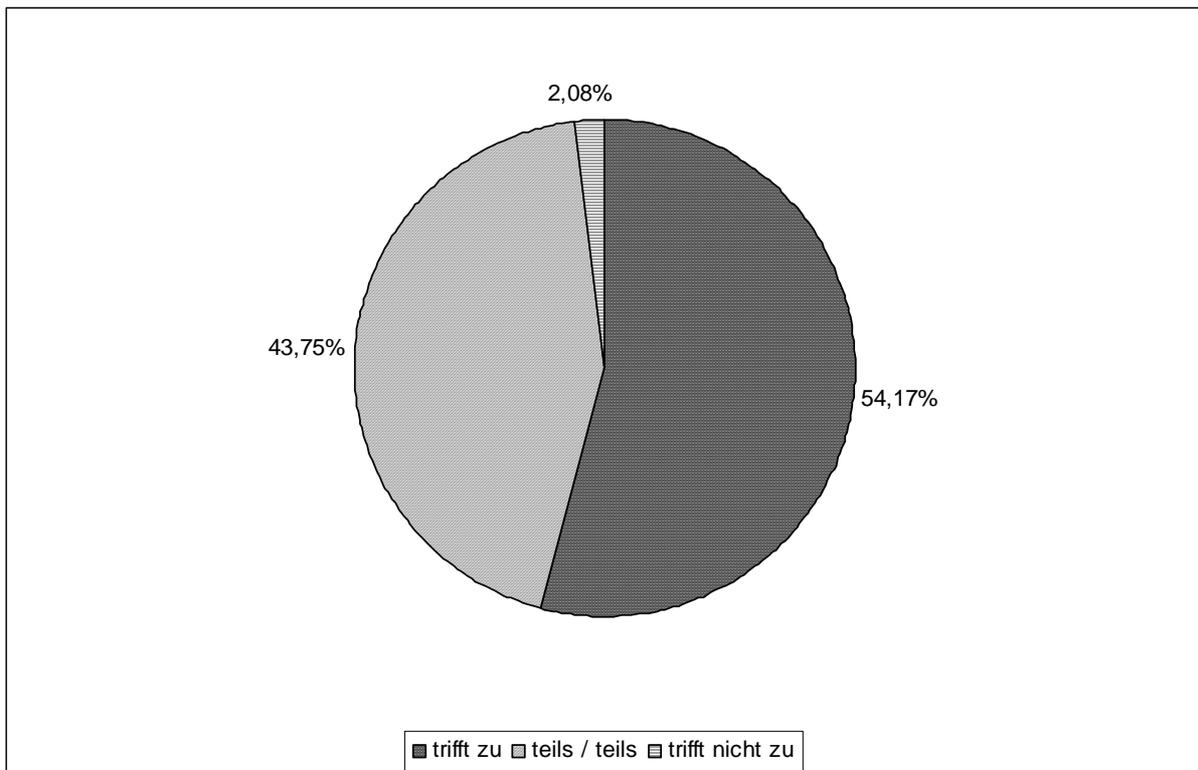
Abbildung 24: Die Stellenbesetzung über die interne elektronische Jobbörse geht wesentlich schneller als auf dem herkömmlichen Wege



In der Frage, ob sich mit dem Allokationsprozess auch eine qualitative Verbesserung eingestellt hat, gibt es ein differenziertes Bild innerhalb der quantitativen Befragung. Rund 56% der Probanden antworten nur mit teils/teils, während nur 20% eine Korrelation zwischen erhöhter Bewerberzahl und dadurch eine gestiegene Passgenauigkeit nennen. Rund 22% der Befragten lehnen dies ab. Das lässt auf unterschiedliche individuelle Erfahrungen der Personalverantwortlichen schließen. Für Zustimmung können ebenfalls Belege aus der Fallstudie angeführt werden; zum einen steigt natürlich die Wahrscheinlichkeit besserer Bewerbungen, wenn die Jobbörse zu einer Markterweiterung des Bewerberkreises führt. Zum

anderen sorgen die transparenten und detaillierten Ausschreibungen für einen größeren *Self Selection*-Effekt, Mitarbeiter überlegen sich gründlich, ob ihr Profil mit dem der angebotenen Stelle übereinstimmt. Die Aussagen der Personalverantwortlichen wird auch in diesem Punkt mit einer kritischen Bemerkung versehen; so geben die Arbeitnehmervertreter zu bedenken, dass die höhere Bewerberzahl auch dadurch zustande kommt, dass die Bewerbung schnell und standardisiert vollzogen werden kann und somit im Vergleich mit wenig Aufwand verbunden ist.

Abbildung 25: Die interne elektronische Jobbörse fördert die Informationstransparenz bei dem Angebot an und der Nachfrage nach Jobs innerhalb des Unternehmens.



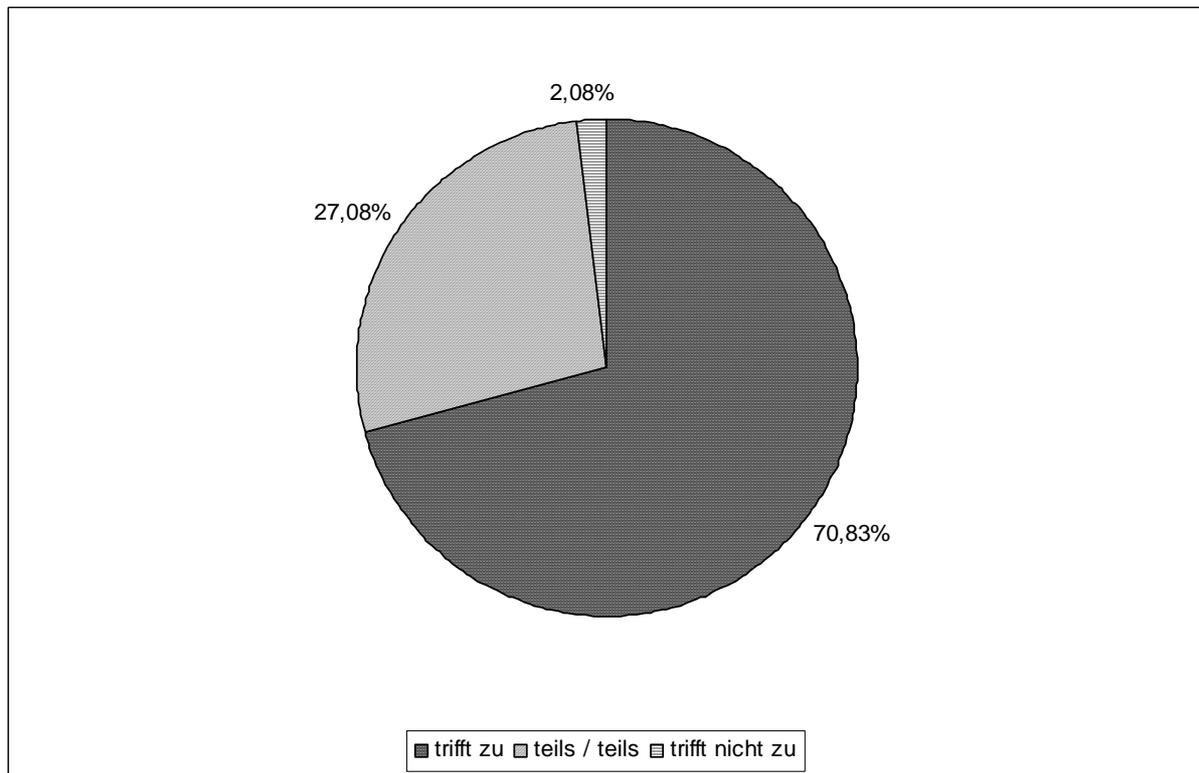
Somit steigt auch die Zahl der so genannten „Blindbewerbungen“ an, was die Wirksamkeit des *Self Selection*-Effekts einschränkt (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Anders als auf externen Jobbörsen, kommt es durch die IEJB allerdings zu keinem „Information Overload“ durch eine „Bewerbungsflut“, weil sich die Bewerber innerhalb des Unternehmens nicht durch unnötige und unpassende Bewerbungen für neue Positionen disqualifizieren möchten.

Bezüglich der Transparenz des Mediums gibt es ebenfalls eine Mehrheit von 54,17%, die einen klaren Transparenzgewinn seitens der Jobbörse im Rahmen der Stellenbesetzung (dies gilt vor allem für die Offenheit des Angebots und der Nachfrage) konstatiert (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 10).

Zurückzuführen ist dies auf die Tatsache, dass sämtliche offenen Stellen ausgeschrieben werden müssen und der elektronische Stellenplatz durch seine raum- und zeitunabhängige Eigenschaft für eine Zunahme der Transparenz im Ausschreibungsprozess sorgt und somit bestehende Informationsunvollkommenheiten auf beiden Marktseiten entschärft. Wiederum mit der Einschränkung, die höchst wahrscheinlich in dem Anteil der teils/teils-Antworten von 43% ausgedrückt ist, weil hohe und höchste Positionen des Unternehmens diesem Transparenzgebot nicht immer unterliegen.

Auch die zu erwartende zunehmende räumliche Dimension durch das elektronische Stellenportal wurde von der Mehrheit (70,83%) der Befragten bestätigt. Dies lässt auf den Umstand schließen, dass die unternehmensweite (meist sogar weltweite) Ausschreibung die Anzahl der Bewerbungen steigen lässt, da der elektronische Stellenplatz ein transparentes Angebot der Stellen sicherstellt. Die 27% teils/teils-Stimmen lassen sich dadurch erklären, dass das räumliche Einzugsgebiet bei den einzelnen Stellen variiert. So werden Führungskräfte häufiger aus entfernten Regionen oder Unternehmensteilen rekrutiert als das z.B. bei gewöhnlichen Sachbearbeiterpositionen der Fall ist. Aber diese Frage ist natürlich nicht für die gesamte Branche zu verallgemeinern. Interviewpartner aus den Unternehmen B und C konnten diese Aussage nicht in dieser Deutlichkeit unterstützen. Gründe hierfür liegen vor allem in der Ausrichtung der befragten Unternehmen; Unternehmen A ist das mit den weitreichendsten internationalen Verflechtungen, während Unternehmen B, C und D vor allem in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit aufweisen.

Abbildung 26: Die interne elektronische Jobbörse erreicht ein größeres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege



### 7.2.1.2 Veränderung in der Leistungserstellung

In dieser Funktion fallen vor allem Übertragungs- und Überwachungskosten an. Positive Effekte in der Leistungserstellung erzeugen zum großen Teil die bestmögliche Rahmenbedingung für die Allokation. Da im vorherigen Kapitel trotz Einschränkungen eine verbesserte Passgenauigkeit festgestellt wurde, profitiert das Unternehmen zum einen aus der verbesserten Allokation und zum anderen durch weitere nachgelagerte Effekte, die im Zusammenhang zu sehen sind.

So führen eine gesteigerte Motivation und Stellenzufriedenheit zu einer positiven Arbeitsatmosphäre und zu einer höheren Arbeitsproduktivität, was wiederum mögliche Fluktuationskosten bei Kündigungen oder gezielter Abwerbung von Personal durch Konkurrenzunternehmen reduziert. Eine verbesserte Passgenauigkeit, die nach dieser Logik zwischen angebotener Stelle und nachfragendem Mitarbeiter besteht, hat Auswirkungen auf Motivation und Arbeitsplatzzufriedenheit, was wiederum die Arbeitsproduktivität positiv beeinflusst. Eine verbesserte Passgenauigkeit sichert somit nach dieser Annahme einen effektiveren Humankapitaleinsatz, was aus betriebswirtschaftlicher Perspektive für jedes Unternehmen

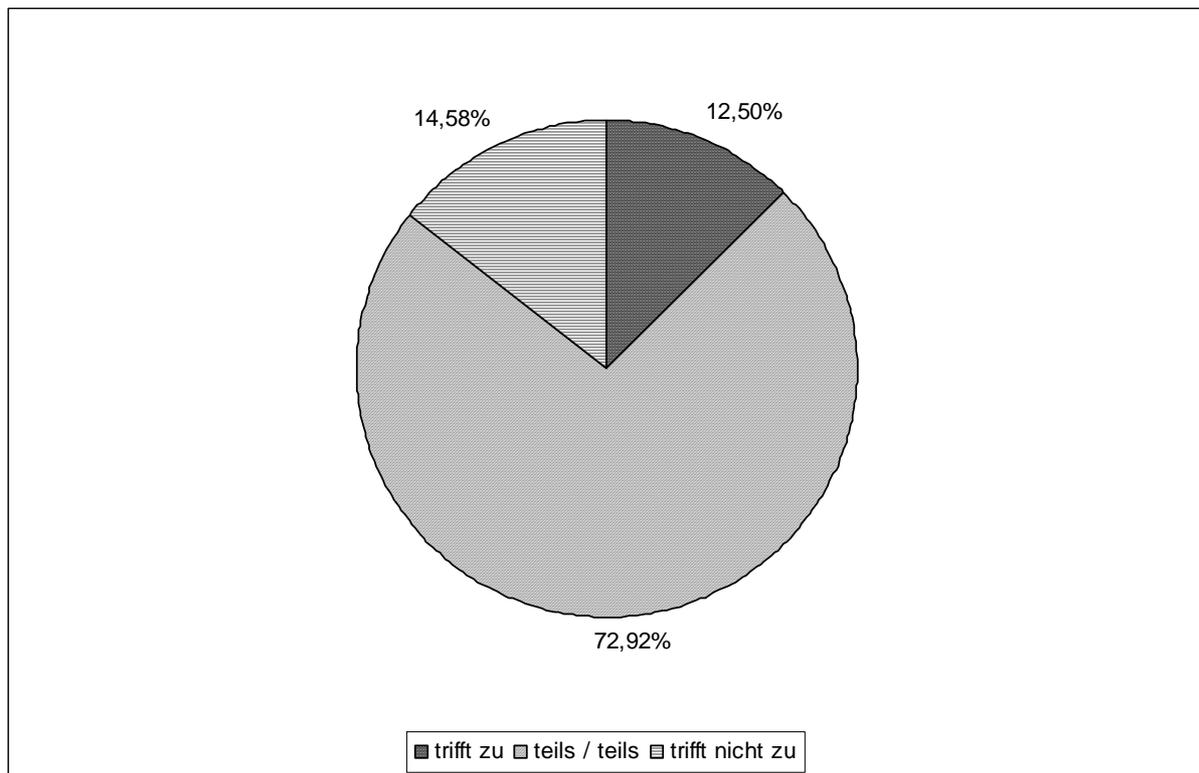
höchste Priorität haben muss. Bestätigt wird das von zwei Mitarbeitern, die über die IEJB eine neue Aufgabe im Unternehmen gefunden haben und herausstellen, dass sie ohne das elektronische Medium von der Vakanz nicht erfahren hätten. Beide Mitarbeiter bestätigen den hohen Zufriedenheitsgrad mit der neu gefundenen Tätigkeit (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

Auch wenn kein unmittelbarer Effekt der Jobbörse auf die Leistungserstellung besteht, kann die erhöhte Passgenauigkeit diese positiv beeinflussen, wie obiges Beispiel zeigt. Gleiches gilt auch für den Wissenstransfer und den Humankapitaleinsatz von Beschäftigten, wenn die Fluktuation innerhalb des Unternehmens zunimmt (was ausdrücklich gewünscht ist), um dem Ziel einer „Employability“<sup>70</sup> für möglichst viele Beschäftigte näher zu kommen. Hierzu finden sich in der Befragung der Personalverantwortlichen zum einen die im Rahmen der Allokation relevanten Ergebnisse zur verbesserten Passgenauigkeit (vgl. Ergebnis zur Aussage 5 und vorheriges Kapitel), die auf die Leistungserstellung wirken, zum anderen auch die erhöhte Fluktuation innerhalb des Unternehmens, die durch die Jobbörse möglich wurde (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 6). Rund 50% der befragten Personalverantwortlichen teilen diese Aussage, für eine größere Fluktuation sprechen auch die bereits erwähnten Eigenschaften des virtuellen Stellenmarktplatzes; neben dem schnelleren Zusammentreffen von Nachfrage und Angebot kann der gesamte Stellenwechselprozess gegenüber der herkömmlichen Rekrutierung zügiger abgewickelt werden. Dies bestätigt auch ein EDV-Sachbearbeiter, der die schnelle, barrierefreie und kostenlose Möglichkeit der Bewerbung hervorhebt, die Mitarbeiter würden sehr häufig nach neuen Stellenangeboten in der Stellenbörse suchen (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

---

<sup>70</sup> Die „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit) der Mitarbeiter ist als erklärtes Unternehmensziel auch in Dokument A1 ausdrücklich erwähnt.

Abbildung 27: Die interne elektronische Jobbörse hat dazu beigetragen, dass es eine größere Fluktuation innerhalb des Unternehmens gibt



Der theoretisch diskutierte, zunehmende mögliche Wissenstransfer wurde hingegen nicht bestätigt. Hier wiesen die beiden Vertreter des Betriebsrates darauf hin, dass dieses Unternehmensziel lediglich „Wunschdenken“ sei, da die zeitlichen Ressourcen für das „Erlernen von neuen Tätigkeiten und Fertigkeiten“ sehr eng bemessen sind (vgl. ebd.). Somit zeigt sich hier ein differenziertes Bild. Versieht man also die Aussage über den verbesserten Wissenstransfer mit einer Einschränkung aus der Situation der Arbeitnehmervertreter, kann immer noch über die erhöhte Fluktuation und die nachgelagerten Auswirkungen der Passgenauigkeit eine Verbesserung für die Funktion der Leistungserstellung festgestellt werden.

### 7.2.1.3 Veränderung in der Leistungskontrolle

Was für die Leistungserstellung gilt, ist auch für die Leistungskontrolle von Relevanz. Für motivierte und produktive Mitarbeiter sinken automatisch Aufwendungen, die sonst im Rahmen der Verhaltenskontrolle oder als Kontrollkosten der Leistungserstellung anfallen würden. In dieser Arbeitsmarktfunktion muss aber im Hinblick der Fragestellung eingeräumt werden, dass in der gesamten Empirie kein direkter Zusammenhang zwischen der IEJB und den Kontrollkosten erkannt wird. Diese Einschränkung wurde bereits in der Arbeitshypothese

berücksichtigt; vielmehr wurde angenommen, dass der Bereich der Leistungskontrolle ebenfalls größtenteils von der Veränderung der Allokation abhängig ist. Wenn wir diese nachgelagerten Effekte, wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Informationstransparenz, über die Leistungserwartungen seitens des Arbeitgebers aber einer Betrachtung unterziehen, dann können Bedeutungsverluste der *Moral Hazard*-, *Hold Up*- und *Freerider*-Problematik (vgl. Kapitel 3) auf der Marktseite der Unternehmen realisiert werden, denn für zufriedene und motivierte Mitarbeiter sinken die Kontrollkosten in der Leistungserstellung. In diesem Zusammenhang kann auf obiges Beispiel der beiden erfolgreich über die IEJB vermittelten Beschäftigten verwiesen werden (vgl. vorheriges Kapitel). Die Kosten für die Verhaltenskontrolle von Mitarbeitern während des Prozesses der Leistungserstellung können also reduziert werden. So kann der Annahme gefolgt werden, dass die Kontrollkosten geringer ausfallen, wenn die Passgenauigkeit der Beschäftigten auf die vakanten Stellen verbessert wird. Dass dies nicht nur eine theoretische Annahme ist, bestätigt ein Teamleiter aus Unternehmen A, der den Zusammenhang zwischen Motivation, Stellenzufriedenheit und einer reduzierten Kontrolle der erbrachten Arbeitsleistungen hervorhebt (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Auch die Vertreter des Betriebsrates unterstützen diese Annahme mit ihren Aussagen, weisen aber auf die Schwierigkeit hin, dass eine konkrete Zuordnung von Kontrollkosten kaum möglich ist (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

#### **7.2.1.4 Veränderung in der Gratifikation**

Die in den theoretischen Überlegungen skizzierte Vermutung (vgl. Kapitel 2), die Gratifikationsfunktion würde für die Marktseite keine oder nur eine untergeordnete Rolle einnehmen, muss im Nachgang der empirischen Untersuchung relativiert werden. Im Rahmen der Gratifikation fallen nach den bisherigen Überlegungen vor allem Verhandlungskosten an, die durch die IEJB einer Veränderung unterliegen.

