

Kräkel, Matthias

**Book**

## Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. 2., überarbeitete Auflage

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, No. 8

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kräkel, Matthias (1999) : Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik. 2., überarbeitete Auflage, International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, No. 8, ISBN 3-87988-403-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116896>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

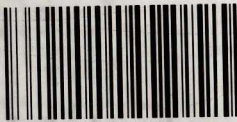
International vergleichende Schriften zur  
Personalökonomie und Arbeitspolitik

Matthias Kräkel

Ökonomische Analyse  
der betrieblichen Karrierepolitik

2. Auflage

A 222579



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM  
DES  
INSTITUTS  
FÜR  
WELTWIRTSCHAFT  
KIEL  
BIBLIOTHEK

# Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik

# International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik

Band 8

herausgegeben von Rolf Birk  
Dieter Sadowski

Matthias Kräkel

# Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik

2. Auflage

357 360 966

A 222579



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Kräkel, Matthias:**

Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik / Matthias  
Kräkel. 2., überarb. Aufl. - München ; Mering : Hampp, 1999  
(International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und  
Arbeitspolitik ; Bd. 8)  
Zugl.: Würzburg, Univ., Habil-Schr., 1997  
ISBN 3-87988-403-X

1. Auflage 1997
- 2., überarbeitete Auflage 1999

International vergleichende Schriften  
zur Personalökonomie und Arbeitspolitik: ISSN 1430-5437

Umschlagbild: Relief von Schloß Quint, Trier

*Liebe Leserinnen und Leser!  
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort zur zweiten Auflage

In der zweiten Auflage wurden zum einen die Literaturhinweise aktualisiert und die Tippfehler – sofern entdeckt – korrigiert. Zum anderen wurden auch einzelne Textpassagen geändert. Insbesondere wurden drei Unterabschnitte stark gekürzt bzw. gestrichen, so daß die zweite Auflage im Vergleich zur ersten dünner ausfällt. Die drei Unterabschnitte betreffen die modelltheoretischen Teile der ersten Auflage. In Unterabschnitt III.2.2 über verdeckte Spiele bei Beförderungsentscheidungen wurde die Modellanalyse durch eine kurze verbale Diskussion ersetzt, da die modelltheoretischen Ausführungen in KRÄKEL (1993b, 1995a) nachgelesen werden können. Ähnliches gilt für den Unterabschnitt IV.2.3 über die Gestaltung der Bewegungsgeschwindigkeit. Auch hier wurde die modelltheoretische Diskussion gestrichen, da sie an anderer Stelle – in KRÄKEL (1995b) – nachgelesen werden kann. Ersatzlos gestrichen wurde der gesamte Unterabschnitt IV.2.5.2.4 der ersten Auflage über Qualifikationsturniere und Teamarbeit, da hier die neuen inhaltlichen Erkenntnisse in Relation zum formalen Analyseaufwand doch eher bescheiden ausfielen. Mit dem Wegfall der modelltheoretischen Teile erübrigt sich auch ein Abbildungsverzeichnis sowie der mathematische Anhang. Insgesamt gehen die Änderungen jedoch nicht zu Lasten der wichtigsten inhaltlichen Ergebnisse.

Bonn, im Juli 1999

Matthias Kräkel





## Vorwort zur ersten Auflage

Die vorliegende Arbeit wurde im November 1996 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität Würzburg unter dem gleichnamigen Titel als Habilitationsschrift angenommen. Für die Veröffentlichung wurden noch leichte Änderungen und Ergänzungen vorgenommen.

An dieser Stelle sei all jenen gedankt, die zum Entstehen der Arbeit beigetragen und mich fachlich sowie moralisch unterstützt haben. Zuallererst möchte ich meinem Freund und akademischen Lehrer, Bernd Schauenberg, danken, der mich während unserer langjährigen Zusammenarbeit fachlich sehr stark geprägt hat und mir jederzeit für Gesprächsbedarf und kritische Diskussionen zur Seite stand. Seine Anregungen und konstruktive Kritik haben mein allgemeines ökonomisches Problembewußtsein geschult und dadurch auch das Gelingen der vorliegenden Arbeit wesentlich gefördert. Ihm ist es zu verdanken, daß das Arbeiten am Lehrstuhl durch eine freundschaftlich-familiäre Atmosphäre gekennzeichnet war, die zu einer hohen Produktivität bei den Mitarbeitern und einer Kompensation der üblichen Assistentenlast führte.

Mein herzlicher Dank gilt zudem dem übrigen Lehrstuhlteam – Sabine Altiparmak, Silke Becker, Michael Beckmann, Silvia Föhr und Christopher Lohmann. Ohne eine individuelle Gewichtung vornehmen zu wollen – wenn sie denn möglich wäre –, möchte ich den fünf für ihre persönliche Freundschaft, die über den “täglichen Dienstscluß” deutlich hinaus ging, und ihre stete fachliche Diskussionsbereitschaft danken. Eine Gewichtung muß aber doch sein: Silvia Föhr hat mich während meiner akademischen Laufbahn fast so lange wie Bernd Schauenberg begleitet. Während unserer langen und engen Zusammenarbeit habe ich sie als Freund und Diskussionspartner sehr zu schätzen gelernt. Einen zuverlässigeren Assistentenkollegen als Silvia Föhr kann ich mir nicht vorstellen. Danken möchte ich auch der Sekretärin, Karin Scheid, sowie den studentischen Hilfskräften des Lehrstuhls, die sich zum Teil die Finger wund kopiert und zudem zum angenehmen Arbeitsklima beigetragen haben. Für das geduldige und kritische Lesen einer vorläufigen Fassung der Arbeit danke ich Silke Becker und Manuela Leist. Sandra Merz und Elke Nann danke ich für ihre Mithilfe bei der Indexerstellung.

Gedankt sei auch den Lehrstuhlexternen, die das Entstehen der Arbeit gefördert haben. Ekkehard Wenger danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine oftmals konstruktive Kritik, die mich an einigen Stellen der Arbeit zum tiefen Nachdenken veranlaßt hat. Danken möchte ich ferner Leonhard ("Hardy") Knoll als Mitstreiter bei den Bemühungen, personalökonomisches Gedankengut zu verbreiten. Zudem danke ich Dieter Sadowski sowie Rainer Hampp für die freundliche Aufnahme der Arbeit in die Reihe "International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik" des Rainer Hampp Verlages. Schließlich möchte ich meiner Freundin und Mitbewohnerin, Gudrun Leffke, für ihre Liebe, ihre (moralische) Unterstützung und ihre Geduld danken. Sie hat mich in den letzten Jahren als konzentrierten Arbeiter und unkonzentrierten Autofahrer kennengelernt; ich hoffe, die nächsten Jahre kann ich ihr mehr als nur die Rückenansicht von mir am Schreibtisch bieten.

Würzburg, im März 1997

Matthias Kräkel

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b>	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>I. Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>II. Rahmenbedingungen einer betrieblichen Karrierepolitik</b>	<b>21</b>
1. Kontextfaktoren einer betrieblichen Karriere . . . . .	23
1.1 Organisationsstruktur, Größe und Wachstum einer Unternehmung	23
1.2 Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktsegmentierung . . . . .	33
1.3 Gesetzliche und kollektivvertragliche Regelungen . . . . .	43
1.4 Standort eines Unternehmens . . . . .	51
1.5 Sonstige Kontextfaktoren . . . . .	72
2. Individualfaktoren einer betrieblichen Karriere . . . . .	76
2.1 Alter . . . . .	76
2.2 Schulbildung . . . . .	80
2.3 Geschlecht . . . . .	84
2.4 Bisheriger Berufsverlauf . . . . .	93
2.5 Sonstige Individualfaktoren . . . . .	95
3. Zwischenfazit: Die Beeinflussbarkeit der Rahmenbedingungen durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber . . . . .	99
<b>III. Ziele und Träger der betrieblichen Karrierepolitik</b>	<b>102</b>
1. Ziele der betrieblichen Karrierepolitik . . . . .	103
1.1 Allokation und Matching . . . . .	105
1.1.1 Informationsakkumulation und Arbeitnehmerqualität . .	105
1.1.2 Verstöße gegen das Allokationsziel . . . . .	114
1.2 Leistungsanreize . . . . .	116
1.2.1 Pfandlösung und Lotterielösung . . . . .	116
1.2.2 Probleme bei der Anreizgestaltung . . . . .	119
1.3 Zielbeziehungen . . . . .	122
1.3.1 Zielkonflikte zwischen Allokations- und Anreizziel . . . .	122
1.3.2 Zur Unverzichtbarkeit von Karriereanreizen . . . . .	125
2. Träger der betrieblichen Karrierepolitik . . . . .	130

2.1	Entscheidungsträger in betrieblichen Karriereprozessen . . . . .	131
2.2	Interaktionsprobleme im Entscheidungsprozeß . . . . .	135
2.3	Zwischenfazit: Wahl der betrieblichen Karrierepolitik als Metaentscheidungsproblem . . . . .	137
<b>IV. Aktive Karrierepolitik in Unternehmen</b>		<b>141</b>
1.	Phase 1: Einstellung eines Arbeitnehmers und Beginn einer betrieblichen Karriere . . . . .	142
1.1	Interne Arbeitsmärkte und der Quereinstieg von Arbeitnehmern . . . . .	145
1.2	Bewerbersauswahl als dynamisches Entscheidungsproblem . . . . .	156
1.3	Informationsasymmetrie und Personalauswahlentscheidung . . . . .	164
1.4	Probezeit, Orientierungsphase und Karriereanfang . . . . .	171
X 2.	Phase 2: Steuerung innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität durch die Karrierepolitik . . . . .	178
2.1	Bewegungsraum . . . . .	179
2.1.1	Variation der Stellenanzahl . . . . .	180
2.1.2	Variation der Stufenanzahl . . . . .	182
2.1.3	Variation der Hierarchienanzahl . . . . .	183
2.2	Bewegungsrichtungen . . . . .	199
2.2.1	Vertikale Arbeitnehmermobilität . . . . .	199
2.2.2	Horizontale Arbeitnehmermobilität . . . . .	201
2.3	Bewegungsgeschwindigkeit . . . . .	203
2.4	Bewegungsprofile . . . . .	209
2.5	Wahl der Beförderungskriterien . . . . .	210
2.5.1	Seniorität als Beförderungskriterium . . . . .	214
2.5.1.1	Vorteile senioritätsabhängiger Beförderungen . . . . .	215
2.5.1.2	Nachteile senioritätsabhängiger Beförderungen . . . . .	221
2.5.2	Leistung als Aufstiegskriterium: Beförderungsturniere . . . . .	227
2.5.2.1	Beförderungsturniere als Anreizinstrument . . . . .	228
2.5.2.2	Beförderungsturniere als Selektionsinstrument . . . . .	243
2.5.2.3	Weitere Eigenschaften von Beförderungsturnieren . . . . .	246
2.5.2.4	Beförderungen und subjektive Leistungsbeurteilung . . . . .	253
2.6	Zwischenfazit: Kombination aus Senioritäts- und Leistungskriterium	277
3.	Phase 3: Austritt eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung – Beendigung einer betrieblichen Karriere . . . . .	285

3.1	Zur Notwendigkeit einer Austrittsoption . . . . .	287
3.1.1	Beendigung eines ineffizienten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches und Kündigung durch den Arbeitnehmer . . . . .	287
3.1.2	Entlassungsdrohung als Sanktionsinstrument . . . . .	288
3.1.3	Zwangsruhestand und effiziente Trennungen . . . . .	291
3.1.4	Arbeitnehmer-Screening und Entlassung durch den Arbeitgeber . . . . .	293
3.2	Informationsaspekte einer Arbeitnehmerentlassung . . . . .	295
3.2.1	Stigmatisierung von Arbeitnehmern . . . . .	296
3.2.2	Entlassungen als verschmutzte Signale . . . . .	299
3.2.3	Karrieropolitische Implikationen . . . . .	305
<b>V.</b>	<b>Zur Flexibilität betrieblicher Karrierepolitik</b>	<b>314</b>
1.	Rigide versus flexible Karrierepolitik . . . . .	316
2.	Dynamische Kontextfaktoren und Krisenmanagement . . . . .	325
2.1	Dynamische Kontextfaktoren als Problem betrieblicher Karrierepolitik . . . . .	326
2.2	Einzelaspekte eines Krisenmanagements . . . . .	329
3.	Skizze einer quasi-rigiden Karrierepolitik mit Krisenmanagement . . . . .	336
3.1	Probleme einer quasi-rigiden Karrierepolitik ohne Krisenmanagement	338
3.2	Krisenmanagement . . . . .	341
3.2.1	Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-ante-Maßnahmen . . . . .	342
3.2.2	Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen . . . . .	357
3.2.3	Ex-post-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen . . . . .	363
<b>VI.</b>	<b>Schlußbemerkungen</b>	<b>368</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>379</b>
	<b>Index</b>	<b>427</b>



## I. Einleitung

Arbeitnehmerkarrieren und deren Mitgestaltung durch den Arbeitgeber über personalpolitische Entscheidungen bilden einen äußerst facettenreichen Untersuchungsgegenstand. Zu diesen Facetten zählen u.a. die Veränderung des Karriereeinkommens im Zeitablauf, das Gestalten standardisierter Karrierepfade, der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen, die Fluktuationsneigung von Arbeitnehmern vor dem Hintergrund interner Aufstiegsmöglichkeiten sowie exogene Einflüsse auf die Karrieren von Arbeitnehmern. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Thematik "Arbeitnehmerkarrieren" verwundert es nicht, daß mittlerweile eine kaum noch zu überschauende Karriereliteratur existiert. Mitverantwortlich für dieses Literaturangebot ist zudem die Tatsache, daß Arbeitnehmerkarrieren nicht nur von Ökonomen, sondern mindestens ebenso intensiv von Soziologen, Psychologen und Juristen diskutiert werden,<sup>1</sup> wobei zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Forschungsinteressen der einzelnen Disziplinen bestehen. Während beispielsweise in soziologischen Studien häufig Fragen des sozialen Aufstiegs oder der sozialen Stratifikation im Mittelpunkt stehen,<sup>2</sup> beschäftigen sich ökonomische Arbeiten vielfach mit Fragen effizienter Karrieregestaltung aus Sicht eines gewinnmaximierenden Arbeitgebers.<sup>3</sup>

Die Vielfalt innerhalb der Karriereforschung zeigt sich nicht zuletzt daran, daß sich im Rahmen einzelner Forschungsdisziplinen wie auch interdisziplinär eine Fülle einzelner Forschungsansätze mit jeweils eigenem inhaltlichen Schwerpunkt entwickelt hat. Diese unterschiedlichen Ansätze können u.a. danach geordnet werden, ob individuelle oder aber strukturelle Einflüsse auf Arbeitnehmerkarrieren untersucht werden. Beispielsweise lassen sich hier die sogenannten *individualistischen* Ansätze von den *strukturalistischen* Ansätzen abgrenzen,<sup>4</sup> wobei letztere von BA-

<sup>1</sup>Allerdings treibt die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Arbeitnehmerkarrieren manch seltsame Blüten, wie das folgende Zitat zweier namhafter Soziologen zeigt. BIELBY/BARON (1983) äußern sich folgendermaßen zu *ökonomischen* Modellen der institutionalistischen Organisationstheorie sowie zur *ökonomischen* Analyse von Arbeitsbeziehungen: "These analytical models directly address the substantive concerns of the various perspectives on work organization discussed in this chapter; and, of course, the issues are too important to be left to the economists" (BIELBY/BARON 1983: 106-107; Hervorhebungen durch den Autor ergänzt).

<sup>2</sup>Vgl. z.B. BARON/BIELBY (1980).

<sup>3</sup>Vgl. z.B. MALCOMSON (1984).

<sup>4</sup>Vgl. BRÜDERL (1991: 13).



RON/BIELBY (1980), PREISENDÖRFER (1987) und BRÜDERL (1991: 13-14) in Ansätze *additiver* und *neuer Strukturalisten* weiter untergliedert werden.<sup>5</sup> Zu den individualistischen Ansätzen werden von soziologischer Seite her u.a. der *Statuszuweisungsansatz*<sup>6</sup> sowie die *Humankapitaltheorie*<sup>7</sup> gezählt und zu den strukturalistischen Ansätzen die *Vakanzketten-* und *Markov-Modelle*<sup>8</sup>, die *organisationsdemographischen Modelle*<sup>9</sup> sowie die *Theorie interner Arbeitsmärkte*.<sup>10</sup>

Innerhalb der **ökonomischen Karriereforschung** existieren zwar zahlreiche Einzelstudien,<sup>11</sup> eine in sich geschlossene und umfassende Diskussion betrieblicher Karrierepolitik ist bisher jedoch noch nicht vorgenommen worden. Auch liegen mit den Büchern von MILGROM/ROBERTS (1992), LAZEAR (1995c, 1998) und BARON/KREPS (1999) zwar mittlerweile erste umfangreiche Studien zu *personalökonomischen* Problemstellungen vor, karrierepolitische Aspekte werden dabei jedoch nur anhand einzelner Detailprobleme diskutiert. Die bisherigen Arbeiten zur ökonomischen Karriereforschung beschäftigen sich überwiegend mit Detailproblemen asymmetrisch verteilter Informationen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber (insbesondere beim Eintritt eines Arbeitnehmers in eine Unternehmung), der Diskussion von Beförderungskriterien sowie der Effizienz von Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Trennungen, wobei jedoch keine zusammenhängende Diskussion aller drei Aspekte erfolgt. Der erste der drei Aspekte ist vor allem von den Signaling-, Screening- und Self selection-Modellen aufgegriffen worden,<sup>12</sup> der zweite Aspekt von den Tournament-Modellen sowie den Modellen zur Senioritätsentlohnung,<sup>13</sup>

<sup>5</sup>Vgl. zu den verschiedenen Ansätzen auch BLOSSFELD (1987b: 74-75); ROSENBAUM (1990: 272-275), sowie ROSENFELD (1992).

<sup>6</sup>Vgl. u.a. BIELBY (1981).

<sup>7</sup>Vgl. zu den Anfängen BECKER (1962), (1975); OI (1962); BEN-PORATH (1967); MINCER (1974).

<sup>8</sup>Vgl. z.B. SPILERMAN (1972a); STEWMAN (1975a), (1975b), (1976); BRÜDERL (1991: 45-71).

<sup>9</sup>Vgl. STEWMAN/KONDA (1983); STEWMAN (1986); NIENHÜSER (1991), (1992).

<sup>10</sup>Vgl. u.a. DOERINGER (1967), (1986); DOERINGER/PIORE (1971); WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975); GERLACH/LIEPMANN (1980); ALTHAUSER/KALLEBERG (1981), (1990); OSTERMAN (1982), (1987); CREEDY/WHITFIELD (1988); WACHTER/WRIGHT (1990); WEBER (1990); SIEBERT/ADDISON (1991).

<sup>11</sup>Zu empirischen Einzelstudien vgl. z.B. HANADA (1989); PUCIK (1991); LAZEAR (1992b); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993), (1994a), (1994b).

<sup>12</sup>Vgl. z.B. SPENCE (1973); STIGLITZ (1975b); SALOP/SALOP (1976).

<sup>13</sup>Vgl. z.B. LAZEAR (1979), (1981); LAZEAR/ROSEN (1981); ROSEN (1986).

der dritte Aspekt hingegen von den Matching- und humankapitaltheoretischen Modellen.<sup>14</sup>

Der Stand der ökonomischen Karriereforschung ist in mehrfacher Hinsicht unbefriedigend. Zunächst einmal werden mit den drei genannten Aspekten zwar separat wichtige Phasen einer Arbeitnehmerkarriere angesprochen; exakte Ergebnisse lassen sich jedoch strenggenommen erst dann erzielen, wenn der gesamte betriebliche Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers von dem Eintritt bis hin zum Austritt des Arbeitnehmers aus der Unternehmung betrachtet wird. Die Besonderheiten langfristiger Arbeitnehmerkarrieren basieren vor allem auf intertemporalen Zusammenhängen (z.B. der Erwerb betrieblicher Qualifikationen als Vorbereitung für zukünftige Beförderungen), die sich durch eine separate Betrachtung einzelner Zeitpunkte in der Karriere eines Arbeitnehmers nicht analysieren lassen.<sup>15</sup> Zudem behandeln viele der (arbeits-)ökonomischen Studien zur Karriereforschung den Arbeitgeber als weitgehend stilisierten Akteur auf dem Arbeitsmarkt, wodurch strukturelle Besonderheiten von Unternehmen (z.B. die formale Weisungsstruktur, arbeitsorganisatorische Regelungen) sowie Interaktionsprobleme zwischen den verschiedenen Einzelakteuren innerhalb der Institution "Unternehmung" oftmals ausgeblendet werden. Unbefriedigend erscheint schließlich auch, daß bislang noch keine umfassende Diskussion der wichtigsten Kontext- und Individualfaktoren als Rahmen einer betrieblichen Karrierepolitik erfolgte, obwohl die bereits existierenden empirischen Studien solch eine Diskussion erlauben.

Im folgenden soll nun ein erster Schritt unternommen werden, die derzeit bestehenden Defizite der ökonomischen Karriereforschung abzubauen. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist der Versuch einer **in sich geschlossenen und umfassenden ökonomischen Analyse betrieblicher Karrierepolitik als Teil der Unternehmenspolitik**, wozu auf die verschiedenen Einzelergebnisse der neo-institutionalistischen Theorie der Unternehmung und der Arbeitsökonomie als Referenztheorien sowie die wichtigsten empirischen Befunde der Karriereforschung zurückgegriffen wird. Dabei sollen die Existenz bestimmter, dauerhaft beobachtba-

---

<sup>14</sup>Vgl. z.B. JOVANOVIĆ (1979a), (1979b); HASHIMOTO (1981); CARMICHAEL (1983a); MORTENSEN (1988a), (1988b).

<sup>15</sup>In MILGROM/ROBERTS (1992: 338-349), wird zumindest solch ein betrieblicher Karrierelebenszyklus kurz skizziert.

rer Institutionen der Karrierepolitik erklärt, auf Möglichkeiten und Probleme bei der Gestaltung der Karrierepolitik hingewiesen sowie – wenn möglich – bedingte Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz karrierepolitischer Instrumente gegeben werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Arbeit behandelt die Frage, inwiefern Unterschiede zwischen nationalen Arbeitsmärkten die karrierepolitischen Gestaltungsmöglichkeiten eines Arbeitgebers einschränken. Ausgehend von stilisierten Fakten aus verschiedenen nationalen Arbeitsmärkten wird gezeigt, daß die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers über die Standortwahl in ein spezifisches Geflecht komplementärer nationaler Arbeitsmarktinstitutionen eingebunden ist.<sup>16</sup> Auf welche Weise dieser Einbindung Restriktionscharakter zukommt, soll an zahlreichen Stellen der Arbeit anhand des Einflusses des Kontextfaktors "Standort eines Unternehmens" diskutiert werden.<sup>17</sup> Im Mittelpunkt dieses internationalen Vergleichs nationaler betrieblicher Karrierepolitiken stehen dabei der japanische, der US-amerikanische sowie der deutsche Arbeitsmarkt. Methodisch erfolgt in der Arbeit teilweise ein Rückgriff auf konventionelle Optimierungsmethoden sowie auf Methoden der nicht-kooperativen Spieltheorie. Hierbei sollen bereits bekannte ökonomische Modelle nur stark eingeschränkt formal dargestellt und diskutiert werden. Eine formale Diskussion wird jedoch vorgenommen, wenn eigene neue Modelle vorgestellt werden.

Die neo-institutionalistische Theorie der Unternehmung geht von der Existenz unvollkommener Märkte aus, auf denen Mehrpersonenunternehmen als marktfehlerkompensierende (bzw. -nutzende) Institutionen interagieren.<sup>18</sup> Betrachtet werden im folgenden daher nicht nur die Innenbeziehungen zwischen einzelnen Personen im Unternehmen, sondern auch externe Interaktionsbeziehungen, die beispielsweise zwischen verschiedenen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf dem Arbeitsmarkt bestehen. Ein Rückgriff erfolgt zudem auf die wichtigsten Studien der empirischen Karriereforschung, um die Kontext- und Individualfaktoren der betrieblichen Karrierepolitik zu diskutieren. Ein Teil der empirischen Studien

---

<sup>16</sup>Dieser Aspekt könnte insbesondere für *multinationale Unternehmen* von hoher Bedeutung sein. Eine Karrierepolitik auf Unternehmensebene hätte dann unterschiedliche nationale Kontexte für karrierepolitische Entscheidungen auf Betriebsebene zu beachten.

<sup>17</sup>Vgl. vor allem die Unterabschnitte II.1.4, IV.2.1.3 und V.3.2.

<sup>18</sup>Zu einer genaueren Diskussion des theoretischen Rahmens einer (personal-)ökonomischen Analyse betrieblicher Karrierepolitik vgl. SCHAUBENBERG (1996).

belegt die Existenz stabiler Karrierestrukturen (feste Positionsfolgen für eine Vielzahl von Arbeitnehmern im Unternehmen, eine im Zeitablauf stabile hierarchische Stellen- und Entlohnungsstruktur usw.), die sich u. a. in Form sogenannter Karriereebäume darstellen lassen.<sup>19</sup> Diese empirischen Befunde können als Indiz dafür gewertet werden, daß von Seiten des Arbeitgebers versucht wird, zielgerichtet die Karriereverläufe von Arbeitnehmern mit Hilfe personalpolitischer Instrumente zu lenken.<sup>20</sup>

Die Existenz stabiler stilisierter *Fakten* über Arbeitnehmerkarrieren impliziert letztlich zweierlei für die vorliegende Arbeit. Zum einen belegen diese stilisierten Fakten auf der methodischen Ebene, wie wichtig die Entwicklung eines umfassenden *Erklärungsmodells* für die ökonomische Karriereforschung ist. Zum anderen können die stilisierten Fakten auch der *Komplexitätsreduktion* dienen, indem sie aufzeigen, wo genau die relevanten Probleme liegen, an denen eine ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik anzusetzen hat.

Neben einer Erklärung stilisierter Fakten der empirischen Karriereforschung soll in der vorliegenden Arbeit eine ökonomische Analyse **möglicher Probleme**, mit denen ein Arbeitgeber bei seinen karrierepolitischen Entscheidungen konfrontiert wird, versucht werden. Dabei wird **Karrierepolitik** als Oberbegriff für sämtliche Arbeitgeberentscheidungen verstanden, die einer gezielten Beeinflussung von Arbeitnehmerkarrieren dienen sollen. Die Karrierepolitik stellt ein Teilgebiet der *strategischen Personalpolitik* dar, wobei "strategisch" hier zweierlei Bedeutung zukommt – zum einen die Bedeutung von "langfristig", da Arbeitnehmerkarrieren strenggenommen nur über mehrere Perioden hinweg und nicht zeitpunktbezogen betrachtet werden können, zum anderen eine spieltheoretische Bedeutung, da Arbeitnehmer auf personalpolitische Entscheidungen des Arbeitgebers entsprechend reagieren, so daß dieser in ein *interdependentes* Entscheidungsproblem eingebunden ist.<sup>21</sup> Die strategische Personalpolitik ist wiederum als Teilgebiet der *Unternehmenspolitik*<sup>22</sup>

<sup>19</sup>Vgl. u. a. ROSENBAUM (1979a), (1984); FORBES (1987); HANADA (1989); KÖHLER/PREISDÖRFER (1989b); PUCIK (1991); LAZEAR (1992b); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993), (1994a), (1994b); GIBBS (1995).

<sup>20</sup>Möglich wäre auch ein denkbarer Rückschluß auf den dauerhaften Einfluß bestimmter situativer Faktoren. Daß üblicherweise jedoch nicht von solch einem "situativen Determinismus" ausgegangen werden kann, wird in Kapitel II im Anschluß gezeigt.

<sup>21</sup>Vgl. zum Strategiebegriff im hier verstandenen Sinne KRÄKEL (1994: 420).

<sup>22</sup>Unter der Unternehmenspolitik seien sämtliche Entscheidungen der Unternehmensleitung

einzuordnen.<sup>23</sup> Diese Einordnung der Karrierepolitik als Teil der Unternehmenspolitik macht deutlich, daß – neben den Arbeitnehmern – nicht die Personalabteilung, sondern die Unternehmensleitung sowie das Kontrollorgan der Unternehmung<sup>24</sup> als Träger der Karrierepolitik die Hauptadressaten für die vorliegende Arbeit bilden.<sup>25</sup> Im Vordergrund stehen dabei vor allem die Metaentscheidungen der Unternehmensleitung bzw. des Kontrollorgans über bestimmte karrierepolitische Regeln (z.B. hinsichtlich der Beförderungsgeschwindigkeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen), auf denen dann einzelne operative Entscheidungen basieren, in die auch andere Akteure wie z.B. die Personalabteilung oder einzelne Linienvorgesetzte miteinbezogen werden können. Als Synonym für Karrierepolitik wird im folgenden der Ausdruck *Karrieresystem* verwendet, der – wie die Karrierepolitik – die Gesamtheit der Metaentscheidungen zur Gestaltung betrieblicher Arbeitnehmerkarrieren beschreiben soll.

Neben einer Problemanalyse soll versucht werden, wenn möglich **bedingte Gestaltungsempfehlungen** für den Arbeitgeber herzuleiten. “Bedingt” bedeutet in diesem Zusammenhang, daß nur Empfehlungen ausgesprochen werden, die im jeweiligen Kontext einer bestimmten Karrieresituation zu sehen sind, wobei oftmals von sehr vereinfachenden Situationsannahmen ausgegangen wird. Beide Aspekte, denen im folgenden nachgegangen werden soll – die Problemanalyse sowie die Formulierung bedingter Gestaltungshinweise – hängen zum Teil eng miteinander zusammen: Man kann allgemein im Rahmen der Gestaltung bei der Formulierung von Empfehlungen grob zwischen Geboten und Verboten unterscheiden.<sup>26</sup> Die bedingten Gestaltungsempfehlungen, um die es in dieser Arbeit geht, sind überwiegend Verbote – z.B. die Empfehlung, auf relative Leistungsturniere als alleiniges Beförderungs- und Anreizinstrument zu verzichten, sofern die Arbeitnehmer in einem Team zusammen-

---

und des Kontrollorgans einer Unternehmung zu verstehen, die der Erreichung der festgelegten “Ziele der Unternehmung” dienen.

<sup>23</sup>Vgl. zu diesem Verständnis von Karriere-, Personal- und Unternehmenspolitik auch ECKARDSTEIN (1971: 23-24); SCHWAN/SOETERS (1992: 160); SCHAUBENBERG (1996: 346-348, 360-361).

<sup>24</sup>Z.B. der Vorstand sowie der Aufsichtsrat in der deutschen Aktiengesellschaft oder der Board of directors in der anglo-amerikanischen Corporation.

<sup>25</sup>Vgl. auch SCHAUBENBERG (1996: 361).

<sup>26</sup>Vgl. zum unterschiedlichen Umgang mit Geboten und Verboten bei Gestaltungsempfehlungen SCHAUBENBERG (1994: 142).

arbeiten, oder die Warnung vor übertrieben hohen Beförderungsböni, um Eskalationseffekte zu verhindern. Sie gehen also von einer Analyse möglicher Probleme der Karrierepolitik aus und empfehlen dann dem Arbeitgeber, auf welche karrierepolitischen Entscheidungen er verzichten sollte, um genau diese Probleme zu vermeiden. Gebote für die Karrierepolitik dürften hingegen weitaus schwieriger zu formulieren sein, da insbesondere nicht ausgeschlossen werden kann, daß in der Zukunft Situationen oder neue ökonomische Erkenntnisse bekannt werden, die solche positiven Empfehlungen in ihrer Aussagekraft wieder relativieren.<sup>27</sup>

Bevor der Gang der Untersuchung erläutert werden kann, muß zunächst noch auf einige **Einschränkungen** hingewiesen werden, die sich unmittelbar aus der Zielsetzung der Arbeit ableiten lassen. Zum einen soll im weiteren Verlauf kein eigener Datensatz über empirische Karriereverläufe vorgestellt werden. Empirische Studien über die Karrieren von Arbeitnehmern gibt es bereits für zahlreiche Länder, insbesondere für Japan und die USA. Für Deutschland existiert ein entsprechendes Angebot an empirischen Karrierestudien hingegen nicht, so daß ein Abbau dieses Empiriedefizits für Deutschland eine durchaus reizvolle Aufgabe darstellt. Die Voraussetzung hierfür wäre eine Erhebung kodierter individueller Personaldaten eines bestimmten Unternehmens über einen Zeitraum von ca. 15 bis 20 Jahren. Solch einem Vorhaben stehen real jedoch nicht unerhebliche Schwierigkeiten und Widerstände bei der Datenerhebung entgegen.

Zum anderen soll im folgenden nicht der Versuch unternommen werden, ein Rezeptbuch für Arbeitgeber zu entwerfen, in dem nachgeschlagen werden kann, in welcher Situation welche konkrete personalpolitische Entscheidung "sinnvoll" ist. Bei der unbegrenzten Anzahl möglicher Karrieresituationen dürfte solch ein Versuch, detaillierte oder aber allgemeingültige Gestaltungsempfehlungen zu geben, allein schon aus logischen Gründen zum Scheitern verurteilt sein. Möglich wäre dagegen eine konkrete Empfehlung für ein bestimmtes Unternehmen, welche dann allerdings in verschärfter Weise mit der Schwierigkeit konfrontiert wäre, den Ansprüchen an eine wissenschaftliche Arbeit zu genügen.

Des weiteren muß einschränkend darauf hingewiesen werden, daß hier

---

<sup>27</sup>Vgl. hierzu analog die Problematik der Falsifizierbarkeit, aber unmöglichen letztendlichen Verifizierbarkeit von Sätzen.

hauptsächlich die *betrieblichen Karrieren* von Arbeitnehmern innerhalb eines Unternehmens diskutiert werden, dagegen kaum *überbetriebliche Karrieren*, die auch einen Arbeitgeberwechsel durch die Arbeitnehmer miteinschließen. Völlig ausgeblendet werden überbetriebliche Karrieren jedoch nicht, da im folgenden auch der Arbeitsmarkt als Kontextfaktor Beachtung findet. Bei der Wahl seiner Karrierepolitik ist von einem Arbeitgeber zu bedenken, daß Arbeitnehmer im Prinzip jederzeit die Möglichkeit haben, als Außenoption eine betriebliche Karriere bei einem anderen Arbeitgeber zu beginnen, und daß Arbeitnehmer sogar aktiv von anderen Arbeitgebern abgeworben werden können. Durch die Beachtung der Außenoption von Arbeitnehmern können letztlich sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes in die nachfolgenden Überlegungen integriert werden, wodurch eine ökonomische Analyse der Karrierepolitik eines Arbeitgebers aus neo-institutionalistischer Sicht überhaupt erst gehalten werden kann.<sup>28</sup>

Bei der Betrachtung der betrieblichen Karriere eines Arbeitnehmers wird im folgenden von einem formalen oder *objektiven* Karrierebegriff ausgegangen, wonach sich Karriereveränderungen im Einkommen, in der hierarchischen Position, in der Qualifikation eines Arbeitnehmers usw. niederschlagen. Ignoriert wird hingegen eine rein *subjektive* Karrierediskussion, die beispielsweise die Beförderung eines Arbeitnehmers auf eine hierarchisch höher geordnete und höher entlohnte Stelle nur dann als individuellen Karriereerfolg wertet, wenn der betreffende Arbeitnehmer die Beförderung subjektiv als persönlichen Erfolg empfindet.<sup>29</sup> Mit *Beförderung* ist im folgenden gemeint, was auch umgangssprachlich üblicherweise unter einer Beförderung verstanden wird: Ein Arbeitnehmer erhält eine (hierarchisch höher geordnete) neue Stelle mit einer in der Regel neuen (höheren) Entlohnung zugewiesen. Vereinzelt wird unter einer Beförderung auch lediglich eine Zunahme im Karriereeinkommen eines Arbeitnehmers verstanden (Beförderung zwischen Lohn- bzw. Gehaltsklassen),

<sup>28</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1996). Gerade jüngere Arbeiten zu Karrieresystemen unterstreichen die nicht zu vernachlässigende Bedeutung, die externe Arbeitsmarkteinflüsse auf die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers haben; vgl. SIOW (1994); DEMOUGIN/SIOW (1994), (1996); PERRI (1994b), (1995a), (1995b).

<sup>29</sup>Dieses schließt allerdings nicht aus, daß im folgenden Fälle möglich sind, in denen Arbeitnehmer durch eine Beförderung einen negativen Erwartungsnutzenzuwachs realisieren, da z.B. das Arbeitsleid als Teil der Nutzenfunktion des Arbeitnehmers durch die Beförderung progressiv ansteigt.

was nicht zwingend mit einem Stellenwechsel einhergehen muß. In den wenigen Fällen, in denen von diesem Beförderungsbegriff ausgegangen wird, erfolgt im Text ein entsprechender Hinweis.

Schließlich sei einschränkend darauf hingewiesen, daß unter *Arbeitnehmern* im folgenden zwar sowohl Führungskräfte als auch Nicht-Führungskräfte zu verstehen sind, Topmanager *als Arbeitnehmer* jedoch weitgehend aus der Diskussion ausgeschlossen werden. Zum einen kommt ihnen als Unternehmensleitung die Rolle des Trägers und nicht die des Objekts der Karrierepolitik im hier verstandenen Sinne zu. Zum anderen bestehen für Topmanager innerhalb der Unternehmung strenggenommen keine Möglichkeiten mehr, Beförderungen verbunden mit einem Stellenwechsel zu realisieren. Auch können sich für Topmanager keine Anreizwirkungen über einen möglichen hierarchischen Aufstieg ergeben, so daß für sie allein *überbetriebliche* Karriereanreize im Zusammenhang mit ihrer Reputation auf dem Managermarkt bestehen.<sup>30</sup> Zu einer Gestaltung betrieblicher Leistungsanreize für Topmanager sei daher auf die umfassende Literatur zur Managerentlohnung verwiesen.<sup>31</sup>

Die nachfolgende ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik ist nach dem üblichen Verständnis des Politikbegriffs<sup>32</sup> gegliedert, der in die drei Bestandteile Ziele, Restriktionen und Instrumente zerlegt werden kann. **Kapitel II** beschäftigt sich mit den *Restriktionen*, d.h. mit dem Rahmen einer betrieblichen Karrierepolitik, der sich wiederum über die Kontextfaktoren (Abschnitt II.1) und die Individualfaktoren (Abschnitt II.2) einer betrieblichen Karriere beschreiben läßt. Ein Arbeitgeber hat nun vor dem Hintergrund dieses weitgehend personalpolitisch nicht beeinflussbaren Rahmens seine "optimale" Karrierepolitik zu wählen. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um ein konventionelles Optimierungsproblem unter Nebenbedingungen, sondern um ein spieltheoretisches oder auch Mechanismusdesignproblem: Man kann sich hierzu grob ein zweistufiges Spiel vorstellen, bei dem der Arbeitgeber auf der ersten Stufe seine Metaentscheidungen über das Karrieresystem trifft und die Arbeitnehmer im Anschluß auf der zweiten Stufe ihre entsprechenden Reak-

<sup>30</sup>Daß hieraus für Topmanager ambivalente Leistungsanreize innerhalb des betrachteten Unternehmens resultieren, wird in Unterabschnitt IV.2.5.2.1 im Rahmen der Career concerns-Debatte diskutiert.

<sup>31</sup>Vgl. dazu auch WINTER (1996a).

<sup>32</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1996: 346-347).



tionen (z.B. Höhe der Arbeitsintensität, Umfang und Art der zu erwerbenden Qualifikationen) auf das gewählte Karrieresystem bestimmen.<sup>33</sup> Für den Arbeitgeber ist es dann notwendig, bereits auf der ersten Stufe die möglichen Arbeitnehmerreaktionen auf seine Karrierepolitik zu antizipieren, um letztlich rationale Metaentscheidungen treffen zu können. Diese spieltheoretische Betrachtung verdeutlicht auch, daß im folgenden nicht nur der Arbeitgeber als Akteur betrachtet wird, sondern über ihre jeweiligen Reaktionen zugleich auch die Arbeitnehmer.

In **Kapitel III** wird zunächst den *Zielen* der Karrierepolitik nachgegangen. Diese lassen sich in ein Allokations- und Matchingziel (Unterabschnitt III.1.1) und in ein Anreizziel (Unterabschnitt III.1.2) einteilen. Mit dem Allokations- und Matchingziel ist gemeint, daß ein Arbeitgeber über Einstellungs-, Versetzungs-, Beförderungs-, Entlassungs- und Qualifikationsentscheidungen versucht, die *Leistungsfähigkeit* der Unternehmung langfristig sicherzustellen. Hierzu ist es u.a. erforderlich, daß die passenden Arbeitnehmer mit den geeigneten Qualifikationen zur richtigen Zeit die für sie passenden Stellen innerhalb der betrieblichen Hierarchie zugewiesen bekommen und daß der Wechsel außerordentlicher Talente zu anderen Arbeitgebern verhindert wird. Unter dem Anreizziel ist zu verstehen, daß der Arbeitgeber über die Karrierepolitik in ausreichendem Maße betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten schafft, um dadurch die *Leistungsbereitschaft* der Arbeitnehmer langfristig sicherzustellen. Über die Gestaltung geeigneter impliziter Karriereanreize gelingt es dem Arbeitgeber, eine Leistungszurückhaltung bei den Arbeitnehmern zu verhindern und die Motivation zu einem zusätzlichen Erwerb relevanter (betriebspezifischer) Qualifikationen zu erhöhen. Beide Ziele – also das Allokations- und Matchingziel sowie das Anreizziel – werden im folgenden auch als *Kollektivziele* bezeichnet, da jeder der in die karrierepolitischen Entscheidungsprozesse eingebundenen Akteure langfristig an ihrer Erfüllung interessiert ist, um die Überlebensfähigkeit der Unternehmung zu sichern.<sup>34</sup> Das Problem, daß die verschiedenen Einzelakteure jedoch kurzfristig

---

<sup>33</sup>Genaugenommen besteht das Spiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus zahlreichen einzelnen Stufen, da sich die Arbeitsbeziehung über mehrere Perioden erstreckt und im Prinzip sowohl der Arbeitgeber (hinsichtlich der karrierepolitischen Regeln) als auch der Arbeitnehmer (hinsichtlich seiner Reaktionen) pro Periode neue Entscheidungen treffen können.

<sup>34</sup>Implizit wird damit angenommen, daß eine Weiterführung des Unternehmens auch effizient ist.

durchaus eigene *Individualziele* verfolgen können, die nicht unbedingt mit den Kollektivzielen der Karrierepolitik harmonieren, wird daran anschließend in Kapitel III diskutiert. Es wird gezeigt, daß innerhalb der operativen karrierepolitischen Entscheidungsprozesse Interaktionsprobleme auftreten können, die zu Lasten der Allokationseffizienz gehen. In diesem Zusammenhang wird zudem versucht, die abstrakte Person des Arbeitgebers näher zu konkretisieren. Hierbei zeigt sich, daß neben der Unternehmensleitung und dem Kontrollorgan der Unternehmung als Träger der Karrierepolitik auch weitere Akteure (z.B. Personalabteilung, Linienvorgesetzte, Mentoren) an operativen Entscheidungsprozessen teilnehmen, die die betrieblichen Karrieren von Arbeitnehmern beeinflussen, aufgrund des Verständnisses der Karrierepolitik als strategisches Metaentscheidungsproblem im weiteren Verlauf jedoch lediglich die Unternehmensleitung und das Kontrollorgan unter dem Akteur "Arbeitgeber" zu verstehen sind.<sup>35</sup>

**Kapitel IV** ist den *Instrumenten* der Karrierepolitik gewidmet. Es wird diskutiert, auf welche Weise der Arbeitgeber die betrieblichen Karrieren von Arbeitnehmern aktiv gestalten kann und mit welchen Problemen dieser dabei konfrontiert wird. Hierbei findet eine weitere Untergliederung in drei Phasen statt, auf die der Arbeitgeber Einfluß nehmen kann und die den betrieblichen Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers beschreiben: die Einstellungs- und Karriereanfangsphase (Abschnitt IV.1), die Phase des innerbetrieblichen Aufstiegs (Abschnitt IV.2) sowie die Phase des Austritts aus der Unternehmung (Abschnitt IV.3). Die Einstellungs- und Karriereanfangsphase zeichnet sich vor allem durch Informationsdefizite aus, die auf Seiten des Arbeitgebers hinsichtlich der Arbeitnehmerqualität und auf Seiten des Arbeitnehmers hinsichtlich der internen Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Der Arbeitgeber verfügt in dieser Phase über verschiedene Informationsaufdeckungsmechanismen, auf die in Abschnitt IV.1 im einzelnen eingegangen werden soll. In der Phase des innerbetrieblichen Aufstiegs stehen dem Arbeitgeber als Instrumente der Karrierepolitik eine Beeinflussung des Bewegungsraums, der Bewegungsrichtungen, der Bewegungsgeschwindigkeit und der Bewegungsprofile so-

<sup>35</sup>Hierbei wird aus Vereinfachungsgründen jedoch in der Regel das Kontrollorgan nicht weiter explizit genannt, da Interaktionsprobleme zwischen Unternehmensleitung und Kontrollorgan im folgenden ausgeblendet werden.

wie die Wahl spezieller Beförderungskriterien zur Verfügung. Die Phase des Austritts aus der Unternehmung ist vor allem aus informationsökonomischen Gründen für den Arbeitgeber von Bedeutung. Neben einer möglichen Negativstigmatisierung eines Arbeitnehmers infolge einer Entlassung kann bei bestehenden Informationsdefiziten nicht ausgeschlossen werden, daß auf der anderen Seite dem entlassenden Arbeitgeber opportunistische Motive unterstellt werden, was für den Arbeitgeber zu Problemen aufgrund eines Reputationsverlustes führen kann. Daher soll in Abschnitt IV.3 diskutiert werden, über welche Maßnahmen der Karrierepolitik ein nicht-opportunistisch entlassender Arbeitgeber eine zu Unrecht erfolgende, ihn betreffende Negativstigmatisierung umgehen kann. In diesem Zusammenhang ergeben sich zudem neue Aspekte zu einer freiwilligen Kooperation des Arbeitgebers mit dem Betriebsrat in Entlassungsfragen.

In **Kapitel V** wird schließlich auf die Grenzen der betrieblichen Karrierepolitik eingegangen. Vor dem Hintergrund dynamischer Kontextfaktoren und dem möglichen Eintreten nicht-antizipierter Umweltzustände erscheint die Wahl eines "optimalen", vollständig geplanten Karrieresystems kaum noch durchführbar. Für den Arbeitgeber besteht jedoch die Möglichkeit, eine zum Teil offene Karrierepolitik und ergänzend hierzu eine Art Krisenmanagement zu planen, das dann in Kraft tritt, wenn nicht-antizipierte Ausnahmesituationen eintreten, die beispielsweise zu einer Bedrohung der Existenz der Unternehmung führen. Der Versuch, ein effektives Krisenmanagement für solche Situationen zu skizzieren, bildet den Abschluß dieses Kapitels.

Die vorliegende Arbeit endet mit einigen Schlußbemerkungen in **Kapitel VI**.

## II. Rahmenbedingungen einer betrieblichen Karrierepolitik

Betriebliche Karrieren von Arbeitnehmern werden üblicherweise nicht allein durch die Entscheidungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer beeinflusst. Es existieren vielmehr auch Faktoren, die den Karriereweg eines Arbeitnehmers mitbestimmen, vom Arbeitgeber (sowie vom Arbeitnehmer) aber – zumindest im Rahmen der betrieblichen Karrierepolitik – nur kaum beeinflusst werden können. Im folgenden sollen *aus der Sicht des Arbeitgebers* die wichtigsten dieser Faktoren kurz skizziert werden, wobei zwischen **Kontextfaktoren** und **Individualfaktoren** unterschieden wird. Kontextfaktoren beschreiben das (ökonomische) Umfeld, in das der Arbeitnehmer und damit seine Karriere eingebunden sind und das durch die Karrierepolitik nur wenig beeinflusst wird. Hierzu zählen u.a. die Organisationsstruktur der Unternehmung, bei der ein Arbeitnehmer beschäftigt ist, aber auch das entsprechende Arbeitsmarktsegment, dem der Arbeitnehmer zuzuordnen ist. Individualfaktoren hingegen umfassen Merkmale, mit denen ein ganz bestimmter Arbeitnehmer als Individuum charakterisiert werden kann, wie beispielsweise sein Alter und sein bisheriger Berufsverlauf.<sup>1</sup>

Der Einfluß der Kontextfaktoren auf die betriebliche Karrierepolitik und damit auch auf die individuelle Karriere eines Arbeitnehmers soll im nächsten Abschnitt II.1 diskutiert werden, während sich der Abschnitt II.2 anschließend mit den Individualfaktoren auseinandersetzt. Bei den Kontextfaktoren werden zunächst diejenigen Einflüsse auf Arbeitnehmerkarrieren diskutiert, die *auf der betrieblichen Ebene* bestehen. Als wichtigste Einflußfaktoren findet man hierbei in der Literatur die Organisationsstruktur, die Größe sowie das Wachstum einer Unternehmung (Unterabschnitt II.1.1). Im Anschluß wird auf die *überbetrieblichen* Kontextfaktoren näher eingegangen, von denen der Arbeitsmarkt, gesetzliche und kollektivvertragliche Regelungen sowie der nationale Kontext, in den ein Unternehmen eingebunden ist, vor dem Hintergrund empirischer Studien am bedeutendsten erscheinen (Unterabschnitte II.1.2 bis II.1.4). Bei den Individualfaktoren, die aus ökonomischer Sicht von Relevanz sind,

<sup>1</sup>Zu einem Überblick über verschiedene Kontext- und Individualfaktoren vgl. beispielsweise auch MARKHAM/HARLAN/HACKETT (1987); BERTHEL (1995b: 1287). Neben der gewählten Zweiteilung in Individual- und Kontextfaktoren ließe sich auch eine Dreiteilung in "individual", "organizational" und "environmental" variables vornehmen; vgl. hierzu MILKOVICH/ANDERSON/GREENHALGH (1976: 20-21).

werden in der Literatur insbesondere vier hervorgehoben: Alter, Schulbildung, Geschlecht und bisheriger Berufsverlauf (Unterabschnitte II.2.1 bis II.2.4).

Kontext- und Individualfaktoren zusammen beschreiben diejenigen **Rahmenbedingungen**, innerhalb deren ein Arbeitgeber eine Karrierepolitik aktiv betreiben kann. Die Herausforderungen, die sich aus den Rahmenbedingungen für die betriebliche Karrierepolitik ergeben, sind vielfältig. Sie werden abschließend in Abschnitt II.3 in einem Zwischenfazit zusammengefaßt. Zum einen stellen Kontext- und Individualfaktoren Nebenbedingungen bzw. *Restriktionen* für eine aktive Karrieregestaltung dar – Kontextfaktoren, da sie die Menge der verfügbaren karrierepolitischen Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel IV) direkt begrenzen, und Individualfaktoren, da sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausprägungen eine erhebliche Heterogenität unter den Arbeitnehmern bewirken, der eine betriebliche Karrierepolitik wiederum Rechnung zu tragen hat. Zum anderen impliziert die obige Unterscheidung in betriebliche und überbetriebliche Kontextfaktoren, daß den überbetrieblichen Kontextfaktoren eher ein strenger Restriktionscharakter zukommt, während die Faktoren auf der betrieblichen Ebene vom Arbeitgeber festgelegt werden, wenn auch nicht primär aus karrierepolitischen Motiven. Eine Beeinflussbarkeit der betrieblichen Kontextfaktoren durch den Arbeitgeber zur Verfolgung karrierepolitischer Ziele kann daher vor dem Hintergrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls diskutiert werden, bei dem der Arbeitgeber zwischen einer Erhöhung des Zielerreichungsgrades bei den karrierepolitischen Zielen und einer möglichen Verringerung des Zielerreichungsgrades bei anderen unternehmenspolitischen Zielen abzuwägen hat. Eine letzte Herausforderung ergibt sich, wenn man bedenkt, daß Kontextfaktoren im Laufe der Zeit – zum Teil unerwarteten – Veränderungen unterworfen sind, die wiederum die Effektivität karrierepolitischer Regelungen beeinflussen. Auf die genaueren Implikationen, die sich aus einer dynamischen Umwelt für die betriebliche Karrierepolitik ergeben, soll jedoch aufgrund der großen Bedeutung in einem gesonderten Kapitel näher eingegangen werden (Kapitel V).

Die folgenden Ausführungen zu den Rahmenbedingungen für die betriebliche Karrierepolitik sind zum Teil bewußt knapp gehalten, da der Schwerpunkt der Arbeit bei den Zielen und Trägern der Karrierepoli-

tik (Kapitel III) sowie bei den Problemen der *aktiven* Karrieregestaltung (Kapitel IV) liegt. Sie können daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, zumal auch nicht sämtliche Wechselwirkungen diskutiert werden, die zwischen den einzelnen Faktoren existieren.

## 1. Kontextfaktoren einer betrieblichen Karriere

### 1.1 Organisationsstruktur, Größe und Wachstum einer Unternehmung

ORGANISATIONSSTRUKTUR. Mit der Organisationsstruktur wird u.a. festgelegt, welche Stellen in der Unternehmung existieren und mit welchen Aufgaben diese betraut sind, wie die Weisungsrechte zwischen den Stellen verteilt sind und welche formalen Kommunikationskanäle den Stellen zur Verfügung stehen. Kann die Organisationsstruktur zumindest mittelfristig als stabil angesehen werden, so wird durch das Stellengerüst gleichzeitig auch beschrieben, welche Karrieremöglichkeiten bzw. -opportunitäten Arbeitnehmer haben,<sup>2</sup> wobei allerdings nicht jedem Arbeitnehmer sämtliche Stellen offenstehen. Häufig sind bestimmte (Mindest-)Qualifikationen an einzelne Stellen geknüpft, oder es werden innerhalb des Stellengefüges institutionalisierte Aufstiegsleitern errichtet, auf denen sich Arbeitnehmer im Zeitablauf fortbewegen können.<sup>3</sup> Die Leitungsspanne, die das Verhältnis von Untergebenen zu Vorgesetzten in hierarchischen Organisationsstrukturen mißt, gibt Aufschluß, wie groß die Konkurrenz um den hierarchischen Aufstieg ist. Die reziproke

<sup>2</sup>Zu einer derartigen Einschätzung über die hohe Bedeutung der Organisationsstruktur für die Karrieren von Arbeitnehmern im Führungs- und Nichtführungsbereich vgl. z.B. GRANICK (1975: 433); GRÜNER (1989: 113); BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1991: 382). Diese Sichtweise führt auch zu einer neuen Ausrichtung in der methodischen Vorgehensweise in empirischen Studien. Statt einer Erhebung individueller Personendaten steht nun die Untersuchung spezifischer Eigenschaften einzelner Stellen im Vordergrund; vgl. LAZEAR (1992b), (1995a).

<sup>3</sup>Wie stark solch institutionalisierte Aufstiegswege in einem Unternehmen ausgeprägt sind, hängt u.a. von der Größe des Unternehmens, der Arbeitsorganisation und der verwendeten Technologie ab; vgl. STOLZENBERG (1978: 814-818); BARON/BIELBY (1984: 468); SCHWAN/SOETERS (1992). Zum Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und -größe vgl. auch KIMBERLY (1976). Eine notwendige Bedingung für formalisierte Aufstiegsleitern ist, daß die verwendeten Technologien auf den miteinander verbundenen Stellen innerhalb einer Aufstiegsleiter eng miteinander verwandt sind, was insbesondere für Industrien, die auf Prozeßtechnologien beruhen (z.B. chemische Industrie, Stahlerzeugung), zum Teil aber auch für den Dienstleistungsbereich (z.B. Banken, Versicherungen) zutrifft. Vgl. PIORE (1978: 86-90); SENGENBERGER (1987: 155), sowie die Befunde in KOIKE (1988: insbesondere 92-93, 110-111). Zu einer genaueren Diskussion formaler Aufstiegsleitern vgl. den Unterabschnitt II.1.2.

Leitungsspanne beschreibt hierbei die durchschnittliche Beförderungswahrscheinlichkeit eines untergeordneten Arbeitnehmers im Falle des Vakantwerdens einer Stelle auf der nächsthöheren Hierarchieebene. Die Gliederungstiefe, d.h. die Anzahl der Hierarchieebenen, kann neben der Leitungsspanne ebenfalls zur Charakterisierung einer hierarchischen Organisationsstruktur beitragen. Sie determiniert die maximale Anzahl von Beförderungen bei einem vertikal ausgerichteten betrieblichen Aufstieg.<sup>4</sup> Oftmals ist auch die Entlohnung in einem Unternehmen an Stellen und nicht an bestimmte Personen gebunden, so daß ein Arbeitnehmer, der verschiedene Stellen innerhalb der Organisationsstruktur durchläuft, nicht nur mit wechselnden Aufgaben konfrontiert wird, sondern auch erhebliche Veränderungen in seinem Karriereeinkommen realisiert. Dieses läßt sich exemplarisch anhand der Längsschnittuntersuchungen von LEONHARD (1990), LAZEAR (1992b) und BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993, 1994a, 1994b) zeigen.<sup>5</sup>

In LEONHARD (1990) werden die Karriereverläufe von mehr als 20.000 Führungskräften in 439 großen US-amerikanischen Unternehmen zwischen 1981 und 1985 untersucht. Hierbei läßt sich nachweisen, daß die hierarchische Position in der Unternehmung eine der wichtigsten Entlohnungsdeterminanten darstellt,<sup>6</sup> Arbeitnehmer in Unternehmen mit relativ wenig Hierarchiestufen 32 % weniger an Einkommen verdienen als Arbeitnehmer in größeren Hierarchien und daß die Einkommenszuwächse zwischen den Hierarchiestufen innerhalb eines Unternehmens von Stufe zu Stufe zunehmen.<sup>7</sup>

LAZEAR (1992b) beobachtet die Karrieren von Vollzeitbeschäftigten (ausgenommen Manager auf höheren Hierarchiestufen) in einem Großunternehmen über einen Zeitraum von 13 Jahren von Ende der 70er Jahre bis in die 80er Jahre hinein. Seine Ergebnisse zeigen, wie wichtig Beförderungen von einer Hierarchiestufe auf eine andere für die Einkommens-

---

<sup>4</sup>Zu einer genaueren Diskussion von Leitungsspanne und Gliederungstiefe vgl. Unterabschnitt IV.2.1.

<sup>5</sup>Vgl. auch RAO/DATTA (1985: 75). Selbst für japanische Unternehmen, in denen üblicherweise eine personen- und nicht stellenbezogene Entlohnung festgelegt wird, läßt sich empirisch ein signifikanter Zusammenhang zwischen hierarchischer Position und Höhe der Entlohnung feststellen. Vgl. dazu TACHIBANAKI (1982), (1987), (1988). Zum Einfluß von Beförderungen auf Einkommenssteigerungen vgl. auch MCCUE (1996).

<sup>6</sup>Vgl. LEONHARD (1990: 18-S, 27-S).

<sup>7</sup>Vgl. LEONHARD (1990: 18-S-19-S).

steigerungen bei den Arbeitnehmern sind: Trotz durchschnittlich gleicher Anfangsentlohnung realisieren Arbeitnehmer, die sich im Zeitablauf in der Hierarchiestruktur vergleichsweise zügig fortbewegen, signifikant höhere Einkommenszuwächse als jene Arbeitnehmer, die länger auf ihren Stellen verbleiben.<sup>8</sup>

BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993, 1994a, 1994b) werten im Rahmen ihrer Fallstudie die Personaldaten sämtlicher fest angestellter Arbeitnehmer eines US-amerikanischen Unternehmens für den Zeitraum von 1969 bis 1988 aus. Hierbei zeigt sich, daß die hierarchische Organisationsstruktur des betrachteten Unternehmens im Zeitablauf keinen bedeutenden Veränderungen unterliegt, daß auch die Karrierepfade im Betrachtungszeitraum äußerst stabil sind<sup>9</sup> und daß ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Hierarchieebene und der Entlohnung eines Arbeitnehmers besteht.<sup>10</sup>

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß zu einer bestimmten Organisationsstruktur oftmals auch eine entsprechende Einkommens- und Karrierestruktur korrespondiert, in der die verschiedenen Stellen durch vergleichsweise stabile Karrierepfade miteinander verbunden sind, die die möglichen Aufstiegswege von Arbeitnehmern in der betrieblichen Hierarchie beschreiben.<sup>11</sup> Die Struktur eines Unternehmens ist letztlich zwar von der Unternehmensleitung frei wählbar. Dennoch kann die Organisationsstruktur hier zur Gruppe der Kontextfaktoren der betrieblichen Karrierepolitik gezählt werden, da bei ihrer Festlegung in der Regel nicht

---

<sup>8</sup>Vgl. LAZEAR (1992b: 194-200).

<sup>9</sup>Vgl. BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993: 368-372), (1994a: 882-883). Die Stabilität fester Karrieremuster muß allerdings vor dem Hintergrund der Untersuchungen zur Verschlankung von Hierarchien zum Teil angezweifelt werden. Vgl. z.B. hierzu im Zusammenhang mit dem Kontextfaktor "Arbeitsorganisation" den Unterabschnitt II.1.5.

<sup>10</sup>Vgl. BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993: 372-378), (1994a: 884), (1994b). Dennoch zeigt sich, daß innerhalb einer Hierarchiestufe die Löhne der Arbeitnehmer variieren und sich die Entlohnungsintervalle sogar überlappen (vgl. dazu auch MILGROM/ROBERTS 1992: 360-362). Dieses mag zum einen Ausdruck individuell personenbezogener Entlohnungskomponenten aufgrund subjektiver Bewertung sein (zur Problematik solcher Bewertungen vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2.4). Zum anderen ergibt sich aufgrund der Tatsache, daß auf jeder Hierarchiestufe ein Quereinstieg für Arbeitnehmer möglich ist, auch eine weitere Erklärung: Gemäß der Rank-order tournament-Literatur können (hier: externe) heterogene Arbeitnehmer bei asymmetrisch verteilten Informationen durch verschiedene Beförderungsturniere mit überlappenden Lohnintervallen zu einer Selbsteinordnung veranlaßt werden; vgl. dazu die Ausführungen zur Tournament-Literatur in Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>11</sup>Vgl. als anschauliches Beispiel die in BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993: 369), (1994a: 892), dargestellten Karrierestrukturen.



personalpolitische Aspekte, sondern andere Einflußfaktoren (wie z.B. die gewählte Marktstrategie, die verwendete Technologie, die Branchenzugehörigkeit) im Vordergrund stehen.<sup>12</sup>

UNTERNEHMENSGRÖSSE. Neben der Organisationsstruktur bildet die Größe einer Unternehmung einen weiteren Kontextfaktor für die betriebliche Karrierepolitik.<sup>13</sup> Die ökonomische Literatur bietet eine Reihe von möglichen Erklärungsansätzen, warum beispielsweise das *Karriereeinkommen* von Arbeitnehmern – insbesondere von Führungskräften – desto höher ausfällt, je größer die Unternehmung ist, in der die Arbeitnehmer beschäftigt sind (Größendifferential).<sup>14</sup> Einige wesentliche Aspekte hierbei sollen im folgenden herausgegriffen werden.

Zunächst einmal läßt sich argumentieren, daß große Unternehmen u.a. aufgrund höherer Kapitalintensität oder höherer interner Komplexität eher Arbeitnehmer hoher Qualität<sup>15</sup> beschäftigen, deren Entlohnung unter Wettbewerbsbedingungen daher auch entsprechend hoch ist.<sup>16</sup>

<sup>12</sup>Schon CHANDLER (1962) konnte mit seiner realgeschichtlichen Studie über die Entwicklung der amerikanischen Großunternehmung zeigen, daß die gewählte Marktstrategie (zumindest langfristig) einen wesentlichen Einflußfaktor auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens darstellt; vgl. CHANDLER (1962: 383). Dennoch kann nicht generell ausgeschlossen werden, daß die Organisationsstruktur aus personalpolitischen Erwägungen verändert wird. Vgl. z.B. Kapitel IV zur Beeinflussung von Variablen der Organisationsstruktur vor dem Hintergrund karrierepolitischer Ziele.

<sup>13</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1996: 353-354).

<sup>14</sup>Vgl. u.a. CALVO (1987: 88-91). Zu einem Überblick über die Befunde zum Größendifferential in den USA, Deutschland und Japan sowie zu möglichen Erklärungsansätzen vgl. BROWN/MEDOFF (1989); GERLACH/SCHMIDT (1989) und REBICK (1993). Vgl. auch BARON/BLACK/LOEWENSTEIN (1987), wo zudem der Effekt der Unternehmensgröße auf den Beginn und die Anfangsphase betrieblicher Karrieren diskutiert wird. In REBICK (1993) wird gezeigt, daß das Einkommensdifferential zwischen den Arbeitnehmern in großen und denjenigen in kleinen Unternehmen in Japan stärker als in den USA ausgeprägt ist, was wiederum als Indiz für die Relevanz des Kontextfaktors "Standort eines Unternehmens" (s. Unterabschnitt II.1.4) gewertet werden kann.

<sup>15</sup>Zu den Qualitätseigenschaften eines Arbeitnehmers gehören u.a. Produktivität, Berufserfahrung und erworbene Qualifikationen. Zu einer genaueren Diskussion des Qualitätsbegriffs vgl. Unterabschnitt III.1.1.

<sup>16</sup>Vgl. BROWN/MEDOFF (1989: 1029-1030); REBICK (1993: 137-138). ROSEN (1982) argumentiert für Führungskräfte, daß von ihren Entscheidungen eine multiplikative Wirkung für das Unternehmen ausgeht, dieser Multiplikatoreffekt um so größer ist, je größer die Unternehmung ist, und daß als Marktergebnis letztlich die Führungskräfte in Großunternehmen entsprechend hohe Karriereeinkommen realisieren können. Die Studie von REILLY (1995) zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der verwendeten (innovativen) Technologie (hier: EDV), dem dadurch akkumulierten Humankapital sowie der Entlohnung von Arbeitnehmern in großen Unternehmen auf. Nach den Ergebnissen von EVEN/MACPHERSON (1994) läßt sich das Größendifferential insbesondere dadurch erklären, daß große Unternehmen andere Arbeitsplätze als kleine Unternehmen anbieten und entsprechend andere Typen von Arbeitnehmern rekrutieren.

Geht man davon aus, daß größere Unternehmen schlechtere Arbeitsbedingungen bieten (z.B. höherer Grad an Arbeitszerlegung, stärkere Regelgebundenheit und weniger Entscheidungskompetenz, unpersönliche Atmosphäre), so läßt sich über die Theorie kompensierender Lohndifferenziale eine weitere Erklärung für den positiven Zusammenhang zwischen Karriereeinkommen und Unternehmensgröße folgern.<sup>17</sup>

Eine weitere Erklärung ergibt sich über den Shirking-Ansatz der Effizienzlohntheorie:<sup>18</sup> Arbeitgeber haben in der Regel nicht oder nur unter sehr hohen Kosten die Möglichkeit, die bei ihnen beschäftigten Arbeitnehmer genau zu kontrollieren. Beim Shirking-Ansatz wird nun argumentiert, daß Arbeitnehmer, die eine überdurchschnittlich hohe Entlohnung erhalten, vom "Drückebergertum" abgehalten werden, da die erwarteten Opportunitätskosten hierfür – selbst bei nur geringer Wahrscheinlichkeit, entdeckt zu werden – zu hoch sind, wenn ein Entdecktwerden sofort mit einer Entlassung geahndet wird. Eine geringe Kontrollmöglichkeit (und damit eine geringe Sanktionswahrscheinlichkeit) läßt sich nach dem Shirking-Ansatz also durch eine entsprechend große Sanktionshöhe in Form entgangener überdurchschnittlich hoher Karriereeinkommen kompensieren. Nimmt nun das Kontrollproblem mit steigender Unternehmens- bzw. Belegschaftsgröße zu und dadurch die Sanktionswahrscheinlichkeit weiter ab, so mag es gerade für große Unternehmen einen Anreiz geben, überdurchschnittlich hohe Karriereeinkommen als Effizienzlöhne zu zahlen, um Arbeitnehmer vor einer Leistungszurückhaltung abzuschrecken.<sup>19</sup>

Die in BROWN/MEDOFF (1989) zusammengefaßten stilisierten Fakten zeigen, daß sich der positive Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Karriereeinkommen von Arbeitnehmern auch empirisch deutlich belegen läßt,<sup>20</sup> wenngleich nicht eindeutig zu entscheiden

<sup>17</sup>Vgl. BROWN/MEDOFF (1989: 1030); GERLACH/SCHMIDT (1989: 356); REBICK (1993: 137).

<sup>18</sup>Vgl. zu diesem Ansatz bereits STIGLER (1962: 102) sowie BECKER/STIGLER (1974); SHAPIRO/STIGLITZ (1984), (1985); YELLEN (1984: 201-203); BULL (1985); CARMICHAEL (1985), (1990: 277-285); AKERLOF/KATZ (1989); SESSELMEIER/BLAUERMEL (1990: 108-112); FRANZ (1991: 301-305); KNOLL (1994: 59-63, 73-76). Zu einer Argumentation über die Fair wage-effort-Hypothese vgl. AKERLOF/YELLEN (1990). Vgl. aber auch das empirische Ergebnis von REBITZER/TAYLOR (1995).

<sup>19</sup>Vgl. BROWN/MEDOFF (1989: 1054-1055); GERLACH/SCHMIDT (1989: 356); REBICK (1993: 137). Vgl. auch KRUEGER/SUMMERS (1988: 277-278), sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>20</sup>Vgl. für US-amerikanische Unternehmen auch PEARCE (1990) sowie die dort zitierten Befunde. Zur Bestätigung des Employer size-wage effect für deutsche Unternehmen vgl. GER-

ist, welcher Kausalzusammenhang für die empirischen Ergebnisse genau verantwortlich ist.<sup>21</sup> Während das Argument, wonach größere Unternehmen tendenziell Arbeitnehmer höherer Qualität und daher auch zu einem höheren Entgelt beschäftigen, empirische Unterstützung findet, läßt sich der Zusammenhang zwischen schlechten Arbeitsbedingungen in größeren Unternehmen und höherem Karriereeinkommen empirisch nicht deutlich nachweisen.<sup>22</sup> Auch die Argumentation, daß große Unternehmen über eine hohe Marktmacht verfügen, wodurch sie überdurchschnittlich hohe (Monopol-)Gewinne realisieren und letztlich auch sehr hohe Faktoreinkommen zahlen,<sup>23</sup> läßt sich empirisch nicht halten.<sup>24</sup>

Letztlich zeigt sich, daß zwar viele der bekannten theoretischen Ansätze einen Teil des empirisch nachgewiesenen Größendifferentials erklären können, dennoch in den empirischen Studien ein nicht unbedeutender nicht-erklärbarer Rest verbleibt.<sup>25</sup> Zu testen wären daher zusätzliche alternative Erklärungen wie beispielsweise stochastisch bedingte Skalenvorteile großer Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Arbeitnehmer,<sup>26</sup> die sich wiederum im Faktoreinkommen niederschlagen. Denkbar sind auch Ansätze, die eine höhere Arbeitsintensität von Arbeitnehmern in größeren Unternehmen erklären,<sup>27</sup> die z.B. eine hohe unternehmensinterne Wettbewerbsintensität von Arbeitnehmern in Großunternehmen (z.B.

---

LACH/SCHMIDT (1989); SCHMIDT/ZIMMERMANN (1991). Vgl. auch FRANZ (1991: 315-323), sowie die dort angegebenen empirischen Studien. Für britische Unternehmen vgl. MAIN/REILLY (1993).

<sup>21</sup>Vgl. BROWN/MEDOFF (1989: 1056). Zu weiteren – hier nicht näher behandelten – Erklärungsansätzen in der Literatur vgl. GERLACH/SCHMIDT (1989: 355-357), sowie GREEN/MACHIN/MANNING (1996), deren Erklärungsansatz von Monopsonneffekten auf dem Arbeitsmarkt ausgeht.

<sup>22</sup>Die Ergebnisse von DUNN (1986) zeigen, daß kompensierende Lohndifferentiale allein den Employer size-wage effect nicht erklären können.

<sup>23</sup>Vgl. REBICK (1993: 138).

<sup>24</sup>Auch in soziologischen Studien wurde der empirische Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Karriereeinkommen getestet. Während in STOLZENBERG (1978) und HODSON (1984) ein positiver Zusammenhang bestätigt werden kann, läßt sich in BRÜDERL/PREISENDÖRFER (1986) der Employer size-wage effect empirisch nicht deutlich belegen, was sich u.a. damit erklären läßt, daß die Befunde unterschiedlichen nationalen Arbeitsmärkten entstammen.

<sup>25</sup>Vgl. GERLACH/SCHMIDT (1989); SCHAUBENBERG (1996: 353).

<sup>26</sup>Steigt mit der Größe eines Unternehmens auch die Anzahl der Screening-Stellen für neue Mitarbeiter, so steigt zum einen die Wahrscheinlichkeit dafür, daß ein außerordentliches Talent unter den Arbeitnehmern entdeckt wird. Zum anderen steigt mit der Größe eines Unternehmens auch die Wahrscheinlichkeit, daß sich für einen bestimmten getesteten Stellenbewerber eine Verwendung im Unternehmen, d.h. eine passende Stelle, findet.

<sup>27</sup>Vgl. OI (1993: 12).

in Beförderungsturnieren) belegen und/oder von einem hohen permanenten Fixkostendruck großer Unternehmen ausgehen.<sup>28</sup>

Die Unternehmensgröße beeinflusst nicht nur das Karriereeinkommen von Arbeitnehmern, sondern auch allgemein ihre Aufstiegschancen<sup>29</sup> sowie den Formalisierungsgrad von Karriereleitern.<sup>30</sup> Je größer eine Unternehmung ist, desto mehr Stellen und desto mehr Karrierepfade ergeben sich tendenziell für einen Beschäftigten. Empirische Studien zeigen, daß gerade in großen Unternehmen häufig bürokratische Strukturen in Form von betriebsinternen Arbeitsmärkten und streng formalisierten Aufstiegsleitern entstehen.<sup>31</sup>

Schließlich kann auch ein Zusammenhang zwischen der Größe einer Unternehmung und der Sicherheit von Karrieresystemen vermutet werden. HUTCHENS (1989: 56) argumentiert beispielsweise, daß Karriereversprechen größerer Unternehmen sicherer als die kleinerer Unternehmen sind, da größere Unternehmen eine geringere Konkurswahrscheinlichkeit aufweisen und zudem aus Reputationsgründen tendenziell weniger dazu neigen, ihren Karriereversprechen nicht nachzukommen.<sup>32</sup>

Insgesamt gesehen ist die Größe einer Unternehmung – analog zur Organisationsstruktur – zwar auch direkt durch die Unternehmensleitung steuerbar, sie unterliegt jedoch zusätzlich exogenen Erfordernissen (z.B. der Notwendigkeit, Skalen- und Verbundvorteile zu nutzen),<sup>33</sup> die verhindern, daß die Unternehmensgröße speziell als Steuerungsparameter der Karrierepolitik vom Arbeitgeber frei wählbar ist. Aus diesem Grund

<sup>28</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1996: 353), im Zusammenhang mit OI (1991).