Aufgrund der festgestellten Verbesserung der technischen Screening-Möglichkeiten in der Allokationsfunktion fließen präzisere Kenntnisse über Qualifikationen und Fähigkeiten über potenzielle Bewerber in die Vertragsverhandlung über Höhe und Art der Bezahlung direkt ein. So steht der Marktseite der Unternehmen ein zusätzliches Instrument für die Vertragsverhandlung zur Verfügung.

Vor der Einführung der IEJB wurden im befragten Unternehmen primär Stellen hierarchisch und nach Betriebszugehörigkeitsdauer vergeben sowie Beförderungen ausgesprochen. Dies hat sich grundsätzlich nicht verändert.

Durch die IEJB haben aber alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich für eine neue, verantwortungsvollere und somit auch finanziell attraktivere Stelle zu bewerben. Das erhebliche Interesse der Mitarbeiter an den Stellenangeboten im elektronischen Jobportal zeigt, dass diese Möglichkeit häufig genutzt wird. Der elektronische Marktplatz Jobbörse hat den Wettbewerb zwischen Mitarbeitern verstärkt und die bereits beschriebene traditionelle Besetzungspraxis eingeschränkt. Alle Probanden sahen in der IEJB ein Mittel, um sich auch im beruflichen Umfeld finanziell zu verbessern. Das erklärt auch die gezielte Suche nach Stellen im gehobenen Tarifgruppenbereich, wie mehrere Mitarbeiter aus Unternehmen A bestätigten (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

Zudem fördert die IEJB den Wettbewerb unter den Mitarbeitern, da das Konkurrenzpotential bei der Bewerbung um offene Stellen erhöht wird. Dies kann zu schnelleren Karrieresprüngen führen, die auch finanzielle Auswirkungen haben, die ohne die IEJB nicht möglich gewesen wären. Ohne die technische Plattform der IEJB hätten die Bewerber von dem Stellenangebot nicht erfahren. Aus diesem Grund kann man einen Zusammenhang zwischen IEJB und einer Verbesserung der Gratifikationsleistung herstellen.

Die direkten Auswirkungen auf die Gratifikation können im Rahmen der quantitativen Untersuchung nicht bewertet werden. Es besteht aber die Möglichkeit, Verknüpfungen zu den Fragestellungen der Personalverantwortlichen herzustellen. Dazu gehört zum einen die festgestellte zunehmende Fluktuation (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 6, siehe auch Kapitel 6.5.1) innerhalb des Unternehmens, die auf einen erhöhten Wettbewerb um Stellen (vgl. Ergebnis zur Aussage 7, siehe auch Kapitel 6.5.1) zwischen den Mitarbeitern zurückzuführen ist. In diesen Zusammenhang gehört auch die verbesserte Transparenz und Offenheit des Stellenbesetzungsverfahrens (vgl. QNB, Ergebnis zur Aussage 10, siehe auch Kapitel 6.5.1). Anhand dieser drei Aussagen kann eine Veränderung der Gratifikation wie folgt beschrieben werden: Die interne Jobbörse sorgt im Rahmen einer für alle Beschäftigten im Unternehmen transparenten Ausschreibung der Vakanzen für einen Anstieg der Bewerbungen für die offenen Stellen. Dies führt zu einer Zunahme der internen numerischen Fluktuation, die für die Beschäftigten meist mit dem Erlangen einer besser dotierten Stelle verbunden ist. Ohne den elektronischen Marktplatz und die dazugehörige barrierefreie Technik wäre die Ausschreibung sicher nicht für alle Beschäftigten zugänglich gewesen. Auch wenn dieser Zusammenhang nicht überschätzt werden darf, zeigt er doch, dass es Auswirkungen seitens der Jobbörse auf die Gratifikation der Beschäftigten geben kann.

### 7.2.1.5 Auswirkungen auf die Koordination

Wir blicken zurück: Nach der vorgestellten Arbeitshypothese (vgl. Kapitel 1.4) werden hier nach der bereits vorliegenden Mischkoordination des internen Arbeitsmarktes die empirischen Evidenzen für eine Zunahme von Wettbewerb und Kooperation bei einer gleichzeitigen Abnahme von hierarchischen Strukturen erreicht (vgl. Kapitel 1.4 und 2). Für die Unternehmensseite kamen nach den eigenen theoretischen Überlegungen nur zwei Beziehungsgeflechte in Frage: Kooperation und Hierarchie. Der **Wettbewerb ist ausgeschlossen**, weil es einen solchen zwischen den beiden Marktseiten nicht geben kann (vgl. Kapitel 5).

Grundsätzlich lässt sich im Anschluss an die empirische Reflexion, auch aus Unternehmenssicht, zunächst konstatieren: Die von Teilen der Literatur (vgl. Kapitel 2) erwartete Substitution von interner durch externe Flexibilisierung ist nicht erfolgt. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: Die **IEJB bewirkte einen Wandel, der die als eigenständig identifizierte Organisationsform des internen Arbeitsmarktes gegenüber dem externen Arbeitsmarkt gestärkt hat**. Schließlich hat die Nachfrage und das Angebot von Stellen (vgl. Kapitel 7) durch die technische Plattform IEJB signifikant zugenommen, was als Gradmesser einer gestiegenen Attraktivität und Aktivität des internen Arbeitsmarktes des untersuchten Unternehmens angesehen werden kann. Da dies auch von den befragten Mitarbeitern aus Unternehmen B, C und D bestätigt wurde, gibt es starke Indizien dafür, dass interne Jobbörsen für die gesamte Branche und deren „unternehmenseigenen Arbeitsmarkt“ eine noch stärkere Bedeutung erlangt haben. Zumal alle Unternehmensstrategien darauf abzielen, leistungsfähiges Personal im Unternehmen zu halten und über interessante Karriereoptionen an sich zu binden (vgl. Unternehmen A, Dokument 1). Die Veränderung der Koordination wird analog zum verwendeten Schema im vorherigen Kapitel dargestellt. Zunächst folgen die Auswirkungen der technischen Eigenschaften der IEJB auf die Koordination, anschließend wird der Wandel in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen gebündelt und auf Auswirkungen auf die Koordination überprüft.

Die technischen Eigenschaften der internen Jobbörse wurden bereits im vorherigen Kapitel (vgl. Kapitel 7.1) dargestellt. Die technische Struktur der IEJB sorgt dafür, dass durch die einfache Bedienung<sup>71</sup> einerseits und die Vielzahl der eingestellten (Stellen)-Informationen (verstärkter Informationswettbewerb durch das Unternehmen) andererseits mehr wettbewerbliche Rahmenbedingungen etabliert werden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass alle vier befragten Unternehmen im Rahmen ihrer Leitlinien und Firmenphilosophien auf den mün-

---

<sup>71</sup> Durch das einfache Handling der Funktionen des Mediums kann es zum einen jeder Mitarbeiter nutzen, zum anderen kann sich jeder potenziell bewerben.

digen und selbstständigen Mitarbeiter setzen, um somit die eigene berufliche Entwicklung und damit auch deren Chancen und Risiken zu individualisieren.

Davon profitiert auch die Unternehmensseite, die damit eine hohe Akzeptanz des Mediums bei den Mitarbeitern erreicht, was als Zeichen der gegenseitigen Kooperation zwischen den Marktseiten verstanden werden kann. Beide Effekte treten parallel auf, bedingen und verstärken sich gegenseitig. Auch der technische Intermediär sorgt auf Unternehmensseite für die Begrenzung der negativen Auswirkungen des vergrößerten Stellenwettbewerbs, indem er die erhöhte Zahl von Bewerbungen nach einem standardisierten Muster begrenzt und somit zu einer Vorauswahl führt. Dass die beschriebene Zunahme von Wettbewerb und Kooperation zu einem gleichzeitigen Abbau von hierarchischen Merkmalen führt, ist somit nicht nur eine theoretische Annahme. Wie bereits unter der Struktur der Stellenprofile und Tarifgruppen der Bank (vgl. Kapitel 7.1) diskutiert, führt die Stellentransparenz für alle Beschäftigten des Unternehmens zu der Möglichkeit, dass Mitarbeiter über die IEJB feste Gratifikationsregelungen (z.B. Senioritätsentlohnung nach Dauer der Betriebszugehörigkeit etc.) umgehen können, indem sie sich auf höher dotierte Stellen bewerben, von denen sie ohne das elektronische Medium Jobbörse nicht erfahren hätten. Eingeschränkt wird diese Tatsache nur durch Aussagen des Betriebsrates, dass vereinzelt Stellen im gehobenen sowie im außertariflichen Bereich auch ohne Ausschreibung an „ausgewählte Personen“ vergeben werden (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Diese Besonderheit spielt aber auch nach Bekunden der Arbeitnehmervertreter eine „zu vernachlässigende Rolle“ in der Stellenbesetzung (vgl. ebd.).

Die Einrichtung der technischen Möglichkeit, dass auch Stellengesuche in der Jobbörse geschaltet werden können, führt ebenfalls zu einer Zunahme des Wettbewerbs mit kooperativen Elementen bei einer gleichzeitigen Abnahme hierarchischer Momente. Zum einen profitiert das Unternehmen von Mitarbeitern, die selbstständig nach einer neuen Stellung im Unternehmen suchen und um diese mit anderen Beschäftigten konkurrieren, während alleine die Möglichkeit, Stellengesuche zu schalten, als Entgegenkommen und somit als kooperatives Merkmal gegenüber der Belegschaft zu werten ist. Signifikant ist, dass alle vier befragten Unternehmen Stellengesuche auf ihren internen elektronischen Jobbörsen unterhalten, ebenso, dass der Zeitraum der Einführung der Plattformen zu einem relativ ähnlichen Zeitpunkt erfolgt ist. Dies muss als Anzeichen gewertet werden, dass die Unternehmen das Medium vor allem in Bezug auf die Attraktivität des eigenen internen Arbeitsmarktes als Wettbewerbsvorteil ansehen, um Abwanderungs- und Fluktuationserscheinungen entgegen-

zuwirken (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1, Unternehmen B, Interview 1, Unternehmen C, Interview 1, Unternehmen D, Interview 1).

Gleiches ist bezüglich des Stellenwerts der räumlichen Dimension der IEJB zu konstatieren. Von der durch die Technik ermöglichten „Markterweiterung“ (vgl. Kapitel 7.1) und dem damit größeren Wettbewerb zwischen Mitarbeitern um Stellen kann das Unternehmen nur profitieren. Diese erfolgreiche Markterweiterung führt auch zu einer zunehmenden Fluktuation, die eine hierarchische Zuordnung von Stellen und Stelleninhabern weiter zurückdrängt. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass dies nicht nur auf die technischen Eigenschaften der internen Jobbörse zurückzuführen ist, sondern dass das Unternehmen selbst ausdrücklich den Wettbewerb um Stellen wünscht (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Die bereits wiederholt dargestellten technischen Eigenschaften begünstigen zunächst einen neuen Koordinationswandel in der Allokation, womit nachfolgend der Wandel in den einzelnen Arbeitsmarktfunktionen beschrieben wird.

Da mit der Konstituierung der internen Jobbörse eine großzügige Ausschreibungspraxis in den befragten Unternehmen einherging und der gesamte Ausschreibungs- sowie Bewerbungsverfahren transparent gestaltet wurde, werden die aus der Literatur klassisch bekannten Merkmale einer hierarchischen Allokation (z.B. festgelegte „ports of entry“ sowie Beförderungen nach Senioritätsaspekten bzw. Betriebszugehörigkeitsdauern) zurückgedrängt, wenn nicht sogar „vollständig ausgehebelt“. Dadurch sinken Such- und Informationskosten für das Unternehmen in der Allokationsfunktion. Eine weitere Ausdifferenzierung der möglichen Kostensenkungen ist allerdings auf Basis der zur Verfügung stehenden Daten nicht möglich. Die durchweg angenommene Senkung der Transaktionskosten muss allerdings mit Einschränkungen versehen werden; so weist der Vertreter von Unternehmen D auf die neuen Aufgaben hin, die durch die vermehrten Bewerbungen und vor allem auch durch die Auswertung der Stellengesuche ausgelöst werden (vgl. Unternehmen D, Interview 1). Im Gegenzug zu abnehmenden hierarchischen Momenten zwischen den beiden Marktseiten konnten empirische Belege für die angenommene Win-Win-Situation im Hinblick auf langfristige und konsensorientierte Arbeitsverträge in der Allokationsphase gefunden werden. Zementiert wird dies durch den bereits beschriebenen Stellenwettbewerb durch die IEJB, der mit einer verbesserten Passgenauigkeit einhergeht und auch stärker die individuellen Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt. Kooperatives Handeln gegenüber der Mitarbeiterschaft, auch aus Unternehmenssicht, ermöglicht die Erreichung der beschriebenen Ziele effektiver als starre hierarchische Weisungen, die nicht auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen an leistungsfähigen, produktiven und somit auch an

zufriedenen Mitarbeitern interessiert sind; wenn auch nicht ohne Eigennutz, der aus einer personalwirtschaftlichen Kalkulation legitim ist. Trotzdem kann dies als Zeichen der Kooperation seitens des Unternehmens gewertet werden. Dies belegen auch die schriftlich fixierten Unternehmensrichtlinien, die im Rahmen der Dokumentenanalyse ausgewertet wurden (vgl. Kapitel 7). Für Leistungserstellung und Leistungskontrolle ergeben sich aus der Allokation ebenfalls Aspekte, die auf eine Abnahme von hierarchischen Charakteristika schließen lassen. So lockern sich standardisierte Kontrollmechanismen für motivierte Beschäftigte, die durch eine verbesserte Passgenauigkeit eine höhere Stellenzufriedenheit aufweisen. Schließlich müssen zufriedene und motivierte Mitarbeiter weniger überwacht werden, was die Kontroll- und Überwachungskosten senkt. Gleiches galt für das starre Entlohnungssystem, das bislang hierarchische Muster aufwies, durch die Einführung der internen Jobbörse aber einen deutlichen Flexibilisierungsschub bekommen hat. Zwar ist die Entlohnung immer noch an die jeweilige Stelle gekoppelt, aber die Gehaltssprünge, die durch ein „restriktionsfreies Bewerben“ möglich sind, können nur über den Einsatz der technischen Plattform erreicht werden. Somit entfällt auch weitgehend die Bedeutung der Gratifikation nach Senioritäts- und Beschäftigungszugehörigkeitskriterien.

## **7.2.2 Marktseite: Arbeitnehmer**

Die Frage, welche Vorteile sich für die Beschäftigten durch die Nutzung der internen Jobbörse einstellen und ob eine Änderung der Koordination erfolgt, lässt sich am besten in den einzelnen Funktionen beantworten (vgl. nachfolgende Kapitel). Trotz allem gibt es allgemeine, aber vor allem technische Aspekte der IEJB (vgl. Kapitel 7.1), die außerhalb der vier Arbeitsmarktfunktionen stehen und die auf ihren Veränderungsdruck auf die bestehende Koordination hin untersucht werden sollen. Nachfolgend werden die technischen Merkmale, die für die Marktseite der Arbeitnehmer von besonderer Bedeutung sind, diskutiert.

### **Barrierefreiheit des Mediums**

Wie bereits wiederholt beschrieben, sorgt die IEJB durch ihre einfache Bedienung für eine „technische Barrierefreiheit“ der Mitarbeiter, es gibt keine Restriktionen oder Beschränkungen für bestimmte Mitarbeitergruppen. Somit sorgt die einfache Bedienung weiter dafür, dass die IEJB von allen Mitarbeitern benutzt werden kann. Somit profitiert die Mitarbeiterschaft vom einfachen Handling der internen Jobbörse, stellt sie doch damit keine Barriere für Beschäftigte dar, die nur eingeschränkt technisch versiert sind. Dies führt dazu, dass sich sämtliche Beschäftigten auf die inserierten Vakanzen bewerben können, was zum einen als eine Stärkung der wettbewerblichen Koordination angesehen werden kann und zum anderen ein gleichzeitiges Zurückdrängen von hierarchischer Zuweisung von Arbeitskräften auf bestimmte Positionen darstellt. Gleiches gilt auch für die Funktion der Stellengesuche, technische Barrieren bestehen nicht, so dass alle Beschäftigten in der Lage sind, entsprechende Stellengesuche zu schalten.

### **Anonymität und Vertrauen in das Medium**

Die interne Jobbörse unterliegt dem Sozialdatenschutz, das Suchen nach Stellenangeboten sowie der darauf folgende Bewerbungsvorgang geschehen anonym, wie auch das aktive Stellengesuch durch die Mitarbeiter. Der Betriebsrat bestätigt dies und hebt hervor, dass die Anonymität der Nutzer und der Nutzung eine Voraussetzung einer Zustimmung zu den Unternehmensplänen zur Einrichtung einer internen Jobbörse darstellten. Dies gilt auch als Vorbedingung für eine Akzeptanz der technischen Plattform durch die Beschäftigten (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1), was auch durch Aussagen der Mitarbeiterschaft unterstrichen wird, schließlich mussten Bedenken und Skepsis bezüglich mangelndem Datenschutz und

Anonymisierung der Daten auf Seiten der Beschäftigten ausgeräumt werden (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Beschriebene Beispiele können zweifellos als Zeichen der (nicht uneigennütigen) Kooperation des Unternehmens gegenüber der Arbeitnehmerseite eingestuft werden. Während die Arbeitnehmerseite vor allem von der Anonymisierung des Bewerbungsvergangs profitiert, stellt das Unternehmen durch dieses „Entgegenkommen“ sicher, dass die von ihr eingerichtete IEJB von den Mitarbeitern akzeptiert und genutzt wird.

Da beide Parteien von der Vereinbarung profitieren, kann man bei diesem Aspekt von einer „Win-Win-Situation“ sprechen, die durch gegenseitige Kooperation geprägt ist.