<sup>29</sup>Eine umgekehrte Kausalstruktur ist jedoch auch denkbar: FERRALL (1991) argumentiert für US-amerikanische Anwaltsfirmen, daß diese Betriebe wachsen, weil regelmäßig angestellte Anwälte zu Partnern befördert werden.

<sup>30</sup>In SOLINAS (1982) wird für die italienische Strickwarenindustrie gezeigt, daß sich die Karrierestrukturen von Arbeitnehmern in großen und kleinen Unternehmen deutlich unterscheiden. Zur Auswirkung der Unternehmensgröße auf die Karrieredauer von Arbeitnehmern in einer Unternehmung vgl. CARROLL/MAYER (1986) sowie zum Zusammenhang zwischen Größe und Ausbildungsbereitschaft eines Unternehmens BÜCHEL/PANNENBERG (1994: 287).

<sup>31</sup>Vgl. den Beginn dieses Unterabschnitts sowie zusätzlich BIELBY/BARON (1983), aber auch BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY (1986).

<sup>32</sup>Die Personalpolitik größerer Unternehmen wird eher in Massenmedien diskutiert als die kleinerer Unternehmen.

<sup>33</sup>Vgl. z.B. TIROLE (1988: 18-21), der in "economies of scale or of scope" einen der wichtigsten Einflußfaktoren auf die Unternehmensgröße sieht. In CHANDLER (1990) wird zudem auf die Managementfähigkeiten – oder allgemeiner noch: "organizational capabilities" (CHANDLER 1990: 594) – verwiesen, über die die Skalen- und Verbundvorteile erst wirksam werden können. Vgl. auch TERCE (1993).

ist die Größe einer Unternehmung wie auch die Organisationsstruktur ebenfalls der Gruppe der Kontextfaktoren zuzuordnen.

UNTERNEHMENSWACHSTUM. Eng verbunden mit der Unternehmensgröße ist das (positive oder negative) Wachstum einer Unternehmung, d.h. die Veränderung der Unternehmensgröße im Zeitablauf.<sup>34</sup> Ein positives Unternehmenswachstum impliziert tendenziell eine größere Anzahl funktionsähnlicher, miteinander vergleichbarer Arbeitsplätze im Unternehmen – bzw. bei multiplem Unternehmenswachstum eine größere Anzahl miteinander vergleichbarer Betriebsstätten –, was wiederum bessere Voraussetzungen für relative Leistungsvergleiche und Beförderungsturniere schafft.<sup>35</sup> Zu vermuten ist zudem, daß mit einem positiven Unternehmenswachstum eine allgemeine Verbesserung der Aufstiegschancen aller Arbeitnehmer verbunden ist,<sup>36</sup> da durch das Wachsen neue Stellen und damit auch neue Karriereopportunitäten geschaffen werden.<sup>37</sup> Auf der anderen Seite kann vermutet werden, daß Schrumpfungsprozesse in Unternehmen dazu führen, daß neben einem Stellenabbau auch insgesamt die Aufstiegschancen der im Unternehmen verbleibenden Arbeitnehmer verringert werden.

Beiden Vermutungen liegt lediglich ein rein quantitativ-statistischer Effekt zugrunde: Je mehr offene Stellen auf höheren Hierarchiestufen für einen Arbeitnehmer existieren, desto höher ist zunächst einmal die Wahrscheinlichkeit, daß der Arbeitnehmer durch die Besetzung der Stellen in der betrieblichen Hierarchie aufsteigen kann. Daß bei Wachstumsprozessen jedoch auch andere Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, zeigt die Untersuchung von ROSENBAUM (1979b), der die Karrieren von Arbeitnehmern eines US-amerikanischen Großunternehmens im Zeitraum von

<sup>34</sup>Ausgegangen sei hier zunächst von einem effizienten Wachstum, das zu einer Erhöhung des Marktwertes der Unternehmung führt. Daß es auch zu ineffizientem Wachstum kommen kann, wird u.a. im Rahmen der Agency-Theorie diskutiert; vgl. auch Unterabschnitt III.2.3. Zur Bedeutung des Unternehmenswachstums für die Karrierepolitik in japanischen Unternehmen vgl. insbesondere ARIGA et al. (1992).

<sup>35</sup>Zu relativen Leistungsvergleichen und Beförderungsturnieren vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>36</sup>Vgl. BECKMANN (1978b: 52-54); KOCH (1981: 109); PREISENDÖRFER (1989: 236); CARROLL/HAVEMAN/SWAMINATHAN (1990: 149, 160-161). Vgl. auch den entsprechenden empirischen Befund von OHASHI/MATSUSHIGE (1994: 141-146), für japanische Unternehmen der Automobil- und Elektroindustrie.

<sup>37</sup>Mit positivem Wachstum ist hiermit also *internes* Wachstum gemeint und nicht *externes* Wachstum, bei dem durch den Aufkauf von Unternehmen (steilen) im Prinzip keine neuen Karriereopportunitäten für die Beschäftigten entstehen.

1962 bis 1972 betrachtet. ROSENBAUMS Ergebnisse<sup>38</sup> deuten darauf, daß vergleichsweise junge Arbeitnehmer mit höherem Schulabschluß ("most favored group" ROSENBAUM 1979b: 39) weder von einem positiven Unternehmenswachstum signifikant profitieren noch durch einen Schrumpfungsprözeß des Unternehmens Nachteile erfahren. Dieser Gruppe (30 bis 40 Jahre alte Arbeitnehmer mit College-Abschluß) kommt nach ROSENBAUM eine Art Elitestatus zu, der ihnen relativ stabile Karriereaussichten im Zeitablauf zusichert. Andere Gruppen von Arbeitnehmern hingegen werden in ihren Aufstiegschancen signifikant durch das Wachstum der Unternehmung beeinflußt. Positives Unternehmenswachstum erhöht ihre Aufstiegschancen, negatives Wachstum dagegen verringert sie.

PREISENDÖRFER (1989) untersucht die Karrierechancen von Arbeitnehmern in einem deutschen Maschinenbauunternehmen in einer Phase der Expansion (1978-1981) und einer Phase der Kontraktion (1981-1984). Seine Ergebnisse zeigen, daß positives (negatives) Unternehmenswachstum die Aufstiegschancen der Arbeitnehmer zwar insgesamt verbessert (verschlechtert), die Karrierechancen statusschwacher Arbeitnehmergruppen<sup>39</sup> durch das Unternehmenswachstum jedoch nicht besonders stark beeinflußt werden.<sup>40</sup> Statt dessen ist es die Gruppe der männlichen Arbeitnehmer mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer, die durch die Expansions- und die Kontraktionsphase des Unternehmens überdurchschnittlich betroffen wird.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß das Wachstum einer Unternehmung neben der Organisationsstruktur und der Unternehmensgröße einen weiteren relevanten Kontextfaktor für die Gestaltung betrieblicher Karrieren bildet. Tendenziell gilt dabei, daß die Aufstiegschancen eines Arbeitnehmers durch ein positives Unternehmenswachstum (eine Schrumpfung) eher verbessert (verschlechtert) werden,<sup>41</sup> wobei im Einzel-

<sup>38</sup>Vgl. ROSENBAUM (1979b: 39-41), (1984: 83-89), (1990: 298-299).

<sup>39</sup>Arbeitnehmer mit kurzer Betriebszugehörigkeitsdauer, weibliche Arbeitnehmer, ausländische Arbeitnehmer.

<sup>40</sup>Vgl. PREISENDÖRFER (1989: 253). Vgl. dazu auch PREISENDÖRFER/BURGESS (1988). Die Ergebnisse von BRÜDERL/PREISENDÖRFER/ZIEGLER (1991: 380-382), zeigen, daß die Kontraktions- und Expansionswirkungen auf die Karrierechancen innerhalb der Gruppe der statusschwachen Arbeitnehmer zwischen Frauen und Ausländern unterschiedlich sind.

<sup>41</sup>Dieses tendenzielle Gesamtergebnis erscheint trotz der ROSENBAUM-Befunde als zulässig, zumal ROSENBAUM bezogen auf seine Ergebnisse selbst einschränkt: "The simple generalizations seem to apply less well to changes in lower management promotions" (ROSENBAUM 1979b: 39, Fn. 1). Das Gesamtergebnis wird auch durch die Studie von WHOLEY (1985) bestätigt, der

fall den Individualfaktoren eines Arbeitnehmers ebenfalls eine entscheidende Bedeutung beigemessen werden muß.

Abschließend ist jedoch zu ergänzen, daß nicht nur das rein quantitative Wachstum einer Unternehmung für die betriebliche Karriere von Arbeitnehmern bedeutend ist. Gerade für Managementkarrieren ist *die Art* des Unternehmenswachstums von großer Bedeutung.<sup>42</sup> Expandiert beispielsweise die Unternehmung in bereits wohl bekannte Geschäftsfelder, so ergeben sich dadurch quantitativ zusätzliche Stellen und damit Karrieremöglichkeiten, wobei sich die Anforderungen an die benötigten Managementfähigkeiten in den neuen Stellen im Vergleich zu bereits existierenden Stellen nicht ändern. Expandiert die Unternehmung dagegen in völlig neue Geschäftsbereiche hinein, so führt dieses einerseits zu dem bereits bekannten quantitativen Effekt, andererseits aber auch zu einer Nachfrage nach neuen Problemlösungstechniken. Bereits beschäftigten Managern, die den neuen Anforderungen gerecht werden, können sich durch diese Art des Wachstums der Unternehmung auch ganz neue Karrieremöglichkeiten eröffnen. Manager, deren Fähigkeiten den neuen Aufgaben allerdings nicht gerecht werden, können von diesem – quantitativen und qualitativen – Unternehmenswachstum in ihrer Karriere nicht profitieren. Statt für sie ergeben sich eher für externe Manager neue Karrieremöglichkeiten.

Einschränkend ist zudem anzumerken, daß für die individuellen Aufstiegschancen von Arbeitnehmern auch von Bedeutung ist, *wo* bzw. *wie* eine Unternehmung in ihrer Hierarchiestruktur wächst. Wenn die Unternehmung beispielsweise nur im unteren Teil der Hierarchie wächst, sich also nur die Stellenanzahl auf unteren Hierarchiestufen erhöht, so vergrößert sich mit der Leitungsspanne auch entsprechend der Karrierewettbewerb für Nichtführungskräfte, was die individuellen Aufstiegschancen dieser Arbeitnehmer im Durchschnitt sinken läßt.

Letztlich existieren auch ökonomische Ansätze, die das tendenzielle Ergebnis über den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und individuellen Aufstiegschancen zum Teil einschränken. So kommen MCKEE/WINTROBE (1993) im Rahmen ihres bürokratiethoretischen Ansatzes zu dem Ergebnis, daß die genannten Zusammenhänge

---

betriebliche Karrieren in großen US-amerikanischen Anwaltskanzleien untersucht.

<sup>42</sup>Vgl. GUNZ (1989: 48-51).

zwischen Unternehmenswachstum und Beförderungschancen auch ganz anders sein können. Die Autoren zeigen (u.a. auch anhand empirischer Ergebnisse für den öffentlichen wie auch für den privaten Sektor), daß in bürokratischen Unternehmen, in denen zwischen Stellen im Linien- und administrativen Bereich unterschieden werden kann, die Beförderungschancen von Arbeitnehmern auf Linienstellen durch einen Schrumpfungsprozeß der Unternehmung sogar *anstiegen* können. Eine Erklärung für diesen kuriosen Befund ergibt sich aus einer Argumentation über (produktive) Vertrauensbeziehungen, die in der modernen Bürokratietheorie<sup>43</sup> eine wesentliche Rolle spielen. Bei Schrumpfungsprozessen einer Unternehmung werden in der Regel gerade Stellen im Linienbereich abgebaut. Um der Entlassungsgefahr zu entgehen, werden Arbeitnehmer auf Linienstellen, die in vertikalen Vertrauensbeziehungen zu Vorgesetzten im administrativen Bereich stehen, nun auf deren Initiative auf sichere Stellen im administrativen Bereich befördert, der – nach MCKEE/WINTROBE (1993) – für das Fortbestehen der Unternehmung wichtig ist und daher nicht abgebaut werden kann. Der Anreiz für die Vorgesetzten ergibt sich daraus, daß sie ihre getätigten Investitionen in Vertrauen retten wollen und zudem negative Reputationseffekte für potentielle zukünftige Vertrauensbeziehungen fürchten.

## 1.2 Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktsegmentierung

Die Karrieren von Arbeitnehmern werden nicht nur von den Merkmalen der Unternehmen, die sie beschäftigen, beeinflußt, sondern auch von dem Kontextfaktor "Arbeitsmarkt", auf dem Arbeitnehmer als Arbeitsanbieter und Arbeitgeber bzw. Unternehmen als Arbeitsnachfrager aufeinander treffen.<sup>44</sup> Außerhalb der reinen neoklassischen Markttheorie wird hierbei jedoch nicht von einem einzigen Arbeitsmarkt ausgegangen, auf dem das homogene Gut "Arbeit" getauscht wird. Statt dessen wird in der Arbeitsmarktökonomie angenommen, daß mehrere voneinander verschiedene **Arbeitsmarktsegmente** existieren. Ein einheitlicher Arbeitsmarkt-

<sup>43</sup>Vgl. zur modernen Bürokratietheorie und produktiven sowie kontraproduktiven Vertrauensbeziehungen BRETON/WINTROBE (1982); WINTROBE/BRETON (1986); FÖHR (1991: Kapitel 8).

<sup>44</sup>Vgl. hierzu und zur relativen Bedeutung des Arbeitsmarktes im Vergleich zu den Individualfaktoren auch die abschließende Gesamteinschätzung von PARKER (1981: 891).



segmentationsansatz ist in der Literatur allerdings nicht auszumachen.<sup>45</sup> So wird zum einen das Konzept eines *dualen Arbeitsmarktes* vertreten,<sup>46</sup> das zwischen einem primären und einem sekundären Sektor unterscheidet.<sup>47</sup> Während der primäre Sektor gut ausgebildete Arbeitnehmer umfaßt und stabile Arbeitsplätze, eine relativ hohe Entlohnung sowie gute Aufstiegsmöglichkeiten bietet, verfügt der sekundäre Sektor lediglich über instabile Arbeitsplätze mit geringer Entlohnung und schlechten Karrierechancen. Nach Ansicht der sogenannten Institutionalisten unter den Arbeitsmarktökonomern kommt es zu einer gezielten Abschottung des primären Sektors gegenüber dem sekundären Sektor.<sup>48</sup> Der primäre Sektor setzt sich danach aus der Menge der (betriebs-)internen **Arbeitsmärkte**<sup>49</sup> zusammen, die jeweils in überwiegend großen Unternehmen entstehen und durch nicht-marktliche Institutionen wie "tarifliche Vereinbarungen, Wohnheitsrechte, Gruppennormen"<sup>50</sup> reguliert werden. Der sekundäre Sektor bzw. externe Arbeitsmarkt ist hingegen eher mit dem neoklassischen Arbeitsmarkt vergleichbar, auf dem Angebot und Nachfrage über den Lohn gelenkt werden.

Nach einem anderen Segmentationsansatz von THUROW (1975, 1978) zerfällt der Arbeitsmarkt in ein Segment, in dem die neoklassischen Wettbewerbskräfte gelten (*Lohnwettbewerbsmodell*), und in ein anderes Seg-

<sup>45</sup>Vgl. SENGENBERGER (1978). Zu einem Überblick über die verschiedenen Ansätze vgl. CAIN (1976).

<sup>46</sup>Vgl. DOERINGER/PIORE (1971); SPILERMAN (1977: 582-584); PIORE (1978); SENGENBERGER (1978: 20-23). Zum Zusammenhang zwischen einem möglichen Wechsel vom sekundären zum primären Sektor und bestehenden sozialen Beziehungen vgl. WIAL (1991).

<sup>47</sup>Der primäre Sektor läßt sich noch weiter in einen oberen und einen unteren Teilsektor untergliedern, wobei sich im oberen Teilsektor die Führungspositionen, im unteren Teilsektor die übrigen stabilen, gut bezahlten Arbeitsplätze befinden; vgl. PIORE (1978: 69-70). Häufig werden die Arbeitnehmer des primären Sektors – bezogen auf den internen Arbeitsmarkt einer Unternehmung – auch unter dem Begriff *Kernbelegschaft* und die Arbeitnehmer des sekundären Sektors unter dem Begriff *Randbelegschaft* subsumiert.

<sup>48</sup>Vgl. schon KERR (1954). Zur "Abschließung" von internen Arbeitsmärkten und der Bedeutung von Betriebsräten in diesem Zusammenhang vgl. auch WINDOLF/HOHN (1984: insbesondere 162-170). Neben einer "Organisationsgrenze" sehen WINDOLF/HOHN (1984: 229-234), auch eine "Qualifikationsgrenze", die den primären vom sekundären Sektor trennt. Die hohe Bedeutung von Qualifikationsbarrieren für die Abschottung des primären vom sekundären Sektor auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird auch von BLOSSFELD/MAYER (1988: 281) betont.

<sup>49</sup>Eine genaue Auseinandersetzung mit internen Arbeitsmärkten soll erst im Unterabschnitt IV.1.1 erfolgen. Bis dahin gelte gemäß DOERINGER/PIORE (1971: 2), als Arbeitsdefinition: "The internal labor market is an 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."

<sup>50</sup>SENGENBERGER (1978: 21). Die Motive für das Entstehen derartiger Regeln, die zu einer Abschottung führen, werden später beim dreigeteilten Arbeitsmarkt erläutert.

ment, in dem die Arbeitnehmer nicht über den Lohn, sondern über ihre Trainierbarkeit und damit über die Ausbildungskosten, die bei der Besetzung einer vakanten Stelle durch sie anfallen, miteinander konkurrieren (*Arbeitsplatzwettbewerbsmodell*): Im Arbeitsplatzwettbewerbsmodell hängt die erzielte Produktivität hauptsächlich von der Stelle ab, die ein Arbeitnehmer einnimmt, und nicht von dem Arbeitnehmer selbst. Während also Stellen anhand ihrer spezifischen Produktivität unterschieden werden, lassen sich Arbeitnehmer über ihre jeweilige Trainierbarkeit charakterisieren. Entscheidend für einen Arbeitgeber ist es, bei Vakantwerden einer Stelle denjenigen Arbeitnehmer ausfindig zu machen, dessen Fähigkeiten bzw. dessen Trainierbarkeit die geringsten Ausbildungs- und Anlernkosten bei der Wiederbesetzung der Stelle verursacht. Für jede spezifische Stelle mit ihren bestimmten Anforderungen ergibt sich auf diese Weise eine sogenannte "Arbeitskräfteschlange" (THUROW 1978: 117), in der die Arbeitnehmer gemäß ihrer Trainierbarkeit aneinandergereiht sind. Da ein Arbeitgeber die Geeignetheit eines Arbeitnehmers oftmals nicht genau zu beurteilen vermag, erfolgt in diesem Segment üblicherweise eine Personalauswahl anhand bestimmter, direkt beobachtbarer Individualfaktoren wie z.B. Schulbildung oder Alter, die dem Arbeitgeber als Indikatoren für die Eignung eines Arbeitnehmers dienen.

Schließlich existiert noch von Vertretern der "radical theories" (CAIN 1976: 1223) ein Segmentationsansatz, wonach das Entstehen von Segmenten das Resultat eines Klassenkampfes zwischen dem Faktor "Arbeit" und dem Faktor "Kapital" ist.<sup>51</sup>

Im folgenden soll jedoch keiner der bisher genannten Segmentationsansätze, sondern der Ansatz von SENGENBERGER (1978, 1987) sowie BIEHLER et al. (1981) vom **dreigeteilten Arbeitsmarkt** näher erläutert werden, der insbesondere deutsche Arbeitsmarktstrukturen am besten abbildet.<sup>52</sup> Nach einer kurzen Charakterisierung der Arbeits-

---

<sup>51</sup>Vgl. CAIN (1976: 1223-1224); SENGENBERGER (1978: 23-25); REBITZER (1993: 1411-1429).

<sup>52</sup>Allerdings ist in Deutschland auch eine gewisse Zweiteilung des Arbeitsmarktes im Sinne des Konzepts vom dualen Arbeitsmarkt erkennbar und zwar in eine Kern- bzw. Stammbeflegschaft mit vergleichsweise stabilen Arbeitsplätzen und guten Karriereaussichten sowie eine relativ instabile Randbelegschaft mit geringerer Beschäftigungsdauer; vgl. BUTTLER/GERLACH/LIEPMANN (1978). BLOSSFELD/MAYER (1988) erweitern den Ansatz vom dreigeteilten Arbeitsmarkt, indem sie das externe Segment nochmals in zwei Teilssegmente untergliedern. BÜCHEL (1994) geht von einem ganzen Kontinuum von Arbeitsmarktsegmenten aus, die sich jeweils durch ein bestimmtes Maß an Beschäftigungsunsicherheit unterscheiden.

marktsegmente soll im Anschluß der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Segmentation des Arbeitsmarktes weitere Restriktionen für die betriebliche Karrierepolitik impliziert.

SENGENBERGER (1978, 1987), BIEHLER et al. (1981) sowie BIEHLER/BRANDES (1981) teilen den Arbeitsmarkt in insgesamt drei unterschiedliche Segmente ein: das **externe Segment**, das **berufsfachliche Segment** sowie das **betriebliche Segment**.<sup>53</sup> Das **externe Segment**<sup>54</sup> ist dadurch gekennzeichnet, daß hierfür kaum Zutrittsbeschränkungen existieren und die erforderlichen Qualifikationen, sogenannte Jedermannsqualifikationen, weder betriebs- noch branchen- oder berufsspezifisch sind. Die Beschäftigungsverhältnisse im externen Segment sind eher kurz- bis mittelfristiger Natur, wobei das Mobilitätsverhalten der Arbeitnehmer auf dem Teilarbeitsmarkt hauptsächlich durch den Lohn geregelt wird. Dieses Segment kommt dem Ideal des neoklassischen Arbeitsmarktes am nächsten. Teilweise werden lediglich einfache Spot-Kontrakte zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber abgeschlossen. Die Arbeitnehmer dieses Segments stellen – bezogen auf eine Unternehmung – eine Art Randbelegschaft oder Anpassungsreservoir dar, auf das sich konjunkturelle Schwankungen am deutlichsten auswirken. Beispiele für Arbeitnehmer bzw. Arbeitsplätze im externen Segment sind u.a. saisonbezogene Erntehelfer oder auch derjenige Teil der Hafendarbeiter, der kurzfristig für das Löschen einzelner Schiffsladungen angeheuert wird.

Das **berufsfachliche Segment**<sup>55</sup> umfaßt Arbeitnehmer, die über berufsspezifische Qualifikationen verfügen, für die üblicherweise eine bestimmte Lizenz oder ein bestimmtes Zertifikat erworben wird. Dieser formale Beleg über eine Fachqualifikation ist strenggenommen die notwendige Voraussetzung, damit ein Arbeitnehmer zu einem bestimmten berufsfachlichen Teilarbeitsmarkt überhaupt zugelassen wird.<sup>56</sup> In diesem Seg-

<sup>53</sup>Während in SENGENBERGER (1978) eine Unterscheidung der drei Segmente anhand der erforderlichen Qualifikationen erfolgt, wird in SENGENBERGER (1987) eine Unterscheidung nach der Stärke und der Art der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung vorgenommen. In BIEHLER et al. (1981) werden die Segmente anhand der existierenden Mobilitätsbeschränkungen und Aufstiegsmöglichkeiten unterschieden, was eine empirische Überprüfung des Segmentationsansatzes erleichtert. Im folgenden sollen die verschiedenen Kriterien nicht strikt voneinander abgegrenzt werden, zumal Qualifikation und Mobilitätsverhalten eng miteinander zusammenhängen.

<sup>54</sup>Vgl. SENGENBERGER (1978: 61-67), (1987: 119-125); BIEHLER et al. (1981: 61-65); BIEHLER/BRANDES (1981: 159, 200-202).

<sup>55</sup>Vgl. SENGENBERGER (1978: 67-77), (1987: 126-149); BIEHLER et al. (1981: 55-61); BIEHLER/BRANDES (1981: 157-158, 199-200); ALTHAUSER/KALLEBERG (1981: 134-135).

<sup>56</sup>Zur Begrenzung der Neuzugänge in einzelnen berufsfachlichen Teilarbeitsmärkten durch die

ment erfolgt eine strikte Abschottung über formale Ausbildungsgänge, die wiederum durch überbetriebliche staatliche oder berufsständische Institutionen organisiert und kontrolliert werden. Der Vorteil derart formal erworbener Teilarbeitsmarktzertifikate – und damit ein wesentlicher Grund für die Abschottung – wird in der Einsparung von Informationskosten für die Arbeitgeber gesehen, da einem Arbeitgeber über ein bestimmtes Zertifikat signalisiert wird, über welche Mindestfähigkeiten der entsprechende Arbeitnehmer verfügt.<sup>57</sup> Da die Qualifikation eines Arbeitnehmers aus dem berufsfachlichen Segment lediglich berufs-, jedoch nicht betriebs- oder gar arbeitsplatzspezifisch ist, besteht hier keine feste Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung: Einzelne berufsfachliche Teilarbeitsmärkte sind zwar voneinander und von den anderen beiden Segmenten strikt abgeschottet, ein Wechsel eines Arbeitnehmers von einem Arbeitgeber zu einem anderen ist aber mit nur vergleichsweise geringen Mobilitätskosten für den Arbeitnehmer (und auch den Arbeitgeber) verbunden, soweit neuer und alter Arbeitsplatz derselben berufsfachlichen Kategorie angehören. Beispiele für Arbeitnehmer bzw. Arbeitsplätze im berufsfachlichen Segment sind Handwerks- und Installationsberufe, aber auch Berufe mit erforderlicher Hochschulausbildung wie Arzt, Apotheker oder Jurist. Die berufsfachlichen Zertifikate bestehen hierbei aus erworbenem Gehilfen-, Gesellen- oder Facharbeiterbrief, Diplom oder Staatsexamen. Die qualitätssichernden regulierenden Institutionen werden durch Handwerkskammern, berufsfachliche Verbände sowie staatliche Institutionen (Fachhochschulen und Hochschulen, duales Ausbildungssystem und Berufsbildungsgesetz usw.) gebildet.<sup>58</sup>

Das **betriebliche Segment**<sup>59</sup> setzt sich aus denjenigen Arbeitnehmern zusammen, die – bezogen auf ein bestimmtes Unternehmen – spezifische Qualifikationen erworben haben und aus diesem Grunde eine sehr hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen. Die Arbeitsplätze der Arbeitnehmer dieses Segments sind innerhalb der einzelnen Betriebe in

---

restriktive Handhabung von Ausbildungs- und Prüfungsstandards vgl. das Modell von WEISS (1985).

<sup>57</sup>Vgl. auch SPENCE (1981: 343-348).

<sup>58</sup>Zu aktuellen Daten sowie einer ökonomischen Analyse des dualen Ausbildungssystems in Deutschland vgl. SOSKICE (1994); FRANZ/SOSKICE (1995).

<sup>59</sup>Vgl. SENGENBERGER (1978: 77-92), (1987: 150-204); BIEHLER et al. (1981: 48-55); BIEHLER/BRANDES (1981: 157, 197-199). Zu einer genauen Diskussion (der Vorteile) interner Arbeitsmärkte vgl. Teilabschnitt IV.1.1.

verschiedenen Aufstiegsleitern oder auch "Mobilitätsketten" (SENGENBERGER 1987: 155).<sup>60</sup> organisiert. Der jeweils unterste Platz einer solchen Mobilitätskette bildet die Einstiegsposition, über die Arbeitnehmer des externen Segments in den betriebsinternen Arbeitsmarkt einer Unternehmung hinüberwechseln. Zum Zeitpunkt des Einstiegs verfügen die Arbeitnehmer daher zunächst nur über einfache Grundfähigkeiten (z.B. Lesen und Schreiben, Führerschein). Erst auf der Einstiegsposition erlernen die Arbeitnehmer im Zuge ihrer Tätigkeit erste betriebsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die es ihnen dann erlauben, innerhalb einer Mobilitätskette auf die nächste Stufe aufzusteigen, auf der sie durch ihre Arbeit wiederum neue betriebsspezifische Qualifikationen erwerben und sich damit für einen weiteren Aufstieg qualifiziert haben usw. Auf diese Weise gehen Qualifikationserwerb und innerbetrieblicher Aufstieg miteinander einher, wobei die im Betrieb verwendete Technologie gewährleisten muß, daß von einer Position zur nächsten "die Arbeitsinhalte stark ineinandergreifen" (SENGENBERGER 1978: 87). Typische Beispiele für derartige Mobilitätsketten findet man in (öffentlichen) Verwaltungen, wenn ein Büroangestellter bei seiner Tätigkeit zugleich die Anforderungen an eine Stelle als Bürovorsteher kennenlernen kann, "in Teilen der großbetrieblichen Industrie, die (wie die Eisen- und Stahlerzeugung, Großchemie und Mineralölverarbeitung) auf Prozeßtechnologie basiert, sowie im Angestelltenbereich des Dienstleistungssektors, z.B. Banken und Versicherungen" (SENGENBERGER 1987: 155). Die Aufstiegsleitern sind jeweils nicht nur gegenüber Arbeitnehmern aus anderen Segmenten abgeschottet, sondern auch gegenüber Arbeitnehmern des gleichen Segments, die in Mobilitätsketten anderer Unternehmen eingebunden sind. Ein Quereinstieg von Arbeitnehmern des externen Segments ist ausgeschlossen. Die einzigen Rekrutierungsmöglichkeiten für Außenstehende bilden die wenigen Eintrittspositionen am Anfang der Aufstiegsleitern. Eine solche Abschottung, die eine rein interne Besetzung höherer Stellen vorsieht, wird u.a. durch gesetzliche Bestimmungen<sup>61</sup> sowie unter Umständen auch durch Betriebsvereinbarungen, in denen beispielsweise eine Beförderung gemäß Seniorität vorgesehen wird, unterstützt.

<sup>60</sup> Ausgeschlossen wird damit jedoch nicht, daß der Arbeitnehmer sich auch horizontal, d.h. auf einer Hierarchiestufe, innerhalb des Betriebs beruflich verändern kann; vgl. SENGENBERGER (1987: 160-164).

<sup>61</sup> Vgl. dazu den nächsten Teilabschnitt II.1.3.

Nach der Beschreibung der drei Arbeitsmarktsegmente kann nun der Frage nachgegangen werden, auf welche Weise sich durch die Segmentierung Restriktionen für die betriebliche Karrierepolitik ergeben. Zwei mögliche Antworten sollen im folgenden kurz skizziert werden. (1) **Zum einen** läßt sich argumentieren, daß die durch die Segmentierung erzeugte heterogene **Arbeitnehmerstruktur** als Restriktion für die betriebliche Karrierepolitik interpretiert werden kann. Aus Arbeitgeberblick existieren auf der Arbeitsangebotsseite aufgrund der Zugehörigkeit zu verschiedenen Segmenten<sup>62</sup> sehr heterogene Typen von Arbeitnehmern, die für die betriebliche Karrierepolitik von ganz unterschiedlicher Relevanz sind. Vereinfacht läßt sich die Relevanz eines bestimmten Arbeitnehmers für die betriebliche Karrierepolitik eines *bestimmten* Arbeitgebers anhand der Qualifikationen des Arbeitnehmers sowie anhand der Stärke der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung messen: Für die betriebliche Karrierepolitik sind weite Teile des *externen Segments* vergleichsweise uninteressant,<sup>63</sup> es sei denn, daß ein Arbeitnehmer über Weiterbildungsmaßnahmen in eines der beiden anderen Segmente hinüberwechseln soll. Im Vordergrund stehen bei Arbeitnehmern des externen Segments eher Fragen, die eine rasche und kostengünstige Einstellung betreffen, jedoch weniger Fragen der Karriere- und Nachfolgeplanung über verschiedene Hierarchiestufen hinweg.

Die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber über die berufsfachliche Qualifikation ist aufgrund der überbetrieblichen Standardisierung zwar nicht sehr stark, dennoch kommt dem *berufsfachlichen Segment* aus Sicht der Karrierepolitik eine weitaus größere Bedeutung zu als dem externen Segment. Zunächst einmal sind die Aufgaben, mit denen Arbeitnehmer des berufsfachlichen Segments – insbesondere Absolventen akademischer Ausbildungsgänge – betraut werden, häufig längerfristiger und auch spezifischerer Natur als die Aufgaben im externen Segment, wodurch eine stärkere Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung bewirkt wird. Beispielsweise gilt dies für Informatiker und Mathematiker, die ein spezifisches EDV-System in einer Unternehmung aufbauen, für Betriebswirte,

---

<sup>62</sup>Sowie innerhalb des berufsfachlichen Segments aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Teilarbeitsmärkten bzw. Berufskategorien und innerhalb des betrieblichen Segments aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen betriebsinternen Arbeitsmärkten.

<sup>63</sup>Insbesondere das Teilsegment mit Spot-Kontrakten, z.B. bei Erntehelfern und ungelerten Hafendarbeitern.

die ein spezielles, direkt auf den Betrieb zugeschnittenes Kostenrechnungssystem entwickeln, aber auch für Ingenieure im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Oftmals kann auch durch die Außenbeziehung zwischen dem Arbeitnehmer und Kunden eine Reputation aufgebaut werden, was sich wiederum auf die Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auswirkt. Beispiele hierfür bilden Juristen, die als Angestellte in einer Anwaltskanzlei im Laufe der Zeit einen festen Stamm an Mandanten betreuen und später gegebenenfalls zum Partner aufsteigen, Diplom-Kaufleute, die als Teamleiter in einer Unternehmensberatung eine feste Stammkundschaft aufbauen und möglicherweise einmal Gesellschafter in der Unternehmung werden, sowie im nichtakademischen Bereich u.a. Krankengymnasten oder Friseure, die im Zeitablauf Patienten bzw. Kunden aufgrund guter Leistungen an eine bestimmte Praxis bzw. einen bestimmten Betrieb binden können. Zudem besteht für einen Arbeitnehmer auch die Möglichkeit, daß "innerhalb der gleichen Fachrichtung durch Erwerb eines höheren Ausbildungsgrads Zugang zu einem höheren Teilmarkt erlangt wird (z.B. beruflicher Aufstieg eines Kfz-Mechanikers zum Kfz-Meister oder eines Elektrikers zum Elektroingenieur)" (SENGENBERGER 1987: 127), was nicht zwangsläufig mit einem Betriebswechsel verbunden sein muß. Die Beispiele zeigen insgesamt, daß der betriebspezifische Wert eines Arbeitnehmers des berufsfachlichen Segments für ein bestimmtes Unternehmen auf verschiedene Weise im Zeitablauf steigen kann und daß die Grenzen hinsichtlich der Zugehörigkeit eines Arbeitnehmers zum berufsfachlichen oder zum betrieblichen Segment mitunter fließend sind.<sup>64</sup> Letztlich ergibt sich im Zusammenhang mit dem berufsfachlichen Segment noch ein weiterer Aspekt, der als Restriktion für die betriebliche Karrierepolitik gewertet werden kann: Da ein Arbeitnehmer mit berufsfachlichen Qualifikationen sein Wissen auch in zahlreichen anderen Unternehmen produktiv einsetzen kann, stellt sich für den Arbeitgeber das Problem, durch geeignete karrieropolitische Maß-

<sup>64</sup>Hierfür sprechen noch zwei weitere Punkte: Zum einen nähern sich die betrieblichen Karrierestrukturen von Arbeitnehmern dieser beiden Segmente mit zunehmender Unternehmensgröße einander an, da das Unternehmenswachstum häufig mit einer steigenden Formalisierung betriebsinterner Arbeitsmarktstrukturen und Karrierepfade verbunden ist. Zum anderen sind Einstiegsplätze in interne Arbeitsmärkte oftmals Ausbildungsplätze, auf denen Arbeitnehmer nicht nur berufsfachliche Fähigkeiten, sondern zugleich auch betriebspezifisches Wissen erwerben. Vgl. zu beiden Punkten die Ausführungen in Unterabschnitt II.1.1 sowie SOSKICE (1994: 31-32); FRANZ/SOSKICE (1995).

nahmen eine Abwanderung oder ein Abwerben fähiger Arbeitnehmer des berufsfachlichen Segments zu verhindern.

Hinsichtlich der Relevanz des *betrieblichen Segments* für die Karrierepolitik eines Arbeitgebers ergibt sich eine klare Zweiteilung: Arbeitnehmer, die im eigenen Unternehmen in Mobilitätsketten organisiert sind, sind aufgrund ihres wertvollen betriebspezifischen Wissens als Gegenstand der betrieblichen Karrierepolitik von höchster Relevanz. Die Vermittlung weiterer spezifischer Kenntnisse sowie die Weitergabe dieses Wissens an nachfolgende Arbeitnehmer innerhalb der Mobilitätskette sind für den Arbeitgeber von zentraler Bedeutung. Arbeitnehmer des betrieblichen Segments, die hingegen in Mobilitätsketten anderer Arbeitgeber eingebunden sind, sind aufgrund ihrer Qualifikationen für den betrachteten Arbeitgeber relativ uninteressant.<sup>65</sup>

(2) **Zum anderen** bildet die **Institutionenstruktur** des segmentierten Arbeitsmarktes eine Restriktion für die betriebliche Karrierepolitik, wobei hier zwischen internen und externen Arbeitsmarktinstitutionen unterschieden werden muß. Der erste Fall betrifft insbesondere das betriebliche Segment: Interne Arbeitsmarktstrukturen, wie z.B. bestehende institutionalisierte Qualifizierungsprozesse und Aufstiegswege, sowie (gesetzlich und kollektivvertraglich) bedingte Institutionen des internen Arbeitsmarktes (vor allem der Betriebsrat) begrenzen einen Arbeitgeber in seinem karrierepolitischen Handlungsspielraum. Der zweite Fall betrifft dagegen vor allem das berufsfachliche Segment: Externe Arbeitsmarktinstitutionen, u.a. das duale Ausbildungssystem und andere Institutionen, die eine Rolle bei der Zertifikatsvergabe spielen, führen zu einem spezifischen deutschen Arbeitsmarktgleichgewicht,<sup>66</sup> in das die betriebliche

<sup>65</sup>Vgl. aber auch Unterabschnitt II.2.4 zum möglichen Signalcharakter umfangreicher betriebspezifischer Qualifikationen.

<sup>66</sup>Das Konzept des dreigeteilten Arbeitsmarktes als Grundlage eines spezifischen deutschen Arbeitsmarktgleichgewichts läßt sich allgemein empirisch bestätigen. Vgl. dazu das Zwischenergebnis in BIEHLER et al. (1981: 127-128). Die Art und Stärke der Arbeitsmarktsegmentation in anderen nationalen Arbeitsmärkten kann dagegen ganz unterschiedlich sein. Z.B. ist die Abschirmung berufsfachlicher Teilarbeitsmärkte über Zertifikate in Deutschland im internationalen Vergleich sehr stark ausgebildet. TOLBERT (1982) kann für einen US-amerikanischen Datensatz die Existenz von Mobilitätsschranken zwischen verschiedenen Industriesektoren belegen, wobei das Ergebnis für die Spätphase von Arbeitnehmerkarrieren besonders deutlich ausgeprägt ist. Die empirischen Ergebnisse von DAUFFENBACH (1982) hingegen sprechen eher gegen die Existenz voneinander abgeschirmter Arbeitsmarktsegmente in den USA. Zum Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Karrierestrukturen und dem Karriereeinkommen von Arbeitnehmern in verschiedenen Berufszweigen vgl. auch STOLZENBERG (1975); KALLEBERG/HUDIS (1979).



Karrieropolitik deutscher Arbeitgeber zwangsläufig eingebunden ist. Auf beide Fälle soll in den folgenden Unterabschnitten II.1.3 und II.1.4 noch genauer eingegangen werden.

Arbeitsmarkteffekte auf die Karrieren von Arbeitnehmern<sup>67</sup> sowie auf die Karrieropolitik eines Arbeitgebers folgen jedoch nicht nur aus der Segmentierung des Arbeitsmarktes. Zum einen determinieren **Angebot und Nachfrage** nach dem Faktor Arbeit grob den "Knappheitspreis" für neue Arbeitnehmer bei der Einstellung. Ein Einfluß ergibt sich hierbei u.a. durch die demographische Entwicklung auf der Angebotsseite sowie durch die Substituierbarkeit von Arbeit durch Kapital auf der Nachfrageseite. Je nach Knappheit des Faktors Arbeit ist der Arbeitgeber bei der Einstellung gezwungen, Stellenbewerbern ein hohes oder weniger hohes Karriereeinkommen anzubieten.<sup>68</sup>

Zum anderen spielt der **Grad der Transparenz des Arbeitsmarktes** für karrieropolitische Entscheidungen des Arbeitgebers eine nicht unbeachtliche Rolle. Besteht beispielsweise hinsichtlich der Grundfähigkeiten bzw. -eigenschaften<sup>69</sup> von Arbeitnehmern Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt – wovon üblicherweise auszugehen ist –, so beeinflusst das Ausmaß, wie gut der Arbeitgeber durch Testverfahren, Zertifikate und den bisherigen Lebenslauf eines Arbeitnehmers auf dessen Grundfähigkeiten und -eigenschaften schließen kann, in erheblichem Maße die administrativen Kosten sowie die erwarteten Kosten der Fehlentscheidung, die einem Arbeitgeber bei der Neueinstellung von Arbeitnehmern entstehen.<sup>70</sup> Allgemeine Aussagen über die Transparenz des Arbeitsmarktes lassen sich nur schwer treffen. Einige empirische Befunde zeigen allerdings, daß es

---

<sup>67</sup>Gemäß des *Kohorteneffektes* haben Mitglieder kleinerer Eintrittskohorten in die Teilarbeitsmärkte (z.B. aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge) vergleichsweise günstige Karriereaussichten, da sie sich gegen eine kleinere Zahl von Konkurrenten durchsetzen müssen. Zusätzlich werden die Karrieren aller Arbeitnehmer zu einem bestimmten Zeitpunkt durch die allgemeine konjunkturbedingte Beschäftigungssituation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst, was auch als *Periodeneffekt* bezeichnet wird. Zum Einfluß der beiden Effekte auf Arbeitnehmerkarrieren vgl. BLOSSFELD (1987b), (1989: 19), (1990: 133-136); LUCKERT/KÜHNLEIN/KNOLL (1995).

<sup>68</sup>Im Hinblick auf bereits beschäftigte Arbeitnehmer steht der Arbeitgeber in Knappheitssituationen auf dem Arbeitsmarkt (oder auf bestimmten Teilarbeitsmärkten) unter Druck, fähige Mitarbeiter über hohe Karriereeinkommen bzw. aussichtsreiche interne Beförderungschancen an das Unternehmen zu binden.

<sup>69</sup>Z.B. Belastbarkeit, allgemeines Bindungsinteresse an einen bestimmten Arbeitgeber.

<sup>70</sup>Zur informationsökonomischen Bedeutung des bisherigen Berufsverlaufs eines Arbeitnehmers vgl. Unterabschnitt II.2.4. Zur Problematik des Abwerbens eines Arbeitnehmers von einem anderen Arbeitgeber bei nur begrenzter Transparenz des Arbeitsmarktes vgl. Unterabschnitt III.1.1.

zumindest in bestimmten Zusammenhängen zu erheblichen Informationsübertragungseffekten kommen kann – beispielsweise der Befund von GIBBONS/KATZ (1991), wonach die Tatsache, ob ein Arbeitnehmer aufgrund einer Betriebsschließung oder aufgrund anderer Ursachen seinen Arbeitsplatz verloren hat, die weitere überbetriebliche Karriere des Arbeitnehmers entscheidend mitbeeinflusst.

Schließlich ergibt sich auch über **Arbeitsmarktinstitutionen**, die nicht unbedingt auf die Existenz eines segmentierten Arbeitsmarktes zurückzuführen sind, wie beispielsweise Industriegewerkschaften und Arbeitgeberverbände, ein nicht unerheblicher Einfluß auf die karrieropolitischen Gestaltungsmöglichkeiten eines Arbeitgebers (insbesondere über die Beeinflussung der Lohnstruktur für Nichtführungskräfte). Hierauf soll im nächsten Unterabschnitt II.1.3 jedoch noch genauer eingegangen werden.

### 1.3 Gesetzliche und kollektivvertragliche Regelungen

Bereits im vorherigen Teilabschnitt wurde anhand der staatlichen Lizenzierung im berufsfachlichen Segment und anhand des Berufsbildungsgesetzes als Grundlage für das duale Ausbildungssystem in Deutschland ersichtlich, daß es auch eine staatliche Einflußnahme auf die Reichweite einer betrieblichen Karrieropolitik gibt. Neben dem Berufsbildungsgesetz existieren für den deutschen Arbeitsmarkt noch weitere Gesetznormen, durch die eine freie Gestaltung betrieblicher Karrieren eingeschränkt wird.<sup>71</sup> Der Gesetzgeber versucht dabei insbesondere, die Position des Betriebsrats<sup>72</sup> als Interessenvertretung der Belegschaft eines Unternehmens zu stärken.<sup>73</sup> Die gesetzlichen und kollektivvertraglichen

<sup>71</sup>Vgl. u.a. GERLACH/LIEPMANN (1980); KOCH (1981: 114-116), (1985: 356); OLESCH (1992: 78); DRUMM (1992: 108-112, 115-117, 237-239, 276-278).

<sup>72</sup>Vgl. zum Betriebsrat KOTTHOFF (1985), (1992); OECHSLER (1992: 172-188); BREISIG (1993); FREEMAN/LAZEAR (1994); WEVER (1994).

<sup>73</sup>Eine wohlfahrtstheoretische Analyse von gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen soll hier nicht erfolgen. Vgl. beispielsweise zur These, daß gesetzlich bzw. kollektivvertraglich *erzwungene* Arbeitnehmerschutzrechte zu einer Aushebelung wohlfahrtssichernder Marktkräfte und damit letztlich zur Schädigung sowohl von Arbeitgebern als auch von (unbeschäftigten) Arbeitnehmern führen, das überzeugende Plädoyer von WENGER (1989). Diese These muß nicht im Widerspruch zu später folgenden Überlegungen stehen, eine stärkere Miteinbeziehung des Betriebsrats in die Karrieropolitik könnte aus Sicht des Arbeitgebers (wie auch von Arbeitnehmerseite her) vorteilhaft sein. Vgl. z.B. Unterabschnitt IV.3.2.3: Sofern sich ein Arbeitgeber *freiwillig* dazu entscheidet, dem Betriebsrat stärkere Mitwirkungsrechte bei Entlassungsentscheidungen einzuräumen, um auf diese Weise gegenüber anderen Arbeitgebern Wettbewerbs-

Restriktionen, die im folgenden diskutiert werden, betreffen vor allem die Karrieren von Nichtführungskräften (z.B. von Facharbeitern), nicht jedoch diejenigen von Managern, die in diesem Unterabschnitt daher weitestgehend ausgeblendet werden.

Eine direkte Einflußnahme des Betriebsrats auf die Karrierepolitik ermöglicht vor allem der vierte Teil des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Der Paragraph 92 BetrVG sieht als Generalnorm vor, daß der Betriebsrat vom Arbeitgeber über die Personalplanung unterrichtet werden muß. Die Besetzung vakanter Stellen wird durch die Paragraphen 93-95 BetrVG reguliert. Der Betriebsrat kann gemäß Paragraph 93 BetrVG darauf bestehen, daß eine vakante Stelle vor der Neubesetzung zunächst einmal betriebsintern ausgeschrieben wird. Dem Arbeitgeber steht es jedoch offen, die freie Stelle zusätzlich auch extern auszuschriften sowie letztendlich einen externen Bewerber den internen Kandidaten vorzuziehen. Paragraph 94 BetrVG betrifft die Art und Weise der Personalbeurteilung und -auswahl, indem Personalfragebogen sowie allgemeine Beurteilungsgrundsätze des Arbeitgebers als zustimmungspflichtig erklärt werden. Personalauswahlrichtlinien, die u.a. auch interne Versetzungen von Mitarbeitern betreffen können, sind laut Paragraph 95 BetrVG ebenfalls von der Zustimmung des Betriebsrats abhängig. Das BetrVG ermöglicht dem Betriebsrat nicht nur eine Einflußnahme auf die Neueinstellung und damit den Beginn einer betrieblichen Karriere sowie auf allgemeine Grundsätze der Karrierepolitik, sondern über die Paragraphen 99 und 102 BetrVG auch einen Einfluß auf die Versetzung von Arbeitnehmern und die Beendigung betrieblicher Karrieren durch Kündigung. Die Reichweite des Paragraphen 99 BetrVG ist per Richterrecht jedoch eingeschränkt worden. Gemäß einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts vom 29.2.1980 ist die Beförderung eines Arbeitnehmers vom Angestellten zum leitenden Angestellten nicht durch den

---

vorteile aufgrund erfolgreichen Signalings (der Arbeitgeber investiert in seine Reputation als nicht-opportunistisch handelnder Marktakteur) zu realisieren, kann es insgesamt zu einem separierenden Arbeitsmarktgleichgewicht (zwischen Arbeitgebern mit unterschiedlich zuverlässigen Karrieresystemen) kommen, das gegenüber einer entsprechenden Pooling-Situation (die Zuverlässigkeit des von einem Arbeitgeber angebotenen Karrieresystems ist von anderen Akteuren nicht beurteilbar) Wohlfahrtsvorteile besitzt. Selbstverständlich kommt es bei solch einer Separierung zu Wohlfahrtsverlusten in Form von Signaling-Kosten (im Sinne von SPENCE 1973). Diese resultieren jedoch aus dem Vorherrschen von lediglich Second best-Marktbedingungen (hier: asymmetrisch verteilte Informationen hinsichtlich der Zuverlässigkeit von Arbeitgebern) und nicht aus der Existenz kollektivvertraglich bzw. gesetzlich erzwungener Regelungen.

Betriebsrat zustimmungspflichtig, sondern lediglich mitteilungs­pflichtig gemäß Paragraph 105 BetrVG.<sup>74</sup> Damit widersprachen die Richter der Ansicht eines Betriebsrats, die Zustimmungspflicht ergäbe sich daraus, daß der Angestellte nach der Beförderung nicht mehr unter dem Schutz des BetrVG steht.

Neben dem BetrVG läßt sich auch noch aus anderen Gesetzesnormen ein staatlicher Einfluß auf die betriebliche Karrierepolitik ableiten,<sup>75</sup> so beispielsweise aus den Paragraphen 30 Absatz 4 sowie 84 Aktiengesetz, wonach Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern und damit die Karrieren der Geschäftsleitung von Aktiengesellschaften dem Aufsichtsrat obliegen. Andere Beispiele bilden das Bundesdatenschutzgesetz, das zusammen mit dem BetrVG zu einer Regulierung der Karrierepotentialbeurteilung von Arbeitnehmern mit Hilfe von Personalinformationssystemen führt, sowie der Artikel 9 Absatz 3 Grundgesetz, in dem Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden Autonomie bei der Aushandlung von Tarifverträgen gesetzlich zugesichert wird. Auf den letzten Punkt soll nun noch einmal gesondert eingegangen werden, wobei jedoch allgemein der *Einfluß kollektivvertraglicher Vereinbarungen* – also zusätzlich auch der Einfluß von Betriebsvereinbarungen<sup>76</sup> – auf die betriebliche Karrierepolitik diskutiert werden soll.

Eine Beeinflussung der Karrierepolitik ergibt sich **zum einen** durch die von den Tarifparteien festgelegten Entgelte für verschiedene Lohn- und Gehaltsgruppen. In Zeiten schwacher Konjunktur beispielsweise wird sich die Entlohnung von Arbeitnehmern tendenziell der tariflich vereinbarten Mindestentlohnung annähern.<sup>77</sup> Das sich hieraus ergebende Lohngerüst bildet den Rahmen für die Karriereeinkommen der Arbeitnehmer, die dann vom Arbeitgeber hauptsächlich noch über Versetzungs- und Beförderungentscheidungen individuell gestaltet werden können.

Teilweise wird zudem argumentiert, daß kollektivvertragliche Entgelte (zumindest in den USA) deutlich höher liegen als eine individuell ausgehandelte Entlohnung, da Gewerkschaften hinsichtlich des Ar-

---

<sup>74</sup>Vgl. ZEITLMANN (1980).

<sup>75</sup>Hinzu kommen die Entscheidungen der Arbeitsgerichte wie z.B. das Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 5. Mai 1994 zur sozialen Auswahl bei betriebsbedingten Kündigungen (2 AZR 917/93).

<sup>76</sup>Vgl. Paragraph 77 BetrVG.

<sup>77</sup>Vgl. dazu auch FRANZ (1991: 262-266).

beitsangebots Monopolmacht besitzen würden.<sup>78</sup> Auch in der **Insider-Outsider-Theorie**<sup>79</sup> wird die Problematik der Entgeltfestsetzung durch Arbeitsmarktinstitutionen diskutiert. Den Gewerkschaften werden hierbei üblicherweise zwei Ziele zugeschrieben, die sie bei Tarifverhandlungen berücksichtigen: eine hohe Beschäftigungsquote sowie ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, wobei zwischen den beiden Zielen auf dem Arbeitsmarkt Gegenläufigkeiten bestehen. Geht man davon aus, daß Gewerkschaften ihr Verhalten am sogenannten Medianwähler<sup>80</sup> ausrichten, für den vergleichsweise stabile Beschäftigungsverhältnisse gelten, so vereinfacht sich großenteils die zweidimensionale Zielsetzung hin zu einer Lohnerhöhung als alleiniges Gewerkschaftsziel, d.h. es werden einzig die Interessen der stabil beschäftigten Insider berücksichtigt, während die potentiellen Einstellungschancen der nichtbeschäftigten Outsider mit jeder Lohnerhöhung weiter sinken. Damit liefert die Insider-Outsider-Theorie nicht nur einen weiteren Ansatz zur Erklärung unfreiwilliger Arbeitslosigkeit, sondern gleichzeitig auch eine Begründung, warum durch den Gewerkschaftseinfluß tendenziell die Karriereeinkommen beschäftigter Arbeitnehmer steigen.

In BRUNELLO (1991) wird jedoch argumentiert, daß Gewerkschaften möglicherweise genau umgekehrt an einem vergleichsweise *geringen*

<sup>78</sup>Vgl. u.a. STOLZENBERG (1975: 661-662); FARBER (1986: 1039, 1044-1059); FRANZ (1991: 239) sowie die dort angegebene Literatur. Für die USA ist allerdings empirisch eine deutliche Abnahme des Gewerkschaftseinflusses zu verzeichnen – vgl. u.a. FARBER (1987); BOUND/JOHNSON (1992: 380); SACHS/LARRAIN (1993: 503) –, was letztlich auch die folgenden Ausführungen zur Bedeutung von Firmentarifverträgen in den USA relativiert. Zum Gewerkschaftseinfluß auf die relative Lohnhöhe in Deutschland, wo Arbeitnehmer üblicherweise in großen Industriegewerkschaften organisiert sind, vgl. SCHMIDT (1994).

<sup>79</sup>Die Insider-Outsider-Theorie beschäftigt sich mit der Problematik, daß es der Gruppe der beschäftigten Arbeitnehmer (Insider) – z.B. aufgrund betriebsspezifischer Fähigkeiten oder über die Nutzung von Arbeitnehmer-Interessenvertretungen (Betriebsrat, Gewerkschaften) – gelingt, ein vergleichsweise hohes Lohnniveau bei relativ ungefährdeter Beschäftigung durchzusetzen, während es der Gruppe der Unbeschäftigten (Outsider) bei dem gegebenen Lohnniveau nicht möglich ist, eine Anstellung in einem Unternehmen zu finden. Vgl. zur Insider-Outsider-Theorie SOLOW (1985), (1990); LINDBECK/SNOWER (1988); RAMSER (1988); BALL (1990); MÖLLER (1991); FRANZ (1991: 292-297).

<sup>80</sup>Die Gewerkschaftsfunktionäre werden sich an den Präferenzen der Gewerkschaftsmitglieder orientieren, um ihre Wiederwahl zu sichern. Bei einer einfachen Mehrheitswahl werden sich die Funktionäre daher nach den Präferenzen des Medianwählers unter den Gewerkschaftsmitgliedern richten, für dessen Position auf einer eindimensionalen Präferenzskala (z.B. Dimension "Lohnhöhe") erfüllt ist, daß 50% der Mitglieder eine Position rechts und 50% der Mitglieder eine Position links davon einnehmen. Zum Medianwähler bei Gewerkschaften vgl. BOOTH (1984); BRUNELLO (1991: 3); FRANZ (1991: 293). Zum Medianwähler-Modell und Diskriminierung auf dem deutschen Arbeitsmarkt vgl. WENGER/KNOLL/KAMMERER (1995).

Lohnniveau interessiert sind, wenn vom Medianwähler und damit von den Gewerkschaften auch die längerfristigen Auswirkungen des Tariflohns auf die Karrierechancen beachtet werden. Nach BRUNELLO (1991) existieren zwischen Entlohnung, Beschäftigung und Karrierechancen intertemporale Gegenläufigkeiten:<sup>81</sup> Ein hohes (niedriges) Lohnniveau in der Gegenwart ist mit einem geringen (hohen) Beschäftigungsniveau und schlechten (guten) Karriereaussichten in der Zukunft verbunden. Ein Medianwähler, der als vergleichsweise junger Arbeitnehmer um seine Karriere besorgt ist, mag daher bei dynamischer Betrachtung daran interessiert sein, in der Gegenwart nur auf ein relativ gemäßigtes Lohnniveau zu bestehen, damit in der Zukunft ein relativ hohes Beschäftigungsniveau und – bezogen auf “seinen” Betrieb – eine Erhöhung des unternehmensinternen Stellenangebots, ein Ausbau der betrieblichen Hierarchie und letztlich höhere individuelle Beförderungschancen für ihn realisiert werden. Ein solcher Medianwähler investiert quasi durch einen gegenwärtigen Lohnverzicht in ein zukünftiges Unternehmenswachstum und damit in verbesserte zukünftige Beförderungsmöglichkeiten sowie ein höheres Karriereeinkommen.<sup>82</sup> Auch wenn der Medianwähler zwischen einem gegenwärtigen Lohnverzicht und einem höheren erwarteten Karriereeinkommen in der Zukunft abwägen muß, so führt eine Karriereorientierung von Arbeitnehmern, die sich wiederum in den Ergebnissen kollektivvertraglicher Vereinbarungen niederschlägt, jedoch tendenziell zu einer Entschärfung des Insider-Outsider-Konflikts.

**Zum anderen** wird durch kollektivvertragliche Vereinbarungen aber auch direkt in die Karrierepolitik eingegriffen.<sup>83</sup> Arbeitnehmer-Vertretungen sind in der Regel daran interessiert, daß für Beförderungen und Entlassungen das Senioritätsprinzip, d.h. eine Entscheidung anhand der Betriebszugehörigkeitsdauer von Arbeitnehmern, angewendet und möglichst auch kollektivvertraglich fixiert wird.<sup>84</sup> Begründet wird

<sup>81</sup>Vgl. BRUNELLO (1991: 3-7). Vgl. auch CHIANG (1990: 83, 86-87).

<sup>82</sup>Zum Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und der Beförderungswahrscheinlichkeit eines Arbeitnehmers vgl. auch Teilabschnitt II.1.1.

<sup>83</sup>Beispielsweise ist in Paragraph 9 des Rahmentarifvertrags für die technischen und kaufmännischen Angestellten des Baugewerbes im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Berlin vom 12.6.1978 in der Fassung vom 26.9.1984 vorgesehen, daß eine Versetzung nur mit Zustimmung des Angestellten erfolgen kann und daß der Arbeitgeber sämtliche Umzugskosten sowie die Kosten bei einer Rückversetzung zu tragen hat.

<sup>84</sup>Vgl. u.a. REYNOLDS (1982: 451); ABRAHAM/MEDOFF (1984); FARBER (1986: 1039, 1073); CHAYKOWSKI/SLOTSVE (1986); PREISENDÖRFER (1987: 219).

diese Präferenz damit, daß die Einhaltung von Senioritätsregeln von Arbeitnehmerseite her gut überprüfbar ist und daß das Senioritätskriterium keine individuelle Bevorzugung von Arbeitnehmern durch Vorgesetzte zuläßt.<sup>85</sup> Zudem wird argumentiert, durch eine Beförderung anhand von Seniorität seien die Karriereöglichkeiten unter den Arbeitnehmern in dem Sinne gerecht verteilt, daß jeder Arbeitnehmer im Laufe seiner Beschäftigung betrieblich aufsteigen kann. Schließlich wird von der Arbeitnehmerseite auch angeführt, daß durch Beförderungs- und Entlassungsentscheidungen anhand von Seniorität ältere Arbeitnehmer geschützt werden. Damit lassen sich aus Arbeitnehmersicht mehrere Gründe für eine Beförderung nach dem Senioritätskriterium nennen.<sup>86</sup> Da kollektivvertragliche Vereinbarungen jedoch auch der Zustimmung der Arbeitgeberseite bedürfen, kann nicht unmittelbar davon ausgegangen werden, daß sich das Senioritätsprinzip auch in verbindlich vorgeschriebener Form in Tarifverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen findet. Empirische Studien über die Verbreitung des Senioritätsprinzips in Kollektivverträgen findet man vor allem für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt. Eine Übertragung der Ergebnisse auf deutsche Arbeitsmarktverhältnisse ist jedoch nur begrenzt möglich, da die Gewerkschaftsstruktur in den USA eine ganz andere ist. Während in Deutschland die Form der überbetrieblichen Industriegewerkschaft vorherrscht,<sup>87</sup> gibt es in den USA neben landesweiten Industriegewerkschaften auch zahlreiche Betriebsgewerkschaften ("locals"<sup>88</sup>), die nur mit einem einzigen Arbeitgeber bzw. nur mit einem einzelnen Betrieb verhandeln.<sup>89</sup> Die vertragliche Fixierung des Senioritätsprinzips ist eher in US-amerikanischen Firmentarifverträgen und kaum in überbetrieblichen deutschen Verbandstarifverträgen zu erwarten.<sup>90</sup> Man kann jedoch ansatzweise die US-

<sup>85</sup>Vgl. DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982: 35); CORNFIELD (1982: 356); SCHNELL (1987: 160); DOBSON (1988: 24).

<sup>86</sup>Zu einer kritischen Diskussion des Senioritätskriteriums vgl. Unterabschnitt IV.2.5.1.

<sup>87</sup>Zu den Tarifparteien in Deutschland vgl. u.a. FRANZ (1991: 225-256).

<sup>88</sup>KOIKE (1988: 232). Zu den gewerkschaftlichen Strukturen in den USA, Japan und Deutschland vgl. KOIKE (1988: 226-265).

<sup>89</sup>DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982: 25), zeigen auf der Basis von 1514 US-amerikanischen Tarifverträgen aus dem Jahr 1975, daß 56,9% dieser Verträge mit einem einzigen Arbeitgeber abgeschlossen wurden, wobei 29,1 Prozentpunkte davon sogar auf Tarifverträge mit einem Einzelbetrieb entfielen.

<sup>90</sup>Auch in Deutschland gibt es zwar Firmentarifverträge (so z.B. bei der Volkswagen AG), in diese sind jedoch lediglich ein Bruchteil der Arbeitnehmer auf dem deutschen Arbeitsmarkt

amerikanischen Firmentarifverträge mit den deutschen Betriebsvereinbarungen vergleichen, die ebenfalls zwischen einem einzelnen Arbeitgeber und einer lokalen Arbeitnehmerinteressenvertretung abgeschlossen werden.<sup>91</sup>

OLSON/BERGER (1983) zeigen anhand US-amerikanischer Daten, daß Arbeitgeber, die in einen Kollektivvertrag eingebunden sind, eher dazu neigen, das Senioritätsprinzip bei einer Beförderung anzuwenden, als Arbeitgeber ohne Kollektivvertrag. Auch die Ergebnisse von ABRAHAM/MEDOFF (1985) belegen, daß tarifvertraglich gebundene Unternehmen senioritätsabhängige Beförderungen höher gewichten als ungebundene Unternehmen, wengleich der Gewichtungsunterschied kleiner als erwartet ist. In der Untersuchung von MILLS (1985) hingegen ist der Gewerkschaftseinfluß nicht signifikant. In der Studie von DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982) werden ebenfalls US-amerikanische Tarifverträge untersucht. Die Autoren weisen darauf hin, daß gemäß einer Studie des US-amerikanischen Bureau of Labor Statistics aus dem Jahr 1970 von 1.851 Tarifverträgen aus den Jahren 1967 und 1968 insgesamt 69,9% der Verträge konkrete Beförderungsregeln enthalten.<sup>92</sup> Von den 1.201 Tarifverträgen mit "detaillierten Aufstiegsregeln" (DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG 1982: 38) sehen etwa 3% der Verträge das Senioritätsprinzip als alleiniges Auswahlkriterium vor, etwa 35% der Verträge Seniorität als ausschlaggebenden Faktor, soweit der entsprechende Arbeitnehmer gewisse Minimalstandards erfüllt, etwa 37% der Verträge Seniorität als Entscheidungskriterium, soweit der Bewerberpool vergleichsweise homo-

---

eingebunden; vgl. FRANZ (1991: 227).

<sup>91</sup>Starke Parallelen zwischen der US-amerikanischen Betriebsgewerkschaft und dem deutschen Betriebsrat sieht beispielsweise KOIKE (1988: 247). Der Betriebsrat unterscheidet sich jedoch von der Betriebsgewerkschaft – worauf auch KOIKE (1988: 246-247) hinweist –, da gemäß Paragraph 74 Absatz 2 BetrVG "Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat" unzulässig sind. Zudem sind US-amerikanische Locals häufig auf höherer Ebene unter dem Dach einer landesweiten Industriegewerkschaft zusammengefaßt (vgl. KOIKE 1988: 232), während in Deutschland formal zwischen Betriebsrat und (überbetrieblicher Industrie-)Gewerkschaft unterschieden wird, eine hierarchische Beziehung zwischen beiden letztlich nicht vorgesehen ist. Dennoch gibt es in der Praxis verschiedene (personelle) Verflechtungen zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Vgl. dazu FRANZ (1991: 237-238). Für einen Vergleich zwischen Betriebsrat und japanischer Betriebsgewerkschaft vgl. auch HASHIMOTO (1990: 265, Fn. 38).

<sup>92</sup>Vgl. DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982: 36-37). Zum Teil werden Senioritätsbeförderungsregeln in den Verträgen verbindlich vorgeschrieben und sogar der Seniorität gegenüber der Befähigung eines Arbeitnehmers explizit Vorrang eingeräumt! Vgl. z.B. die zitierten Auszüge aus der Bureau of Labor Statistics-Studie in SPILERMAN (1986: 88, 93).



gen ist, und etwa 15% der Verträge Seniorität als eines mehrerer gleichwertiger Beförderungskriterien.<sup>93</sup>

Insgesamt gesehen läßt sich feststellen, daß von den gesetzlichen und kollektivvertraglichen Bestimmungen erhebliche Einflüsse auf die betriebliche Karrierepolitik ausgehen können. Anhand der empirischen Ergebnisse zu US-amerikanischen Tarifverträgen wurde deutlich, daß teilweise sogar konkrete Beförderungsregeln wie das Senioritätsprinzip in Kollektivverträgen rechtsverbindlich vereinbart werden. Hierbei muß jedoch eingeschränkt werden, daß eine derartige Karriereregulierung nicht über alle Branchen hinweg verbreitet ist<sup>94</sup> und daß – obwohl Senioritätsregeln analog zu amerikanischen Firmentarifverträgen auch in deutschen Betriebsvereinbarungen denkbar sind<sup>95</sup> – die Karrierepolitik in deutschen Unternehmen weitgehend dem Management im Unternehmen überlassen bleibt.<sup>96</sup> und nicht der Regulierung über Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen.<sup>97</sup> Zudem läßt sich auch der von den Arbeitsmarktsegmentationsansätzen vermutete positive Zusammenhang zwischen Gewerkschaftseinfluß einerseits und (durch formale Beförderungs-

<sup>93</sup>Vgl. DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982: 38-40). SPILERMAN (1986: 82) beruft sich auf eine Studie des Bureau of National Affairs aus dem Jahr 1979 und gibt – bezogen auf das verarbeitende Gewerbe – für die erste Gruppe der Senioritätsregeln einen Prozentsatz von 10% an und für die zweite Gruppe 41%. In 25% der Verträge werde der Senioritätsregel ein geringeres Gewicht beigemessen. Vgl. zu tarifvertraglichen Senioritätsrechten in den USA auch SENGENBERGER (1987: 185-188).

<sup>94</sup>Bezogen auf US-amerikanische Tarifverträge kommen DOHSE/JÜRGENS/RUSSIG (1982: 36-37) zum Ergebnis, daß Beförderungsregeln besonders im produzierenden Gewerbe in Kollektivverträgen verbreitet sind und zwar insbesondere in Firmentarifverträgen. SPILERMAN (1986) unterscheidet drei Arten betrieblicher Beschäftigungsstrukturen: "simple structure, unitary structure, and amalgam structure" (SPILERMAN 1986: 41). Gewerkschaftlicher Einfluß und eine Standardisierung in Form kollektivvertraglich fixierter einfacher Aufstiegsregeln ist für SPILERMAN jedoch lediglich die typische Eigenschaft eines der Strukturtypen, der Simple structure. In seiner empirischen Studie kommt SCHNELL (1987) zum Ergebnis, daß Senioritätsbeförderungsregeln insbesondere in Firmentarifverträgen mit kleinen, kapitalintensiven Unternehmen weit verbreitet sind, wo die verwendete Technologie spezifische Anlernprozesse erfordert und wo der Männeranteil an der Belegschaft überwiegt.

<sup>95</sup>Vgl. SENGENBERGER (1978: 91); WINDOLF/HOHN (1984: 181). Vgl. aber auch BIEHLER/BRANDES (1981: 149-150).

<sup>96</sup>Vgl. SENGENBERGER (1987: 320-321) Diese allgemeine Einschätzung läßt sich zusätzlich dadurch stützen, daß der Arbeitgeber – wie eingangs in diesem Unterabschnitt festgestellt – bei der Gestaltung von Karrieren für *Führungskräfte* kaum gesetzlichen oder kollektivvertraglichen Restriktionen unterliegt.

<sup>97</sup>Vgl. KOCH (1981: 135), (1985: 356-357); WINDOLF/HOHN (1984: 182-183); KOIKE (1988: 245-247). Letztlich gilt für die meisten Länder, daß Gewerkschaften als Kontextfaktor zwar einen gewissen Einfluß auf die Karrierepolitik haben, das Management jedoch den eigentlichen Träger der Karrierepolitik bildet (vgl. z.B. für Japan: "At Toyota management alone decides on promotions", DOHSE/JÜRGENS/MALSCH 1989: 32.)

regeln) standardisierten Aufstiegsleitern andererseits nicht empirisch belegen. Sowohl die Studie von PFEFFER/COHEN (1984) als auch diejenige von BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY (1986) weist einen *negativen* Zusammenhang zwischen Gewerkschaftseinfluß und der Existenz streng reglementierter Aufstiegsleitern nach. Die Autoren vermuten,<sup>98</sup> daß Gewerkschaften formale Beförderungssysteme zum Schutz von Arbeitnehmern mit betriebspezifischen Fähigkeiten zwar unterstützen, formale Systeme, die zu einer höheren Arbeitgeberloyalität unter den Arbeitnehmern und zur Bindung von Arbeitnehmern mit allgemeinen Fähigkeiten führen, jedoch verhindern wollen.<sup>99</sup> Andererseits wird auch vermutet, daß Betriebsgewerkschaften und formalisierte betriebsinterne Arbeitsmärkte möglicherweise gegenseitige Substitute darstellen: Werden der Belegschaft bereits über bürokratische betriebsinterne Strukturen Kontroll- und Beschwerderechte eingeräumt, so wird eine Betriebsgewerkschaft als "voice"- bzw. Widerspruchsorgan der Arbeitnehmer – als Alternative zur Abwanderung<sup>100</sup> – nicht mehr benötigt.<sup>101</sup> In diesem Fall muß allerdings von einem *indirekten* Gewerkschaftseinfluß gesprochen werden und damit letztlich doch von einem positiven Zusammenhang zwischen Gewerkschaftseinfluß und der Existenz formalisierter betriebsinterner Arbeitsmärkte: Arbeitgeber "erkaufen" sich die Nicht-Gründung einer Betriebsgewerkschaft und hiermit einhergehend die Verhinderung negativer Verteilungswirkungen für die Arbeitgeberseite dadurch, daß "freiwillig" bürokratisierte interne Arbeitsmärkte eingeführt werden und auf einen Teil der karrieropolitischen Gestaltungsmöglichkeiten verzichtet wird.

#### 1.4 Standort eines Unternehmens

Wie die vorherigen Unterabschnitte gezeigt haben, spielen die institutionellen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt für die verfügbaren karrieropolitischen Gestaltungsmöglichkeiten eines Arbeitgebers eine

<sup>98</sup>Vgl. PFEFFER/COHEN (1984: 568-569); BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY (1986: 250-251, 266).

<sup>99</sup>Diese Vermutung muß nicht im Widerspruch zu dem oben dargestellten positiven Zusammenhang zwischen Gewerkschaftseinfluß und betrieblichen Senioritätsregeln stehen: "It is quite possible that unions seek some elements of bureaucratic control such as seniority protection against layoffs and a grievance machinery that provides for due process, while they oppose the mobility system that rewards worker compliance with and acceptance of the organization" (PFEFFER/COHEN 1984: 569).

<sup>100</sup>Zum Abwanderungs-Widerspruchs-Ansatz vgl. HIRSCHMAN (1970).