### **Auswirkungen auf Motivation und räumliche Dimension**

Die Aussagen der befragten Mitarbeiter machen deutlich, dass für diese primär die neu geschaffene Möglichkeit wichtig ist, sich über ein neues Medium beruflich verändern zu können, dieser Aspekt wurde bereits erwähnt. Offenbar spielt die anonyme Bewerbungsmöglichkeit, ohne Kollegen und Vorgesetzte davon in Kenntnis zu setzen, eine große Rolle. Darüber hinaus wird die neue Möglichkeit, eine interessante Tätigkeit und somit ein neues berufliches Ziel leichter oder überhaupt erreichen zu können, als Triebfeder einer Bewerbungsinitiative über die IEJB angesehen (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Das Ziel der Gehaltsverbesserung ist häufig mit einem Stellenwechsel verbunden, stellt aber nach Aussage aller Probanden nicht die Hauptmotivation dar. Der Vorteil für die Mitarbeiter liegt in der Schnelligkeit der Bewerbung und in der genauen Vorauswahl der Stellen, da die Tätigkeitsmerkmale detailliert beschrieben sind. In diesem Zusammenhang muss auch die räumliche Dimension für die Arbeitnehmerseite betrachtet werden, die durch die technischen Möglichkeiten erreicht wird. So können sich die Beschäftigten des Unternehmens auch auf Stellen außerhalb ihrer Heimatregion, national und international, bewerben. Dies ist aber zu differenzieren, denn von den untersuchten Firmen hat nur Unternehmen A internationale Stellenangebote in die elektronische Jobbörse integriert. Eine erhöhte regionale Fluktuation kann aber in allen vier befragten Unternehmen verzeichnet werden. Die räumliche Einzugsbreite ist allerdings im Zusammenhang mit den angebotenen Stellen zu sehen. Allgemein kann man bei allen befragten Unternehmen konstatieren, dass insbesondere bei höherwertigen Stellen und Führungspositionen die räumliche Einzugsbreite der Bewerbungen nochmals deutlich ansteigt. Dass hier seitens des Unternehmens keine Beschränkungen bestehen, kann als eine Stärkung der Kooperation gegenüber dem Personal angesehen werden, was gleich-

zeitig zu eher wettbewerblich geprägten Rahmenbedingungen zwischen den Arbeitnehmern führt.

### **Rolle der Stellengesuche für die Arbeitnehmerseite**

Wie bereits vorgestellt (vgl. Kapitel 2 und 7), ist auch die Möglichkeit der Stellengesuche in die IEJB integriert. Dies ermöglicht für die Mitarbeiter eine „eigenständige und aktive Suche durch die Beschäftigten“ (zitiert nach Unternehmen A, Fallstudie 1.) nach einer neuen „Herausforderung, nach einer neuen Stelle“ (vgl. ebd.) innerhalb des Unternehmens. Allein die Möglichkeit, eigeninitiativ Stellengesuche zu schalten, drängt hierarchische Besetzungsmuster zurück, was erklärtes Interesse des Unternehmens ist und wiederum zu mehr wettbewerblichen und leistungsabhängigen Bedingungen zwischen den Beschäftigten führt (vgl. Kapitel 7). Somit profitieren die Beschäftigten von dieser Gelegenheit, gilt sie doch auch als ein weiterer Baustein, um „Bewegung und Dynamik“ (zitiert nach Unternehmen A, Fallstudie 1) auf dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt auszulösen.

Was in Bezug auf die Vertrauenskomponente in die elektronische Plattform bei den Stellenangeboten gilt, ist auf die Sparte der Stellengesuche gleichermaßen übertragbar. Die Stellengesuche entfalten nur ihre Wirkung, weil durch die technischen Möglichkeiten eine vollständige Anonymisierung für die Beschäftigten sichergestellt ist.

#### **7.2.2.1 Veränderung in der Allokation**

Die Marktseite der Arbeitnehmer profitiert originär durch den deutlichen Informations- und Transparenzgewinn, der durch die Ausschreibungen über die IEJB möglich wird. Neben der gemeinsamen, zwischen beiden Marktseiten vereinbarten Verpflichtung alle Stellen auszuschriften, ist seitens der Belegschaft vor allem die **zeitgleiche Information** über neue Ausschreibungen von Bedeutung. Somit bestehen **gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen** für alle potenziellen Bewerber, die sich auf Vakanzen bewerben. Konkret bedeutet dies, dass es zum Zeitpunkt der Ausschreibung der Stelle in der Jobbörse keine nennenswerten Informationsasymmetrien zwischen den Beschäftigten gibt. Somit entsteht eine grundsätzliche Veränderung der Bewerbungs- und Informationsmöglichkeiten, aber auch der persönlichen beruflichen Perspektiven und Chancen im Unternehmen. Denn mit dem Transparenzgewinn und der Ausschreibungspflicht geht auch ein Aufweichen der „*Ports of Entry*“ einher, die nicht nur den Zugang für externe Akteure für den internen Arbeitsmarkt geregelt, sondern auch interne Eintrittspunkte im hierarchischen Gefüge festgelegt haben. Diese sind mit

Einführung und Nutzung der Jobbörse vollständig verschwunden, wenn man von der Tatsache absieht, dass wenige hohe und höchste Positionen in der Praxis nicht (immer) über die elektronische Plattform ausgeschrieben werden. Aber auch das ist in der Vereinbarung zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat fixiert (vgl. Unternehmen A, Dokument 1). Letztlich erkennen alle Befragten des Unternehmens (auch die Vertreter des Betriebsrats) an, dass die interne Jobbörse für eine verbesserte Passgenauigkeit im Rahmen der zu besetzenden Stellen sorgt. Grund dafür ist das offene Bewerbungsverfahren und die detaillierte Tätigkeitsbeschreibung. Die ausgeschriebene Stelle muss so spezifisch wie nur möglich ausgeschrieben sein, das Anforderungsprofil darf keine weitere Rückfragen offen lassen. Die interne Jobbörse hat diese Qualität wesentlich und deutlich gegenüber den früheren Ausschreibungen gesteigert. Hervorgehoben wird auch die schnelle Reaktionsmöglichkeit auf interessante Angebote, auf die man sich unverzüglich bewerben kann: Man hat die Möglichkeit, sofort, nachdem man die offene Stelle gefunden hat, auf das Angebot zu reagieren. Der Bewerbungsprozess ist zügig und ist wesentlich transparenter als bei den bisherigen Methoden zur Rekrutierung von neuem Personal. Auch wenn die Stellenvergabe ausschließlich von den Personalbetreuern entschieden wird, besteht zumindest bei der Ausschreibung de facto Chancengleichheit, was als deutliche Verbesserung für die Mitarbeiter zu werten ist. Auch für sie ist dieser Vorgang einfacher und weniger aufwändig als eine herkömmliche Bewerbung mit Fotos und schriftlichen Bewerbungsunterlagen, die zunächst erstellt werden müssen. Durch das schnelle, standardisierte E-Mail-Verfahren bekommt man dann auch meist ein aussagefähiges und zeitnahes Feedback vom zuständigen Personalbetreuer. Auch dies können die beiden befragten Betriebsratsvertreter bestätigen, das Bewerbungsverfahren ist auf jeden Fall durch die interne Jobbörse zügiger (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Diesen Trend sehen auch die befragten Personalverantwortlichen aus dem Unternehmen A. Dieser Aussage stimmen rund 44% zu, während 50% mit teils/teils antworten, ablehnend votiert eine marginale Minderheit von rund 6%. Aus der Fallstudie (vgl. ebd.) wurde eruiert, dass insbesondere in der Vorauswahl im Rahmen des Rough-Matching Ressourcen eingespart werden können, da technische Agenten und bestehende Filtersysteme die Profile bereits im Vorfeld scannen. Schwierig bleibt, den hohen Anteil der teils/teils-Kategorie zu bewerten, möglicherweise ist hier eine differenzierte Betrachtung, die auch eine detaillierte Profilbeschreibung der einzelnen Stellen ermöglicht, notwendig. Dies könnte auch die Mehrheit der Personalverantwortlichen bewogen haben, ein differenziertes Bild abzugeben.

Die Befragung der Mitarbeiter ergab, dass es durch die interne Jobbörse einen qualitativen Informationsvorsprung im Bereich der Stellenausschreibungen gibt. Dies trifft vor allem für Mitarbeiter zu, die noch nicht lange an das Unternehmen gebunden waren und noch keine Gelegenheit hatten, soziale Netzwerke, persönliche Beziehungen und so genannte „Seilschaften“ innerhalb des Unternehmens zu bilden oder an diesen zu partizipieren. Durch das interne Jobportal wird dieser Nachteil von „bestimmten Informationsasymmetrien“ für neue Mitarbeiter zumindest in Teilen aufgehoben. Da die IEJB auf der Intranetplattform basiert, ist mit ihrer Einführung der Zugang für alle Mitarbeiter zu Unternehmensinformationen und Bekanntmachungen verbessert worden. Die IEJB trägt auch dazu bei, dass die Unternehmensphilosophie des „war for talents“<sup>72</sup> innerhalb der Bank unterstützt wird. Die Mitarbeiter werden aufgefordert, durch die Stellengesuche einen passenderen Job für sich im Unternehmen zu finden. Die IEJB sorgt somit zum einen für mehr quantitative, aber auch für mehr qualitative Informationen und fördert transparente Strukturen im Unternehmen. Sie unterstützt *Screening-* und *Signaling-*Prozesse im Unternehmen, baut vorherrschende Informationsasymmetrien zwischen den Marktseiten ab und trägt dazu bei, dass sich die „Passgenauigkeit“ zwischen Bewerber und Stelle verbessert. Bei bestimmten Vakanzen bleiben aber Informationsunvollkommenheiten und -asymmetrien bestehen; außerdem spielen informelle Regelungen und personenbezogene Netzwerke bei der Stellenbesetzung weiterhin eine Rolle. Dies bestätigen auch die befragten Mitglieder des Betriebsrats, aber auch ein befragter Mitarbeiter des Unternehmens C, „kein Medium sei in der Lage soziale Kontakte, Netzwerke, Bekanntschaften und somit in der Folge Seilschaften vollkommen zu unterbinden, was auch nicht nur zu begrüßen wäre“ (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1, Unternehmen C, Interview 1). Es wurde bereits dargestellt, dass neben den Stellenangeboten des Unternehmens die interne Jobbörse auch die Möglichkeit bietet, Stellengesuche seitens der Beschäftigten einzustellen und somit selbst „aktiv“ zu werden. Im folgenden Abschnitt soll der Fokus jedoch auf den Stellengesuchen bezüglich ihrer Bedeutung für die Allokationsfunktion liegen.

Die Gründe für einen Mitarbeiter, ein Stellengesuch in die interne Jobbörse des Unternehmens zu setzen, dürften denen anderer Mitarbeiter ähnlich sein, die sich auf ein Stellenangebot bewerben. Laut der befragten Mitarbeiter ist es primär die eigene Unzufriedenheit mit der ausgeführten Tätigkeit, dazu kommt noch der individuelle Unmut gegenüber dem Arbeits-

---

<sup>72</sup> Die unter dem Begriff „war for talents“ subsumierte Unternehmensphilosophie drückt die fortwährende Suche nach leistungsstarken Mitarbeitern aus, die jenseits von Hierarchiestrukturen für das Unternehmen gewonnen oder gehalten werden sollen.

umfeld und häufig dem Vorgesetzten. Weitere Motivation für das Stellengesuch ist der Wunsch nach beruflicher Veränderung und der „Jobwechsel“ an sich. Letztendlich kann man Folgendes konstatieren: Bei den Gesprächen mit Mitarbeitern, die erfolgreich ein Stellengesuch geschaltet haben, zeigt sich, dass der berufliche Wunsch einer Veränderung durch die interne Jobbörse gefördert wurde. „Die Jobbörse ist durch ihre Anonymität ein konkurrenzloses Medium, wie sonst hätte ich unerkannt nach einer Stelle suchen können?“, fragt sich eine befragte Mitarbeiterin (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Nicht nur diese Aussage zeigt, dass die Stellengesuche innerhalb der IEJB die Allokationsfunktion für die Marktseite der Beschäftigten als zusätzliches Instrument verbessert.

### **7.2.2.2 Veränderung in der Leistungserstellung**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen, dass die Wechselbereitschaft und die Fluktuation durch die Jobbörse zugenommen hat, was für die Mitarbeiterseite bedeutet, dass sie dadurch eine zunehmende Berücksichtigung ihrer individuellen und beruflichen Perspektive erfahren. Mehr potenzielle Mitbewerber und Auswahl nach Leistungskriterien bedeuten aber auch eindeutig mehr wettbewerbliche Strukturen innerhalb der Belegschaft. Im Ergebnis führt die in der Allokation angenommene verbesserte Passgenauigkeit auch für die Belegschaft zu einem Nutzenzuwachs, der sich ganz individuell auf die beruflichen Weiterentwicklungsperspektiven eines potenziellen Bewerbers auswirken kann. Er profitiert von der Transparenz im Rahmen der Ausschreibung und von der gegebenen Chancengleichheit in dem Stadium, in dem die Information über eine Ausschreibung distribuiert wird. Chancengleichheit heißt aber auch, dass im Rahmen der Leistungserstellung die individuellen Leistungen bei einer Stellenbesetzung zählen. Dies bestätigt auch der befragte Betriebsrat, der einen wichtigen Fortschritt in „der Besetzung vorrangig nach Qualifikation und Ausbildung“ sieht (zitiert nach Unternehmen A, Fallstudie 1).

### **7.2.2.3 Veränderung in der Leistungskontrolle**

Originäre empirische Belege für die Veränderung der Leistungskontrolle waren weder der quantitativen noch der qualitativen Datenbasis zu entnehmen. Aber wenn wir die Argumentation für die Unternehmensseite weiterführen, ist zumindest ein Zugewinn in der Arbeitsplatzzufriedenheit der Belegschaft auszumachen, wenn dadurch das Unternehmen seinen Aufwand an Prozessen der Leistungskontrolle reduzieren kann. Dies gilt unter der Bedingung, dass eine verbesserte Passgenauigkeit durch die Jobbörse erreicht werden kann. Davon

können die Beschäftigten genauso profitieren wie von der Etablierung von individuellen Vergleichen in der Leistungskontrolle, die eine Zurechenbarkeit der Arbeitsleistungen verbessert. Voraussetzung hierfür bildet, wie bereits beschrieben, der durch die IEJB ermöglichte Leistungswettbewerb in den Funktionen der Allokation und der Leistungserstellung.

#### **7.2.2.4 Veränderung in der Gratifikation**

Einige grundsätzliche Effekte, die bereits auf der Marktseite der Unternehmen aufgeführt wurden, gelten auch für die Seite der Arbeitnehmer. Dazu gehören vor allem Verbesserungen, die aus der Allokation resultieren, wie z. B. die Möglichkeit, dass sich alle Mitarbeiter für eine neue und damit auch unter Umständen höher dotierte Position bewerben können. Höhe und Art der Entlohnung bleiben trotz der internen Jobbörse fester Bestandteil von festgelegten Entlohnungsstufen und Vertragsverhandlungen. Folgen wir aber der Argumentation aus der Allokation, aber auch aus der Leistungserstellung, dass Mitarbeiter von der Transparenz der Stellenangebote innerhalb des Unternehmens profitieren und auch die Funktion der Stellengesuche aktiv genutzt wird, bedeutet dies, dass eine individuellere Karriereplanung möglich wird, die erheblich früher zu Gehaltszuwächsen führen kann, als dies ohne das Medium möglich wäre. Weiterhin hilft die interne Jobbörse, nach festgelegten Mustern übliche Beförderungen (z.B. die bereits beschriebene Senioritätsentlohnung etc.) zu umgehen bzw. diese zu überspringen. So besteht die Möglichkeit, nach einer Selbsteinschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen sowohl Stellengesuche zu schalten als auch gezielt nach Stellenausschreibungen in der internen Jobbörse zu suchen. Durch diese Möglichkeit wird die Karriereplanung der Beschäftigten individualisiert und in die eigene Verantwortung delegiert, was von Unternehmensseite ausdrücklich erwünscht ist (vgl. Kapitel 7.2.1). Ein Mitarbeiter, der über die Jobbörse eine neue berufliche Herausforderung gefunden hat, hob vor allem die Tatsache heraus, dass er ohne den internen Stellenmarkt von seiner neuen Stelle nie erfahren hätte und somit auch sein Einkommen nicht hätte verbessern können (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

#### **7.2.2.5 Auswirkungen auf die Koordination**

Was bezüglich der Koordinationsperspektive für die Unternehmensseite bereits in Kapitel 7.2.1.5 ausgeführt wurde, folgt für die Seite der Beschäftigten im nachfolgenden Abschnitt. Im Gegensatz zur Unternehmensseite konnten auf der Marktseite der Arbeitnehmer nach den

skizzierten theoretischen Überlegungen alle drei Koordinationsformen innerhalb des Beziehungsgeflechts auftreten. Wie bereits in den vier Arbeitsmarktfunktionen sowie in Kapitel 2, in dem die Auswirkungen auf die Koordination alleine aufgrund der technischen Möglichkeiten der IEJB diskutiert wurde, zeigen eine Reihe von Beispielen eine klare Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Merkmalen durch die IEJB für die Marktseite der Beschäftigten bei einer gleichzeitigen Reduktion von hierarchischen Strukturen. Ohne die technischen Merkmale hinsichtlich der Bedeutung für die Koordinationsveränderungen zu wiederholen, soll in aller Kürze die Essenz der bisherigen Ergebnisse zusammengefasst werden. Die technischen Eigenschaften der internen Jobbörse, dies wurde vor allem bei der Diskussion im Kontext des Stellenwerts der Stellengesuche, der Bedeutung der Stellenprofile innerhalb der IEJB sowie der Rolle der räumlichen Dimension diskutiert, führen alleine durch ihre Funktionen zu einer Zunahme von wettbewerblichen sowie kooperativen Koordinationsmustern, von denen die Mitarbeiterschaft profitiert (vgl. Kapitel 7.2.2). Dabei spielen vor allem die technische Barrierefreiheit der IEJB, das Gewährleisten der beidseitigen Anonymität sowie die Zeit- und Raumlosigkeit der elektronischen Plattform (vgl. Kapitel 2) eine zentrale Rolle, um bestehende hierarchische Charakteristika des internen Arbeitsmarkts (vgl. Kapitel 5) zugunsten von wettbewerblichen und kooperativen Elementen zurückzudrängen. Die Konzeption der technischen Merkmale des elektronischen Mediums bedingt den Erfolg für die eine (Unternehmen) und die Akzeptanz auf der anderen (Arbeitnehmerschaft) Marktseite und kann im Ergebnis als eine „Win-Win“-Situation betrachtet werden. Diese Aussage wird sowohl von Unternehmensvertretern als auch von den befragten Probanden des Betriebsrates unterstützt (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1, Unternehmen D, Interview 1). Beide Seiten erklären unisono, dass in dieser Frage eine gemeinsame Interessenslage vorliegt, was sich bereits bei der einvernehmlichen Ausgestaltung der elektronischen Plattform manifestiert hat (vgl. Unternehmen A, Dokument 1-2).

Im Rahmen der **Allokationsphase** findet eine Umkehrung der hierarchischen Merkmale zu klaren Wettbewerbsmechanismen statt. Am deutlichsten wird dies über das transparente Besetzungsverfahren der internen Jobbörse, das für alle Beschäftigten gleichermaßen gilt und das sicherstellt, dass die gesamte Belegschaft unabhängig von der individuellen Position zum gleichen Zeitpunkt Kenntnis über offene Stellen erlangt. Das ist eine deutliche Entwicklung hin zu mehr Wettbewerb zwischen der Belegschaft. Diese Aussage wird von beiden Marktseiten bestätigt; auch die Vertreter des Betriebsrats aus Unternehmen A sehen eindeutige Transparenzgewinne für die Beschäftigten, wenn auch ein vollständiger

(Leistungs- sowie Stellen-) Wettbewerb mit einschließen würde, dass keine der ausgeschriebenen Stellen über informelle Wege besetzt wird.

Gleichzeitig ist auch ein Zugewinn von kooperativen Eigenschaften auszumachen, da die wesentlichen Bedingungen, unter denen eine interne Jobbörse eingeführt worden ist, im Konsens zwischen den beiden Marktseiten erfolgte (vgl. siehe oben). Dazu gehört z.B. die Ausschreibungspflicht der offenen Vakanzen, die uneingeschränkte Benutzbarkeit seitens der Arbeitnehmerschaft genauso wie das Einrichten einer Funktion, die Stellengesuche nicht nur ermöglicht sondern fördert. Da beide Beispiele eine Abkehr von starren Arbeitsplatz-hierarchien darstellen, werden insbesondere in der Phase der Allokation die beschriebenen hierarchischen Charakteristika (vgl. Kapitel 3) des internen Arbeitsmarkts ausgehebelt. Gespräche mit Mitarbeitern aus Unternehmen A, die über die IEJB eine neue Tätigkeit gefunden haben, unterstützen die Aussage hinsichtlich des positiven Beitrags der IEJB in der Allokationsphase (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1).

Ähnliches gilt für die **Leistungserstellung**: Wurde zuvor eine Besetzung nach einer strikten Arbeitsplatz- und Senioritätshierarchie vorgenommen, zählt durch die IEJB verstärkt der Vergleich von Qualifikation und bisheriger Leistung des individuellen Bewerbers. Somit hat sich mit der IEJB ein Qualitätswettbewerb über den eigentlichen Stellenwettbewerb zwischen der Belegschaft etabliert, was eindeutig **eine Steigerung von wettbewerblichen Rahmenbedingungen bei gleichzeitiger Reduktion von hierarchischen Mustern** bedeutet. Parallel dazu besteht über diesen Qualitätswettbewerb unter den Mitarbeitern eine konsensuale Anerkennung und das Wissen über offene Informationen über die Stellenbesetzungskriterien, was als Merkmal für eine Kooperation innerhalb der Belegschaft angesehen werden kann. Auch dieser Punkt wird von den Vertretern des Betriebsrates aus Unternehmen A bestätigt (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). Der Betriebsrat hat die Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmerschaft publiziert und der gesamten Belegschaft zur Verfügung gestellt (vgl. Unternehmen A, Dokument 1). Gleichermaßen wurde auch in den anderen befragten Unternehmen B, C, D verfahren (vgl. Interview B1, C1 und D1), auch hier wurde die Arbeitnehmerseite über die Vereinbarungen zur Einführung der IEJB in Kenntnis gesetzt. Während in der **Leistungskontrolle** nachgelagerte Effekte aus der Allokationsphase und der Leistungserstellung zu konstatieren sind, ist ein weiteres empirisches Indiz für die Zunahme von Wettbewerb und Kooperation im Rahmen der **Gratifikation** auszumachen. Gleichzeitig werden durch die nachfolgend dargestellten Effekte hierarchische Gratifikationsmuster außer Kraft gesetzt, wovon die Beschäftigten profitieren. Zum einen gibt es einen nachgelagerten Effekt aus der Allokation, der es ermöglicht, dass die Mitarbeiter von dem bereits bestehen-

den leistungsabhängigen Entlohnungssystem profitieren, weil sie sich auch auf die höher und besser entlohnten Stellen bewerben können. Konkret bedeutet dies wiederum, dass die durch die IEJB bewirkte Stellentransparenz auch „individuelle größere Gehaltssprünge“ ermöglicht, die ohne die IEJB nicht erreichbar gewesen wären. Dass in dieser Frage zwei Effekte gleichzeitig greifen, unterstützen die befragten Mitarbeiter aus Unternehmen A (vgl. Unternehmen A, Fallstudie 1). So wird zum einen ein Vorteil darin gesehen, dass von einer „besseren Stelle“ erfahren werden kann, zum anderen kann „ein an die neue Stelle gekoppeltes Gehalt“ erhalten und somit Gehaltssprünge über das reguläre Beförderungs- und an die Betriebszugehörigkeit gekoppelte Gratifikationssystem realisiert werden (vgl. ebd.). Ein dritter Effekt, nämlich dass unter den Mitarbeitern Transparenz über die Entlohnungsmodalitäten (die man in die Stellenprofile integriert hat) besteht, ist als ein weiteres Signal für Kooperation gegenüber aber auch innerhalb der Arbeitnehmerseite zu deuten. Schließlich werden durch die Transparenz der Gehaltsstufen bei den angebotenen Stellen bestehende Informationsasymmetrien sowie bestehende vertikale Informationshierarchien zum Vorteil für die Gesamtbelegschaft ausgehebelt. In der Konklusion zeigen die obigen Beispiele, dass die Marktseite der Arbeitnehmer von dem Paradigmenwechsel in der Koordination vor allem durch neue Chancen und Möglichkeiten des eigenen Aufstiegs durch Leistung und Qualifikation profitieren kann.

### **7.2.3 Ergebnis**

An dieser Stelle folgt nun ein Resümee der zentralen empirischen Ergebnisse. Dabei sollen diese in einem Muster von der stärksten bis zur schwächsten Überein- und Zustimmung dargestellt werden.

Sämtliche empirischen Ergebnisse bestätigen zunächst die theoretische Annahme, dass die Nutzung einer IEJB die als eigenständig identifizierte Organisationsform des internen Arbeitsmarktes gegenüber dem externen Arbeitsmarkt stärkt. Die interne elektronische Plattform unterstützt nachhaltig Unternehmensziele wie Offenheit, Transparenz sowie personalökonomische Überlegungen (vgl. Kapitel 7.2.1ff.) und etabliert eine Konkurrenz zum externen Arbeitsmarkt. Die Bedeutung der IEJB für den internen, aber auch gegenüber dem externen Arbeitsmarkt drückt sich nicht zuletzt auch in der positiven Resonanz und Akzeptanz der Beschäftigten aus (vgl. Kapitel 7.2.2.ff.). Dies zeigt sich auch in der Nachfrage und dem Angebot von Stellen (vgl. Kapitel 7), vor allem letzteres hat durch die technische Plattform IEJB signifikant zugenommen, was als Gradmesser einer gestiegenen Attraktivität

und Aktivität des internen Arbeitsmarktes gewertet werden kann. Auch die Frage der Auswirkungen der technischen Infrastruktur der IEJB auf die Allokation und auf die Frage der Veränderung von bestehenden Koordinationsformen wurde dahingehend bestätigt, dass für Transparenz in der Stellenbesetzung und gleichzeitig für Anonymität der persönlichen Daten gesorgt wird (vgl. 7.1). Diese sorgt dafür, dass durch die einfache Bedienung<sup>73</sup> einerseits und die Vielzahl der eingestellten (Stellen-) Informationen (verstärkter Informationswettbewerb durch das Unternehmen) andererseits mehr wettbewerbliche Rahmenbedingungen etabliert werden.

Auch die Auswirkungen auf die Allokationsfunktion wurden einhellig zwischen den beiden Marktseiten der unterschiedlich befragten Unternehmen insgesamt positiv beurteilt. So steht außer Frage, dass Informations- und Transparenzgewinne für beide Marktseiten, eine Beschleunigung des Bewerbungsverfahrens und damit eine Zunahme von wettbewerblichen Rahmenbedingungen erreicht werden konnten. Zur Kenntnis genommen werden müssen allerdings die Einschränkungen bezüglich der Arbeitnehmerschaft, dass die Stellentransparenz nicht für alle Vakanzen im Unternehmen gilt. Auch die mehrheitlich angenommene Reduzierung von Such- und Informationskosten wird nicht vollständig geteilt. Einzelne Unternehmensvertreter erkennen, dass den sinkenden Kosten neu entstehende Kosten gegenüberstehen.

Dies gilt auch für die Leistungserstellung und Leistungskontrolle. Hier ergeben sich aus der Allokation ebenfalls Aspekte, die auf die Abnahme von hierarchischen Charakteristika schließen lassen. So lockern sich standardisierte Kontrollmechanismen für motivierte Beschäftigte, die durch eine verbesserte Passgenauigkeit eine höhere Stellenzufriedenheit erzeugen, da zufriedene und motivierte Mitarbeiter weniger überwacht werden müssen. Auch hier gibt es einzelne Unternehmensvertreter, die abweichend von der Mehrheitsmeinung einer möglichen Kostensenkung mit Vorbehalten begegnen, da diese nur schwer messbar sei, falls sie überhaupt zutrifft.

Gleiches galt für das starre Entlohnungssystem, das bislang hierarchische Muster aufwies, die durch die Einführung der internen Jobbörse einen deutlichen Flexibilisierungsschub bekommen haben. Zwar ist die Entlohnung immer noch an die Stelle gekoppelt, aber Gehaltssprünge, die durch ein „restriktionsfreies Bewerben“ möglich sind, können nun über

---

<sup>73</sup> Durch das einfache Handling der Funktionen des Mediums kann es zum einen jeder Mitarbeiter nutzen, zum anderen kann sich jeder potenziell bewerben.

den Einsatz der technischen Plattform erreicht werden. Somit wird auch die Bedeutung der Gratifikation nach Senioritäts- und Beschäftigungszugehörigkeitskriterien zurückgedrängt.

In der Konklusion konnte trotz einiger Einschränkungen, die sich im Rahmen der empirischen Untersuchung zeigten, die zunächst theoretisch diskutierte Entstehung einer neuen Kombination von Koordinationsformen aus einer reduzierten Hierarchie sowie gesteigerter Wettbewerb und Kooperation nachgewiesen werden.

## 8 Schlussbetrachtung

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Feststellung, dass Arbeitsmärkte im Allgemeinen und interne Arbeitsmärkte im Besonderen sich nicht dem technologischen Wandel verschließen können. Allerdings war dieser technologisch induzierte Wandel der internen Arbeitsmärkte bisher nicht systematisch analysiert worden. Damit mangelte es bisher auch an umfassenden Analysen der Veränderung der Koordination am internen Arbeitsmarkt und der Transaktionskosten. Und dies, obwohl erste Überlegungen und wissenschaftliche Untersuchungen indizierten, dass genau die Koordination und die Transaktionskosten wesentliche Anknüpfungspunkte für die Veränderung durch IuK-Technologien sind. Zum einen konnte man aus der Literatur ableiten, dass mehr kooperative und wettbewerbsorientierte Strukturen etabliert werden und gleichzeitig hierarchische Momente der Koordination geschwächt werden bzw. an Bedeutung verlieren. Zum anderen geht die Literatur davon aus, dass damit auch die Möglichkeit realisiert wird, die Transaktionskosten des internen Arbeitsmarktes zu senken, und dass durch elektronische Stellenbörsen sowohl für die Unternehmensseite als auch für die Beschäftigtenseite Vorteile realisierbar wären.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Analyse, in der die internen Arbeitsmärkte von vier deutschen Großbanken qualitativ und quantitativ untersucht wurden, referiert und gegenüber den Ausgangshypothesen (vgl. Kapitel 1.4) gespiegelt. Bezüglich der Detailergebnisse verweist der Autor auf die einzelnen Unterkapitel.

### **(1) Stärkung von Wettbewerb und Kooperation in der neu entstandenen Mischform der Koordination**

Als erste Hauptthese wurde formuliert, dass die Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Form der IEJB einen bereits bestehenden Koordinationsmix auf dem internen Arbeitsmarkt hinsichtlich einer Zunahme von wettbewerblichen und kooperativen Koordinationsmustern und gleichzeitigem Verlust von hierarchischen Strukturen verändert. Dass der interne Arbeitsmarkt auch ohne den Einfluss von IuK-Technologien einer Mischform der Koordinationen als eigenständige Organisationsform unterliegt, konnte anhand neuerer Evidenzen aus der Literatur (vgl. Kapitel 2) und eigener Überlegungen durch die isolierten Charakteristika des internen Arbeitsmarktes festgestellt werden (vgl. Kapitel 3.5). Mit diesem Ergebnis ist ebenfalls die bisher in der Literatur vorherrschende überwiegende oder sogar alleinige Zuordnung von

hierarchischen Koordinationsmerkmalen zu internen Arbeitsmärkten zurückgewiesen. Vielmehr zeigt sich, dass im internen Arbeitsmarkt bereits vor dem Einfluss von IuK-Technologien alle drei Koordinationsformen Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation auftreten, wobei die Gewichtungen (auch die der neu entstehenden Kombinationen) der einzelnen Koordinationsformen zueinander nicht exakt spezifiziert werden können. Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings, dass kooperative sowie wettbewerbliche Koordinationsmuster durch die elektronische Stellenbörse eine größere Bedeutung für beide Marktseiten erfahren und gleichzeitig hierarchische Merkmale an Relevanz verlieren (vgl. Kapitel 7). Die Ergebnisse dieser Arbeit sind zwar auf den Bankensektor beschränkt, sie finden sich allerdings auch bei Becher/Brand/Schmid 2007 branchen- und größenübergreifend wieder: „...Im Gegensatz zum externen Arbeitsmarkt dominiert auf dem internen (elektronischen) Teilarbeitsmarkt keine Koordinationsform, sondern es gibt eine Koexistenz von Wettbewerb, Hierarchie und Kooperation. Durch die institutionellen Regeln manifestiert sich auf der Arbeitskräfte-seite ein hierarchisches Verhältnis mit zum Teil wettbewerblichen Elementen, während sich kooperative Beziehungen auf der Betriebs(vertretungs-)seite ausbilden...“ (Becher/Brand/Schmid 2007: 246).

## **(2) Interne elektronische Jobbörsen führen zur Senkung von Transaktionskosten**

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass Transaktionskostensenkungen durch die Einführung von IuK-Technologien real vorhanden sind. Die wichtigsten werden im folgenden Abschnitt kurz dargestellt (vgl. Kapitel 7).

Die Annahmen, dass IuK-Technologien vor allem zu niedrigeren Such- und Informationskosten führen und damit Informationsasymmetrien reduzieren und die Reaktionsgeschwindigkeiten erhöhen (vgl. Kapitel 4.2), konnten im Rahmen der Überprüfung der Auswirkungen der IEJB auf die Arbeitsmarktfunktionen belegt werden. Beide Marktseiten profitieren von der Senkung der Transaktionskosten, wenn auch in unterschiedlichem Maße; eine differenzierte Diskussion wurde bereits in Kapitel 4 sowie im Rahmen der empirischen Überprüfung vorgestellt (vgl. Kapitel 7). Die arbeitskräfte-seitige Heterogenisierung der Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere in Bezug auf Arbeitskontingente und Vertragsinhalte, nicht zuletzt auch auf das Gehalt, hat sich bestätigt. Für die Unternehmensseite konnten weitestgehend die erwarteten personalwirtschaftlichen Vorteile sowie Flexibilisierungsgewinne in der Besetzung von offenen Vakanzen realisiert werden. Im Ergebnis bestätigte sich ebenfalls, dass durch die elektronische Plattform vor

allem Such- und Informationskosten in der Allokationsfunktion reduziert werden, womit dann allerdings auch noch weiter gehende Wirkungen auf die weiteren Arbeitsmarktfunktionen erzielt werden können. So werden durch die Verbesserung der Allokationsfunktion auch Überwachungs-, Zurechenbarkeits- sowie Kontrollkosten im Rahmen der Leistungserstellung und der Leistungskontrolle gesenkt. Gleiches gilt auch für die Gratifikation; die zunehmende Transparenz in der Stellenbesetzung und klare Entlohnungsstrukturen führen auch zur Senkung von anfallenden Verhandlungskosten (vgl. Kapitel 7).

### **(3) Interner Arbeitsmarkt bleibt eigenständige Organisationsform**

Entgegen erster Überlegungen in der theoretischen Literatur über elektronische Märkte ist und bleibt der interne Arbeitsmarkt eine eigenständige Organisationsform (vgl. ausführliche Diskussion in Kapitel 2). Eigene theoretische Überlegungen (vgl. Kapitel 3) sowie die empirischen Ergebnisse (vgl. Kapitel 7) zeigen, dass der interne Arbeitsmarkt durch die Einführung und Nutzung der elektronischen Jobbörse in seiner Attraktivität und seiner Bedeutung, auch gegenüber dem externen Arbeitsmarkt, gestärkt wird. Entgegen einzelner Angaben in der Literatur erfolgt keine Substituierung des internen durch den externen Arbeitsmarkt (vgl. Kapitel 2). Der festgestellte stärker werdende Wettbewerb war im Wesentlichen kein zunehmender Marktwettbewerb; er nahm vielmehr innerhalb der Organisationsform des internen Teilarbeitsmarktes zu (vgl. Kapitel 2). Damit konnte ebenfalls gezeigt werden, dass die IEJB einen Beitrag leistet, wettbewerbliche Strukturen innerhalb des internen Arbeitsmarktes zu etablieren.

Insgesamt gewinnt der interne Arbeitsmarkt auch vor dem Hintergrund der sich wandelnden Unternehmensphilosophien in den Firmen und der stärkeren Beachtung von personalwirtschaftlichen Fragen an Bedeutung für Personalrekrutierung und -stabilisierung sowie für die Ausbildung von Mitarbeitern. Nach der Betriebsbefragung von Becher/Brand/Schmid 2007 zeigt sich, dass gerade „die Kredit- und Versicherungsbranche durch einen starken internen Arbeitsmarkt gekennzeichnet sind. Da mehr als die Hälfte der Betriebe auch neben der externen Besetzung den internen (elektronischen) Teilarbeitsmarkt nutzt, greifen Betriebe dieser Branchen besonders auf Bewerber aus dem internen (elektronischen) Teilarbeitsmarkt zurück“ (Becher/Brand/Schmid 2007: 88).

Aber auch ein weiterer wesentlicher Einfluss der IEJB ist auszumachen, nämlich die Erweiterung von betriebsinternen zu unternehmensinternen Arbeitsmärkten. Die durch die elektronische Stellenbörse ermöglichte Überwindung räumlicher Distanzen, die

Beschleunigung von Interaktionen zwischen allen Marktteilnehmern und die Kopplung unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsformen innerhalb des Unternehmens führen dazu, dass sich betriebsinterne Arbeitsmärkte in den Unternehmen zu einem unternehmensinternen Arbeitsmarkt weiterentwickeln. Wurde Personal ohne die IEJB noch vor allem standortgebunden aus örtlichen Filialen und maximal regionalen Niederlassungen rekrutiert, ist durch die Zeit- und Raumlosigkeit des elektronischen Mediums eine überregionale bis (inter-)nationale Personalrekrutierung möglich. Die IEJB fördert die Unternehmenstransparenz und macht Informationen sowie Kommunikationsstrukturen für alle Mitarbeiter auf einfache Weise zugänglich. Durch die elektronische Plattform, die als technische Basis für die IEJB fungiert, können Informationen zeitgleich in allen Niederlassungen weltweit abgerufen werden, Gleiches trifft auf die Stellenanzeigen und Stellengesuche zu. Die These, dass der interne Arbeitsmarkt sich einem substantiellen Wandel durch die IuK-Technologien nicht verschließen kann und einer nachhaltigen Veränderung unterworfen ist, zeigt sich insgesamt als bestätigt. Sowohl die Koordinationsform, die Transaktionskosten, aber auch die organisationelle Ausrichtung aufgrund der Erweiterung des betriebsinternen zum unternehmensexternen Arbeitsmarkt unterliegen einem Wandel.