<sup>101</sup>Vgl. PFEFFER/COHEN (1984: 569-570).

beachtliche Rolle. Beispielsweise bilden die gesetzlichen Vorschriften zu Mitbestimmung und (Aus-)Bildung sowie die Arbeitsmarktinstitutionen mit ihrem Einfluß auf die Lohnbildung bedeutende Restriktionen für die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers. Empirisch zeigt sich, daß die Gegebenheiten auf den verschiedenen **nationalen Arbeitsmärkten** teilweise sehr unterschiedlich sind, wodurch der Standortentscheidung eines Arbeitgebers hinsichtlich der Restriktionen für seine betriebliche Karrierepolitik zum Teil eine vorentscheidende Bedeutung zukommt. Im folgenden soll nun argumentiert werden, daß die beobachtbaren Unterschiede zwischen den nationalen Arbeitsmärkten nicht rein zufällig entstanden sind, sondern als (Zwischen-)Ergebnis eines evolutorischen Entwicklungsprozesses interpretiert werden können, bei dem die einzelnen nationalen Arbeitsmärkte (zeitweilig) durch sehr unterschiedliche Systeme aus komplementären Institutionen charakterisiert sind.

Den Ansatzpunkt für die folgende Argumentation bildet die Kernüberlegung der neo-institutionalistischen Theorie, wonach reale Märkte in dem Sinne Fehler aufweisen, daß einzelne idealtypische Annahmen der Neoklassik über vollkommene Märkte nicht erfüllt sind. Reale Institutionen auf Märkten lassen sich dann – sofern ihre Existenz dauerhaft beobachtbar ist – als optimale Lösung zur Kompensation (oder aber Ausnutzung) einzelner Marktfehler rational rekonstruieren.<sup>102</sup> In dem hier betrachteten Fall bilden Unvollkommenheiten realer *Arbeitsmärkte* den Ausgangspunkt der Diskussion. Arbeitsmärkte sind in vielfacher Weise unvollkommen: Durch die Abwicklung von Arbeitsbeziehungen werden Transaktionskosten<sup>103</sup> verursacht, einige Bestandteile der Arbeitsbeziehung sind nicht arbeitsvertraglich kontrahierbar (z.B. der Erwerb betriebsspezifischer Fähigkeiten) und zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herrscht in mehrfacher Hinsicht eine asymmetrische Informationsverteilung.<sup>104</sup>

KANEMOTO/MACLEOD (1989, 1991, 1992a) vertreten nun die These, daß zwar das Ursprungsproblem in Form von Marktunvollkommenheiten auf

<sup>102</sup>Vgl. SCHAUBENBERG/SCHMIDT (1983); TERBERGER (1994).

<sup>103</sup>Zu Transaktionskosten vgl. COASE (1937) sowie darauf aufbauend u.a. PICOT (1982); PICOT/DIETL (1990).

<sup>104</sup>Beispielsweise ist der Arbeitgeber hinsichtlich der Zuverlässigkeit seiner karrierepolitischen Versprechungen besser als der Arbeitnehmer informiert, während er hinsichtlich der geplanten Verweildauer, der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft des Arbeitnehmers ein Informationsdefizit besitzt.

jedem nationalen Arbeitsmarkt das gleiche war, sich im Zeitablauf jedoch national unterschiedliche Systeme aus Arbeitsmarktinstitutionen<sup>105</sup> als Lösung herausgebildet haben, da allein schon die historische und die geographische Ausgangslage jedes Landes verschieden ist.<sup>106</sup> Als typische Beispiele diskutieren die beiden Autoren den stilisierten japanischen und den stilisierten US-amerikanischen Arbeitsmarkt.<sup>107</sup> Während Japan zu den Verlierernationen im 2. Weltkrieg gehörte und einen vergleichsweise kleinen, geographisch abgeschotteten Arbeitsmarkt aufweist, zählten die USA zu den Siegermächten im 2. Weltkrieg und verfügen über einen sehr großen, an andere Nationen geographisch angrenzenden Arbeitsmarkt.<sup>108</sup> Japan und die USA besaßen daher spätestens seit Ende des 2. Weltkrieges ganz unterschiedliche Ausgangspositionen bei der Lösung ihrer Arbeitsmarktunvollkommenheiten.<sup>109</sup> KANEMOTO/MACLEOD argumentieren nun, daß sich in jedem der beiden Länder – pfadabhängig<sup>110</sup> von

<sup>105</sup>Unter Arbeitsmarktinstitutionen sind neben den bisher behandelten Institutionen wie Betriebsrat, Verbände und Gewerkschaften beispielsweise auch langfristige (implizite) Arbeitsverträge, Entlohnungs- und Karrieresysteme zu verstehen.

<sup>106</sup>Eine vergleichbare These findet man schon bei OKUNO-FUJIWARA (1987: 147): "In this paper, we attempt to give an economic explanation for differences in institutional framework between Japan and Western countries. We propose that the differences may be created because economies sometimes have multiple equilibria each of which is characterized by a different institutional norm". Vgl. zudem AOKI (1988), (1990), (1995a); MILGROM/ROBERTS (1988: S173-S178); ITOH (1991a: 359, 372); PRENDERGAST (1992a); ABE (1994); BICKENBACH (1995); CHANG/WANG (1995); MATSUI (1996: 286-291).

<sup>107</sup>Für eine direkte Gegenüberstellung japanischer und US-amerikanischer Arbeitsverhältnisse vgl. auch OUCHI (1981: 48-59).

<sup>108</sup>Das Ergebnis des 2. Weltkrieges ist hier im Hinblick auf die Tatsache bedeutend, daß sich bei den Siegermächten die bereits bestehenden alten Arbeitsmarktinstitutionen kontinuierlich entlang des bisherigen Entwicklungspfades weiterentwickeln konnten, während bei den Verlierermächten Arbeitsmarktinstitutionen neu aufgebaut werden mußten, was zwar einerseits die für Übergangsphasen ohne funktionsfähige Institutionen bestehenden Schwierigkeiten, andererseits aber auch die Chance auf einen Neuanfang, d.h. den Aufbau eines völlig anderen Institutionengeflechts, implizierte. Vgl. auch KANEMOTO/MACLEOD (1992a: 157-159). Die Größe und geographische Lage eines nationalen Arbeitsmarktes ist insbesondere deshalb von Bedeutung, weil unterschiedlich große sowie unterschiedlich stark abgeschottete Arbeitsmärkte auch entsprechend unterschiedliche Möglichkeiten einer zwischenbetrieblichen Arbeitnehmermobilität erlauben. Zusätzlich könnten auch kulturelle Unterschiede zur Begründung unterschiedlicher Ausgangspositionen für die evolutorische Entstehung verschiedener Typen von Arbeitsmärkten in Japan und den USA herangezogen werden. Um nicht den Rahmen dieses Unterabschnitts zu sprengen, soll im folgenden jedoch lediglich der geographische Aspekt weiterverfolgt werden, nicht historische oder kulturelle Unterschiede.

<sup>109</sup>Kritisch läßt sich jedoch anmerken, daß mit der Beendigung des 2. Weltkrieges auch Annäherungen der Wirtschaftssysteme von Verlierer- und Siegermächten verbunden waren, da die Siegermächte versuchten, Elemente ihrer Wirtschaftssysteme bei der Neugestaltung der Wirtschaftssysteme in den Verliererstaaten miteinzubringen.

<sup>110</sup>Pfadabhängigkeit bedeutet allgemein, daß ein Zustand im Zeitpunkt  $t_1$  durch einen bereits im Zeitpunkt  $t_0$  ( $t_0 < t_1$ ) realisierten Zustand (mit)determiniert wird. Zu einem Beispiel für Pfa-

der jeweiligen Ausgangsposition – in einem evolutorischen Prozeß ein unterschiedliches spezifisches **Arbeitsmarktgleichgewicht** entwickelt hat. In jedem der beiden Arbeitsmarktgleichgewichte werden die Arbeitsmarktunvollkommenheiten durch ein spezifisches Geflecht aus Institutionen gelöst, die sich gegenseitig verstärken und ergänzen – zwischen denen also Komplementaritäten bestehen.<sup>111</sup> Die spezifischen Komplementaritäten jedes Arbeitsmarktgleichgewichts wiederum bewirken, daß zum einen einzelne Institutionen nicht isoliert von ihrem nationalen Kontext diskutierbar sind<sup>112</sup> und zum anderen die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers fest in ein ganz bestimmtes Arbeitsmarktgleichgewicht integriert ist. Bezogen auf das Beispiel “Japan-USA” bedeutet dies, daß ein US-amerikanischer Arbeitgeber aufgrund seines Standortes über andere karrierepolitische Gestaltungsmöglichkeiten verfügt als ein japanischer Arbeitgeber.<sup>113</sup>

Im folgenden sollen zunächst einmal die beiden unterschiedlichen Typen von Arbeitsmarktgleichgewichten, die in Japan und den USA herrschen, in stilisierter Form charakterisiert werden.<sup>114</sup> Gemäß KANEMOTO/MACLEOD (1991) wird dabei zwischen einem sogenannten Voice-Gleichgewicht für Japan und einem Exit-Gleichgewicht für die USA unterschieden. Anschließend soll dann kurz versucht werden, die spezifi-

---

abhängigkeit im Zusammenhang mit unternehmenspolitischen Entscheidungen vgl. MIYAZAKI (1994). Zur Pfadabhängigkeit und der Problematik multipler Gleichgewichte vgl. TERBERGER (1994); SCHAUBENBERG (1995).

<sup>111</sup>Zu Komplementaritäten zwischen japanischen Institutionen vgl. insbesondere AOKI (1994a), (1994b). Vgl. allgemein zur Pfadabhängigkeit sowie der evolutorischen Entstehung und Veränderung von komplementären Institutionen AOKI (1995b).

<sup>112</sup>Und daher auch eine bestimmte Institution nicht problemlos in andere nationale Arbeitsmarktgleichgewichte übertragbar ist.

<sup>113</sup>Implizit wird hier angenommen, daß der US-amerikanische (japanische) Arbeitgeber als Standort das eigene Land wählt. Auf die Problematik, die sich ergibt, wenn beispielsweise ein US-amerikanischer Arbeitgeber eine Betriebsstätte in Japan gründen möchte, wird zum Schluß dieses Unterabschnitts kurz eingegangen.

<sup>114</sup>Solch eine stilisierte Darstellung birgt im Prinzip die Gefahr, daß die folgenden Ausführungen fälschlicherweise interpretiert werden, als ob jeweils der bestimmte nationale Arbeitsmarkt existiert, der in sich gesehen homogen ist. Daß dieses nicht der Fall ist, ist u.a. in den Teilabschnitten II.1.2 und II.1.3 deutlich geworden. Im Hinblick auf die folgende Gegenüberstellung US-amerikanischer und japanischer Arbeitsmarktstrukturen wird von KOIKE (1988) gezeigt, daß allein schon aufgrund der Größe und der Branchenzugehörigkeit von Unternehmen intranationale Unterschiede bestehen. In ARIGA et al. (1992) wird für den japanischen Arbeitsmarkt eine Klassifizierung in “type-I firms”, Großunternehmen mit starker Kooperation zwischen und Wettbewerb auf den einzelnen Hierarchiestufen, und “type-E firms” vorgeschlagen, welche kleiner sind und eher weniger rigide Beförderungen nach dem Senioritätsprinzip vornehmen. Zur genaueren Charakterisierung der beiden Typen vgl. insbesondere ARIGA et al. (1992: 453-456).

schen Besonderheiten des deutschen Arbeitsmarktes zusammenzufassen, die letztlich einen dritten Typ von Arbeitsmarktgleichgewicht beschreiben. Den Abschluß dieses Unterabschnitts bildet eine Schlußbemerkung und ein Ausblick zum Einfluß nationaler Arbeitsmarktstrukturen auf die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers.

VOICE EQUILIBRIUM IN JAPAN. Japanische Arbeitsmarktstrukturen<sup>115</sup> – vor allem die internen Arbeitsmarktstrukturen in japanischen Großunternehmen für die Stammebelegschaft – zeichnen sich tendenziell durch sehr langfristige Beschäftigungsverhältnisse aus,<sup>116</sup> in denen Arbeitnehmer im Zeitablauf verstärkt unternehmensspezifisches Wissen sowie unternehmensspezifische Fähigkeiten erwerben.<sup>117</sup> Dieses geschieht auf den einzelnen Hierarchiestufen durch “on the job training” und “job rotation”, aber auch durch Versetzungen in andere Abteilungen sowie durch den Aufstieg auf höhere Hierarchiestufen. Ziel dieser arbeitsorganisatorischen<sup>118</sup> und personalpolitischen Maßnahmen ist zunächst einmal eine geringe Spezialisierung bzw. eine breite Qualifizierung von Arbeitnehmern und damit letztlich eine Abkehr von strenger tayloristischer Arbeitszerlegung.<sup>119</sup> Im Vordergrund stehen statt dessen verschiedene Formen von Gruppenarbeit. Arbeitnehmer sollen hierbei aufgrund ihrer Qualifikationen flexibel einsetzbar sein und im Bedarfsfall die Aufgaben von (Team-)Kollegen mitübernehmen können. Außerdem soll über Job rotation und regelmäßige Versetzungen in sowie zwischen Arbeitsgruppen erreicht werden, daß wichtige dezentrale Informationen und Problemlösungen zwischen den

<sup>115</sup>Vgl. allgemein zum internen Arbeitsmarkt japanischer Unternehmen STEIH/PFAFFMANN (1996) sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>116</sup>Dieses gilt sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte. Vgl. KOIKE (1984: 70); HASHIMOTO/RAISIAN (1985: 721); FÜRSTENBERG (1986: 6); AOKI (1988: 58); ITOH (1991a: 347-348); NAKAMURA (1993). In TACHIBANAKI (1984: 94) wird jedoch darauf hingewiesen, daß nicht jeder japanische Arbeitnehmer den Vorzug einer lebenslangen Anstellung genießt, sondern nur Arbeitnehmer der Stammebelegschaft. In KOIKE (1988: 57-74, 177, 270) wird zudem festgestellt, daß Karrieren japanischer Arbeitnehmer im Durchschnitt früher zu Ende sind als die westlicher Arbeitnehmer und daß sich für japanische Arbeitnehmer daran eine Art zweite Karriere von untergeordneter Bedeutung und mit geringerer Bezahlung anschließt.

<sup>117</sup>Zur hohen Bedeutung spezifischer Qualifikationen in Japan vgl. HASHIMOTO (1979); HATVANY/PUCIK (1981: 8, 12-13); HASHIMOTO/RAISIAN (1989: 31); KATO (1991b); ARIGA et al. (1992: 466).

<sup>118</sup>Zu Details der Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen vgl. AOKI (1988: Kapitel 2); ITOH (1991a: 350-353); NARUSE (1991: 36-42); ODAGIRI (1992: 64-71).

<sup>119</sup>Entsprechend findet man in japanischen Unternehmen nicht in dem Maße strenge Stellenabgrenzungen und -beschreibungen wie in westlichen Unternehmen. Vgl. ITOH (1991a: 351); KANEMOTO/MACLEOD (1991: 161).

Arbeitnehmern ausgetauscht werden (Knowledge sharing).

Der Erwerb zusätzlicher (unternehmensspezifischer) Qualifikationen ist in Japan in mehrfacher Hinsicht von großer Bedeutung. Zum einen werden vom Arbeitgeber durch den *Erwerb spezifischer Qualifikationen Quasirenten*<sup>120</sup> aufgebaut, deren Aufteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Zeitablauf kooperationsfördernd wirkt.<sup>121</sup> Die Kooperationsneigung des Arbeitnehmers wird zudem durch das Arbeiten in Teams verstärkt, was eine gegenseitige Abhängigkeit und letztlich die Möglichkeit gegenseitiger Disziplinierung impliziert.<sup>122</sup>

Zum anderen spielt der Qualifikationserwerb eines Arbeitnehmers auch für seinen beruflichen Aufstieg im Unternehmen eine große Rolle.<sup>123</sup> Nur diejenigen Arbeitnehmer, die über einen Zeitraum hinweg durch Job rotation, die zeitweilige Versetzung in Filialbetriebe und durch eine erfolgreiche Teilnahme an Spezialkursen weiterführende Qualifikationen erworben haben, erhalten die Möglichkeit, in der betrieblichen Hierarchie

<sup>120</sup>Der Begriff "Quasirente" geht u.a. auf KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978) zurück und bezeichnet den Wert einer getätigten Investition in einer bestimmten Verwendung abzüglich des alternativen Ertragswertes dieser Investition in ihrer nächstbesten Verwendung. Ist eine Investition völlig unspezifisch, so ist die mit ihr verbundene Quasirente gleich Null. Kann eine Investition dagegen nur in der gegebenen Verwendung Nutzen stiften, so daß der alternative Ertragswert dem Schrottwert entspricht, so ist die Quasirente entsprechend hoch. Hier kann der Erwerb von Qualifikationen als Investition in das Humankapital eines Arbeitnehmers interpretiert werden. In diesem Sinne baut ein japanischer Arbeitnehmer, der unternehmensspezifische Fähigkeiten erwirbt, bezogen auf eine alternative Beschäftigung eine hohe Quasirente auf (vgl. HASHIMOTO/YU 1980: 537; CHIANG 1990: 82). Zur Aufteilung von Quasirenten in Arbeitsbeziehungen vgl. auch HUTCHENS (1989: 51-52).

<sup>121</sup>Vgl. AZARIADIS (1988); ARIGA et al. (1992: 466). Indem sowohl vom Arbeitnehmer als auch vom Arbeitgeber ein Teil der Kosten für die Investition in das spezifische Arbeitnehmerhumankapital getragen wird, entsteht im Zeitablauf eine gegenseitige Bindung an die bestehende Arbeitsbeziehung, vergleichbar einer fundamentalen Transformation im Sinne von WILLIAMSON (vgl. dazu WILLIAMSON 1985: 61-63; FÖHR 1994a; vgl. auch LAING 1994a: 129). Die kooperationsfördernde Wirkung ergibt sich dadurch, daß weder der Arbeitnehmer noch der Arbeitgeber ein Interesse daran hat, durch unkooperatives Verhalten eine Beendigung der Arbeitsbeziehung zu riskieren und damit seinen Anteil an der Quasi- bzw. Kooperationsrente zu verlieren. Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dieser Teilungsregel vgl. KNOLL/KOSS (1995).

<sup>122</sup>Vgl. HATVANY/PUCIK (1981: 8); KANEMOTO/MACLEOD (1991: 166); ITOH (1991a: 351-353); KANDEL/LAZEAR (1992). Einem Freifahrerverhalten einzelner Teammitglieder (in Form von Arbeitszurückhaltung) auf Kosten der anderen Mitglieder wird durch die Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit entgegengewirkt. Vgl. hierzu RADNER (1985) sowie SCHAUENBERG (1991a). Bezogen auf die Situation japanischer Teamarbeit vgl. speziell OKUNO (1984), wo als gruppeninternes Disziplinierungsinstrument eine Art Scherbengericht vorgeschlagen wird. Zu einem formalen Modell, bei dem die Kooperationswirkung von dem Normensystem eines Teams bzw. einer Unternehmung ausgeht, vgl. OKUNO-FUJIWARA (1989).

<sup>123</sup>Vgl. HATVANY/PUCIK (1981: 12-13); FÜRSTENBERG (1986: 6-13); TACHIBANAKI (1987); KOIKE (1988: 177); AOKI (1988: 51-52); DEMES (1989); ITOH (1991a: 350-351); ARIGA et al. (1992: 454). Vgl. speziell zu japanischen Managerkarrieren YOSHINO (1970: 312-323, 334-347).

aufzusteigen.

Der Qualifikationserwerb ist jedoch keine hinreichende Bedingung für einen Karriereerfolg: Nach dem Eintritt in den internen Arbeitsmarkt einer Unternehmung,<sup>124</sup> wofür vielfach der Schul- bzw. Hochschulabschluß an einer renommierten Bildungsinstitution erforderlich ist,<sup>125</sup> durchläuft ein japanischer Arbeitnehmer zunächst einmal eine Phase von 10 bis 15 Jahren, in der er nicht formal innerhalb der Weisungshierarchie befördert wird, sondern verschiedene Tätigkeiten auf derselben Hierarchieebene ausübt. Diese Phase dient einerseits dem Qualifikationserwerb, andererseits aber auch einer kontinuierlichen Bewertung des Arbeitnehmers durch unterschiedliche Vorgesetzte.<sup>126</sup> Diese subjektiven Bewertungen ("merit ratings" ITOH 1991a: 349) betreffen die Produktivität, die Kooperationsbereitschaft sowie die allgemeine Fähigkeit eines Arbeitnehmers, Entscheidungen innerhalb des Netzwerks spezifischer Arbeitsbeziehungen eines Unternehmens durchzusetzen, wozu auch die Kenntnis informeller Informationskanäle zählt.<sup>127</sup> Erst nach dieser genauen und langwierigen Beurteilungsphase wird vom Management der Unternehmung anhand des prognostizierten Entwicklungspotentials eines Arbeitnehmers entschieden, welche weiteren Karriereschritte für den Arbeitnehmer geeignet erscheinen. Arbeitnehmer mit einem hohen individuellen Entwicklungspotential werden befördert und erhalten die Möglichkeit, an Weiterbildungskursen teilzunehmen, deren erfolgreicher Besuch oftmals mit einem weiteren betrieblichen Aufstieg verbunden ist. Arbeitnehmer mit einem niedrigen Potential (bezogen auf das Unternehmen), die nicht bereits in den ersten Monaten der Probezeit wieder ausgeschieden sind, werden hingegen in ihrer Karriere nicht derart gefördert, sondern später auf weniger bedeutende Positionen (eventuell auch in kleinere Filialbe-

<sup>124</sup>Japanische Großunternehmen praktizieren hierbei zum Teil auch "mass hiring": Das Unternehmen stellt zunächst einmal eine sehr große Kohorte von Arbeitnehmern ein, aus der dann während der folgenden Screening-Phase lediglich eine relativ kleine Gruppe mutmaßlicher Talente für zukünftige Führungspositionen und Managementkarrieren ausgewählt wird; vgl. HANADA (1989: 13-14).

<sup>125</sup>Der Bildungsabschluß und die Bildungsinstitution, bei der er erworben wurde, dienen häufig der Vorauswahl von Bewerbern. Vgl. PUCIK (1986: 191-193, 201-204); TACHIBANAKI (1987: 603); ARIGA et al. (1992: 454).

<sup>126</sup>Vgl. YOSHINO (1970: 327-328) (sowie sehr ähnlich REINHEIMER 1981: 46); BRETON/WINTROBE (1982: 143); AOKI (1988: 54-56); KOIKE (1988: 221-224); DOHSE/JÜRGENS/MALSCH (1989: 32); ITOH (1991a: 349, 351); BRUNELLO/ARIGA/OHKUSA (1991: 2); ODAGIRI (1992: 71-76).

<sup>127</sup>Vgl. HATVANY/PUCIK (1981: 13); KOIKE (1988: 223).



triebe) versetzt.

Von zentraler Bedeutung für japanische Arbeitsbeziehungen ist letztlich die *dauerhafte Bindung* zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber.<sup>128</sup> Durch sie ist eine sorgfältige Arbeitnehmer-Beurteilung, verbunden mit einem vergleichsweise langsamen betrieblichen Aufstieg, eine erhöhte Kooperationsbereitschaft des Arbeitnehmers sowie der Aufbau und die langfristige Nutzung unternehmensspezifischer Arbeitnehmer-Qualifikationen möglich. Erreicht wird solch eine langfristige Bindung durch eine entsprechende Entlohnungsstruktur, die sowohl für einen Arbeitnehmer als auch für einen Arbeitgeber "self-enforcing" (KANEMOTO/MACLEOD 1992a: 145) ist: Japanische Arbeitnehmer werden von einer frühzeitigen Beendigung der Arbeitsbeziehung sowie von einer Leistungszurückhaltung abgehalten, indem sie eine personenbezogene, mit zunehmender Betriebszugehörigkeit steil ansteigende Entlohnung (Senioritätsentlohnung) erhalten.<sup>129</sup> Arbeitnehmer, die vor dem geplanten Ausscheiden die Unternehmung verlassen (müssen) und bei einem anderen Arbeitgeber ein neues Beschäftigungsverhältnis beginnen, realisieren daher in der Regel einen signifikanten Einkommensverlust. Zusätzliche Anreiz- und Bindungseffekte werden über Abfindungszahlungen erzielt, deren Höhe von der Betriebszugehörigkeitsdauer sowie dem Grund des Arbeitnehmerrauscheidens abhängt.<sup>130</sup> Zudem bestehen vergleichsweise schlechte Wiederbeschäftigungschancen für "midcareer job seekers" (AOKI 1988: 58) auf dem japanischen Arbeitsmarkt.<sup>131</sup>

<sup>128</sup>Dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse für Arbeitnehmer der Stammbesellschaft sind letztlich das Ergebnis aus dem Zusammenwirken dreier Kernelemente japanischer Personalpolitik: Entgeltpolitik, Karrierepolitik und Abfindungszahlungen; vgl. AOKI (1988: 50-51).

<sup>129</sup>Vgl. zur Senioritätsentlohnung in Japan HASHIMOTO/RAISIAN (1985); MINCER/HIGUCHI (1988); AOKI (1988: 59, 66); KANEMOTO/MACLEOD (1989), (1991: 160-162); aber auch KOIKE (1988: 16-56). Finanzierbar wird solch eine Senioritätsentlohnung, indem der Arbeitnehmer in der Anfangsphase seiner Karriere unterhalb seines Wertgrenzproduktes entlohnt wird, wodurch eine Art Pfand entsteht, das später wieder an den Arbeitnehmer ausgezahlt wird, indem er oberhalb seines Wertgrenzproduktes entlohnt wird. Eine derartige Senioritätsentlohnung dient dazu, den Arbeitnehmer von einer Leistungszurückhaltung (Shirking) abzuschrecken; vgl. LAZEAR (1979), (1981), (1991: 90-92). Alternativ läßt sich zudem humankapitaltheoretisch argumentieren, daß mit zunehmendem Qualifikationserwerb die unternehmensbezogene Produktivität eines Arbeitnehmers steigt und damit im Zeitablauf auch der absolute Anteil eines Arbeitnehmers an der erzielten Quasi- bzw. Kooperationsrente (Sharing), was letztlich ebenfalls ein im Zeitablauf ansteigendes Karriereeinkommen impliziert. Zur Relevanz des Shirking- und des Sharing-Modells für japanische Unternehmen unterschiedlicher Größe vgl. OKAZAKI (1993). Vgl. aber auch den empirischen Befund von LEVINE (1993).

<sup>130</sup>Vgl. AOKI (1988: 58); ITOH (1991a: 350).

<sup>131</sup>Vgl. AOKI (1988: 58); KANEMOTO/MACLEOD (1991: 159); ITOH (1991a: 360).

Zur Verhinderung von Endspieeffekten, d.h. einer Leistungszurückhaltung von Arbeitnehmern kurz vor Beendigung ihrer regulären betrieblichen Karriere, stehen dem Arbeitgeber verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Speziell für Japan existiert eine Lösungsmöglichkeit über die Beeinflussung der "second career" eines japanischen Arbeitnehmers,<sup>132</sup> die sich unmittelbar an die reguläre betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers anschließt und üblicherweise sowohl mit einer Veränderung der bisherigen Arbeitsaufgaben als auch mit einer Einkommensverringerung verbunden ist.<sup>133</sup> Je nachdem, ob ein Arbeitgeber einen älteren Arbeitnehmer bei der Suche nach einem "second career"-Arbeitsplatz unterstützt oder nicht, realisiert der betreffende Arbeitnehmer einen signifikanten Einkommensunterschied in dieser Phase seines Erwerbslebens. Da ein Arbeitnehmer antizipieren kann, daß der Arbeitgeber nur jene Arbeitnehmer unterstützt, die – insbesondere in den letzten Jahren ihrer regulären betrieblichen Karriere – keine Leistungszurückhaltung betrieben haben, kommt der Unterstützungsentscheidung des Arbeitgebers eine wichtige Rolle als Anreizinstrument und als Instrument zur Verhinderung von Endspieeffekten zu.

Von der Arbeitnehmerseite ist also eine Leistungszurückhaltung sowie ein Bruch der langfristigen Arbeitsbeziehung kaum zu erwarten. Möglich wäre nach dem bisher Gesagten allerdings noch ein opportunistisches Verhalten von seiten des Arbeitgebers. Ein Arbeitgeber, der sich nicht an die implizit zugesicherte Senioritätsentlohnung hält bzw. aufgrund seines diskretionären Entscheidungsspielraums bei der Bewertung von Arbeitnehmern Beförderungen bewußt verzögert, riskiert zwar im Prinzip den Verlust von Quasirenten, falls ein unzufriedener Arbeitnehmer abwandern würde. Solch eine Abwanderung hat der Arbeitgeber aber kaum zu befürchten, da die Abwanderungsdrohung eines Arbeitnehmers aufgrund des damit einhergehenden Einkommensverlustes unglaublich wäre.

Die Self enforcing-Eigenschaft japanischer Arbeitsbeziehungen wird nach KANEMOTO und MACLEOD jedoch durch die spezifische Institution der japanischen Betriebsgewerkschaften gesichert, die jeweils mit einem Un-

<sup>132</sup>Diese zweite Karriere beginnt für japanische Arbeitnehmer im Alter von 55 bis 60 Jahren. Vgl. ITO (1992: 216-218) sowie die dort angeführten empirischen Studien. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um ein rein japanisches Phänomen, wie die Ergebnisse von RUHM (1990a), (1990b), (1991) belegen.

<sup>133</sup>Vgl. zu dieser Lösungsmöglichkeit REBICK (1995).

ternehmen diejenige *kollektive* Lohn- bzw. Bonussumme aushandeln, welche an die Belegschaft ausgezahlt wird.<sup>134</sup> Die Gewerkschaft kann aufgrund des diskretionären Spielraums des Managements nicht genau nachprüfen, ob die subjektive Bewertung<sup>135</sup> des individuellen Arbeitnehmers und seine darauf basierenden Bonuszahlungen sowie Beförderungen im einzelnen angemessen sind. Sie kann jedoch nachprüfen, ob sich das Management der Unternehmung an die kollektiv vereinbarte Lohnsumme gehalten hat, und entsprechende Sanktionsmaßnahmen (z.B. Streik, höhere Lohnforderungen in Folgeperioden) einleiten, falls dieses nicht der Fall ist. Diese Sanktionsmaßnahmen greifen um so mehr, als Management und Betriebsgewerkschaft in eine dauerhafte Interaktionsbeziehung eingebunden sind, wodurch das Management bei Verlust seiner Reputation befürchten muß, langfristig für sein Fehlverhalten bestraft zu werden. Ist erst einmal das gesamte Lohnniveau gesichert, kann das Management durch ein opportunistisches Verhalten bei der Arbeitnehmer-Bewertung die Lohnkosten nicht mehr verringern. Es wird daher aus Anreizgesichtspunkten vielmehr bemüht sein, eine individuell angemessene Aufteilung der Lohnsumme vorzunehmen.

Insgesamt gesehen sind damit langfristige japanische Arbeitsverhältnisse auch aus Arbeitgebersicht self-enforcing. Der japanischen Betriebsgewerkschaft kommt hierbei eine wichtige Funktion als eine Art Sprachrohr der Arbeitnehmer zu, für die eine Abwanderung als alternativer Sanktionsmechanismus gegen ein opportunistisches Managementverhalten – aufgrund der überwiegend betriebsspezifischen Arbeitnehmerqualifikationen sowie eines geographisch abgeschotteten, für “midcareer job seekers” faktisch nicht existierenden Arbeitsmarktes – nicht oder nur unter sehr hohen Kosten möglich wäre. Das Gleichgewicht, das sich für den japanischen Arbeitsmarkt ergibt, wird von KANEMOTO/MACLEOD daher auch als **Voice equilibrium** bezeichnet.<sup>136</sup>

<sup>134</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1992a: 145-146). Hierbei handelt es sich insbesondere um Bonuszahlungen, die halbjährlich und in der Gesamthöhe vom Unternehmenserfolg abhängig an die Arbeitnehmer ausgeschüttet werden; die Bonuszahlungen bilden in etwa ein Drittel des Jahreseinkommens japanischer Arbeitnehmer. Vgl. MOLL (1987); ITOH (1991a: 348-350); ITO (1992: 231-239).

<sup>135</sup>Da sich insbesondere die japanische Arbeitsorganisation am Prinzip der Gruppenarbeit orientiert, die definitionsgemäß nur die Kontrahierung des Gruppenoutputs, nicht aber die des individuellen Leistungsinputs erlaubt, ergibt sich das Problem diskretionärer Bewertungsspielräume gerade in japanischen Unternehmen. Vgl. auch später Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>136</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1991). Vgl. allgemein zum Exit-voice- bzw. Abwanderungs-

EXIT EQUILIBRIUM IN DEN USA. US-amerikanische Arbeitsmarktstrukturen unterscheiden sich deutlich von den japanischen. Die Beschäftigungsverhältnisse in den USA sind *tendenziell* kurzfristiger als jene in Japan.<sup>137</sup> Die US-amerikanischen Beförderungssysteme sehen in der Regel keine Bewertungsphase von 10 bis 15 Jahren bis zur ersten Beförderung eines Arbeitnehmers vor, sondern erlauben im Gegenteil Arbeitnehmern, die frühzeitig als außerordentliche Talente angesehen werden, einen vergleichsweise raschen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie.<sup>138</sup> Der diskretionäre Entscheidungsspielraum amerikanischer Arbeitgeber hinsichtlich der Beförderung von Arbeitnehmern ist oftmals erheblich geringer als der japanischer Arbeitgeber.<sup>139</sup> Im Teilabschnitt II.1.3 wurde bereits gezeigt, daß in einzelnen Branchen der USA Firmentarifverträge abgeschlossen werden, die – zumindest für die Beförderung von Arbeitern – das Senioritätsprinzip verbindlich festlegen, wodurch Beförderungsentscheidungen quasi aus dem Autoritätsbereich des Managements ausgeklammert werden.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen dem japanischen und dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt besteht insbesondere darin, daß die *Bindung* zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den USA weit weniger stark ist, was sich wiederum anhand der Arbeitnehmer-Qualifikationen und der Entlohnungsstruktur erklären läßt: US-amerikanische Arbeitnehmer erwerben während ihrer Karriere im Durchschnitt eher allgemeine oder berufsspezifische Qualifikationen, jedoch weniger unternehmensspezifische Fähigkeiten,<sup>140</sup> wodurch nur in einem geringen Maße Qua-

---

Widerspruchs-Ansatz HIRSCHMAN (1970). Zur Bedeutung der Gewerkschaft als "voice" einer Belegschaft vgl. auch WILLIAMSON (1985: 257-258) sowie KOIKE (1988: 260). Letztlich kann die Bezeichnung Voice equilibrium auch über die Arbeitgeberposition motiviert werden: Auch für den Arbeitgeber wären die Trennungskosten in Form eines Verlustes zukünftiger anteiliger Quasirenten im Falle der Exit-Option (hier dann: im Sinne von Entlassung durch den Arbeitgeber) zu hoch, so daß beim Auftreten von Leistungs- und/oder Qualitätsproblemen bei einzelnen Arbeitnehmern vom Arbeitgeber aus Eigeninteresse die Voice-Option gewählt wird.

<sup>137</sup>Vgl. HASHIMOTO/RAISIAN (1985: 721); ITOH (1991a: 347-348). Zum Teil weisen allerdings auch US-amerikanische Beschäftigungsverhältnisse eine beachtliche Länge auf; vgl. HALL (1982) sowie KOIKE (1988: 57-74).

<sup>138</sup>Vgl. ROSENBAUM (1979a), (1979b: 45-46); OUCHI (1981: 48-51); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985); FORBES (1987); ITOH (1991a: 350-351); KATO (1991b).

<sup>139</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1992a: 145); KOIKE (1988: 240).

<sup>140</sup>Ausnahmen bilden die Arbeitnehmer auf Arbeitsplätzen, die im Rahmen einer betriebsinternen Mobilitätskette organisiert sind, worauf bereits in Teilabschnitt II.1.2 hingewiesen wurde. Zahlreiche empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, daß das Lebens Einkommen amerikanischer Arbeitnehmer – gerade im Vergleich zu dem japanischer Arbeitneh-

sirenten aufgebaut werden, die bei einem Arbeitsplatzwechsel verloren wären. Auch die Entlohnung führt eher zu einer losen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung in den USA. Löhne sind nicht auf eine bestimmte Person und nur begrenzt auf die Betriebszugehörigkeitsdauer bezogen, sondern werden an Stellen mit entsprechend festgelegten Arbeitsaufgaben geknüpft.<sup>141</sup> Ein Arbeitnehmer verbessert sich hauptsächlich nur dann in seinem Karriereeinkommen, wenn er auf höher dotierte Stellen in der Unternehmung aufsteigt. Nicht unüblich für US-amerikanische Arbeitsverhältnisse ist auch eine Einkommensverbesserung durch einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber,<sup>142</sup> was – gerade für spätere Karrierephasen – in Japan kaum möglich ist.

Die stellenbezogene Entlohnung verhindert zudem ein opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers.<sup>143</sup> Einer Leistungszurückhaltung der Arbeitnehmer wird durch die Option auf einen betrieblichen Aufstieg auf höher dotierte Stellen entgegengewirkt. Opportunistisches Arbeitgeberverhalten hingegen kann dadurch verhindert werden, daß der Arbeitgeber sich über die stellenbezogene Entlohnung selbst bindet: Sofern vakante Stellen neu besetzt werden müssen und willkürliche Stellenstreichungen durch den Arbeitgeber nicht möglich sind, kann der Arbeitgeber keine Lohnkosten einsparen. Wenn er Arbeitnehmer trotz guter Leistung nicht befördert oder sogar entläßt, rücken automatisch andere Arbeitnehmer auf die vakanten Stellen nach.

Letztlich ist auch der Sanktionsmechanismus<sup>144</sup> für den Fall, daß ent-

---

mer – eher durch die gesamte Berufserfahrung und den Erwerb unspezifischer Qualifikationen bestimmt wird als durch Senioritätseffekte. Vgl. hierzu HASHIMOTO/RAISIAN (1985); ALTONJI/SHAKOTKO (1987); ABRAHAM/FARBER (1987); MINCER/HIGUCHI (1988); BROWN (1989); KANEMOTO/MACLEOD (1991: 161-162), aber auch MEDOFF/ABRAHAM (1980), (1981).

<sup>141</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1989), (1991: 161), (1992a: 146) sowie die in Teilschnitt II.1.1 bereits angeführten Studien von LEONHARD (1990); LAZEAR (1992b); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993), (1994a), (1994b).

<sup>142</sup>Dieses gilt verstärkt für die frühe Karrierephase amerikanischer Arbeitnehmer, die u.a. von JOHNSON (1978) durch die Bezeichnung "job shopping" charakterisiert wird. Auch empirisch läßt sich belegen, daß eine Steigerung des Karriereeinkommens von Arbeitnehmern oftmals durch einen Arbeitgeberwechsel realisiert wird. Vgl. dazu beispielsweise BORJAS (1981); TOPEL/WARD (1992).

<sup>143</sup>Vgl. hierzu auch die detaillierteren Ausführungen zu Beförderungsturnieren in den Unterabschnitten III.1.2, III.1.3 und IV.2.5.2. Vgl. im Zusammenhang mit dem "Japan-USA"-Vergleich KANEMOTO/MACLEOD (1989: 388).

<sup>144</sup>Sanktionierung im Sinne von Bestrafung setzt üblicherweise voraus, daß dem Sanktionierten Kosten entstehen. Im hier betrachteten Fall der Gleichgewichtstypisierung nach KANEMOTO/MACLEOD (1991) ist der Sanktionsbegriff hingegen sehr weit auszulegen, da die Kosten für den Sanktionierten nicht näher konkretisiert werden. Man könnte sich aber beispielsweise

weder die Arbeitnehmer oder der Arbeitgeber implizite Bestandteile der Arbeitsbeziehung verletzen und sich opportunistisch verhalten, auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt ein ganz anderer als in Japan. US-amerikanische Arbeitnehmer wählen bei opportunistischem Arbeitgeberverhalten<sup>145</sup> die Abwanderung (Exit-Option) zu einem anderen Arbeitgeber als Protestmaßnahme, die für den Arbeitnehmer aufgrund seiner überwiegend allgemeinen Qualifikationen sowie aufgrund eines relativ großen, intakten Arbeitsmarktes für "midcareer job seekers" mit weitaus geringeren Kosten verbunden ist als für japanische Arbeitnehmer. KANEMOTO/MACLEOD kommen daher zu dem Schluß, daß der US-amerikanische Arbeitsmarkt nicht durch ein Voice, sondern durch ein **Exit equilibrium**<sup>146</sup> gekennzeichnet ist.<sup>147</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, daß die eingangs in diesem Unterabschnitt angeführten Unvollkommenheiten des Arbeitsmarktes in Japan und den USA durch ein länderspezifisches Geflecht aus Institutionen

---

Kosten in Form von Reputationsverlusten für die sanktionierte Partei vorstellen. Daß diese Art von Kosten zumindest im Falle eines Arbeitnehmerfehlverhaltens und einer daraus folgenden Entlassung von Relevanz sind, zeigt der Befund von GIBBONS/KATZ (1991).

<sup>145</sup>Z.B. Mißachtung impliziter Entlohnungs- oder Karriereversprechen. Genaugenommen ergänzt der Sanktionsmechanismus "Exit-Option" die Institution "stellenbezogene Entlohnung". Wenn der Arbeitgeber beispielsweise die Funktion der Institution "stellenbezogene Entlohnung" aushöhlt, indem er vakante Stellen streicht oder unbesetzt läßt, verbleibt dem Arbeitnehmer als Ausweg immer noch die Exit-Option, die zumindest über mögliche Reputationsverluste oder durch eine Neueinstellung verursachte Transaktionskosten zu einer gewissen Sanktionierung des Arbeitgebers führt.

<sup>146</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1991). Dieses schließt jedoch nicht aus, daß teilweise auch "US locals do have a powerful voice" (KOIKE 1988: 240). In CANNINGS (1989) wird anhand einer Stichprobe von 674 Managern einer kanadischen Unternehmung gezeigt, daß auch in westlichen Unternehmen von Voice-Variablen ein signifikanter Einfluß auf die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung ausgehen kann.

<sup>147</sup>Empirisch läßt sich zeigen, daß Arbeitnehmer aufgrund einer nicht realisierten Beförderung bzw. schlechter Aufstiegschancen dazu neigen, den Arbeitgeber zu wechseln, um in einer anderen Beschäftigung alternative Karrierepfade zu nutzen. Vgl. dazu SCHOLL (1983); SOLNICK (1988); SICHERMAN/GALOR (1990); sowie selbst für Japan BRUNELLO et al. (1995: 112-113). Vgl. ergänzend für Großbritannien THEODOSSIOU (1996). In den USA (insbesondere in Anwaltsfirmen) findet man als informationsaufdeckende (bzw. opportunistisches Arbeitgeber-Verhalten verhindernde) Beförderungregel zum Teil auch die sogenannte Up-or-out-Regel, wonach Arbeitnehmer, die nach einer bestimmten Zeit nicht betrieblich aufsteigen, ihren Arbeitgeber verlassen *müssen*. Ist ein Arbeitgeber mit der Qualität eines Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches zufrieden, so wird er den entsprechenden Arbeitnehmer durch eine Beförderung (z.B. zum Partner in einer Anwaltsfirma) an sich binden wollen, wenn er zu einem bestimmten Zeitpunkt *lediglich über die beiden* Alternativen, den Arbeitnehmer zu befördern (up) oder zu entlassen (out), verfügt. Eine dauerhafte Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers zu einer Bezahlung "unter seinem Wert" kann auf diese Weise verhindert werden. Vgl. hierzu KAHN/HUBERMAN (1988); WALDMAN (1990b); LAZEAR (1991: 97-98), (1995c: 114-115); O'FLAHERTY/SIOW (1992), (1995); SIOW (1994: 91-93); DEMOUGIN/SIOW (1994).

kompensiert werden. Transaktionskosten für die Abwicklung von Arbeitsbeziehungen werden in beiden Ländern insbesondere durch den Abschluß von Kollektivverträgen zwischen (Betriebs-)Gewerkschaft und Unternehmensleitung eingespart, indem auf zeitintensive Verhandlungen über individuelle Arbeitsvertragsinhalte zum Teil verzichtet werden kann. Zu einer Einsparung von Vereinbarungs- und Durchsetzungskosten kommt es in den USA auch durch die Institution "stellenbezogene Entlohnung" (WATJ = Wages attached to jobs). Arbeitsmarktunvollkommenheiten in Form von nicht-kontrahierbaren Leistungen<sup>148</sup> werden in japanischen Großunternehmen über die Institution der lebenslangen Beschäftigung bei einem einzigen Arbeitgeber (LTE = Lifetime employment) und ein Self-enforcing-Entlohnungssystem kompensiert,<sup>149</sup> die in Verbindung mit einem kleinen, geographisch abgeschotteten Arbeitsmarkt zum japanischen Voice equilibrium führten. Im Gegensatz hierzu entwickelte sich auf dem US-amerikanischen, geographisch kaum begrenzten Arbeitsmarkt zur Verhinderung opportunistischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverhaltens eine Kombination aus den Institutionen "WATJ", "Abwanderung" und Up-or-out-Regel, was letztlich zum US-amerikanischen Exit equilibrium führte. Schließlich werden auch Probleme asymmetrisch verteilter Informationen auf den beiden Arbeitsmärkten unterschiedlich gelöst – in Japan insbesondere über eine zeitintensive Informationsakkumulation während der ersten 10 bis 15 Jahre einer *betrieblichen* Arbeitnehmerkarriere, in den USA dagegen vor allem über intensives Screening bei der Einstellung und während der Probephase<sup>150</sup> sowie einer Auswertung von Informationen aus der bisherigen *überbetrieblichen* Karriere eines Arbeitnehmers.<sup>151</sup>

Aufgrund der länderspezifischen Arbeitsmarktgleichgewichte und der durch sie jeweils bedingten betrieblichen Karrierpolitik haben sich auch national sehr unterschiedliche *stilisierte Typen von Arbeitnehmerkarrieren* herausgebildet. Der USA-Japan-Vergleich hat gezeigt, daß sich in Ja-

<sup>148</sup>Z.B. Erwerb betriebsspezifischer Qualifikationen, lediglich subjektiv bewertbare Teiltätigkeiten.

<sup>149</sup>Vgl. zu LTE und WATJ als Institutionen zur Verhinderung einer Unterinvestition in betriebsspezifische Qualifikationen KANEMOTO/MACLEOD (1989).

<sup>150</sup>Zusätzlich über die Verwendung von Selbsteinordnungsschemata in Verbindung mit WATJ; vgl. dazu das Modell von MACLEOD/MALCOMSON (1988) aus Unterabschnitt III.1.3.

<sup>151</sup>Vgl. hierzu auch den Unterabschnitt II.2.4 über den bisherigen Berufsverlauf als Individualfaktor.

pan Karrierestrukturen entwickelt haben, bei denen die Arbeitnehmer, die nach der Probezeit dauerhaft im Unternehmen verbleiben, unternehmensspezifische Qualifikationen erwerben und Quasirenten aufbauen. Für sie ergibt sich schwerpunktmäßig eine betriebliche Karriere.<sup>152</sup> Eine effiziente Arbeitnehmer-Allokation erfolgt hierbei lediglich innerhalb des Unternehmens<sup>153</sup> und zwar durch Versetzungen bzw. Beförderungen sowie durch eine unternehmensinterne Umschulung auf andere Tätigkeitsbereiche. In den USA, wo Arbeitnehmer im Durchschnitt auch externe Karrierealternativen relativ flexibel nutzen können, ohne daß hierdurch extrem hohe Mobilitätskosten verursacht würden, werden effiziente Arbeitsmarktstrukturen hingegen durch die Möglichkeit gesichert, daß eine Arbeitnehmer-Allokation auch *zwischen* verschiedenen Unternehmen stattfindet. Teilweise werden von einem Arbeitnehmer in den ersten Jahren seiner beruflichen Karriere bewußt mehrere unterschiedliche Anstellungen hintereinander gewählt, um sich anschließend für dasjenige Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match zu entscheiden, das ihm im Hinblick auf seine Karrierechancen am geeignetsten erscheint.

HIGH-SKILL EQUILIBRIUM IN DEUTSCHLAND. Verschiedene empirische Studien deuten darauf hin, daß sich nicht nur in den USA und Japan, sondern auch in anderen Ländern spezifische Arbeitsmarktinstitutionen entwickelt haben, mit denen die Unvollkommenheiten nationaler Arbeitsmärkte zum Teil kompensiert werden.<sup>154</sup> Im folgenden soll nun exemplarisch der Versuch unternommen werden, einen spezifischen Gleichgewichtstyp für den deutschen Arbeitsmarkt zu charakterisieren.<sup>155</sup>

Die oben eingeführte Dichotomie in Exit und Voice equilibrium suggeriert, daß auch der deutsche Arbeitsmarkt eigentlich einem der beiden Gleichgewichtstypen zugeordnet werden kann. Bei genauerer Betrachtung der spezifisch deutschen Arbeitsmarktinstitutionen, die sich teilwei-

---

<sup>152</sup>Im Zusammenhang mit Managerkarrieren vgl. SHIRAI (1983: 372-374).

<sup>153</sup>Inklusive Filialbetriebe, möglicherweise auch inklusive anderer mit der betrachteten Unternehmung eng verflochtener Betriebe.

<sup>154</sup>Vgl. hierzu den Vergleich nationaler Arbeitsmarktstrukturen für die USA, Norwegen und die Bundesrepublik Deutschland von ALLMENDINGER (1989) sowie die vergleichende Untersuchung von Managementkarrieren in Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien und der Bundesrepublik Deutschland in BRÖCKER (1991) mit einer Unterscheidung verschiedener Karrieretypen für die einzelnen Länder; vgl. BRÖCKER (1991: 151-158).

<sup>155</sup>Zu einer kritischen Diskussion deutscher Arbeitsmarktinstitutionen vgl. auch die Beiträge in INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN (1995).



se sehr deutlich von denen auf dem japanischen und US-amerikanischen Arbeitsmarkt unterscheiden, erscheint solch ein Vorhaben jedoch wenig sinnvoll.<sup>156</sup> Der deutsche Arbeitsmarkt ist insbesondere durch seine Gesetze zur Mitbestimmung auf Unternehmens- und Betriebsebene,<sup>157</sup> der großen Bedeutung von Verbänden, Kammern und Gewerkschaften auf überbetrieblicher<sup>158</sup> und von Betriebsräten auf betrieblicher Ebene,<sup>159</sup> der Regulierung individueller Beschäftigungsverhältnisse über Kollektivverträge<sup>160</sup> sowie dem dualen Ausbildungssystem,<sup>161</sup> das eine betriebliche und eine öffentlich-schulische Komponente enthält, geprägt.

Inwiefern Arbeitsmarktunvollkommenheiten durch deutsche Arbeitsmarktinstitutionen kompensiert werden und welche Art von Gleichgewicht sich hieraus ableiten ließe, läßt sich nach SOSKICE (1994) beispielhaft anhand der Institution des dualen Ausbildungssystems zeigen. Den Ausgangspunkt bildet hierbei die Marktunvollkommenheit, daß im allgemeinen von einer Unterinvestition in nicht-betriebsspezifische, berufsfachliche Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt ausgegangen werden muß.<sup>162</sup> Auf der einen Seite dürften Arbeitgeber strenggenommen kein Interesse daran haben, aktiv in berufsfachliche Qualifikationen von Arbeitnehmern zu investieren, da diese ihre Qualifikationen auch bei anderen Arbeitgebern produktiv einsetzen können und zudem andere Arbeitgeber, die nicht ausbilden und dadurch Kosten sparen, bereits ausgebildete Arbeitnehmer über ein höheres Lohnangebot abwerben können. Auf der anderen Seite haben Arbeitnehmer, die folglich sämtliche Kosten ihrer berufsfachlichen Ausbildung selbst zu tragen hätten, nur sehr eingeschränkte Verschuldungsmöglichkeiten auf dem Kapitalmarkt.<sup>163</sup>

<sup>156</sup>Zumal der Exit-Voice-Dichotomie strenggenommen nur eine eindimensionale Unterscheidung – nämlich Sanktionierung bei einer Aufrechterhaltung oder einer Auflösung der Arbeitsbeziehung – zugrunde liegt und es nicht zwingend erscheint, für eine allgemeine Gleichgewichtstypisierung auf das gleiche eindimensionale Unterscheidungskriterium zurückzugreifen und andere Dimensionen bei der Unterscheidung auszublenden.

<sup>157</sup>Vgl. Unterabschnitt II.1.3 sowie Mitbestimmungsgesetz und Montan-Mitbestimmungsgesetz.

<sup>158</sup>Vgl. zum deutschen Korporatismus z.B. die Beiträge in ALEMANN/HEINZE (1979) sowie die kritische Diskussion von HANK (1996).

<sup>159</sup>Vgl. Unterabschnitt II.1.3 sowie STREEK (1995).

<sup>160</sup>Vgl. die Unterabschnitte II.1.3 und IV.1.1.

<sup>161</sup>Vgl. Unterabschnitt II.1.2 sowie SOSKICE (1994); FRANZ/SOSKICE (1995).

<sup>162</sup>Vgl. SOSKICE (1994: 29-30).

<sup>163</sup>U.a. in Form eines nur äußerst begrenzten Kreditrahmens und durch die Höhe der verlangten Fremdkapitalzinsen. Kreditinstitute können die Erfolgsaussichten individueller Arbeitneh-

Über die deutsche Institution des dualen Ausbildungssystems und komplementäre Arbeitsmarktinstitutionen (wie beispielsweise Handwerkskammern und berufsfachliche Verbände) kann nach SOSKICE einer Unterinvestition in berufsfachliche Qualifikationen jedoch vorgebeugt werden.<sup>164</sup> Zum einen werden die Kosten für die berufsfachliche Ausbildung auf drei Parteien verteilt – auf die öffentliche Hand, die in Form von Berufsschulen die schulische Ausbildungskomponente finanziert, die Auszubildenden selbst, die über relativ geringe Löhne während der Lehre einen Teil der Kosten tragen, und die Arbeitgeber, die für die innerbetriebliche Ausbildungskomponente finanziell aufkommen.<sup>165</sup> Zum anderen sind deutsche Auszubildende bei Eintritt in einen Betrieb im Besitz einer im internationalen Vergleich relativ hohen Schulbildung, die das Erlernen berufsfachlicher Qualifikationen erheblich erleichtert. Damit unterstützt die öffentliche Hand nicht nur direkt über die Berufsschulen die berufsfachliche Ausbildung, sondern entlastet den Arbeitgeber auch indirekt über ein hohes Niveau an schulischer Bildung.

Aus Arbeitgebersicht sprechen noch zwei weitere Argumente dafür, aktiv in berufsfachliche Qualifikationen ihrer Arbeitnehmer zu investieren:<sup>166</sup> Zunächst einmal bestehen Verbundeffekte zwischen dem Erlernen berufsfachlicher und betriebsspezifischer Qualifikationen, d.h. die Weitergabe betriebsspezifischen Wissens während der Ausbildungszeit im Betrieb ist für den Arbeitgeber mit geringeren Kosten verbunden, als wenn ein neu eingestellter ausgebildeter Arbeitnehmer betriebsspezifisch angelehrt werden müßte. Außerdem dient die Ausbildungsphase dem Arbeitgeber

---

mer bei der Investition in ihre berufsfachlichen Qualifikationen nur ungenau einschätzen. Legen die Institute daher bei der Kalkulation des Zinssatzes, zu dem sich Arbeitnehmer verschulden können, die durchschnittliche Erfolgsquote zugrunde, wäre der Schuldendienst für außerordentliche Talente zu teuer. Diese Arbeitnehmer würden daher tendenziell von einer Fremd- zu einer Eigenfinanzierung übergehen (bzw. auf Familienangehörige zurückgreifen). Dadurch würde wiederum die Durchschnittsqualität unter denjenigen Arbeitnehmern fallen, die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten nachfragen. Antizipieren die Kreditinstitute wiederum diese Entwicklung, würden sie die Fremdkapitalzinsen weiter erhöhen usw. Vgl. SOSKICE (1994: 29). Zum Problem adverser Selektion vgl. auch Unterabschnitt II.2.4. Das Problem der adversen Selektion wäre dann nicht mehr gegeben, wenn z.B. Fachhochschulen und Hochschulen/Universitäten aussagefähige Eingangstests durchführen würden, so daß außerordentliche Talente ihre Fähigkeiten mittels eines Testergebnisses glaubhaft belegen könnten.

<sup>164</sup>Vgl. insbesondere SOSKICE (1994: 29-30, 55-58).

<sup>165</sup>Beispielsweise werden durch das Anlernen von Lehrlingen im Betrieb bereits erfahrene Arbeitskräfte zeitlich in ihrer üblichen betrieblichen Tätigkeit eingeschränkt, wodurch für den Arbeitgeber Opportunitätskosten der Zeit entstehen.

<sup>166</sup>Vgl. SOSKICE (1994); FRANZ/SOSKICE (1995).

auch als Screening- oder Testphase, in der das allgemeine Talent von Arbeitnehmern geprüft wird. Hoffnungsvolle Talente werden nach der Ausbildungszeit übernommen und steigen in die Kernbelegschaft auf, während sehr geringe Talente entlassen werden. Für Arbeitgeber, die nicht berufsfachlich ausbilden, hat das wiederum zur Konsequenz, daß ihrer externen Nachfrage nach berufsfachlichen Qualifikationen ein Angebot aus eher schlechten Talenten (die sogenannten "lemons" SOSKICE 1994: 56) gegenübersteht.

Auch aus Sicht der Arbeitnehmer ergeben sich verschiedene Aspekte, warum sie aus rationalen Erwägungen zusammen mit dem Arbeitgeber ein Arbeitsmarktgleichgewicht begründen, das sich durch ein relativ hohes Niveau an berufsfachlicher Ausbildung auszeichnet.<sup>167</sup> Zum einen tragen sie – analog zu den Arbeitgebern – aufgrund der Institution des dualen Ausbildungssystems nur einen Teil der Kosten für ihre Ausbildung. Zum anderen lohnt es sich für sie, bereits durch eine gute Schulausbildung die Arbeitgeberkosten für ihre berufsfachliche Ausbildung im Betrieb zu senken, da sie über einen guten Schulabschluß die Wahrscheinlichkeit erhöhen, beim Eintritt ins Berufsleben einen attraktiven Ausbildungsplatz ihrer Wahl angeboten zu bekommen.

Eine hohe Anstrengung beim Erlernen berufsfachlicher Fähigkeiten im Betrieb sowie in der Berufsschule lohnt sich für Auszubildende aus dreierlei Gründen: a) Eine gute berufsfachliche Ausbildung ist eine notwendige Voraussetzung, um im internen Arbeitsmarkt des ausbildenden oder eines anderen Arbeitgebers betrieblich aufzusteigen. b) Ein Auszubildender erhöht über einen guten berufsfachlichen Abschluß seine Chancen, nach der Ausbildung vom Arbeitgeber übernommen zu werden und nicht als "lemon" auf den externen Arbeitsmarkt ausweichen zu müssen. c) Arbeitnehmer erwerben über ein berufsfachliches Zertifikat eine gewisse Versicherung gegen betriebliche Karriererisiken, die in einer Trennung vom auszubildenden Arbeitgeber münden. Hierbei sorgen die Verbände und Kammern als typische Institutionen des deutschen Arbeitsmarktes dafür, daß die Qualität berufsfachlicher Ausbildung gesichert ist und einem berufsfachlichen Zertifikat daher eine wertvolle Signalisierungsfunktion zukommt.<sup>168</sup> Letztlich führt die hohe Anstrengung der Arbeitnehmer

<sup>167</sup>Vgl. SOSKICE (1994: 57-58).

<sup>168</sup>Voraussetzung ist allerdings, daß die betreffenden berufsfachlichen Qualifikationen nicht

beim Erlernen der berufsfachlichen Qualifikationen im Betrieb wiederum dazu, daß die Kosten des Arbeitgebers (z.B. zeitliche Opportunitätskosten bei den Ausbildern) ein moderates Maß nicht übersteigen.

Faßt man beide Positionen – die des Arbeitgebers und die der Arbeitnehmer bzw. Auszubildenden – zusammen, so läßt sich nach SOSKICE für den deutschen Arbeitsmarkt eine Art **High-skill equilibrium**<sup>169</sup> herleiten, bei dem Arbeitgeber aktiv in berufsfachliche Qualifikationen investieren und Arbeitnehmer sich durch eine hohe Anstrengung im berufsfachlichen Ausbildungsprozeß und sehr geringe Wechselambitionen nach erfolgreicher Ausbildung auszeichnen. Im Ergebnis kann auf diese Weise die Marktunvollkommenheit “Unterinvestitionen in allgemeine, berufsfachliche Qualifikationen” auf dem deutschen Arbeitsmarkt kompensiert werden.

Im Hinblick auf die obige Dichotomie in Exit und Voice equilibrium erscheint eine Antwort auf die Frage, welchem der beiden Gleichgewichtstypen das deutsche High-skill equilibrium näher kommt, nicht einfach, zumal hier auch nur beispielhaft auf den Zusammenhang zwischen dem dualen Ausbildungssystem und einer betrieblichen Arbeitnehmerkarriere näher eingegangen wurde. SENGENBERGER (1987: 318-323) kommt für den deutschen Arbeitsmarkt zu dem allgemeinen Ergebnis, daß sowohl das Prinzip der *Betriebsbindung* als auch das der *Berufsbindung* von hoher Relevanz sind, wobei das Gewicht beider Prinzipien von Branche zu Branche und mit der Unternehmensgröße variiert: Einerseits existieren in großen bis mittelgroßen deutschen Unternehmen formalisierte interne Arbeitsmärkte, in die Arbeitnehmer mit dem Beginn ihrer berufsfachlichen Ausbildung eintreten und bei einer Weiterbeschäftigung nach der Ausbildung zum Teil eine vergleichsweise lange Betriebszugehörigkeitsdauer und eine stabile betriebliche Karriere aufweisen, während der insbesondere der Betriebsrat als Voice-Organ fungiert. Andererseits besitzen Arbeitnehmer, die über ein berufsfachliches Zertifikat verfügen, auf dem deutschen Arbeitsmarkt theoretisch jederzeit die Exit-Option, bei einem anderen Arbeitgeber ein neues Beschäftigungsverhältnis zu beginnen. Auf die außerordentlich hohe Bedeutung berufsfachlicher Teilmärkte

---

über Technologieschocks entwertet werden (vgl. hierzu Kapitel V) und daß die Ausbildungsverordnungen an den technischen, sozialen und organisatorischen Wandel angepaßt werden.

<sup>169</sup>Vgl. SOSKICE (1994: 47-49, 58).

te für Deutschland und die überbetriebliche Arbeitnehmermobilität, die sich über die fachlichen Zertifikate ergibt, wird auch von SENGENBERGER (1987) verwiesen.<sup>170</sup> Daß die Exit-Option von einem nicht unbeträchtlichen Anteil deutscher Arbeitnehmer genutzt wird, belegen zudem verschiedene empirische Befunde.<sup>171</sup>

NATIONALE ARBEITSMARKTSTRUKTUREN UND BETRIEBLICHE KARRIEREPOLITIK. Trotz der aufgezeigten spezifischen Besonderheiten nationaler Arbeitsmärkte bleibt kritisch zu hinterfragen, ob die drei hier beschriebenen Arbeitsmarktgleichgewichte noch immer von aktueller Bedeutung sind und ob dauerhaft von signifikanten nationalen Unterschieden auf den Arbeitsmärkten auszugehen ist. Zunächst einmal wurde mehrfach betont, daß lediglich *stilisierte* Typen von Arbeitsmarktgleichgewichten beschrieben wurden, wobei in der Regel nicht der Einfluß anderer Kontextfaktoren (wie z.B. der Einfluß der Unternehmensgröße) berücksichtigt werden konnte. Es existieren aktuelle Entwicklungstendenzen, die den Schluß zulassen, daß sich diese *stilisierten* Arbeitsmarkttypen zur Zeit im Umbruch befinden. Beispielsweise sind die Institution der lebenslangen Beschäftigung sowie das Senioritätsprinzip für Arbeitnehmer der Kernbelegschaft in *japanischen* Großunternehmen schon seit einigen Jahren unter massiven Druck geraten.<sup>172</sup> Der Grund hierfür kann nicht zuletzt in der seit Beginn der 90er Jahre bestehenden Rezession gesehen werden, die zu einem verringerten Wachstum bei japanischen Großunternehmen führte sowie zu einem Überdenken impliziter Lohn- und Karrierezusagen durch japanische Arbeitgeber.

Auch auf dem *deutschen* Arbeitsmarkt sind zur Zeit Entwicklungen zu beobachten, die vom stilisierten High-skill equilibrium wegführen: Zum einen hat die Ausbildungsbereitschaft deutscher Arbeitgeber in den letz-

<sup>170</sup>Vgl. SENGENBERGER (1987: 147-149). "Dies gilt insbesondere für jüngere Arbeitskräfte, die in den Jahren nach dem Abschluß ihrer Ausbildung einmal oder mehrmals den Betrieb wechseln, ehe sie sich im allgemeinen auf längere Beschäftigungsperioden in einem bestimmten Betrieb einrichten" (SENGENBERGER 1987: 147).

<sup>171</sup>Vgl. BLIEN/RUDOLPH (1989); GERLACH/SCHASSE/VATTHAUER (1989); SCHASSE (1991); SCHETTKAT (1992) sowie die Ausführungen zum berufsfachlichen Segment in BIEHLER et al. (1981).

<sup>172</sup>Vgl. z.B. KNOLL (1994: 197-201); RUDOLPH (1995: 470); BLUME (1996); KRÄKEL (1999a). Zu einer weiteren Kritik am stilisierten japanischen Arbeitsmarktgleichgewicht sowie zu weiteren Literaturhinweisen, die belegen, daß die Krise des japanischen Beschäftigungssystems nicht erst seit Beginn der 90er Jahre besteht, vgl. Kapitel V.

ten Jahren deutlich abgenommen,<sup>173</sup> was letztlich im Widerspruch zu der vorherigen Argumentation über die Funktionsweise des deutschen High-skill equilibrium steht. Denkbar wäre – über eine Änderung gesetzlicher Restriktionen – eine Entwicklung hin zu einem flexibleren Ausbildungssystem, bei dem Arbeitnehmer nicht zu Beginn ihres Erwerbslebens eine umfassende berufsfachliche Ausbildung erhalten, sondern lediglich eine Ausbildung in Form einer flexibel wählbaren Anzahl an berufsfachlichen Qualifikationsmodulen, die im späteren Berufsverlauf über Fort- und Weiterbildung durch zusätzliche Module ergänzt werden können. Dieses hätte u.a. die Vorteile, daß auch die Kosten der berufsfachlichen Ausbildung flexibel gestaltet werden könnten, die Risiken für den Erwerb einer berufsfachlichen Qualifikation sinken<sup>174</sup> und möglicherweise die Probleme im Zusammenhang mit der drohenden Entwertung von Qualifikationen bei einer dynamischen Umwelt verringert werden.<sup>175</sup> Zum anderen wird vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung zum Teil das dauerhafte Fortbestehen des deutschen Korporatismus und damit auch die zukünftige Existenz einflußreicher “kollektiver Akteure” wie z.B. die der Industriegewerkschaften und der Arbeitgeberverbände angezweifelt.<sup>176</sup> Ganz allgemein wird in Teilen der Literatur eine Konvergenz der verschiedenen Arbeitsmarkttypen vermutet, d.h. es könnte im Zeitablauf zu weiteren evolutorischen Entwicklungen auf den einzelnen nationalen Arbeitsmärkten kommen, die schließlich international in ein einziges globales Arbeitsmarktgleichgewicht münden könnten.<sup>177</sup> Hierfür sprechen u.a. Harmonisierungsbestrebungen in den Rechtssystemen einzelner Länder eines übergeordneten Wirtschaftsraumes (z.B. innerhalb der Europäischen Union). Ein weiteres Indiz kann der Entstehung multinationalaler Unternehmen und der allgemeinen Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten entnommen werden.

---

<sup>173</sup>Vgl. z.B. REITZ/THOMS (1996).

<sup>174</sup>Beispielsweise sind auf diese Weise Hochschulstudenten, die ein Diplom mutmaßlich erst nach einer sehr langen Studienzzeit oder eventuell gar nicht erwerben könnten, in der Lage, bereits nach wenigen Semestern einen qualifizierten Berufsabschluß zu erhalten.

<sup>175</sup>Vgl. zum letzten Punkt auch die Diskussion in Kapitel V.

<sup>176</sup>Vgl. z.B. HANK (1996).

<sup>177</sup>Vgl. bereits schon die Konvergenzthese von DORE (1973), der eine Annäherung europäischer Arbeitsmarktstrukturen an das japanische Arbeitsmarktgleichgewicht vermutet. Zu einer Diskussion der DORE-These vgl. INAGAMI (1996), der zwar auch eine Annäherung des deutschen und des japanischen Systems prognostiziert, aber das Beibehalten typischer nationaler Besonderheiten (z.B. das duale Ausbildungssystem in Deutschland) nicht ausschließt.

Zur Zeit bestehen allerdings noch deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen nationalen Arbeitsmärkten,<sup>178</sup> so daß im folgenden von dem "Standort eines Unternehmens" als relevanten Kontextfaktor für die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers ausgegangen wird.

### 1.5 Sonstige Kontextfaktoren

Außer den bisher genannten Kontextfaktoren hat die von einer Unternehmung verwendete **Technologie** vermutlich mit den größten Einfluß auf die betriebliche Karrierepolitik,<sup>179</sup> wenn auch in der empirischen Forschung keine eindeutigen Ergebnisse vorliegen, welche *konkreten* Auswirkungen der Technologie auf die Karrieren von Arbeitnehmern im Detail bestehen.<sup>180</sup> Dieses mag nicht zuletzt auch daran liegen, daß der Einfluß anderer Kontextfaktoren im Einzelfall überwiegt und zudem vielfältige Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kontextfaktoren möglich sind, was letztlich einen reinen technologischen Determinismus für Karrieren ausschließt.

Zum einen bedingt die Technologie jedoch die erforderlichen *Qualifikationen*, die ein Arbeitnehmer für die Besetzung verschiedener Stellen im Laufe seiner Karriere benötigt.<sup>181</sup> Bereits im Teilabschnitt II.1.2 ist anhand des betrieblichen Segments deutlich geworden, welcher Einfluß von der gewählten Technologie ausgehen kann: In einer Unternehmung

<sup>178</sup>Vgl. hierzu auch die Einschätzung von SENGENBERGER (1987: 317-318). In LOCKE/KOCHAN (1995: 380-381) wird hingegen die Frage offen gelassen, ob zwischen den nationalen Strukturen größere Unterschiede als zwischen den Substrukturen eines nationalen Arbeitsmarktes bestehen.

<sup>179</sup>Vgl. u.a. VARDI/HAMMER (1977: insbesondere 634), die in der Technologie eine der Hauptdeterminanten innerbetrieblicher Mobilitätsprozesse sehen. BIELBY/BARON (1983) kommen hingegen zu dem Ergebnis, daß zumindest hinsichtlich der Stärke der Arbeitnehmer-Bindung an ein Unternehmen nur ein geringer Einfluß durch die Technologie besteht. BROWN/PHILIPS (1986) zeigen die unterschiedlichen historischen Auswirkungen auf, die sich aufgrund eines erhöhten Mechanisierungsgrads für die Karriereverläufe von Frauen und Männern in der US-amerikanischen Konservenindustrie ergaben. Zu den Auswirkungen der Massenproduktion auf die Karrieren von Arbeitnehmern in der US-amerikanischen Automobilindustrie vgl. GUEST (1954). Zum Zusammenhang zwischen Technologiewandel und (der Beendigung von) Arbeitnehmerkarrieren vgl. CARROLL/HAVEMAN/SWAMINATHAN (1990: 153-154); BARTEL/SICHERMAN (1993). Zum Zusammenhang zwischen Technologie, Organisationsstruktur und Karrieren vgl. KOCH (1981: 110-111).

<sup>180</sup>Vgl. BIELBY/BARON (1983: 105-106); PREISENDÖRFER (1987: 219).

<sup>181</sup>Vgl. VARDI/HAMMER (1977: 623); SPILERMAN (1977: 580-581); PREISENDÖRFER (1987: 219). PIORE (1978: 87-90) trifft eine idealtypische Unterscheidung in spezifische Technologien, die durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie durch Mobilitätsketten und eine hohe Kapitalintensität gekennzeichnet sind, und in allgemeine Technologien ohne Mobilitätsketten, bei denen insbesondere Ungelernte und Facharbeiter, also Arbeitnehmer mit allgemeinen Qualifikationen, benötigt werden.

mit Prozeßtechnologie sind Stellen oftmals in einer Mobilitätskette angeordnet, wobei ein Arbeitnehmer durch seine Tätigkeit in einer Stelle betriebsspezifische oder technologiespezifische Fähigkeiten erwirbt, die er für die in der Mobilitätskette folgende Stelle auf der nächsthöheren Hierarchieebene benötigt.<sup>182</sup> Probleme können sich in Form technologischen Wandels ergeben, wenn hierdurch erworbene Qualifikationen veralten und umfangreiche Weiterbildungsmaßnahmen für die beschäftigten Arbeitnehmer erforderlich werden. Denkbar wären zudem weitergehende Rationalisierungsschritte und möglicherweise ein Personalabbau.<sup>183</sup>

Zum anderen wurde empirisch auch der Einfluß der *Kapitalintensität* einer verwendeten Produktionsweise auf die Karriereverläufe von Arbeitnehmern getestet. Die Ergebnisse deuten darauf hin, daß zwischen der Kapitalintensität und dem Karriereerfolg (insbesondere dem Karriereeinkommen) von Arbeitnehmern einer Unternehmung ein positiver Zusammenhang besteht.<sup>184</sup>

Denkbar sind auch noch weitere Zusammenhänge zwischen der Technologie eines Unternehmens und den Karrieren der dort beschäftigten Arbeitnehmer. Beispielsweise könnte vermutet werden, daß Arbeitnehmer, die in einer Unternehmung mit einer *riskanten Technologie* beschäftigt sind, als Ausgleich für das erhöhte Risiko am Arbeitsplatz auch ein höheres Karriereeinkommen erhalten, was sich über die Theorie kompensierender Lohndifferentiale begründen ließe. Die Studie von ROBINSON (1988) zeigt jedoch, daß Arbeitnehmer, die mit einem hohen Risiko am Arbeitsplatz konfrontiert sind, häufig nur über geringe Qualifikationen verfügen und lediglich geringe Beförderungswahrscheinlichkeiten und niedrige Karriereeinkommen aufweisen.<sup>185</sup>

<sup>182</sup>Vgl. als empirischen Beleg BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY (1986: 259-262). Die empirischen Ergebnisse bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen der Verwendung von Prozeßtechnologie und der Existenz formaler Aufstiegsleitern zum Teil zwar nur schwach, die Autoren merken jedoch an, daß beinahe jeder untersuchte Betrieb mit Prozeßtechnologie auch über einen formal ausgeprägten internen Arbeitsmarkt verfügt. BARON/BIELBY (1980: 755-761) zeigen anhand zweier Chemieunternehmen, bei denen jeweils aufgrund der verwendeten Prozeßtechnologie ein streng formaler interner Arbeitsmarkt zu vermuten wäre, daß diese Vermutung lediglich für das eine Unternehmen zutrifft.

<sup>183</sup>Vgl. hierzu auch Kapitel V. Zu einer Fallstudie über den Zusammenhang zwischen technologischem Wandel und Qualifikationsdefiziten, "schleichender Rationalisierung" sowie Personalabbau in einem deutschen Maschinenbauunternehmen vgl. KÖHLER/NUBER/SCHULTZ-WILD (1989).

<sup>184</sup>Vgl. HODSON (1984: 339-342, 345-346); D'AMICO (1985).

<sup>185</sup>Vgl. für den deutschen Arbeitsmarkt LORENZ/WAGNER (1988) und BELLMANN (1994) mit



Eng verwandt mit der Technologie und der Organisationsstruktur eines Unternehmens ist der Kontextfaktor **Arbeitsorganisation**. SCHNÄPEL (1993) argumentiert, daß eine weniger intensiv betriebene vertikale Arbeitsteilung im Unternehmen zu erweiterten individuellen sowie gruppenbezogenen Entscheidungskompetenzen und letztlich zu flacheren Hierarchiestrukturen führt. Letzteres wiederum impliziert eine Verringerung betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten für Arbeitnehmer,<sup>186</sup> was jedoch durch eine verstärkte horizontale Arbeitnehmermobilität, also Versetzungen innerhalb einer Hierarchieebene, kompensiert werden kann.<sup>187</sup>

Schließlich gehören zu den sonstigen Kontextfaktoren auch jene bisher noch nicht diskutierten Faktoren, die die Größe sowie die Organisationsstruktur einer Unternehmung und damit sowohl die Karriereopportunitäten von Arbeitnehmern als auch die Gestaltungsmöglichkeiten einer betrieblichen Karrierepolitik beeinflussen. Hierzu zählen neben **Konjunktуреinflüssen, Branchenentwicklungen** und dem **Markterfolg der Unternehmung** insbesondere die **Übernahme**<sup>188</sup> sowie weitere, eine **Reorganisation von Unternehmen** bewirkende Einflußfaktoren,<sup>189</sup> die jeweils zu einer Beendigung einer betrieblichen Karriere, eventuell aber auch zu neuen Karrieremöglichkeiten von Arbeitnehmern führen können. So untersucht GERPOTT (1994) beispielsweise die Ausscheidensquote deutscher Top-Manager nach erfolgter Unternehmensakquisition. Er kommt zu dem Ergebnis, daß die Ausscheidensquote von Top-Managern (TM-AQ) akquirierter Unternehmen in den ersten Jahren nach der Akquisition über der durchschnittlichen Ausscheidensquote deutscher Top-Manager liegt, andererseits aber die TM-AQ nach Akquisition in Deutschland deutlich unterhalb der US-amerikanischen TM-AQ nach ei-

---

unterschiedlichen Ergebnissen.

<sup>186</sup>Vgl. auch FAUST/JAUCH/DEUTSCHMANN (1994: insbesondere 120, 123-125); FAUST et al. (1994: 85-89, 121-131). Die Autoren sehen durch die Verschlingung von Industrieunternehmen (Hierarchieabbau) vor allem die konventionellen Karrieremöglichkeiten von Facharbeitern bedroht. Vgl. für Fach- und Führungskräfte mit Hochschulabschluß HENN (1995: 31). Zu Besonderheiten von Arbeitnehmerkarrieren bei "schlanker Produktion" vgl. auch WOMACK/JONES/ROOS (1992: 20, 209-210).

<sup>187</sup>Vgl. zudem STAEHLE (1991: 820); SCHANZ (1993: 403).

<sup>188</sup>Zum Einfluß einer Unternehmensübernahme auf die Karrieren der Arbeitnehmer der betroffenen Belegschaft (gemessen in der Veränderung der Lohnhöhe und der Belegschaftsgröße) vgl. BROWN/MEDOFF (1988).

<sup>189</sup>Vgl. CARROLL/HAVEMAN/SWAMINATHAN (1990: 161).

ner Unternehmensübernahme liegt.<sup>190</sup>

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, *welche* – aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik – *exogenen* Faktoren aus dem Kontext eines Arbeitnehmers *auf welche Weise* die Karriereverläufe von Arbeitnehmern beeinflussen können. Diese exogenen Faktoren üben insofern einen Einfluß auf die Karrierepolitik aus, als sie eine Art von Restriktionen bilden, die bei der Gestaltung betrieblicher Karrieren vom Arbeitgeber zu beachten sind. Eine eindeutige Rangfolge unter den Kontextfaktoren hinsichtlich ihrer *Bedeutung* für die betriebliche Karrierepolitik ist vermutlich nicht möglich, da jeder Kontextfaktor auf unterschiedliche Weise als Restriktion wirkt und zudem Interdependenzen zwischen einzelnen Kontextfaktoren bestehen. Möglich ist lediglich eine Unterscheidung in Kontextfaktoren auf betrieblicher Ebene, die vom Arbeitgeber beeinflußbar sind, wenngleich sie *aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik* dennoch Restriktionscharakter haben,<sup>191</sup> da ihre Festlegung nicht primär dem karrierepolitischen Kalkül eines Arbeitgebers entspringt, und in Kontextfaktoren auf überbetrieblicher Ebene, denen ein strikter Restriktionscharakter zukommt. Letztere Gruppe von Kontextfaktoren läßt sich grob unter den Kontextfaktor “Standort eines Unternehmens” (Unterabschnitt II.1.4) subsumieren, der damit von zentraler Bedeutung für die betriebliche Karrierepolitik ist. Durch ihn wird der nationale Kontext beschrieben, in den die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers eingebunden ist. Eine Beeinflussung dieses Kontextfaktors ist lediglich vom Arbeitgeber möglich, indem er den nationalen Sitz seines Hauptunternehmens oder einzelner Niederlassungen ändert, was in der Regel mit erheblichen Kosten verbunden ist. Neben den Kontextfaktoren existieren jedoch auch individuelle Charakteristika eines Arbeitnehmers, die seine Karrieremöglichkeiten beeinflussen und aus Sicht der Karrierepolitik eines Arbeitgebers ebenfalls als exogen zu bezeichnen sind. Diese Individualfaktoren sollen nun im folgenden skizziert werden.

---

<sup>190</sup>Vgl. GERPOTT (1994: 17). Zur Beendigung betrieblicher Topmanagerkarrieren durch Unternehmensübernahmen in den USA vgl. auch MARTIN/McCONNEL (1991); AGRAWAL/WALKING (1994).

<sup>191</sup>Z.B. Organisationsstruktur, Unternehmensgröße und -wachstum, Technologie.

## 2. Individualfaktoren einer betrieblichen Karriere

### 2.1 Alter

Einen der wichtigsten Individualfaktoren stellt das **Alter** eines Arbeitnehmers dar.<sup>192</sup> Das Alter determiniert den Planungshorizont, der sich aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik für einen Arbeitnehmer ergibt: Je jünger ein Arbeitnehmer bei seinem Eintritt in die Unternehmung ist, desto länger ist die potentielle Verweildauer des Arbeitnehmers im Betrieb und desto länger ist daher tendenziell der Planungszeitraum, den der Arbeitgeber für die betriebliche Karriere des entsprechenden Arbeitnehmers veranschlagen kann. Beispielsweise werden Karrierepfade, die sich aus vielen einzelnen Hierarchiepositionen zusammensetzen und sich über einen vergleichsweise langen Zeitraum erstrecken (z.B. Mobilitätsketten im betrieblichen Arbeitsmarktsegment), vorzugsweise für junge Arbeitnehmer in Frage kommen, wenn die Karrierepolitik keinen Quereinstieg in die Karrierepfade erlaubt.

Von zentraler Bedeutung ist insbesondere der Einfluß des Individualfaktors "Alter" auf den (geplanten) Qualifikationserwerb eines Arbeitnehmers im Laufe seiner Karriere. Deutlich wird dieser Zusammenhang anhand der Ergebnisse der **Humankapitaltheorie**, die den Investitionscharakter des Qualifikationserwerbs betont und zwischen **allgemeinem** sowie **betriebsspezifischem** Humankapital unterscheidet.<sup>193</sup> Unter allgemeinem Humankapital werden diejenigen Qualifikationen eines Arbeitnehmers subsumiert, die nicht nur die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers in dem Unternehmen erhöhen, in dem der Arbeitnehmer

<sup>192</sup>Empirisch zeigt sich, daß die Beförderungschancen eines Arbeitnehmers signifikant durch sein Alter beeinflusst werden; vgl. BOURGUIGNON/CHIAPPORI (1990: 40, 43). Tendenziell gilt, daß Arbeitnehmer ab einem gewissen Alter schlechtere Beförderungschancen als jüngere Arbeitnehmer haben, wobei gleichzeitig aber auch Interdependenzen mit dem Kontextfaktor "Organisationsstruktur" bestehen, d.h. der Einfluß des Alters kann auf den einzelnen Hierarchiestufen sehr unterschiedlich sein. Vgl. ROSENBAUM (1979b: 31-33); DiPRETE/SOUL (1988: 39); SCHWAN/SOETERS (1992: 155); ARIGA et al. (1992: 448-451); BÜCHEL/PANNENBERG (1994: 288).

<sup>193</sup>Die Humankapitaltheorie beschäftigt sich ganz allgemein mit "activities that influence future real income through the imbedding of resources in people. This is called investing in human capital" (BECKER 1962: 9). Der Begriff "Humankapital" kann zwar strenggenommen als weiteres Synonym für die bisher verwendeten Begriffe "Qualifikationen", "Fähigkeiten" und "Wissen" verstanden werden. Dennoch bietet sich hier die Einführung eines neuen Begriffes und ein Rückgriff auf die Humankapitaltheorie an, da diese den zeitlichen Aspekt betrieblicher Aus- und Weiterbildung hervorhebt, der gerade in diesem Unterabschnitt von zentraler Bedeutung ist.

die Qualifikationen erworben hat, sondern ebenfalls zu einer Erhöhung des zukünftigen Arbeitnehmer-Wertgrenzprodukts führen, wenn der Arbeitnehmer die Unternehmung wechseln würde.<sup>194</sup> Qualifikationen, die hauptsächlich nur dann die Produktivität eines Arbeitnehmers erhöhen, wenn dieser in der Unternehmung verbleibt, in der er die Qualifikation erworben hat, werden hingegen als betriebspezifisches Humankapital bezeichnet.<sup>195</sup> Der Erwerb allgemeinen und/oder spezifischen Humankapitals ist häufig eine notwendige Voraussetzung, damit ein Arbeitnehmer innerhalb der betrieblichen Hierarchie aufsteigen kann, da eine Beförderung für den Arbeitnehmer in der Regel mit einem Aufgabenwechsel einhergeht und die neuen Aufgaben oftmals mit zusätzlichen Anforderungen an den Arbeitnehmer verknüpft sind.

Eine Investition in Humankapital kann in gewisser Weise mit Investitionen in Sachkapital verglichen werden, bei denen in den Anfangsperioden üblicherweise Auszahlungsüberschüsse und in den anschließenden Folgeperioden Einzahlungsüberschüsse erzielt werden. Bezogen auf die Humankapitalproblematik wird sich daher der betriebliche Aufstieg eines Arbeitnehmers, der mit Humankapitalinvestitionen verbunden ist, nur dann lohnen,<sup>196</sup> wenn durch die Investition insgesamt ein positiver Barwert realisiert wird, d.h. wenn die diskontierten Aus- und Weiterbildungsauszahlungen durch die diskontierten Einzahlungen überkompensiert werden. Da die Anzahl derjenigen Perioden, in denen Einzahlungsüberschüsse erzielt werden, um so größer ist, je jünger der entspre-

---

<sup>194</sup>Vgl. BECKER (1962: 12-13). Zu einer empirischen Bestätigung des "general human capital"-Ansatzes vgl. NEUMARK/TAUBMAN (1995).

<sup>195</sup>Vgl. BECKER (1962: 17).

<sup>196</sup>Ausgegangen sei davon, daß das für den betrieblichen Aufstieg erworbene Humankapital dauerhaft in der Unternehmung nutzbar ist und nicht durch Kündigung oder eine weitere Beförderung des Arbeitnehmers auf eine ganz andere Stelle obsolet wird. "Lohnend" ist hier aus kollektiver Sicht der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung gemeint. Üblicherweise wird jedoch aus Anreizgesichtspunkten davon ausgegangen, daß im Falle allgemeinen Humankapitals der Arbeitnehmer sämtliche Auszahlungen zu tragen hat und im Gegenzug dafür auch sämtliche Einzahlungen erhält, während bei spezifischem Humankapital jede Seite sowohl an den Auszahlungen als auch an den Einzahlungen beteiligt wird. Vgl. BECKER (1962: 12-25); HUTCHENS (1989: 50-52). Vgl. alternativ zum sogenannten "ausbeutungsfreien" Arbeitsvertrag bei spezifischen Humankapitalinvestitionen WENGER (1986: 171-175); SADOWSKI (1988: 227-229). JOHNSON (1996) entwickelt und testet empirisch erfolgreich ein Modell, in dem Arbeitnehmer sowohl sämtliche Ausgaben für betriebspezifische Humankapitalinvestitionen tragen als auch sämtliche Erträge erhalten. Opportunistisches Verhalten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann dadurch verhindert werden, daß von beiden Seiten jeweils ein Pfand geleistet wird. Ein wesentliches Ergebnis des Modells ist, daß die Erträge aus betriebspezifischem Humankapital diejenigen aus allgemeinem Humankapital übersteigen.

chende Arbeitnehmer und je länger damit seine erwartete Betriebszugehörigkeit ist, werden jüngere Arbeitnehmer im Hinblick auf ausbildungsintensive Karrieren tendenziell bessere Chancen als ältere Arbeitnehmer haben.<sup>197</sup> Wird das Investitionskalkül auf jeder einzelnen Hierarchiestufe angewendet, so haben jüngere Arbeitnehmer vor dem Hintergrund einer rationalen Karrierepolitik strenggenommen auf jeder Stufe vergleichsweise bessere Beförderungschancen, sofern für den Aufstieg zusätzliche Qualifikationen erforderlich sind, die langfristig genutzt werden sollen.<sup>198</sup>

Von dem Individualfaktor "Alter" gehen noch weitere Einflüsse auf die Karriere(gestaltung) eines Arbeitnehmers (Arbeitgebers) aus. Arbeitnehmer, die in einem Unternehmen verweilen und daher mit zunehmendem Alter gleichzeitig eine zunehmende Betriebszugehörigkeitsdauer realisieren, werden im Laufe ihrer betrieblichen Karriere immer mehr betriebspezifisches Humankapital (z.B. spezifisches Wissen über betriebliche Abläufe und informelle Informationskanäle) aufbauen. Dieses führt dazu, daß von der Arbeitgeberseite her mit steigendem Alter des Arbeitnehmers immer weniger mit einer Abwanderung des Arbeitnehmers zu einem anderen Unternehmen gerechnet werden muß, da dem Arbeitnehmer nur in der aktuellen Arbeitsbeziehung die spezifischen Fähigkeiten entgolten werden (u.a. auch durch Fringe benefits in Form von Betriebsrenten oder Senioritätsrechten nicht-monetärer Art im Unternehmen, wie z.B. bei der internen Urlaubsregelung).<sup>199</sup>

Schließlich ist das Alter als Individualfaktor auch insofern von Bedeu-

<sup>197</sup>Vgl. auch SIOW (1994: 100).

<sup>198</sup>Zum Zusammenhang zwischen dem Alter eines Arbeitnehmers und dem Anreiz, Humankapitalinvestitionen vorzunehmen, vgl. BECKER (1962: 38); BEN-PORATH (1967: 352); KLEVMARKEN/QUIGLEY (1976: 47). Die empirischen Ergebnisse von ALTONJI/SPLETZER (1991) belegen einen negativen Zusammenhang zwischen Länge und Intensität betrieblicher Ausbildung. Bezogen auf die obige Argumentation ließe dies die einschränkende Vermutung zu, daß ältere Arbeitnehmer ihren Wettbewerbsnachteil um Karrierepfade mit hohen Humankapitalanforderungen möglicherweise über eine höhere Ausbildungsintensität wettmachen können.

<sup>199</sup>Vgl. SPILERMAN (1977: 563-564). Inwiefern solch eine langfristige Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Bindung aus Sicht des Arbeitgebers als positiv zu beurteilen ist, hängt nicht zuletzt von der individuellen Qualität des Arbeitnehmers sowie von der geplanten zukünftigen Unternehmenspolitik ab. Ein grundsätzliches Problem aufgrund einer dauerhaften Bindung könnte zudem in Form von Trägheitseffekten im Entscheidungsverhalten der Arbeitnehmer bestehen; vgl. SCHAUBENBERG (1997). Zum Zusammenhang zwischen betriebspezifischem Humankapital, Quasirenten und der Bindung von Arbeitnehmern vgl. auch die Charakterisierung des japanischen Arbeitsmarktgleichgewichts in Unterabschnitt II.1.4 sowie das Ergebnis in TOPEL (1991: 145). Zum Zusammenhang zwischen dem Alter und der Fluktuation von Arbeitnehmern vgl. auch ERIKSSON (1991).

tung, als ein Arbeitnehmer im Laufe seiner Karriere physischen und psychischen Veränderungen unterworfen ist. *Zum einen* wird in einem Teil der Literatur davon ausgegangen, daß sich die Belastbarkeit eines Arbeitnehmers im Zeitablauf ändert und daß häufig die – zumindest physische – Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern sowie die Flexibilität im fortgeschrittenen Alter abnehmen.<sup>200</sup> Argumentiert man in diesem Fall rein neoklassisch, so würde eine Verringerung des (physischen) Grenzprodukts von Arbeitnehmern mit zunehmendem Alter eine Schmälerung des Karriereeinkommens zur Folge haben. Dabei wird allerdings angenommen, daß ein Arbeitnehmer im Zeitablauf eine ganz bestimmte, sich nicht oder nur kaum ändernde Aufgabe versieht, wovon in der Realität eher nicht ausgegangen werden kann. Vielmehr läßt sich vermuten, daß ein Arbeitnehmer verschiedene Karrierephasen durchläuft, in denen seine Stärken wechseln und der Arbeitnehmer entsprechend seiner Stärken im Unternehmen eingesetzt wird,<sup>201</sup> was dann selbst bei neoklassischer Sichtweise (d.h. Entlohnung eines Arbeitnehmers nach seinem Wertgrenzprodukt) nicht zu einem Absinken seines Karriereeinkommens mit steigendem Alter führen würde.

*Zum anderen* ist auch zu vermuten, daß ein Arbeitnehmer im Zeitablauf unterschiedliche Karriereinteressen entwickelt bzw. daß die Gewichtung der Argumente in seiner Nutzenfunktion mit zunehmendem Alter Veränderungen unterliegt. Vielfach wird angenommen, Arbeitnehmer seien in der frühen Phase ihrer Karriere hauptsächlich an einem betrieblichen Aufstieg, verbunden mit einer Zunahme von Prestige, Einkommen und beruflichen Herausforderungen, interessiert, während in späteren Phasen eher Arbeitsplatz-, Einkommens- und Statussicherung im

---

<sup>200</sup>Vgl. ECKARDSTEIN (1971: 103-106); LANG (1983: 35-46); FELDERER (1983: 106-116); DELHEES (1990); KNOLL (1994: 105); aber auch CLARK/KREPS/SPENGLER (1978: 928); SCHANZ (1993: 427-429). Zur Veralterung von Humankapital im Zeitablauf vgl. u.a. NEUMAN/WEISS (1995).

<sup>201</sup>DALTON/THOMPSON/PRICE (1977) unterscheiden vier Phasen einer betrieblichen Karriere von Akademikern: eine Lernphase, eine Phase, in der der Arbeitnehmer selbständig Entscheidungsprobleme löst, eine Phase, in der der Arbeitnehmer Verantwortung für Mitarbeiter übernimmt und jüngere Kollegen ausbildet, und schließlich am Ende der Karriere eine Phase, in der der Arbeitnehmer mit seinen Entscheidungen Einfluß auf die zukünftige Entwicklung der Unternehmung ausübt. Zu typischen (betrieblichen und überbetrieblichen) Karrierephasen vgl. auch SCHANZ (1982: 256-258), (1993: 421-430); STAEBLE (1991: 823-825); FORBES/PIERCY (1991: 151-156); TOSI/RIZZO/CARROLL (1994: 168-172); BERTHEL (1995a: 301-304), (1995b: 1291-1292) sowie die dort angegebene Literatur.

Vordergrund stünden.<sup>202</sup> Dieses würde wiederum bedeuten, daß eine aktive Karrierepolitik allein schon durch die Existenz derartiger Karrierephasen bei Arbeitnehmern flexiblen Anforderungen unterworfen ist, will sie verhindern, daß Anreiz- und Allokationsziele im Zeitablauf verletzt werden.<sup>203</sup>

## 2.2 Schulbildung

Ganz allgemein läßt sich feststellen, daß Arbeitnehmer mit einer höheren Schulbildung oder einem besseren Schulabschluß<sup>204</sup> günstigere Karrierechancen als andere Arbeitnehmer haben.<sup>205</sup> Dieses mag daran liegen, daß Arbeitnehmer mit besserem Schulabschluß in der Anfangsphase ihrer Karriere bei der Einstellung bevorzugt werden, oder aber daran, daß ein guter Schulabschluß eine dauerhafte Bevorzugung durch die Karrierepolitik bewirkt.<sup>206</sup> Eine rationale Erklärung für die Bevorzugung von Arbeitnehmern mit mehr bzw. höherer Schulbildung ergibt sich möglicherweise über die Substituierbarkeit zwischen betrieblicher Ausbildung (**On-the-job training**) und außerbetrieblicher Ausbildung (**Off-the-job training**).<sup>207</sup> Falls eine derartige Substituierbarkeit vorliegt und Arbeitgeber zumindest einen Teil der betrieblichen Ausbildungskosten zu tragen haben, werden Arbeitgeber Arbeitnehmer mit höherer Schulbildung schon bei der Einstellung präferieren, um Kosten zu sparen. Andererseits läßt sich auch argumentieren, daß Schulbildung zum Teil komple-

<sup>202</sup>Vgl. z.B. SPILERMAN (1977: 574). Dieses ließe sich auch mikroökonomisch über eine sich im Zeitablauf ändernde Nutzen- und/oder Arbeitsleidfunktion erklären.

<sup>203</sup>Beispielsweise dürften potentielle Beförderungen auf Stellen mit hoher Einkommenssicherheit, aber nur geringen Möglichkeiten zur Steigerung des Karriereeinkommens, für zahlreiche junge Arbeitnehmer kaum anreizkompatibel sein. Zu einer genaueren Diskussion der Anreiz- und Allokationsziele vgl. Abschnitt III.1.

<sup>204</sup>Der Begriff *Schulbildung* sei hierbei weit auszulegen. Er umfaßt ebenfalls die Bildung, die sich aus dem Besuch einer Fachhochschule oder Hochschule ergibt. Mit einem *besseren Schulabschluß* sei im folgenden gemeint, daß ein Arbeitnehmer einen Schulabschluß an einer höherrangigen Bildungsinstitution – also eine *höhere* Schulbildung – erworben hat (z.B. Hochschulreife im Vergleich zum Realschulabschluß), daß ein Arbeitnehmer bessere Abschlußnoten erzielt hat oder daß er einen bestimmten Schulabschluß in einer kürzeren Zeit erreicht hat als eine Vergleichsperson. Zur Relevanz der Qualität schulischer Bildung auf das Karriereeinkommen vgl. die empirische Studie von CARD/KRUEGER (1992).

<sup>205</sup>Vgl. ROSENBAUM (1980); SICHERMAN (1990); SICHERMAN/GALOR (1990); BÜCHEL/PAN-  
NENBERG (1994: 288).

<sup>206</sup>Vgl. SPILERMAN (1977: 585-586). Arbeitnehmer mit einem besseren Schulabschluß erzielen über einen längeren Zeitraum hinweg Anstiege in ihrem Karriereeinkommen und erst zu einem späteren Zeitpunkt einen Einbruch in ihrem Einkommen; vgl. SPILERMAN (1977: 565).

<sup>207</sup>Vgl. SICHERMAN (1991).

mentären Charakter hat, da Arbeitnehmer mit hoher Schulbildung bzw. gutem Schulabschluß vergleichsweise geringe Kosten im Zusammenhang mit On-the-job training verursachen.<sup>208</sup>

Auch aus informationsökonomischer Sicht ergibt sich eine Erklärung für die Bevorzugung von Arbeitnehmern mit besserem Schulabschluß durch die Karrierepolitik. Einerseits bekommt ein Arbeitgeber durch die Kombination aus erreichtem Schulabschluß und benötigter Schuldauer bzw. dem Alter des Arbeitnehmers Informationen über die Eignung des Arbeitnehmers für alternative Karrierepfade. Beispielsweise könnte sich aus dem hohen Alter und einer hohen Semesteranzahl eines Hochschulabsolventen der Rückschluß auf nur vergleichsweise geringe Fähigkeiten der betreffenden Person ergeben: Der Student benötigte möglicherweise mehrere Versuche, um sämtliche Prüfungen zu absolvieren, oder aber der Student zeichnet sich eventuell durch eine nur geringe Entschlußkraft aus, was dazu führte, daß dieser bei der Wahl seines Berufsweges und/oder bei der Wahl seiner Vertiefungsfächer "Zeit verloren" hat. Letztlich sind die Karriereinformationen, die sich aus der Kombination von Schulabschluß und Alter/Abschlußdauer ziehen lassen, jedoch nur unvollständig und vielleicht zum Teil auch verzerrt. Bessere Informationen erhält man, wenn zusätzlich die Art des Schulabschlusses (inklusive der spezifischen Besonderheiten der Bildungsinstitution<sup>209</sup> sowie der gewählten Fächerkombination, falls der Arbeitnehmer Wahlmöglichkeiten hatte) und die erzielten Abschlußnoten für die Bewertung des Arbeitnehmers hinzugezogen werden.<sup>210</sup> Aber auch dann läßt sich nicht eindeutig ausschließen, daß z.B. ein Hochschulabsolvent statt einer breiten Wissensbasis nur ein sehr enges, auf die Prüfungsfragen zugeschnittenes Wissen erworben hat oder möglicherweise in der Abschlußprüfung einfach nur Glück gehabt hat. Trotz dieser Einschränkungen läßt sich jedoch festhalten, daß ein gewisser Rückschluß von der beobachtbaren Schulbildung auf *unbeobachtbare* Charakteristika eines individuellen Arbeitnehmers durchaus zulässig

<sup>208</sup>Vgl. BÜCHEL/PANNENBERG (1994: 287).

<sup>209</sup>Beispielsweise ist es auf vielen nationalen Arbeitsmärkten nicht unüblich, daß Arbeitgeber hinsichtlich der "educational credentials" auch darauf achten, an welcher Hochschule und bei welchen Professoren ein Hochschulabsolvent studiert hat.

<sup>210</sup>Empirische Ergebnisse zeigen für die USA allerdings, daß die Anzahl besuchter Kurse und die erzielten Noten nur einen relativ geringen Teil des mit einem Schulabschluß erzielten Einkommens erklären können. Vgl. WEISS (1995: 138-141) sowie die dort angegebenen empirischen Befunde.



erscheint.<sup>211</sup> Insbesondere kann aus der Tatsache, daß ein Arbeitnehmer eine lange Zeit in Bildungsinstitutionen zugebracht hat, indem er nach Abschluß der Grundschule auch die Hochschulreife und einen Hochschulabschluß erreicht hat, auf eine vergleichsweise hohe Ausdauer oder Beharrlichkeit des Arbeitnehmers geschlossen werden. Dieses wiederum läßt Rückschlüsse auf eine ebenfalls hohe Ausdauer im Berufsleben zu, was für Arbeitgeber, die zeitaufwendige On-the-job-training-Programme und auf Dauer ausgerichtete betriebliche Karrieren anbieten, eine wertvolle Information darstellt.

Andererseits wird im Rahmen der Informationsökonomie auch argumentiert, daß Arbeitnehmer, die ihre Fähigkeiten relativ gut einzuschätzen vermögen, bewußt handeln und über einen besseren Schulabschluß *glaubhaft* eine überdurchschnittliche Qualität signalisieren können, sofern die Qualität eines Arbeitnehmers negativ mit den Opportunitätskosten des Arbeitnehmers (z.B. Zeitaufwand) korreliert ist, die durch das Erreichen eines besseren Schulabschlusses verursacht werden.<sup>212</sup> Ausgegangen wird hierbei von einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in dem Sinne, daß ein Arbeitnehmer bessere Informationen über seine individuelle Qualität besitzt als der Arbeitgeber. Unter der Qualität eines Arbeitnehmers seien hier bestimmte Grundfähigkeiten (Ability) wie beispielsweise logische Kombinationsgabe, Arbeitsbelastbarkeit oder ganz allgemein intellektuelle Fähigkeiten zu verstehen.<sup>213</sup> Argumentiert wird nun, daß ein glaubhaftes Signalisieren hoher Arbeitnehmerqualität gewährleistet ist, wenn die (zeitlichen) Opportunitätskosten für den Erwerb eines besseren Schulabschlusses für

<sup>211</sup>Vgl. WEISS (1995: insbesondere 137, 141-142) mit dem Hinweis auf entsprechende empirische Befunde. Diese Rückschlüsse sind also selbst in Situationen beidseitiger Unsicherheit möglich, in denen nicht nur der Arbeitgeber, sondern auch der Arbeitnehmer die unbeobachtbaren Charakteristika nicht kennt, da es durch die Handlungen des Arbeitnehmers zu einer unbewußten Informationsaufdeckung kommen kann. Weitergehende Möglichkeiten einer Informationsaufdeckung durch Anreize und bewußte Wahlhandlungen ergeben sich im Falle asymmetrisch verteilter Informationen, wobei der Arbeitnehmer die besser informierte Partei darstellt. Vgl. dazu den folgenden Absatz.

<sup>212</sup>Im Gegensatz zu der vorherigen *Screening*-Argumentation handelt es sich hier um einen aktiven Vorgang eines nutzenmaximierenden Arbeitnehmers, der quasi in den Erwerb eines allgemeinen Bildungszertifikats investiert, um dadurch in den Genuß besserer Karrierechancen und eines höheren Karrierelebensinkommens zu gelangen. Zu dieser Art des aktiven Signalisierens (*Signaling*) vgl. SPENCE (1973); ARROW (1973a); RILEY (1976); WILLIS (1986: 591-594). Zum Zusammenhang zwischen erwartetem Lebensinkommen, Bildungsabschluß und der Selbstselektion von Arbeitnehmern vgl. WILLIS/ROSEN (1979).

<sup>213</sup>Eine genaue Diskussion des Qualitätsbegriffs soll erst im Teilabschnitt III.1.1 erfolgen.

Arbeitnehmer niedriger Qualität prohibitiv hoch sind und diese daher auf ein Signalisieren verzichten, während die Opportunitätskosten für Arbeitnehmer hoher Qualität hingegen so gering sind, daß sich ein Signalisieren für diese lohnt. Da in diesem Fall durch den Schulabschluß allgemeine Qualitätsinformationen übermittelt werden, würden Arbeitnehmer mit besserem Schulabschluß selbst dann von Arbeitgebern bei der Einstellung und bei Beförderungen bevorzugt werden, wenn die (bessere) Schulbildung selbst zu *keiner* Produktivitätserhöhung führt. Mit anderen Worten investiert ein Arbeitnehmer durch die Schulbildung hier nicht in sein Humankapital, sondern in seine Reputation als Arbeitnehmer überdurchschnittlicher Qualität.<sup>214</sup>

Zudem können Humankapital- und Screening- bzw. Signaling-Theorie auch zu einer gemeinsamen Argumentation miteinander kombiniert werden.<sup>215</sup> Arbeitnehmer geringer Qualität werden davon abgeschreckt, in ihr Humankapital zu investieren, da sie befürchten müssen, wegen ihrer mangelnden Grundfähigkeiten wieder frühzeitig entlassen zu werden, so daß sich die Investition in ihre Schulbildung nicht amortisieren würde. Auf diese Weise kommt es zu einer Selbstselektion der Arbeitnehmer. Nur Arbeitnehmer mit hohen Grundfähigkeiten werden in entsprechend hohe Schulbildung investieren. Bei betrieblicher Ausbildung gilt dieses Argument zunächst für betriebsspezifisches Humankapital, das für den Arbeitnehmer Pfandcharakter hat. Bei allgemeinem Humankapital ist eine analoge Argumentation möglich, sofern neue Arbeitgeber perfekte Informationen über den bisherigen Berufsverlauf des Arbeitnehmers haben oder zumindest eine Entlassung dem Arbeitnehmer als Negativstigma anhaftet. Letztlich kann aufgrund der Argumentation auch in der Höhe, in der sich ein Arbeitnehmer an der Investition in sein Humankapital beteiligen möchte, ein Signal über seine Grundfähigkeiten gesehen werden.

Schließlich ließe sich auch noch ein Zusammenhang zwischen dem Kontextfaktor "staatlicher Einfluß", dem Individualfaktor "Bildung" und der

---

<sup>214</sup>Vgl. – auch zur doppelten Bedeutung von Schulbildung als Signal einerseits und als Investition in Humankapital andererseits – LIU/WONG (1982); KROCH/SJOBLOM (1994). Die Untersuchung von KROCH/SJOBLOM (1994) zeigt, daß eher die Humankapitaltheorie als der Signaling-Ansatz den Wert einer Schulausbildung erklären kann. Vgl. ebenso den empirischen Befund von GROOT/OOSTERBEEK (1994).

<sup>215</sup>Vgl. WHITE (1980).

Karriere(gestaltung) von Arbeitnehmern diskutieren, worauf hier jedoch verzichtet werden soll, zumal in den Teilabschnitten II.1.2 und II.1.3 bereits auf gesetzliche Rahmenbedingungen und die staatliche Vergabe von Arbeitsmarktzertifikaten eingegangen wurde.

## 2.3 Geschlecht

Eine Fülle empirischer Studien beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit der Individualfaktor "Geschlecht" die Karrieren von Arbeitnehmern beeinflusst.<sup>216</sup> Im Prinzip wird hierbei zumindest eine *statistische Diskriminierung* weiblicher Arbeitnehmer vermutet, d.h. Frauen werden hinsichtlich ihrer Beförderungschancen und ihrer Karriereeinkommen allein schon durch die Tatsache benachteiligt, daß sie zu einer bestimmten Gruppe von Arbeitnehmern – der Gruppe der weiblichen Beschäftigten – zählen, die *im Durchschnitt* aus der Sicht eines Arbeitgebers ungünstigere Eigenschaften aufweisen als andere Gruppen von Beschäftigten – hier als Komplement: die Gruppe der männlichen Arbeitnehmer. Zudem kann auch "echte" Diskriminierung nicht ausgeschlossen werden, sofern der Arbeitgeber bereit und in der Lage ist, für seine Präferenzen einen Preis zu bezahlen (z.B. über den Verzicht auf sehr fähige weibliche Arbeitnehmer). Schließlich ist eine empirisch aufgezeigte (Lohn-)Diskriminierung gegenüber Frauen möglicherweise zum Teil auch auf Charakteristika oder Fähigkeiten zurückführbar, die empirisch nicht meßbar waren.

Als Grundlage für die Diskussion des Individualfaktors "Geschlecht" soll zunächst einmal das Modell von LAZEAR/ROSEN (1990) erläutert werden, mit dem sich die statistische Diskriminierung weiblicher Arbeitnehmer erklären läßt.<sup>217</sup> Das Modell zeigt, daß selbst dann, wenn die Entlohnung an Stellen geknüpft wäre, wodurch Frauen und Männer auf der gleichen Stelle das gleiche Einkommen hätten, eine Benachteiligung von Frauen erklärbar ist und zwar darüber, daß Frauen trotz gleicher Qualifikation im Durchschnitt schlechtere Beförderungschancen als Männer haben.<sup>218</sup> Da in Deutschland, den USA und anderen westlichen Ländern (im Bereich der Nichtführungskräfte) oftmals eine stellenbezo-

<sup>216</sup>Vgl. hierzu und zum Individualfaktor "Rasse" z.B. HOTCHKISS/BOROW (1990: 286-291) sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>217</sup>Zu einer Variante des LAZEAR/ROSEN-Modells vgl. KROWAS (1993).

<sup>218</sup>Vgl. LAZEAR (1995c: 93).

gene anstatt einer personenbezogenen Entlohnung Anwendung findet, erscheint die Argumentation des Erklärungsansatzes von LAZEAR/ROSEN zunächst einmal äußerst plausibel. Im Anschluß an das LAZEAR/ROSEN-Modell soll dann auf die empirischen Befunde, die die Karrierechancen weiblicher Arbeitnehmer mit denen von Männern vergleichen, eingegangen werden. Diese Befunde geben nicht nur Aufschluß darüber, inwiefern einzelne Aussagen und Prämissen des LAZEAR/ROSEN-Modells empirisch zutreffend sind. Sie geben zudem Aufschluß über weitere Ursachen für unterschiedliche Karriereerfolge von Männern und Frauen.

LAZEAR/ROSEN (1990) diskutieren ein 3-Perioden-Modell, in welchem zwei Arten von Stellen,  $A$  und  $B$ , unterschieden werden. Der zeitliche Ablauf des Modells sieht zunächst vor, daß sämtliche Arbeitnehmer in Periode 1 auf einer  $B$ -Stelle arbeiten und diese Anfangsperiode dem Arbeitgeber dazu dient, die Fähigkeiten eines Arbeitnehmers kennenzulernen. Nach der ersten Periode und dem Kennenlernen der Arbeitnehmerfähigkeiten befördert der Arbeitgeber den Arbeitnehmer entweder auf eine  $A$ -Stelle, auf der der Arbeitnehmer in Periode 2 zunächst eine Lernphase durchläuft und in Periode 3 aufgrund des Lernens einen vergleichsweise hohen Output erzielen kann, oder beläßt ihn auf seiner  $B$ -Stelle, auf der der Arbeitnehmer – entsprechend seinen Fähigkeiten – über die Perioden 2 und 3 hinweg einen konstanten Output erzielt. Zu Beginn von Periode 3 erfolgt *aus Sicht des Arbeitgebers* eine Zufallsentscheidung eines Arbeitnehmers, ob er weiterhin in der Unternehmung beschäftigt bleibt oder kündigt und in Periode 3 nichtmarktlichen Aktivitäten nachgeht.

Bezeichne  $q_i^t$  den Output eines Arbeitnehmers auf der Stelle  $i$  ( $i = A, B$ ) in der Periode  $t$  ( $t = 2, 3$ ) und  $\delta$  ein Maß für die Fähigkeiten<sup>219</sup> eines Arbeitnehmers, so wird für die technologischen Eigenschaften der beiden Stellen folgendes angenommen:  $q_2^A = \delta\gamma_2$ ,  $q_3^A = \delta\gamma_3$ ,  $q_2^B = q_3^B = \delta$  mit  $\gamma_2$  und  $\gamma_3$  als exogene Technologieparameter, für die  $\gamma_2 < 1 < \gamma_3$  gelten soll.<sup>220</sup> Angenommen wird ferner, daß ein Arbeitnehmer mit Fähigkeiten  $\delta$  in der Periode 1 einen Output in Höhe von  $q_1 = \delta$  erzielt. Die Annahme  $\gamma_2 < \gamma_3$  besagt, daß ein Arbeitnehmer auf einer  $A$ -Stelle durch die Lernphase in Periode

<sup>219</sup>Gemeint sind hierbei Grundfähigkeiten (wie z.B. intellektuelle Fähigkeiten), die für beide Arten von Stellen relevant sind. Das Maß ist so beschaffen, daß hohe Werte von  $\delta$  hohe Fähigkeiten des entsprechenden Arbeitnehmers anzeigen.

<sup>220</sup>Damit führt eine  $A$ -Stelle insgesamt zu einem höheren Output als eine  $B$ -Stelle – bei gegebenem  $\delta$  –, wenn  $\gamma_2 + \gamma_3 > 2$ .

2 in der nachfolgenden Periode 3 einen höheren Output realisieren kann. Die Annahme  $\gamma_2 < 1$  gibt an, daß der Lernprozeß Investitionsausgaben in Form einer Produktivitätseinbuße in Periode 2 erfordert.

Letztlich hängt der Output einer *A*- oder *B*-Stelle jedoch nicht nur von technologischen Eigenschaften (charakterisiert durch  $\gamma_2$  und  $\gamma_3$ ), sondern auch von der Fähigkeit und der Verweildauer des Stelleninhabers ab: Je höher die Fähigkeit eines Arbeitnehmers, desto größer ist der Output, den der Arbeitnehmer auf jeder der beiden Stellen erzielt. Bei einer geringen Verweildauer des Arbeitnehmers im Unternehmen, d.h. der Arbeitnehmer kündigt zu Beginn von Periode 3, sind die entstehenden Fluktuationskosten<sup>221</sup> für den Arbeitgeber bei einer *A*-Stelle (entgangener Output in Höhe von  $\delta\gamma_3$ ) jedoch höher als bei einer *B*-Stelle (entgangener Output in Höhe von  $\delta < \delta\gamma_3$ ). Um die spätere Outputsteigerung auf einer *A*-Stelle zu realisieren, müßte der Arbeitgeber daher die Stelle mit einem Arbeitnehmer besetzen, der langfristig in der Unternehmung verbleiben möchte. Prinzipiell bestehen jedoch Substitutionsmöglichkeiten zwischen Fähigkeit und Verweildauer, d.h. der gleiche Gesamtoutput kann auf einer *A*-Stelle von einem sehr fähigen, aber nur kurzfristig interessierten Arbeitnehmer und einem weniger fähigen Arbeitnehmer mit einer hohen Verweildauer erzielt werden.

Die Arbeitnehmer schließlich lassen sich in mehrfacher Hinsicht als heterogen bezeichnen. Sie können unterschiedliche Grundfähigkeiten  $\delta$  besitzen, sie können außermärkliche Alternativaktivitäten unterschiedlich bewerten bzw. gewichten, und sie können unterschiedlichen Geschlechts sein. Im LAZEAR/ROSEN-Modell wird angenommen, daß aus Sicht des Arbeitgebers für die Fähigkeiten  $\delta$  bei Frauen und Männern die gleiche Wahrscheinlichkeitsverteilung existiert, während Frauen im Durchschnitt einen höheren Alternativwert für außermärkliche Aktivitäten in Periode 3 besitzen als Männer.<sup>222</sup>

<sup>221</sup>Zur Präzisierung des Begriffs "Fluktuationskosten" vgl. STREIM (1982).

<sup>222</sup>Sei  $\omega$  dieser Alternativwert,  $F_f(\omega)$  die Wahrscheinlichkeitsverteilung für Frauen und  $F_m(\omega)$  diejenige für Männer – jeweils aus Sicht des Arbeitgebers –, so wird genaugenommen von LAZEAR/ROSEN davon ausgegangen, daß die Wahrscheinlichkeitsverteilung  $F_m(\omega)$  durch die Verteilung  $F_f(\omega)$  stochastisch dominiert wird, d.h.  $1 - F_m(\omega) < 1 - F_f(\omega)$ : Die Wahrscheinlichkeit, einen höheren Alternativwert als  $\omega$  zu haben, ist bei Frauen für jedes  $\omega$  größer als bei Männern. Hauptsächlich denken LAZEAR/ROSEN hierbei wohl an Aktivitäten, die sich im privaten Haushalt ergeben, worauf der Verweis auf GRONAU (1973a), (1973b) hindeutet. Demnach haben Frauen komparative Vorteile in der Erstellung von "home goods" (GRONAU 1973b: 635).

Mit Hilfe ihres Modells können LAZEAR/ROSEN mehrere Ergebnisse herleiten, die für den Zusammenhang zwischen dem Individualfaktor "Geschlecht" und der Karriere von Arbeitnehmern von Bedeutung<sup>223</sup> sind:

- Es läßt sich zeigen, daß weibliche Arbeitnehmer höhere Fähigkeiten als männliche Arbeitnehmer haben müssen, um auf eine *A*-Stelle befördert zu werden, die insgesamt über die drei Perioden hinweg mit einem höheren Karriereeinkommen verbunden ist als eine *B*-Stelle. Das Ergebnis erscheint unmittelbar plausibel, wenn man die Kalkulation des Arbeitgebers bedenkt. Da aus Sicht des Arbeitgebers weibliche Arbeitnehmer im Durchschnitt einen höheren nicht-marktlichen Alternativwert für Periode 3 haben, werden sie tendenziell kürzer im Unternehmen verweilen als männliche Arbeitnehmer. Dieses wiederum bedeutet, daß der Arbeitgeber – bei gegebenem  $\delta$  – mit höheren Fluktuationskosten rechnen muß, wenn er einen weiblichen Arbeitnehmer statt eines männlichen befördert. Andersherum werden aus Arbeitgebersicht Frauen nur dann befördert, wenn dieser statistische Nachteil durch eine individuell sehr hohe Fähigkeit  $\delta$  wieder ausgeglichen wird. Nach LAZEAR/ROSEN erklärt sich hieraus, daß Frauen oftmals eine Beförderung versagt bleibt und statt dessen Männer trotz geringerer Fähigkeiten betrieblich aufsteigen.
- Das Karriereeinkommen weiblicher Arbeitnehmer ist statistisch gesehen geringer als das männlicher Arbeitnehmer, da sie auf höheren Hierarchieebenen, die entsprechend höher bezahlte Stellen umfassen, unterrepräsentiert sind. Auf einer bestimmten Stelle werden Frauen und Männer dagegen gleichermaßen entlohnt.
- Betrachtet man Arbeitnehmer mit außerordentlich hohen Fähigkeiten, so variieren innerhalb dieser Gruppe die individuellen Beförderungschancen von Arbeitnehmern unterschiedlichen Geschlechts tendenziell weniger stark.

Insgesamt gesehen lassen sich über das einfache Modell nach LAZEAR/ROSEN einige der beobachtbaren stilisierten Fakten erklären: Weibliche Arbeitnehmer werden von der Tendenz her eher auf Stellen an-

<sup>223</sup>Wenn auch aufgrund der zentralen Prämisse über den Alternativwert für außermärkliche Aktivitäten nicht weiter überraschend.

getroffen, die weniger Qualifikationen erfordern und weniger in ausbildungsintensive Karrierepfade integriert sind. Eine statistische Diskriminierung von Frauen besteht insofern, als Karriereeinkommensdifferenzen hauptsächlich dadurch entstehen, daß Frauen im Durchschnitt geringere Beförderungschancen als Männer haben. Ein Problem ergibt sich nach LAZEAR/ROSEN jedoch für ihr Modell: Da Frauen nur auf eine A-Stelle befördert werden, wenn sie vergleichsweise hohe Fähigkeiten aufweisen, müßte das Karriereeinkommen auf A-Stellen für Frauen im Durchschnitt höher sein als für Männer, was empirisch nicht belegbar ist. LAZEAR/ROSEN erklären diesen Widerspruch dadurch, daß nur in ihrem Modell die Verteilung der Fähigkeiten bei Frauen und Männern identisch ist. In Anlehnung an MINCER/POLACHEK (1974) sei für reale Gegebenheiten jedoch vielmehr zu vermuten, daß Frauen ihre geplante relativ kurze Verweildauer am Arbeitsmarkt bereits schon bei der Entscheidung für eine bestimmte Schulbildung<sup>224</sup> berücksichtigen. Rationalerweise werden Frauen sich nach dieser Argumentation daher tendenziell für eine geringere Schulbildung entscheiden, was letztlich eine schlechtere Fähigkeitsverteilung bei Frauen und damit das Fehlen höherer weiblicher Karriereeinkommen auf A-Stellen impliziert. Im folgenden soll nun abschließend geprüft werden, ob Frauen auch im Lichte der empirischen Karriereliteratur schlechtere Beförderungschancen und geringere Karrierelebensinkommen als Männer haben.

Insgesamt gesehen existiert eine kaum überschaubare Fülle an empirischer Literatur, die sich mit systematischen Unterschieden zwischen den Karrieren weiblicher und männlicher Arbeitnehmer auseinandersetzt. Tendenziell gilt, daß Frauen eher ein geringeres Karrierelebensinkommen als Männer aufweisen,<sup>225</sup> wenngleich die Ursachen hierfür (z.B. unterschiedliche Beförderungswahrscheinlichkeiten, humankapitaltheoretische Gründe, "echte" Diskriminierung) nicht eindeutig sind. Um nicht den Rahmen der Arbeit zu sprengen, soll nun lediglich ein Teil dieser

---

<sup>224</sup>LAZEAR/ROSEN (1990: 121) sprechen allgemeiner von "premarket human capital investments".

<sup>225</sup>Vgl. z.B. CABRAL/FERBER/GREEN (1981: 573, 580); GRONAU (1988); KRELL (1990); KNOLL/STÖRK (1993: 195); CHAUVIN/ASH (1994). Vgl. zudem FRANZ (1991: 323-327) sowie die dort angeführten Studien, aber auch PAGLIN/RUFOLO (1990: 139). BLAU/KAHN (1994) stellen für die USA fest, daß die Einkommensunterschiede zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern im Zeitablauf deutlich abgenommen haben. Ähnlich deutliche Tendenzen lassen sich für Deutschland nicht belegen; vgl. SCHMIDT (1994).

Literatur skizziert werden.<sup>226</sup> Hierzu werden drei Teilaspekte unterschieden, die eng mit dem Karrierelebensinkommen der Beschäftigten zusammenhängen: a) die Beförderungschancen weiblicher und männlicher Arbeitnehmer, b) die Karriereunterbrechung bei Frauen und die möglicherweise unterschiedliche Humankapitalausstattung weiblicher und männlicher Arbeitnehmer sowie c) mögliche systematische Unterschiede in der Karriere- bzw. Berufswahl bei Frauen und Männern.

Hinsichtlich der **Beförderungschancen** weiblicher und männlicher Arbeitnehmer läßt sich zeigen, daß die Beförderungswahrscheinlichkeit bei Frauen im allgemeinen geringer als bei Männern ist bzw. daß Frauen über vergleichsweise höhere beobachtbare Fähigkeiten als Männer verfügen müssen, um bei Beförderungentscheidungen als Kandidaten in Betracht zu kommen. Hieraus ließe sich eine erste empirische Bestätigung des Erklärungsansatzes von LAZEAR/ROSEN (1990) ableiten. Jedoch sind nicht sämtliche Aussagen des Modells problemlos auf empirische Zusammenhänge übertragbar. In der Studie von WINTER-EBMER/ZWEIMÜLLER (1991) wird eine vereinfachte Version des LAZEAR/ROSEN-Modells anhand eines österreichischen Datensatzes (österreichischer Mikrozensus von 1983) getestet. Die Ergebnisse zeigen zwar, daß Frauen für eine Beförderung höhere Standards (bzgl. ihrer Fähigkeiten und ihrer Berufserfahrung) als Männer erfüllen müssen. Das Arbeitgeber-Risiko, daß Frauen aufgrund ihrer Familienplanung frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden bzw. pausieren, sowie komparative Vorteile von Frauen in außermärklichen Aktivitäten können jedoch nicht die Tatsache erklären, warum weibliche Arbeitnehmer eher auf unteren Hierarchiestufen anzutreffen sind.<sup>227</sup> Welcher genaue Kausalzusammenhang auch gelten mag, die empirischen Befunde belegen insgesamt – trotz gleicher beobachtbarer Qualifikation – deutlich niedrigere Beförderungswahrscheinlichkeiten bei weiblichen Arbeitnehmern und zwar sowohl im

<sup>226</sup>Zu einem allgemeinen Überblick vgl. beispielsweise BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1993: insbesondere 359-362) sowie die dort zusammengefaßten Befunde. Auch wenn sich im Zeitablauf vergleichsweise stabile Tendenzen aufzeigen lassen, so ist die Gesamtheit der empirischen Befunde jedoch nicht eindeutig. Während SKVORETZ (1984) z.B. bei Frauen und Männern eine vergleichbare Karrieremobilität erkennt, sind nach RAELIN (1982) die Karrieren von Frauen und Männern sehr unterschiedlich.

<sup>227</sup>Die Autoren nennen zwei mögliche Ursachen, die für ihren Befund *mitverantwortlich* sein können: mögliche Risikoaversion sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Arbeitgebern; Arbeitgeber überschätzen das Risiko, daß Frauen aus der Beschäftigung ausscheiden. Vgl. WINTER-EBMER/ZWEIMÜLLER (1991: 17).



Managementbereich als auch auf niedrigeren Hierarchiestufen.<sup>228</sup>

Weniger eindeutig hingegen fallen die Untersuchungsergebnisse aus, die sich empirisch mit **Karriereunterbrechungen** weiblicher und männlicher Arbeitnehmer beschäftigen: COX (1984) zeigt anhand eines einfachen humankapitaltheoretischen Modells, daß Karriereunterbrechungen das Einkommen weiblicher Arbeitnehmer signifikant beeinträchtigen. Bestätigt wird dieser negative Zusammenhang durch eine Studie von SHORTEN/LEWIS (1991) für den australischen Arbeitsmarkt. Danach weisen sowohl Männer als auch Frauen Karriereunterbrechungen auf, für Frauen besteht jedoch eine höhere Unterbrechungswahrscheinlichkeit und zudem eine durchschnittlich längere Unterbrechungsdauer.<sup>229</sup> Die Studie von LIGHT/URETA (1995) zeigt für Frauen und Männer mit gleichlanger Gesamtberufserfahrung, daß unterschiedliche Zeitpunkte der Karriereunterbrechung zu einem geringeren Einkommen bei Frauen im Vergleich zu Männern führen. Andere Untersuchungen dagegen zeigen, daß die Kündigungsraten weiblicher und männlicher Arbeitnehmer sehr ähnlich sind (sobald man den statistischen Einfluß von Löhnen, Berufen und Arbeitsplatzmerkmalen kontrolliert).<sup>230</sup> Letztlich ergibt sich auch ein grundsätzliches Problem für die empirische Überprüfung des Einflusses von Karriereunterbrechungen auf das Lebenseinkommen weiblicher

<sup>228</sup>Vgl. CABRAL/FERBER/GREEN (1981); OLSON/BECKER (1983); CANNINGS (1988a); KÖHLER/GRÜNER (1989: 188); BÜCHEL/PANNENBERG (1994: 288). Vgl. auch BIELBY/BARON (1983: 103), wobei berufstätige Mütter noch schlechtere Karriereaussichten haben als weibliche Arbeitnehmer ohne Kinder; vgl. hierzu auch SCHULD/SCHIPPERS/SIEGERS (1994: 151). SPURR (1990) zeigt, daß Frauen trotz gleicher beobachtbarer Qualifikation nur mit halb so großer Wahrscheinlichkeit in US-amerikanischen Anwaltsfirmen zum Partner befördert werden wie Männer; vgl. auch SPURR/SUEYOSHI (1994). Geringere Aufstiegschancen weiblicher Arbeitnehmer lassen sich weitgehend auch für öffentliche Institutionen belegen (vgl. z.B. DiPRETE/SOULE 1988, aber auch EBERTS/STONE 1985; LEWIS 1986). Die Studien von FARBER (1977); ROSENFELD (1981) und KAHN (1993) zeigen, daß Frauen auch in akademischen Karrieren an US-amerikanischen Universitäten schlechtere Beförderungschancen (z.B. auf eine Lebenszeitstelle als Professorin) haben als Männer.

<sup>229</sup>Eine kürzere Beschäftigungsdauer bei Frauen wird auch von SCHWAN/SOETERS (1992: 158) belegt. Die Ergebnisse von EVEN (1987) zeigen zudem, daß für viele weibliche Arbeitnehmer nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit besteht, überhaupt wieder in das Erwerbsleben einzutreten. LIGHT/URETA (1992) zeigen, daß Frauen zwar tendenziell ein höheres Fluktuationsrisiko für einen Arbeitgeber darstellen, letztlich jedoch Möglichkeiten bestehen, zwischen Frauen mit verschiedenen Fluktuationsneigungen zu unterscheiden.

<sup>230</sup>Vgl. BLAU/KAHN (1981); VISCUSI (1981); LYNCH (1992); BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1993: 361). Auch KIECHL (1989: 35) kommt zu dem Ergebnis, daß "das Geschlecht bei der Erklärung der Fluktuation keine Rolle spielt". In der Untersuchung von MINCER/OFEK (1982) wird deutlich, daß weibliche Arbeitnehmer nach einer Karriereunterbrechung zwar zu einem geringeren Reallohn die neue Beschäftigung beginnen, was jedoch durch hohe Einkommenssteigerungen später wieder ausgeglichen wird.

Arbeitnehmer:<sup>231</sup> Oftmals ist es schwierig zu entscheiden, ob das geringe Karriereeinkommen von Frauen auf eine geringere Humankapitalausstattung zurückzuführen ist, die sich wiederum aus einer geplanten Karriereunterbrechung von Frauen herleiten läßt, oder ob genau der umgekehrte Kausalzusammenhang gilt, wonach Frauen gerade deshalb ihre Karriere unterbrechen, weil ihr Karriereeinkommen nur vergleichsweise gering ist.<sup>232</sup>

Ein dritter Erklärungsansatz geschlechtsspezifischer Einkommensdifferenzen vermutet systematische Unterschiede in der **Berufswahl** von Frauen und Männern.<sup>233</sup> Danach planen weibliche Arbeitnehmer tendenziell einen geringeren Beschäftigungszeitraum als männliche Arbeitnehmer. Sie entscheiden sich eher für Berufe – und innerhalb eines Berufes für Karrieren –, die nur vergleichsweise wenig Humankapitalinvestitionen in Form von Schulbildung und betrieblicher Ausbildung erfordern. Aufgrund ihrer geringeren Humankapitalausstattung realisieren Frauen letztlich auch ein geringeres Karrierelebens Einkommen als Männer. Diese Argumentation wird u.a. durch die empirischen Ergebnisse von LANDES (1977), LEHRER/STOKES (1985) und MACPHERSON/HIRSCH (1995) bestätigt. Die Befunde von WINTER-EBMER/ZWEIMÜLLER (1992) hingegen können die humankapitaltheoretische Argumentation nicht bestätigen. WINTER-EBMER/ZWEIMÜLLER sehen in ihren Befunden statt dessen die Hypothese bestätigt, daß Frauen generell in ihrer Berufswahl diskriminiert werden und im Vergleich zu Männern nur einen eingeschränkten Zugang zum Arbeitsmarkt haben.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß signifikant schlechtere Beförderungschancen von Frauen empirisch belegt werden können, wodurch das Hauptergebnis des Karrieremodells von LAZEAR/ROSEN (1990) bestätigt wird.<sup>234</sup> Nicht ganz so eindeutig fallen hingegen die empiri-

<sup>231</sup>Vgl. hierzu GRONAU (1988). BLAU/FERBER (1991) kommen aufgrund ihrer Befragung zu dem Ergebnis, daß das erwartete, vergleichsweise niedrige Karriereeinkommen von Frauen vermutlich keinen Einfluß auf ihre geplante Karrieredauer hat.

<sup>232</sup>Die Prognose einer höheren Fluktuation bei Frauen kann somit zu einer sich selbst erfüllenden Prognose werden. Vgl. BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1993: 361-362).

<sup>233</sup>Vgl. POWER (1975); KARMEL/MACLACHLAN (1988); BLOSSFELD (1989: 18, 37-42, 150); aber auch SINGELL/STONE (1993). AUTENRIETH/DOMSCH/PFEIFFER (1994) zeigen in ihrer Studie hingegen eine deutliche Karriereorientierung von Frauen auf. Die Vermutung, daß die Weichen einer geschlechtsspezifischen Berufswahl bereits in der früheren Sozialisationsphase von Frauen gestellt werden, läßt sich empirisch nicht erhärten; vgl. JACOBS (1987).

<sup>234</sup>Wenngleich auch die von LAZEAR/ROSEN (1990) behauptete Kausalstruktur von WINTER-

schen Befunde zu der Karriereunterbrechung und der Berufswahl von Frauen aus. Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, daß geschlechtsspezifische Unterschiede in der Humankapitalakkumulation,<sup>235</sup> in der Berufswahl und in der Fluktuationsrate zu 45 bis 70 Prozent für die Unterschiede im Karriereeinkommen zwischen weiblichen und männlichen Arbeitnehmern verantwortlich gemacht werden können.<sup>236</sup>

Trotz der bestehenden statistischen Diskriminierung weiblicher Arbeitnehmer gibt es für den individuellen weiblichen Arbeitnehmer jedoch auch Möglichkeiten, ein Interesse an einer dauerhaften Betriebsbindung und einer langfristigen beruflichen Karriere glaubhaft zu signalisieren. Zum einen zeigen die Ergebnisse von BECKER/LINDSAY (1994), daß weibliche Beschäftigte im allgemeinen ein steileres Lohnprofil als Männer gleicher Qualifikation aufweisen. Dieses Ergebnis könnte auf die Überlegung zurückzuführen sein, daß Frauen, die an langfristigen Karrieren interessiert sind, welche die Akkumulation großer Mengen betriebspezifischen Humankapitals erfordern, die Übernahme eines vergleichsweise großen Anteils an den Investitionsausgaben gleich zu Beginn ihrer Karriere akzeptieren und später im Gegenzug einen entsprechend hohen Anteil an den Investitionseinnahmen erhalten. Der hohe Lohnverzicht zu Karrierebeginn kann als glaubhaftes Signal im Sinne von SPENCE (1973) verstanden werden, da die Signalisierungskosten in Form entgangener anteiliger Investitionseinnahmen bei Frauen, die nur an einer kurzen Karrieredauer interessiert sind, prohibitiv hoch wären.<sup>237</sup> Zum anderen könnten weib-

---

EBMER/ZWEIMÜLLER (1991) nicht bestätigt werden konnte.

<sup>235</sup>Vgl. hierzu auch CANNINGS (1988b: 54).

<sup>236</sup>Zu diesem Ergebnis kommen BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1993: 359), die dabei die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien zusammenfassen. Gerade vor dem Hintergrund der – von der Tendenz her – vergleichsweise deutlichen Befunde muß allerdings kritisch angemerkt werden, daß genaue Kausalzusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren "beobachtbare Humankapitalausstattung", "Berufswahl" und "Fluktuationsrate" empirisch nur äußerst schwer nachzuprüfen sind. Vgl. auch POLACHEK (1981: 67-68).

<sup>237</sup>Zu bedenken ist allerdings, daß dem empirischen Ergebnis von BECKER/LINDSAY (1994) US-amerikanische Arbeitsmarktdaten zugrunde liegen. Eine Signalisierung über unterschiedlich steile Lohnprofile ist nur möglich, wenn für die Beteiligten hinreichend große Kontrahierungsspielräume hinsichtlich individueller Arbeitsverträge existieren. Diese Prämisse kann jedoch in einem anderen als dem US-amerikanischen Arbeitsmarktgleichgewicht aufgrund restriktiver kollektivvertraglicher Vereinbarungen verletzt sein. Insofern ergibt sich hier ein weiterer Einfluß des Kontextfaktors "Standort eines Unternehmens" auf Arbeitnehmerkarrieren und die betriebliche Karrierepolitik. Haben männliche Arbeitnehmer einen dominanten Einfluß in Arbeitsmarktinstitutionen, die Kontrahierungsspielräume einengen können, besteht hierbei die Möglichkeit einer gezielten Diskriminierung von weiblichen Arbeitnehmern.

liche Arbeitnehmer möglicherweise auch bereits vor ihrem Eintritt in das Berufsleben ein langfristiges Karriereinteresse durch eine hohe Schulbildung und damit durch eine hohe allgemeine Humankapitalinvestition glaubhaft signalisieren.<sup>238</sup>

## 2.4 Bisheriger Berufsverlauf

Der bisherige Berufsverlauf<sup>239</sup> eines Arbeitnehmers *vor* dem Eintritt in eine bestimmte Unternehmung und damit vor dem Beginn einer betrieblichen Karriere ist sowohl aus *humankapitaltheoretischen* als auch aus *informationsökonomischen* Gründen für die betriebliche Karrierepolitik als Individualfaktor von Bedeutung.<sup>240</sup> Zum einen ist für einen Arbeitgeber im Falle einer Neueinstellung relevant, inwieweit externe Stellenbewerber über **nicht-betriebspezifisches Humankapital** verfügen, das auch im neuen Unternehmen einsetzbar ist. Ein Problem ergibt sich jedoch hierbei, wenn der Arbeitgeber über den bisherigen Berufsverlauf eines Arbeitnehmers nicht vollständig informiert ist und nicht genau beurteilen kann, über was für eine Quantität – und eventuell auch Qualität – an allgemeinem Humankapital der Arbeitnehmer verfügt. Falls ein zuverlässiger Test auf Quantität und Qualität des erworbenen allgemeinen Humankapitals nicht möglich oder aber mit zu hohen Kosten verbunden ist, würde der Arbeitgeber bei seinem Lohnangebot berücksichtigen, daß der Arbeitnehmer möglicherweise nur wenig (hochwertige) allgemeine Fähigkeiten aufweist. Das Lohnangebot würde dementsprechend gering ausfallen. Derartige Situationen sind vor allem dann vorstellbar, wenn der Arbeitnehmer seine bisher erworbenen allgemeinen Qualifikationen nicht mit Hilfe von Zeugnissen oder Zertifikaten glaubhaft belegen kann oder aber die Zertifikate lediglich verzerrte Schätzungen der Arbeitnehmerfähigkeiten liefern.

<sup>238</sup>Für Frauen, die nur eine relativ kurze Beschäftigungsdauer planen, würden bei einer Signalisierung durch eine hohe Schulbildung vergleichsweise hohe Signalisierungskosten entstehen, da die erforderliche Schulzeit für eine derartige Schulbildung relativ lang ist, Kosten für Investitionen in allgemeines Humankapital vollständig vom Arbeitnehmer getragen werden und die Erträge aus der hohen Schulbildung für Frauen mit einer kurzen geplanten Erwerbsdauer nur relativ gering ausfallen.

<sup>239</sup>Noch allgemeiner könnte auch insgesamt der bisherige Lebenslauf eines Arbeitnehmers als relevanter Individualfaktor diskutiert werden, was hier aus Platzgründen jedoch unterlassen werden soll.

<sup>240</sup>In D'AMICO (1985) wird zudem gezeigt, daß zwischen der ersten Stelle eines Arbeitnehmers nach der Schule und den überbetrieblichen Karrierechancen des Arbeitnehmers auch langfristig ein starker Zusammenhang besteht.

Möglich wäre bei asymmetrisch verteilten Informationen letztlich sogar eine *adverse Selektion* der Arbeitnehmer: Da der Arbeitgeber die allgemeine Humankapitalausstattung der Arbeitnehmer nicht kennt, würde er nur einen relativ geringen Lohn anbieten. Zu diesem Lohn würden sich Arbeitnehmer mit einer relativ geringen Humankapitalausstattung bewerben, Arbeitnehmer mit einer überdurchschnittlich hohen Humankapitalausstattung jedoch nicht. Antizipiert der Arbeitgeber die Arbeitnehmerreaktionen auf sein Lohnangebot, würde er sein Lohnangebot anpassen und nur noch einen geringeren Lohn anbieten, was wiederum dazu führen würde, daß weitere Arbeitnehmer mit vergleichsweise hoher Humankapitalausstattung von einer Bewerbung für die freie Stelle absehen würden usw.<sup>241</sup>

KATZ/ZIDERMAN (1990) und CHIANG/CHIANG (1990a), (1990b) kommen zu dem Ergebnis, daß in denjenigen Situationen, in denen der Erwerb allgemeinen Humankapitals private Information<sup>242</sup> des entsprechenden Arbeitnehmers und der ausbildenden Unternehmung ist, Ein- und Auszahlungen aus allgemeinen Humankapitalinvestitionen – analog zur Teilungsregel bei betriebsspezifischem Humankapital – zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgeteilt werden. Eine Quasirente wird hierbei dadurch aufgebaut, daß die *Informationen* über die Humankapitalausstattung – nicht jedoch die Humankapitalinvestition selbst – betriebsspezifisch sind.

Zum anderen könnte aber auch das **betriebsspezifische Humankapital** eines externen Stellenbewerbers für den neuen Arbeitgeber von Wert sein, obwohl es definitionsgemäß in der neuen Unternehmung nicht produktivitätserhöhend einsetzbar ist.<sup>243</sup> Ein bisher erworbenes umfangreiches betriebsspezifisches Humankapital des betreffenden Stellenbewer-

<sup>241</sup>Zum Phänomen der *adversen Selektion* bei asymmetrisch verteilten Qualitätsinformationen vgl. allgemein AKERLOF (1970) und speziell zum Problem asymmetrisch verteilter Informationen über die Ausstattung von Arbeitnehmern mit allgemeinem Humankapital KATZ/ZIDERMAN (1990) sowie CHIANG/CHIANG (1990a), (1990b).

<sup>242</sup>Der Ausdruck "private Information" ist hier wie auch im folgenden im Sinne der informationsökonomischen Literatur gemeint. Er bezeichnet diejenigen ökonomisch relevanten Informationen, die ausschließlich einem bestimmten Individuum bekannt sind.

<sup>243</sup>Gemeint ist hierbei ein positiver *Informationswert*: Die Wahrscheinlichkeit, beim neuen Arbeitgeber erfolgreich betriebsspezifische Qualifikationen zu erwerben, ist dabei um so höher, je größer das bisher akkumulierte betriebsspezifische Humankapital eines externen Stellenbewerbers ist. Zum Informationswertkonzept vgl. die Ausführungen zu Beginn von Unterabschnitt III.1.1.

bers könnte für den neuen Arbeitgeber den möglichen Rückschluß auf ein relativ hohes Potential (an Grundfähigkeiten) des Stellenbewerbers zulassen. Dieses könnte den Stellenbewerber wiederum dazu befähigen, in kurzer Zeit bzw. zu geringen Kosten beim neuen Arbeitgeber erneut betriebsspezifisches Humankapital zu akkumulieren. Sofern also ein Stellenbewerber im Prinzip umgelernt werden kann, könnte das betriebsspezifische Humankapital zumindest als allgemeiner "Qualitätsindikator" für den neuen Arbeitgeber von Wert sein.

Schließlich werden Arbeitgeber allgemein versuchen, aus dem bisherigen Berufsverlauf eines Arbeitnehmers individuelle Informationen über dessen Eignung als potentieller Stelleninhaber zu gewinnen. Wichtige Hinweise über Eigenschaften und Fähigkeiten eines Stellenbewerbers könnten beispielsweise dessen derzeitiger Beschäftigungsstatus (gekündigt oder ungekündigt), im Falle der Nichtbeschäftigung die Ursache für den Arbeitsplatzverlust (betriebsbedingt oder nicht-betriebsbedingt),<sup>244</sup> die letzte Beschäftigung (z.B. hierarchischer Rang der Stelle), die Anzahl früherer Beschäftigungsverhältnisse sowie die zeitliche Abfolge von Arbeitgeberwechseln (z.B. häufige Arbeitgeberwechsel nach jeweils nur kurzer Beschäftigungsdauer) oder die Anzahl bisheriger Beförderungen bei anderen Arbeitgebern<sup>245</sup> liefern.

## 2.5 Sonstige Individualfaktoren

Neben dem Alter, der Schulbildung, dem Geschlecht und dem bisherigen Berufsverlauf existieren noch weitere individuelle Eigenschaften, in denen sich Arbeitnehmer unterscheiden und die die betriebliche Karriere von Arbeitnehmern beeinflussen. In einer Vielzahl empirischer Studien wird belegt, daß die **Rassenzugehörigkeit** sowie die **ethnische Abstammung** von Arbeitnehmern oftmals ihre Karrieren mitbestimmt.<sup>246</sup> Zahlreiche Studien setzen sich beispielsweise mit den Karrierechancen "weißer" und "nicht-weißer" Arbeitnehmer auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt auseinander. Die meisten Befunde zeigen, daß "nicht-weiße"

<sup>244</sup>Zur informationsökonomischen Bedeutung unterschiedlicher Ursachen für Entlassungen vgl. GIBBONS/KATZ (1991).

<sup>245</sup>Vgl. hierzu aber auch die Ausführungen zur Winner's curse-Gefahr in Unterabschnitt III.1.1.

<sup>246</sup>Zu einer ökonomischen Analyse der Diskriminierung von Arbeitnehmern unterschiedlicher Rasse auf dem Arbeitsmarkt vgl. ARROW (1973b).

Arbeitnehmer tendenziell geringere Beförderungschancen, weniger On-the-job training und ein geringeres Karriereeinkommen als (vergleichbare) "weiße" Arbeitnehmer haben,<sup>247</sup> das Einkommensdifferential zwischen den beiden Arbeitnehmergruppen im Zeitablauf jedoch abnimmt.<sup>248</sup> In KÖHLER/PREISENDÖRFER (1989a) wird für ein süddeutsches Maschinenbauunternehmen ("Südwerk") der Frage nachgegangen, ob ausländische Arbeitnehmer der Randbelegschaft des Unternehmens zuzuordnen sind, für die insgesamt eine geringere Arbeitsplatzsicherheit, ein geringeres Einkommen sowie schlechtere Karrierechancen gelten als für Angehörige der Kernbelegschaft. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, daß eine pauschale Zuordnung ausländischer Arbeitnehmer zur Randbelegschaft nicht (mehr) gerechtfertigt erscheint,<sup>249</sup> wenngleich ausländische Arbeitnehmer beim Personalabbau stärker betroffen sind und der durchschnittliche Lohn ausländischer Männer unterhalb des Durchschnittslohns deutscher Männer liegt.<sup>250</sup>

Umstritten ist der Einfluß der Individualfaktoren **Familie(nstand)** und **Betriebsratszugehörigkeit**. Zum Teil wird in der Literatur davon ausgegangen, daß die Familie eine zusätzliche Restriktion für die individuelle Karriere eines Arbeitnehmers und letztlich auch für die betriebliche Karrierepolitik darstellt:<sup>251</sup> Die Ansprüche eines Arbeitnehmers mit Familie an sein Karriereeinkommen sind tendenziell höher als die eines Arbeitnehmers ohne Familie. Zudem können Arbeitnehmer mit Familie in ihrer Mobilität und damit nicht nur in ihrer überbetrieblichen Karriere, sondern auch im Hinblick auf eine Versetzung zu einer anderen Betriebsstätte bzw. Filiale stark eingeschränkt sein. Ein Problem wird insbesondere dann gesehen, wenn beide Partner eine berufliche Karriere pla-

<sup>247</sup>Vgl. u.a. SPILERMAN (1977: 587-588); LYNCH (1993: 260).