## **8.1 Grenzen der Untersuchung**

Mit dieser Arbeit konnte ein Teil der in der Literatur noch nicht umfassend untersuchten Thematik der Wirkung von IuK-Technologien auf die Koordination von internen Arbeitsmärkten erfasst werden. Gleichwohl weisen die Ergebnisse dieser Arbeit Grenzen auf, in deren Kontext die Ergebnisse „vorsichtig optimistisch“ zu interpretieren sind.

**Erstens** sind dem Verfasser die Vor- als auch Nachteile der qualitativen Verfahren bekannt, wurde doch dieser Umstand bereits an anderer Stelle ausführlich diskutiert (vgl. Kapitel 6.1 ff.). Trotz dieser Einschränkungen und dem großen Raum der qualitativen Untersuchung stellt sich das „qualitativ geprägte“ Vorgehen dieser Arbeit als adäquat heraus, da es die Vorteile bietet, Ergebnisse weiterreichender und detaillierter zu interpretieren und somit eine gewisse „Blindheit“ quantitativer Verfahren ausgeschlossen werden kann. Allerdings wäre ein größerer Anteil der quantitativen Untersuchung wünschenswert gewesen, konnte aber zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht gewährleistet werden. Das hier generierte Wissen kann aber im Rahmen von Folgeuntersuchungen verwendet werden, wie mit der Betriebsbefragung von Becher/Brand/Schmid 2007 geschehen.

Eine **zweite** Einschränkung liegt in der Konzentration auf den Bankensektor als Untersuchungsgegenstand. Obwohl diese Konzentration natürlich die Aussagen der Untersuchung einschränkt, können aufgrund der umfangreichen qualitativen Datenmenge die Informationen mit Vorbehalt auch für andere Bereiche interpretiert werden. Teile der oben genannten Ergebnisse sind mit großer Wahrscheinlichkeit auch auf andere Sektoren und Branchen übertragbar. Die neueren Untersuchungen von Becher/Brand/Schmid 2007 signalisieren hier bereits eine Verallgemeinerbarkeit der aufgezeigten Entwicklung.

**Drittens** birgt eine Schwäche der Arbeit gleichzeitig eine weitere Stärke in sich. Zwar kann man die Länge des Untersuchungszeitraums (Frühjahr 2002 – theoretische Vorarbeiten; letzte empirische Erhebung – Frühjahr 2005) der vorliegenden Forschungsarbeit unterschiedlich beurteilen (vgl. Kapitel 6). Auf der einen Seite wäre es von Vorteil gewesen, die gesamte Untersuchung rascher zu beenden, auf der anderen Seite konnten aufgrund des längeren Zeitraums verschiedene konjunkturelle Situationen erfasst und berücksichtigt werden. So konnten durch dieses breite Zeitfenster auch Entwicklungen des Untersuchungsgegenstandes über einen mittelfristigen Zeitraum bewertet werden.

## **8.2 Weiterer Forschungsbedarf sowie Ausblick**

Mit dem Abschluss der Untersuchung werden neben der Bearbeitung und Beantwortung des vorliegenden Themenkomplexes zahlreiche neue Fragestellungen bestimmter Randbereiche aufgeworfen, die im Verlauf der Arbeit zwar gestreift wurden, aber in dem gesetzten Rahmen nicht abschließend diskutiert, analysiert und bewertet werden konnten. Diese für den Verfasser offenen inhaltlichen Fragestellungen sollen an dieser Stelle dargestellt werden.

### **(1) Weitere Ausdifferenzierung der entstandenen Koordinationsformen nötig**

Als zentrales Ergebnis der vorliegenden Untersuchung kann bestätigt werden, dass mit der Nutzung der IEJB ein **neuer Koordinationsmix** aus Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation entsteht. In welcher Art sich die neue Koordination verschiebt, ist in verschiedenen Kapiteln dieser Arbeit erläutert worden. Zwar kann eine Stärkung des Wettbewerbs und der Kooperation grundsätzlich aufgrund der theoretischen Vorarbeit und der empirischen Überprüfung konstatiert werden, eine weitere Ausdifferenzierung, die zum einen das Verhältnis der Koordinationsformen untereinander und zum anderen die Stärke der neuen

Ausprägung der Koordinationsformen auch gegenüber dem Status Quo quantifiziert, ist mit dem gewählten Ansatz der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht möglich.

## **(2) Stärkeverhältnis der Koordinationsformen zu- und untereinander**

Eine neu entstandene Mixtur aus den Koordinationsformen konnte zwar als Ergebnis festgestellt (vgl. Kapitel 7 u. 8) werden, als problematisch erweist sich jedoch die konkrete Gewichtung der Koordinationsformen im Verhältnis zueinander. So sind nur vage Annahmen über das Stärkeverhältnis der drei Koordinationsformen möglich. Um diese weiter ausdifferenzieren zu können, müsste man Koordinationsmuster systematisch identifizieren und in einer empirischen (z.B. repräsentativen und quantitativen) Unternehmensbefragung auf ihre Bedeutung hin überprüfen. In diesem Zusammenhang soll erneut auf die Betriebsbefragung von Becher/Brand/Schmid verwiesen werden, die genau diesen Ansatz für drei Teilarbeitsmärkte wählt (vgl. Becher/Brand/Schmid 2005).

## **(3) Berücksichtigung der IuK-Technologien innerhalb der Transaktionskostentheorie**

Wenn sich durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine Koordinationsveränderung für Arbeitsmärkte einstellt, wird damit auch die Frage aufgeworfen, ob daraus nicht auch neue theoretische Überlegungen für die gesamte Institutionenökonomie entstehen. Dies gilt sicher zum einen für die Property-Rights, zum zweiten aber auch für Principal-Agency-Problematik, die die positiven Effekte von Informations- und Kommunikationstechnologien bisher weitgehend negiert hat. Da sich die Transaktionskostentheorie vor allem mit auftretenden Kosten bei der Anbahnung von Verträgen beschäftigt, ist es sicherlich geboten, Aspekte und Auswirkungen von IuK-Technologien in die vertragstheoretischen Überlegungen zu integrieren.

## **(4) Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Überlegungen**

Folgt man diesem Argumentationsstrang, stellt sich weiterhin die Frage, welche Konsequenzen die neuen Erkenntnisse für die bisherigen personalökonomischen Überlegungen haben, bestimmte Verhaltensannahmen und Umwelteinflüsse positiv zu beeinflussen oder diese zu entschärfen. Allein die Tatsache, dass man im Vorfeld einer Transaktion, z.B. in der Allokationsphase, Informationsasymmetrien über potenzielle Transaktionspartner über den Einsatz von technischen Agenten reduzieren kann, ist als ein

Paradigmenwechsel in bisherigen personalökonomischen Konzepten zu werten, der in der bisherigen Literatur nur wenig Resonanz findet.

#### **(5) Auswirkungen auf Organisationstheorien**

Doch die Auswirkungen auf personalwirtschaftliche Konzepte sind nicht isoliert zu betrachten. Wenn der Stellenbesetzungsprozess rascher zu bewerkstelligen ist und sich nicht nur auf eine Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit von Transaktionen reduzieren lässt, sondern auch eine qualitativ bessere Allokation zur Folge hat, sind die Veränderungen durch IuK-Technologien auch unter organisationstheoretischen Aspekten zu sehen. Zwar gibt es in der Literatur bereits Ansätze, die den Nutzen von Technik zur Beseitigung von Hierarchien in Unternehmen diskutieren (vgl. Kühl 2002 u.a.), einen systematischen und vor allem eigenständigen Ansatz gibt es bisher jedoch nicht.

#### **(6) Auswirkungen auf andere Organisationsformen**

Entgegen der bisherigen Literatur konnte eine Veränderung der Koordination auf internen Arbeitsmärkten durch den Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien auf theoretischen Überlegungen aufgebaut und im Ergebnis empirisch nachgewiesen werden. Geht jedoch mit der Veränderung der Koordination auf internen Arbeitsmärkten auch ein Wandel in der Koordination auf anderen Teilarbeitsmärkten und Arbeitsmarktsegmenten einher? Auch hier kann man auf die Betriebsbefragung von Becher/Brand/Schmid 2005 verweisen (vgl. Becher/Brand/Schmid 2005). Falls ja, stellt sich die Frage, ob die Veränderung in der Koordination Parallelen zu derjenigen am internen Arbeitsmarkt aufweist? Oder entstehen neue, andersartige Koordinationsmuster?

## **Schlusswort**

Die sechs zum Schluss dieser Arbeit aufgeworfenen Teilaspekte zeigen, dass die vorliegende Untersuchung schwierig einzugrenzen war, da die zahlreichen theoretischen Überlegungen, die beim Bearbeiten der Fragestellung eingeflossen sind, eine Reihe von Überschneidungen zu anderen Aspekten hervorriefen. Der Verfasser verbindet damit die Hoffnung, dass die vorliegende Arbeit sowohl einen Anstoß als auch eine Basis und hoffentlich auch Impulse und Motivation für weitere Forschungen zu Themen wie interne Arbeitsmärkte, Transaktionskosten, personalökonomische Überlegungen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien und deren Auswirkung auf die Koordination geben kann.

## 9 Literaturverzeichnis

- ABB, F./AUER, J./MIRZ, P.** (1992): *Arbeitsmarkttheorien* in: WISU 12/92, Hauptstudium VWL: 969.
- ADLER, P. S.** (1999): *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism* University of Southern California, Version June 15, 1999.
- ANTONELLI, C.** (1988): *New Information Technology and Industrial Change. The Italian Case*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht .
- ALBACH, H. et al.** (2001): *Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien*, Duncker & Humboldt, Berlin.
- ALLEN, N. J./MEYER, J. P.** (1990): *The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization*; in: Journal of Occupational Psychology, 63 (1990): 1-18.
- ALEWELL, D.** (1993): *Interne Arbeitsmärkte*, S+W Verlag, Hamburg.
- ALEWELL, D.** (2000): *Die betriebliche Lohngestaltung aus transaktionskostentheoretischer Sicht*, Diskussionspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Reihe A, Nr. 2000/08.
- ARRIGHETTI, A./BACHMANN, R./DEAKIN, S.** (1997): *Contract law, social norms and inter-firm cooperation* in: Cambridge Journal of Economics 1997, 21: 171-195.
- ASCHENBRENNER, S./VELZEN, M.** (2001): *Knowledge and skill levels at risk? The role of risk-management in solving the flexibility-training paradox*, Amsterdam.
- ATTESLANDER, P.** (1984): *Methoden empirischer Sozialforschung*, Berlin, New York 1984.
- AUER, P./SPECKESSER, S.** (1996): *Arbeitsmarkt- und Organisationswandel*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Discussion Paper FS I 96-205a.
- AUTOR, D. H.**(2001): *Wiring the Labor Market*; in: Journal of Economic Perspectives, Vol 15, Number 1, Winter 2001: 25-40.
- BAIER, A.** (1997): *Investition in den Leistungsfaktor Arbeit*, Friedrich Schiller Universität, Betriebspädagogik, Jena.
- BAECKER, D.** (1999): *Organisation als System*, Frankfurt/Main.

- BADEN, C./SCHMID, A.** (1997): *Zur Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik*; in: EGLOFF, Nicolai/SCHMIEDE, Rudi: *Ungleiche Beschäftigung, soziale und geschlechtliche Strukturen von Arbeitsmärkten*, SAMF-Workshop in Bremen.
- BALZER, A.** (1987): *Firmeninterne Arbeitsmärkte. Ein Erklärungsversuch aus Sicht der Neuen Institutionellen Ökonomie*, Frankfurt.
- BARBER, B. M./ODEAN, T.** (2001): *The Internet and the Investor*, in: *Journal of Economic Perspectives*, Volume 15, Number 1, Winter 2001, Pages 41-54.
- BARON, J.N./PFEFFER, J.** (1988): *Recent trends in the structuring of employment, Resourch organization behaviour*, 10, pp.257-303.
- BARTEL, A./ICHNIOWSKI, C./SHAW, K.** (2004): *Using Insider Econometrics to Study Productivity*, *American Economic Review*, 217-223.
- BAUER, T.K./BENDER, S.** (2001): *Flexible work systems and the structure of wages: Evidence from matched employer-employee data*, IZA discussion paper no. 353.
- BATINIC, B.** (1998): *Internet im kleinen: Intranet und Extranet*, in: Krüger/Funke (Hrsg.): *Psychologie im Internet - Ein Wegweiser für psychologisch interessierte User*, Beltz, Weinheim.
- BECHER, C.** (2002): *Von der Organisationsform zur Koordinationsform*, Arbeitspapier, Johann Wolfgang Goethe Universität, PELM, Stand September 2002.
- BECHER, C./BRAND, A./KAVAI, A./SCHMID, A.** (2005): *Elektronische Arbeitsmärkte*, München und Mering.
- BECHER, C./BRAND, A./SCHMID, A.** (2007): *Koordination auf Arbeitsmärkten*, München und Mering.
- BECHER, C./BÜRKLE, T./SCHMID, A.** (2007): *Koexistenz alternativer Koordinationsformen auf internen Arbeitsmärkten*, bisher unveröffentlichtes Working-Paper.
- BECK, H.** (1999): *Jobs on the wire: In search of the perfect labor market*, in: *Netnomics I* (1999) 71-88.
- BELLMANN, L.** (1986): *Senioritätsentlohnung, betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung; eine theoretische und empirische Untersuchung zur Lohnstruktur*, Campus Verlag, Frankfurt.
- BELLMANN, L./BUTTLER, F.** (1989): *Lohnstrukturflexibilität. Theorie und Empirie der Transaktionskosten und Effizienzlöhne*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitmarkt- und Berufsforschung*, 22. Jahrgang, S. 202-217.

- BENJAMIN, R.I./MALONE, T./YATES, J.** (1986): *Effects of Information Technology on market structures and corporate strategies*. Working paper MIT Sloan School of Management, Sloan WP No. 1770-1786.
- BIEHLER, H. et al.** (1981): *Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse zur Funktionsweise ausgewiesener Arbeitsmärkte*, Mohr Siebeck, Tübingen.
- BITKOM** (2002): *IT, Telekommunikation und neue Medien*, [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org).
- BODE, J.** (1997): *Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre*, in: ZFBF-Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Befragung, Nr.5, Jg. 49, S. 449-468.
- BOGNER, A./MENZ, W.** (2002): *Das theoriegenerierende Experteninterview*. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion in: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- BOHNSACK, R.** (2003): *Rekonstruktive Sozialforschung*, 5. Auflage, Leske und Budrich.
- BONUS, H.** (1986): *The Cooperative Association as a Business Enterprise*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142 (1986), S. 310-339.
- BÖHNLEIN, I.** (2000/01): *Open Source Produktion in Internet*, Schriftliche Ausarbeitung des Referats, Universität Frankfurt am Main.
- BÖHNLEIN, I.** (2002): *Open Source Lizenzen-Eine Analyse nach Gesichtspunkten der Property Rights Theorie*, Hausarbeit im Seminar Elektronische Arbeitsmärkte, Universität Frankfurt am Main.
- BRANDES, W. / WEISE, P.** (1999): *Unternehmung und Arbeitsbeziehungen*, in: *Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch*, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York.
- BRESNAHAN, T./BRYNJOLFSSON, E./HITT, L.** (2002): *Information technology, work organizations, and the demand for skill labor: Firm-level evidence*, in: *Quarterly Journal of Economics*, February 2002, 117, S. 339-376.
- BRINKMANN, C./DEEKE, A./VÖLKEL, B.** (Hrsg.1995): *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung*. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, S. 7-22.
- BROMLEY, D.W.** (1989): *Economic interests and institutions*, Oxford.

- BURCHELL, B./WILKINSON, F.** (1997): *Trust, business relationships and the contractual environment*, In: Cambridge Journal of Economics 1997, 21, 217-237.
- BÜRKLE, T.** (1999): *Qualitätsunsicherheit am Arbeitsmarkt. Die Etablierung separierender Gleichgewichte in Modellen der simultanen Personal- und Organisationsplanung zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit*, München/ Mering.
- BÜRKLE, T.** (2004): *Beschäftigungssicherheit als konstituierendes Element interner Arbeitsmärkte*. München/ Mering.
- CAPELLI, P.** (2001): *Making the most of on-line recruiting*, in: Harvard Business Review.
- CHRISTENSEN, B.** (2003): *Anspruchslohn und Arbeitslosigkeit in Deutschland*. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 36, H. 4. S. 573-598.
- CEZANNE, W./MAYER, A.** (1998): *Neue Institutionenökonomik - Ein Überblick*, in: WISU 11/98, S. 1345.
- CIBERRA, C.U.** (1983): *Market bureaucraties and groups in the information society*, in: Journal of information an economic policy 21, S. 145-160.
- CLAREN, R./JOHO, J.** (2001/02): *Arbeitsbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie*, Ökonomie und Soziologie industrieller Beziehungen bei Prof. Schellhaaß/Prof. Streeck.
- CLEGG, S./HARDY, C./NORD, W.** (Hrsg:) (1996): *Handbook of Organization Studies*, London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications 1996.
- CLEMONS, E. K./REDDI, S. P./ROW, M.C.** (1993): *The impact of information technology on the organization of economic activity: The „move to the middle“ hypothis*. Journal of management information systems; Fall 1993: S. 9-35.
- COHENDET, P./CREPLET F./MORAD, D./DUPOUET, O./SCHENK, E.** (2004): *Matching Communities and hierarchies within the firm in*: Journal of management and governance 8, S. 27-48, 2004.
- CROSSWATER Job Guide** (2002): *Jobbörsen in Deutschland*, Mai 2002.
- DATHE, J.** (1999): *Coopetition - mehr als eine Mode*, in: Harvard Business manager 6/1999: 22-29.
- DRAGOW, F./OLSON-BUCHANAN, J.B.** (Hrsg:) (1999): *Innovations in computerized assessment*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

- DÄUMING, A.** (2001): *E-Lancing - Eine Antwort auf die Internet-Ökonomie, Seminararbeit im Hautseminar Koordination auf elektronischen Arbeitsmärkten*, Universität Frankfurt am Main.
- DIERCKES, M./ZAPF, W.** (1994): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik: Einleitende Überlegungen* in: Zapf, W., Dierckes, M. (Hrsg.): *Institutionenvergleich und Institutionendynamik*, WZB-Jahrbuch, Berlin.
- DOERINGER, P. B./ PIORE, M. J.** (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, London, England.
- DONEY, P.M./CANNON, J.P.** (1997): *An examination of the nature of trust in the buyer-seller relationship*. *Journal of Marketing*, 51, S. 35-51.
- DUCH-STEFFENS, S.** (2003): *Human Resources im Internet - das Beispiel der Deutschen Bank*, in: Konradt/Sarges (Hrsg.): *E-Recruitment und E-Assessment, Rekrutierung*, Göttingen.
- EBERS, M./ GOTSCH, W.** (1995): *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: KIESER, A. (Hg.): *Organisationstheorien*, 3., überarb. Auflage, Stuttgart u. a. , 1995, S.225-247.
- EHRENBERG, R. G./SMITH R. S.** (1985): *Modern Labor Economics. Theory and Public Policy*. Glenview (Illinois) und London.
- EICHMANN, H.** (2001): *Keine Enttäuschung? Arbeitskulturen in der New Economy nach dem Hype*, Projektbeschreibung für den Jubiläumsfonds der österreichischen Nationalbank, Wien.
- EIGLER, J.** (1996): *Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft*, Frankfurt.
- EIGLER, J.** (1997): *Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaft*, Frankfurt.
- EISELE, D.S./KÜHNLEIN, S.** (2001): *E-Cruiting aus der Bewerberperspektive*, E-HR Personalarbeit 3, S. 24-27.
- EISENHARDT, K.** (1989): *Agency theory: An assessment and review*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 57—74.
- ECKARDSTEIN, D.** (1995): *Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen*, in: Eckardstein, D, Janes, A. (Hrsg.), *Neue Wege der*

Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 15-39.

**ERLEI, M.** (1998): *Institutionen, Märkte und Marktphasen: allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphase von Märkten*, Mohr Siebeck, Tübingen.

**ERLINGHAGEN, M./KNUTH, M.** (2004): *Beschäftigungsstabilität in der Wissensgesellschaft*. In: Struck, Olaf / Köhler, Christoph (Hrsg.): *Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland*. München: Hampp, S. 23-38.

**FINK, D./WILFERT, A.** (1999): *Handbuch Telekommunikation und Wirtschaft, volkswirtschaftl. und betriebswirtschaftl. Perspektiven*, München, Verlag Franz Vahlen.

**FINKE, A./ECKL, M.** (2001): *Evolution E-Recruitment- Das Internet als Rekrutierungsmedium*, in: Hünninghausen L. (Hrsg.): *Die Besten gehen ins Netz* (S. 209-232), Düsseldorf.

**FISCHER, M.** (1995): *Agency-Theorie*, in: *WiSt Heft 6*, Juni 1995, 320.

**FLICK, U./KARDOFF, E./STEINKE, I.** (2000): *Qualitative Forschung*; ein Handbuch, Reinbeck bei Hamburg.

**FRANZ, W./PFEIFFER, F.** (2003): *Zur ökonomischen Rationalität von Lohnrigiditäten aus Sicht von Unternehmen*, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 223, S. 23-57.

**FRIEDBERG, E.** (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handels*, Frankfurt/Main, New York.

**FRIEDRICHS, J.** (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*, Braunschweig, 14. Auflage.

**GARBE, M.** (1997): *Der Einfluss neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf die Effizienz der Koordination*, Mai 1997.

**GATES, W. R., NISSEN, M.** (2002): *Two-sided matching Agents for electronic employment market*, design: Social welfare implications, Monterey.

**GERLACH, K./JIRJAHN, U.** (1999): *Längerfristige Beschäftigung, personalpolitische Konzepte und Beschäftigungsentwicklung*, in: *Ökonomie und Gesellschaft*, Jahrbuch, Campus Verlag, Frankfurt/M./New York.

**GIBBONS, R./WALDMAN, M.** (2004): *Task-Specific Human Capital*, in: *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 94(2), pages 203-207.

- GICK, W.** (1999): *Vertikale Integration und informations- und kommunikationsintensive Dienstleistungen*, Jena.
- GLASER, B./STRAUSS, A.** (1967): *The discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Chicago.
- GORA, W./EHRHARDT, T.** (1996): *Zeit zum Aufbruch*, in: Gora, Dr. Walter (Hrsg.): *Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen - Konsequenzen der Dezentralisierung*, Fossil-Verlag, Köln.
- GORA, W.** (1996): *Auf der Schwelle zur Informationsgesellschaft*, in: Gora, Dr. Walter (Hrsg.): *Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen - Konsequenzen der Dezentralisierung*, Fossil-Verlag, Köln.
- GOSH, R.A.** (1999): *Kochtopfmärkte- Ein ökonomisches Modell für „freie“ Ressourcen im Internet*, einsehbar unter: [www.heise.de/tp/deutsch/special/wos/6456/1.html](http://www.heise.de/tp/deutsch/special/wos/6456/1.html).
- GRUND, C.** (2002): *Empirische Analyse auf Basis betrieblicher Personaldaten*, in: WiSt Heft 11, November 2002, S. 627.
- GRUND, C./KRÄKEL, D.** (2001): *Interne Arbeitsmärkte und betriebliche Entgeltstrukturen- eine empirische Untersuchung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/2001: 1-25.
- GURBAXANI, V./WHANG, S.** (1991): *The impact of information systems on organizations and markets*, Communication of the ACM 34, S. 691-719.
- HACK, L. et al.** (1991): *Technologieentwicklung als Institutionalisierungsprozess: Stand der Forschung, Lage der Dinge, gemeinsame Überlegungen*, Interdisziplinäre Technologieforschung: Diskussionsbeiträge, Arbeitspapier 1, Frankfurt.
- HARDES, H.D.** (1989): *Zur Bedeutung längerfristiger Arbeitsbeziehungen und betriebsinterner Teilarbeitsmärkte; vertragstheoretische Überlegungen und arbeitsmarktpolitische Implikationen*, Mitteilungen AB.
- HAGEN, T./STEINER, V.** (2000): *Von der Finanzierung der Arbeitslosigkeit zur Förderung von Arbeit*, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe des ZEW, Band 51.
- HALL, P. A./ TAYLOR, R.** (1996): *Political Science and the Three New Institutionalisms*, in: Political Studies, Volume XLIV, Number 5, December 1996.
- HARTMANN, P.** (2001): *Qualitative Interviews nach der PRA-Methode*, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB), 24.Jahrgang (2001), Heft 2, S. 165.

- HELLSTERN, G.M.** (1998): *Umstrukturierung der Arbeitsbeziehungen durch neue Managementkonzepte*, in: *Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch*, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York.
- HIGHHOUSE, S./HOFFMANN, J.R.** (2001): *Organizational attraction and job choice*, in: Cooper, C.L. und ROBERTSON, I.T. (Hrsg.) *International Review of industrial and organizational psychology* (Vol. 16, pp.27-67), Chichester, Wiley.
- HIGL, M.** (2003): *Vertikale Kooperation im Oligopol; die Gestaltung der Genossenschaftsorganisation als strategischer Zug*, <http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2003/1136/>.
- HIRSCH, B.** (2001): *Der unterschätzte Zusammenhang von Spezifität der Investition und Unsicherheit - Zur Weiterentwicklung des organisationsökonomischen Konzepts von Oliver Williamson*, in: Pries/Leschke (Hrsg.): *Oliver Williamsons Organisationsökonomik*, Tübingen, Mohr Siebeck.
- HIRSCH-KREINSEN, H.** (1995): *Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, Heft 6, Dezember 1995: 422-435.
- HOLLER, M. J./ILLING, G.** (1996): *Einführung in die Spieltheorie*, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- HOMANN, K./SUCHANEK, A.** (2005): *Ökonomik: Eine Einführung*, 2. Aufl., Tübingen.
- HOWITT, P.** (2002): *Looking Inside the Labor Market: A Review Article*, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XL (March 2002), pp.125-138.
- HÜBL, L./SWIETER, D.** (2000): *Neue Institutionenökonomik und Fußball-Bundesliga*, in: *WISU* 3/00, S. 305.
- HUJER/BELLMANN/BRINKMANN** (2000): *Evaluation aktiver Arbeitsmarktpolitik - Probleme und Perspektiven*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33.Jg/2000, 341.
- ICHNIOWSKY, C./KOCHAN, T.A./LEVINE, D./OLSON, C./STRAUSS, G.** (1996): *What works at work overview and assessment*, *Industrial Relations*, Vol. 35, S. 299-333.
- JACOBY, A.** (2001): *Online-Bewerbungen*, in: *Hochschulanzeiger* 56, Fit for the Job, S. 94f.
- JAHN, E./WAGNER, T.** (2004): *Neue Arbeitsmarkttheorien*, 2. Auflage, Stuttgart.

- JANSEN, P.G.W.** (1997): *Assessment in a technological world* in N. Anderson & Herriot P. (Eds.) *International Handbook of Selection and Assessments* (pp. 125-145), Chichester, Wiley.
- JARVENPAA, S. L./TRACTINSKY, N.** (1999): *Consumer trust in an internet store: A cross-cultural validation*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5.
- JOST, P.-J.** (2001): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart.
- KAHN, L. M.** (2000): *Wage inequality, collective bargaining, and relative employment form 1985 to 1994: Evidence from fifteen OECD Countries*, *Review of Economics and Statistics*, vol. 82, S. 564-579.
- KALLEBERG, A. L.** (2001): *Organizing flexibility: The flexible firm in an new century* in *British Journal of Industrial relations*, December 2001, pp. 479-504.
- KALNINS, A./Mayer, K.** (2004): *Relationships and hybrid contracts : An analysis of contract choice in information technology* in: *The journal of law, economics and organization*, vol. 20, No.1.
- KALTENBORN, B.** (2001): *Kombilöhne in Deutschland*, in: *IAB Werkstattbericht*, Ausgabe Nr. 14 / 5.12.2001.
- KAVAI, A./SCHMID, A.** (2003): *Interner Arbeitsmarkt einer Bank. Fallstudie im Rahmen des DFG-Projektes Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte* unter: [www.soz.uni-frankfurt.de/arbeitslehre/pelm/docs/Fallstudieharmonisiert1.pdf](http://www.soz.uni-frankfurt.de/arbeitslehre/pelm/docs/Fallstudieharmonisiert1.pdf).
- KAVAI, A./SCHMID, A.** (2004): *Beschäftigungsflexibilität durch interne Jobbörsen. Wettbewerb und Hierarchie auf unternehmensinternen Arbeitsmärkten* in: O. Struck, C. Köhler (Hrsg.): *Beschäftigungsstabilität im Wandel*, München und Merkung, S. 247-265.
- KELLE, U./KLUGE, S.** (1999): *Vom Einzelfall zum Typus*, Leske und Budrich.
- KIECHL, R.** (1989): *Einflussfaktoren der Fluktuation*, in: *Die Unternehmung*, 43 (1989), S. 35-48.
- KNIEPS, G.** (1998): *Ordnungstheoretische Bestimmung von Wirtschaftssystemen*, Gliederung Übung 4, *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*.
- KOLLMANN, T.** (2001): *Virtuelle Marktplätze : Grundlagen –Management-Fallstudien*, München.

- KOLM/LUTZ/MOKRE et al.** (1990): *Leistung ohne Seniorität? Entgeltformen im technischen Wandel*, Transfer Verlag, Regensburg.
- KONRADT, S. U./SARGES, W.** (2003): *Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade*, Göttingen.
- KOREIMANN, D.S.** (2002): *Projektmanagement, Technik, Methodik, soziale Kompetenz*, Heidelberg.
- KÖCK, N.** (2000): *Die Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien vor dem Hintergrund vernetzter Arbeits- und Unternehmensorganisationen* in Esser J./Schamp E. (Hrsg.): *Vernetzung in der Metropolitanen Region*. Frankfurt.
- KRAFT, K.** (1984): *Partizipation und interner Arbeitsmarkt; Wechselwirkungen von Humankapital und Mitarbeiterbewegung*, Campus-Verlag, Frankfurt.
- KROMPHARDT, J.** (1982): *Wirtschaftswissenschaft II: Methoden und Theoriebildung in der Volkswirtschaftslehre*, HdWW, Bd. 9, S. 904-936.
- KRÖMMELBEIN, S./SCHMID, A.** (2000): *Zur Struktur und Funktionsweise von Arbeitsnetzwerken* in: Krömmelbein/Schmid (Hrsg.): *Globalisierung, Vernetzung und Erwerbsarbeit*, Deutscher Universitäts- Verlag, Wiesbaden.
- KUHN, P.** (2000): *The internet and the labour market*, working paper, Department of Economics, University of California, Santa Barbara.
- KÜRN, H.C.** (1997): *Intranet als Stellenmarkt*, in *Personalwirtschaft* 3/1997: 32-33.
- LAPP-THOMA, A.** (2002): *Die virtuelle HR-Abteilung wird eine Fiktion bleiben*, in: *Personalführung* 2/2002, S. 42.
- LAZEAR, E.P.** (1992): *The job as a concept*, in: W. J. Bruns (Hrsg): *Performance measurement, evaluation, and Incentives*, Boston 1992: 199-236.
- LAZEAR, E.P.** (1998): *Hiring Risky Workers*, in: Ohashi/Tachibanaki: *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, Macmillian Press LTD, Great Britain 1998.
- LAZEAR, E.P.** (2000): *Personnel Economics and Economic Approaches to Incentives*, Reprinted from *HKCER Letters*, Vol. 61, September/October 2000.
- LAZEAR, E.P./OYER, P.** (2003): *Internal and external labour markets: a personnel economics approach*, working paper/w 10192.

- LAUX, H.** (1990): *Risiko, Anreiz und Kontrolle. Principal-Agent-Theorie*. Einführung und Verbindung mit dem Delegationswertkonzept, Berlin.
- LIPNAK, J./STAMPS, J.** (1998): *Virtuelle Teams - Projekte ohne Grenzen*, Ueberreuter, Wien.
- LUFTHANSA Airplus** (1999): Presseinformation: *Wirtschaft setzt auf Extranets*, Neu-Isenburg, 8.01.1999, <http://home.t-online.de/home/ifkom-da/extranets.htm>.
- LUTZ, B.** (2004): *Die Segmentationstheorie ist nicht am Ende, steht aber vor ganz neuen Herausforderung*, Podiumsbeitrag in: GESNIOR, S., MEDNIUS, H.G., SEIFERT, H. (Hrsg.): 25 Jahre SAMF, Perspektiven sozialwissenschaftlicher Arbeitsmarktforschung, Cottbus.
- LUTZE, R.** (1996): *Internet und Intranet - Erfolg nach über zwanzig Jahren Erprobung*, in: Gora, W. (Hrsg.): *Auf dem Weg zum virtuellen Unternehmen - Konsequenzen der Dezentralisierung*, Fossil-Verlag, Köln.
- MACNEIL, I.** (1978): *Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law*, in: North Western University Law Review, 72, S. 854–902.
- MAHRER, M.** (1997): *Transaction cost economics and contractual relations*, in: Cambridge Journal of Economics 1997, 21, 147-170.
- MAIER, R.** (2004): *Knowledge Management Systems, information and communication technologies for knowledge management*. Springer, Berlin.
- MALONE, T. W./YATES, J./BENJAMIN, R. I.** (1987): *Electronic Markets and Electronic Hierarchies*, Communications of the ACM, Volume 30, Number 6, S. 484 –497.
- MARSDEN, D.W.** (1999): *A Theory of employment systems: micro-foundations of diversity*, Oxford University Press.
- MAYNTZ, R./SCHARPF, F.W.:** *Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus*, in: Mayntz/Scharpf (Hrsg.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*, Frankfurt /New York, Campus Verlag.
- MAYRING, P.** (1997): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 6. Aufl. Weinheim.
- MEDOSCH, A.** (2000): *Open Source: Wenige Wizards, viele Wasserträger*, [www.heise.de/tp/deutsch/special/wos/3520/1.html](http://www.heise.de/tp/deutsch/special/wos/3520/1.html).

- MÉNARD, C.** (2002): *The governance of hybrid organizations*, Copenhagen, bisher unveröffentlicht.
- MERZ, M.** (1999): *Elektronische Märkte im Internet*, Bonn.
- MILGROM, P.R./ROBERTS, J.** (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs
- MINCER, J.** (1974): *Schooling, Experience and Earnings*, New York: National Bureau of Economic Research.
- MOCKER, H. u. U.** (1998): *Intranet - Internet im betrieblichen Einsatz*, Datakontext-Fachverlag, Frechen.
- MOSS/SALZMANN/TILLY** (1998): *Rising from the ashes? The reconstruction of internal labor markets in the wake of corporate restructuring*, University of Massachusetts.
- MOTZ, O.** (1998): *Strategisches Management, Kooperation und Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien; eine kritische Betrachtung aktueller Paradigmen in der Betriebswirtschaftslehre*, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.
- NEUBERGER, O.** (1994): *Personalentwicklung*, 2. Aufl., Stuttgart.
- NIECHOJ, T.** (2003): *Kollektive Akteure zwischen Wettbewerb und Steuerung*, Marburg/Lahn.
- NIENHÄUSER, W./JANS, M.** (2004): *Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie*, Essen.
- NOMINIKAT, E.** (1999): *Endlich im Internet- noch heute bin ich online*, München.
- NORTH, D.C.** (1988): *Theorie institutionellen Wandels*, Tübingen.
- NORTH, D.C.** (1990): *Institutions, Institutional change, and economic performance*, Cambridge etc..
- NORTH, D.C.** (1992): *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*, Tübingen.
- NULLMEIER, F.** (2000): *"Mehr Wettbewerb!"*. Zur Marktconstitution in der Hochschulpolitik. In: Czada, R., Lütz, S. (Hg.): *Politische Konstitution von Märkten*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 209-227.
- OHASHI, I./TACHIBANAKI, T.** (1998): *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, Macmillian Press LTD, Great Britain 1998.

**OLBRICH, R.** (1995): *Vertikales Marketing*. In: Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes\_\_ J. [Hrsg.]:

Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart, Sp. 2612-2622.

**OSTERLOH, M./FREY, B.S./FROST, J.** (1999): *Was kann das Unternehmen besser als der Markt?* in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69, Jg. 1999, H.11, 1245-1262.

**OSTERMANN, P.** (2002): *Wandel der Arbeitsorganisation in den USA*, in: WSI Mitteilungen 10/2002.

**PFÄFFMANN, E.** (1996): *Die vertragstheoretische Perspektive in der Neuen Institutionenökonomik* in: WiSt Heft 12, Dezember 1996: 646.

**PFIRRMANN, O./HORNSCHILD, K.** (1999): *Neuere Erkenntnisse zur Bedeutung von FuE-Kooperationen industrieller Unternehmen* in: Konjunkturpolitik, 45.Jg. H.1 (1999), Verlag Duncker & Humblot, Berlin.

**PICOT, A./RIPPEBERGER, T./WOLFF, B.** (1996): *The fading boundaries of the firm: The role of information an communication technology*. Journal of institutional and theoretical economics, 152(1): 65-79.

**PICOT, A./RIPPEBERGER, T./WOLFF, B.** (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*, von Gabler, Betriebswirt.-Vlg.

**PIES, I.** (2001): *Transaktion versus Interaktion, Spezifität versus Brisanz und die raison d`être korporativer Akteure - Zur konzeptionellen Neuausrichtung der Organisationsökonomik*, in: Pries/Leschke (Hrsg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen, Mohr Siebeck.