<sup>248</sup>Vgl. ASHRAF (1994).

<sup>249</sup>Vgl. aber auch BÜCHEL/PANNENBERG (1994: 287-288).

<sup>250</sup>Vgl. KÖHLER/PREISENDÖRFER (1989a: 170-172).

<sup>251</sup>Vgl. HALL (1976: 55-58); SCHEIN (1978: 49-61). Eine gewisse Ortsgebundenheit von Arbeitnehmern ergibt sich auch bereits durch ihr soziales Umfeld, das sich auf ihren Wohnsitz bezieht (z.B. in Form von Freunden, Verwandten, Sportvereinen). Vgl. VEIGA (1983: 67), der hierbei auch auf die Studie von LANSING/MUELLER (1967) verweist. Aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik kann eine Familie jedoch nicht nur eine eingeschränkte Mobilität des betreffenden Arbeitnehmers bedeuten, sondern möglicherweise auch ein Qualitätssignal über den Arbeitnehmer. Es ist zu vermuten, daß besonders Arbeitnehmer mit Familie aufgrund ihrer finanziellen Verpflichtungen über einen hohen Arbeitseinsatz ihren Arbeitsplatz und weitergehende Karrierechancen sichern wollen.

nen und beide Karrieren eine hohe berufliche Mobilität voraussetzen.<sup>252</sup> VEIGA (1983: 80) kommt hingegen zu dem Ergebnis, daß die Existenz sogenannter "dual career couples" zumindest in der Reifephase eines individuellen Karrierelebenszyklus kein bedeutsames Problem darstellt. Ähnlich umstritten ist die Frage, inwiefern die Betriebsratszugehörigkeit einen Einfluß auf die betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers hat. KUNST/SOETERS (1991) kommen zu dem Ergebnis, daß hierbei oftmals ein negativer Einfluß behauptet wird, ihre Studie jedoch nicht belegen kann, daß die Betriebsratszugehörigkeit ein Hindernis für einen Arbeitnehmer darstellt, um befördert zu werden.

Arbeitnehmer unterscheiden sich üblicherweise auch in ihren **Karriereabsichten bzw. -einstellungen**. Eine Berücksichtigung verschiedener individueller Karrieretypen bei den Arbeitnehmern ist aus Sicht einer rationalen Karrierepolitik eines Arbeitgebers mutmaßlich unumgänglich. In der Literatur werden hierbei drei Karrieretypen unterschieden:<sup>253</sup> der an einem beruflichen Aufstieg stark interessierte Typ mit einem vergleichsweise kleinen Reservationsnutzen für Freizeitaktivitäten (Typ 1), der weniger aufstiegs- und statt dessen eher freizeitorientierte Typ (Typ 2) sowie der "am alternativen Engagement interessierte Typ, der menschenwürdigere Lebensformen sucht und Engagement außerhalb großer undurchsichtiger Organisationen sucht" (MEIER 1992: 5). (Typ 3).<sup>254</sup> Für den Arbeitgeber ergibt sich daher die Notwendigkeit, die unterschiedlichen Karriereeinstellungen von Arbeitnehmern bei der Ausgestaltung und dem Angebot von Karrierepfaden im Betrieb zu berücksichtigen, will er vermeiden, daß durch ein schlechtes Match zwischen Karrieretyp

<sup>252</sup>Zum Problem der "dual career couples" vgl. HALL/HALL (1978); o.V. (1988); MAYRHOFER (1989b); DOMSCH/KRÜGER-BASENER (1989); SEKARAN/HALL (1989).

<sup>253</sup>Vgl. NERDINGER et al. (1985: 626); BERTHEL (1991: 487); MEIER (1992: 4-5).

<sup>254</sup>Abgesehen von diesen drei grundsätzlichen Karrieretypen ist in der Realität vermutlich von einem Kontinuum ganz unterschiedlicher Arbeitnehmer- und damit auch Karrieretypen auszugehen. Von Relevanz ist hierbei z.B. auch die individuelle Mobilitätsneigung von Arbeitnehmern, wobei von den Mover-stayer-Modellen die Unterscheidung zweier verschiedener Typen vorgeschlagen wird. Vgl. hierzu u.a. SPILERMAN (1972b). Vgl. dazu auch JENNINGS (1970). Zur Heterogenität von Arbeitnehmern hinsichtlich ihrer (im Zeitablauf durchaus veränderbaren) Mobilitätsneigung vgl. auch die empirische Studie von FARBER (1994). Zur Bedeutung von Arbeitnehmer-Einstellungen bzw. -Absichten für den Karriereerfolg und die Karrierewahl von Arbeitnehmern vgl. PELLEGRIN/COATES (1956); WISE (1975); HORNE/WELTIN (1986). Auch die Berücksichtigung eines Wertewandels bei Arbeitnehmern erscheint aus Sicht des Arbeitgebers im Hinblick auf ein gutes Karrieretyp-Karrierepfad-Match sinnvoll. Zur Bedeutung eines guten Matches zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Werten bzw. -Plänen vgl. GRANROSE/PORTWOOD (1987); CHATMAN (1991).



(des Arbeitnehmers) und Karrierepfad ineffiziente Leistungs- oder – allgemeiner noch – Karriereergebnisse erzielt werden. Beispielsweise wäre es aus Sicht des Arbeitgebers irrational, für einen Typ 2-Arbeitnehmer einen Karrierepfad vorzusehen, der ein starkes berufliches Engagement auch außerhalb der regulären Arbeitszeit sowie einen stetigen betrieblichen Aufstieg verbunden mit ständig zunehmenden beruflichen Anforderungen vorsieht. Ein ineffizientes Ergebnis wäre die Folge, wenn der Typ 2-Arbeitnehmer in dieser Situation den angebotenen Karrierepfad akzeptiert oder gar die Unternehmung verläßt, obwohl gleichzeitig auch Karrierepfade zur Verfügung stehen, für die er besser geeignet wäre. Sind den Arbeitnehmern die Anforderungen verschiedener Karrierepfade bereits bei der Einstellung bekannt, ist allerdings zu vermuten, daß von Arbeitnehmerseite her eine Art Selbsteinordnung stattfindet, die wiederum vom Arbeitgeber durch die gezielte Ausgestaltung spezifischer Karrierepfade in gewissen (z.B. informationsbedingten) Grenzen steuerbar ist. Solch eine Steuerung erscheint aus Sicht des Arbeitgebers notwendig, wenn Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen bei bestimmten Karriereaspekten<sup>255</sup> divergieren und eine freiwillige Informationsaufdeckung des Arbeitnehmers über seine Karriereabsichten nicht ohne weiteres zu erwarten ist.<sup>256</sup>

Letztlich sind zu den Individualfaktoren auch eine Reihe sogenannter **informeller Faktoren**<sup>257</sup> zu zählen, denen ein Einfluß auf Beförderungentscheidungen nachgesagt wird.<sup>258</sup> Bereits in den 50er Jahren sind zahlreiche dieser informellen Faktoren auf ihren Einfluß hin untersucht worden. Dabei zeigten die Ergebnisse von DALTON (1951), daß oftmals informelle Kriterien wie Religionszugehörigkeit und politische Einstellung die Karriere von Managern in erheblichem Maße beeinflussen. COATES/PELLEGRIN (1957) untersuchten insgesamt 15 informelle Faktoren auf ihren Karriereeinfluß bei männlichen leitenden Angestellten und Spit-

<sup>255</sup>Wie z.B. Karriereeinkommen, Betriebszugehörigkeitsdauer.

<sup>256</sup>Vgl. hierzu beispielhaft das Self selection-Modell von SALOP/SALOP (1976). Zu einer empirischen Bestätigung von Arbeitnehmer-Selbsteinordnungen (im Zusammenhang mit Betriebsrenten) vgl. ALLEN/CLARK/MCDERMED (1993).

<sup>257</sup>Wie z.B. Mitgliedschaft in bestimmten Klubs, politische Einstellung, Hobbies, persönliche Beziehungen.

<sup>258</sup>Vgl. z.B. USEEM/KARABEL (1986), die argumentieren, daß Arbeitnehmer mit herausragenden Bildungszertifikaten nicht unbedingt wegen ihrer Hochschulabschlüsse, sondern primär aufgrund sozialer Netzwerkkontakte besonders häufig auf Topmanager-Positionen anzutreffen sind.

zenkräften in US-amerikanischen industriellen sowie öffentlichen Bürokratien. Von diesen 15 Faktoren wurden vier als weniger bedeutsam, neun als bedeutend und zwei als umstritten eingestuft. Interessanterweise wurden – im Gegensatz zu DALTON (1951) – zu den relativ unbedeutenden Faktoren u.a. ethnische Abstammung, Religion sowie Parteimitgliedschaft und politisches Engagement gezählt. Einen bedeutenden Einfluß auf die individuelle Karriere sprechen COATES/PELLEGRIN (1957) dagegen den Faktoren sozialer Status und Verbindungen der Familie, Mitgliedschaft in Vereinen, Mitgliedschaft in Fachverbänden, Freizeitaktivitäten und Hobbies, angemessenes Konsumverhalten, Einfluß der Ehefrauen, Adaption von Einstellungen, Werten und Verhaltensmustern erfolgreicher Vorgesetzter, das Knüpfen einflußreicher Freundschaften innerhalb und außerhalb der Unternehmung sowie das Aufrechterhalten bisheriger Freundschaften auf unteren Hierarchiestufen zu.

COATES/PELLEGRIN (1957: 200) vermuten, daß informellen Faktoren insbesondere dann ein bedeutender Karriereeinfluß zukommt, wenn die Leistung von Individuen nur schwer zu beurteilen ist oder formale Kriterien für Beförderungen unklar sind. In den folgenden Kapiteln soll nun der Frage nachgegangen werden, welche formalen Beförderungsregeln aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik vorteilhaft erscheinen. Gerade vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse von COATES/PELLEGRIN erscheint eine Selbstbindung des Arbeitgebers an formale Beförderungsregeln als rational, will er den Einfluß bestimmter informeller Faktoren und damit die Gefahr ineffizienter Beförderungsentscheidungen verhindern.

### **3. Zwischenfazit: Die Beeinflußbarkeit der Rahmenbedingungen durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß eine Vielfalt an Individual- und Kontextfaktoren existiert, die die Karrieren von Arbeitnehmern sowie die Karrierepolitik eines Arbeitgebers als eine Art Restriktionen (mit)bestimmen, selbst aber nur kaum vom Arbeitgeber beeinflussbar sind. Die Existenz dieser Faktoren bewirkt jedoch nicht, daß für eine *aktive* Karrieregestaltung durch den Arbeitgeber kein Raum mehr verbleibt. Durch die verschiedenen Faktoren ergeben sich vielmehr **Rahmenbedingungen** für die Karrierepolitik – z.B. in Form spezifi-

scher Arbeitsmarktinstitutionen (vgl. Unterabschnitte II.1.2 bis II.1.4) oder unterschiedlicher erwarteter Beschäftigungsdauern unter den Arbeitnehmern (vgl. Unterabschnitt II.2.1) –, innerhalb dessen der Arbeitgeber hinsichtlich seiner personalpolitischen Ziele frei entscheiden kann. Zudem ließe sich noch im Detail diskutieren, ob strenggenommen nicht doch einige der Individual- und Kontextfaktoren vom Arbeitgeber direkt oder indirekt beeinflussbar sind. Beispielsweise wäre eine *direkte* (Um-)Gestaltung der Organisationsstruktur vor dem Hintergrund *karrierepolitischer* Ziele für den Arbeitgeber rational, wenn die sich hieraus ergebenden Nachteile (z.B. höhere interne Koordinationskosten) durch die zusätzlichen Vorteile in Form eines leistungsfähigeren Karrieresystems mindestens aufgewogen werden. Im Prinzip lassen sich auch sämtliche anderen Kontextfaktoren, die auf der betrieblichen Ebene bestehen (z.B. Unternehmensgröße und -wachstum, Technologie), vom Arbeitgeber direkt verändern. Ob solch eine Änderung aus übergeordneter unternehmenspolitischer Sicht auch rational ist, wäre dann im Einzelfall anhand eines Kosten-Nutzen-Kalküls vom Arbeitgeber zu entscheiden. Im Hinblick auf eine *indirekte* Gestaltung des Individualfaktors “bisheriger Berufsverlauf” durch den Arbeitgeber könnte argumentiert werden, daß Arbeitnehmer ihre einzelnen Karriereschritte bewußt vor dem Hintergrund existierender Karrieresysteme wählen und zu antizipieren vermögen, welche unterschiedlichen zukünftigen Karrierealternativen ihnen bei gegebenem bisherigen Berufsverlauf später zur Verfügung stehen.

Die Diskussion der Rahmenbedingungen einer betrieblichen Karrierepolitik verdeutlicht auch, daß aus Arbeitgebersicht in zweierlei Hinsicht die Wahl eines **flexiblen Karrieresystems** sinnvoll erscheint. Zum einen sind die *Kontextfaktoren* – und damit auch relevante Nebenbedingungen für ein Karrieresystem – im Zeitablauf Änderungen unterworfen,<sup>259</sup> was entsprechende Anpassungsmaßnahmen auch in der Karrieregestaltung des Arbeitgebers impliziert.<sup>260</sup> Zum anderen sind Arbeitnehmer aufgrund ihrer verschiedenen Ausprägungen in den *Individualfaktoren* unterschiedlich, so daß ein – im Hinblick auf Allokations- und Anreizziele des Arbeitgebers – rationales Karrieresystem flexibel genug ausgestaltet sein muß, um dieser Heterogenität Rechnung zu tragen.

<sup>259</sup> Beispielsweise das Entstehen flacherer hierarchischer Organisationsstrukturen.

<sup>260</sup> Vgl. hierzu insbesondere Kapitel V.

Allein schon aufgrund der Vielzahl an möglichen Kombinationen aus Individual- und Kontextfaktoren in der Realität dürfte der Versuch, ein **allgemeingültiges**, für sämtliche Situationen **optimales Karrieresystem** im Detail und anwendungsgerecht zu entwickeln, jedoch zum Scheitern verurteilt sein.<sup>261</sup> Daher soll in den folgenden Kapiteln lediglich versucht werden, einige grundlegende ökonomische Überlegungen zur aktiven Gestaltung von Karrieresystemen durch einen Arbeitgeber anzustellen sowie mögliche Probleme, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, zu diskutieren. Ein Rückgriff auf die Ausführungen zu Individual- und Kontextfaktoren erfolgt hierbei, sofern spezifische Probleme durch bestimmte Faktoren ausgelöst oder zumindest durch die Wirkung bestimmter Faktoren in erheblichem Maße geprägt werden. Dieses ist beispielsweise der Fall, wenn der Arbeitgeber über die Beförderungsgeschwindigkeit als Bestandteil des Karrieresystems entscheidet und dabei externe Einflüsse in Form unterschiedlicher Arbeitsmarktsegmente sowie unterschiedlicher Arbeitsmarktgleichgewichte zu berücksichtigen hat (vgl. Unterabschnitt IV.2.3). Ein anderes Beispiel bildet die Organisation von Beförderungsturnieren, wozu der Arbeitgeber die Heterogenität unter den Arbeitnehmern (z.B. unterschiedliches Alter, unterschiedliche Schulbildung) zu beachten hat, will er die Anreizwirkung eines Beförderungsturniers nicht aufs Spiel setzen (vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2).

---

<sup>261</sup>Ganz abgesehen von den entstehenden internen Koordinations- bzw. Transaktionskosten bei einer formalen Implementation des Systems.

### III. Ziele und Träger der betrieblichen Karrierepolitik

Nach der Beschreibung der Rahmenbedingungen für die betriebliche Karrierepolitik soll nun im Anschluß auf die aktive Karrieregestaltung eingegangen werden, die für einen Arbeitgeber innerhalb dieser Rahmenbedingungen möglich ist. Als erstes werden hierzu die verschiedenen **Ziele** diskutiert, die ein Arbeitgeber mittels seiner Karrierepolitik verfolgt, wobei der "Arbeitgeber" zunächst einmal als individueller Entscheidungsträger (z.B. Einzelunternehmer) behandelt wird (Abschnitt III.1). Langfristiges Ziel der Unternehmenspolitik eines Arbeitgebers ist die Maximierung des (erwarteten) Marktwertes des Unternehmens. Hieraus lassen sich für die betriebliche Karrierepolitik als Teil der Unternehmenspolitik zwei Unterziele ableiten. Zum einen dienen karrierepolitische Entscheidungen über Einstellungen, Beförderungen, Versetzungen und Entlassungen der Allokation von Arbeitnehmern auf Stellen mit dem Ziel einer optimalen Arbeitnehmerallokation bzw. eines optimalen Arbeitnehmer-Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmer-Stellen-Matches (Unterabschnitt III.1.1). Zum anderen können karrierepolitische Instrumente auch der Gestaltung von Leistungsanreizen dienen, wobei der Leistungsbegriff relativ weit auszulegen ist und beispielsweise auch das Erlernen betriebsspezifischer oder berufsfachlicher Fähigkeiten beinhaltet (Unterabschnitt III.1.2). Der Abschnitt III.1 soll nicht nur die verschiedenen Möglichkeiten beschreiben, auf welche Weise das Allokations- und das Anreizziel über karrierepolitische Entscheidungen verfolgt werden können. In dem Abschnitt soll auch auf die Probleme hingewiesen werden, die sich dem Arbeitgeber hierbei stellen, wozu insbesondere ein partieller Zielkonflikt zwischen Allokations- und Anreizziel zu zählen ist (Unterabschnitt III.1.3).

Anschließend wird auf die Problematik eingegangen, daß – gerade in größeren Unternehmen – nicht eine einzelne Person, sondern **mehrerer Entscheidungsträger** wie beispielsweise Unternehmensleitung, Personalabteilung und Linienvorgesetzte an einer Karriereentscheidung beteiligt sind (Abschnitt III.2). Wenngleich alle Beteiligten *langfristig* ein Interesse an der Verfolgung des Allokations- und des Anreizzieles haben, so kann dennoch nicht ausgeschlossen werden, daß die Einzelakteure *kurzfristig* individuellen Zielen nachgehen, die möglicherweise zu den langfristigen Zielen der Karrierepolitik in Konflikt stehen. Nach einer Darstellung der verschiedenen Entscheidungsträger, die in betriebliche

Karriereprozesse involviert sind (Unterabschnitt III.2.1), soll daher der Frage nach Interaktionsproblemen bei operativen Karriereentscheidungen nachgegangen werden (Unterabschnitt III.2.2). Interaktionsprobleme in Form von Koalitionsbildungen können im Prinzip immer dann auftreten, wenn mindestens drei Einzelakteure in einen interdependenten Entscheidungsprozeß eingebunden sind. Dieses dürfte für die meisten der operativen Entscheidungsprobleme der betrieblichen Karrierepolitik der Fall sein.

Das Kapitel schließt mit einem kurzen Zwischenfazit, das die wichtigsten Ergebnisse zusammenfaßt und der Vorbereitung auf die folgenden Kapitel IV und V dient, in denen die Instrumente und die Flexibilität betrieblicher Karrierepolitik hauptsächlich aus der Metaentscheidungsperspektive der Unternehmensleitung (bzw. des Kontrollorgans der Unternehmung) diskutiert werden. Operative Entscheidungsprobleme der betrieblichen Karrierepolitik spielen in diesen beiden Kapiteln lediglich insofern eine Rolle, als sie für die Auswahl zwischen verschiedenen karrierepolitischen Regelungen auf der strategischen Ebene relevant sind, beispielsweise für die Wahl zwischen Senioritäts- oder Leistungskriterium zur Steuerung der innerbetrieblichen Arbeitnehmermobilität.

## 1. Ziele der betrieblichen Karrierepolitik

Nach herrschender Meinung werden der betrieblichen Karrierepolitik zwei primäre Ziele zugeschrieben:<sup>1</sup> ein Allokations- und Matchingziel<sup>2</sup> sowie ein Anreizziel. Das **Allokations- und Matchingziel** verlangt, "daß die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt auf die richtigen Stel-

<sup>1</sup>Vgl. u.a. BOSETZKY (1972: 373); FUCHS (1977: 192-195); SCHLICHT (1981: 219); KOCH (1981: 99); BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 599); ITOH (1991a: 363-368); BERTHEL (1992: 1205); WEITBRECHT (1992: 1119-1120); MILGROM/ROBERTS (1992: 364); ARIGA et al. (1992: 441-442). Vgl. auch die Unterscheidung zwischen der Verfügbarkeit über Personal und der Wirkbarkeit des Personals bei KOSSBIEL (1985: 282-284).

<sup>2</sup>Der Matching-Begriff wird üblicherweise innerhalb der Arbeitsmarktökonomie zur Charakterisierung einer Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung verwendet. Ein gutes (schlechtes) *Match* wird realisiert, wenn ein Arbeitnehmer bei einem bestimmten Arbeitgeber eine hohe (niedrige) Produktivität erzielt. Strenggenommen geht der Matchingbegriff weiter als der Allokationsbegriff. Letzterer beschäftigt sich mit der unternehmensinternen Verteilung von Arbeitnehmern auf Stellen, während der erste Begriff eine zweistufige Entscheidungssituation voraussetzt. Hierbei steht auf der ersten Stufe die Güte des Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches im Vordergrund und auf der zweiten Stufe die Frage nach einem optimalen Arbeitnehmer-Stellen-Match innerhalb einer Unternehmung.

len gelangen" (WEITBRECHT 1992: 1119).<sup>3</sup> Entscheidend hierfür ist eine gezielte Personalauswahl sowie eine genaue Personalplanung, die auch langfristig sicherstellt, daß die für den Betrieb notwendigen Qualifikationen vorhanden und die Stellen im Betrieb möglichst zu jedem Zeitpunkt mit einem geeigneten Arbeitnehmer besetzt sind.<sup>4</sup> Durch das Erreichen einer derartigen Allokationseffizienz ist gewährleistet, daß – auch im dynamischen Sinne – die *Leistungsfähigkeit* bzw. das *Leistungsvermögen* des Unternehmens gesichert ist. Selbst wenn zu jeder Zeit die Leistungsfähigkeit sichergestellt ist, so muß dieses jedoch nicht zwangsläufig auch für die *Leistungsbereitschaft* der Arbeitnehmer gelten, die daher gesondert im Rahmen des **Anreizziels** von seiten der Karrierepolitik angestrebt wird. Durch die Option,<sup>5</sup> aufgrund guter Leistung auf eine Stelle mit höherer Entlohnung, höherem Status und höherem diskretionärem Entscheidungsspielraum aufsteigen zu können, werden Anreize für Arbeitnehmer geschaffen, ihr vorhandenes Leistungspotential vollständig auszuschöpfen.<sup>6</sup>

Ergänzend können als weitere Ziele der Karrierepolitik gegebenenfalls noch eine Versicherung von Arbeitnehmern gegen Einkommensunsicherheiten oder -schwankungen sowie eine Fremdfinanzierung von Konsumplänen der Arbeitnehmer durch den Arbeitgeber genannt werden.<sup>7</sup> Beide Motive lassen sich aus der Unvollkommenheit von Märkten – im ersten Fall der Versicherungsmarkt, im zweiten der Kapitalmarkt – ableiten, wobei durch die beschäftigende Unternehmung als Institution die jeweiligen Marktunvollkommenheiten kompensiert werden: Arbeitnehmer könnten durch eine dauerhafte betriebliche Karriere und regelmä-

---

<sup>3</sup>Zum Allokationsproblem bei Führungskräften vgl. insbesondere KOSSBIEL/SPENGLER (1995).

<sup>4</sup>Vgl. auch ECKARDSTEIN (1971: 25, 28).

<sup>5</sup>Zum Optionscharakter von Beförderungen vgl. insbesondere die Lotterielösung in Unterabschnitt III.1.2.

<sup>6</sup>Inwiefern das Anreizziel hierbei erreicht wird, könnte anhand des Bewertungsmaßstabs "Anreizeffizienz" in Anlehnung an LEIBENSTEINS X-Effizienz gemessen werden, wonach Ineffizienz entsteht, wenn sich die Effektivität der von einem Arbeitnehmer getroffenen Entscheidungen hinsichtlich der verwendeten Inputfaktoren (z.B. Arbeitsanstrengung) von der maximal erreichbaren Effektivität unterscheidet; vgl. dazu LEIBENSTEIN (1966), (1975: insbesondere 582); SCHLICHT (1981: 219); aber auch STIGLER (1976).

<sup>7</sup>Beide Aspekte werden in der Literatur oftmals zusammen vor dem Hintergrund spezifischer Vorteile *langfristiger* (Arbeits-)Verträge diskutiert. Vgl. hierzu wie auch zu weiteren Vorteilen langfristiger Verträge (die Nachfolgediskussion zur Theorie impliziter Verträge in) TOWNSEND (1982); HOLMSTRÖM (1983); ALLEN (1985); BESTER (1989); BERNHARDT/TIMMIS (1990); MILGROM/ROBERTS (1992: 332-338).

ge Einkommenserhöhungen im Zuge von (z.B. senioritätsabhängigen) Beförderungen gegen einen großen Teil<sup>8</sup> der üblicherweise bestehenden Einkommensunsicherheit versichert werden.<sup>9</sup> Voraussetzung dabei ist jedoch, daß die Karriereversprechen des Arbeitgebers in dem Sinne self enforcing sind,<sup>10</sup> daß ein Bruch der Versprechen durch den Arbeitgeber letztlich für diesen selbstschädigend wäre. Das Interesse des Arbeitgebers an solch einer Versicherung ergibt sich aus einem Interesse an einer dauerhaften Bindung fähiger Arbeitnehmer und einem Abschöpfen von Arbeitnehmer-Risikoprämien. Ähnlich verhält es sich mit dem Finanzierungsmotiv. Hier könnte der Arbeitgeber als Ersatz für den Kapitalmarkt agieren und den Arbeitnehmern, die hauptsächlich über nicht-tangibles Humankapital verfügen, über eine langfristige betriebliche Karriere sowie der damit verbundenen strategischen Entgeltpolitik zu einer Einkommensglättung verhelfen (u.a. über das Gewähren von Konsumkrediten). Da jedoch sowohl das Versicherungs- als auch das Finanzierungsmotiv primär aus der Gestaltung impliziter langfristiger *Arbeitsverträge* herrühren und nicht primär aus karrierepolitischen Entscheidungen im eigentlichen Sinne, soll im folgenden auf ihre weitere Diskussion verzichtet werden. Diskutiert werden statt dessen das Allokationsziel und das Anreizziel der Karrierepolitik.

## 1.1 Allokation und Matching

### 1.1.1 Informationsakkumulation und Arbeitnehmerqualität

Die betriebliche Karriere bzw. der *betriebliche Karrierelebenszyklus* eines Arbeitnehmers läßt sich grob in drei Phasen einteilen: die Einstellungs- und Karriereanfangsphase, die Phase innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität, in der der Arbeitnehmer in der betrieblichen Hierarchie aufsteigt, sowie das Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus der

---

<sup>8</sup>Eine vollständige Versicherung würde dem Anreizziel widersprechen. Deutlich wird dies z.B. anhand des post-kontraktuellen Moral hazard-Problems in Arbeitsbeziehungen mit asymmetrisch verteilten Leistungsinformationen.

<sup>9</sup>Eine Art Versicherungseffekt wird allerdings schon durch die Dauerhaftigkeit eines Beschäftigungsverhältnisses erzielt: Wird der Arbeitnehmer (zum Teil) ergebnisabhängig entlohnt, so können sich im Zeitablauf positive und negative Störeinflüsse auf seine unsicheren Leistungsergebnisse ausgleichen.

<sup>10</sup>Z.B. aufgrund von Reputationseffekten oder drohenden Sanktionsmaßnahmen durch den Betriebsrat bzw. Gewerkschaften als Voice-Organ.



Unternehmung.<sup>11</sup> In der **Einstellungs- und Karriereanfangsphase** ist es für den Arbeitgeber von Interesse, möglichst nur Arbeitnehmern hoher Qualität Zugang zum Unternehmen zu gewähren sowie mögliche Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl während der Probezeit zu revidieren, da eine Entscheidungsrevision zu einem späteren Zeitpunkt hohe (Transaktions-) Kosten verursachen würde. Die Hauptschwierigkeit besteht hierbei darin, daß der Arbeitgeber zu diesem Zeitpunkt erst vergleichsweise wenig Informationen über die Qualität eines Arbeitnehmers hat, eine Personalauswahlentscheidung in dieser Phase prinzipiell also eine Entscheidung bei Qualitätsunsicherheit darstellt.<sup>12</sup>

Während der **Phase innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität** sollte der Arbeitnehmer aus Sicht der Karrierepolitik denjenigen Karrierepfad zugewiesen bekommen, auf dem dieser seine Produktivität am besten entfalten kann, wozu u.a. auch auf die Ausprägung der Individualfaktoren eines Arbeitnehmers zu achten ist.<sup>13</sup> Während dieser Phase erhält der Arbeitgeber aufgrund der Tätigkeit des Arbeitnehmers laufend neue Informationen über dessen Qualitätseigenschaften, die zum Einstellungszeitpunkt noch nicht zur Verfügung standen. Bei der Einstellung verfügt der Arbeitgeber lediglich über eine A-priori-Wahrscheinlichkeitsverteilung hinsichtlich der Qualität des Arbeitnehmers. Diese basiert u.a. auf den Informationen, die der Arbeitgeber den Arbeitszeugnissen, den berufsfachlichen Zertifikaten und dem bisherigen Berufsverlauf des Arbeitnehmers entnimmt, sowie auf Erfahrungen des Arbeitgebers mit "vergleichbaren" früheren Arbeitnehmern, die ähnliche beobachtbare Merkmale aufwiesen. Informationen für die Bildung seines A-priori-Urteils erhält der Arbeitgeber auch über selbst durch-

---

<sup>11</sup>Da die Unterscheidung dieser drei Phasen des betrieblichen Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers für einen differenzierten Einsatz der verschiedenen karrieropolitischen Instrumente von zentraler Bedeutung ist, wird erst in Kapitel IV genauer auf die einzelnen Phasen eingegangen.

<sup>12</sup>Auch in späteren Karrierephasen können Selektions- und Allokationsfehler bei unvollständiger Information nicht ausgeschlossen werden. CHAKRAVARTY (1993) zeigt, daß die Wahrscheinlichkeit für Allokationsfehler auf höheren Hierarchierängen sogar größer sein kann als die auf niedrigeren Rängen. Im Kern der Argumentation steht hierbei die Überlegung, daß die Instanz, die die Personalauswahlentscheidung zu treffen hat, möglicherweise außerordentliche Talente für die obersten Hierarchieränge leichter erkennen kann als eher durchschnittlich gute Arbeitnehmer für mittlere Hierarchieränge.

<sup>13</sup>Vgl. hierzu auch das in Unterabschnitt II.2.5 skizzierte Matching-Problem hinsichtlich der KarriereEinstellung eines Arbeitnehmers.

geführte Einstellungstests, die der Arbeitnehmer durchlaufen hat.<sup>14</sup> Die A-priori-Verteilung bildet die Qualität des Arbeitnehmers üblicherweise jedoch nur sehr grob ab. Genauere Informationen über die *individuellen* Qualitätseigenschaften des Arbeitnehmers bekommt der Arbeitgeber erst im Laufe der betrieblichen Karriere des Arbeitnehmers über dessen beobachtbare Arbeitsergebnisse und über Beurteilungen durch Vorgesetzte. Im Lichte dieser neuen Informationen kann der Arbeitgeber dann die A-priori-Wahrscheinlichkeitsverteilung über die Bayes-Formel<sup>15</sup> in eine präzisere Verteilung – die sogenannte A-posteriori-Wahrscheinlichkeitsverteilung – überführen. Strenggenommen impliziert jede neue Information über die Leistungen des Arbeitnehmers eine Bayesianische Revision der bisherigen Wahrscheinlichkeitsverteilung über die Arbeitnehmerqualität. Diese Informationsakkumulation führt dazu, daß der Arbeitgeber seine Erwartungen hinsichtlich der Qualität eines Arbeitnehmers – unter Beachtung der hierbei entstehenden Kosten – ständig den neuen Zusatzinformationen anpassen muß, um bei einer anstehenden Beförderung eine rationale Personalauswahlentscheidung im Lichte aktueller Informationen treffen zu können.<sup>16</sup> Letztlich ist zu erwarten, daß der Arbeitgeber die Qualität des Arbeitnehmers mit fortlaufender Karrieredauer immer besser kennenlernt und auf diese Weise das Allokations- und Matchingziel bezogen auf einen individuellen Arbeitnehmer auch zunehmend besser zu erfüllen vermag. Da eine laufende Arbeitnehmer-Bewertung mit Hilfe neuer Informationen für einen Arbeitgeber mit Kosten verbunden ist, gilt aus Kosten-Nutzen-Erwägungen, daß sich für einen Arbeitgeber in den ersten Perioden der betrieblichen Karriere eines

---

<sup>14</sup>Vgl. hierzu auch Unterabschnitt IV.1.2.

<sup>15</sup>Vgl. zur Bayes-Formel z.B. MOOD/GRAYBILL/BOES (1974: 36-37).

<sup>16</sup>Andernfalls besteht die Gefahr von Konservatismuseffekten (vgl. hierzu KLOSE 1992, 1994: 77-80) und hiermit einhergehenden möglichen Fehlentscheidungen bei der Stellenbesetzung. Letztlich müssen für die Erwartungsanpassung die möglichen Kosten der Fehlentscheidung und die Kosten der Erwartungsanpassung einander gegenübergestellt werden, will der Arbeitgeber beurteilen, in welchem Maße er Arbeitnehmer-Informationen aktualisieren soll. Vgl. allgemein zu einem solchen Kosten-Nutzen-Kalkül SCHAUENBERG (1985b: 286-287). Zum Informationsakkumulationsprozeß während eines Matches, der zu einer laufenden Bayesianischen Anpassung der Arbeitgeber-Erwartungen hinsichtlich der Arbeitnehmer-Qualität führt, vgl. HARTOG (1981); MACDONALD (1982), (1988); ITOH (1991a: 363-364); KRÄKEL (1994: 437-440); ROSEN (1995: 151-152). Zu einem empirischen Beleg für die Relevanz derartiger Lernprozesse und deren Einfluß auf das Karriereeinkommen von Arbeitnehmern (u.a. Topmanager) vgl. MURPHY (1986); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a), (1994b). Zur Modellierung der Informationsgewinnung als Investitionsproblem des Arbeitnehmers vgl. MACDONALD (1980).

Arbeitnehmers eher eine Informationsgewinnung über die Arbeitnehmerqualität lohnt als in späteren Perioden:<sup>17</sup> Üblicherweise besteht für den Arbeitgeber gerade in der Karriereanfangsphase sowie den ersten Perioden der Phase innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität noch eine sehr hohe Unsicherheit über die Arbeitnehmerqualität.<sup>18</sup> Zusatzinformationen führen daher in diesem Zeitraum zu einer erheblichen Umverteilung von Wahrscheinlichkeitsmassen bei der A-priori-Verteilung, wodurch der Nutzen aus Zusatzinformationen für den Arbeitgeber in diesem Zeitraum besonders hoch ist. Im Laufe der Zeit nimmt der Nutzen aus zusätzlichen Informationen jedoch stark ab, da der Arbeitgeber in seinem Qualitätsurteil immer sicherer wird. Vergleicht man Kosten und Nutzen miteinander, so lohnt sich für den Arbeitgeber in der ersten und zu Beginn der zweiten Phase des betrieblichen Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers eine relativ intensive Informationsakkumulation im Hinblick auf die Arbeitnehmer-*Qualität*, in späteren Perioden dagegen nicht.<sup>19</sup>

Beim **Ausscheiden von Arbeitnehmern** ist aus Sicht des Arbeitgebers schließlich darauf zu achten, wann der geeignete Zeitpunkt zur Auflösung eines Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches gegeben ist und welche Entlassungsreihenfolge bei einem (z.B. strukturell oder konjunkturell bedingten) Personalabbau einzuhalten ist, damit die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht unnötig verringert wird.

Das entscheidende Problem eines Arbeitgebers bezüglich des Allokations- und Matchingziels ist mit der kurzen Unterscheidung der drei Karrierephasen bereits angesprochen worden: Der Arbeitgeber hat in der Regel eine Personalauswahlentscheidung bei **Qualitätsunsicherheit** zu treffen. Dieses Problem verschärft sich erheblich, wenn man in Betracht zieht, daß manche Arbeitnehmer kein Interesse daran haben könnten, Informationen über ihre Qualitätseigenschaften zu erzeugen bzw. aufzudecken. Liegt

---

<sup>17</sup>Dieses ergibt sich unmittelbar aus dem Informationswertkalkül; vgl. zum Informationswert LAUX (1979: 47-67); SCHAUBENBERG (1985a). Vgl. auch LAZEAR (1990), (1991: 99), (1992a: 21); ROSEN (1992: 201-202).

<sup>18</sup>Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Frühstarteffekten in Unterabschnitt IV.1.4.

<sup>19</sup>Eine Sammlung und Aufbereitung von Arbeitnehmerinformationen wird vom Arbeitgeber zwar auch später noch betrieben, jedoch nicht mit dem Ziel, Erwartungen über die Arbeitnehmerqualität zu präzisieren, sondern vor dem Hintergrund leistungsabhängiger Anreizsysteme, über die der Arbeitnehmer – gerade in späteren Karrierephasen – entlohnt wird. Vgl. hierzu GIBBONS/MURPHY (1992) sowie die Ausführungen in Unterabschnitt III.1.2.

zu Beginn der betrieblichen Karriere eines Arbeitnehmers eine *symmetrische Informationsverteilung* in dem Sinne vor, daß weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber die Arbeitnehmerqualität genau beurteilen können, so könnte ein risikoaverser Arbeitnehmer ein Interesse daran haben, Tätigkeiten zu vermeiden, die Informationen über seine unbekannte Qualität erzeugen.<sup>20</sup> Zudem wird der Arbeitnehmer bemüht sein, neue Informationen zu unterdrücken, die auf eine geringe Qualität hindeuten. Liegt dagegen eine *asymmetrische Informationsverteilung* vor, wobei der Arbeitnehmer seine Qualität besser als der Arbeitgeber beurteilen kann, so mag es sowohl Arbeitnehmer niedriger als auch Arbeitnehmer hoher Qualität geben, die ohne zusätzliche Anreize nicht bereit sind, Qualitätsinformationen aufzudecken. Arbeitnehmer niedriger Qualität werden diese nicht freiwillig dem Arbeitgeber zu erkennen geben, um ihre Karrierechancen nicht zu gefährden. Aber auch Arbeitnehmer hoher Qualität könnten ein Interesse daran haben, Qualitätsinformationen zurückzuhalten, selbst wenn sie ihre Qualität dem Arbeitgeber glaubhaft signalisieren könnten. Eine Erklärung hierfür liefert der sogenannte *Ratchet effect*,<sup>21</sup> der besagt, daß ein Arbeitnehmer Leistungen und Informationen über sein Leistungspotential zurückhält, damit der Arbeitgeber seine Anforderungsstandards für den betreffenden Arbeitnehmer nicht anhebt, was einen Anstieg des Arbeitsleids beim Arbeitnehmer in der Zukunft implizieren würde. Greift man auf den sonstigen Individualfaktor "KarriereEinstellung" aus Unterabschnitt II.2.5 zurück, so dürfte gerade ein Typ 2-Arbeitnehmer ein Interesse daran haben, sein Leistungspotential auf Kosten schlechterer Karriereaussichten (als bei Informationspreisgabe) zu verbergen.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>Vgl. auch CAMPBELL/CHAN/MARINO (1993).

<sup>21</sup>Vgl. zum Ratchet effect u.a. BARON/BESANKO (1984); KANEMOTO/MACLEOD (1992b); MILGROM/ROBERTS (1992: 233-236); LITWACK (1993).

<sup>22</sup>ICKES/SAMUELSON (1987) schlagen zur Überwindung des Ratchet effect eine häufige Versetzung von Arbeitnehmern vor. Sofern von der Leistung eines Arbeitnehmers in der einen Teiltätigkeit nur schlecht auf die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers in einer anderen Teiltätigkeit geschlossen werden kann, besteht für Arbeitnehmer kein Anreiz mehr zur Informations- bzw. Leistungszurückhaltung. Durch diese Vorgehensweise erfährt ein Arbeitnehmer zwar auch ein vielseitiges On-the-job training, dennoch besteht der Preis für die Überwindung des Ratchet effect – worauf auch ICKES/SAMUELSON (1987) hinweisen – in einem Verlust arbeitsplatzspezifischen Humankapitals. Dieser Einwand betrifft hauptsächlich US-amerikanische, nicht jedoch japanische Unternehmen; vgl. Unterabschnitt II.1.4. Zudem implizieren häufige Versetzungen die Gefahr ausschließlich an kurzfristigen Leistungserfolgen interessierter Arbeitnehmer.

Strenggenommen ist der bisher verwendete Allokationsgedanke rein **statischer** Natur: Bei einem gegebenen Informationsstand wird zu einem bestimmten Zeitpunkt entschieden, ob ein bzw. welcher Arbeitnehmer neu eingestellt, welcher Arbeitnehmer am besten auf eine vakante Stelle befördert oder welcher Arbeitnehmer entlassen werden sollte. Das Allokationsziel einer strategisch ausgerichteten Karrierepolitik geht jedoch über die zeitpunktbezogene Personalauswahlentscheidung hinaus und umfaßt auch **dynamische** Aspekte<sup>23</sup> wie die langfristige Bildung und Nutzung von Humanressourcen, da die Institution "Unternehmung" sowie die Unternehmenspolitik (als Obermenge der karrierepolitischen Entscheidungen) ebenfalls auf Dauer angelegt sind.<sup>24</sup> Wichtig ist es aus Arbeitgeber-sicht daher auch, daß Arbeitnehmer im Laufe ihrer Karriere quantitativ und qualitativ hinreichend Humankapital bilden und dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stellen. Der Preis hierfür könnte darin bestehen, daß Arbeitnehmer von ihren Fähigkeiten her eventuell kurzfristig unterfordert werden, wenn sie zur Akkumulation von (betriebsspezifischem) Humankapital während ihrer Karriere untergeordnete Stellen besetzen müssen, auf denen sie Qualifikationen erwerben, die erst langfristig zu einem hohen Matchingerfolg führen. Aufgrund der strategischen Ausrichtung einer betrieblichen Karrierepolitik kann also nicht verhindert werden, daß möglicherweise *zu einem bestimmten Zeitpunkt* keine optimale Arbeitnehmer-Allokation im Unternehmen realisiert wird, wenn dieses langfristig von Vorteil ist.<sup>25</sup> Die dynamische Perspektive verdeutlicht schließlich auch, daß die Verringerung von Fluktuationsanreizen und

<sup>23</sup>Mit dynamisch (statisch) ist hierbei gemeint, daß sich die betreffenden Aspekte bzw. Entscheidungen auf einen Zeitraum (auf einen bestimmten Zeitpunkt) beziehen.

<sup>24</sup>Als ein unterstützendes Instrument zur langfristigen Realisation des Allokationsziels könnten beispielsweise (analog zur strategischen Unternehmensplanung) Human-Ressourcen-Portfolios dienen. Vgl. zur Darstellung sowie zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesem Konzept u.a. FERENCE/STONER/WARREN (1977); BECKER (1990: 167-168); HEINRICH (1990); STAHLER (1991: 824); CONRAD (1991); BERTHEL (1995a: 290-291). Zu Organisationsdemographie und strategischer Personalplanung vgl. u.a. DALTON/THOMPSON/PRICE (1977: 39-40); NIENHÜSER (1991), (1992).

<sup>25</sup>Dieses erklärt eventuell einen Teil der empirischen Befunde aus Querschnittsuntersuchungen, die eine Überqualifikation von Arbeitnehmern auf unteren Hierarchiestufen und damit einen Verstoß gegen die (statische) Allokationseffizienz belegen. Vgl. hierzu auch SICHERMAN (1991: insbesondere 103). Zudem besteht aus Arbeitgebersicht hinsichtlich der Bewertung von Mismatches aufgrund überqualifizierter Arbeitnehmer genaugenommen ein Kosten-Nutzen-Kalkül: Überqualifizierte Mitarbeiter weisen zwar eine höhere Fluktuationswahrscheinlichkeit auf, andererseits jedoch auch nur sehr geringe Einarbeitungs- und Ausbildungskosten sowie eine hohe Beförderungswahrscheinlichkeit, verbunden mit der Möglichkeit, über den betrieblichen Aufstieg letztlich doch einen hohen Matchingerfolg zu erzielen; vgl. hierzu HERSCH (1995).

damit die dauerhafte Bindung fähiger Arbeitnehmer mit wertvollem Humankapital an die Unternehmung als Unterziel dem Allokationsziel zugeordnet werden kann.

Ein wesentlicher Aspekt des Allokations- und Matchingziels ist es, bei der Einstellung Arbeitnehmer hoher **Qualität** auszuwählen, Arbeitnehmer hoher Qualität auf Stellen mit hohen Anforderungen zu befördern und durch Weiterbildungsmaßnahmen in Form gezielter Humankapitalinvestitionen einen hinreichenden Bestand an hochqualifiziertem Personal zu sichern. Zur Gruppe der Arbeitnehmer hoher Qualität gehören mutmaßlich jene mit hoher Produktivität, mit einer geringen Fluktuationsneigung, mit einer hohen Kooperations- und Hilfsbereitschaft usw. Bei genauerer Betrachtung ist der für Arbeitnehmer verwendete Qualitätsbegriff jedoch erheblich problematischer als beispielsweise der für Güter.

Im Zusammenhang mit Arbeitnehmern lassen sich grob ein **absoluter** und ein **relativer** Qualitätsbegriff unterscheiden.<sup>26</sup> Beim absoluten Qualitätsbegriff wird davon ausgegangen, daß die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers unabhängig von einer bestimmten Stelle besteht. Es gibt demnach prinzipiell gute und prinzipiell schlechte Arbeitnehmer. Hierfür kann u.a. von CALVO/WELLISZ (1979), ROSEN (1982), WALDMAN (1984a) und SPURR (1987) gezeigt werden, daß es für einen Arbeitgeber von Vorteil ist, Arbeitnehmer mit hoher absoluter Qualität auf hohe Hierarchiestufen zu befördern, da von Stellen auf oberen Hierarchiestufen Produktivitätswirkungen auf sämtliche niedrigeren Stufen ausgehen und Qualitätssteigerungen bei Stellenbesetzungen auf oberen Hierarchiestufen damit einen positiven Multiplikatoreffekt auf die gesamte betriebliche Hierarchie ausüben.<sup>27</sup> Beim relativen Qualitätsbegriff hingegen ist die Leistungsfähigkeit untrennbar mit den spezifischen Anforderungen einer Stelle verbunden. Ein Arbeitnehmer ist dann von hoher relativer Qualität, wenn er die Anforderungen seiner Stelle deutlich besser erfüllt, als andere Arbeitnehmer dies tun würden.<sup>28</sup>

<sup>26</sup>Vgl. KRÄKEL (1994: 435).

<sup>27</sup>Die Bedeutung dieser Überlegung relativiert sich jedoch, wenn von bürokratischen auf neuere dezentrale Organisationsstrukturen übergegangen wird, bei denen wichtige Entscheidungskompetenzen an untergeordnete Mitarbeiter delegiert werden.

<sup>28</sup>Dieses Komplementaritätsproblem zwischen Arbeitnehmer und Stelle wird als das entscheidende Job assignment-Problem innerhalb der Matching-Literatur diskutiert; vgl. u.a. MORTENSEN (1988a); SCHASSE (1991: 40).

Man kann sich – allgemeiner noch – pro Arbeitnehmer einen ganzen Vektor an Teilqualitäten bzw. Qualitätseigenschaften vorstellen, die insgesamt für die Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers verantwortlich sind und damit die Gesamtqualität eines Arbeitnehmers umschreiben, wobei sich die einzelnen Vektorkomponenten auf ganz unterschiedliche Aspekte beziehen können. Hinsichtlich einzelner Komponenten kann zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine asymmetrische Informationsverteilung bestehen, während die Informationen über andere Komponenten wiederum symmetrisch verteilt sind. Eine Unterteilung der Komponenten könnte zunächst analog zur Arbeitsmarktsegmentation in unspezifische oder Grundfähigkeiten (Lesen, Schreiben), berufsfachliche Fähigkeiten und betriebspezifische Fähigkeiten erfolgen. Diese Dreiteilung greift jedoch vermutlich zu kurz, da die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers im wesentlichen auch durch seinen Arbeitsplatz sowie den Kontext, in den der Arbeitsplatz eingebunden ist, mitbestimmt wird. Beispielsweise kann die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers auf einer bestimmten Stelle in erheblichem Maße von seinem Vorgesetzten und/oder seinen Kollegen abhängen. Wird nun der Vorgesetzte oder einer der Kollegen versetzt bzw. befördert, kann die Leistungsfähigkeit und damit auch die Gesamtqualität des Arbeitnehmers stark hierunter leiden. Ob sich die Beförderungschancen des entsprechenden Arbeitnehmers dadurch verringern oder aber vielleicht erhöhen, ist nur im konkreten Einzelfall zu beantworten. Vor dem Hintergrund des Allokationsziels würden die Beförderungschancen des betrachteten Arbeitnehmers jedenfalls steigen, wenn der Arbeitnehmer durch die Beförderung wieder mit seinem ehemaligen Vorgesetzten bzw. seinen ehemaligen Kollegen zusammenarbeitet, wodurch die ursprünglichen (vertikalen und/oder horizontalen) Verbundvorteile wiederhergestellt werden könnten, die zu der früheren hohen Gesamtqualität des Arbeitnehmers geführt hatten.<sup>29</sup> Zu beachten ist letztlich auch, daß ein Arbeitnehmer viele und herausragende Fähigkeiten besitzen und dennoch aus Sicht des Arbeitgebers von nur geringer Qua-

---

<sup>29</sup>Horizontale Verbundvorteile zwischen gleichgeordneten Arbeitnehmern ergeben sich insbesondere durch Gruppenarbeit. Diese Vorteile sprechen dafür, wenn möglich ganze Teams statt einzelner Arbeitnehmer zu befördern. Vertikale Verbundvorteile können dagegen zwischen einem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten bestehen. Durch sie ergibt sich eine weitere rationale Erklärung für das in der Bürokratietheorie diskutierte Phänomen, daß zusammen mit einem Vorgesetzten oftmals auch seine direkten Untergebenen hierarchisch aufsteigen. Vgl. zu diesem Phänomen sogenannter "Gespanneffekte" BOSETZKY (1972: 375-376).

lität sein kann, wenn das spezifische Anforderungsprofil der Stelle und das Leistungsprofil des Arbeitnehmers weit auseinanderfallen.

Insgesamt gesehen läßt sich festhalten, daß der Qualitätsvektor eines Arbeitnehmers vier verschiedene Gruppen von Teilqualitäten umfaßt: 1.) Er enthält zum einen Komponenten, die unabhängig von Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Berufsqualifikation sind. Hierzu zählen beispielsweise die prinzipielle Fluktuationsneigung des Arbeitnehmers<sup>30</sup> sowie seine prinzipielle Kooperationsbereitschaft gegenüber Kollegen. 2.) Andere Vektorkomponenten umschreiben die berufsfachliche Qualifikation des Arbeitnehmers.<sup>31</sup> 3.) Eine dritte Gruppe von Komponenten kann als betriebsspezifisch bezeichnet werden und enthält Aspekte wie Kenntnisse über betriebsspezifische Vorgänge und Informationskanäle. 4.) Entscheidend für die Leistungsfähigkeit bzw. Gesamtqualität des Arbeitnehmers sind als vierte Gruppe letztendlich auch die Ausprägungen der arbeitsplatzspezifischen Teilqualitäten im Zusammenhang mit den Stellenanforderungen und dem Arbeitsplatzkontext. Damit wird zudem deutlich, daß sich die Qualität eines Arbeitnehmers bei jedem Stellenwechsel und somit auch bei jeder Beförderung verändert,<sup>32</sup> was für den oben erläuterten Informationsakkumulationsprozeß und die hierauf aufbauende (Neu)Bewertung eines Arbeitnehmers von entscheidender Bedeutung ist.<sup>33</sup> Festzuhalten ist ebenfalls, daß die Ausprägungen der Vektorkomponenten nicht nur möglicherweise im Zeitablauf aufgrund exogener Einflüsse Änderungen unterworfen sind, sondern ebenso gezielt durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber verändert werden können (z.B. durch Inve-

---

<sup>30</sup>Gemeint ist hiermit lediglich die *grundsätzliche* Bereitschaft eines Arbeitnehmers, einen Arbeitgeber zu wechseln und sich dadurch auf einen ganz neuen Karrierekontext einzustellen. Formal ließe sich dieser Aspekt über eine Arbeitsleidfunktion darstellen, die für jeden Arbeitnehmer unterschiedlich ist und die die "subjektiven Wechselkosten" für den Arbeitnehmer mißt. Abgesehen hiervon ist die Fluktuationsneigung eines Arbeitnehmers auch durch zahlreiche Determinanten (wie z.B. externe Karrierealternativen) beeinflussbar, da letztlich jede Wechselentscheidung einem Kosten-Nutzen-Kalkül des Arbeitnehmers folgt, in das wiederum unternehmensinterne und -externe Faktoren einfließen. Die Fluktuationsneigung eines Arbeitnehmers ist damit *insgesamt nicht* rein "unabhängig von Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Berufsqualifikation".

<sup>31</sup>Zur hohen Bedeutung tätigkeitspezifischer (z.B. berufsfachlicher) Qualitätsvektorkomponenten für das Karriereeinkommen von Arbeitnehmern vgl. den empirischen Befund von NEAL (1995).

<sup>32</sup>Zur Gefahr der Entwertung spezifischer Qualifikationen aufgrund von Beförderungen und Versetzungen vgl. ALEWELL (1993: 85-89).

<sup>33</sup>Verändert sich die Qualität eines Arbeitnehmers im Zeitablauf erheblich, trifft die obige Feststellung, der Arbeitgeber würde aus Kosten-Nutzen-Erwägungen in späteren Perioden kaum noch ein Interesse an einer Informationsakkumulation haben, nur noch bedingt zu.



stitutionen in das Arbeitnehmer-Humankapital oder die Umgestaltung von Stellen).

### 1.1.2 Verstöße gegen das Allokationsziel

Einschränkend ist zu den vorherigen Ausführungen jedoch anzumerken, daß auch Situationen vorstellbar sind, in denen sich für den Arbeitgeber ein Verstoß gegen das Allokationsziel lohnt:<sup>34</sup> Wenn die Qualität eines Arbeitnehmers vom Arbeitgeber vergleichsweise gut beurteilbar ist, vom Arbeitnehmer selbst sowie anderen Arbeitgebern dagegen nicht, und wenn diese Qualität nicht rein matchspezifisch ist, sondern auch nach einem Arbeitgeberwechsel vom Arbeitnehmer (teilweise) realisiert werden könnte, dann ist es möglich, daß ein Arbeitnehmer hoher Qualität nicht befördert wird, obwohl dadurch das Kriterium der Allokationseffizienz verletzt wird. Erklären läßt sich dies über die Tatsache, daß die Beförderungsentcheidung des Arbeitgebers in der geschilderten Situation wertvolle Informationen für den betreffenden Arbeitnehmer sowie für andere Arbeitgeber aufdeckt. Wird ein Arbeitnehmer befördert, so erhalten er und andere Arbeitgeber die Information, daß der Arbeitnehmer über hohe Qualitätseigenschaften verfügt. Ist die Arbeitnehmerqualität nicht rein matchspezifisch, so kann der Arbeitnehmer nunmehr unter Wettbewerbsbedingungen höhere Lohnforderungen beim Arbeitgeber durchsetzen, da er die Möglichkeit zu einem einkommensverbessernden Arbeitgeberwechsel hat, falls der Arbeitgeber den Arbeitnehmer-Forderungen nicht nachkommt. Daher wird ein Arbeitgeber unter den geschilderten Umständen jede Beförderungsentcheidung anhand eines Kosten-Nutzen-Kalküls abwägen und Arbeitnehmer hoher Qualität nur dann auf Stellen mit entsprechend hohen Anforderungen befördern, wenn die Vorteile hieraus durch eine bessere Nutzung der Arbeitnehmerqualität gegenüber den Nachteilen in Form höherer Lohnkosten überwiegen.<sup>35</sup> Letztlich ist

<sup>34</sup>Vgl. hierzu sowie zu einer kritischen Diskussion BECKMANN (1981: 157); WALDMAN (1984b), (1989/90), (1990a); MILGROM/OSTER (1987); RICART I COSTA (1988); BERNHARDT (1989), (1995); ITOH (1991a: 365); MILGROM/ROBERTS (1992: 364-366); BERNHARDT/SOONES (1993); PERRI (1994b), (1995a), (1995b). In PRENDERGAST (1992b: 575-580) wird hingegen gezeigt, daß Arbeitgeber in der geschilderten Situation einen Anreiz haben, manche Arbeitnehmer höher zu befördern, als es ihrer Befähigung entspricht. Eine derartige Beförderungspolitik lohnt sich für den Arbeitgeber, wenn der hieraus resultierende Versicherungseffekt bezüglich Arbeitnehmer niedriger Qualität die Nachteile aufgrund der Verletzung des Allokationseffizienz-Kriteriums überwiegt.

<sup>35</sup>Höhere Lohnkosten ergeben sich nicht nur durch die Signalwirkung der Beförderung, sondern

die Zusammensetzung der Gesamtqualität eines Arbeitnehmers jedoch entscheidend dafür, in welcher Schärfe das Allokationsproblem auftritt. Beruht die hohe Qualität des Arbeitnehmers vor allem auf der hohen Ausprägung derjenigen Komponenten des Arbeitnehmer-Qualitätsvektors, die zu der Gruppe der arbeitgeberspezifischen Qualitätseigenschaften gehören, so ist eine Verletzung der Allokationseffizienz aus Kosten-Nutzen-Erwägungen eher unwahrscheinlich, da der Arbeitgeber eine Abwanderung des Arbeitnehmers in diesem Fall kaum zu befürchten hat.<sup>36</sup> Problematisch erscheint das vorgetragene Argument für einen Verstoß gegen das Allokationsziel allerdings, wenn man die genauen Konsequenzen bedenkt, die aus der obigen Annahme asymmetrisch verteilter Informationen folgen. Da es einem außenstehenden Arbeitgeber nicht möglich ist, die (Gesamt-)Qualität des betrachteten Arbeitnehmers exakt zu beurteilen, kann er auf zweierlei Weise einem **Winner's curse-Effekt**<sup>37</sup> unterliegen: Zum einen kann er *fälschlicherweise* davon ausgehen, daß ein beförderter Arbeitnehmer vor allem aufgrund herausragender *matchunspezifischer* Qualitätseigenschaften hierarchisch aufgestiegen ist und diesem daher für den Fall eines Wechsels ein sehr hohes Gehalt versprechen. Erfolgt durch den alten Arbeitgeber kein entsprechend hohes Gegenangebot,<sup>38</sup> so wechselt der umworbene Arbeitnehmer den Arbeitgeber, und der neue Arbeitgeber muß im nachhinein feststellen, daß seine Gehaltsofferte ungerechtfertigt hoch war.

Zum anderen kann ein außenstehender Arbeitgeber sogar dann dem *Winner's curse* unterliegen, wenn ihm mit Sicherheit bekannt ist, daß der betrachtete Arbeitnehmer allein *matchunspezifische* Qualitätskomponenten

---

auch durch die Tatsache, daß Arbeitnehmer nach der Beförderung eine höhere stellenspezifische Produktivität aufweisen; vgl. BERNHARDT (1989:3).

<sup>36</sup>Zudem ergibt sich auch ein Einfluß durch den Kontextfaktor "Standort eines Unternehmens", da ein Abwerben von Arbeitnehmern in verschiedenen Arbeitsmarktgleichgewichten mit unterschiedlich hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist. So ist ein Abwerben fähiger Arbeitnehmer im japanischen Arbeitsmarktgleichgewicht nicht nur wegen der hohen Bedeutung betriebsspezifischen Humankapitals weniger wahrscheinlich, sondern mutmaßlich auch aufgrund eines impliziten Verhaltenskodex zwischen den verschiedenen Arbeitgebern; vgl. AOKI (1988: 83); ITOH (1991a: 363).

<sup>37</sup>Der *Winner's curse*-Effekt stammt ursprünglich aus der Auktionstheorie und beschreibt das Phänomen, daß Bieter, die in Versteigerungen bei Qualitätsunsicherheit den Zuschlag erhalten, oftmals im nachhinein feststellen müssen, daß sie nur deshalb die Auktion "gewonnen" haben, weil sie *zu hoch* geboten hatten; vgl. z.B. KRÄKEL (1992a: 82-95), (1996a).

<sup>38</sup>D.h. die Qualität des Arbeitnehmers ist zwar hauptsächlich *matchspezifisch*, die Gehaltsofferte des anderen Arbeitgebers ist jedoch so hoch, daß sich für den alten Arbeitgeber ein Wettbewerb um den Arbeitnehmer nicht lohnt.

aufweist, ihm im Gegensatz zum alten Arbeitgeber die Ausprägungen dieser Qualitätskomponenten jedoch nicht bekannt sind.<sup>39</sup> Zur Verdeutlichung kann man sich hierzu einen Bietprozeß zwischen einem außenstehenden und dem aktuellen Arbeitgeber um den betrachteten Arbeitnehmer vorstellen, wobei dem Arbeitnehmer eine alternative Gehalts-offerte angeboten wird und der aktuelle Arbeitgeber darauf mit einem Gegenangebot reagieren *kann* usw. Solange die Gehalts-offerte die "wahre" Qualität des Arbeitnehmers noch nicht vollständig reflektiert, wird der aktuelle Arbeitgeber dem Arbeitnehmer ein Gegenangebot unterbreiten. Wenn die Gehalts-offerte aufgrund des Informationsdefizits dagegen unangemessen hoch ist, wird von seiten des aktuellen Arbeitgebers kein Gegenangebot erfolgen.<sup>40</sup> Folglich kann ein außenstehender Arbeitgeber in dieser Situation den Arbeitnehmer nur dann abwerben, wenn er dabei gleichzeitig einen Verlust realisiert.

Faßt man beide Punkte zum Winner's curse zusammen,<sup>41</sup> läßt sich festhalten, daß aus Sicht eines außenstehenden Arbeitgebers nur ein vergleichsweise geringer Anreiz bestehen könnte, Arbeitnehmer unbekannter Qualität<sup>42</sup> abzuwerben. Antizipiert der aktuelle Arbeitgeber wiederum diese Bedenken, ergibt sich für diesen auch nur ein geringes Interesse, gegen das Allokationsziel zu verstoßen und Arbeitnehmer hoher Qualität nicht zu befördern.

## 1.2 Leistungsanreize

### 1.2.1 Pfandlösung und Lotterielösung

Im Prinzip lassen sich zwei Möglichkeiten unterscheiden, intertempora-

<sup>39</sup>Vgl. PRENDERGAST (1992b: 579); PERRI (1995b: 79). Zur Grundidee der folgenden Argumentation vgl. auch bereits STIGLITZ (1985: 137).

<sup>40</sup>Gegebenenfalls verzichtet der aktuelle Arbeitgeber aus Prinzip auf ein Gegenangebot, um nicht einen Präzedenzfall für zukünftige Lohnverhandlungen mit anderen Arbeitnehmern zu schaffen.

<sup>41</sup>Abstrahiert man vom bestehenden Informationsproblem, so wäre die tatsächliche maximale Zahlungsbereitschaft der beiden Arbeitgeber für den betrachteten Arbeitnehmer beim ersten Punkt (der Arbeitnehmer verfügt auch über matchspezifische Teilqualitäten) unterschiedlich, beim zweiten Punkt (der Arbeitnehmer verfügt ausschließlich über matchunspezifische Teilqualitäten) dagegen identisch.

<sup>42</sup>Hier wurde von einer Situation mit asymmetrisch verteilten Qualitätsinformationen ausgegangen. Wie aus der auktionstheoretischen Literatur zum sogenannten Common value model bekannt ist, besteht die Winner's curse-Gefahr jedoch ebenfalls bei symmetrischer Unsicherheit, d.h. wenn keiner der Beteiligten die Arbeitnehmerqualität genau einzuschätzen vermag.

le Leistungsanreize mit Hilfe der Karrierepolitik zu erzeugen.<sup>43</sup> Beide Möglichkeiten verlangen als implizite Annahme, daß für das Unternehmen nur eine äußerst geringe Konkurswahrscheinlichkeit gilt bzw. daß Arbeitnehmern dauerhaft eine Weiterbeschäftigung garantiert werden kann, da der Arbeitnehmer bei beiden Möglichkeiten zunächst einmal eine Vorleistung erbringt – bei der ersten Möglichkeit durch einen partiellen Lohnverzicht und bei der zweiten Möglichkeit durch eine besonders hohe Arbeitsanstrengung zu Beginn der betrieblichen Karriere.<sup>44</sup>

Als erste Möglichkeit könnte der Arbeitgeber Beförderungen anhand des **Senioritätskriteriums** vornehmen,<sup>45</sup> wobei Arbeitnehmer zu Beginn ihrer Karriere Stellen mit einer Entlohnung unterhalb ihres Wertgrenzproduktes besetzen und später mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer sukzessive auf höher entlohnte Stellen befördert werden, so daß sie am Ende ihrer Karriere Stellen bekleiden, auf denen ihre Entlohnung höher als ihr Wertgrenzprodukt ist.<sup>46</sup> Auf diese Weise wird in den ersten Perioden einer Arbeitnehmerkarriere quasi eine Art Pfand aufgebaut, das in späteren Perioden durch die Beförderung auf höher entlohnte Stellen wieder an den Arbeitnehmer ausgezahlt wird. Eine Anreizwirkung wird hier insofern erzielt, als Arbeitnehmer von einer geringeren als der vertraglich festgelegten Leistung (d.h. von Shirking) abgehalten werden, da sie an-

<sup>43</sup>Hierbei soll der Meinung von BERTHEL – “Wird Arbeit lediglich als Mittel zum *Gelderwerb* betrachtet, ohne daß sich weitergehende persönliche Interessen darauf richten, können die mit Karrieren verbundenen Änderungen von Arbeitsumständen keinerlei Anreiz ausüben” (BERTHEL 1991: 483) – nicht gefolgt werden, zumal an anderer Stelle im gleichen Beitrag von BERTHEL darauf hingewiesen wird, daß von ca. 2.500 befragten Führungskräften bei der Frage nach ihrem Karrieremotiv von der überwiegenden Mehrheit (42 %) ein “höheres Einkommen” genannt wurde; vgl. BERTHEL (1991: 487). Die folgenden Ausführungen enthalten eine rein ökonomische Analyse ausschließlich monetärer Leistungsanreize mittels Karrieren. Vgl. zudem MACLEOD (1995: 4).

<sup>44</sup>Zur Problematisierung dieser impliziten Annahme vgl. Kapitel V und VI. Zu einer Kombination aus den beiden Möglichkeiten und dem Kontrollansatz von CALVO/WELLISZ (1979) vgl. BELLMANN (1986a).

<sup>45</sup>Von einer solchen Senioritätsbeförderung/-entlohnung geht jedoch auch eine *Allokationswirkung* aus: Nur Arbeitnehmer, die an einer langfristigen betrieblichen Karriere bei dem betreffenden Arbeitgeber interessiert sind, werden ein Karriereeinkommen akzeptieren, das zunächst niedriger als ihr Wertgrenzprodukt ist, wodurch es zu einer Selbsteinordnung der Arbeitnehmer bei der Einstellung bezüglich der Qualitätseigenschaft “erwartete Beschäftigungsdauer” kommt; vgl. SALOP/SALOP (1976); EHRENBERG/SMITH (1991: 426). Andersherum argumentiert impliziert ein im Zeitablauf steigendes (erwartetes) Karriereeinkommen bei einem bereits im Unternehmen befindlichen Arbeitnehmer *Anreize* zum Verbleiben im Unternehmen; vgl. auch KOCH (1985: 355).

<sup>46</sup>Vgl. hierzu LAZEAR (1979), (1991: 90-92), (1992a: 14-21); EHRENBERG/SMITH (1991: 425-430); MILGROM/ROBERTS (1992: 189-190). Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit dem LAZEAR-Modell vgl. KNOLL (1994: 181-193).

sonsten Gefahr laufen, vor Beendigung ihrer betrieblichen Karriere entlassen zu werden<sup>47</sup> und dadurch ihr Pfand zu verlieren. Opportunistisches Verhalten durch den Arbeitgeber – der Arbeitnehmer wird trotz guter Leistung entlassen, und der Arbeitgeber behält die Pfandzahlung – kann zum Teil aufgrund von drohenden Reputationsverlusten beim Arbeitgeber sowie durch die Möglichkeit verhindert werden, daß der Arbeitgeber sich ex ante dazu verpflichtet, das Pfand nach der Entlassung eines Arbeitnehmers an einen Dritten (z.B. an die Arbeitslosenversicherung oder eine wohltätige Organisation) auszuzahlen.<sup>48</sup> Setzt man eine funktionierende, mit nicht übermäßig hohen Kosten verbundene Leistungskontrolle voraus, so kann der Arbeitgeber durch diese **Pfandlösung** jedoch nur sicherstellen, daß der Arbeitnehmer eine im Arbeitsvertrag zugesicherte *Mindestleistung* erbringt. Ein Arbeitnehmer wird bei solch einer Karrierepolitik gerade nur so viel leisten, daß er nicht entlassen wird.<sup>49</sup>

Ein Ansporn zu einer höheren Leistung ergibt sich dagegen über die zweite Möglichkeit der Anreizgestaltung mittels Karrieren – über Beförderungsturniere. Hierbei wird ein Arbeitnehmer nicht automatisch im Zeitablauf auf eine höher entlohnte Stelle befördert, sondern nur dann, wenn dieser bezüglich eines ex ante bekannten **Leistungskriteriums**<sup>50</sup> ein besseres Ergebnis als die anderen Arbeitnehmer erzielt hat, die ebenfalls Anwärter auf die zu vergebende höher entlohnte Stelle waren.<sup>51</sup> Bei

<sup>47</sup>Alternativ könnte als weniger drastische Maßnahme auch auf eine Entlassung (und damit den Verlust betriebspezifischen Humankapitals) verzichtet und statt dessen ein Beförderungsstopp für den betreffenden Arbeitnehmer verhängt werden.

<sup>48</sup>Vgl. CARMICHAEL (1989: 78), (1990: 283); DICKENS et al. (1989: 338-339); KNOLL (1994: 191). Nicht auszuschließen ist jedoch, daß die dritte Partei mit dem Arbeitgeber eine Koalition eingeht und dem Arbeitgeber eine Seitenzahlung für den Fall verspricht, daß der Arbeitnehmer entlassen wird, wodurch sich ein opportunistisches Verhalten für den Arbeitgeber letztendlich doch wieder lohnt: Der Arbeitgeber gewinnt die Seitenzahlung und die dritte Partei die Pfandzahlung abzüglich der Seitenzahlung. Vgl. dazu MACLEOD/MALCOMSON (1988: 850); im Zusammenhang mit Teamproduktion vgl. ESWARAN/KOTWAL (1984). Zudem kann der Arbeitgeber das Pfand immer noch opportunistisch als Drohpotential benutzen, um z.B. vom Arbeitnehmer eine höhere als die arbeitsvertraglich zugesicherte Arbeitszeit zu verlangen; vgl. DICKENS et al. (1989: 339).

<sup>49</sup>Allerdings kann es auf diese Weise auch nicht zu einer Überbeanspruchung der vom Arbeitnehmer eingesetzten Ressourcen kommen.

<sup>50</sup>Solch ein Leistungskriterium muß lediglich die Anforderungen erfüllen, daß es eine ordinale Bewertung der Arbeitnehmer zuläßt und vom Arbeitnehmer beeinflussbar ist. Ansonsten sind als Leistungskriterium ganz unterschiedliche Alternativen denkbar, z.B. ein Arbeits(teil)ergebnis, ein Qualifikationserwerb, Pünktlichkeit, geleistete Hilfs- und Kooperationsbereitschaft usw. Zu einer ausführlichen Diskussion von Senioritäts- und Leistungskriterium als Beförderungsregeln vgl. Unterabschnitt IV.2.5.

<sup>51</sup>Vgl. zu Beförderungsturnieren bzw. zur Lotterielösung u.a. BECKMANN (1978a), (1984);

derartigen Beförderungsturnieren hat jeder der beteiligten Arbeitnehmer den Anreiz, das beste Leistungsergebnis zu erzielen, um befördert zu werden, wodurch üblicherweise von *allen* Teilnehmern eine höhere als die "Normalleistung" realisiert wird. Im Gegensatz zur oben beschriebenen Anreizgestaltung kann diese Lösung als eine Art **Lotterielösung** bezeichnet werden: Ein Arbeitnehmer besitzt unterschiedliche Möglichkeiten, in der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen, d.h. es existiert ex ante eine Fülle unterschiedlicher Karrierepfade für ihn. Ein Aufstieg auf eine höhere Hierarchieebene als Ergebnis eines gewonnenen Beförderungsturniers ist mit einem aktuellen Einkommenszuwachs und der zusätzlichen Option verbunden, als nächstes an höher dotierten Beförderungsturnieren teilnehmen zu dürfen. Letztlich stellt die betriebliche Karriere für einen Arbeitnehmer somit eine Lotterie im Sinne des Bernoulli-Prinzips dar, bei der er mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit verschiedene Karrierepfade "gewinnen" kann, die wiederum zu unterschiedlichen Barwerten für das Arbeitnehmer-Karriereeinkommen führen. Die Anreizwirkung ist dadurch gegeben, daß ein Arbeitnehmer die Gewinnwahrscheinlichkeiten der Lotterie durch seine Leistung direkt beeinflussen kann. Man kann sich hierbei in Anlehnung an die Principal-Agent-Theorie formal für die Karrierelotterie eine durch den Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers bedingte Wahrscheinlichkeitsverteilung über die verschiedenen erreichbaren Einkommensbarwerte vorstellen, wobei Verteilungen mit höherem Arbeitseinsatz solche mit geringerem Arbeitseinsatz stochastisch dominieren.<sup>52</sup>

### 1.2.2 Probleme bei der Anreizgestaltung

Allerdings sind auch hinsichtlich des Anreizziels von der Karrierepolitik einige Besonderheiten zu beachten. Beispielsweise ist vom Arbeitgeber zu bedenken, daß Karriereanreize mittels der Lotterielösung für Arbeitnehmer mit zunehmendem Alter bzw. mit zunehmendem betrieblichen Aufstieg immer geringer werden, da diese Arbeitnehmer dann nur noch wenige Beförderungsturniere gewinnen können,<sup>53</sup> wodurch der verblei-

---

LAZEAR/ROSEN (1981); HÜBLER (1985: 51-54); ROSEN (1986); EHRENBURG/SMITH (1991: 431-433); ITOH (1991a: 366-368).