**PROBST, G./KNAESE, B.** (1998): *Risikofaktor Wissen. Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen*, Wiesbaden.

**REYNOLDS, L. G./MASTERS, S. H./MOSER, C. H.** (1991): *Labor Economics and Labor, Relations*, 10. Aufl., Englewood Cliffs

**RICHTER, R.** (1990): *Sichtweise und Fragestellung der Neuen Institutionenökonomik*, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110. Jg., S.571-591.

**RICHTER, R.** (2001): *New Economic Sociology and New Institutional Economics*, Center for the Study of the New Institutional Economics, University of Saarland, Saarbrücken 2001.

- RICHTER, R./BINDSEIL, U.** (1995): *Neue Institutionenökonomik*, in: WiSt Heft 3, März 1995: 132.
- RICHTER, R.** (1994): *Institutionen ökonomisch analysiert*, 1994.
- RICHTER, R./FURUBOTN, E. G.** (2003): *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung* (Neue ökonomische Grundrisse), 3. Aufl..
- RICHTER, R.** (1997): *Neue Institutionenökonomik, Ideen und Möglichkeiten*, Saarbrücken.
- RIEMER, K./KLEIN, S.** (2001): *E-Commerce erfordert Vertrauen*, in: WISU 5/01, S. 710.
- RÖSNER, A.** (1999): *Konzepte und kritische Erfolgsfaktoren zum Aufbau von Intranets*, Seminararbeit an der technischen Universität Dresden, bisher unveröffentlicht.
- RUBBERY, J./EARNSHAW, J.** (2004): *Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford: OUP (forthcoming).
- RUSSO, M./PIRANI, E.** (2003): *Information technologies, firm size and the systematic nature of organisational phenomena*, 24th Conference of the international working party on labour market segmentation, Rome.
- SAUERLAND, D.** (2001): *Spezifisch, brisant oder prekär - wie müssen Transaktionen aussehen, um instabil zu werden?* In: Pries/Leschke (Hrsg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen, Mohr Siebeck.
- SCHEUCH, E.K.** (1973): *Das Interview in der Sozialforschung*, in: König, R.: Handbuch der empirischen Sozialforschung. Bd.2. Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1973.
- SCHIELE, H.** (2004): *Wettbewerbsvorteile durch IT-Beschaffung: Das Technologieübernahmeparadoxon in der IT* in HMD, Heft 239, Oktober 2004.
- SICK, U.** (2004): *Verträge im Projekt- und Systemgeschäft*, Verlag Recht und Wirtschaft Heidelberg, 2. Auflage.
- SCHMEETZ, A./LUDWIG, K./TAUBNER, P.** (1998): *Zwischen technischer Verlockung und Praxistauglichkeit - GDV nutzt Extranet-basiertes Verbandsinformationssystem* in: Computerwoche Extra 2, 24.04.1998.
- SCHMID, A.** (1995): *Betriebliche Beschäftigungspolitik*, in: May, H. (Hrsg.): Handbuch zur ökonomischen Bildung, München, Wien, S. 197-209, 213-228.

**SCHMID, A./BADEN, C.** (1993): Zur Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik, in: Egloff/Schmiede(Hrsg.): Ungleiche Beschäftigung- Soziale und geschlechtliche Strukturen von Arbeitsmärkten, Beiträge zum Workshop des SAMF e.V., Arbeitspapier 1997-

1.SCHMID, Beat (1993) : Elektronische Märkte, in: Wirtschaftsinformatik, 35. Jhrg., Nr.5, 1993.

**SCHMID, A.** (2001): *Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte*, DFG-Antrag, unter: [www.uni-frankfurt.de/fb03/arbeitslehre/pelm/proj.html](http://www.uni-frankfurt.de/fb03/arbeitslehre/pelm/proj.html).

**SCHMID, G.** (1989): *Die neue Institutionelle Ökonomie: Königsweg oder Holzweg zu einer Institutionentheorie des Arbeitsmarktes des Arbeitsmarktes*, in: Leviathan, 17. Jahrgang, S. 386-408.

**SCHMID, G./ STORRIE, D.** (2001): *Employment Relations in the „New Economy“*, in: Röller/Wey (Hrsg.): Die soziale Marktwirtschaft in der neuen Weltwirtschaft, Berlin, Edition Sigma.

**SCHMID-SCHÖNBEIN, T.** (1999): *Vorlesung Märkte und Hierarchien*, hier: Ungünstige Auswahl, FH Lausitz, FB WiWi, Industriökonomie, einsehbar unter: [www.fh-lausitz.de/fhl/ww/HP/sch-schoenbein/ltexte\\_3.htm](http://www.fh-lausitz.de/fhl/ww/HP/sch-schoenbein/ltexte_3.htm).

**SCHUMPETER, J. A.** (1954): *History of Economic Analysis*, London.

**SCHWENDENWEIN, J.** (2001): *Neue Medien als Turbo der internen Kommunikation?* in: Hernsteiner, 3/2001: 4-9.

**SELKE, M.** (1999): *Transaktionskostenminimierung durch konzerninterne Arbeitsmärkte: eine institutionenökonomische Analyse*, Akademie Verlags- und Druck- Gesellschaft mbH, Essen.

**SESSELMEIER, W.** (1997): *Überlegungen zur Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland*, in: Egloff/Schmiede(Hrsg.): Ungleiche Beschäftigung-Soziale und geschlechtliche Strukturen von Arbeitsmärkten, Beiträge zum Workshop des SAMF e.V., Arbeitspapier 1997-1.

**SMALL, P.** (1996): *Intranet- An object oriented definiton, online published comment*, <http://www.obsolete.vom/dug/sorcery/intdef.htm>.

**SPREEMAN, K.** (1987): *Agent und Principal*, in: G. Bamberg, K. Spreemann (Hrsg.), Agency Theory, Information and Incentives, S. 3-37, Berlin.

**SPÖHRING, W.** (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart.

- STÄHLE, W.** (1999): *Management*, 8. Aufl., München.
- STELZER, D.** (2000): *Digitale Güter und ihre Bedeutung in der Internet-Ökonomie* in: WISU 6/00, S. 835.
- STEYER, R.** (1998): *Ökonomische Analyse Elektronischer Märkte*, Lehrstuhl für Allg. BWL und Wirtschaftsinformatik, Universität Mainz, Arbeitspapiere WI Nr.1 /1998.
- STICHTING van de, A.** (1996): *Flexibilität und Sicherheit*, Bericht, Den Haag.
- STRAUSS, A./CORBIN, J.** (1996): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Weinheim.
- STROH, L./REILLY, A. H.** (1994): *Making or buying employees: The relationship between human resources policy, business strategy and corporate restructuring*, Journal of applied business research, Fall94, Vol. 10, issue4, p12, 7p, 3 charts.
- STRUCK, O./KÖHLER, Ch./GOETZELT, I./GROETHEER, M./SCHRÖDER, T.** (2006): *Die Ausweitung von Instabilität? Beschäftigungsdauer und betriebliche Beschäftigungssysteme* in: Arbeit, Heft 3.
- SVEIBY, K. E./LLOYD, Tom** (1990): *Das Management des Know-how. Führung von Beratungs- Kreativ und Wissensunternehmen*, Frankfurt.
- SYDOW, J.** (1999): *Quo Vadis Transaktionskostentheorie?-Wege, Irrwege, Auswege* in: Edeling/Jann/Wagner (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Leske + Budrich, Opladen.
- THEIS, A.M.** (1994): *Organisationskommunikation*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- TREUMANN, K.** (1986): *Zum Verhältnis von qualitativer und quantitativer Forschung. Mit einem Ausblick auf neuere Jugendstudien* in: HEITMEYER, W. (Hrsg.): *Interdisziplinäre Jugendforschung*. Weinheim; München: Juventa-Verlag.
- VOIGT, S.** (2002): *Institutionenökonomik*, München.
- WÄCHTER, H.** (2001/02): *Betriebliche Personalpolitik*, Folien zur Vorlesung Betriebliche Personalpolitik, bisher unveröffentlicht.
- WAGNER, T./JAHN, E.** (2000): *Der Arbeitsmarkt*, in: WISU-Studienblatt, Oktober 2000.
- WAGNER, J./LORENZ, W.** (1989): *Einkommensfunktionsschätzungen mit Längsschnittdaten für vollzeiterwerbstätige deutsche Männer* in: *Konjunkturpolitik*, 35 (1989), S. 99-109.

- WEISE/EGER/KRAFT** (1991): *Neue Mikroökonomie*, Heidelberg, S. 9-20, in: Schmid, Alfons: Reader: Arbeitsökonomie I.
- WEBER, W.** (1989): *Interner Arbeitsmarkt*, DBW Ausgabe 3.
- WEISE, P.** (2002): *Kooperation und unternehmungsinterne Arbeitsbeziehungen* in: Krömmelbein, S. und Schmid, A. (Hrsg.): *Globalisierung, Vernetzung und Erwerbsarbeit*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000: 179-202.
- WENGER, E./ TERBERGER, E.** (1988) : "*Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation*" in: *WiST*, Heft 10 (1988), S. 506-513.
- WIENOLD, H.** (2000): *Empirische Sozialforschung*, Münster.
- WIESE, H.** (2005): *Kooperative Spieltheorie*, Oldenburg, München.
- WILLIAMSON, O. E.** (1981): *The Economics of Organizations: The Transaction Approach*, in: *American Journal of Sociology*, 87 (1981), S. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E.** (1985): *The Organization of Work* in: *The Economic Institutions of Capitalism*, Chapter 9, New York/London.
- WILLIAMSON, O. E.** (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen.
- WILLIAMSON, O. E.** (2002): *The theory of the firm as Governance Structure: From choice to contract* in : *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, S.171-196.
- WILTHAGEN, T.** (1998): *Flexicurity: A new paradigm for labour market policy reform?*, Discussion paper FS I 98-202. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- WITT, H.** (2001): *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung* in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, Volume 2, No.1, Februar 2001.
- WITTKÉ, V.** (1995): *Vertikale versus horizontale Desintegration; Zu unterschiedlichen Erosionsdynamiken im Prozess industrieller Restrukturierung* in: *SOFI - Mitteilungen* Nr. 22 1995.
- WITZEL, A.** (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*, Frankfurt/Main, New York.

## 10 Anhang

In die Forschungsarbeit ist die qualitative Primärerhebung des DFG-Projektes „Struktur und Funktionsweise elektronischer Arbeitsmärkte“ eingeflossen. Daher werden im Anhang zum einen der Leitfragebogen aus der qualitativen Primärerhebung (vgl. Anhang A1) und der Fragebogen aus der quantitativen Untersuchung (vgl. Anhang A 2) beigelegt. Sämtliche weiteren Forschungsunterlagen und Daten, wie die Fallstudie 1, die einzelnen Experteninterviews aus den Unternehmen A, B, C und D und die Dokumente aus dem Unternehmen A sind beim Autor erhältlich.

Der nachfolgende Leitfaden umfasst Fragen zu Struktur von Arbeitsangebot und -nachfrage, sowie die Veränderung der Funktionsweise des elektronischen Marktplatzes, inkl. des Einflusses elektronischer Agenten und der Filterfunktion.

Im ersten Teil wurde als Einführung die Bedeutung von elektronischen Arbeitsmärkten erfragt. Für den zweiten Teil wurde die Struktur des Arbeitsangebots und der -nachfrage nach verschiedenen Kriterien wie Stellenarten, Hierarchieebenen, Funktionalität, Dringlichkeit der Besetzung, Gehaltsniveaus, Qualifikationsniveau, Berufserfahrung und Mobilitätsbereitschaft angesprochen.

Der dritte Themenkomplex umfasst die Beschreibung des Prozesses der Suche bis hin zur Stellenbesetzung in der Stellenbörse. Dabei sollten sowohl die Schritte bis zur Stellenbesetzung beschrieben werden, und dabei auf Prozesse der Arbeitsplatzsuche und Besetzung eingegangen werden, welche durch die IEJB beeinflusst werden.

In diesem Zusammenhang folgte die Frage nach Vor- und Nachteilen der Suchfunktion, wobei dort insbesondere Erkenntnisse über die Funktionalität der Suche, Nutzung der technischen Agenten/Filtertechniken, Berufsklassifikationen, übermittelten Informationen sowie Schwierigkeiten der Einstellung einer Stellenanzeige erhoben werden konnten.

Gezielt wurde nach der Möglichkeit der Veränderung der Quantität und Qualität der Bewerbenden gefragt. Dort wurden insbesondere Ergebnisse in Bezug auf Erfolg dieser Stellenbesetzungsart deutlich, sowie der Einfluss der Nutzung verschiedener Stellenbörsen und die damit verbundene Redundanz der Daten.

# A 1 Interviewleitfaden interne Jobbörse im Unternehmen A

## Teil I. Einleitung und Entwicklung

Einleitung (Vorstellung, Stellenwert und Ziel des Projekts)

Das Projekt „Struktur und Funktionsweise elektronische Arbeitsmärkte“ beschäftigt sich mit den Auswirkungen einer Jobbörse auf den unternehmensinternen elektronischen Arbeitsmarkt. Von primärem Interesse ist, wie die vier Erhebungskriterien Allokation (Stellenbesetzung), Leistungserstellung (Arbeitsleistung), durch die Jobbörse beeinflusst wird.

1. Was ist die technische Voraussetzung für Ihren internen elektronischen Arbeitsmarkt?

1.1. Wie ist die Jobbörse technisch organisiert, welche Funktionen gibt es? Wer übernimmt die Pflege und die Verwaltung der Jobbörse?

1.1.1. Ist die Jobbörse auf der Plattform des Intranets entstanden, wie verlief die technische Umsetzung?

1.2. Wann und für welchen Zweck wurde/wird das Intranet innerhalb des Unternehmens genutzt und welchen Stellenwert hat es für die Jobbörse heute?

1.2.1. Gibt es technische Beschränkungen in der Benutzbarkeit/Zugänglichkeit?

1.2.2. Wie wurde die Stellenbesetzung vor der Einführung der Jobbörse technisch bewältigt?

## Teil II. Struktur der Jobbörse

2. Welche Jobs werden in der Jobbörse in Ihrem Unternehmen angeboten?

2.1. Welche Merkmale weisen Stellen auf, die primär extern, welche die primär intern angeboten werden? Jobbörse/Arbeitsnachfrage des Unternehmens:

Berufe

Stellenarten

Hierarchieebenen

Art der Tätigkeit (betriebsspezifische Fähigkeiten, Sachbearbeitung, fachspezifische Tätigkeiten)

Arbeitsort und Zielort der Arbeitnehmer?

Welchen beruflichen Status betrifft es hauptsächlich (Student, Berufseinsteiger, Berufserfahrene, Management?)

2.2. Nach welchen Merkmalen der Arbeitskräften werden im Unternehmen Jobs primär extern/intern vergeben?

Voraussetzung für Bewerbung?

Gibt es Altersvorgaben im Vorfeld?

Alter, Geschlecht, Familienstand, Kinder, Nationalität?

bestimmte Gehaltsniveaus?

feste Hierarchieebenen?

vorausgesetzte Qualifikationsniveaus?

Art der Schulausbildung?

Art der Berufsausbildung?

Ansprüche an Sprachkenntnisse?

Welchen Stellenwert hat die Mobilitäts- und Flexibilitätsbereitschaft bei der Auswahl der Mitarbeiter? Ist das Geschlecht oder der Familienstand ein Kriterium? Anzahl der Berufsjahre?

Welche Mitarbeitergruppe betrifft es in der Regel? Gibt es Kriterien oder Beschränkungen? (Studenten, Berufseinsteiger, Trainees, Berufserfahren, langjährige Mitarbeiter, Management, Vorstand)

2.3. Wie unterscheidet sich die Jobbörse zu herkömmlichen internen Stellenbesetzung bezogen auf Art der Stelle bzw. nach Kriterien für die Arbeitskräfte? Gibt es noch die herkömmliche Stellenbesetzung in Ihrem Unternehmen?

Berufe

Stellenarten

Hierarchieebenen

Art der Tätigkeit (betriebsspezifische Fähigkeiten, Sachbearbeitung, fachspezifische Tätigkeiten)

Arbeitsort und Zielort der Arbeitnehmer?

Stellenwert am internen Stellenmarkt, wie viel Stellen werden darüber besetzt?

Welchen beruflichen Status betrifft es hauptsächlich (Student, Berufseinsteiger, Berufserfahrene, Management?)

2.4. Welche und wie viele Stellen werden von den angebotenen tatsächlich besetzt?

2.4.1. Welche und wie viele Stellen werden intern und extern besetzt?

### 2.4.2. Sind Auffälligkeiten bei den Stellen festzustellen?

Gehaltsniveau

Art der Tätigkeit

Hierarchieebene

### 3. Arbeitsangebot

3.1. Welche Stellenarten werden von den Arbeitnehmern in der Jobbörse gesucht?

Berufe

Stellenarten

Hierarchieebenen

Funktionalität

Art der Tätigkeit (betriebsspezifische Fähigkeiten, Sachbearbeitung, fachspezifische Tätigkeiten)

Arbeitsort und Zielort der Arbeitnehmer?

Welchen beruflichen Status betrifft es hauptsächlich (Student, Berufseinsteiger, Berufserfahrene, Management?)

3.2. Wie sieht der typischen internen Bewerber, was sind häufige Merkmale ?

Räumlich? Arbeitsstatus, Welchen Berufsstatus (Student, Berufseinsteiger, Berufserfahrene, Management?); Alter, Geschlecht, Nationalität?)

Schulbildung, Berufsausbildung, Berufserfahrung?

Welche Hierarchieebene wird gesucht?

Welche Arbeitszeitvorstellung?

3.3. Welche Motivation besteht auf Arbeitnehmerseite sich in der internen Jobbörse zu bewerben?

Kariere (Gehalt/Position)

Bessere Information

höhere Reputation

höhere Entlohnung

räumlicher Wechsel

Berufliche/Fachliche Veränderung

#### 4. Formelle und informelle Regelungen - Institutionelles Umfeld

4.1. Welche Regelungen existieren in Bezugnahme auf die interne Stellenbesetzung? Welchen haben sich wegen der internen Jobbörse verändert?

Welche Mitarbeiter dürfen sich bewerben, welche nicht und warum? Kriterien?

Wird Anbieter/Nachfrageranonymität gewährleistet? Wird diese gewünscht?

Erlaubnis vom Vorgesetzten, ob man sich eintragen darf? Darf es dem Kollegen mitgeteilt werden. Wer entscheidet über die Freigabe?

#### Teil III. Funktionen

5. Könnten Sie mir einen Überblick darüber geben welche Gründe es für die Einrichtung einer Jobbörse gibt? (Kostengründe, Vertrauen, flexible Stellenbesetzung, positive Reputation des Unternehmens, Innovativen fördern, Wissenstransfer, Betriebsspezifität etc.)

5.1. Hat die Jobbörse dazu beigetragen, dass Arbeitskräfte intern ausgetauscht werden? Wie funktioniert diese?

5.2. Wie viel Stellen sind bei Ihnen intern in der Jobbörse insgesamt ausgeschrieben, welche Relation gibt es zu den extern ausgeschriebenem?