<sup>52</sup>Vgl. zum Begriff der stochastischen Dominanz (ersten Grades) HADAR/RUSSELL (1971).

<sup>53</sup>Zudem ist zu vermuten, daß der Karrierewettbewerb mit steigender Hierarchiestufe immer

bende Wert ihrer Karrierelotterien vergleichsweise gering ist.<sup>54</sup> Diesem könnte zum einen dadurch entgegengewirkt werden, daß die Einkommenszuwächse aus dem Gewinn von Beförderungsturnieren auf höheren Hierarchieebenen überproportional ansteigen.<sup>55</sup> Auf diese Weise könnte einem geringen Lotteriewert aufgrund einer niedrigen Anzahl der potentiellen "Preise" durch eine Erhöhung der "Preise" begegnet werden. Letztlich steigen hierdurch nicht nur die Karriereanreize für Arbeitnehmer auf oberen Hierarchiestufen, sondern auch für diejenigen Arbeitnehmer auf niedrigeren Hierarchiestufen, die die Möglichkeit haben, später einmal in die Spitze der betrieblichen Hierarchie aufzusteigen.

Zum anderen besteht für den Arbeitgeber auch prinzipiell die Möglichkeit, zur Anreizgestaltung eine optimale Mischung aus impliziten Karriereanreizen<sup>56</sup> und direkten monetären Anreizen (z.B. Bonus- oder Prämienzahlungen) zu wählen.<sup>57</sup> Solch ein optimaler Anreiz-Mix würde im Falle älterer Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmer auf oberen Hierarchiestufen überwiegend aus direkten monetären Anreizen bestehen, um "Endspieleeffekte" (SCHAUBENBERG 1991a: 348) zu verhindern.<sup>58</sup>

Denkbar ist auch noch eine weitere Möglichkeit, über die betriebliche Karrierepolitik Leistungsanreize für ältere Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmer auf oberen Hierarchiestufen zu gestalten. Beförderungen als eine Art "positive Sanktion" führen bei diesen Arbeitnehmern zwar zu keiner

---

härter wird, da schlechtere Arbeitnehmer bereits in unteren Beförderungsturnieren ausscheiden, so daß auf den obersten Hierarchiestufen nur noch die besten Arbeitnehmer um knappe Stellen konkurrieren.

<sup>54</sup>Vgl. ROSEN (1986: 701), (1988b: 61-62), (1992: 201); OHASHI/MATSUSHIGE (1994: 146).

<sup>55</sup>Zu dieser Lösung vgl. ROSEN (1986), (1992: 203-205). Zu einem möglichen empirischen Hinweis auf die praktische Umsetzung dieser Idee vgl. BISPINCK (1993: 769). Zur empirischen Evidenz der ROSEN-Lösung in Firmenstudien vgl. die zu Beginn von Unterabschnitt IV.2.5.2.1 angeführten Befunde, insbesondere BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a: 904-906).

<sup>56</sup>Da zukünftige Karriereversprechen nicht arbeitsvertraglich kontrahiert werden, können sie – im Gegensatz zu direkten monetären Anreizinstrumenten, für die häufig eine *explizite* Regelung gewählt wird – als *implizites* Anreizinstrument bezeichnet werden.

<sup>57</sup>Vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 601); GIBBONS/MURPHY (1992); ITOH (1991a: 360); MILGROM/ROBERTS (1992: 266); BROWN (1994: 223-224, 228); aber auch den empirischen Befund von GIBBS (1995).

<sup>58</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 266). Dieses schließt jedoch nicht aus, Arbeitnehmer, deren Entscheidungen zu langfristigen Konsequenzen führen, zum Teil auch anhand von Erfolgsgrößen zu entlohnen, die erst *nach* ihrem Ausscheiden aus der Unternehmung realisiert werden, um so Endspieleeffekte zu verhindern; vgl. dazu SCHAUBENBERG (1991a: 348). Vgl. auch die Ausführungen zur Unterstützung der "second career" eines japanischen Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber in Unterabschnitt II.1.4 im Zusammenhang mit der Studie von REBICK (1995).

wesentlichen Leistungssteigerung mehr, gleiches gilt für *Degradierungen*<sup>59</sup> als eine Form von "negativer Sanktion" jedoch nicht. Der Arbeitgeber kann beispielsweise älteren bzw. hierarchisch hochgestellten Arbeitnehmern damit drohen, sie zu degradieren, d.h. auf eine schlechter bezahlte, hierarchisch niedrigere Stelle zu versetzen, falls sie bestimmte vorgegebene Leistungsstandards nicht erfüllen. Auf diese Weise kann der Arbeitgeber zumindest eine ex ante fixierte Mindestleistung bei den Arbeitnehmern sicherstellen.<sup>60</sup>

Neben dem Individualfaktor "Alter" hat ein Arbeitgeber bei der Anreizgestaltung mittels Karrieren auch die Kontextfaktoren "Unternehmensgröße" und "Unternehmenswachstum" zu beachten. Bei sehr wenigen Hierarchiestufen bzw. einer Schrumpfung des Unternehmens ist die Anzahl der zu gewinnenden Beförderungsturniere für Arbeitnehmer tendenziell nur noch gering. Auch diesem könnte analog zur obigen Argumentation mit Hilfe überproportionaler Einkommenszuwächse auf oberen Hierarchiestufen sowie unterstützend durch direkte monetäre Anreize entgegengewirkt werden.

Ein zusätzliches Problem ergibt sich, wenn Arbeitnehmer verschiedene Teiltätigkeiten zugleich oder Tätigkeiten, die in unterschiedlichen Dimensionen (z.B. Quantität und Qualität eines Arbeitsergebnisses) ökonomisch bedeutsam sind, versehen und einen diskretionären Entscheidungsspielraum darüber haben, wie sie ihre Arbeitszeit auf die verschiedenen Teiltätigkeiten bzw. Dimensionen aufteilen.<sup>61</sup> In diesem Fall ist es für den

---

<sup>59</sup>Degradierungen lassen sich im Prinzip auf alle Arbeitnehmer und damit als allgemeines Instrument der betrieblichen Karrierepolitik anwenden, wenngleich empirisch gesehen Degradierungen nur relativ selten vorgenommen werden; vgl. z.B. BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a: 916). Zu Degradierungen ("stick") als Pendant zu Beförderungen ("carrot") vgl. Unterabschnitt IV.2.2.1 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>60</sup>Eine über ein bestimmtes Mindestmaß reichende Leistungssteigerung ließe sich nur in Ausnahmefällen realisieren. Z.B. könnte im Falle einer Unternehmensschrumpfung, die auf der Stufe  $i$  zu einem Wegfall von Stellen führt, eine Variante eines Beförderungsturniers – eine Art *Degradierungsturnier* – durchgeführt werden. Dabei wird anhand der Leistungen der Arbeitnehmer der Stufe  $i$  entschieden, wer seine Stelle behalten kann und wer als Turnierverlierer auf eine niedrigere Stufe  $j$  ( $j < i$ ) degradiert wird. Hierbei kommt es analog zu Beförderungsturnieren bei allen Arbeitnehmern der Stufe  $i$  zu einer Leistungssteigerung, da jeder versucht, sich gegen seine Konkurrenten durchzusetzen. Allerdings sind negative Anreizeffekte in solchen Situationen nicht auszuschließen. Beispielsweise verringern sich durch den Stellenabbau allgemein die Leistungsanreize für Arbeitnehmer auf niedrigen Hierarchiestufen, und zudem könnte die Konkurrenzsituation zu schädlichen Wettbewerbswirkungen (Influence activities, Mobbing, Sabotage) zwischen den Arbeitnehmern der Stufe  $i$  führen; vgl. zum letzten Punkt Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>61</sup>Vgl. HOLMSTRÖM/MILGROM (1991); ITOH (1991a: 355); WAGENHOFER (1996).



Arbeitgeber schwierig, das geeignete Leistungskriterium auszuwählen, von dem die zukünftige Beförderungsentscheidung abhängen soll. Er könnte beispielsweise diejenige Teiltätigkeit bzw. Dimension wählen, die von ihm am besten zu beobachten ist. Dieses könnte jedoch dann zu der Konsequenz führen, daß ein Arbeitnehmer sich für eine Zeitallokation entscheidet, die für den Arbeitgeber unvorteilhaft ist, weil er sich nur noch um die Teiltätigkeit bzw. Dimension kümmert, von der seine potentielle Beförderung abhängt.<sup>62</sup>

### 1.3 Zielbeziehungen

#### 1.3.1 Zielkonflikt zwischen Allokations- und Anreizziel

Insgesamt gesehen läßt sich feststellen, daß zwischen dem Allokations- und dem Anreizziel der Karrierepolitik partiell Zielkonflikte bestehen können, was sich anhand weniger Beispiele zeigen läßt.<sup>63</sup> Die ersten Beispiele betreffen den Aspekt, **wer** befördert wird: Wenn aus Anreizgesichtspunkten derjenige Arbeitnehmer auf eine vakante Stelle der Hierarchiestufe  $i + 1$  befördert wird, der auf der Stufe  $i$  die höchste Leistung erbracht hat, so wird gegen das Allokationsziel verstoßen, falls dieser Arbeitnehmer nicht der Stellenanwärter mit dem höchsten Leistungspotential für die Stufe  $i + 1$  ist.<sup>64</sup>

Eine ähnliche Argumentation liegt dem sogenannten **Peter-Prinzip** zugrunde, wonach jeder Arbeitnehmer so lange befördert wird, bis er die Stufe seiner Inkompetenz erreicht hat.<sup>65</sup> Den Ausgangspunkt des PETER-

<sup>62</sup>Dieses Problem der Zeitallokation durch Arbeitnehmer mit diskretionärem Entscheidungsspielraum soll im Rahmen der Influence activities-Debatte in Unterabschnitt IV.2.5.2.4 noch genauer diskutiert werden.

<sup>63</sup>Vgl. allerdings auch die empirische Studie von GIBBS (1995).

<sup>64</sup>Vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 602-604); O'FLAHERTY/SIOW (1991: 402); MILGROM/ROBERTS (1992: 375). Ein Spezialfall ergibt sich hier im Zusammenhang mit dem Individualfaktor "Alter": Vor dem Hintergrund des Allokationsziels müßte aus rein humankapitaltheoretischer Betrachtung *ceteris paribus* der jüngste Arbeitnehmer befördert werden. Dieser ist aber nicht zwangsläufig der Arbeitnehmer mit dem höchsten Arbeitsergebnis auf der Stufe  $i$ .

<sup>65</sup>Vgl. PETER/HULL (1969: 26-27); WICHER (1987); BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 602). Zu einer informationsökonomischen Erklärung des PETER-Prinzips vgl. PRENDERGAST (1992b); BERNHARDT (1995). Eine weitere informationsökonomische Erklärung für das PETER-Prinzip ist eventuell über AKERLOFS Modell vom Rattenrennen (vgl. AKERLOF 1976) möglich, bei dem unter asymmetrischer Informationsverteilung Arbeitnehmer jeweils ein höheres Aktivitätsniveau wählen, als jenes, das vor dem Hintergrund ihrer individuellen Qualität effizient wäre. Als Ergebnis entsteht auf diese Weise ein separierendes Gleichgewicht, bei dem alle Arbeitnehmer (bis auf jene, die über die geringste Qualität verfügen) jeweils eine zu hohe Arbeitsanstrengung

Prinzips bildet die Überlegung, daß entlang einer Aufstiegsleiter die Anforderungen an die absolute Qualität eines Stelleninhabers steigen und daß jeder Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitraum als Belohnung auf die nächsthöhere Stelle der Aufstiegsleiter befördert wird, sofern er auf der aktuellen Stelle erfolgreich gearbeitet hat. Durch diese Beförderungsregel tritt zwangsläufig der Fall ein, daß die letzte Beförderung eines Arbeitnehmers innerhalb seiner betrieblichen Karriere diesen einer Stelle zuweist, deren Anforderungen er nicht mehr gerecht wird. Ein weiterer Aufstieg erfolgt nach der Beförderungsregel nicht, da der betreffende Mitarbeiter auf der Stufe seiner Inkompetenz keine Erfolge aufweist. Sofern keine Degradierungen vom Arbeitgeber vorgenommen werden, landet jeder Arbeitnehmer am Ende seiner betrieblichen Karriere genau auf der Stufe seiner Inkompetenz. Dennoch kann nach PETER eine Unternehmung unter diesen Umständen überlebensfähig bleiben, da als wichtige Leistungsträger all jene Arbeitnehmer verbleiben, die noch nicht die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht haben.<sup>66</sup>

Ein Zielkonflikt kann auch durch den Quereinstieg eines externen Bewerbers in eine betriebliche Hierarchie entstehen.<sup>67</sup> Wenn vor dem Hintergrund des Allokations- und Matchingziels eine Stellenbesetzung durch einen externen Bewerber rational erscheint, so gehen ab Bekanntwerden dieser Tatsache sämtliche (kurz- bis mittelfristigen) Karriereanreize für die entsprechenden internen Bewerber verloren, möglicherweise aufgrund des Signalcharakters der Arbeitgeberentscheidung sogar ein Teil der langfristigen Karriereanreize für Arbeitnehmer auf unteren Hierarchierängen. Ein negativer Anreizeffekt entsteht für diese Arbeitnehmer zudem dadurch, daß aufgrund der Wahl eines externen Bewerbers keine Kettenreaktion aus verschiedenen Vakanzen auf den unteren Rängen mehr ausgelöst wird.

---

wählen. Bezogen auf Beförderungen und das PETER-Prinzip ließe sich hieraus eine Selbstselektion der Arbeitnehmer auf unterschiedliche Hierarchieebenen ableiten, wobei jeder Arbeitnehmer auf seiner Stufe – bezogen auf seine Qualität – jedoch eine ineffizient hohe Arbeitsanstrengung wählt. Läßt sich eine zu niedrige Qualität (Leistungsfähigkeit) zum Teil durch eine überaus hohe Arbeitsanstrengung (Leistungsbereitschaft) substituieren, dann ist nach diesem Ansatz auch erklärbar, warum die inkompetenten Arbeitnehmer nicht wieder degradiert werden.

<sup>66</sup>Vgl. PETER/HULL (1969: 27).

<sup>67</sup>Vgl. u.a. ITOH (1991a: 363); MILGROM/ROBERTS (1992: 366). Weitere Fragen im Zusammenhang mit dem Quereinstieg von Arbeitnehmern, die auch Anreizaspekte betreffen, sollen in Unterabschnitt IV.1.1 diskutiert werden.

Ein anderes Beispiel betrifft den Aspekt, **wann** befördert wird:<sup>68</sup> Aus Allokationsgründen mag es sinnvoll sein, Arbeitnehmer, deren hohe absolute Qualität sehr frühzeitig erkannt wurde, möglichst schnell in die Hierarchiespitze zu befördern. Aus Anreizgesichtspunkten wäre eine derartige Beförderungspolitik jedoch nicht ratsam, da auf diese Weise die Karriereanreize für die betreffenden Arbeitnehmer sehr schnell verlorengehen würden. Negative Anzeizeffekte könnten sich durch eine frühzeitige Unterscheidung von Arbeitnehmern unterschiedlichen Karrierepotentials auch für diejenigen Arbeitnehmer ergeben, die zur gleichen Eintrittskohorte wie die "Frühstarter" gehören, jedoch nicht frühzeitig befördert wurden.<sup>69</sup>

Zudem besteht zwischen dem Allokations- und dem Anreizziel ein inhärentes **Zeitinkonsistenzproblem** besteht.<sup>70</sup> Zu einem Ex-ante-Zeitpunkt, an dem der Arbeitgeber seine betriebliche Karrierepolitik festlegt, sind sowohl Allokations- als auch Anreizziel für den Arbeitgeber relevant. Er wird die Regeln für den betrieblichen Aufstieg der Arbeitnehmer so wählen, daß ein möglichst guter Kompromiß zwischen Anreiz- und Selektionswirkung des Karrierewettbewerbs erreicht wird. Zu einem Ex-post-Zeitpunkt unmittelbar vor einer konkreten Personalauswahlentscheidung ist für den Arbeitgeber jedoch strenggenommen nur noch das Allokations- und Matchingziel von Interesse. Er wird denjenigen Arbeitnehmer auswählen, der am besten auf die vakante Stelle paßt. Dieser Arbeitnehmer muß jedoch nicht zwangsläufig derjenige sein, der in der Vergangenheit die besten Leistungsergebnisse erzielt hat. Antizipieren die Arbeitnehmer dieses mögliche zeitinkonsistente Verhalten des Arbeitgebers, so verringert sich dadurch die Anreizwirkung der betrieblichen Karrierepolitik. Allein schon aus diesem Grund kann es für einen Arbeitgeber rational sein, sich bereits zu einem Ex-ante-Zeitpunkt an ein bestimmtes Karrieresystem mit allgemein überprüfbareren Beförderungsregeln zu binden.

---

<sup>68</sup>Vgl. zu dieser Argumentation die in III.1.2 diskutierte Anreizproblematik abnehmender Leistungsanreize aufgrund eines hierarchischen Aufstiegs im Zusammenhang mit ROSEN (1986).

<sup>69</sup>Vgl. hierzu u.a. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 27); ITOH (1991a: 368).

<sup>70</sup>Vgl. zu diesem Zeitinkonsistenzproblem MILGROM/ROBERTS (1988: S175-S176); WALDMAN (1991).

### 1.3.2 Zur Unverzichtbarkeit von Karriereanreizen<sup>71</sup>

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, daß einerseits Zielkonflikte zwischen Allokations- und Anreizziel bezüglich Beförderungen bestehen, andererseits jedoch das Allokationsziel untrennbar mit Beförderungs-, Versetzungs- und Degradierungsentscheidungen des Arbeitgebers verbunden ist. Abschließend stellt sich daher die Frage, warum die Karrierepolitik dann nicht ausschließlich dem Allokationsziel dienen soll, während das Anreizziel hingegen über andere Mittel (z.B. direkte monetäre Anreize) zu erreichen versucht wird.<sup>72</sup> Es lassen sich jedoch verschiedene Gründe nennen, warum es rational erscheint, auch das Anreizziel mittels Karrierepolitik zu verwirklichen.

Direkte monetäre Anreizmechanismen wie z.B. Prämiensysteme sind oftmals (gerichtlich) nicht **durchsetzbar**, wenn die Entlohnungsbemessungsgrundlage nicht durch eine dritte Partei nachprüfbar<sup>73</sup> ist.<sup>74</sup> In solchen Fällen ist die Gefahr opportunistischen Arbeitgeberverhaltens nicht auszuschließen, da der Arbeitgeber Lohnkosten einsparen kann, indem er entgegen seiner tatsächlichen Beobachtung eine schlechte Arbeitnehmerleistung behauptet und dem Arbeitnehmer daraufhin eine hohe Entlohnung vorenthält. Beförderungsturniere würden in solch einer Situation als Anreizinstrument hingegen *nicht* versagen. Wenn die Entlohnung an Stellen und nicht an Personen geknüpft ist und der Arbeitgeber sich selbst glaubhaft binden kann, vakante Stellen weder zeitweilig unbesetzt zu lassen noch zu streichen, so sind Beförderungsturniere selbst in den Fällen durchsetzbar, in denen die Leistung der Arbeitnehmer nicht durch eine dritte Partei kontrollierbar ist: Der Arbeitgeber kann wegen der stellenbezogenen Entlohnung durch eine bewußte Fehlbeurteilung von Arbeitnehmern keine Lohnkosten einsparen, so daß von seiner Seite aus

<sup>71</sup>Vgl. zu den folgenden Argumenten auch KRÄKEL (1996b).

<sup>72</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 370).

<sup>73</sup>Die Problematik, die sich aus von dritter Seite nicht nachprüfbaren Arbeitsleistungen ergibt, wird in Unterabschnitt IV.2.5.2.4 noch genauer diskutiert.

<sup>74</sup>Vgl. u.a. MALCOMSON (1984); FAIRBURN/MALCOMSON (1994: 683-684). Hierbei handelt es sich um eines der Hauptargumente, das für Beförderungen/Beförderungsturniere als Anreizinstrument in der Literatur angeführt wird. Daher sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß dieses Argument in der einen oder anderen Variante im weiteren Verlauf der Arbeit noch mehrfach verwendet wird (und auch an anderer Stelle bereits verwendet wurde); vgl. z.B. die Unterabschnitte II.1.4 und IV.2.5. Strenggenommen gilt das Argument auch allgemein für relative Leistungsturniere mit einer fest vorgegebenen Turnierpreisstruktur, so daß Entlohnungsfragen theoretisch von Allokationsfragen getrennt werden könnten.

nichts dagegen spricht, den Arbeitnehmer mit der höchsten Leistung zum Gewinner des Beförderungsturniers zu erklären.<sup>75</sup>

Eine **stellenbezogene Entlohnung** kann insgesamt aus drei Gründen als Ausgangspunkt für eine Anreizgestaltung mittels Karrieren angesehen werden. (1) Zum einen bildet eine stellenbezogene Entlohnungsstruktur großenteils eine gegebene Kontextbedingung für die Karrierepolitik,<sup>76</sup> wodurch Beförderungen als Anreizinstrument der oben erläuterte Durchsetzbarkeitsvorteil zukommt.

(2) Zum anderen ist bei einer gegebenen rigiden Entlohnungsstruktur strenggenommen eine Belohnung in Form einer Einkommenserhöhung nicht mehr über direkte Anreize, sondern nur noch über eine Beförderung auf eine höher dotierte Stelle möglich.<sup>77</sup>

(3) Schließlich zeigt das Modell von MACLEOD/MALCOMSON (1988), daß Situationen vorstellbar sind, in denen gerade durch die Wahl eines stellenbezogenen, hierarchisch gestaffelten Lohnsystems **Anreiz- und Allokationsprobleme gleichzeitig gelöst** werden können.<sup>78</sup> Gegeben sei wiederum der Fall, daß eine direkte leistungsbezogene Entlohnung (gerichtlich) nicht durchsetzbar ist, da von einer dritten Partei nicht überprüft werden kann, ob der Arbeitnehmer die zugesicherte Leistung erfüllt hat. Zusätzlich sei angenommen, daß die individuelle Arbeitnehmerqualität nur dem entsprechenden Arbeitnehmer bekannt ist, *der Arbeitgeber* jedoch die Möglichkeit hat festzustellen, ob ein Arbeitnehmer *a*) den Leistungsstandard, der an seine Stelle geknüpft ist, erfüllt, *b*) nicht erfüllt

---

<sup>75</sup>Im Gegenteil: Wenn der Arbeitgeber die Arbeitnehmerqualitäten nicht vollständig kennt und die vergangene Leistung als wenigstens minimal zuverlässiger Indikator für die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers auf höheren Hierarchiestufen angesehen werden kann, wird der Arbeitgeber aus Eigeninteresse eine leistungsunabhängige Stellenbesetzung vermeiden.

<sup>76</sup>Vgl. z.B. SPILERMAN (1986: 71). Zum Teil sind Arbeitsmarktsegmente von Nichtführungskräften so stark durch die Tarifparteien reguliert, daß eine Lohndifferenzierung zwischen Arbeitnehmern nach Leistung nur noch schwer möglich ist; vgl. z.B. MILGROM/ROBERTS (1992: 367). Eine stellenorientierte Entlohnung bietet sich zudem an, wenn Produktivität – wie im Arbeitsplatzwettbewerbmodell von THURLOW (1975), (1978) – hauptsächlich die Eigenschaft einer bestimmten Stelle und nicht einer Person ist. Allgemein ist eine stellenbezogene Entlohnung von Vorteil, wenn Meßprobleme hinsichtlich der individuellen Leistung und/oder Qualität von Arbeitnehmern bestehen, individuelle Lohnverhandlungen zu kostenintensiv wären oder die Gefahr kontraproduktiver Beeinflussungsaktivitäten von Arbeitnehmern sehr hoch ist; vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 369-370). Letztlich ist eine fest vorgegebene hierarchische Lohnstruktur auch eine Voraussetzung für das Abhalten von Beförderungsturnieren, da die Arbeitnehmer für die Kalkulation ihrer optimalen Leistung den Einkommenszuwachs kennen müssen, der durch den Gewinn eines solchen Turniers als "Preis" erzielbar ist.

<sup>77</sup>Vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 599); BAKER (1990: 51).

<sup>78</sup>Vgl. auch AOKI (1988: 79-80); ITOH (1991a: 370-371); MILGROM/ROBERTS (1992: 371-375).

oder *c*) übererfüllt.

Für diese Annahmen läßt sich als Ergebnis zeigen, daß der Arbeitgeber eine Karrierepolitik wählen kann, bei der ein Arbeitnehmer in der Folgeperiode im Falle von *a*) auf der bisherigen Stelle weiterbeschäftigt wird, bei *b*) der Arbeitnehmer ausgezahlt und degradiert bzw. entlassen wird und bei *c*) der Arbeitnehmer auf eine anspruchsvollere, höher dotierte Stelle befördert wird, so daß letztlich sowohl Leistungsanreize erzeugt werden als auch eine Arbeitnehmerselktion erreicht wird. Jeder Arbeitnehmer wird dabei grundsätzlich pro Periode den seiner Stelle zugewiesenen Lohn erhalten, was vor Gericht durchsetzbar ist. Diesem Ergebnis liegt im Kern die Idee einer Selbstsektion der Arbeitnehmer zugrunde: Bei einer geeigneten Gestaltung der hierarchischen Lohnstruktur<sup>79</sup> gelingt es einem Arbeitgeber, daß ein Arbeitnehmer den seiner Stelle zugewiesenen Leistungsstandard genau erfüllt, *sofern er durch die nächsthöhere Stelle überfordert wäre*. Zu einer Untererfüllung kommt es nicht, da ein Arbeitnehmer daraufhin hierarchisch zurückgestuft bzw. entlassen werden würde. Vorteilhafter wäre es dann für ihn gewesen, zuvor erst gar nicht die überdurchschnittliche Leistung zu erbringen, aufgrund derer er die aktuelle Stelle mit den vergleichsweise hohen Anforderungen zugewiesen bekam. *Sofern ein Arbeitnehmer durch die nächsthöhere Stelle jedoch nicht überfordert wäre*, kommt es zu einer Übererfüllung des Leistungsstandards durch den Arbeitnehmer auf seiner aktuellen Stelle, und der Arbeitnehmer wird befördert. Letztlich wird jeder Arbeitnehmer so lange befördert, bis er auf der seinen Fähigkeiten entsprechenden Stelle angelangt ist.

Das Ergebnis von MACLEOD/MALCOMSON (1988) läßt sich in der Weise interpretieren, daß hier ein modifiziertes PETER-Prinzip wirkt:<sup>80</sup> Zwischen Anreiz- und Allokationsziel besteht dabei kein Zielkonflikt mehr, der beim ursprünglichen PETER-Prinzip noch in einer ineffizienten Arbeitnehmer-Allokation mündete. Statt dessen wird sich hier jeder Arbeitnehmer über die Zeit hinweg in das gegebene Stellengefüge mit den korrespondierenden Anforderungen und Entlohnungen selbst einordnen, wodurch das Allokationsproblem des Arbeitgebers gelöst wird. Das An-

<sup>79</sup>U.a. wird der Lohn eines Arbeitnehmers zu Beginn seiner Karriere unterhalb seines Wertgrenzprodukts liegen, bis er die seinen Fähigkeiten entsprechende Stelle erhält.

<sup>80</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 374).

reizproblem wird in dem Sinne gelöst, daß es sich für einen Arbeitnehmer nicht lohnt, den geforderten Leistungsstandard zu unterschreiten, sobald er die für ihn geeignete Stelle erreicht hat.<sup>81</sup>

Das Modell von MACLEOD/MALCOMSON (1988) läßt sich zum Teil jedoch auch kritisieren. Es gibt verschiedene Gründe, warum die beschriebene Karrierepolitik mutmaßlich nicht eine allgemeingültige, in jeder Situation optimale Karrierepolitik für den Arbeitgeber darstellt: In der Realität dürfte die Annahme, daß in der nächsten Periode genau die nächsthöhere Stelle zur Beförderung eines Arbeitnehmers, der seinen Standard übererfüllt hat, vakant ist bzw. neu geschaffen wird, nicht immer gegeben sein. Zudem wird die eigentliche Moral hazard- oder Anreiz-Problematik (der Principal-Agent-Theorie) in dem Modell von MACLEOD/MALCOMSON (1988) ausgeblendet: Das Arbeitsergebnis eines Arbeitnehmers hängt hier von Arbeitseinsatz und Qualität des Arbeitnehmers ab, wobei die Qualität aus Sicht des Arbeitgebers stochastisch ist. Dadurch ist ein direkter Rückschluß vom Ergebnis auf den Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers nicht mehr möglich. Dennoch spiegelt das Ergebnis ausschließlich Informationen über den individuellen Arbeitnehmer wieder, was bei der ursprünglichen Moral hazard-Problematik, bei der das Arbeitsergebnis vom Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers und einer exogenen unbeobachtbaren Störgröße abhängt, nicht der Fall ist. Zudem wird von MILGROM/ROBERTS (1992: 375) einschränkend darauf verwiesen, daß die Modellergebnisse unter der Annahme hergeleitet wurden, daß die Qualität eines Arbeitnehmers lediglich eine eindimensionale Größe darstellt.

Noch weitere Argumente sprechen dafür, daß die Verwendung der betrieblichen Karrierepolitik als Allokations- und Anreizinstrument aus Arbeitgebersicht rational erscheint. Zunächst einmal ist zu bedenken,<sup>82</sup> daß für das Allokationsziel eines Karrieresystems ein **Indikator für die Leistungsfähigkeit bzw. Qualität** eines Arbeitnehmers **benötigt** wird und Leistungsergebnisse eines Arbeitnehmers – insbesondere die auf sei-

---

<sup>81</sup>Opportunistisches Verhalten des Arbeitgebers – der Arbeitnehmer wird trotz Übererfüllung des Leistungsstandards degradiert bzw. entlassen – ist wiederum nicht zu befürchten, falls die vakante Stelle auf der höheren Ebene zwingend besetzt werden muß, da die Entlohnung an die Stelle geknüpft ist und der Arbeitgeber durch sein opportunistisches Verhalten daher keine Lohnkosten einsparen kann.

<sup>82</sup>Vgl. zu den meisten der folgenden Argumente ITOH (1991a: 353-360).

ner aktuellen Stelle – hierbei (trotz der anfangs geäußerten Bedenken) einen möglichen verlässlichen Indikator für das Potential eines Arbeitnehmers darstellen.<sup>83</sup> In diesem Sinne würden – ähnlich wie im Modell von MACLEOD/MALCOMSON (1988) – statt eines Zielkonfliktes Allokations- und Anreizziel miteinander einhergehen und gemeinsam von der eingangs geschilderten Informationsakkumulation profitieren: Leistungs- und Informationen sowie Informationen über das Leistungspotential eines Arbeitnehmers könnten dann im Zeitablauf zusammen gesammelt und vom Arbeitgeber für Beförderungsentscheidungen verwendet werden.

Zudem wird ein wesentlicher Vorteil einer Anreizgestaltung über Beförderungen in der vergleichsweise **großen Zeitspanne zwischen Leistung und Belohnung** gesehen. Anders als bei einer direkten leistungsabhängigen Entlohnung, die z.B. monatlich gezahlt wird, erfolgt eine Belohnung in Form einer Beförderung üblicherweise nur nach einigen Jahren. Dadurch können vom Arbeitgeber vergleichsweise viele Informationen über den Arbeitnehmer gesammelt werden, was statistisch gesehen eine relativ gute Leistungs(potential)beurteilung erlaubt und zum Teil auch das Problem verschiedener Teiltätigkeiten bzw. Tätigkeitsdimensionen zu entschärfen vermag. Hinzu kommt, daß oftmals die Auswirkungen von Arbeitnehmerentscheidungen nur langfristig zu beobachten sind, wodurch sich sogar die Notwendigkeit einer langfristigen Bewertung ergibt. Außerdem wird durch eine langfristige Anreizgestaltung verhindert, daß Arbeitnehmer nur an kurzfristigen Leistungserfolgen orientiert sind. Beispielsweise können über Beförderungen langfristig Anreize für den Erwerb betriebsspezifischen Humankapitals gestaltet werden. Werden Vorgesetzteninformationen vom Arbeitgeber für seine Beförderungsentscheidungen verwendet, so führen Beförderungen als langfristiges Anreizinstrument mutmaßlich zu einer geringeren Kollusionsgefahr zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern als eine direkte leistungsabhängige Entlohnung, da während der nun längeren Beurteilungsphase auch andere Faktoren als die Empfehlung durch den Vorgesetzten in die Beförderungsentscheidung miteinfließen. Dadurch wird es für den Arbeitnehmer schwierig zu überprüfen, welchen Einfluß letztlich der Vorgesetzte auf das Beförderungsergebnis hatte, was wiederum eine Absprache zwi-

---

<sup>83</sup>Vgl. dazu auch BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994b: 952-953).



schen Vorgesetztem und Arbeitnehmer instabil werden läßt.<sup>84</sup> Aufgrund der relativ langen Beurteilungsphase bei Beförderungen wird zudem die Urteilsfähigkeit von Vorgesetzten besser überprüfbar, wenn ein Arbeitnehmer vor der Beförderungsentscheidung verschiedene Tätigkeiten versehen hat und von verschiedenen Vorgesetzten beurteilt worden ist. Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß zwischen dem Anreiz- und dem Allokationsziel der betrieblichen Karrierepolitik zwar partiell Zielkonflikte bestehen. Aufgrund der in diesem Unterabschnitt angeführten Argumente erweist es sich für den Arbeitgeber dennoch als vorteilhaft, das Anreizziel *nicht* aus den karrierepolitischen Entscheidungen auszuklammern und dieses statt dessen über direkte monetäre Anreizsysteme zu verfolgen. Lediglich für Arbeitnehmer, die bereits sehr weit oben in der betrieblichen Hierarchie stehen (Topmanager)<sup>85</sup> bzw. die sich kurz vor ihrem Verrentungszeitpunkt befinden, ist karrierepolitisch zu bedenken, daß hier implizite Karriereanreize kaum noch wirksam werden können.

## 2. Träger der betrieblichen Karrierepolitik

Ziel dieses Abschnitts ist es, den Akteur "Arbeitgeber" näher zu konkretisieren, der bisher als Einzelentscheider und alleiniger Träger der betrieblichen Karrierepolitik behandelt wurde. Die Vorstellung eines Einzelentscheiders ist jedoch höchstens im Falle vergleichsweise kleiner Unternehmen zutreffend, die als Personengesellschaft, mit nur kleiner Belegschaft und ohne eine eigene Personalabteilung (z.B. kleine Handwerksbetriebe) geführt werden. In größeren Unternehmen hingegen sind üblicherweise mehrere Akteure als Entscheidungsträger in Karriereentscheidungen eingebunden,<sup>86</sup> wobei diese Akteure über **Individualziele** verfügen, die nicht notwendigerweise mit dem in Abschnitt III.1 behandelten Allokations- und Matchingziel sowie dem Anreizziel übereinstim-

<sup>84</sup>Daß dennoch prinzipiell die Gefahr bestimmter Absprachen bei Beförderungsentscheidungen existiert, da derartige Absprachen – zumindest aus Sicht des Vorgesetzten – lohnenswert erscheinen, wird im Anschluß in Abschnitt III.2 diskutiert.

<sup>85</sup>Bei Topmanagern wirken vor dem Hintergrund eines möglichen Unternehmenswechsels lediglich noch überbetriebliche Karriereanreize; vgl. dazu die Career concerns-Debatte in Unterabschnitt IV.2.5.2.1.

<sup>86</sup>Zur Unterscheidung verschiedener Akteure und ihrer Stellung im Entscheidungsprozeß vgl. z.B. ECKARDSTEIN (1971: 126-130); KOCH (1981: 131-143), (1985: 356-357). WINDOLF/HOHN (1984: 21) stellen fest, daß an Einstellungsentscheidungen üblicherweise drei Akteure beteiligt sind: Personalabteilung, Fachabteilung und Betriebsrat. Vgl. allgemein zu den Trägern der Personalwirtschaft DRUMM (1992: 26-29).

men müssen. Die in III.1 diskutierten Ziele können als **Kollektivziele** bezeichnet werden, da die meisten Akteure im Prinzip *langfristig* an der Konkurrenzfähigkeit "ihrer" Unternehmung interessiert sind,<sup>87</sup> die im Bereich der Karrierepolitik durch die Verfolgung von Allokations- und Anreizziel gesichert werden kann. *Kurzfristig* dagegen ist durchaus vorstellbar, daß die verschiedenen Träger von Karriereentscheidungen ihren Individualzielen nachgehen, auch wenn dieses zu Lasten der Kollektivziele geht.

Diese Mehrpersonenproblematik, die letztlich eines der Kernprobleme der internen Organisation von Unternehmen darstellt, soll nun im folgenden für den Bereich der Karrierepolitik diskutiert werden. Hierzu werden in Unterabschnitt III.2.1 zunächst einmal die (möglichen) Träger der Karrierepolitik beschrieben. Unterabschnitt III.2.2 beschäftigt sich dann mit den Problemen, die sich aus der Interaktion verschiedener Entscheidungsträger ergeben und zu einer ineffizienten Allokation von Arbeitnehmern auf Stellen führen können. In Unterabschnitt III.2.3 soll abschließend geklärt werden, welche Akteure im weiteren Verlauf der Arbeit als die relevanten Träger der betrieblichen Karrierepolitik betrachtet werden.

## 2.1 Entscheidungsträger in betrieblichen Karriereprozessen

Der **Unternehmensleitung** (Vorstand, Geschäftsführer) obliegt als Träger der Unternehmenspolitik das Metaentscheidungsproblem der Wahl eines Karrieresystems, bestehend aus verschiedenen Einstellungs-, Beförderungs-, Versetzungs- und Entlassungsregeln. Darüber hinaus hat die Unternehmensleitung auch die Möglichkeit, im Einzelfall konkrete Karriereentscheidungen mitzubestimmen.

Als weiterer Entscheidungsträger ist das **Kontrollorgan** einer Unternehmung, speziell der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, in Karriereentscheidungen mit eingebunden. Der Einfluß des Aufsichtsrats auf die Karrierepolitik betrifft zum einen die Karrieren des Topmanagements, da er für Berufung und Entlassung des Vorstands verantwortlich ist.<sup>88</sup> Zum anderen besteht die Möglichkeit, daß die Metaentscheidung der Unternehmensleitung über die Regeln der betrieblichen Karrierepolitik

<sup>87</sup>Ausnahmen stellen beispielsweise Arbeitnehmer dar, die schon bei Beginn ihrer betrieblichen Karriere eine geringe Verweildauer planen.

<sup>88</sup>Zur Karriere von Vorstandsmitgliedern in Aktiengesellschaften des verarbeitenden Gewerbes vgl. POENSGEN (1982); POENSGEN/LUCAS (1982).

in den Katalog derjenigen Entscheidungen aufgenommen wird, denen der Aufsichtsrat zuzustimmen hat.<sup>89</sup> Hierdurch könnte gegebenenfalls bei der Festlegung der Karrierepolitik auf die zusätzliche Sachkompetenz des Aufsichtsrats zurückgegriffen und durch den Aufsichtsrat bereits bei der Planung der betrieblichen Karrierepolitik eine Art Ex-ante-Kontrolle ausgeübt werden.<sup>90</sup> Auf diese Weise würde der Aufsichtsrat nicht nur die Karrieren des Topmanagements, sondern auch diejenigen der anderen Arbeitnehmer mitbestimmen. Über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats erhalten auch Akteure wie Arbeitnehmervertreter und Fremdkapitalgeber Einfluß auf die Karrierepolitik. In der Praxis nicht unüblich sind zudem Fälle, in denen Vorstandsmitglieder nach Beendigung ihrer aktiven Managerkarriere in den Aufsichtsrat wechseln und gleichzeitig ihren Nachfolger im Vorstandsgremium selbst (mit)bestimmen. Inwiefern durch eine derartige Praxis positive oder negative Effizienzwirkungen auf die Unternehmung ausgeübt werden, kann nicht eindeutig entschieden werden. Einerseits besteht durch den beschriebenen "Gespanneffekt" eher die Chance, eine bisher erfolgreiche Unternehmenspolitik auf gleiche Weise weiterzuführen. Andererseits besteht für das ehemalige Vorstandsmitglied aber auch die Möglichkeit, vergangene Fehlentscheidungen über seinen Nachfolger zu verdecken.

Auch die **Eigentümer** einer Unternehmung, z.B. die Aktionäre einer Aktiengesellschaft, sind zu den Trägern der Karrierepolitik zu zählen. Aktionäre beeinflussen über die Hauptversammlung die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, welcher wiederum den Vorstand beruft und eine Ex-ante-Kontrolle der betrieblichen Karrierepolitik ausüben kann.<sup>91</sup> Da sich hierdurch jedoch lediglich ein *indirekter* Einfluß auf die Karrierepolitik des Unternehmens ergibt, sollen die Eigentümer als Träger von Karriereentscheidungen im folgenden nicht weiter betrachtet werden, es sei denn, daß bei einer Personengesellschaft Eigentümer und Unternehmensleitung dieselbe Person darstellen.<sup>92</sup>

<sup>89</sup>Diese Möglichkeit ergibt sich durch den Paragraph 111 Absatz 4 Aktiengesetz, wonach über die Satzung oder den Aufsichtsrat festgelegt werden kann, daß bestimmte Geschäfte zustimmungspflichtig sind.

<sup>90</sup>Vgl. SCHMIDT (1996).

<sup>91</sup>Der indirekte Einfluß der Anteilseigner auf die Karrierepolitik, der sich über den Aufsichtsrat ergibt, setzt allerdings voraus, daß die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat auch tatsächlich die Interessen der Anteilseigner verfolgen.

<sup>92</sup>Nicht mitdiskutiert werden im folgenden solche Fälle, in denen Großaktionäre ihren Einfluß

**Linienvorgesetzte** spielen aufgrund ihrer spezifischen Informationen über Mitarbeiter und Stellenanforderungen eine große Rolle bei anstehenden Beförderungsentscheidungen.<sup>93</sup> Neben dem betreffenden Arbeitnehmer sowie einzelnen Arbeitskollegen können oftmals nur sie genau beurteilen, ob ein Arbeitnehmer die Aufgaben einer bestimmten Stelle erfolgreich erfüllen kann. Eine solche Informationsmacht auf seiten der Vorgesetzten impliziert jedoch auch die Gefahr opportunistischen Verhaltens.<sup>94</sup> So kann beispielsweise nicht ausgeschlossen werden, daß Vorgesetzte bei Beförderungsempfehlungen versuchen, Arbeitnehmer geringer Qualität fortzuloben und Arbeitnehmer hoher Qualität, auf deren wertvolle Mitarbeit sie nicht verzichten wollen, hingegen zu verbergen,<sup>95</sup> auch wenn die betreffenden Arbeitnehmer auf höheren Hierarchieebenen produktiver eingesetzt werden könnten. Ein weiteres Vorgesetztenmotiv für das Verbergen von Nachwuchstalenten könnte darin bestehen, daß der Vorgesetzte in dem betreffenden Untergebenen einen potentiellen Konkurrenten beim Wettbewerb um den eigenen betrieblichen Aufstieg vermutet. Der Gefahr, daß Vorgesetzte Talente verbergen, kann jedoch dadurch aktiv entgegengewirkt werden, daß Vorgesetzte gezielt als Talentsucher eingesetzt werden und für das Auffinden von Talenten entsprechend hoch belohnt werden. Beispielsweise könnte die Beförderung eines Vorgesetzten davon abhängig gemacht werden, daß er selbst wiederum seinen Vorgesetzten einen geeigneten untergeordneten Mitarbeiter als potentiellen Nachfolger präsentieren kann.<sup>96</sup> Damit wird zudem deutlich, daß die Stellung eines Linienvorgesetzten innerhalb von Karriereprozessen letztlich zweierlei sein kann:<sup>97</sup> Vorgesetzte sind nicht nur Träger von Beförderungsentscheidungen, sondern können aus Sicht von Entscheidungsträgern auf höheren Hierarchieebenen auch selber zum Objekt von Karriereentscheidungen werden.

---

auf die Unternehmenspolitik geltend machen und aktiv in die Gestaltung des Karrieresystems eingreifen.

<sup>93</sup>Zum Einfluß von Vorgesetzten auf die betrieblichen Karrieren ihrer Mitarbeiter im Zusammenhang mit Parallelhierarchien vgl. KATZ/TUSHMAN/ALLEN (1995).

<sup>94</sup>Zur Bedeutung von Informations- bzw. Expertenmacht in Organisationen vgl. KRÜGER (1977: 331).

<sup>95</sup>Vgl. GAUGLER et al. (1978: 80); MARR/STITZEL (1979: 346); BOSETZKY (1977); NEUBERGER (1980: 34); KOCH (1981: 134), (1985: 356); MILGROM/OSTER (1987: 458); BECKER (1991: 71), (1994: 221); MILGROM/ROBERTS (1992: 370); BERTHEL (1995a: 150).

<sup>96</sup>Vgl. HUBBARTT (1992: 40).

<sup>97</sup>Zur Doppelfunktion von Vorgesetzten vgl. auch DRUMM (1992: 27-28).

Auch die **Personalabteilung** eines Unternehmens besitzt einen Einfluß auf Karriereentscheidungen, wenngleich die administrative und beratende Funktion der Personalabteilung hierbei oftmals überwiegt. Der Einfluß der Personalabteilung wird in der Literatur geringer eingeschätzt als der der Linienvorgesetzten,<sup>98</sup> was möglicherweise dadurch begründet ist, daß Linienvorgesetzte direkte Informationen über die vergangenen Leistungen der Stellenbewerber haben, die in dem Personalinformationssystem bzw. der Personaldatei der Personalabteilung nicht vorhanden sind.

Teilweise besteht in Unternehmen ein formaler oder informeller Einfluß sogenannter **Mentoren** auf die betriebliche Karrierepolitik.<sup>99</sup> Hierbei handelt es sich um vergleichsweise einflußreiche Unternehmensmitglieder auf höheren Hierarchieebenen, die bereits eine relativ hohe Betriebszugehörigkeitsdauer aufweisen und daher über interne Abläufe im Unternehmen in der Regel gut unterrichtet sind. Solche Mentoren kümmern sich insbesondere um die Karrieren junger Arbeitnehmer, die erst seit kurzem im Unternehmen arbeiten. Mentoren könnten – analog zu den Linienvorgesetzten – als eine Art unternehmensinterne (gegebenenfalls auch -externe) Talentsucher eingesetzt werden, die sich verstärkt um die Mitglieder einer neuen Eintrittskohorte in die Unternehmung kümmern und für das Entdecken außerordentlicher Nachwuchstalente entsprechend belohnt werden (z.B. über ein Prämien- oder Bonussystem). Mentoren-Arbeitnehmer-Beziehungen können jedoch auch langfristiger Natur sein, was prinzipiell die Gefahr kontraproduktiver Koalitionen beinhaltet: Junge Arbeitnehmer werden in ihrer Karriereanfangsphase von einem Mentor unterstützt und helfen im Gegenzug diesem bei der Durchsetzung individueller (Karriere-)Interessen, möglicherweise zu Lasten der Kollektivziele.

Als letzter Akteur ist schließlich der **Betriebsrat** zu nennen, der u.a. über das Betriebsverfassungsgesetz und Betriebsvereinbarungen einen Einfluß auf die Karrierepolitik erhält. Auf den im Vergleich zur Un-

<sup>98</sup>Vgl. z.B. WALLACH (1966: 76-83, insbesondere 83); KOCH (1985: 357). Eine besondere Stellung nimmt jedoch der Personalleiter ein, der in Aktiengesellschaften mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern als Arbeitsdirektor einen Sitz im Vorstand hat und damit Teil der Unternehmensleitung ist, der die Wahl eines Karrieresystems obliegt; vgl. DRUMM (1992: 27-28).

<sup>99</sup>Zur Bedeutung von Mentoren im Hinblick auf Karriereprozesse vgl. u.a. SCHEIN (1978: 177-179); WEITBRECHT (1992: 1122); WHITELY/COETSIER (1993); STEGMÜLLER (1995). Die empirischen Ergebnisse von WHITELY/COETSIER (1993) bestätigen für belgische Unternehmen speziell einen Zusammenhang zwischen Mentoreneinfluß und frühen Karriereerfolgen von Arbeitnehmern.

ternehmensleitung allerdings nur begrenzten Einfluß des Betriebsrats auf die aktive Karrieregestaltung und seine Präferenz für die Verwendung des Senioritätsprinzips bei Beförderungen und Entlassungen soll hier nicht mehr eingegangen werden, da bereits in Unterabschnitt II.1.3 eine Diskussion hierzu erfolgte. Zudem können weitere Ausführungen zum Betriebsrat nur wenig zur Konkretisierung des Akteurs "Arbeitgeber" beitragen, da der Betriebsrat zwar als möglicher Entscheidungsträger in Karriereprozessen zu nennen ist, ihm jedoch insgesamt eher die Bedeutung eines Kontextfaktors für die betriebliche Karrierepolitik zukommt.<sup>100</sup>

## 2.2 Interaktionsprobleme im Entscheidungsprozeß

Interaktionsprobleme entstehen vor allem dadurch, daß in Karriereentscheidungen in der Regel mehrere Akteure eingebunden sind - u.a. die betreffenden Arbeitnehmer, Vorgesetzte, Mentoren, die Personalabteilung -, jeder der Akteure gewisse Handlungsspielräume bzw. Informationsvorteile besitzt und diese für die Erreichung eigener Individualziele einsetzen kann. Beispielsweise haben Vorgesetzte häufig die Aufgabe, die Leistung und/oder das Leistungspotential ihrer Untergebenen im Rahmen einer Beförderungsentcheidung zu beurteilen. In diesem Fall trifft der Vorgesetzte durch seine Beförderungsempfehlung oftmals bereits die effektive Beförderungsentcheidung, wenngleich die formale Beförderung von der Unternehmensleitung ausgesprochen wird. Denkbar ist in der beschriebenen Situation, daß der Vorgesetzte seinen diskretionären Entscheidungsspielraum ausnutzt, um einem oder beiden Arbeitnehmern einen Handel anzubieten, was aus Sicht der darüber uninformierten Unternehmensleitung als **verdecktes Spiel** (Hidden game)<sup>101</sup> zwischen dem Vorgesetzten und den beiden Arbeitnehmern bezeichnet werden kann. Der Vorgesetzte könnte den beiden Arbeitnehmern jeweils ankündigen, sie nur dann

<sup>100</sup>Strenggenommen ist der Betriebsrat neben der Unternehmensleitung (und dem Kontrollorgan der Unternehmung) vor dem Hintergrund der Wahl eines zielgerichteten Karrieresystems innerhalb des Zielbildungsprozesses als Entscheidungsträger relevant. In Unterabschnitt II.1.3 wurde jedoch bereits darauf hingewiesen, daß die effektiven personalpolitischen Entscheidungen von der Unternehmensleitung getroffen werden. Vgl. hierzu auch KOCH (1981: 136) sowie DRUMM (1992: 29), der den Betriebsrat als Einflußfaktor, aber nicht als Träger der Personalpolitik einordnet.

<sup>101</sup>Hidden gaming bildet als eine Form von Kollusion zwischen Hierarchiemitgliedern einen Spezialfall des Hidden action-Problems einfacher Principal-Agent-Modelle. Der Begriff des Hidden gaming geht auf LAFFONT (1988), (1990).

bei einer bevorstehenden Beförderungsentscheidung zu berücksichtigen, wenn sie sich zu einer bestimmten Transferleistung entschließen. Solche Transferleistungen könnten von kleinen Gefälligkeiten, über monetäre Transferzahlungen bis hin zur Duldung sexueller Belästigung bzw. Erpressung reichen.<sup>102</sup> Es ist zu befürchten, daß durch derartige "Koalitionen" – sei es, daß die Initiative für das verdeckte Spiel von dem (den) Arbeitnehmer(n) ausgeht, oder aber, daß den Arbeitnehmern das verdeckte Spiel vom Vorgesetzten aufgezwungen wird – fähige Arbeitnehmer zum Verlassen der Unternehmung veranlaßt werden und zudem bei anstehenden Beförderungen nicht unbedingt die geeignetsten Bewerber ausgewählt werden. Beide Konsequenzen würden einen Verstoß gegen das Allokations- und Matchingziel bedeuten.

Eine modelltheoretische Diskussion derartiger verdeckter Spiele findet sich bei KRÄKEL (1993b, 1995a). Deutlich wird anhand der Diskussion, daß die Unternehmensleitung dem Problem verdeckter Spiele nicht hilflos gegenübersteht, sondern über geeignete karrieropolitische Gegenmaßnahmen verfügt. Die Unternehmensleitung kann insbesondere durch eine geeignete Gestaltung der Karriereeinkommen für die Arbeitnehmer den Ausgang des verdeckten Spiels direkt beeinflussen und auf diese Weise ineffiziente Beförderungsentscheidungen verhindern. Als Alternative könnte die Unternehmensleitung auch den Vorgesetzten über ein ergebnisabhängiges Entlohnungsschema an dem Erfolg seiner Beförderungsempfehlung beteiligen.<sup>103</sup> Hierdurch würde der Vorgesetzte aus Eigeninteresse unabhängig vom Ausgang des verdeckten Spiels ex post immer den fähigsten Arbeitnehmer für eine Beförderung empfehlen. Da nun die Arbeitnehmer wiederum antizipieren können, daß ihre Transferleistungen aus dem verdeckten Spiel die letztendliche Beförderungsempfehlung des Vorgesetzten nicht beeinflussen können, werden sie sich ex ante erst gar nicht auf ein verdecktes Spiel mit dem Vorgesetzten einlassen.<sup>104</sup>

<sup>102</sup>Zur Existenz solcher Transferleistungen und Erpressungen in realen Organisationen vgl. u.a. die in LAFFONT (1988: 296-298) zusammengetragenen Fakten. Vgl. auch SCHAUENBERG (1991b: 6-7). Zur Ambivalenz von Autorität in Hierarchien vgl. auch MILLER (1992: 24).

<sup>103</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360).

<sup>104</sup>Vorstellbar ist lediglich, daß der Vorgesetzte darum bemüht ist, unter den Arbeitnehmern eine Reputation als bestechlicher Beurteiler aufzubauen. Denkbar wäre dann, daß der Vorgesetzte auf Einkommensbestandteile im Rahmen der ergebnisabhängigen Entlohnung verzichtet, indem er den Arbeitnehmer mit der höchsten Transferleistung empfiehlt und nicht den talentiertesten Arbeitnehmer. Auf diese Weise würde der Vorgesetzte quasi in seine Reputation als bestechlicher Beurteiler investieren und könnte auf zukünftige Transferleistungen aus späteren

### 2.3 Zwischenfazit: Wahl der betrieblichen Karrierepolitik als Metaentscheidungsproblem

Die Ergebnisse des Kapitels III haben zweierlei gezeigt: Zum einen wurde in *Abschnitt III.1* deutlich, daß es aus Arbeitgebersicht rational ist, die betriebliche Karrierepolitik nicht nur für Allokations- und Matchingzwecke einzusetzen, sondern auch als Anreizinstrument. Zwischen den beiden Kollektivzielen bestehen zwar partiell Zielkonflikte und dem Arbeitgeber stehen zudem alternative Anreizinstrumente zur Verfügung; dennoch erscheint der Rückgriff auf Karriereanreize aufgrund ihrer spezifischen Vorteile im Rahmen einer *langfristig* ausgerichteten Anreizgestaltung (z.B. bei der Humankapitalakkumulation) für den Arbeitgeber unverzichtbar.

Zum anderen wurde in *Abschnitt III.2* auf die Problematik eingegangen, daß in karrierepolitische Entscheidungsprozesse üblicherweise verschiedene Akteure mit nicht unbedingt identischen Individualzielen eingebunden sind, was im Prinzip die Gefahr von Koalitionsbildungen und Interaktionsproblemen impliziert. Hierdurch kann es bei einzelnen Beförderungsentscheidungen zwischen den beteiligten Akteuren zu Interaktionsproblemen mit erheblichen ökonomischen Konsequenzen für das Allokationsziel der betrieblichen Karrierepolitik kommen. Der Unternehmensleitung stehen jedoch verschiedene karrierepolitische Gegenmaßnahmen zur Verfügung. Möglich ist u.a. die Verwendung eines entsprechenden ergebnisabhängigen Entlohnungsschemas für den Vorgesetzten in Abhängigkeit vom realisierten Erfolg der Beförderungsempfehlung bzw. -entscheidung. Mit Hilfe derartiger Vorkehrungen kann zudem nicht nur den Gefahren eines Abteilungsegoismus auf seiten der Linienvorgesetzten begegnet werden. Es können hierdurch zusätzlich auch Anreize für Vorgesetzte geschaffen werden, ebenfalls jenes Humankapital an Abteilungsmitglieder weiterzugeben, das nicht rein abteilungs- oder arbeitsplatzspezifisch ist.

Im weiteren Verlauf soll der Schwerpunkt der Diskussion auf dem **Metaentscheidungsproblem** der Unternehmensleitung liegen, da der Gegenstand der Arbeit die betriebliche Karrierepolitik ist, also die Festlegung von Karriereregeln innerhalb eines verbindlichen Karrieresystems



zur Regulierung von Einstellungsentscheidungen, von interner Arbeitnehmermobilität sowie von Entlassungen. Die Karrierepolitik stellt dabei ein Teilgebiet der strategischen Personalpolitik dar, die wiederum der allgemeinen Unternehmenspolitik zuzuordnen ist. Der für die verbleibende Arbeit relevante Träger der Karrierepolitik ist daher die **Unternehmensleitung**, die im Gegensatz zu den anderen Akteuren mit der **aktiven** Gestaltung karrierepolitischer Regelungen betraut ist.<sup>105</sup>

Die Entscheidungsträger *Vorgesetzter*, *Mentor* und *Personalabteilung* sind hierarchisch gesehen der Unternehmensleitung und somit auch der Karriere- bzw. Unternehmenspolitik untergeordnet. Die Regelungen des Karrieresystems können allerdings vorsehen, daß diese Entscheidungsträger in die einzelnen **operativen** Beförderungsentscheidungen (z.B. aufgrund ihrer spezifischen Arbeitnehmerinformationen) eingebunden sind. Die *Eigentümer* werden im folgenden als Träger der Karrierepolitik auch nicht weiter betrachtet, da ihr (indirekter) Einfluß auf personalpolitische Entscheidungen nur äußerst begrenzt ist.<sup>106</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß im weiteren Verlauf der Arbeit von der Unternehmensleitung als alleinigem Träger der Karrierepolitik ausgegangen wird,<sup>107</sup> die festgelegten Karriereregeln jedoch durchaus eine Einbindung untergeordneter Entscheidungsträger (wie z.B. Vorgesetzte) in operative Karriereentscheidungen zulassen können. Weiterhin soll vereinfachend davon ausgegangen werden, daß die Unternehmensleitung sich bei ihren karrierepolitischen Entscheidungen weitestgehend an die Kollektivziele – das Allokations- und Matching- sowie das Anreizziel – hält. Diese letzte Prämisse erscheint zunächst einmal vor dem Hintergrund der aus der Agency-Theorie bekannten Probleme gewagt. Beispielsweise ist aus den Arbeiten von WILLIAMSON die Problematik bekannt,<sup>108</sup>

<sup>105</sup>Hierbei handelt es sich zum Teil allerdings auch um eine Vereinfachungsannahme, da in der Einleitung bereits festgestellt wurde, daß die Unternehmensleitung und das Kontrollorgan der Unternehmung zusammen den Träger der Karrierepolitik bilden. Interaktionsprobleme zwischen Unternehmensleitung und Kontrollorgan sollen im folgenden jedoch nicht mitdiskutiert werden.

<sup>106</sup>Daß zwischen den Eigentümern und der Unternehmensleitung im Falle der Aktiengesellschaft aufgrund unterschiedlicher Ziele, eines beachtlichen diskretionären Entscheidungsspielraums des Topmanagements sowie prohibitiv hoher Kontrollkosten der Aktionäre erhebliche Interessenkonflikte auftreten können, ist innerhalb der Agency-Literatur bereits ausführlich diskutiert worden und soll hier daher nicht noch einmal aufgegriffen werden. Vgl. statt dessen KRÄKEL (1999b), Kapitel V, sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>107</sup>Vgl. z.B. auch KOCH (1981: 136); DRUMM (1992: 29).

<sup>108</sup>Vgl. WILLIAMSON (1963: 1034), (1986: 7-8).

daß Topmanager dazu neigen, sich über die Einrichtung ineffizient vieler Stabsstellen sowie ganzer überflüssiger Karriereleitern für Stabsmitarbeiter eine Arbeiterleichterung und zusätzliche Versicherungsmöglichkeiten gegen Fehlentscheidungen zu verschaffen.<sup>109</sup> Auch ist nicht auszuschließen, daß Topmanager für ein ineffizient großes Unternehmenswachstum plädieren,<sup>110</sup> da ihre Einkommen oftmals positiv mit der Unternehmensgröße bzw. mit dem Unternehmenswachstum korrelieren.<sup>111</sup> Vorstellbar ist zudem, daß Topmanager in Zeiten hoher Unternehmenserfolge freie finanzielle Mittel nicht in Form von Dividenden an die Anteilseigner ausschütten, sondern diese in einen ineffizient großen internen Arbeitsmarkt investieren.<sup>112</sup> Dennoch läßt sich die getroffene Prämisse als vereinfachende Annahme aus zweierlei Gründen rechtfertigen. Zum einen existieren Kontroll- und Anreizinstrumente für Topmanager (z.B. Beteiligung der Topmanager am Marktwert der Unternehmung), die die genannten Agency-Probleme einschränken können.<sup>113</sup> Zum anderen dürfte der Anreiz für opportunistisches Verhalten des Topmanagements bei karrieropolitischen Metaentscheidungen aufgrund der *Langfristigkeit* und der Tragweite solcher Entscheidungen deutlich geringer sein als bei eher *kurzfristigen* Agency-Problemen. Beispielsweise ist zwar vorstellbar, daß sich die Unternehmensleitung opportunistisch verhält, indem sie in Einzelfällen zur Ausnutzung eigener Vorteile in operative Beförderungsentscheidungen eingreift – sofern sie denn überhaupt von einem konkreten Entscheidungsproblem erfährt. Die Unternehmensleitung wird es aber

<sup>109</sup>Dieses könnte auch eine weitere Erklärung für die Existenz von Parallelhierarchien, d.h. von Expertenhierarchien parallel zur Weisungs- oder Managementhierarchie, sein. Vgl. zur Diskussion von Parallelhierarchien den Unterabschnitt IV.2.1.3.

<sup>110</sup>D.h. für einen ineffizient großen Bewegungsraum. Vgl. zum Bewegungsraum als Gestaltungsvariable der Karrierepolitik Unterabschnitt IV.2.1.

<sup>111</sup>Vgl. dazu schon das Managermodell von MARRIS (1964). Die Überlegungen in ROSEN (1982), (1986) zeigen zudem, warum (steigende) Einkommenszuwächse von jeweils einer Managementhierarchieebene zu nächsten sogar gerechtfertigt erscheinen. Hieraus ließe sich für das Topmanagement aber wiederum ein opportunistisches Interesse ableiten, ineffizient viele Hierarchieebenen zu errichten und damit letztlich auch ein ineffizient großes Unternehmen. Eine ineffizient große Ausprägung der karrieropolitischen Gestaltungsvariable "Bewegungsraum" könnte gegebenenfalls auch aus einem Diversifikationsinteresse von Topmanagern zur Absicherung gegen eigene Karriererisiken resultieren (z.B. auch indem diese verstärkt in Geschäftsfelder investieren, in denen allein sie sich besonders gut fachlich auskennen, wodurch sie selbst schwerer ersetzbar werden; vgl. DE BONDT/THOMPSON 1992: 34).

<sup>112</sup>Vgl. EMSHOFF (1993); GARVEY/SWAN (1995). Zur Free-Cash-Flow-Hypothese vgl. allgemein JENSEN (1986).

<sup>113</sup>Vgl. beispielsweise zur Diskussion solcher Instrumente vor dem Hintergrund des US-amerikanischen Board-Systems STIGLITZ (1985).

eher nicht riskieren, ein suboptimales *Karrieresystem* zu wählen, welches dauerhaft gegen das Allokations- und das Anreizziel verstößt und damit nicht nur die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung, sondern letztlich auch die eigene Karriere gefährdet.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup>Auch wenn gemäß GIBBONS/MURPHY (1992) die impliziten Karriereanreize für Topmanager nur noch relativ gering sind, so riskieren opportunistisch entscheidende Topmanager dennoch, durch negative Reputationseffekte beispielsweise ihre zweite Karriere in Form einer "Beförderung" in das Kontrollorgan einer Unternehmung aufs Spiel zu setzen. Vgl. allgemein zur Verhinderung von Endspieeffekten bei Managern, indem diese auch anhand von Unternehmenserfolgsgrößen entlohnt werden, die erst nach ihrem Ausscheiden aus der Unternehmung realisiert werden, SCHAUBENBERG (1991a: 348).

## IV. Aktive Karrierepolitik in Unternehmen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die Ziele (Allokations- und Anreizziel) sowie die Restriktionen (Kontext- und Individualfaktoren) der betrieblichen Karrierepolitik diskutiert. Dieses Kapitel beschäftigt sich nun mit der dritten Komponente der betrieblichen Karrierepolitik – mit den *Instrumenten*, die dem Arbeitgeber bei der Gestaltung karriererepolitischer Regelungen zur Verfügung stehen. Für eine differenzierte Betrachtung der Gestaltungsmöglichkeiten sollen drei Phasen unterschieden werden, die grob den Karrierelebenszyklus eines Arbeitnehmers in einer Unternehmung beschreiben: die Einstellung und die Karriereanfangsphase eines Arbeitnehmers (Abschnitt IV.1), die Phase des betrieblichen Aufstiegs eines Arbeitnehmers<sup>1</sup> (Abschnitt IV.2) sowie das Ausscheiden eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung (Abschnitt IV.3). Für jede dieser Phasen kann der Arbeitgeber aktiv karriererepolitische Regelungen bestimmen, um – vor dem Hintergrund der Kontext- und Individualfaktoren – dem Allokations- und dem Anreizziel möglichst gerecht zu werden.

Die Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitgebers in den drei Phasen sind sehr unterschiedlich. Im Rahmen der **Einstellungs- und Karriereanfangsphase (Phase 1)** kann der Arbeitgeber zunächst einmal zwischen den beiden grundsätzlichen Alternativen wählen, vakante Stellen auf höheren Hierarchiestufen auch mit unternehmensexternen Arbeitnehmern zu besetzen oder aber ein generelles Quereinsteigsverbot zu erlassen und vakante Stellen – soweit möglich – ausschließlich intern über Beförderungen und Versetzungen zu füllen (Unterabschnitt IV.1.1).<sup>2</sup> Im Falle der externen Rekrutierung hat der Arbeitgeber zu entscheiden, über welche Kommunikationsinstrumente (z.B. Stellenanzeige in der Zeitung, intermediäre Personalvermittler) er den Kontakt zu den Stellenbewerbern herstellt und durch welche Vorgehensweise er aus dem Bewerberpool den geeigneten Kandidaten auswählt (Unterabschnitt IV.1.2). Zudem hat sich der Arbeitgeber in dieser ersten Phase zwischen verschiede-

<sup>1</sup>Die Bezeichnung dieser Phase schließt nicht aus, daß die betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers in einzelnen Perioden stagniert oder der Arbeitnehmer sogar degradiert wird; vgl. hierzu z.B. Unterabschnitt IV.2.2.

<sup>2</sup>Im letzteren Fall können externe Arbeitnehmer lediglich über die unterste Hierarchiestufe in die Unternehmung eintreten. Die Frage nach einem Quereinsteigsverbot kann auch einzeln für jede Hierarchiestufe diskutiert werden, worauf am Schluß von Unterabschnitt IV.1.1 kurz eingegangen wird.

nen Screening-Instrumenten und Informationsaufdeckungsverfahren zu entscheiden (Unterabschnitt IV.1.3 und IV.1.4).

Die meisten Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich für den Arbeitgeber in der **Phase des betrieblichen Aufstiegs eines Arbeitnehmers (Phase 2)**. Hier kann der Arbeitgeber den Bewegungsraum, die Bewegungsrichtungen, die Bewegungsgeschwindigkeit und die Bewegungsprofile aktiv als Variablen der betrieblichen Karrierepolitik gestalten (Unterabschnitte IV.2.1 bis IV.2.4). Zudem kann der Arbeitgeber Kriterien auswählen, nach denen operative Beförderungsentscheidungen getroffen werden sollen (Unterabschnitt IV.2.5)

Hinsichtlich der **Phase des Ausscheidens eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung (Phase 3)** ergeben sich für den Arbeitgeber insbesondere zwei Fragestellungen auf der Instrumentalebene. Zum einen hat der Arbeitgeber zu entscheiden, in welchen Fällen bzw. aus welchen Anlässen sich die Beendigung eines individuellen Beschäftigungsverhältnisses empfiehlt (Unterabschnitt IV.3.1). Zum anderen stellt sich für den Arbeitgeber im Falle einer Entlassung dann das Problem, welche zukünftigen Konsequenzen hieraus für die betriebliche Karrierepolitik entstehen können (Unterabschnitt IV.3.2).

### **1. Phase 1: Einstellung eines Arbeitnehmers und Beginn einer betrieblichen Karriere**

Für diese erste der drei Karrierephasen sind insbesondere zwei Punkte hervorzuheben. Zum einen steht von den beiden Kollektivzielen, dem Allokations- und Matchingziel sowie dem Anreizziel, hier das Allokations- und Matchingziel im Vordergrund. Ziel des Arbeitgebers in dieser Phase ist die Auswahl von Arbeitnehmern, die – bezogen auf das spezifische Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match – eine hohe Qualität aufweisen. Zum anderen wird der Arbeitgeber bei der Personalsuche und -auswahl mit nicht unerheblichen Informationsproblemen konfrontiert: Hinsichtlich einiger Qualitätseigenschaften eines Arbeitsplatzbewerbers besteht sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite zum Einstellungszeitpunkt noch eine hohe Unsicherheit. Über die Karrieremöglichkeiten und Stellenanforderungen ist jedoch der Arbeitgeber üblicherweise besser informiert, weshalb sich zum Teil auch ungeeignete Arbeitnehmer auf die ausgeschriebene Stelle bewerben, was wiederum beim Arbeitgeber (und

letztlich auch beim Arbeitnehmer) im Vergleich zu einer Situation ohne Informationsprobleme zu höheren Kosten<sup>3</sup> führt. Über einzelne Qualitätseigenschaften dagegen dürfte der Arbeitnehmer besser informiert sein als der Arbeitgeber. Aus Sicht des Arbeitgebers (als Principal) besteht hier das in der Principal-Agent-Theorie weithin bekannte Hidden information-Problem,<sup>4</sup> das mit sehr weitreichenden negativen Auswirkungen in Form von adverser Selektion verbunden sein kann. Insgesamt läßt sich festhalten, daß der Arbeitgeber über die Arbeitsbedingungen im Unternehmen, die internen Aufstiegsmöglichkeiten und die Zuverlässigkeit seiner Karriereversprechen tendenziell besser als der Arbeitnehmer informiert ist, während der Arbeitnehmer eher über seine alternativen Karrieremöglichkeiten bei anderen Arbeitgebern, seine geplante Verweildauer und einige seiner Qualitätseigenschaften (u.a. seine Risikoneigung, Grundfähigkeiten wie z.B. Ausdauer, die Güte seiner berufsfachlichen Qualifikationen) besser informiert ist.

Im Zusammenhang mit der Neueinstellung eines Arbeitnehmers ließen sich zahlreiche konkrete Personalauswahlverfahren (z.B. Assessment-Center, Einstellungsgespräch, psychologische Tests, Auswertung von Bewerbungsunterlagen) sowie deren *verfahrenstechnische* Vor- und Nachteile bei der Anwendung diskutieren. Darauf soll hier aber verzichtet werden, zumal das grundsätzliche *ökonomische* Problem der Personalauswahl letztlich bei jedem der Personalauswahlverfahren besteht, so leistungsfähig die einzelnen Verfahren auch sein mögen: Arbeitnehmer werden freiwillig keine individuellen Karriereinformationen über sich aufdecken, wenn durch diese ihre Einstellungs- und Karrierechancen beeinträchtigt werden, es sei denn, es werden von der Karrierepolitik die nötigen (monetären) Anreize gesetzt, so daß eine Informationsaufdeckung auch im Interesse der entsprechenden Arbeitnehmer ist. Im folgenden sollen allein die ökonomischen Aspekte diskutiert werden, die sich prinzipiell mit der Neueinstellung eines Arbeitnehmers ergeben.

Nur kurz soll auf einige *Kontextfaktoren* hingewiesen werden, die vom Arbeitgeber bei der Regulierung der Personaleinstellung im Rahmen der Karrierepolitik zu beachten sind: Von primärer Bedeutung für die Ein-

---

<sup>3</sup>Z.B. administrativer Aufwand für die Personalauswahl, erwartete Kosten der Fehlentscheidung.

<sup>4</sup>Vgl. z.B. ARROW (1985a).

stellung ist der Kontextfaktor "Organisationsstruktur", da üblicherweise für eine bestimmte Stelle mit spezifischen Eigenschaften (bzw. langfristig: für einen bestimmten Karrierepfad bestehend aus mehreren Stellen) ein passender Arbeitnehmer gesucht wird. In Arbeitsmarktgleichgewichten mit prinzipiell geringer interorganisatorischer Arbeitnehmermobilität<sup>5</sup> beschränkt sich die Personaleinstellung weitgehend auf die Rekrutierung von Absolventen vorberuflicher Bildungsinstitutionen.<sup>6</sup> Werden auf der vakanten Stelle bestimmte berufsfachliche Qualifikationen zwingend vorausgesetzt (z.B. abgeschlossene Qualifikation als Volljurist), so beschränkt sich die Bewerberauswahl lediglich auf die Arbeitnehmer eines speziellen berufsfachlichen Arbeitsmarktsegments. Aufgrund gesetzlicher und kollektivvertraglicher Restriktionen hat der Arbeitgeber zudem den Einfluß des Betriebsrats auf Personaleinstellungsentscheidungen zu beachten. Von Bedeutung für die Einstellungsentscheidung sind aber auch die einzelnen Ausprägungen der *Individualfaktoren* bei den Stellenbewerbern in Relation zu den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle.