6. Wie suchen Sie in der Jobbörse, wie ist Ihr Vorgehen im Rahmen der Stellenbesetzung? Was sind Vorteile/Nachteile der Suchfunktion durch die Jobbörse? (Allokation)

Wie nutzen Sie technische Agenten für die interne Stellenbesetzung, gibt es gezieltes Suchen in Datenbanken mit dem Ziel bestimmte Arbeitnehmer zu finden?

Ersetzen technische Agenten, bestimmte Software oder Suchmaschinen traditionelle Formen (z.B. Formalien, Auswahlgespräche, Assessmentcenter) der Bewerbung? (Auswahl, Ablaufbeschreibung, kundenbezogene Standardisierung der Suche, Agenten/Webcrawler/Filtertechniken)

Welche technischen Möglichkeiten nutzen Sie? Welche dagegen nicht und warum?

Welche Informationen der Bewerber werden abgefragt, welche nicht, warum nicht?

Möglichkeiten für die Überprüfung von "weichen Skills" im Vergleich zu "harten Skills"

Folgen aus der Technik/Intranet neue Suchstrategien? Sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber? Technische Möglichkeiten der Jobbörse aufzeigen!

Hat sich die Stellenbesetzung im Rahmen durch die Jobbörse verändert? Was hat sich konkret geändert? (Verringerung der offenen Stellen, größere Beteiligung, größere Fluktuation)

Information für Unternehmensseite

6.1.1. Gibt es durch die Jobbörse mehr Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellen?

Spielt die Reputation der Filiale oder des Zielarbeitsplatzes eine Rolle?

Möglichkeit, dass vorher als unpassend eingestufte Qualifikationsstufe/Ausbildung/Alter, jetzt

dennoch in die engere Auswahl kommen?

Wie viele Bewerbungen pro Stellenanzeigen registrieren Sie in der Jobbörse? Können Sie eine Aussage über die Veränderung im Vergleich zur traditionellen Rekrutierungsmethode nennen? (welche anderen Merkmale sind zu beobachten?)

6.1.2. Hat der Jobsuchende durch die Jobbörse eine höhere Auswahl an Stellen?

Wie genau spiegelt das Angebot der Jobbörse, die tatsächliche Nachfrage/das Angebot wieder? Ist es vollständig?

Gibt es durch die Jobbörse genauere Informationen über die Stelle und deren Rahmen Aktualität (Herausnahme der Daten, wenn die Stelle besetzt wird)

Anteil der relevanten Bewerbungen?

Hat sich der Anteil der „unpassenden Angebote“ erhöht? Wie stellt sich das dar? Gibt es durch die Jobbörse detaillierte Ausschreibungen und somit passendere Angebote?

Gibt es bessere Möglichkeiten über das Intranet über den Job zu informieren? Wo sind Grenzen der Information?

6.2. Stellt die Überprüfbarkeit der Daten im (anonymen) Bewerbungsverfahren der Jobbörse ein Problem dar? Sicherheit, Risiko (Opportunität der Arbeitnehmern)

Welche Maßnahmen werden zur Überprüfung der eingegeben Daten ergriffen?

Gibt es die Möglichkeit/Wunsch Zeugnisse zertifizieren zu lassen?

Wie wichtig sind bei Vertragsabschluß die Zertifizierung von Zeugnissen?

Werden (nicht) zertifizierte Zeugnisse und Qualifikationen durch die Jobbörse unwichtiger?

Was hat sich verändert?

Welche Rolle spielt Vertrauen zwischen den Akteuren zueinander und zur Jobbörse?

Sonstige Motivation im Rahmen informeller Arbeitsbeziehungen

Kosten/Häufigkeit der Überprüfung von Referenzen für die Akteure/ für die Plattform?

Gibt es Missbrauch der Datenbank? Ist das relevant? Wird dies von der Plattform überprüft?

6.3. Ist die Zugangsmöglichkeit für die Jobbörse eingeschränkt? Wenn ja, warum und welche Beschränkungen gibt es?

Werden alle Jobs in der Jobbörse geführt? Wenn nicht, warum? Welche Möglichkeiten gibt es und welche Stellen werden dann in der Jobbörse aufgenommen? (hierarchisch, persönliche Beziehungen, Sympathien)

6.4. Werden die Stellen durch die Jobbörse schneller besetzt?

Wie lange dauert die interne Stellenbesetzung durch die Jobbörse im Vergleich zu einer externen Ausschreibung?

Können die Verhandlungen/Abschluss direkt über die Plattform durchgeführt werden?

Schwierigkeitsgrad der Einstellung einer Bewerbung im Vergleich ohne Intranet?

Wie schnell erfolgen Angebote für den Job?

Wie schnell wird das Angebot ins Netz gestellt/aus dem Netz genommen?

Reduziert sich die Zeit bis zum Vertragsabschluss?

6.5. Kosten der Stellenbesetzung?

Hat die Jobbörse intern zu Einsparungen und Synergien in der Personalabteilung geführt?

(Kosten für Sichten und sortieren der Bewerbungsunterlagen, weniger Porto)

6.6. Erreichen Sie nun über die Jobbörse ein größeres Einzugsgebiet ihrer Bewerber?

Ist eine Veränderung in Hinblick auf berufliche Mobilität festzustellen? Sind Hierarchiesprünge möglich? (Mobilität)

Inwieweit wird Anforderungsprofildetail/weniger berufsspezifisch ausgeschrieben?

Welches Einzugsgebiet haben Arbeitnehmer, die in der Jobbörse inserieren?

Kommen überregionale Beziehungen/Netzwerke zustande?

Sind Karrieresprünge durch Jobbörse leichter möglich?

6.7. Hat sich die interne Fluktuationsrate verändert?

Erhöht, wegen der geringeren Suchkosten?

Verringert wegen der besseren Stellenbesetzungsmöglichkeiten?

sonstige Gründe?

Verringert sich in leicht rekrutierbaren Sparten das Ausbildungsverhalten der Unternehmen?

7. Welche Veränderung der Leistungserstellung erkennbar?

Ist der Arbeitsplatz durch die Jobbörse spezifischer dem einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten, ist die Eigenverantwortlichkeit für die Leistung gestiegen?

7.1. Wird durch die Jobbörse eine Veränderungen in den Verträgen herbeigeführt?

Welche Vertragslängen werden angeboten (befristet, unbefristet, Werk- und Zeitverträge)

Ändert sich die Dauer der befristeten Verträge?

Hat die Einführung der Jobbörse Einfluss auf die Vertragstreue, gibt es bestimmte Verhaltensmuster?

Wie wird Vertragstreue durchgesetzt?

Wie werden Rechtstreitigkeiten beigelegt?

Hat die Häufigkeit der Rechtstreitigkeiten zugenommen?

Gibt es eine neue Form von Arbeitsverträgen? Welche werden am meisten abgeschlossen?

(Werk,- Zeit,- oder Leistungsverträge). Hat sich die Vertragsdauer geändert?

7.2. Wie hat sich das Miteinander der Beschäftigten durch die elektronische Jobbörse verändert? (institutionelles Umfeld)

Transparenz zwischen Kollegen (Gehalt und Bewerbung offen legen)

Arbeitsatmosphäre sowie Klima, soziale Kontakte, Corporate Identity/Corporate Events, Unternehmensphilosophie, Möglichkeiten für Mitarbeiter, Flexibilität, verbindliche Veranstaltungen mit primär privaten Charakter, Weiterbildungs- und Seminarangebote)

8. Gibt es einen Unterschied in der Gehaltshöhe für Jobs, die durch die Jobbörse vermittelt werden im Vergleich zu alternativen Vermittlung? Gründe?

Wie wirkt sich die Jobbörse auf die Entlohnungswünsche und Angebote der beteiligten Akteure aus? Lohnunterschiede?

Erfolgt durch die Jobbörse ein erhöhter Wettbewerbsdruck auf die Gehaltsvorstellung/Gehaltsangebote von Seiten der Mitarbeitern als auch der Arbeitgeber?

Findet eine stärkere Lohnspreizung zwischen mehr leistungsfähigeren und weniger leistungsfähigeren Mitarbeitern statt?

Ist die Entlohnung unabhängig von räumlichen Komponenten, spielt nun primär die erbrachte Leistung eine Rolle? (Regionales Lohngefälle)

Welche Entlohnungsformen gibt es und welche haben sich durch die Jobbörse verändert?

Welche Rolle spielen nichtmaterielle Aufwendungen bzw. Leistungen?

(auch Kinderbetreuung)

Welche andere Arten der Gratifikationen gibt es noch? Gewinnbeteiligung, Belegschaftsaktien, Projektbezogen?

Welche Sonder- oder Zusatzvereinbarungen werden geschlossen?

Welche Rolle spielen Senioritätsentlohnung, automatische Beförderung, leistungs(un)abhängige Vergütung, bisherige Erwerbsbiographien, zertifizierbare Qualifikationen sowie informelle Regelungen? Sind Unterschiede auszumachen?

#### Teil IV. Beziehungen zwischen Akteuren

9. Welche Perspektiven, Möglichkeiten, Risiken aber auch Chancen sehen die Arbeitnehmervertreter im Rahmen eines elektronischen unternehmensinternen Arbeitsmarktes, in Form einer Jobbörse?

9.1. Welche Risiken und Bedenken sehen sie durch den Jobbörsen beeinflussten unternehmensinternen Stellenmarkt? Haben Sie Einfluss auf den Inhalt der Jobbörsen?

9.2. Sehen Sie tarifrechtliche Auseinandersetzungen zwischen den beteiligten Akteuren? Neue Formen der Entlohnung und stärkere leistungsbezogene Gehälter?

9.3. Wie schätzen Sie die Auswirkungen auf Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen ein, gerade im Hinblick auf die Rekrutierung?

9.4. Wird es einen Wandel in der Unternehmensphilosophie geben?

9.5. Glauben Sie das Unternehmensentscheidungen im Zuge der Einführung einer Jobbörse transparenter geworden sind?

9.6. Sehen Sie bessere Möglichkeiten in der Mitarbeiterinformation sowie in der Weiterbildung?

## **A 2 Fragebogen der quantitativen Befragung in Unternehmen A**

Der nachfolgende Fragebogen gliedert sich in drei verschiedene Abschnitte. Der erste Abschnitt behandelt im Rahmen von zwei Fragen die Bedeutung der Jobbörse für die interne Personalrekrutierung, während der zweite Frageblock den Bereich über die Vermittlung von Arbeitskräften durch die interne Jobbörse mit fünf Fragen abdeckt. Der abschließende Teil, der die generellen Vorteile der Jobbörse behandelt, besteht aus sechs Fragen, wobei dieser Teil auch die Fragestellung der Veränderung der vorhandenen Koordination betrifft.

---

Prof. Dr. Alfons Schmid / Dipl. Pol. André Kawai Bedeutung der internen Jobbörse (DB-Intrajob)

Befragung im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projektes „Funktionsweise und Struktur von elektronischen Arbeitsmärkten“ in Kooperation mit der Deutschen Bank AG

Fragebogen für die Personalbetreuer/innen der Deutschen Bank in Frankfurt/Main

### ***Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens:***

Der Datenschutz gemäß den gesetzlichen Bestimmungen ist voll und ganz gewährleistet. Alle erhobenen Daten werden nur in anonymisierter Form ausgewertet. Die Ergebnisse lassen keine Rückschlüsse darauf zu, wer den Bogen beantwortet hat. Auch die Unternehmenszugehörigkeit bleibt anonym. Für Ihre Mitarbeit bedanken wir uns recht herzlich.

---

Bedeutung der Jobbörse für die interne Personalrekrutierung

**Aussage 1. Die interne elektronische Jobbörse ist ein wesentliches Instrument geworden, um intern freigewordene Stellen zu besetzen. Streichen (Qualifikation der Bewerber wird ersichtlicher)**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 2. Die interne elektronische Jobbörse hat sämtliche überwiegend interne Rekrutierungswege ersetzt.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

Vermittlung von Arbeitskräften durch die interne elektronische Jobbörse

**Aussage 3. Die Stellenbesetzung über die interne elektronische Jobbörse geht wesentlich schneller als auf dem herkömmlichen Wege. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 4. Durch die interne elektronische Jobbörse ist nicht nur die Anzahl, sondern auch die Qualität (bessere Profilbeschreibung) der Bewerbungen gestiegen. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 5. Die Passgenauigkeit bei der Stellenbesetzung hat sich durch die interne elektronische Jobbörse deutlich erhöht. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 6. Die interne elektronische Jobbörse hat dazu beigetragen, dass es eine größere Fluktuation innerhalb des Unternehmens gibt. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 7. Die interne elektronische Jobbörse fördert den Wettbewerb unter den Mitarbeitern um freie Stellen innerhalb des Unternehmens. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

Allgemeine Vorteile durch die elektronische Jobbörse

**Aussage 8. Durch die interne elektronische Jobbörse sind Kosteneinsparungen insbesondere in der Personalabteilung und bei der Stellenbesetzung möglich. okay**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 9. Die Kosten der Stellenbesetzung werden durch die interne elektronische Jobbörse reduziert.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 10. Die interne elektronische Jobbörse fördert die Transparenz bei dem Angebot an und der Nachfrage nach Jobs innerhalb des Unternehmens.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 11. Die interne elektronische Jobbörse erreicht eine höheres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 12. Die interne elektronische Jobbörse fördert den Wissenstransfer zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

**Aussage 13. Durch die interne elektronische Jobbörse werden mehr Stellen intern als über externe Rekrutierungswege besetzt.**

trifft voll zu       teils/teils       trifft nicht zu

## A 3 Schematische Darstellung der Fragen an die Personalverantwortlichen

Zur Verdeutlichung der Intension der Fragen wird jeder Aussage das entsprechende Forschungsinteresse in einer schematischen Darstellung zugeordnet. Wie bereits in Kapitel 6 beschrieben, wurden aus dem Fragebogen selektiv einzelne Aussagen in die Untersuchung integriert.

| Numerische Liste der Aussagen des Fragebogens   | Skizze des Erkenntnisleitenden Interesses   |
|---|---|
| Aussage 1: Die interne elektronische Jobbörse sorgt für ein besseres Erkennen, eine höhere Transparenz der Qualifikationen der Bewerber.                        | Hier soll eine mögliche Korrelation zwischen dem Einsatz von IuK-Technik und daraus verbesserten Erkennen von Eigenschaften, Fähigkeiten von Mitarbeitern gezogen werden (z.B. verbessertes <i>Rough Matching</i> oder <i>Screening</i> -Möglichkeiten durch technische Agenten). |
| Aussage 2: Die interne elektronische Jobbörse hat sämtliche überwiegend interne Rekrutierungswege ersetzt.  | Hintergrund der Frage ist, ob parallelweitere Rekrutierungswege zu der Jobbörse bestehen (Aushang am Werkstor, Mitarbeiterzeitschrift usw.) oder die interne Jobbörse alle Rekrutierungswege substituiert hat.  |
| Aussage 3: Die Stellenbesetzung über die interne elektronische Jobbörse geht wesentlich schneller als auf dem herkömmlichen Wege.                               | Hier gilt es zu eruieren, ob eine raschere Besetzung durch die Nutzung von IuK-Technologie ermöglicht wird. (mögliche Einsparungen von Such- und Informationskosten)  |
| Aussage 4: Durch die interne elektronische Jobbörse ist nicht nur die Anzahl, sondern auch die Qualität (bessere Profilbeschreibung) der Bewerbungen gestiegen. | Neben der Zunahme der Anzahl der Bewerbungen soll auch die damit einher gehende Qualität der Bewerbungen eruiert werden. Durch eine Zunahme von Bewerbungen sollte auch die Wahrscheinlichkeit von besseren Kandidaten für die vakanten Stellen steigen.                          |
| Aussage 5: Die Passgenauigkeit bei der Stellenbesetzung hat sich durch die interne elektronische Jobbörse deutlich erhöht.                                      | Dies ist faktisch die Weiterführung von Frage vier, gefragt wird nach einer verbesserten Passgenauigkeit im Rahmen der Besetzung.   |

|   |  |
|---|--|
| <p>Aussage 6: Die interne elektronische Jobbörse hat dazu beigetragen, dass es eine größere Fluktuation innerhalb des Unternehmens gibt.</p>                              | <p>Hintergrund ist Entwicklung der unternehmensinternen Mobilität, möglichst auch zwischen den zementierten Hierarchieebenen. Ermöglicht wird dies, durch eine weitgehend barrierefreie Bewerbung durch das elektronische Medium Jobbörse.</p>     |
| <p>Aussage 7: Die interne elektronische Jobbörse fördert den Wettbewerb unter den Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens.</p>  | <p>Die Aussage soll Auswirkungen auf die Koordinationsformen innerhalb der Marktseite der Mitarbeiter erfassen. Eine Zunahme von Wettbewerb (z.B. um vakante Positionen) sollte mit einer Reduzierung von hierarchischen Momenten einhergehen.</p> |
| <p>Aussage 8: Durch die interne elektronische Jobbörse sind Kosteneinsparungen im Unternehmen möglich.</p>  | <p>Hier sollen mögliche Transaktionskostenreduzierungen (z.B. Prozesskosten) im Rahmen der Stellenbesetzung abgefragt werden, die durch die Jobbörse möglich sind.</p>   |
| <p>Aussage 9: Die Kosten der Stellenbesetzung (Auswahl, Matching, Einstellung) werden durch die interne elektronische Jobbörse reduziert.</p>                             | <p>Hier soll nach möglichen Kostenreduzierungen innerhalb des gesamten Stellenbesetzungsprozesses (z.B. Such- und Informationskosten) gefragt werden.</p>  |
| <p>Aussage 10: Die interne elektronische Jobbörse fördert die Transparenz bei dem Angebot an und der Nachfrage nach Jobs innerhalb des Unternehmens.</p>                  | <p>Hintergrund sind die Verbesserungen der verfügbaren Informationen durch die interne Jobbörse im Stellenbesetzungsprozess. (mögliche Abnahmen von Informationsasymmetrien)</p>   |
| <p>Aussage 11: Die interne elektronische Jobbörse erreicht ein höheres räumliches Einzugsgebiet bei den Bewerbern für offene Stellen als bisherige Rekrutierungswege.</p> | <p>Hier wird nach einer Markterweiterung durch die Jobbörse bezüglich der räumlichen Einzugsbreite von Bewerbungen gefragt, was mit einer Markterweiterung des Bewerberkreises einhergehen könnte.</p>   |
| <p>Aussage 12: Die interne elektronische Jobbörse fördert den Wissenstransfer zwischen Mitarbeiter und Unternehmen.</p>   | <p>Mit dieser Frage sind Rückschlüsse auf einen effektiven Humankapitaleinsatz der Mitarbeiter möglich.</p>  |
| <p>Aussage 13: Die interne Jobbörse ist ein Instrument zu Reduzierung von Unternehmenshierarchien</p>   | <p>Diese Frage stellt sich der Veränderung von Koordinationsformen durch die Jobbörse. Hier soll erfragt werden, ob sich die bisherige hierarchische Beziehung zwischen den beiden Marktseiten verändert.</p>                                      |

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich habe die vorgelegte Dissertation selbst verfasst und dabei nur die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind sowie alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Erlensee, den 21.12. 2007