Der Abschnitt IV.1 beschäftigt sich mit den Instrumenten bzw. Gestaltungsmöglichkeiten, die dem Arbeitgeber in der Einstellungs- und Karriereanfängsphase zur Verfügung stehen. Zunächst soll in Unterabschnitt IV.1.1 die Grundsatzfrage "interne versus externe Stellenbesetzung" diskutiert werden, d.h. ob ein strikter interner Arbeitsmarkt, der lediglich am unteren Ende fest institutionalisierter Aufstiegsleitern Einstiegsmöglichkeiten bietet, oder aber eine weniger strenge Form eines internen Arbeitsmarktes, bei der auch die Möglichkeit des Quereinstiegs eines externen Stellenbewerbers besteht, aus Sicht eines Arbeitgebers rational erscheint. Im Anschluß daran soll in Unterabschnitt IV.1.2 für den Fall der externen Stellenbesetzung die Suche und Auswahl eines bestimmten Arbeitnehmers aus einem Bewerberpool als dynamisches Entscheidungsproblem des Arbeitgebers diskutiert werden. Im Vordergrund steht hier die Frage nach dem Typ von Selektionsprozeß (z.B. sequentiell versus simultan), den der Arbeitgeber wählen und schrittweise aktiv gestalten kann. In Unterabschnitt IV.1.3 wird zur Konkretisierung aus

<sup>5</sup>Ein typisches Beispiel für ein derartiges Arbeitsmarktgleichgewicht bietet - wie Unterabschnitt II.1.4 gezeigt hat - der japanische Arbeitsmarkt.

<sup>6</sup>Hier lohnt es sich tendenziell eher für Unternehmen, direkt an Schulen und Universitäten Personalwerbung zu betreiben.

diesem dynamischen Entscheidungsprozeß ein einzelner Entscheidungszeitpunkt ausgekoppelt und isoliert betrachtet – die Situation, in der der Arbeitgeber über die Einstellung eines individuellen Bewerbers entscheiden muß. Im Mittelpunkt steht hierbei das bereits oben angesprochene zentrale Problem der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinsichtlich einzelner Qualitätseigenschaften des Arbeitnehmers. Zum Schluß wird in Unterabschnitt IV.1.4 die Personalauswahlentscheidung im engeren Sinne als Diskussionsgegenstand verlassen. Statt dessen soll diskutiert werden, welche instrumentelle Bedeutung der Probephase, die sich unmittelbar an die Auswahlentscheidung anschließt, aus Sicht der Karrierepolitik zukommt.

### 1.1 Interne Arbeitsmärkte und der Quereinstieg von Arbeitnehmern

Die **strenge bzw. idealtypische Form eines (unternehmens-)internen Arbeitsmarktes** läßt sich anhand von vier Merkmalen charakterisieren:<sup>7</sup> a) Bezogen auf eine bestimmte Unternehmung umfaßt der interne Arbeitsmarkt nur diejenigen Stellen, die in fest vorgegebenen Aufstiegsleitern bzw. Mobilitätsketten organisiert sind. b) Die Entlohnung ist fest an Stellen geknüpft, so daß Arbeitnehmer entsprechend der von ihnen besetzten Stelle entlohnt werden. c) Externe Arbeitnehmer können lediglich am unteren Ende einer Aufstiegsleiter in den internen Arbeitsmarkt einer Unternehmung eintreten. Ein Quereinstieg in höhere Stellen ist nicht möglich (Quereinstiegsverbot). d) Beförderungen eines Arbeitnehmers sind an einen Qualifikationserwerb gekoppelt und lediglich entlang einer bestimmten Aufstiegsleiter möglich. Der Wechsel eines Arbeitnehmers zwischen verschiedenen Aufstiegsleitern desselben internen Arbeitsmarktes ist eher unüblich.<sup>8</sup> Durch diese speziellen Forderungen werden Arbeitnehmer und Stellen eines internen Arbeitsmark-

<sup>7</sup>Vgl. hierzu u.a. ALTHAUSER/KALLEBERG (1981: 130), (1990: 308); LUTZ (1987: 12). Strenggenommen trifft aus Sicht von ALTHAUSER/KALLEBERG (1981) die Charakterisierung nur auf einen betriebsinternen Arbeitsmarkt zu. Die Autoren unterscheiden zwei Arten (abgeschotteter) interner Arbeitsmärkte (vgl. auch OSTERMAN 1982: 350): betriebsinterne Arbeitsmärkte sowie berufsfachliche interne Arbeitsmärkte. Zu einer weniger strengen Definition eines (unternehmens-)internen Arbeitsmarktes vgl. DOERINGER/PIORE (1971: 1-2); WEBER (1989: 385), (1990: 159); WACHTER/WRIGHT (1990: 240); MILGROM/ROBERTS (1992: 600). Vgl. zudem die Ausführungen über das betriebliche Arbeitsmarktsegment in Unterabschnitt II.1.2.

<sup>8</sup>Eine Ausnahme bildet der Fall, daß innerhalb eines Unternehmens verschiedene Teileitern



tes nicht nur gegen Arbeitnehmer des externen Arbeitsmarktes, sondern auch gegen Arbeitnehmer derselben Unternehmung abgeschottet, die nicht innerhalb dieses institutionalisierten Stellegefüges angesiedelt sind.

Es stellt sich nun die Frage, warum aus Arbeitgebersicht eine derartige Abschottung, durch die möglicherweise ein lohnkostensenkender Wettbewerb zwischen Arbeitnehmern unterbunden wird, rational sein soll. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975) begründen die Existenz der Institution "interner Arbeitsmarkt" damit, daß ein Lohnwettbewerb um bestimmte Stellen in einer Unternehmung – Stellen mit Arbeitsplatz-eigentümlichkeiten<sup>9</sup> – wenn überhaupt nur sehr eingeschränkt möglich ist und daß der Arbeitsmarkt insgesamt bestimmte Funktionsschwächen aufweist:<sup>10</sup> Eine vollständige individuelle vertragliche Regelung einzelner Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen wäre nach Ansicht der Autoren bei Stellen mit spezifischen Arbeitsplatz-eigentümlichkeiten unter den Annahmen begrenzter Rationalität bei den Akteuren, opportunistischen Verhaltens sowie asymmetrisch verteilter Informationen entweder gar nicht oder nur unter extrem hohen Transaktionskosten möglich. Eine effiziente Lösung dieses Vertragsproblems aus transaktionskostentheoretischer Sicht stellt hingegen ein kollektiver Rahmenvertrag (bestehend z.B. aus verschiedenen Betriebsvereinbarungen) zwischen den Inhabern der Stellen als Kollektiv und dem Arbeitgeber dar bzw. die Institution "interner Arbeitsmarkt", die auf dem Kollektivvertrag basiert. Treten Einzelprobleme in Arbeitsbeziehungen zwischen einem individuellen Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber auf, so werden diese durch eine übergeordnete Schiedsinstanz (i.d.R. über Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung bzw. Vertretern des regionalen Arbeitgeberverbandes) geschlichtet.<sup>11</sup>

---

existieren und ein Arbeitnehmer vom Ende einer Teilleiter an den Anfang einer anderen, weiterführenden Teilleiter wechselt.

<sup>9</sup>Hierbei handelt es sich um Stellen, deren besondere Anforderungen nur vor Ort in der betreffenden Unternehmung erlernt werden können.

<sup>10</sup>Vgl. auch WILLIAMSON (1975: 57-81). Vgl. allgemein zum Marktfehler(-Organisationsfehler)-Ansatz u.a. ARROW (1969); WILLIAMSON (1975); SCHAUENBERG/SCHMIDT (1983); WILLMAN (1983); aber auch SCHNEIDER (1987: 496-503). Zur transaktionskostentheoretischen Erklärung der Existenz interner Arbeitsmärkte vgl. zudem BECKER (1985); ALEWELL (1993: 21-46).

<sup>11</sup>Zu den Effizienzwirkungen einer Konfliktverarbeitung auf einer übergeordneten Ebene in internen Arbeitsmärkten vgl. HARDES (1990: 114); FRICK (1992: 144-148).

Die Konstruktion eines abgeschotteten internen Arbeitsmarktes zeichnet sich insgesamt durch verschiedene Effizienzvorteile aus:<sup>12</sup> Zum einen wird durch die Bindungswirkung interner Arbeitsmärkte,<sup>13</sup> die sich u.a. durch die stellenbezogene Entlohnung und den internen Aufstieg auf höher entlohnte Stellen ergibt,<sup>14</sup> gesichert, daß sich die Fixkosten aus Humankapitalinvestitionen (Einstellungs- und Einarbeitungskosten)<sup>15</sup> amortisieren.<sup>16</sup> Zum anderen wird durch die Normen des Kollektivvertrages auch sichergestellt, daß Arbeitnehmer und Arbeitgeber in entscheidenden Fragen miteinander kooperieren,<sup>17</sup> so daß u.a. Arbeitnehmer, die auf ihren Stellen spezifische Qualifikationen erworben haben, durch die Regelungen des internen Arbeitsmarktes (z.B. vor Entlassung) geschützt werden und die Arbeitnehmer sich im Gegenzug nicht opportunistisch verhalten,<sup>18</sup> sondern ihr spezifisches Wissen an nachrückende Arbeitnehmer weitergeben.<sup>19</sup> Durch das Entstehen dauerhafter Kooperation werden letztlich die Quasirenten – oder auch organisationstheoretisch: die Kooperationsrenten – aus betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen

---

<sup>12</sup>Einige Erklärungsansätze für interne Arbeitsmärkte sehen zudem u.a. Vorteile durch eine Einkommensglättung und die Verwendung von Effizienzlöhnen; vgl. hierzu WACHTER/WRIGHT (1990); STEBERT/ADDISON (1991); MILGROM/ROBERTS (1992: 363). Hierauf soll jedoch nicht näher eingegangen werden, da sich diese Vorteile nicht primär aus der spezifischen Konstruktion eines internen Arbeitsmarktes ergeben.

<sup>13</sup>Vgl. allgemein zum Zusammenhang zwischen Zugehörigkeit eines Arbeitnehmers zu einem internen Arbeitsmarkt und der Bindung des Arbeitnehmers an die entsprechende Unternehmung LOSCOCO (1990).

<sup>14</sup>Vgl. dazu bereits DOERINGER/PIORE (1971: 75).

<sup>15</sup>Vgl. zu diesen Fixkosten OI (1962); DOERINGER/PIORE (1971: 74-76).

<sup>16</sup>Vgl. BUTTLER/GERLACH/LIEPMANN (1978: 186); BIEHLER et al. (1981: 19-20).

<sup>17</sup>Für WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 273) ergibt sich auf seiten der Arbeitnehmer auch schon durch die Möglichkeit eines internen Aufstiegs ein Anreiz zu kooperativem Verhalten.

<sup>18</sup>Z.B. in der Weise, daß sie ihre Monopolsituation hinsichtlich ihrer spezifischen Informationen nicht für weitergehende Lohnforderungen ausnutzen. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 270): "investments of idiosyncratic types, which constitute a potential source of monopoly, are undertaken without risk of exploitation."

<sup>19</sup>Vgl. dazu BIEHLER et al. (1981: 20-26); BIEHLER/BRANDES (1981: 143-147) sowie BALZER (1987: 222-224), die die Kooperationsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber dabei als Spiel vom Typ Gefangenendilemma modellieren: Das paretoineffiziente Ergebnis beidseitiger Defektion im (statischen) Gefangenendilemma kann durch die Normen eines Kollektivvertrages und damit durch die Institution "interner Arbeitsmarkt" verhindert werden. Zu überlegen ist jedoch vor dem Hintergrund neuerer spieltheoretischer Ergebnisse, die die Möglichkeit *freiwilliger* dauerhafter Kooperation in langfristigen Arbeitsbeziehungen belegen (vgl. SCHAUBENBERG 1991a), ob ein interner Arbeitsmarkt in einzelnen Fällen nicht die Ursache (wie z.B. bei WACHTER/WRIGHT 1990: 251), sondern vielmehr das Resultat dauerhafter Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Kooperation ist.

gesichert bzw. Fluktuationskosten gesenkt.<sup>20</sup> Ein weiterer Vorteil interner Arbeitsmärkte ergibt sich aus einer Verringerung der Transaktionskosten für Lohnverhandlungen:<sup>21</sup> Die *stellenbezogene* Lohnstruktur wird kollektivvertraglich festgelegt, wodurch zeitaufwendige Verhandlungen zwischen dem Arbeitgeber und *jedem einzelnen* Arbeitnehmer über dessen individuelle Entlohnung entfallen. Zudem bietet die Möglichkeit des innerbetrieblichen Aufstiegs Anreize für Arbeitnehmer, ihrer Beschäftigung mit relativ hoher Arbeitsintensität nachzugehen sowie selbst Investitionen in ihr betriebsspezifisches Humankapital zu tätigen.<sup>22</sup> Schließlich führen interne Arbeitsmärkte für Arbeitgeber auch zu einer Verringerung von Informationskosten, a) indem Arbeitnehmer aufgrund der spezifischen Karrieren, die interne Arbeitsmärkte bieten, zu einer Selbsteinordnung veranlaßt werden können,<sup>23</sup> b) indem Arbeitnehmer nur auf unteren hierarchischen Positionen eingestellt werden, die oftmals ein gutes bzw. kostengünstiges Arbeitnehmer-Screening erlauben,<sup>24</sup> und c) indem der Arbeitgeber fortlaufend neue Informationen über einen Arbeitnehmer erhält, wodurch die Besetzung höherer Stellen in einer Aufstiegsleiter über eine Beförderung mit weniger Unsicherheit behaftet ist bzw. zu geringeren Informationskosten führt als die Auswahl eines externen Bewerbers.<sup>25</sup>

Letztlich können auch bestimmte Ausprägungen von Kontextfaktoren bewirken, daß sich die Wahl strikter interner Arbeitsmarktstrukturen

<sup>20</sup>Zur Sicherung (betriebsspezifischer) Humankapitalinvestitionen durch die Institution eines internen Arbeitsmarktes vgl. DOERINGER/PIORE (1971: 13-27); WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 270); WACHTER (1978: 144-145); GERLACH/LIEPMANN (1980: 540, 544); BIEHLER et al. (1981: 26, 50); BIEHLER/BRANDES (1981: 146); ALTHAUSER/KALLEBERG (1981: 132); DOERINGER (1986: 48, 50); BALZER (1987: 220); CREEDY/WHITFIELD (1988: 251, 259); WEBER (1989: 386), (1990: 161); WACHTER/WRIGHT (1990: 242, 244-246); SCHASSE (1991: 66, 69, 70); SIEBERT/ADDISON (1991: 77, 82-84); FRICK (1992: 119-128); MILGROM/ROBERTS (1992: 363).

<sup>21</sup>Vgl. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 270); WILLIAMSON (1975: 73); BIEHLER et al. (1981: 26, 50-51); BIEHLER/BRANDES (1981: 146-148); SCHASSE (1991: 68).

<sup>22</sup>Vgl. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 273, 274-276); ALTHAUSER/KALLEBERG (1981: 133); BIEHLER et al. (1981: 26, 50); BIEHLER/BRANDES (1981: 149); SCHASSE (1991: 68).

<sup>23</sup>Vgl. MIYAZAKI (1977); GERLACH/LIEPMANN (1980: 544); BIEHLER/BRANDES (1981: 148); BARRON/LOEWENSTEIN (1985: 444) sowie die Ausführungen in Unterabschnitt IV.1.3.

<sup>24</sup>Vgl. BIEHLER et al. (1981: 50); BARRON/LOEWENSTEIN (1985: 443).

<sup>25</sup>Vgl. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 274-275); GERLACH/LIEPMANN (1980: 541); BIEHLER et al. (1981: 50); BIEHLER/BRANDES (1981: 149); BARRON/LOEWENSTEIN (1985); WACHTER/WRIGHT (1990: 251-252); SIEBERT/ADDISON (1991: 77); SCHASSE (1991: 68); FRICK (1992: 123, 127-128).

für einen Arbeitgeber als günstig erweist: Die Anordnung von Stellen in Form von Mobilitätsketten besitzt Vorteile bei der Verwendung von Prozeßtechnologie, bei der Arbeitnehmer auf einer Hierarchiestufe Qualifikationen für die Bewältigung von Aufgaben auf der nächsthöheren Stufe erlernen,<sup>26</sup> sowie möglicherweise in sehr großen Unternehmen, in denen durch die Strukturierung über interne Arbeitsmärkte eine vergleichsweise übersichtliche und kostengünstige Koordination erzielt wird.<sup>27</sup>

Ein entscheidender Bestandteil strikter interner Arbeitsmarktstrukturen ist das **Verbot eines Quereinstiegs externer Arbeitnehmer auf höhere Positionen** einer Aufstiegsleiter. Es lassen sich zahlreiche Gründe dafür anführen, warum solch ein striktes Quereinstiegsverbot aus Sicht des Arbeitgebers rational erscheint. Einige Gründe wurden bereits angedeutet.<sup>28</sup> Werden Quereinstiege zugelassen, so könnten sich hieraus negative Anreizeffekte für diejenigen Arbeitnehmer ergeben, die sich bereits im internen Arbeitsmarkt befinden,<sup>29</sup> zudem auch negative Bindungs- und Anreizeffekte für die Quereinsteiger selbst, da durch den Quereinstieg eine Pfandlösung verhindert wird, die dagegen durch den Einstieg am Fuße einer Aufstiegsleiter erzielt werden kann.<sup>30</sup> Zusätzlich ergeben sich über einen Quereinstieg auch Informationsprobleme: Hinsichtlich externer Stellenbewerber herrscht für den Arbeitgeber eine hohe Qualitätsunsicherheit im Vergleich zu internen Arbeitnehmern. Außerdem können die ursprünglichen Einstiegsplätze als spezielle Screening-Plätze nicht mehr genutzt werden. Wird ein Quereinstieg zugelassen und sind die Screening-Möglichkeiten eines Arbeitgebers nur sehr un-

<sup>26</sup>Vgl. DOERINGER (1967: 213-215); KOIKE (1988: 273) sowie Unterabschnitt II.1.5.

<sup>27</sup>Vgl. DOERINGER (1967: 215). Je größer die Unternehmung, desto höher sind auch die durch einen internen Arbeitsmarkt eingesparten Transaktionskosten, die ansonsten durch bilaterale Lohnverhandlungen verursacht worden wären. Zum Zusammenhang zwischen der Größe einer Unternehmung (, der verwendeten Technologie) und der Wahrscheinlichkeit für das Entstehen interner Arbeitsmarktstrukturen vgl. Unterabschnitt II.1.1.

<sup>28</sup>Zu einer Übersicht über die Vor- und Nachteile einer rein internen Personalbeschaffung vgl. FREUND/KNOBLAUCH/RACKÉ (1992: 69).

<sup>29</sup>Vgl. DOERINGER/PIORE (1971: 100); GIFFORD/KENNEY (1986: 310); LAZEAR (1995c: 135-136) sowie die Argumente zu Beginn von Unterabschnitt III.1.3. Einem Sinken der Leistungsanreize für interne Arbeitnehmer kann zum Teil jedoch über eine Handicaplösung entgegengewirkt werden, wonach externe Bewerber internen Arbeitnehmern nur dann vorgezogen werden, wenn sie erheblich besser sind; vgl. CHAN (1996). WALDMAN (1991) erklärt sogar die Existenz interner Arbeitsmärkte damit, daß sich Arbeitgeber mittels strikter interner Arbeitsmarktstrukturen ex ante an ein Quereinstiegsverbot binden können, um ex post negative Anreizeffekte aufgrund von Quereinsteigen zu verhindern.

<sup>30</sup>Vgl. DOERINGER/PIORE (1971: 75). Zur Pfandlösung vgl. Unterabschnitt III.1.2.

vollständig, so ist es möglich, daß Arbeitnehmer niedriger Qualität auf hierarchischen Positionen mit hoher Entlohnung einsteigen und ein Arbeitgeber nach Entdecken seiner Fehlentscheidung die Einstellungsentscheidung nicht sofort revidieren kann, was letztlich zu hohen Fehlbesetzungskosten führt.<sup>31</sup> Ein weiteres Argument für ein Quereinstiegsverbot ergibt sich aus humankapitaltheoretischen Überlegungen. Externe Arbeitnehmer haben üblicherweise nicht die betriebsspezifischen Qualifikationen interner Stellenbewerber, die für die Besetzung der vakanten Stelle erforderlich oder zumindest von Vorteil sind.<sup>32</sup>

Vor dem Hintergrund der zusammengetragenen Argumente müßte in Unternehmen mit einem internen Arbeitsmarkt eigentlich ein striktes Quereinstiegsverbot herrschen, schließt man die Möglichkeit irrationaler Entscheidungen auf seiten der Arbeitgeber aus. Dennoch ist empirisch zu beobachten, daß oftmals von Arbeitgebern **nicht die strikte Variante** eines internen Arbeitsmarktes gewählt wird, sondern weniger strikte interne Arbeitsmarktstrukturen *ohne* ein explizites Quereinstiegsverbot,<sup>33</sup> und daß dieses sogar für Unternehmen mit Prozeßtechnologie gilt.<sup>34</sup> Eine naheliegende Erklärung hierfür könnte sich aus der Tatsache ergeben, daß ein Unternehmen sehr schnell wächst, so daß zumindest zwischenzeitlich auf ein Quereinstiegsverbot verzichtet wird, um sämtliche vakanten Stellen besetzen zu können.<sup>35</sup> Es lassen sich jedoch auch allgemeine ökonomische Gründe dafür anführen, warum der Verzicht auf ein striktes Quereinstiegsverbot für Arbeitgeber, die sich ansonsten an interne Arbeitsmarktstrukturen halten, – selbst und gerade aus transaktionsko-

<sup>31</sup>Vgl. WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975: 274); MACLEOD/MALCOMSON (1988: 844); MILGROM/ROBERTS (1992: 375).

<sup>32</sup>Vgl. DOERINGER (1967: 213-214).

<sup>33</sup>Vgl. DOERINGER/PIORE (1971: 43-47); DIPRETE (1987: 432-433); BLOSSFELD/MAYER (1988: 280); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a). Vgl. zudem LEONHARD (1990: 17-S-18-S); LAZEAR (1992b: 184). Zu einer ausführlichen Diskussion zum Quereinstieg von Ingenieuren in traditionelle Aufstiegsleitern von Technikern sowie veränderten Karrierestrukturen von Facharbeitern vgl. DREXEL (1991: 230-232), (1993). BILLS (1987) untersucht anhand von Fallstudien die internen Arbeitsmärkte dreier Unternehmen. Dabei zeigt sich, daß die internen Strukturen sehr unterschiedlich sind und formal abgegrenzte Mobilitätsketten zum Teil nicht existieren. Die empirischen Ergebnisse von STEWMAN/YEH (1991) bestätigen zwar prinzipiell das Vorrherrschen interner Arbeitsmarktstrukturen, belegen aber gleichzeitig einen Verstoß gegen die strikteste Form eines internen Arbeitsmarktes, die auch zwischen verschiedenen internen Aufstiegsleitern ein Quereinstiegsverbot vorsieht; vgl. dazu die Abbildungen auf den Seiten 156-157 in STEWMAN/YEH (1991).

<sup>34</sup>Vgl. SENGENBERGER (1987: 158).

<sup>35</sup>Vgl. DOERINGER (1967: 218).

stentheoretischer Sicht – eine rationale Entscheidung darstellen kann.

Gegen ein Quereinstiegsverbot spricht, daß mit der Einstellung eines externen Stellenbewerbers neues Humankapital und neue Ideen in die Unternehmung gelangen, wenn ein qualifizierter Quereinsteiger über Wissen und Fähigkeiten verfügt, die die internen Arbeitnehmer nicht haben, die im Unternehmen jedoch nutzbar sind.<sup>36</sup>

Zudem verhindert die Einstellung eines Quereinsteigers kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten (Influence activities) interner Bewerber:<sup>37</sup> Sind auf der Hierarchiestufe unterhalb der Stufe mit der vakanten Stelle mehrere Arbeitnehmer prinzipiell für die Besetzung der Stelle geeignet, so könnte es sich für einen oder mehrere der Bewerber lohnen, Arbeitszeit und Ressourcen kontraproduktiv dafür zu verwenden, die Beförderungschancen der anderen Bewerber zu verringern (z.B. durch Behinderung und Sabotage ihrer Arbeit). Ein externer Bewerber hingegen wäre dieser Gefahr nicht ausgesetzt, so daß der Verzicht auf ein Quereinstiegsverbot letztlich über zwei Effekte zu einer Erhöhung der Allokationseffizienz führt – zum einen kann unterbunden werden, daß Arbeitszeit und Ressourcen für Beeinflussungsaktivitäten verschwendet werden; zum anderen kann verhindert werden, daß Arbeitnehmer geringer Qualität über kontraproduktive Aktivitäten die vakante Stelle erhalten.

Umgekehrt ist jedoch auch denkbar, daß die internen Bewerber untereinander eine Absprache treffen, wenn der Nachfolger für die vakante Stelle anhand des Arbeitsergebnisses bestimmt werden soll.<sup>38</sup> Die internen Bewerber bestimmen dazu einen von ihnen, der in den Augen der auswählenden Instanz als Gewinner des Beförderungsturniers hingestellt wird, ohne daß die Bewerber sich ernsthaft um die Beförderung bemühen. Auf diese Weise könnte nicht nur der ausgewählte Bewerber profitieren, sondern ebenso die anderen Bewerber, die aufgrund der Absprache nun ein geringes Arbeitsleid realisieren und zudem in Zukunft vom ausgewählten Bewerber von seiner nun einflußreicheren Stelle aus unterstützt werden (z.B. indem er sich für die Beförderung der anderen

---

<sup>36</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 360); FREUND/KNOBLAUCH/RACKÉ (1992: 69).

<sup>37</sup>Vgl. DRAGO/TURNBULL (1988: 101) und ROSEN (1992: 205) im Zusammenhang mit LAZEAR (1989).

<sup>38</sup>Zur Bevorzugung externer Bewerber, um interne Koalitionsstrukturen aufzubrechen, vgl. auch FAITH/HIGGINS/TOLLISON (1984: 661-662); TIROLE (1986: 202); GIFFORD/KENNEY (1986: 310).

Bewerber einsetzt).<sup>39</sup> Auch solche Absprachen könnten durch die Zulassung von Quereinsteigern möglicherweise verhindert werden.

Vor dem Hintergrund eines Beförderungsturniers erscheint auch das oftmals in der Literatur zu findende Argument nicht unbedingt plausibel, durch Quereinsteiger würde prinzipiell das Anreizziel der Karrierepolitik beeinträchtigt werden. Geht man davon aus, daß sich die internen Bewerber, die sich in einem Beförderungsturnier um die vakante Stelle bemühen, vergleichsweise gut kennen und daher auch von der Leistung her gut einzuschätzen vermögen,<sup>40</sup> so dürfte die Anreizwirkung eines solchen Beförderungsturniers nur äußerst begrenzt sein. Die Anreizwirkung könnte hingegen erhöht werden, wenn die Möglichkeit eines Quereinstiegs und somit die Möglichkeit ex ante nicht einschätzbarer externer "Turnierteilnehmer" zugelassen wird, wobei der Turniergewinner dann allerdings anhand eines komplizierteren Leistungskriteriums bestimmt werden müßte.<sup>41</sup> Für solche Situationen ist es jedenfalls vorstellbar, daß durch die grundsätzliche Möglichkeit eines Quereinstiegs aufgrund des neuen Unsicherheitselements im Beförderungsprozeß positive Anreizeffekte erzielt werden, die durch die oben angeführten negativen Anreizeffekte eines Quereinstiegs nicht überkompensiert werden.

Zwei weitere Argumente, die den Verzicht auf ein striktes Quereinsteigerverbot erklären können, seien nur kurz skizziert. Zum einen ist denkbar, daß ein Quereinsteiger über ein vergleichbar hohes berufsfachliches Humankapital verfügt, durch das betriebspezifisches Humankapital zum Teil substituiert werden kann (Substitution zwischen verschiedenen Arten von Humankapital) bzw. durch das Erlernen betriebspezifischer Fähigkeiten erleichtert werden kann (Komplementarität zwischen verschiedenen Arten von Humankapital). Zum anderen besteht bei

---

<sup>39</sup>Vorstellbar sind auch direkte (monetäre) Seitenzahlungen an die nichtausgewählten Bewerber. Die Frage, inwiefern solche Kollusionen stabil sind, soll hier nicht extra diskutiert werden, da hierzu verschiedene zusätzliche Details (z.B. die Zeithorizonte der Beteiligten) herangezogen werden müßten.

<sup>40</sup>Dieses dürfte gerade für Arbeitnehmer eines internen Arbeitsmarktes gelten, die vielleicht in derselben Eintrittskohorte in der Unternehmung ihre betriebliche Karriere begonnen haben und dann sukzessive zusammen verschiedene Stufen gemäß ihrer Aufstiegsleiter gemeinsam erklommen haben.

<sup>41</sup>Ein eindimensionaler interner Leistungsvergleich wäre dann nicht mehr möglich. Statt dessen müßte ein gewichtetes Maß aus Einzelkriterien bestimmt werden, in denen sowohl interne als auch externe Bewerber miteinander vergleichbar sind (z.B. Ergebnisse aus Auswahltests, bisher erworbene Qualifikationen). Zur Modellierung eines Wettbewerbs zwischen internen und externen Bewerbern vgl. CHAN (1996).

der Existenz mindestens zweier Einstiegshierarchieebenen im Prinzip die Möglichkeit, daß über geeignete Entlohnungsstrukturen (d.h. auf jeder der Ebenen findet ein unterschiedliches Beförderungsturnier statt, wobei sich die Turnierpreisintervalle der verschiedenen Turniere überlappen) Arbeitnehmer verschiedener Qualität durch Selbsteinordnung voneinander separiert werden.<sup>42</sup>

Bei der Diskussion um ein Quereinstiegsverbot für interne Arbeitsmärkte wird teilweise auch die Tatsache vernachlässigt, daß durch eine rein interne Besetzung von Stellen auf höheren Hierarchiestufen eine ganze Kette von Vakanzen ausgelöst wird.<sup>43</sup> Ist auf der Stufe  $i$  eine Stelle vakant, so wird bei einem strikten Quereinstiegsverbot der Nachfolger auf der Stufe  $i - 1$  gesucht, bzw. der Nachfolger steht als Inhaber der Stelle, die in der Aufstiegsleiter unmittelbar der vakanten Stelle vorgelagert ist, bereits fest. Nach der Beförderung des Nachfolgers ist auf der Hierarchiestufe  $i - 1$  eine Stelle vakant, die dann durch einen Arbeitnehmer von der Stufe  $i - 2$  besetzt wird, wodurch wiederum auf der Stufe  $i - 2$  eine Stelle vakant wird usw. Eine solche **Vakanzkette** erstreckt sich bis zu einer der Eintrittspositionen, auf der nun ein externer Arbeitnehmer in den internen Arbeitsmarkt der Unternehmung eintritt.

Aus der Existenz solcher Vakanzketten lassen sich noch zwei weitere Argumente gegen die Einhaltung eines strikten Quereinstiegsverbots für interne Arbeitsmärkte herleiten, wobei dem zweiten Argument mutmaßlich eine höhere Bedeutung zukommt. *Zum einen* wird als einer der Hauptvorteile des Quereinstiegsverbots genannt, daß interne Nachfolger auf ihrer bisherigen Stelle durch On-the-job training genau die nötige Qualifikation erworben haben, um die Aufgaben der neuen Stelle erfolgreich lösen zu können. Betrachtet man nun die gesamte Vakanzkette, die durch ein Quereinstiegsverbot verursacht wird, so muß das Timing sämtlicher betriebsspezifischer Humankapitalinvestitionen aller internen Nachrücker nahezu perfekt sein, damit dieser Hauptvorteil des Quereinstiegsverbots voll zum Tragen kommt. Bedenkt man, daß zahlreiche Vakanzen (und daher auch die der ursprünglich zu besetzenden Stelle) vom Arbeitgeber nicht voraussehbar sind, so ist zu bezweifeln, daß sämtliche internen

<sup>42</sup>Vgl. dazu O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984) sowie allgemein die Ausführungen zu Beförderungsturnieren als Anreiz- und Selektionsinstrument in Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>43</sup>Eine Ausnahme bilden FORBES/PIERCY (1991: 43); FREUND/KNOBLAUCH/RACKÉ (1992: 69).



Nachrücker einer Vakanzkette grundsätzlich ihr On-the-job training zu dem Zeitpunkt abgeschlossen haben, zu dem die ihrer Stelle jeweils übergeordnete Stelle in der Aufstiegsleiter vakant wird. Man mag einwenden, daß das On-the-job training nicht derart zeitaufwendig ist, um das skizzierte Timing-Problem zu verursachen. In diesem Falle *wenig* zeitintensiver betriebsspezifischer Humankapitalinvestitionen verliert dann aber auch die humankapitaltheoretische Begründung eines Quereinstiegsverbots erheblich an Bedeutung. Außerdem wurde bereits in Unterabschnitt III.1.1 darauf hingewiesen, daß durch interne Mobilität auch Humankapital vernichtet werden kann, sofern dieses arbeitsplatzspezifisch ist. Einschränkung ist allerdings zu bedenken, daß Arbeitgeber auf den einzelnen Hierarchiestufen Arbeitnehmer mit den für einen Aufstieg notwendigen Qualifikationen horten könnten, wodurch dieses erste Argument nur noch begrenzt zuträfe. Ob sich solch eine Versicherung über ein Horten von Arbeitnehmern für den Arbeitgeber rechnet, hängt jedoch von zahlreichen Faktoren ab, insbesondere von der Höhe der Lohn- und Lohnnebenkosten.

Abschließend soll *zum anderen* auf ein Argument gegen das strikte Quereinstiegsverbot aufmerksam gemacht werden, das sich unmittelbar über die Transaktionskostentheorie ergibt, welche ursprünglich von WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975) gerade *für* die Begründung eines Quereinstiegsverbots herangezogen wurde. Argumentiert wurde dabei, daß rein interne Stellenbesetzungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht insbesondere aufgrund der Tatsache vorzuziehen sind, daß die Informationskosten für eine interne Stellenbesetzung vergleichsweise niedrig sind. Betrachtet man wiederum die gesamte Vakanzkette, so ist nicht unbedingt einsichtig, warum durch ein Quereinstiegsverbot ein Transaktionskostenvorteil erzielt wird, selbst wenn plausiblerweise dem Argument zugestimmt wird, daß ein interner Bewerber geringere Transaktionskosten verursacht als ein externer Bewerber: Der Transaktionskostenvorteil wird nur dann realisiert, wenn die Summe der durch die Vakanzkette verursachten internen Transaktionskosten<sup>44</sup> zuzüglich der externen Transaktionskosten durch die Einstellung eines externen Bewerbers auf einer Einstiegsposition am Ende der Vakanzkette geringer ist als die ex-

<sup>44</sup>U.a. diejenigen Opportunitätskosten, die sich dadurch ergeben, daß Stellen eine Zeit lang unbesetzt bleiben, bis der geeignete interne Nachfolger ausgewählt ist.

ternen Transaktionskosten durch eine einmalige externe Besetzung der ursprünglich vakanten Stelle. Dieses Kalkül wird tendenziell eher nicht erfüllt sein, je höher die ursprünglich vakante Stelle in der Hierarchie angesiedelt ist bzw. je länger die Aufstiegsleitern in einem internen Arbeitsmarkt sind.

Insgesamt gesehen lassen sich verschiedene Vorteile eines idealtypischen internen Arbeitsmarktes nennen, von denen zahlreiche auf einem Verzicht auf externe Rekrutierungen für höhere Hierarchiestufen basieren. Ob allerdings ein *striktes* Quereinstiegsverbot einer weniger strengen internen Arbeitsmarktstruktur aus Sicht des Arbeitgebers zwingend vorzuziehen ist, darf nach den zuletzt genannten Argumenten zumindest angezweifelt werden. Nimmt man das zum Schluß diskutierte Vakanzketten-Transaktionskosten-Argument ernst, so läßt sich schlußfolgern, daß a) das Quereinstiegsverbot eher auf höheren als auf unteren Hierarchiestufen wegen der Länge der internen Vakanzkette verletzt wird<sup>45</sup> und daß b) eine Tendenz existiert, Aufstiegsleitern in internen Arbeitsmärkten nicht übermäßig lang werden zu lassen, sondern statt dessen eher mehrere Teilleitern für den internen Aufstieg zu konstruieren.

Festzuhalten bleibt, daß sich ein rationaler Arbeitgeber in realen Situationen für ein Mindestmaß an formalisierten internen Arbeitsmarktstrukturen entscheiden wird, um einzelne Anreiz-, Informations- und – gegebenenfalls – Transaktionskostenvorteile zu realisieren. Auf ein striktes Quereinstiegsverbot wird er aufgrund der genannten Argumente jedoch mutmaßlich verzichten. In welchem Ausmaß ein Arbeitgeber formalisierte interne Arbeitsmarktstrukturen wählt, hängt jedoch nicht allein von der Frage “interne versus externe Stellenbesetzung” ab. Auf weitere Einflüsse über Kontextfaktoren wie “Technologie”, “Unternehmensgröße” und “Standort eines Unternehmens” wurde in diesem Unterabschnitt bzw. in Abschnitt II.1 bereits kurz hingewiesen. Zudem spielt die Frage, wie stabil die Erwartungen des Arbeitgebers hinsichtlich des Unternehmenskontextes sind, eine wichtige Rolle bei der Festlegung des Formalisierungsgrades interner Arbeitsmarktstrukturen. Beispielsweise könnte

---

<sup>45</sup>Geht man davon aus, daß hierarchische Organisationen oftmals eine pyramidenförmige Struktur aufweisen, so existieren nur vergleichsweise wenig Stellen auf oberen Hierarchiestufen. Empirisch läßt sich zeigen, daß dennoch in einigen Unternehmen eine nicht unerhebliche Zahl von Quereinsteigern auf oberen Hierarchiestufen zu verzeichnen ist; vgl. DiPRETE (1987: 432-433) sowie auch LEONHARD (1990: 18-S).

ein Technologieschock, der zu einer Entwertung interner Qualifikationen führt, den Arbeitgeber dazu zwingen, vollständig von einem Quereinstiegverbot abzusehen und entwertete interne durch externe Qualifikationen vom Arbeitsmarkt zu ersetzen. Auf diese Problematik soll jedoch später in Kapitel V noch genauer eingegangen werden.

Dieser Unterabschnitt hat letztlich gezeigt, daß sich für einen Arbeitgeber die Rekrutierung externer Arbeitnehmer nicht nur für die unterste, sondern auch für höhere Hierarchiestufen lohnen kann. Im folgenden Unterabschnitt soll daher skizziert werden, welche Vorgehensweise sich bei der externen Arbeitnehmerrekrutierung für den Arbeitgeber empfiehlt.

## 1.2 Bewerberauswahl als dynamisches Entscheidungsproblem

Die Suche nach einem geeigneten externen Kandidaten für eine vakante Stelle läßt sich aus Sicht des Arbeitgebers als dynamisches Entscheidungsproblem bei Qualitätsunsicherheit umschreiben.<sup>46</sup> Der Arbeitgeber hat dabei üblicherweise die Auswahl zwischen verschiedenen Bewerbern zu treffen, deren Qualitätseigenschaften ihm zum Einstellungszeitpunkt teilweise noch nicht genau bekannt sind. Der dynamische Aspekt des Entscheidungsprozesses folgt aus der Tatsache, daß die Überprüfung jedes Kandidaten auf seine Geeignetheit, die vakante Stelle zu besetzen, mit Kosten<sup>47</sup> verbunden ist. Aus diesem Grund empfiehlt es sich für den Arbeitgeber, bei der Bewerberauswahl sequentiell vorzugehen und nicht von vornherein eine möglichst große Anzahl an Kandidaten vollständig zu überprüfen, um daraufhin einen von ihnen auszuwählen. Bei der sequentiellen Vorgehensweise ergeben sich für den Arbeitgeber zwei Möglichkeiten: Er kann zunächst einmal einen potentiellen Kandidaten auf dem externen Arbeitsmarkt aussuchen und auf seine Geeignetheit hin überprüfen. Falls das Ergebnis der Überprüfung im Hinblick auf die Anforderungen der vakanten Stelle unbefriedigend ausfällt, wird ein neuer Kandidat ausfindig gemacht usw. Der Arbeitgeber kann als Alternative aber

<sup>46</sup>Üblicherweise ist davon auszugehen, daß für eine vakante Stelle sowohl externe als auch interne Bewerber existieren. Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen allein der Fall externer Arbeitnehmerrekrutierung betrachtet. Das folgende Selektionsverfahren ist jedoch ebenso auf gemischte Bewerberpools, in denen sich externe und interne Arbeitnehmer befinden, anwendbar. Auf die Auswahl interner Kandidaten wird in Unterabschnitt IV.2.5 bei der Diskussion der Wahl der Aufstiegskriterien genauer eingegangen.

<sup>47</sup>Z.B. Entgelt für die auswählende Instanz, Opportunitätskosten der Zeit aufgrund der Vakanz der Stelle.

auch im ersten Schritt (z.B. aufgrund der Antworten auf eine Stellenausschreibung) einen **begrenzten Bewerberpool** bilden, aus dem dann der geeignete Kandidat sequentiell ausgewählt wird. Während der dynamische Charakter der ersten Möglichkeit insbesondere durch die einzelnen *Suchvorgänge* entsteht, wird bei der zweiten Möglichkeit die Dynamik durch die sequentiellen *Selektionsvorgänge* erzeugt. In der Regel wird ein Arbeitgeber nach der zweiten Möglichkeit vorgehen.<sup>48</sup>

Zur Beschreibung des dynamischen Entscheidungsproblems des Arbeitgebers könnte prinzipiell auf eines der zahlreichen *Job search-Modelle* zurückgegriffen werden, die in der arbeitsmarktökonomischen Literatur diskutiert werden. Die Job search-Theorie läßt sich anhand zweier Problemstellungen untergliedern: anhand der Suche eines Arbeitnehmers nach einem Arbeitsplatz<sup>49</sup> sowie der Suche eines Arbeitgebers nach einem passenden Kandidaten für eine vakante Stelle.<sup>50</sup> Für das Personalauswahlproblem im Rahmen der betrieblichen Karrierepolitik würde sich eines der Modelle zur zweiten Problemstellung anbieten. Hierbei wäre das Hauptproblem des Arbeitgebers, eine optimale Stoppregel festzulegen, mit deren Hilfe er entscheiden kann, zu welchem Zeitpunkt der sequentiellen Bewerbersuche bzw. -überprüfung ein Abbruch des Auswahlprozesses aus Kosten-Nutzen-Erwägungen rational erscheint.<sup>51</sup>

<sup>48</sup>Vgl. dazu VAN OURS/RIDDER (1992: insbesondere 142), (1993: insbesondere 188) sowie die von VAN OURS/RIDDER ermittelten empirischen Ergebnisse. Vgl. auch FRANZ (1991: 211).

<sup>49</sup>Vgl. u.a. LIPPMAN/MCCALL (1976: 157-181); KÖNIG (1979: 65-87); WILDE (1979); FRANZ (1991: 205-211); SCHASSE (1991: 30-39); BLAU (1992); COX/OAXACA (1992); KHANDKER (1992). Die Arbeitnehmer-Suchmodelle lassen sich noch in weitere Teilklassen unterteilen: Eilige Modelle diskutieren Off-the-job search unbeschäftigter Arbeitnehmer, andere On-the-job search beschäftigter Arbeitnehmer (vgl. z.B. VAN DEN BERG 1992), ganz andere hingegen beide Möglichkeiten zusammen und zudem, daß sich ein Beschäftigter für die Alternative entscheiden könnte, gar keine Suche zu unternehmen (vgl. z.B. PARSONS 1991; BURGESS 1992). Zum Teil werden Suchmodelle auch mit Lohnverhandlungen kombiniert; vgl. z.B. MCKENNA (1992); REYNIERS (1992). Letztlich ist auch eine Unterteilung in Modelle möglich, die Arbeitsplätze als Suchgüter oder als Erfahrungsgüter für Arbeitnehmer charakterisieren; vgl. zu dieser Gütertypologie NELSON (1970); FÖHR (1993: 110-111) und zu den entsprechenden Job search- bzw. Job matching-Modellen JOHNSON (1978); JOVANOVIĆ (1979a), (1979b). Denkbar sind zudem noch weitere Modellvarianten (z.B. Arbeitnehmersuche mit begrenztem und mit unbegrenztem Zeithorizont), worauf jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

<sup>50</sup>Vgl. u.a. LIPPMAN/MCCALL (1976: 181-185); KÖNIG (1979: 87-92); BARRON/BISHOP (1985); BARRON/BISHOP/DUNKELBERG (1985); BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1987), (1989); FRANZ (1991: 211-212); VAN OURS/RIDDER (1992). Analog zur Arbeitnehmersuche können auch für die Arbeitgebersuche zahlreiche Modellvarianten unterschieden werden. Darauf soll hier jedoch verzichtet werden.

<sup>51</sup>Im Grundmodell wird dazu im Lichte der vorhandenen Informationen eine optimale Mindestqualität berechnet, die der neue Stelleninhaber mindestens aufweisen muß. Anschließend werden so lange sequentiell Bewerber geprüft, bis einer den geforderten Qualitätsstandard er-

Wenngleich die mikroökonomische Fundierung der Job search-Modelle sowie einige ihrer Ergebnisse im Hinblick auf die hier betrachtete Diskussion der Bewerberauswahl von Interesse sind, soll im folgenden jedoch nicht auf einzelne Job search-Modelle im Detail eingegangen werden, zumal sich die Job search-Theorie von der Intention her eher mit Marktphänomenen,<sup>52</sup> insbesondere mit dem Phänomen dauerhaft beobachtbarer Arbeitslosigkeit, auseinandersetzt.<sup>53</sup> Zudem wird bei den einzelnen Modellen zum Teil das Problem asymmetrisch verteilter Informationen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausgeblendet,<sup>54</sup> da das Hauptaugenmerk auf dem Problem des Suchvorgangs selbst und nicht auf dem Problem der eigentlichen Personalauswahlentscheidung liegt.

Im Anschluß soll daher nun lediglich die Grundidee der Job search-Theorie – eine sequentielle Bewerberselektion – übernommen sowie die grundsätzliche Problematik einer Bewerberselektion anhand einzelner Schritte skizziert werden.<sup>55</sup> Eine sequentielle Bewerberselektion ist nicht nur die real am häufigsten verbreitete Vorgehensweise bei der Personalauswahl, sondern aus Kosten-Nutzen-Überlegungen auch theoretisch das am besten geeignete Auswahlverfahren.<sup>56</sup> Die Unterscheidung einzelner Schritte empfiehlt sich, weil der Arbeitgeber bei jedem einzelnen Schritt vor einem unterschiedlichen Entscheidungsproblem (z.B. Auswahlentscheidung, Entscheidung über eine Weitersuche) steht und daher jeweils auch mit entsprechend unterschiedlichen Schwierigkeiten konfrontiert wird.

---

reicht bzw. übererfüllt; vgl. FRANZ (1991: 211).

<sup>52</sup>Vgl. u.a. KÖNIG (1979: 63-64, 92-107); HOWITT/McAFEE (1987); GROOT (1990); ALBRECHT/VROMAN (1992).

<sup>53</sup>Außerdem sprechen auch empirische Befunde für Deutschland gegen die Relevanz der reinen Job search-Modelle; vgl. NOLL (1985).

<sup>54</sup>Das Problem asymmetrisch verteilter Qualitätsinformationen wird in der Job search-Theorie zwar nicht ignoriert, die einzelnen Ansätze beschäftigen sich jedoch hauptsächlich mit dem Suchproblem an sich, insbesondere mit Dauer und Abbruch der Suche, und wenig mit der Personalauswahlentscheidung; vgl. LIPPMAN/MCCALL (1976: 182); KÖNIG (1979: 88-89).

<sup>55</sup>Die Vorgehensweise widerspricht dabei nicht der oftmals üblichen Praxis, mit sämtlichen Bewerbern, die nach einer Vorselektion noch als Kandidaten verbleiben, ein Vorstellungsgespräch zu vereinbaren. Das sequentielle Vorgehen würde sich dann darin äußern, daß Bewerber in Einzelgesprächen getestet werden und ab dem Zeitpunkt, ab dem ein geeigneter Kandidat gefunden ist, die verbleibenden Gespräche – wenn eine Absage nicht mehr möglich ist – nur noch mit minimalem (Zeit-)Aufwand betrieben werden, was quasi einem Abbruch im sequentiellen Suchprozeß entsprechen würde.

<sup>56</sup>Vgl. hierzu die Arbeiten zur externen Arbeitnehmerrekrutierung innerhalb der arbeitsmarktökonomischen Literatur, auf die bereits eingangs mehrfach verwiesen wurde.

Betrachtet sei nun die Abbildung IV.1, mit der die Grobstruktur der sequentiellen Bewerberauswahl schematisch dargestellt wird. Ausgangspunkt ist ein Bewerberpool aus  $n$  Kandidaten, die sich auf eine Stellenausschreibung gemeldet haben. Denkbar ist nicht nur, daß der Arbeitgeber auf eine Stellenanzeige in regionalen und/oder überregionalen Zeitungen und Fachzeitschriften zurückgreift. Der Arbeitgeber könnte ebenso weitere Kommunikationskanäle wie beispielsweise private informelle Kontakte oder intermediäre Institutionen der Personalberatung nutzen.<sup>57</sup> Welche Medien sich letztlich für einen Arbeitgeber empfehlen, hängt u.a. von der Art der vakanten Stelle ab und ist daher nur im konkreten Einzelfall genau zu entscheiden. Hinsichtlich jedes Bewerbers  $i$  ( $i = 1, \dots, n$ ) lassen sich aus Sicht des Arbeitgebers insgesamt  $K$  relevante Qualitätseigenschaften unterscheiden, die für die Besetzung der vakanten Stelle und die weitere betriebliche Karriere des zukünftigen Stelleninhabers von Bedeutung sind.<sup>58</sup> Dem Bewerber  $i$  kann als Gesamtqualität der Vektor  $q^i := (q_1^i, \dots, q_K^i)$  zugewiesen werden, wobei einige der Komponenten  $q_1^i, \dots, q_K^i$  für den Arbeitgeber (und gegebenenfalls auch für den Arbeitnehmer) zum betrachteten Zeitpunkt Zufallsgrößen darstellen, andere Komponenten hingegen vom Arbeitgeber direkt beobachtbar bzw. überprüfbar sind.

Im **ersten Schritt** wird zunächst aus den  $n$  Bewerbern eine *Vorauswahl* getroffen,<sup>59</sup> wozu die in der Stellenausschreibung angegebenen Kriterien sowie andere relevante Individualfaktoren, die vom Arbeitgeber unmittelbar nachprüfbar sind, herangezogen werden.<sup>60</sup> Hierzu zählen u.a. Bildungszertifikate, die glaubhafte Signale im Sinne von SPENCE (1973) darstellen, aber auch solche Individualfaktoren, die von den Stellenanforderungen determiniert werden.<sup>61</sup> Letztlich gelingt es dem Arbeitgeber,

<sup>57</sup>Vgl. z.B. BULL/ORNATI/TEDESCHI (1987); MARSDEN/CAMPBELL (1990); FÖHR (1995).

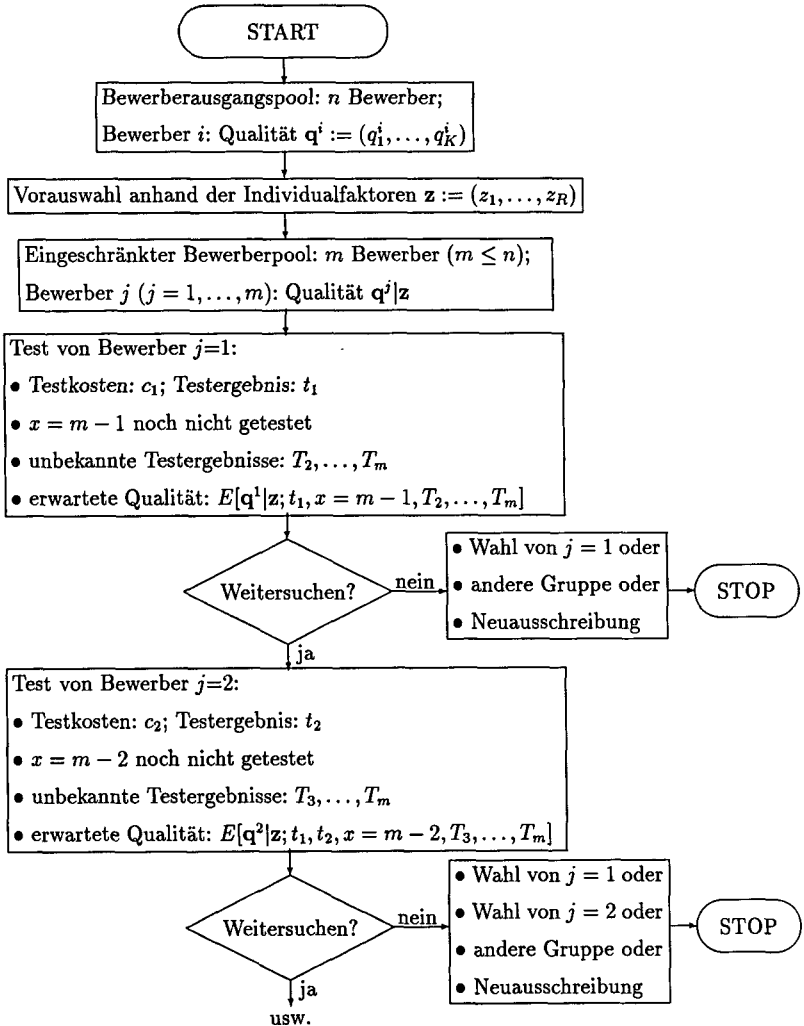
<sup>58</sup>Auch in der Job search-Theorie wird von einer mehrdimensionalen Qualität eines Bewerbers ausgegangen; vgl. KÖNIG (1979: 88).

<sup>59</sup>Die Vorgehensweise ähnelt hierbei letztlich der Grundidee optimaler Suchstrategiemodelle; vgl. z.B. GAL/LANDSBERGER/LEVYKSON (1981); MORGAN (1983); MORGAN/MANNING (1985). Nach der optimalen Suchstrategie würde ein Suchender sowohl über die Anzahl der Perioden, in denen Stichproben gezogen werden, als auch über die Größe einer Stichprobe in jeder dieser Perioden entscheiden. Bei dem hier beschriebenen Bewerberauswahlprozeß bestimmt der Arbeitgeber in einer Vorauswahlphase die Anzahl, Zusammensetzung/Größe und Rangfolge verschiedener Bewerbergruppen, die nacheinander untersucht werden.

<sup>60</sup>Zur Vorauswahl und der Bildung von Gruppen unterschiedlich geeignet erscheinender Bewerber vgl. auch LIPPMAN/McCALL (1976: 182-183); KÖNIG (1979: 90-92); FRANZ (1991: 212).

<sup>61</sup>Zu Bildungsabschlüssen als (für den Arbeitgeber) kostengünstige Selektionskriterien vgl.

Abbildung IV.1: Sequentielle Bewerberselektion



Quelle: Eigene Erstellung

auf diese Weise die  $n$  Kandidaten in verschiedene Gruppen einzuteilen, wobei zwischen den Bewerbern einer Gruppe ein geringeres Maß an Heterogenität herrscht als zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen. Angenommen wird gemäß Abbildung IV.1 nun, daß der Arbeitgeber zwischen diesen Gruppen eine Rangfolge<sup>62</sup> hinsichtlich der potentiellen Geeignetheit für die Stellenbesetzung aufstellen kann und zunächst als Ergebnis der Vorauswahl diejenige Gruppe der  $m$  ( $m \leq n$ ) Bewerber für eine detailliertere Bewerberselektion bestimmt, die a priori am geeignetsten erscheint. Allein die sequentielle Überprüfung dieser  $m$  Kandidaten soll durch die Abbildung IV.1 veranschaulicht werden.  $\mathbf{z} := (z_1, \dots, z_R)$  seien die  $R$  Individualfaktoren, die dem Arbeitgeber zur Vorauswahl dienen. Die zum Teil unbekannte Qualität der  $m$  Kandidaten läßt sich über die (durch  $\mathbf{z}$ ) bedingte Zufallsgröße  $q^j | \mathbf{z}$  ( $j = 1, \dots, m$ ) umschreiben. Der Zweck solch einer Vorauswahl besteht darin, die Testkosten für die Wahl des geeigneten Bewerbers möglichst gering zu halten, indem nur vergleichsweise wenig Kandidaten mit a priori hohen erwarteten Qualitätseigenschaften sequentiell überprüft werden.

Im **zweiten Schritt** wird zunächst einer der  $m$  Bewerber einer detaillierten Überprüfung unterzogen, wozu der Arbeitgeber auf unterschiedlichste Methoden der Informationsgenerierung und -aufdeckung zurückgreifen kann.<sup>63</sup> Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Kontext, daß einerseits der Arbeitgeber durch die Überprüfung zwar genauere Qualitätsinformationen über den Bewerber erhält, andererseits aber auch nach der Überprüfung in der Regel noch eine Restunsicherheit verbleibt<sup>64</sup> und die Überprüfung zudem Testkosten<sup>65</sup> in Höhe von  $c_1$  verursacht. Da die Testkosten mit der Anzahl der überprüften Bewerber sowie der Intensität der Überprüfung steigt, wird der Arbeitgeber hier mit einem nichttrivialen

---

TAUBMAN/WALES (1973). Andere Kriterien für eine Vorselektion externer Bewerber könnten sich z.B. am bisherigen Berufsverlauf orientieren; vgl. dazu Unterabschnitt II.2.4.

<sup>62</sup>Die Güte dieser Rangfolge zwischen den einzelnen Gruppen ist aus Arbeitgebersicht von zentraler Bedeutung, da eine falsche Gruppenrangfolge vorentscheidend sein kann und üblicherweise zu gravierenderen Konsequenzen führt als eine falsche Rangfolge zwischen einzelnen Arbeitnehmern.

<sup>63</sup>Die grundsätzliche Problematik der Informationsaufdeckung bei asymmetrisch verteilten Qualitätsinformationen der Bewerber wird anschließend in Unterabschnitt IV.1.3 diskutiert.

<sup>64</sup>Vgl. zu den sich hieraus ergebenden Suchmodellen MCKENNA (1987: 101-104).

<sup>65</sup>Hierzu zählen direkter Materialaufwand (z.B. für Fragebögen), Lohnkosten für die Instanz, die die Überprüfung durchführt, Opportunitätskosten der Zeit, in der die vakante Stelle nicht besetzt ist und in der die überprüfende Instanz nicht anderen produktiven Tätigkeiten in der Unternehmung nachgehen kann usw.



Optimierungsproblem konfrontiert. Tendenziell gilt, daß die Überprüfung von Bewerbern um so intensiver vom Arbeitgeber betrieben wird, je größer der Einfluß der Entscheidungen des zukünftigen Stelleninhabers auf den Unternehmenserfolg ist, je mehr Humankapitalinvestitionen der Arbeitgeber in den Stelleninhaber tätigen will, je schwieriger die Einstellungsentscheidung zu revidieren ist, je größer der diskretionäre Entscheidungsspielraum des zukünftigen Stelleninhabers ist und je einfacher eine Bewerberüberprüfung durchzuführen ist.<sup>66</sup>

Nach der Überprüfung des ersten Bewerbers wird der Arbeitgeber im **dritten Schritt** versuchen, eine *Bewertung* des Kandidaten vorzunehmen, wozu der Arbeitgeber auf die ihm zur Verfügung stehenden Informationen zurückgreift: eine subjektive Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Zufallsgröße  $q^1|z$  (angenommen wird also, daß die Überprüfung nicht sämtliche Unsicherheiten beseitigt hat); das Testergebnis  $t_1$  für den betrachteten Bewerber; die Anzahl der noch nicht getesteten Kandidaten ( $x = m - 1$ ) sowie Vermutungen über die Testergebnisse der verbleibenden  $m - 1$  Bewerber ( $T_2, \dots, T_m$ ). Im Idealfall läßt sich vom Arbeitgeber eine genaue erwartete Qualität  $E[q^1|z; t_1, x = m - 1, T_2, \dots, T_m]$  (kardinal) berechnen. Eine exakte Bewertung eines Kandidaten erscheint jedoch auch (oder gerade) im Lichte der durch die Überprüfung zusätzlich erzeugten Informationen nicht trivial. Allein schon aufgrund der Mehrdimensionalität der Bewerberqualität ist ein Rückgriff auf einfache entscheidungstheoretische Methoden nicht mehr möglich. Statt dessen muß eine Bewertung über multikriterielle bzw. -attributive Verfahren erfolgen.<sup>67</sup> Eine weitere erhebliche Schwierigkeit folgt aus der Tatsache, daß die Wahrscheinlichkeitsverteilung des Arbeitgebers für die (teilweise) unbekannte Qualität eines

<sup>66</sup>Dieses wird auch durch die empirischen Befunde zur Arbeitgebersuche bestätigt. Vgl. dazu BARRON/BISHOP (1985: 374-377); BARRON/BISHOP/DUNKELBERG (1985: 47-49); BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1989: 11-15). Interessant erscheint in diesem Zusammenhang insbesondere der Einfluß des Kontextfaktors "Unternehmensgröße". Es wird zum Teil vermutet, daß die laufenden Kontrollkosten für Arbeitnehmer mit der Unternehmensgröße steigen, was eine genauere Bewerberüberprüfung bei der Einstellung erforderlich erscheinen läßt. Andererseits werden auch Spezialisierungseffekte bei der Bewerberselektion für größere Unternehmen vermutet, wozu Befunde herangezogen werden, wonach große Unternehmen zwar vergleichsweise viele Bewerber überprüfen, die Einzelüberprüfung jedoch weniger zeitintensiv ist als bei kleinen Unternehmen. Zum Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Bewerberselektion vgl. auch GAREN (1985); BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1987). Belegt wird durch die empirischen Befunde zudem eine Substitution zwischen extensiver und intensiver Suche eines Arbeitgebers; vgl. z.B. BARRON/BISHOP/DUNKELBERG (1985: 47).

<sup>67</sup>Vgl. zu solchen Verfahren beispielsweise EISENFÜHR/WEBER (1993: 255-270) und BAMBERG/COENENBERG (1994: 43-59) sowie die dort jeweils diskutierte Literatur.

Arbeitnehmers strenggenommen selbst unsicher ist und daher im Lichte zusätzlicher Informationen permanent neu geschätzt werden müßte: Selbst wenn für den Bewerber 1 eine sehr hohe erwartete Qualität berechnet wird, die den Arbeitgeber ex ante zu einem Abbruch weiterer Überprüfungen veranlaßt hätte, so kann es passieren, daß sich nach der Überprüfung des Bewerbers 1 im Lichte der Zusatzinformationen eine neue subjektive Wahrscheinlichkeitsverteilung ergibt, die eine Weitersuche nach einem besseren Kandidaten auf einmal rational erscheinen läßt.<sup>68</sup>

Damit ist die Problematik des **nächsten Schrittes** bereits angesprochen. Nach der Bewertung des Bewerbers 1 muß der Arbeitgeber die Entscheidung treffen, ob er die sequentielle Suche abbrechen oder aber weitersuchen soll. Wird die sequentielle Bewerberselektion abgebrochen, so plant der Arbeitgeber üblicherweise, den Bewerber 1 als neuen Stelleninhaber auszuwählen, oder der Arbeitgeber ist bezüglich der bei der Vorauswahl bestimmten Gruppe der  $m$  Bewerber derart pessimistisch, daß er die in der Qualitätsrangfolge an zweiter Stelle stehende Gruppe prüfen bzw. die Stelle sogar ganz neu ausschreiben möchte. Entscheidet sich der Arbeitgeber allerdings gegen den Bewerber 1, jedoch für eine Weitersuche innerhalb der vorselektierten Gruppe der  $m$  aussichtsreichsten Kandidaten, so wird als nächstes Bewerber 2 überprüft, was zu Testkosten in Höhe von  $c_2$  führt.

Hinsichtlich der Abbruchentscheidung stellt sich das eigentliche Optimierungsproblem für den Arbeitgeber: Sucht er nicht weiter, so vergibt er prinzipiell die Chance, innerhalb der betrachteten Bewerbergruppe noch einen Bewerber mit weit überdurchschnittlicher Qualität zu entdecken. Sucht er allerdings weiter, so entstehen ihm mit jedem neu überprüften Kandidaten zusätzliche Testkosten. Mehrere Faktoren sind vom Arbeitgeber in dieser Entscheidungssituation zu beachten: Je mehr Bewerber er schon getestet hat, desto geringer ist ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit für das Auffinden eines überdurchschnittlich guten Kandidaten unter den verbleibenden Bewerbern. Innerhalb einer Bewerbergruppe sind die Qualitäten der Bewerber aufgrund der Vorselektion üblicherweise miteinander korreliert, wodurch Rückschlüsse von einem Testergebnis auf die

<sup>68</sup>Vgl. MCKENNA (1987). Zu derartigen Suchmodellen mit unsicheren Wahrscheinlichkeitsverteilungen, sogenannten adaptiven Suchmodellen, vgl. auch LIPPMAN/MCCALL (1976: 183-185).

möglichen Testergebnisse noch nicht untersuchter Bewerber zulässig sind. Je höher die vakante Stelle in der betrieblichen Hierarchie angesiedelt ist, desto stärker ist in der Regel der Einfluß der Entscheidungen des Stelleninhabers auf den Unternehmenserfolg;<sup>69</sup> desto höher sind damit auch die Suchkosten in Form zeitlicher Opportunitätskosten aufgrund der Vakanz der Stelle. Allerdings steigen mit der Bedeutung der vakanten Stelle nicht nur die Suchkosten, sondern auch die möglichen Kosten der Fehlentscheidung durch eine vorschnelle Bewerberauswahl, was wiederum für eine Fortsetzung der Suche spricht. Letztlich können die Suchkosten mit zunehmender Suchdauer linear, degressiv oder progressiv steigen, woraus ebenfalls ein erheblicher Einfluß auf die Abbruchentscheidung folgt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die sequentielle Bewerberselektion für den Arbeitgeber alles andere als trivial ist. Auf die Grundstruktur einer sequentiellen Bewerberauswahl sowie auf einige Schwierigkeiten hierbei konnte in diesem Unterabschnitt skizzenhaft eingegangen werden.<sup>70</sup> Eines der Hauptprobleme, das sich dem Arbeitgeber bei der Bewertung eines Kandidaten (dritter Schritt) stellt, das Problem asymmetrisch verteilter Qualitätsinformationen, wurde hingegen bewußt ausgeklammert. Dieses Problem soll nun im folgenden Unterabschnitt IV.1.3 diskutiert werden.

### 1.3 Informationsasymmetrie und Personalauswahlentscheidung

Betrachtet sei nun eine Situation innerhalb des Prozesses der sequentiellen Bewerberselektion, in der der Arbeitgeber einen konkreten Bewerber auf seine Qualität hin überprüfen möchte. Einige Qualitätseigenschaften, über die der Arbeitgeber und der Bewerber gleichermaßen unsicher sind,<sup>71</sup> seien vom Arbeitgeber bereits getestet worden. Zusätzlich existieren jedoch auch noch andere Qualitätseigenschaften, von denen der Arbeitgeber weiß, daß er über diese schlechter informiert ist als der Bewerber.

<sup>69</sup>Vgl. dazu beispielsweise den Multiplikatoreffekt, auf den ROSEN (1982) verweist.

<sup>70</sup>Weitgehend ausgeblendet wurden jedoch – wie auch bereits in anderen Unterabschnitten – spezielle entscheidungstheoretische Probleme, die bei genauerer Diskussion den Rahmen des Unterabschnitts sprengen würden. Nur erwähnt seien hier die Vorentscheidungsproblematik bei der Konstruktion unterschiedlicher Bewerbergruppen sowie mögliche Entscheidungsfehler bei der Revision von Wahrscheinlichkeitsurteilen im Lichte neuer Informationen. Speziell zu Entscheidungsfehlern in Suchprozessen vgl. BRYANT (1990).

<sup>71</sup>Und über die zum Betrachtungszeitpunkt bereits Informationen ermittelbar sind.

ber selbst. Von seiten des Arbeitgebers<sup>72</sup> lassen sich nun prinzipiell zwei Möglichkeiten unterscheiden, einer solchen asymmetrischen Informationsverteilung entgegenzuwirken: Der Arbeitgeber könnte zum einen auf ähnliche Testmethoden zurückgreifen, die er schon im Zusammenhang mit den Qualitätseigenschaften verwendet hat, über die Bewerber und Arbeitgeber gleichermaßen uninformatiert waren. Auf derartige Screening-Verfahren soll im folgenden jedoch nicht weiter eingegangen werden. Ihre verfahrenstechnischen Vor- und Nachteile sind in der personalwirtschaftlichen Literatur bereits ausgiebig diskutiert worden.<sup>73</sup>

Zum anderen könnte der Arbeitgeber aber auch Verfahren der Selbsteinordnung verwenden, um die Bewerber selbst zu einer Preisgabe ihrer privaten Qualitätsinformationen zu veranlassen.<sup>74</sup> Als zentrale Prämissen müssen hierbei erfüllt sein, daß der Arbeitgeber weiß, was für Informationen er nicht hat und ob der Arbeitnehmer im Gegensatz zu ihm über diese Informationen verfügt, d.h. ob die gewünschten Informationen beim Arbeitnehmer überhaupt aufzudecken sind.<sup>75</sup> Entscheidend für den Arbeitgeber ist dann, ein spezielles Testdesign zu wählen, bei dem sich die Bewerber aus Eigeninteresse für eine Informationsaufdeckung entschließen, d.h. es muß für die Bewerber ein ökonomischer Vorteil geschaffen werden, damit diese weder Informationsbestandteile zurückhalten noch verfälschen.<sup>76</sup> Solche Selbsteinordnungsverfahren sollen im folgenden kurz skizziert werden.

Den Ausgangspunkt vieler Selbsteinordnungsverfahren bildet die Entlohnung des zukünftigen Stelleninhabers.<sup>77</sup> Hierbei werden die Bewerber

---

<sup>72</sup>Derartige Maßnahmen des Arbeitgebers lassen sich unter dem Oberbegriff Screening zusammenfassen. Maßnahmen des Arbeitnehmers zur Überwindung der Informationsasymmetrie fallen hingegen unter den Signaling-Begriff. Auf glaubhaftes Signaling im Sinne von SPENCE (1973) wurde bereits im vorherigen Unterabschnitt im Zusammenhang mit der Vorauswahl von Bewerbern kurz eingegangen. Zu Screening und Signaling vgl. auch schon Unterabschnitt II.2.2.

<sup>73</sup>Vgl. z.B. DRUMM (1992: 62-65, 259-268) sowie die dort diskutierte Literatur.

<sup>74</sup>Da Selbsteinordnungsverfahren vom schlechter informierten Arbeitgeber ausgehen, lassen sie sich strenggenommen unter die Screening-Verfahren subsumieren.

<sup>75</sup>Vgl. SCHAUBENBERG/FÖHR (1995: 192).

<sup>76</sup>Bzw. das Testdesign wird so gewählt, daß die Angabe falscher Informationen unwillkürlich zu einer ökonomischen Selbstschädigung des betreffenden Bewerbers führt.

<sup>77</sup>Vgl. z.B. ALEWELL (1993: 119-137), (1994: 59-62); KRÄKEL (1993a: 491-492); FLANAGAN (1995: 244) sowie die dort genannten, in den 70er und 80er Jahren entwickelten Ansätze, z.B. HALLAGAN (1978); LAUX (1988). Sogar die stark umstrittene Verwendung von Assessment-Centers für die Personalauswahl ließe sich vor dem Hintergrund einer Bewerberselbsteinordnung möglicherweise rechtfertigen; vgl. dazu ALEWELL (1994: 73).

im Rahmen eines Einstellungsgespräches bzw. -interviews mit verschiedenen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Entlohnung(sform) konfrontiert. Bei geeigneter Gestaltung der Entlohnungsalternativen kann der Arbeitgeber dann von den Wahlhandlungen der Bewerber auf die Ausprägung einzelner Qualitätseigenschaften schließen. Es lassen sich grob zwei Klassen von Selbsteinordnungsverfahren unterscheiden: a) Verfahren, bei denen ein Bewerber isoliert betrachtet wird, d.h. bei denen die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Bewerbern nicht genutzt wird, und b) Verfahren, bei denen die Bewerberkonkurrenz entscheidend zur Selbsteinordnung der Kandidaten beiträgt.

Der innerhalb der Klasse der Selbsteinordnungsverfahren vom **Typ a)** wohl bekannteste Ansatz stammt von SALOP/SALOP (1976),<sup>78</sup> bei dem es um die Qualitätseigenschaft "beabsichtigte Verweildauer im Betrieb" oder "Fluktuationsneigung" geht.<sup>79</sup> Bewerbern werden hierbei zwei unterschiedliche Entlohnungsprofile angeboten, ein im Zeitablauf konstantes Entlohnungsprofil sowie ein Profil, das zunächst eine vergleichsweise geringe Entlohnung vorsieht und unterhalb des ersten Profils verläuft, mit zunehmender Beschäftigungsdauer jedoch signifikant ansteigt (Senioritätsentlohnung) und sich schließlich oberhalb des ersten Profils befindet. Bei geeigneter Festlegung der einzelnen Entlohnungsparameter werden sich Bewerber mit einer kurzen geplanten Verweildauer für das erste Verdienstprofil entscheiden, Bewerber mit einer hinreichend langen beabsichtigten Verweildauer dagegen für das zweite Profil. Sucht der Arbeitgeber nun einen Stelleninhaber, für den (z.B. aufgrund hoher beabsichtigter Humankapitalinvestitionen) eine relativ lange betriebliche Karriere geplant ist, so wird er einen Bewerber, der sich für das zweite Verdienstprofil entschieden hat, in die engere Wahl ziehen. Bewerber, die nur an einem kurzfristigen Beschäftigungsverhältnis interessiert sind, werden aus Eigeninteresse nicht das zweite Profil wählen, da sie sonst im Falle einer Einstellung lediglich eine sehr geringe Entlohnung innerhalb ihrer kurzen Beschäftigungsdauer realisieren würden.

Selbsteinordnungsverfahren vom Typ a) können jedoch auch zum Test

---

<sup>78</sup>Empirisch zeigt sich, daß die Anwendung derartiger Selbsteinordnungsverfahren in der Praxis nicht unüblich ist. In der Untersuchung von KNOLL/DOTZEL (1996) gaben 46,5 % der befragten Unternehmen an, daß sie auf solche Verfahren zurückgreifen.

<sup>79</sup>Zu einem Test auf die geplante Verweildauer von Arbeitnehmern mittels Cafeteria-Systeme vgl. FÖHR (1994b: 79-82).

ganz anderer Qualitätseigenschaften eingesetzt werden. Beispielsweise sind Tests auf die Produktivität,<sup>80</sup> die Risikoneigung<sup>81</sup> oder aber allgemein auf die Leistungsbereitschaft bzw. Qualität<sup>82</sup> eines Bewerbers möglich.<sup>83</sup> Eine interessante Möglichkeit zur Informationsaufdeckung wird in ALEWELL (1993) im Zusammenhang mit der Diskussion interner Arbeitsmärkte<sup>84</sup> vorgeschlagen.<sup>85</sup> Hier stehen Arbeitnehmern unterschiedlicher Qualität<sup>86</sup> zum Einstellungszeitpunkt prinzipiell drei Karrierealternativen offen: eine betriebliche Karriere mit einem vergleichsweise zügigen Aufstieg, eine betriebliche Karriere ohne unmittelbaren Aufstieg sowie eine externe Karriere außerhalb der betrachteten Unternehmung (Außenoption). Die drei Karrierealternativen sind mit unterschiedlichen Einkommensbarwerten verknüpft. Der höchste Barwert ergibt sich bei der zuerst genannten Alternative, der niedrigste bei der zweiten Möglichkeit. Der Barwert für die externe Karriere liegt zwischen den Barwerten für eine betriebliche Karriere mit bzw. ohne unmittelbaren Aufstieg. Eine Selbsteinordnung der Arbeitnehmer wird nun dadurch erreicht, daß Arbeitnehmer höherer Qualität – diese sei vom Arbeitgeber nach der Einarbeitungszeit zumindest grob beurteilbar – auch eine höhere Beförderungswahrscheinlichkeit haben und sich Arbeitnehmer sehr hoher Qualität für eine betriebliche Karriere in der betrachteten Unternehmung (und damit für eine Bewerbung) entscheiden, während Arbeitnehmer sehr geringer Qualität aufgrund der nur äußerst geringen Beförderungswahrscheinlichkeit von einer Bewerbung absehen.

Insbesondere zwei Probleme ergeben sich jedoch bei der Verwendung von Selbsteinordnungsverfahren vom Typ a). Da die Selbsteinordnungsverfahren direkte und indirekte Testkosten verursachen,<sup>87</sup> stellt sich für den

---

<sup>80</sup>Vgl. GUASCH/WEISS (1980), (1981); NALEBUFF/SCHARFSTEIN (1987); WEISS (1995: 148).

<sup>81</sup>Vgl. KRÄKEL (1993a: 509-510).

<sup>82</sup>Vgl. ALEWELL (1993: 137-156); KRÄKEL (1993a: 492-498).

<sup>83</sup>Zu weiteren Beispielen vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 341-342).

<sup>84</sup>Zur Idee einer Kombination interner Arbeitsmarktstrukturen mit einem Selbsteinordnungsverfahren vgl. auch MIYAZAKI (1977). Vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt IV.1 hierzu.

<sup>85</sup>Vgl. ALEWELL (1993: 137-148).

<sup>86</sup>ALEWELL versteht hierbei unter der Qualität bzw. Qualifikation eines Arbeitnehmers "nur die feststehenden, extrafunktionalen Bestandteile und überdauernden Dispositionen" (139, Fn. 1).

<sup>87</sup>Mit den *direkten* Testkosten soll ganz allgemein der administrative Aufwand gemeint sein. *Indirekte* Testkosten entstehen dadurch, daß (einigen) Bewerbern üblicherweise ein ökonomischer Vorteil geboten werden muß, damit diese ihre Informationen aufdecken. Solch ein ökonomischer Vorteil geboten werden muß, damit diese ihre Informationen aufdecken. Solch ein ökonomischer Vorteil geboten werden muß, damit diese ihre Informationen aufdecken. Solch ein ökonomischer Vorteil geboten werden muß, damit diese ihre Informationen aufdecken.

Arbeitgeber zunächst einmal die grundsätzliche Frage, ob sich der Einsatz eines Selbsteinordnungsverfahrens überhaupt lohnt<sup>88</sup> oder ob es statt dessen insgesamt von Vorteil wäre, nur (verglichen mit anderen Unternehmen) durchschnittliche Karriereeinkommen und -chancen anzubieten sowie auf eine Selbsteinordnung zu verzichten.<sup>89</sup> Zum anderen sind Komplikationen bei der Verwendung einzelner Verfahren nicht auszuschließen, wenn man in einer weitergehenden Analyse auch den Kontextfaktor "Arbeitsmarkt" explizit berücksichtigt und die Möglichkeit zuläßt, daß neben dem betrachteten Unternehmen eventuell auch andere Unternehmen auf ähnliche Selbsteinordnungsverfahren zurückgreifen.<sup>90</sup> Beispielsweise setzen viele Selbsteinordnungsverfahren voraus,<sup>91</sup> daß auf dem Arbeitsmarkt als Aggregat ein durchschnittliches Karriereeinkommen erzielbar ist, welches sich von den Einkommensalternativen des betrachteten Unternehmens unterscheidet und auf welches Arbeitnehmer geringerer Qualität letztlich ausweichen können. Mit anderen Worten wird davon ausgegangen, daß erfolgreiche Selbsteinordnungsverfahren nicht von sämtlichen anderen Unternehmen sofort imitiert werden bzw. daß mindestens ein anderes Unternehmen – aus welchen Gründen auch immer (vielleicht aufgrund von unvollständiger Markttransparenz oder aufgrund bestimmter Kontextfaktorkombinationen) – Karrierealternativen anbietet, die sich von denen des betrachteten Unternehmens unterscheiden.<sup>92</sup> Sofern im Rahmen einer neo-institutionalistischen Unternehmenstheorie von vollkommenen Marktbedingungen abstrahiert werden kann, er-

---

mischer Vorteil besteht oftmals in einer höheren als der auf dem übrigen Arbeitsmarkt gängigen Entlohnung. Werden jedoch Selbsteinordnungsverfahren mit einer Probezeit und vergleichsweise geringen Lehrlingsgehältern kombiniert bzw. Arbeitnehmer unterschiedlicher Qualität eingestellt, von denen einige oberhalb und andere unterhalb ihres Wertgrenzproduktes entlohnt werden, so ist eine Kompensation der höheren Lohnkosten für den Arbeitgeber möglich. Vgl. MIYAZAKI (1977: 394); GUASCH/WEISS (1980: 653).

<sup>88</sup>Vgl. MILLER (1992: 139). Auch hierbei wird wiederum von erheblicher Bedeutung sein, auf welcher hierarchischen Ebene die vakante Stelle angesiedelt ist bzw. welchen Einfluß die auf der Stelle getroffenen Entscheidungen auf den gesamten Unternehmenserfolg haben.

<sup>89</sup>D.h. der Arbeitgeber muß sich entscheiden, ob für ihn ein Separating- oder aber ein Pooling-Gleichgewicht, in dem die Arbeitnehmer hinsichtlich der hier betrachteten Qualitätseigenschaften nicht unterscheidbar sind, von Vorteil ist; vgl. allgemein zu den beiden Gleichgewichtstypen SPENCE (1973); HARTMANN-WENDELS (1989); KREPS (1990a: 629-645).

<sup>90</sup>Zur Wirkung von Wettbewerbseffekten auf die Anwendung von Selbsteinordnungsverfahren vgl. SALOP/SALOP (1976: 624); ALEWELL (1993: 153-155).

<sup>91</sup>Vgl. als Beispiele ALEWELL (1993: 137-138); KRÄKEL (1993a: 494).

<sup>92</sup>Hiergegen könnte die Existenz von Unternehmens- und Personalberatern sprechen, über die Informationen über verwendete Selbsteinordnungsverfahren und die Höhe der angebotenen Karriereeinkommen zwischen den verschiedenen Arbeitgebern verbreitet werden.

scheint diese grundsätzliche Annahme über die nur beschränkte Imitierbarkeit von Selbsteinordnungsverfahren allerdings nicht als hochgradig problematisch.

Selbsteinordnungsverfahren vom **Typ b)** betrachten Stellenbewerber nicht isoliert wie die Verfahren vom Typ a). Sie nutzen vielmehr die Tatsache, daß üblicherweise mehrere Bewerber um eine vakante Stelle konkurrieren. Bei geeigneter Gestaltung des Testdesigns vermag der Arbeitgeber, die Bewerberkonkurrenz in einen informationsaufdeckenden Wettbewerb umzusetzen. Beispiele für derartige Selbsteinordnungsverfahren stellen die Vickrey-Groves-Regel zur Aufdeckung asymmetrisch verteilter Qualitätsinformationen<sup>93</sup> sowie die Verwendung von Auktionsregeln für die Managerauswahl<sup>94</sup> dar. Die entscheidenden Vorteile dieser Verfahren bestehen darin, daß der Arbeitgeber aufgrund der Bewerberkonkurrenz für ihre Anwendung weit weniger Informationen benötigt als bei Verfahren vom Typ a) sowie kein alternatives Karriereeinkommen auf dem Arbeitsmarkt als Außenoption.<sup>95</sup> Letztlich sind auch Verfahren vom Typ b) nicht vollkommen frei von Problemen. Sie sind zwar insgesamt gesehen sehr robust, bergen theoretisch jedoch auch die Gefahr, daß Bewerber Absprachen treffen und auf diese Weise einen informationsaufdeckenden Wettbewerb verhindern könnten.<sup>96</sup>

Zusammenfassend betrachtet läßt sich festhalten, daß einem Arbeitgeber während des dynamischen Prozesses der Bewerberselektion verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um Stellenbewerber zu einer Aufdeckung asymmetrisch verteilter Informationen zu veranlassen. Unabhängig vom Typ des verwendeten Selbsteinordnungsverfahrens wird der Arbeitgeber aber auch mit Schwierigkeiten konfrontiert, die die Vermutung nahelegen, daß Selbsteinordnungsverfahren zwar eine wichtige

<sup>93</sup>Vgl. VICKREY (1961); GROVES (1973); GROVES/LOEB (1979). Zur Verwendung der Vickrey-Groves-Regel für eine Informationsaufdeckung bei der Personalauswahl vgl. KRÄKEL (1993a: 498-503). Die Vickrey-Groves-Regel läßt sich allgemein auf ganz unterschiedliche Informationsprobleme anwenden; vgl. z.B. im Zusammenhang mit der Lösung von Budgetierungsproblemen BAMBERG/LOCAREK (1992).

<sup>94</sup>Vgl. SAPPINGTON (1991: 56-59); KRÄKEL (1992a: 221-243). Vgl. auch STIGLITZ (1975c: 563-564).

<sup>95</sup>Vgl. KRÄKEL (1993a: 498).

<sup>96</sup>Vgl. KRÄKEL (1993a: 502-503). Auch das andere Extrem ist denkbar: Die Bewerberkonkurrenz eskaliert, d.h. die individuellen Anstrengungen bzw. Kosten eines Bewerbers steigen aufgrund der Selbsteinordnung auf ein ineffizient hohes Niveau. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen zum Rattenrennen in Unterabschnitt IV.2.5.2.1.



Funktion bei der Vorbereitung von Personalauswahlentscheidungen haben können, als alleinige Instrumente für die Personalauswahl jedoch höchstwahrscheinlich nicht ausreichen:<sup>97</sup> Zum einen muß der Arbeitgeber trotz asymmetrischer Informationsverteilung beurteilen können, hinsichtlich welcher spezifischen Qualitätseigenschaften die Bewerber besser informiert sind als er selbst, da ansonsten die gezielte Wahl eines geeigneten Testdesigns nicht möglich wäre.<sup>98</sup> Vermutlich dürfte diese Annahme in einzelnen Fällen nicht erfüllt sein, da für den Arbeitgeber oftmals schwer zu entscheiden ist, ob die Bewerber und er gleichermaßen uninformatiert (symmetrische Unsicherheit) oder die Bewerber besser informiert sind (asymmetrische Informationsverteilung). Prinzipiell muß der Arbeitgeber zudem befürchten, daß die Bewerber hinsichtlich der Stellenanforderungen weniger Informationen haben als er selbst. Die genaue Kenntnis dieser Anforderungen ist jedoch wiederum für eine genaue Beurteilung einzelner Qualitätseigenschaften durch den betreffenden Bewerber erforderlich, der ansonsten lediglich eine recht ungenaue Prognose über sein Leistungspotential vornehmen kann. Eng damit verbunden ist das Problem, daß die aufgedeckten Informationen zwangsläufig subjektiver Natur sind.<sup>99</sup> Aufgrund der Beschaffenheit der Selbsteinordnungsverfahren wird jeder Bewerber zwar um eine möglichst wahrheitsgemäße Informationsaufdeckung bemüht sein, dies schließt die Möglichkeit einer (aus Sicht des Arbeitgebers) fehlerhaften Selbsteinschätzung des Bewerbers aber nicht aus. Eine Überbewertung informationsaufdeckender Verfahren verbietet sich zudem dadurch, daß aufgedeckte Informationen grundsätzlich zeitpunktbezogen sind,<sup>100</sup> einige Qualitätseigenschaften jedoch – worauf bereits in Unterabschnitt III.1.1. hingewiesen wurde – durchaus Veränderungen im Zeitablauf unterliegen. Für eine erfolgreiche Anwendung der skizzierten Selbsteinordnungsverfahren ist letztlich auch erforderlich, daß sich der Arbeitgeber (z.B. über Betriebsvereinbarungen oder Reputationseffekte) an die Einhaltung getroffener Karriereversprechen glaubhaft

<sup>97</sup>Vgl. zu dieser Gesamteinschätzung KRÄKEL (1993a: 510-511).

<sup>98</sup>Vgl. SCHAUBENBERG/FÖHR (1995: 192).

<sup>99</sup>Vgl. ALEWELL (1993: 148-149). Zur Urteilsfähigkeit eines Bewerbers über sein Leistungspotential – u.a. im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten – vgl. auch KRÄKEL (1993a: 503-506). Zudem kann die Güte der aufgedeckten Qualitätsinformationen auch davon abhängen, ob der einzelne Bewerber hinsichtlich der Einschätzung seines Potentials eher optimistisch oder eher pessimistisch veranlagt ist; vgl. ALEWELL (1993: 155).

<sup>100</sup>Vgl. KRÄKEL (1992a: 127), (1993a: 506).

binden kann<sup>101</sup> und das Testdesign derart gestaltet ist, daß die Funktionsweise des jeweiligen Verfahrens von den Bewerbern nachvollziehbar ist.<sup>102</sup> Schließlich ergibt sich im Zusammenhang mit dem Kontextfaktor "Arbeitsmarkt" häufig auch die Schwierigkeit, daß Screening- und Selbsteinordnungsverfahren den Charakter eines öffentlichen Gutes besitzen, was die Attraktivität der Verfahren für einen Arbeitgeber erheblich einschränken kann.<sup>103</sup>

#### 1.4 Probezeit, Orientierungsphase und Karriereanfang

Angenommen sei nun, daß der Auswahlprozeß beendet und ein *externer* Bewerber neu eingestellt worden ist. Die ersten Monate im Anschluß an die Neueinstellung, die auch als Probezeit (i.w.S.)<sup>104</sup> oder Orientierungsphase eines Arbeitnehmers bezeichnet werden können, sollen im folgenden betrachtet werden. Von welcher großen Bedeutung die Karriereanfangsphase für die betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers sein kann, zeigen zahlreiche empirische Befunde. Zum einen deuten die empirischen Ergebnisse darauf hin, daß die *erste Stelle* eines Arbeitnehmers in der Unternehmung seine weitere betriebliche Karriere entscheidend mitbeeinflussen kann, was zudem als Hinweis auf institutionalisierte Karrierepfade in Unternehmen gewertet werden kann. So zeigt GRÜNER (1989), daß für die Aufstiegschancen eines Arbeiters in dem von ihm untersuchten Maschinenbauunternehmen von erheblicher Bedeutung ist, ob er im Service- oder im Fertigungsbereich seine betriebliche Karriere begonnen hat. SHERIDAN et al. (1990) belegen einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einfluß, dem man der Abteilung, in der ein Manager eingestellt wird, im Unternehmen zuschreibt und späteren Karriereerfolgen des betreffenden Managers. Zudem ist es für die betriebliche Karriere eines Managers äußerst förderlich, zu Beginn seiner Beschäftigung ein Trainee-Programm durchlaufen zu haben. PUCIK (1991) zeigt, daß Arbeitnehmer, die in der Karriereanfangsphase Aufgaben eines Linienmanagers zugewiesen bekamen, mit fünfmal höherer Wahrscheinlichkeit den

<sup>101</sup>Vgl. ALEWELL (1993: 149-153).

<sup>102</sup>Vgl. KRÄKEL (1993a: 506-507).

<sup>103</sup>Vgl. STIGLITZ (1975a: 34-35), (1975b: 286-287); KRÄKEL (1993a: 507-508).

<sup>104</sup>Der im folgenden verwendete Probezeitbegriff geht teilweise über die arbeitsvertraglich, tarifvertraglich oder über eine Betriebsvereinbarung geregelte Probezeit, ebenso über den in Paragraphen 13 Berufsbildungsgesetz geregelten Begriff und auch über die in Paragraph 1 Absatz 1 Kündigungsschutzgesetz genannten sechs Monate hinaus.

obersten Hierarchierang erreichen als jene, die zu Beschäftigungsbeginn mit Stabsaufgaben betraut werden. Auch FORBES (1987) belegt einen empirischen Zusammenhang zwischen der Abteilung, in der ein Arbeitnehmer startet, und seiner späteren Karriere.<sup>105</sup>

Zum anderen belegen empirische Befunde zum Teil einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen *frühzeitigen Karriereanfängerfolgen* und einem schnellen Aufstieg sowie einem hohen Einkommen im späteren Verlauf einer betrieblichen Karriere.<sup>106</sup> Diese Frühstarteffekte<sup>107</sup> lassen sich insbesondere damit erklären, daß es sich bei den Frühstartern letztlich um Arbeitnehmer dauerhaft hoher (absoluter) Qualität handelt, die aufgrund ihrer hohen Qualität sowohl in der Karriereanfängerphase als auch in späteren Perioden hohe Erfolge erzielen.<sup>108</sup>

Die große Bedeutung der Karriereanfängerphase für die weitere betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers sowie für die Karrierepolitik ergibt sich vor allem vor dem Hintergrund des Allokations- und Matchingziels.<sup>109</sup> Arbeitnehmer, die ihre betriebliche Karriere gemeinsam in einer bestimmten Abteilung der Unternehmung beginnen, haben im Laufe des Bewerberauswahlverfahrens die gleichen standardisierten Testverfahren erfolgreich durchlaufen und weisen dadurch zum Einstellungszeitpunkt bezogen auf ihre Qualität eine gewisse Ex-ante-Homogenität auf, d.h. die A-priori-Erwartungen des Arbeitgebers hinsichtlich der Arbeitnehmerqualitäten sind (nahezu) identisch. Frühstarts und andere erste Karrie-

<sup>105</sup>Zum Zusammenhang zwischen den Herausforderungen der ersten Stelle an einen Arbeitnehmer und seiner weiteren Karriere vgl. BERLEW/HALL (1966); HALL (1976: 154). Zum Einfluß der ersten Stelle auf die überbetriebliche Karriere eines Arbeitnehmers vgl. z.B. BLOSSFELD (1987a).

<sup>106</sup>Zu solchen Frühstarteffekten, die nicht speziell die Probephase i.e.S. eines Arbeitnehmers, sondern allgemein die ersten Jahre einer betrieblichen Karriere betreffen können, vgl. ROSENBAUM (1979a), (1979b: 46); STEWMAN/KONDA (1983); FORBES (1987); HANADA (1989); BRÜDERL/DIEKMANN/PREISDÖRFER (1989), (1991); SHERIDAN et al. (1990); BRÜDERL (1991); PUCIK (1991); FORBES/PIERCY (1991: Kapitel 2 und 3); BARON/HANNAN (1994: 1125-1126); FIRKOLA (1994: 193); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a).

<sup>107</sup>Zu einer Diskussion der Frühstartbefunde und der in der Literatur angebotenen Erklärungsansätze vgl. KRÄKEL (1994).

<sup>108</sup>Vgl. dazu BRÜDERL/DIEKMANN/PREISDÖRFER (1989: 142) sowie den Erklärungsansatz in KRÄKEL (1994: 435-443). Vgl. auch den empirischen Befund von O'REILLY/CHATMAN (1994: insbesondere ihr Gesamturteil auf Seite 603). Vgl. zudem die Schlußfolgerung von CAWSEY/NICHOLSON/ALBAN-METCALFE (1985: 55) sowie BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994b: 952-954); BAKER/HOLMSTRÖM (1995: 258). Auch BERNHARDT (1989: 4) geht in seinem Karrieremodell davon aus, daß letztlich eine dauerhaft hohe Qualität von Arbeitnehmern und nicht Stigmatisierung Frühstarteffekte erklären können; vgl. auch BERNHARDT (1995: 320-321, 328-330).

<sup>109</sup>Vgl. auch die Ausführungen im Zusammenhang mit dem Informationsakkumulationsprozeß in Unterabschnitt III.1.1.

reergebnisse haben dann einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf die weiteren Arbeitnehmerkarrieren, da sie zu einer ersten Bayesianischen Revision der Wahrscheinlichkeitsurteile des Arbeitgebers über die Arbeitnehmerqualität führen. Man kann sich hierzu eine zu Karrierebeginn für alle Arbeitnehmer einer Eintrittskohorte nahezu identische A-priori-Verteilung mit einer relativ flach verlaufenden Dichtefunktion vorstellen. Die ersten Zusatzinformationen über die Arbeitnehmer implizieren dann zweierlei: Zum einen wird der Arbeitgeber für die Arbeitnehmer aufgrund ihrer unterschiedlichen Karriereanfangserfolge nunmehr unterschiedliche (A-posteriori-)Verteilungen haben. Zum anderen wird für den Arbeitgeber Unsicherheit abgebaut, d.h. es kommt über die ersten beobachteten Arbeitnehmerleistungen zu einer erheblichen Umverteilung von Wahrscheinlichkeitsmassen, wodurch die neuen Dichtefunktionen für die verschiedenen Arbeitnehmer jeweils weniger flach verlaufen als die ursprüngliche A-priori-Dichtefunktion. Insgesamt mag sich langfristig zwar die Qualität eines Arbeitnehmers durchsetzen, möglich ist jedoch beispielsweise, daß sich der Arbeitnehmer (Arbeitgeber) bereits aufgrund der frühen Karriereinformationen für eine frühzeitige Beförderung oder aber gar für eine Auflösung der Arbeitsbeziehung entscheidet.

In diesem Unterabschnitt soll nun die weitere ökonomische Bedeutung der Karriereanfangsphase aus Sicht der Karrierepolitik kurz skizziert werden. Während der ersten Monate der Beschäftigung eines neuen Arbeitnehmers steht für den Arbeitgeber insbesondere eine möglichst effektive und kostengünstige Überprüfung<sup>110</sup> seiner Einstellungsentscheidung im Vordergrund. Eine kostengünstige Überprüfung wird u.a. durch rechtliche Rahmenfaktoren unterstützt: Während der gesetzlich geregelten Probezeit, in der der Arbeitgeber zahlreiche zusätzliche Informationen über den Arbeitnehmer erhält, gelten keine weitreichenden Kündigungsschutzregelungen,<sup>111</sup> so daß die Kosten für eine Revision der Einstellungsentscheidung im Falle einer ex post festgestellten Fehlentscheidung für den Arbeitgeber vergleichsweise gering ausfallen.

Zudem besteht für den Arbeitgeber auch die Möglichkeit, für eine genaue Überprüfung neu eingestellter Arbeitnehmer spezielle Screening-Stellen

<sup>110</sup>Daß zwischen beiden Aspekten Gegenläufigkeiten existieren, ist selbstverständlich und braucht hier nicht näher diskutiert werden.

<sup>111</sup>Vgl. HENTZE (1991: 404) und DRUMM (1992: 269) zusammen mit Paragraph 1 Absatz 1 Kündigungsschutzgesetz.

zu schaffen, die aufgrund der ihnen zugewiesenen Aufgaben eine gute Beobachtbarkeit individueller Arbeitnehmerfähigkeiten erlauben und von denen kein entscheidender Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausgeht, wodurch die Kosten einer möglichen Fehlentscheidung bei der Einstellung gering gehalten werden.<sup>112</sup> Im Verlaufe der Probezeit kann der neue Mitarbeiter mehrere dieser Screening-Stellen, die mit unterschiedlichsten Aufgaben verbunden sind, durchlaufen, was nicht nur zu einem Kennenlernen betriebsspezifischer Vorgänge auf seiten des Arbeitnehmers, sondern auch zu einer fortlaufenden Beurteilung der Arbeitnehmerqualität durch verschiedene Vorgesetzte führt.

Die Probezeit könnte dann in einem abschließenden Test des Arbeitnehmers und/oder einer Gesamtbeurteilung durch alle Vorgesetzten münden, die während der Probezeit Informationen über den Arbeitnehmer sammeln konnten. Wichtig für die Funktion der Probezeit ist aus Arbeitgeberseite, daß in diesen Monaten nicht nur eine Grundsatzentscheidung über die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers getroffen wird, sondern ebenfalls der Frage nachgegangen wird, welche spezifischen Stärken und Schwächen den Arbeitnehmer neben seinen beruflichen Qualifikationen auszeichnen. Im Falle der Weiterbeschäftigung könnten sich hierdurch entscheidende Hinweise auf die Art der betrieblichen Karriere ergeben, die für den betreffenden Arbeitnehmer am geeignetsten erscheint, um das Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match möglichst zu perfektionieren.<sup>113</sup>

Letztlich können mit der Festsetzung einer Orientierungsphase für Neugestellte auch ähnliche Selbsteinordnungszwecke verfolgt werden wie mit den Selbsteinordnungsverfahren bei der Bewerberauswahl:<sup>114</sup> Ausgangspunkt sei eine Situation, in der ein Arbeitgeber eine Stelle mit einem externen Arbeitnehmer besetzen möchte, der eine bestimmte absolute (Mindest-)Qualität aufweisen soll. Betrachtet man die Probezeit

<sup>112</sup>Zur Idee spezieller Screening-Stellen vgl. BELLMANN (1986a: 152) in Anlehnung an HARTOG (1981). Vgl. dazu auch die Ausführungen in FÜRSTENBERG (1986: 9-10) zur Funktion der Orientierungsphase in japanischen Unternehmen.

<sup>113</sup>Es ist durchaus vorstellbar, daß ein Arbeitnehmer aufgrund der Vakanz einer Stelle der Abteilung A eingestellt wird, die Zusatzinformationen aus der Probezeit jedoch dafür sprechen, den Arbeitnehmer aus langfristigen Karrieregesichtspunkten in die Abteilung B zu versetzen, was im Anschluß an die Probezeit auch realisiert wird.

<sup>114</sup>Vgl. GUASCH/WEISS (1980: 653-654), (1981: 275); HÜBLER (1985: 27-28); BELLMANN (1986a: 36-37, 152); KRÄKEL (1993a: 508); ALEWELL (1994: 61-62); LOH (1994). Im Zusammenhang mit Humankapitalinvestitionen vgl. auch COYTE (1984).

bzw. Orientierungsphase idealtypisch als reine Testphase, so ergibt sich eine strenge Analogie zu einfachen Einstellungstests, mit der Ausnahme, daß es sich im Falle der Probezeit nicht um einen zeitpunktbezogenen Test handelt. Wenn nun der Arbeitgeber jeden neuen Arbeitnehmer zunächst eine Probezeit mit einem relativ geringen Anfangsgehalt durchlaufen läßt und zusichert, daß anschließend weiterbeschäftigte Arbeitnehmer eine entsprechend höhere Entlohnung erhalten, so können Arbeitnehmer mit einer geringeren als der verlangten Qualität davor abgeschreckt werden, sich für die vakante Stelle in der betrachteten Unternehmung zu bewerben. Diese Arbeitnehmer müssen befürchten, den Test "Probezeit" (bzw. einen Abschlußtest) höchstwahrscheinlich nicht erfolgreich zu bestehen. Da sie dies antizipieren, werden sie erst gar kein Interesse daran haben, eine Probezeit, die nur mit einem vergleichsweise geringen Einkommen verbunden ist, bei dem betrachteten Arbeitgeber zu beginnen. Für Arbeitnehmer hoher Qualität besteht hingegen eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, die Probezeit zu bestehen und im Anschluß daran eine Einkommenssteigerung zu realisieren. Sie werden sich daher für die vakante Stelle bewerben. Damit erfüllt die Probezeit im doppelten Sinne eine Selektionsfunktion: Einerseits werden innerhalb der Probezeit Einstellungsentscheidungen überprüft und Arbeitnehmer Karrierepfaden zugeordnet, andererseits kommt es bereits vor der Probezeit zu einer Selbsteinordnung von Arbeitnehmern unterschiedlicher Qualität.

Die Vorteile einer solchen Selbsteinordnung bestehen für den Arbeitgeber u.a. darin, daß die Arbeitnehmer durch einen partiellen Lohnverzicht in den Anfangsmonaten die Testkosten quasi selbst tragen müssen, was letztlich dem zum Schluß von Unterabschnitt IV.1.3 erläuterten Öffentlichen-Gut-Problem entgegenwirkt, und daß die Selbsteinordnung über eine Probezeit gut mit Ausbildungs- und Traineeprogrammen kombinierbar ist.

Allerdings stellt sich auch bei dieser Form der Selbsteinordnung das Problem, auf welche Weise sich der Arbeitgeber an die Einhaltung der von ihm gesetzten Regeln glaubhaft binden kann und nicht gute Arbeitnehmer nach der Probezeit entläßt, um zu vermeiden, an die weiterbeschäftigten Arbeitnehmer eine höhere Entlohnung entrichten zu müssen. Zum einen wird jedoch der Arbeitgeber (auch aus Reputationsgründen) davor zurückschrecken, als Mitarbeiter hoher Qualität identi-

fizierte Arbeitnehmer, die während der Karriereanfängsphase zudem bereits betriebsspezifisches Humankapital erworben haben, allein aufgrund des Lohnkostenarguments zu entlassen. Zum anderen könnte sich der Arbeitgeber auch gegen sein eigenes opportunistisches Verhalten schützen, indem er gemäß der Idee der Rank-order tournament-Modelle für  $m$  ( $m \geq 1$ ) vakante Stellen eine Eintrittskohorte von  $n$  ( $n > m$ ) Arbeitnehmer eine Probezeit durchlaufen läßt und sich zuvor (z.B. in einer Betriebsvereinbarung) dazu verpflichtet, die  $m$  vakanten Stellen nach Ablauf der Probezeit mit  $m$  der ursprünglich  $n$  eingestellten Arbeitnehmer zu besetzen.<sup>115</sup> Aus Eigeninteresse würde der Arbeitgeber versuchen, in der Probezeit die  $m$  Arbeitnehmer mit der höchsten Qualität ausfindig zu machen und nach der Probezeit zu übernehmen. Diese Vorgehensweise könnte sich allerdings dann als nachteilhaft erweisen, wenn sich während der Probezeit a) weniger als  $m$  Kandidaten als akzeptabel herausstellen oder aber b) bei weitem mehr als  $m$  Arbeitnehmer sich als Mitarbeiter weit überdurchschnittlicher Qualität erweisen. Beidem könnte jedoch durch eine gezieltere Bewerberauswahl bereits bei der Einstellung sowie eine gemäß den Ergebnissen der Bewerberauswahl geeignete Zusammensetzung der Eintrittskohorten für die Orientierungsphase teilweise gegengesteuert werden. Sofern der Arbeitgeber hinsichtlich der Stellengestaltung hinreichend flexibel handeln kann, könnte er sich zudem dazu verpflichten, nicht genau  $m$ , sondern *mindestens*  $m$  Arbeitnehmer nach der Probephase zu übernehmen, wodurch zumindest dem obigen Problem b) begegnet werden kann.

Insgesamt gesehen werden von der Karrierepolitik in der Probezeit die ersten entscheidenden Weichenstellungen für die betrieblichen Karrieren von Arbeitnehmern vorgenommen. Einerseits wird die Entscheidung getroffen, ob ein Arbeitnehmer nach der Probezeit überhaupt weiterbeschäftigt wird oder seine betriebliche Karriere im betrachteten Unternehmen bereits wieder beendet ist. Andererseits steht hinsichtlich der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer ein möglichst frühzeitiges Erkennen spezifischer Stärken und Schwächen der Arbeitnehmer durch die Karrierepolitik im Vordergrund sowie im Anschluß daran eine (vorläufige)

<sup>115</sup>Vgl. zu dieser Idee MALCOMSON (1984), (1986). Zum Teil ist es für japanische Großunternehmen nicht unüblich, zunächst eine relativ große Eintrittskohorte von Arbeitnehmern einzustellen, von denen jedoch etliche während bzw. unmittelbar nach der Orientierungsphase das Unternehmen wieder verlassen. Vgl. hierzu FÜRSTENBERG (1986: 9); HANADA (1989: 13-14).

Allokation von Arbeitnehmern auf unterschiedliche Karrierepfade. Im folgenden Abschnitt IV.2 über die Steuerung innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität sollen nun Möglichkeiten zur Regulierung einzelner Mobilitätsschritte für diejenigen Arbeitnehmer diskutiert werden, für die sich als Ergebnis der Orientierungsphase die Übernahme in ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis ergab.



## 2. Phase 2: Steuerung innerorganisatorischer Arbeitnehmermobilität durch die Karrierepolitik

Nachdem ein Arbeitnehmer in der betrachteten Unternehmung seine betriebliche Karriere begonnen und sich während der Probezeit bewährt hat, stellt sich für den Arbeitgeber nun die Frage, auf welche Weise er die weitere Karriere des Arbeitnehmers aktiv (mit)gestalten kann. Prinzipiell stehen dem Arbeitgeber fünf Variablen der Karrierepolitik zur Verfügung, um die innerbetriebliche Mobilität von Arbeitnehmern nachhaltig zu beeinflussen:<sup>116</sup> Er kann den Bewegungsraum (Unterabschnitt IV.2.1), die Bewegungsrichtungen (Unterabschnitt IV.2.2), die Bewegungsgeschwindigkeit (Unterabschnitt IV.2.3), die Bewegungsprofile (Karrierepfade) (Unterabschnitt IV.2.4) sowie spezielle Aufstiegskriterien für Arbeitnehmerbeförderungen (Unterabschnitt IV.2.5) gestalten, wobei zwischen den fünf Variablen auch Interdependenzen herrschen. So wirkt sich eine Veränderung des Bewegungsraumes beispielsweise direkt auf die durchschnittliche Beförderungsgeschwindigkeit zwischen den Hierarchiestufen aus. Strenggenommen ist eine differenzierte Betrachtung einzelner Hierarchiestufen und auch einzelner Karrierepfade notwendig, da die Bewegungsgeschwindigkeit und die Aufstiegskriterien auf einzelnen Stufen sehr verschieden sein können.<sup>117</sup> Z.B. gilt tendenziell, daß die Beförderungsgeschwindigkeit zwischen zwei Hierarchiestufen um so geringer ist, je mehr Humankapitalinvestitionen für einen Aufstieg erforderlich sind.

Die in diesem Abschnitt zu diskutierende zweite Phase einer betrieblichen Arbeitnehmerkarriere unterscheidet sich vor allem dadurch von der ersten Phase, der Einstellungs- und Karriereanfangsphase (Abschnitt IV.1), daß neben dem Allokations- und Matchingziel nun auch das Anreizziel von wesentlicher Bedeutung für den aktiv gestaltenden Arbeitgeber ist. Die-

<sup>116</sup>Diese Einschätzung lehnt sich an KOCH (1981: 95-106) an; vgl. ebenso BERTHEL/KOCH (1985: 42-44); BERTHEL (1995a: 290), (1995b: 1285-1286). KOCH und BERTHEL unterscheiden jedoch insgesamt zwischen "Raum, Richtung, Häufigkeit, Geschwindigkeit, Profil und Aktivitätsniveau der Personalbewegungen" (KOCH 1981: 95), worauf hier in dieser Form verzichtet werden soll. Beispielsweise wird bei KOCH (1981) unter dem Aktivitätsniveau des Karrieresystems verstanden, in welchem Ausmaß die anderen Variablen vom Arbeitgeber aktiv gestaltet werden. In der vorliegenden Arbeit wird dagegen die Arbeitgeberaktivität nicht nur als eine von mehreren "Eigenschaften" (KOCH 1981: 95) eines Karrieresystems diskutiert, sondern sie bildet statt dessen Ausgangspunkt und Kern der gesamten Überlegungen.

<sup>117</sup>Vgl. u.a. BARNETT/MINER (1992: 276).

ser versucht, mit Hilfe der fünf Variablen der Karrierepolitik die Mobilitätsprozesse von Arbeitnehmern im Hinblick auf einen möglichst optimalen Kompromiß zwischen Anreiz- und Allokationsziel zu regeln.

## 2.1 Bewegungsraum

Der Bewegungsraum umschreibt die Möglichkeiten der Arbeitnehmermobilität innerhalb einer Unternehmung und ist – geht man von konkret definierten Stellen aus – mit der formalen Organisationsstruktur der Unternehmung gleichzusetzen.<sup>118</sup> Die Größe und die Gestalt des Bewegungsraumes variieren mit der Anzahl der Stellen, der Anzahl der Hierarchiestufen und der Anzahl der parallelen Hierarchien, die über die Organisationsstruktur für die Unternehmung festgelegt werden. Zwei Vorbemerkungen sind jedoch erforderlich, bevor dieser Bewegungsraum näher umschrieben werden kann. *Zum einen* wurde die Organisationsstruktur in Unterabschnitt II.1.1 als Kontextfaktor und damit als (durch die Karrierepolitik) unbeeinflussbar klassifiziert. Diese Einordnung als Kontextfaktor wurde damit begründet, daß die Unternehmensleitung, d.h. der Karrieregestalter, zwar die Organisationsstruktur festlegt, dabei oftmals jedoch andere als karrierepolitische Ziele verfolgt bzw. technologischen sowie marktstrategischen Anforderungen gerecht wird. Diese Annahme soll hier nicht aufgehoben werden. Es soll jedoch zusätzlich die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, daß eine Gestaltung oder Veränderung der Organisationsstruktur aus rein karrierepolitischen Erwägungen für die Unternehmensleitung rational sein kann. Dieses ist genau dann der Fall, wenn die Vorteile aus einer gezielten karrierepolitischen Ausrichtung einzelner Parameter der Organisationsstruktur (z.B. der Leitungsspanne, der Gliederungstiefe) die dadurch anderweitig verursachten Nachteile (z.B. in Form höherer interner Transaktionskosten) übertreffen. Ist dieses Kosten-Nutzen-Kalkül erfüllt, so besitzt die Organisationsstruktur nicht mehr allein den Charakter eines Kontextfaktors, sondern zählt zudem auch zu den Variablen einer aktiven Karrierepolitik.

*Zum anderen* erscheint es aus Sicht des Arbeitgebers rational, den Bewegungsraum möglichst weit zu definieren und dabei Filialbetriebe, vielleicht sogar abhängige, jedoch rechtlich selbständige Betriebe mitein-

---

<sup>118</sup>Vgl. KOCH (1981: 344).

zubeziehen sowie im Falle eines Konzerns von einem umfassenden Bewegungsraum auszugehen, der sämtliche Unternehmen des Konzerns miteinschließt.<sup>119</sup> Dieses hat für den Arbeitgeber den Vorteil einer sehr flexiblen Karrierepolitik, da die Anzahl der karrierepolitischen Gestaltungsoptionen mit der Größe des zugrundeliegenden Bewegungsraumes steigt. Im folgenden soll jedoch bei der Darstellung des Bewegungsraumes zur Vereinfachung von der Organisationsstruktur eines Einzelunternehmens ausgegangen werden.

### 2.1.1 Variation der Stellenanzahl

Als kleinste Einheit der Organisationsstruktur können einzelne Stellen vom Arbeitgeber neu geschaffen oder aber gestrichen werden. Durch die gezielte Schaffung neuer Stellen beispielsweise kann die Fluktuationsneigung sehr fähiger Mitarbeiter verringert werden, die in anderen Unternehmen ebenfalls gute Aufstiegsmöglichkeiten besitzen. Wenn innerhalb eines bestimmten Karrierepfades<sup>120</sup> eine Stelle durch einen Arbeitnehmer "blockiert" wird,<sup>121</sup> dessen Beförderung aus Arbeitgebersicht nicht ratsam erscheint, eine Versetzung, Degradierung oder gar Entlassung jedoch nur schwer realisierbar ist, kann zudem durch die Schaffung einer neuen vergleichbaren Stelle eine Art Umleitung für den Aufstieg hoffnungsvoller Nachwuchskräfte gebildet werden.

Ein allgemeiner Zusammenhang zwischen der Schaffung bzw. Streichung von Stellen und der durchschnittlichen Beförderungschance von Arbeitnehmern läßt sich unmittelbar aus der **Leitungsspanne**, d.h. aus der Anzahl der einem Vorgesetzten direkt unterstellten Mitarbeiter,<sup>122</sup> herleiten. Angenommen sei aus Vereinfachungsgründen, daß Arbeitnehmer innerhalb einer streng hierarchischen Organisationsstruktur nur von einer Hierarchiestufe zur nächsthöheren aufsteigen können. Die Voraus-

<sup>119</sup>Vgl. dazu bereits ECKARDSTEIN (1971: 44-45). Zu Problemen einer konzernweiten Personalpolitik vgl. die Studie von BÜDENBENDER (1995). Vorstellbar ist beispielsweise auch, daß Nachwuchstalente innerhalb des konzerninternen Arbeitsmarktes zwischen einzelnen Unternehmen ausgetauscht werden, wodurch Fragen der konzerninternen Verrechnung von Aktivitäten der Talentsuche relevant werden.

<sup>120</sup>Vgl. genauer zu Karrierepfaden bzw. Bewegungsprofilen Unterabschnitt IV.2.4.

<sup>121</sup>Zum Problem der Stellenblockierung vgl. ECKARDSTEIN (1971: 108-111).

<sup>122</sup>Im folgenden wird teilweise jedoch implizit eine allgemeinere Form von Leitungsspanne unterstellt: Es wird von konkreten Weisungsbefugnissen abstrahiert und als Leitungsspanne die Anzahl der Mitarbeiter auf einer Stufe dividiert durch die Anzahl der Mitarbeiter auf der nächsthöheren Stufe betrachtet.

setzung für eine solche Beförderung sei eine Vakanz auf der nächsthöheren Stufe, wobei Vakanzen zufällig auftreten. Ferner sei zum betrachteten Ex-ante-Zeitpunkt aus Sicht eines Arbeitnehmers auf der Stufe  $i$  die Beförderungschance für ihn sowie für alle anderen Arbeitnehmer der Stufe  $i$  identisch, da zwar eine leistungsabhängige Beförderung im Falle einer Vakanz vorgenommen wird, die Arbeitnehmer der Stufe  $i$  zum Betrachtungszeitpunkt hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit jedoch noch nicht unterscheidbar sind. In diesem Falle entspricht die durchschnittliche Beförderungschance eines Arbeitnehmers der Stufe  $i$  zum Ex-ante-Zeitpunkt exakt der reziproken Leitungsspanne bezüglich der Hierarchiestufen  $i$  und  $i + 1$ .<sup>123</sup> Wird nun durch Schaffung einer neuen Stelle auf der Stufe  $i + 1$  oder durch die Streichung einer Stelle auf der Stufe  $i$  die Leitungsspanne verringert, so steigt entsprechend die durchschnittliche Beförderungschance eines Arbeitnehmers der Stufe  $i$ . Hierdurch könnten gegebenenfalls positive Allokations- und Anreizeffekte für die Arbeitnehmer der Stufe  $i$  erzielt werden:<sup>124</sup> Fluktuationsanreize sinken aufgrund der verbesserten Aufstiegsmöglichkeiten, und intertemporale Leistungsanreize werden dadurch erhöht, daß das ex ante erwartete diskontierte Karriereeinkommen aus einer betrieblichen Karriere ansteigt. Damit ließen sich durch die Variation der Stellenanzahl nicht nur kurzfristige karrieropolitische Ziele verwirklichen (z.B. die spontane Schaffung einer neuen Stelle, um die Kündigung eines sehr fähigen Mitarbeiters zu verhindern), sondern auch langfristige, nicht auf individuelle Arbeitnehmer bezogene positive Allokations- und Anreizeffekte erzeugen.

<sup>123</sup>Selbst ohne die vereinfachenden Annahmen gilt, daß die durchschnittliche Beförderungswahrscheinlichkeit eines Arbeitnehmers mit der Verringerung der Leitungsspanne ansteigt. Vgl. z.B. das Modell von ODAGIRI (1982). Die für alle Arbeitnehmer einheitliche Beförderungswahrscheinlichkeit  $\pi$  läßt sich hier als  $\pi = (2 + g)c/(1 + c)$  schreiben (vgl. ODAGIRI 1982: 194), wobei  $c$  ( $0 < c < 1$ ) der reziproken Leitungsspanne und  $g$  ( $g > 0$ ) der Wachstumsrate des Kapitals entspricht, welches zusammen mit dem Faktor Arbeit in eine linear homogene Produktionsfunktion eingeht. Differenziert man  $\pi$  nach  $c$ , so erhält man  $\partial\pi/\partial c = (2 + g)/(1 + c)^2 > 0$ , d.h. sinkt die Anzahl der Untergebenen pro Vorgesetztem, so steigt die Beförderungschance des einzelnen Untergebenen. Zum Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Beförderungswahrscheinlichkeit vgl. auch BECKMANN (1978b: 46-50).

<sup>124</sup>Eine vorsichtige Formulierung ist hierbei notwendig, da durch die Verringerung der Leitungsspanne auch die Wettbewerbsintensität in dem entsprechenden Beförderungsturnier nach dem Ex-ante-Zeitpunkt für die Arbeitnehmer der Stufe  $i$  sinkt. Es ist mit anderen Worten also vorstellbar, daß Arbeitnehmer sich nun weniger anstrengen, da sie aufgrund der geringeren Bewerberkonkurrenz jetzt auch noch bei geringer Arbeitsintensität vergleichsweise gute Beförderungschancen haben, d.h. Anreize im Sinne der Lotterielösung aus Unterabschnitt III.1.2 sinken. Grundsätzlich werden jedoch Leistungsanreize in dem Sinne erhöht, als mit Verringerung der Leitungsspanne das erwartete Karriereeinkommen am Ende der betrieblichen Karriere ansteigt.

Der Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und durchschnittlicher Beförderungswahrscheinlichkeit wurde in den vorangegangenen Ausführungen exemplarisch anhand zweier bestimmter Hierarchiestufen diskutiert. Zu beachten ist jedoch, daß für die vollständige Hierarchie insgesamt gesehen sehr verschiedene Leitungsspannen zwischen jeweils zwei Stufen existieren können.<sup>125</sup> Der erläuterte Zusammenhang ließe sich daher nur dann auf die gesamte Hierarchie übertragen, wenn zwischen jeweils zwei Stufen grundsätzlich die gleiche Leitungsspanne besteht und durch die Variation der Stellenanzahl sämtliche Leitungsspannen gleichermaßen verändert würden. Vereinfachenderweise könnte eventuell auch anhand einer für die gesamte Hierarchie durchschnittlich geltenden Leitungsspanne argumentiert werden. Letztlich darf jedoch folgende Problematik nicht außer Acht gelassen werden: Wird lediglich die Leitungsspanne zwischen den Stufen  $i$  und  $i + 1$  verringert, so mag es zwar für Arbeitnehmer der Stufe  $i$  zu positiven Anreizeffekten aufgrund einer höheren durchschnittlichen Beförderungswahrscheinlichkeit kommen. Andererseits sinken aber zugleich auch die durchschnittlichen Beförderungschancen der Arbeitnehmer auf der Stufe  $i - 1$  ( $i + 1$ ), wenn für eine Verringerung der Leitungsspanne zwischen den Stufen  $i$  und  $i + 1$  auf der Stufe  $i$  ( $i + 1$ ) eine Stelle gestrichen (neu geschaffen) wurde.<sup>126</sup>

### 2.1.2 Variation der Stufenanzahl

Neben der Anzahl der Stellen pro Hierarchiestufe kann auch die Stufenanzahl, d.h. die **Gliederungstiefe** der Hierarchie, vom Arbeitgeber verändert werden. Ein Einfluß einer Veränderung der Gliederungstiefe auf die betrieblichen Karrieren von Arbeitnehmern ergibt sich allein schon durch die Gegenläufigkeiten zwischen der durchschnittlich für eine Hierarchie geltenden Leitungsspanne und der Gliederungstiefe.<sup>127</sup> So korrespondiert beispielsweise eine geringe Gliederungstiefe oftmals mit einer hohen Leitungsspanne zwischen den Hierarchiestufen. Die Auswirkungen

<sup>125</sup>Vgl. KIESER/KUBICEK (1992: 151, 182-183).

<sup>126</sup>D.h. die Verringerung der Leitungsspanne zwischen den Stufen  $i$  und  $i + 1$  führt ceteris paribus zu einer Erhöhung der Leitungsspanne zwischen den Stufen  $i - 1$  und  $i$  bzw.  $i + 1$  und  $i + 2$ . Kommt es hierbei zu einer Erhöhung der Leitungsspanne zwischen den Stufen  $i + 1$  und  $i + 2$ , so ist auch zu bedenken, daß den unmittelbar verbesserten Aufstiegschancen eines Arbeitnehmers der Stufe  $i$  nach seinem Aufstieg auf die Stufe  $i + 1$  geringere Aufstiegsmöglichkeiten zur Stufe  $i + 2$  entgegenstehen.

<sup>127</sup>Vgl. KIESER/KUBICEK (1992: 151-152).

auf die Beförderungschancen der Arbeitnehmer, die sich allein aus einer Erhöhung der *durchschnittlichen* Leitungsspanne im Zusammenhang mit der Verringerung der Gliederungstiefe ergeben, und damit auch die entsprechenden Netto-Anreizeffekte für sämtliche Arbeitnehmer zusammen, sind nur schwierig exakt zu bestimmen. Zum einen existieren die in Unterabschnitt IV.2.1.1 erläuterten Wechselwirkungen zwischen den Leitungsspannen aufeinanderfolgender Hierarchiestufen bei einer Variation der Stellenanzahl. Zum anderen mag die durchschnittliche Leitungsspanne der Hierarchie zwar steigen, die einzelnen Leitungsspannen können jedoch steigen, sinken oder sogar konstant bleiben.

Konkretere Auswirkungen einer Variation der Gliederungstiefe auf das Anreizziel lassen sich hingegen aufzeigen, wenn man bedenkt, daß mit einer Verringerung der Stufenanzahl auch die Anzahl der potentiellen Beförderungsturniere sinkt, die ein Arbeitnehmer gewinnen kann.<sup>128</sup> Dadurch wiederum wird der Lotterie- bzw. Optionswert der betrieblichen Karriere reduziert, und die Anreizwirkung aus der Lotterielösung sinkt für die Arbeitnehmer. Dem kann von seiten des Arbeitgebers jedoch entgegengewirkt werden, indem die Einkommenszuwächse für Beförderungen zwischen den Hierarchiestufen angemessen erhöht werden. Umgekehrt gilt, daß mit einer Erhöhung der Gliederungstiefe die langfristigen Möglichkeiten vertikaler Mobilität für Arbeitnehmer zunehmen und die intertemporalen Leistungsanreize entsprechend verstärkt werden.

### 2.1.3 Variation der Hierarchienanzahl

In diesem Unterabschnitt sollen insgesamt drei Einzelaspekte diskutiert werden. Die ersten beiden beschäftigen sich zunächst einmal mit zwei grundsätzlich verschiedenen Wegen, die Hierarchienanzahl innerhalb eines Einzelunternehmens zu variieren: *Zum einen* können bei gegebener formaler Stellen- bzw. Weisungshierarchie zusätzliche *virtuelle Hierarchien* eingeführt werden, die zu keiner Veränderung der formalen Organisationsstruktur führen, wohl aber zu einer zusätzlichen Abstufung oder Rangordnung zwischen den einzelnen Arbeitnehmern. *Zum anderen* kann aber auch direkt die formale hierarchische Organisationsstruktur eines Unternehmens verändert und *parallel* zur bestehenden Weisungshierarchie eine zusätzliche hierarchische Struktur aus Stellen, zwischen denen

<sup>128</sup>Vgl. dazu bereits Unterabschnitt III.1.2.

eigene Über- und Unterordnungsbeziehungen bestehen, eingeführt werden. Als *dritter Aspekt* soll anschließend der Frage nachgegangen werden, ob diese zwei unterschiedlichen Wege zur Variation der Hierarchienanzahl jedem Arbeitgeber im Rahmen seiner karrieropolitischen Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen oder ob ein Arbeitgeber nicht vielmehr durch die Einbindung in ein spezifisches Arbeitsmarktgleichgewicht in seinen Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt ist. Ausgangspunkt für die Vermutung einer solchen *spezifischen Kontextabhängigkeit* ist die auffällige Verteilung der empirischen Befunde zu den beiden ersten Aspekten. Während zum Phänomen virtueller Hierarchien im hier verstandenen Sinne hauptsächlich japanische Befunde existieren, dominieren im Hinblick auf die Verwendung von Parallelhierarchien in Unternehmen eindeutig die empirischen Befunde aus westlichen Ländern, insbesondere aus den USA und Deutschland. Wäre solch eine Kontextabhängigkeit gegeben, dann kommt einer Variation der Hierarchienanzahl nur eine sehr eingeschränkte Bedeutung als aktiv gestaltbare Variable betrieblicher Karrierepolitik zu.

VIRTUELLE HIERARCHIEN. Der Unternehmensleitung stehen zwei Wege offen, mehrere Hierarchien innerhalb einer Unternehmung zu konstituieren und somit eine Variation der Hierarchienanzahl vorzunehmen. Der **erste Weg** orientiert sich am Vorbild japanischer Unternehmen und unterscheidet zum einen eine formale hierarchische Struktur (auch: vertikale Hierarchie oder vertikale Ränge), in der die Weisungsrechte festgelegt werden, zum anderen eine Art **virtuelle Hierarchie** (auch: horizontale Hierarchie oder horizontale Ränge oder Ranghierarchie), die eine Rangfolge zwischen den Arbeitnehmern hinsichtlich Status und Entlohnung beschreibt, wozu auf verschiedene Leistungs- und Qualifikationskriterien zurückgegriffen wird.<sup>129</sup> Daher können für japanische Unternehmen auch zwei Arten von Beförderungen unterschieden werden: vertikale Beförderungen entlang der Weisungshierarchie sowie horizontale Beförderungen, die zu keiner Veränderung des Verantwortungsbereiches oder Titels, jedoch zu einer Einkommenserhöhung führen. Beide Hierarchien sind eng miteinander verbunden. So kann ein Arbeitnehmer oftmals erst dann ver-

<sup>129</sup>Vgl. STIGLITZ (1975c: 570); AOKI (1988: 53, 75-76, 303), (1994b: 16-18); ITOH (1991a: 348-349); MILGROM/ROBERTS (1992: 362). Vgl. zu einem Beispiel für eine solche horizontale Hierarchie (Ranghierarchie) bei der Hitachi Manufacturing Co. AOKI (1988: 94-98).

tikal in der formalen Weisungshierarchie aufsteigen, wenn er aufgrund seiner Verdienste einen bestimmten Rang in der horizontalen Hierarchie erreicht hat. Somit äußern sich letztlich auch vertikale hierarchische Unterschiede zwischen Arbeitnehmern in entsprechenden Einkommensdifferenzen.

Dieses Konzept einer virtuellen Hierarchie ließe sich theoretisch zu einem System aus  $r + 1$  Hierarchien verallgemeinern, wobei neben der formalen Weisungshierarchie noch  $r$  virtuelle Hierarchien existieren, in die die ursprüngliche horizontale Hierarchie aufgesplittet wird. Voraussetzung ist, daß insgesamt  $r$  Einzelkriterien zur Beurteilung der Arbeitnehmer unterschieden werden können. Der Vorteil einer solchen multiplen Hierarchie besteht für den Arbeitgeber darin, daß er nun quasi  $r$  verschiedene Beförderungsturniere für seine Karriereentscheidungen nutzen kann, sofern die  $r$  Kriterien vom Arbeitnehmer beeinflusst und somit als Leistungskriterien im weiteren Sinne<sup>130</sup> bezeichnet werden können. Den Vorteilen einer differenzierteren Beurteilbarkeit des Arbeitnehmers vor dem Hintergrund von Allokations- und Anreizziel stehen jedoch auch Nachteile entgegen. So wird ein Beurteilungssystem mit zunehmendem Grad an Differenziertheit auch komplexer und dadurch für den Arbeitgeber kostspieliger.<sup>131</sup> Zum anderen wurde bereits in Unterabschnitt III.1.2 auf die Möglichkeit einer Substituierbarkeit zwischen verschiedenen Teilanstrengungen bei Arbeitnehmern im Falle mehrerer Teiltätigkeiten bzw. Einzelbeurteilungskriterien – auf sogenannte Multi-tasking-Effekte – hingewiesen: Ist die Allokation der Arbeitsanstrengung des Arbeitnehmers auf einzelne Leistungsaspekte vom Arbeitgeber nicht beobachtbar, entsteht ein verschärftes Hidden action-Problem. Kann zudem das multidimensionale Bewertungssystem des Arbeitgebers nach der Aufspaltung in  $r$  virtuelle Hierarchien vom Arbeitnehmer nicht nachvollzogen werden, so entstehen neben Akzeptanzproblemen auch Probleme aus möglichen Arbeitnehmerfehlentscheidungen. Ein Bewertungssystem verliert dann seine Funktion als Lenkungsinstrument. Aufgrund dieser sowie weiterer möglicher Nachteile bleibt festzuhalten, daß dem ersten Weg einer Varia-

<sup>130</sup>Z.B. quantitative Teilarbeitsleistung 1, qualitative Teilarbeitsleistung 1, quantitative Teilarbeitsleistung 2, qualitative Teilarbeitsleistung 2, ... , Pünktlichkeit, Fehltage, erworbene Qualifikations- und Flexibilitätspunkte, Kooperationspunkte.

<sup>131</sup>Eine differenziertere Leistungsbeurteilung ist nun nötig, statt einer eindimensionalen Bewertungsfunktion muß nun eine mehrdimensionale verwendet werden usw.



tion der Hierarchienanzahl zumindest aus ökonomischer Sicht Grenzen gesetzt sind, wenngleich ein exakter optimaler Variationsgrad (d.h. eine optimale Anzahl virtueller Hierarchien) im konkreten Einzelfall vermutlich schwierig zu bestimmen ist.

**PARALLELHIERARCHIEN.** Der **zweite Weg** geht davon aus, daß die formale Weisungshierarchie selbst in einzelne Teilhierarchien aufgesplittet wird,<sup>132</sup> welche parallel zueinander existieren und – wenn überhaupt – nur sehr lose miteinander verbunden sind. Hiermit soll von der ursprünglichen Grundidee her nicht allein der trivialen Tatsache Rechnung getragen werden, daß in einer Unternehmung üblicherweise mehrere Aufstiegsleitern nebeneinander bestehen.<sup>133</sup> Vor dem Hintergrund dieser zweiten Möglichkeit multipler Hierarchien kann insbesondere auch der speziellen Frage nachgegangen werden, ob es aus Sicht des Arbeitgebers rational erscheint, neben der üblichen Managerhierarchie bzw. dem (administrativen) Liniensystem eine **Parallelhierarchie**<sup>134</sup> zu institutionalisieren, in der z.B. Ingenieuren, Industrieforschern und Stabmitarbeitern Karriereoptionen geboten werden, welche denen im Managementbereich vergleichbar sind.<sup>135</sup> Genau diese Frage soll nun im zweiten Teil dieses Unterabschnitts diskutiert werden.

Vordergründig lassen sich mehrere plausible Argumente nennen, warum mit einer Parallelhierarchie aus Sicht des Arbeitgebers Vorteile im Hinblick auf das Allokations- und das Anreizziel realisiert werden. Als ein *Hauptargument* findet man in der Literatur, daß mittels einer separaten Parallelhierarchie Karrieren als Anreizinstrument für Industrieforscher

<sup>132</sup>Bzw. die bestehende Weisungshierarchie um eine weitere ergänzt wird.

<sup>133</sup>U.a. begründet durch unterschiedliche betriebliche Funktionen, die Existenz verschiedener Arbeitsmarktsegmente, das in Unterabschnitt IV.1.1 erläuterte Transaktionskosten-Vakanzenketten-Argument. Eine Teilhierarchie entspricht dann genau einer formalen Aufstiegsleiter.

<sup>134</sup>Synonyme hierfür sind "duale Hierarchie", "Dualhierarchie" oder "Fachlaufbahn". Gerade die ersten beiden Begriffe sollen hier jedoch nicht verwendet werden, um Mißverständnissen vorzubeugen, da in der Literatur auch im Zusammenhang mit virtuellen Hierarchien von einer "dual hierarchy" (MILGROM/ROBERTS 1992: 362) die Rede ist.

<sup>135</sup>In der Empirie zeigt sich, daß Parallelhierarchien oftmals in Unternehmen Anwendung finden, in denen komparative technologische Vorteile für den Markterfolg des Unternehmens entscheidend sind. Zu Parallelhierarchien bzw. Fachlaufbahnen bei Union Carbide vgl. SMITH/SZABO (1977); bei Goodyear vgl. SACCO/KNOPKA (1983); bei der Alfred Teves GmbH vgl. PÖSSNECKER (1986); bei IBM, ITT, Control Data, Atlantic Richfield, H. B. Fuller, Cray Research und Honeywell vgl. FEUER (1986); bei Dow Corning vgl. LENTZ (1990); bei BP Exploration vgl. MORAVEC (1993); bei Dornier vgl. RENNECKE (1994); bei 3M vgl. STRÖTTCHEN (1994); bei Hewlett-Packard vgl. HOFSTETTER (1994); bei IBM vgl. FOERSTER (1994); bei der Wandel & Goltermann-Gruppe vgl. JOCHUM (1994); bei Karstadt vgl. HERTEL (1994).

(und andere Fachspezialisten)<sup>136</sup> verwendet werden können, ohne daß dadurch das Allokationsziel verletzt wird:<sup>137</sup> Industrieforscher können für herausragende Leistungen durch einen Aufstieg in der Parallelhierarchie belohnt werden, ohne aus ihrem Spezialgebiet auf eine administrative Tätigkeit im Managementbereich befördert werden zu müssen.<sup>138</sup> Mit anderen Worten werden über eine Parallelhierarchie wichtige (in diesem Zusammenhang zumeist technologische) komparative Spezialisierungsvorteile gesichert, so daß ein möglicher Konflikt zwischen Allokations- und Anreizziel verhindert werden kann.

Greift man wiederum auf die Idee eines Beförderungsturniers zurück, können nun in der Management- und in der Parallelhierarchie getrennte funktionsspezifische Beförderungsturniere mit unterschiedlichen Aufstiegskriterien abgehalten werden. Während in der Managementhierarchie gemäß bisheriger Leistungen, erwarteter Führungsfähigkeiten sowie weiterer Qualitätseigenschaften von Managern befördert wird, erlangen Industrieforscher über Qualität und Quantität wissenschaftlicher (externer sowie interner) Publikationen, innovativer Ideen und erfolgreicher Patente die Chance für einen Aufstieg in der Parallelhierarchie.<sup>139</sup> Durch separate Turniere mit speziellen Beförderungskriterien wird letztlich nicht nur eine bessere Anreizgestaltung für im Vergleich zueinander sehr heterogene Typen von Arbeitnehmern möglich,<sup>140</sup> sondern zudem

<sup>136</sup>Im folgenden wird nur anhand von Industrieforschern argumentiert, um nicht sämtliche Adressaten für Parallelhierarchien ständig wiederholen zu müssen. Zu diesen gehören Spezialisten im Forschungs- und Entwicklungsbereich, im Vertriebsbereich, im EDV-Bereich sowie andere Fachspezialisten, die hinsichtlich ihrer Begabung komparative Nachteile im Wettbewerb um Stellen im administrativen sowie Führungsbereich aufweisen; vgl. z.B. BERTHEL (1992: 1204-1205). Zu einem empirischen Beleg für vergleichsweise schlechte Aufstiegsmöglichkeiten von Informatikern in einer Managementhierarchie vgl. HARTMANN (1994). Zu einem konkreten Laufbahnplanungssystem für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, welches das Problem begrenzter Karrierechancen für Fachspezialisten zu berücksichtigen versucht, vgl. HEIMERL-WAGNER (1994).

<sup>137</sup>Vgl. SHEPARD (1958: 179); NEUHAUS (1968: 568); GOLDNER/RITTI (1970: 463-464); ECKARDSTEIN (1971: 41-42); GUNZ (1980: 113); MAINIERO (1986: 561); PÖSSNECKER (1986: 199-200, 202); DOMSCH/GERPOTT (1986: 340), (1988: 67); GERPOTT (1987: 494-495); FRIELING/KLEIN (1989: 22-24); BERTHEL (1991: 490), (1992: 1204-1205), (1995b: 294-295); MILGROM/ROBERTS (1992: 366); BAUM/LABER (1992: 934).

<sup>138</sup>Vgl. aber auch den Befund von CORDERO/FARRIS (1992). Die Ergebnisse von ALLEN/KATZ (1992) zeigen zudem, daß die Präferenz von Industrieforschern und Ingenieuren für eine Karriere innerhalb der Parallel- anstatt der Managementhierarchie entscheidend durch die Individualfaktoren "Alter" und "Bildungsabschluß" (hier: Ph.D.) beeinflusst wird.

<sup>139</sup>Vgl. DOMSCH (1984: 263, 267).

<sup>140</sup>Ein einheitliches Beförderungskriterium für Manager und Industrieforscher anwenden zu wollen, erscheint problematisch. Geht man rationalerweise von den Stellenanforderungen aus,

überhaupt erst eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung von Beförderungsturnieren als spezifische Selektionsverfahren geschaffen: Neben der *Anreizfunktion*, die – wie in Unterabschnitt III.1.2 skizziert – zur Lotterielösung führt, können Beförderungsturniere auch eine Selektions- und damit *Allokationsfunktion* besitzen, wenn durch das Turnierergebnis individuelle Informationen über die Qualität der Arbeitnehmer wiedergespiegelt werden.<sup>141</sup> Die Argumentation hierbei ist vergleichbar mit derjenigen für die Selbsteinordnungsverfahren vom Typ b) aus Unterabschnitt IV.1.3, in denen die Konkurrenz der Stellenbewerber für eine Informationsaufdeckung genutzt wird. Voraussetzung für eine nichttriviale Informationsaufdeckung ist jedoch, daß die betreffenden Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer berufsfachlichen Qualifikation überhaupt miteinander vergleichbar sind, was für Manager und Industrieforscher als Teilnehmer eines einheitlichen Beförderungsturniers üblicherweise nicht der Fall wäre.

Damit sowohl in der Management- als auch in der Parallelhierarchie Anreiz- und Selektionswirkungen erzielt werden können, müssen in beiden Hierarchien vergleichbare Lohnstrukturen herrschen. Könnten in der Parallelhierarchie durch eine Beförderung nur Titel und keine angemessenen Einkommenszuwächse gewonnen werden, wäre eine Parallelhierarchie für Industrieforscher nicht attraktiv.<sup>142</sup> Sie würden vermutlich eher in die Managementhierarchie wechseln, auch wenn sie dadurch Spezialisierungsvorteile einbüßen, was wiederum nicht im Interesse des Arbeitgebers sein kann.

Zusätzlich zu den bisher genannten Argumenten werden Parallelhierarchien in der Literatur noch weitere Vorteile zugeschrieben: Parallelhierarchien führen nicht nur zu einer adäquaten Anreizgestaltung, sondern verringern zudem die Fluktuationsneigung bei Industrieforschern, verbessern die Rekrutierungschancen des Arbeitgebers im Hinblick auf Fachspezialisten, fördern und sichern den Erwerb weiterer Spezialkenntnis-

---

so würde eine der beiden Arbeitnehmergruppen – je nach Art der Stelle – vermutlich schon in der Vorauswahlphase ausselektiert werden.

<sup>141</sup>Auf die Selektionsfunktion von Beförderungsturnieren wird ausführlich bei der Diskussion der Aufstiegskriterien in Unterabschnitt IV.2.5.2.2 eingegangen. Für eine Kurzcharakterisierung reicht die Analogie zu den Selbsteinordnungsverfahren vom Typ b).

<sup>142</sup>Die empirischen Ergebnisse von DOMSCH (1984: 260) belegen, daß Industrieforscher *nicht* hauptsächlich (aufgrund ihrer Arbeit) intrinsisch motiviert werden, sondern insbesondere über materielle Anreize im Zuge eines beruflichen Aufstiegs. Vgl. aber auch HERMANN (1984: 187).

se durch Arbeitnehmer und erlauben eine bessere Arbeitsteilung.<sup>143</sup> Das Konzept einer Parallelhierarchie ist in der Literatur aber nicht unumstritten. Neben erhöhten Lohnkosten und Schwierigkeiten bei der Implementation werden noch zahlreiche andere Detailprobleme im Zusammenhang mit der Verwendung von Parallelhierarchien diskutiert, worauf hier jedoch verzichtet werden soll.<sup>144</sup> Statt dessen soll auf einige grundsätzliche Einwände gegen die *Idee* eines strikten Parallelhierarchie-Konzepts hingewiesen werden.

Zum einen kann kritisch angemerkt werden, daß – insbesondere in praxisnahen Schriften – oftmals vorschnell für die Einführung einer Parallelhierarchie plädiert wird. Für einen Arbeitgeber stellt die mögliche Einführung jedoch ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem dar, bei dem auf den ersten Stufen zunächst einmal geprüft wird, ob Anreize für Industrieforscher nicht bereits anderweitig bestehen bzw. mittels herkömmlicher Anreizsysteme (z.B. Prämien- und Bonussysteme) erzeugt werden können, die nicht zusätzlich den Aufbau einer weiteren Hierarchie erfordern.<sup>145</sup>

Zum anderen ist zu vermuten, daß Parallelhierarchien für einen Arbeitgeber nur dann in Frage kommen, wenn in der betrachteten Unternehmung hinreichend viele Industrieforscher beschäftigt werden.<sup>146</sup> Eine Parallelhierarchie für Industrieforscher lohnt sich daher vermutlich höchstens für Großunternehmen in technologieintensiven Branchen.

Gegen die Idee einer Parallelhierarchie ist zudem einzuwenden, daß Industrieforscher oftmals in Teams zusammenarbeiten, durch eine Parallelhierarchie als Anreizinstrument aber gerade auf individuelle Leistungsanreize gesetzt wird, die der Kooperationsidee von Teams genau zuwiderlaufen. Anstatt eine gegenseitige Unterstützung zwischen den Indu-

<sup>143</sup>Vgl. GRIFFITHS (1981: 14); DOMSCH (1984: 263, 266); PÖSSNECKER (1986: 200); FEUER (1986: 34); GERPOTT (1987: 495); DOMSCH/GERPOTT (1988: 67); BERTHEL (1991: 490).

<sup>144</sup>Vgl. zu einer Diskussion einzelner Vor- und Nachteile von Parallelhierarchien sowie zu einigen Leitsätzen zur Implementation von Parallelhierarchien SHEPARD (1958: 182-187); SCHÖNER/HARRELL (1965); NEUHAUS (1968); RITTI (1971); GUNZ (1980); GRIFFITHS (1981: 15-17); SACCO/KNOPKA (1983); DOMSCH (1984: 263-267); PÖSSNECKER (1986: 205-214); DOMSCH/GERPOTT (1986: 343), (1988: 67-68); RAEIN (1987); GERPOTT (1987: 495-496); LENTZ (1990: 28).

<sup>145</sup>Vgl. DOMSCH (1984: 260).

<sup>146</sup>Vgl. FEUER (1986: 34). Zu situativen Bedingungen (z.B. Unternehmens-(bereichs-)größe und Arbeitsmarktlage) für den Einsatz einer Parallelhierarchie vgl. GERPOTT/DOMSCH (1995: 438).

strieforschern zu fördern, werden durch Beförderungsturniere in Parallelhierarchien vielmehr Anreize geschaffen, die Arbeit von Kollegen zu behindern, um im relativen Leistungsvergleich besser abschneiden zu können.<sup>147</sup>

Die Betonung fachspezifischer Karrieren im Rahmen einer Parallelhierarchie kann außerdem Konservatismus- bzw. Trägheitseffekte im Entscheidungsverhalten der jeweiligen Fachspezialisten verstärken, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit für innovative Lösungen durch die betreffenden Fachspezialisten verringert.<sup>148</sup>

Schließlich kann strenggenommen auch argumentiert werden, daß das Konzept einer Parallelhierarchie in sich grundsätzlich widersprüchlich ist. Einerseits sollen Industrieforscher mittels einer Parallelhierarchie weitestgehend von administrativen Aufgaben befreit werden, so daß sich ihre Spezialistenfähigkeiten besser nutzen lassen. Andererseits wird in der Literatur aber auch gefordert, den Industrieforschern sollten hierarchische Aufstiegsmöglichkeiten in einer Parallelhierarchie geboten werden, die mit denen im Managementbereich vergleichbar sind, damit Parallelhierarchien als ernstzunehmendes Instrument akzeptiert werden können und nicht als kosmetische Scheinhierarchien, in denen lediglich Titel vergeben werden, oder gar als Abstellgleise für erfolglose Führungskräfte gelten. Wenn nun aber Industrieforscher innerhalb einer Parallelhierarchie mit explizit hierarchischer Stellenstruktur aufsteigen sollen, ist mit solch einem Aufstieg zwangsläufig die Übernahme weiterer administrativer (zumindest Koordinations-)Aufgaben verbunden (z.B. dürfte der Aufstieg zum Laborleiter mit einer erheblichen Zunahme dispositiver Management-Aufgaben verbunden sein), wodurch die zuerst genannte Forderung nach einer Befreiung der Industrieforscher von Managementaufgaben ausgehebelt wird.<sup>149</sup> Oder aber es wird die erste Forderung ernstgenommen, was dann jedoch impliziert, daß es sich bei den sogenannten Parallelhierarchien um nichts anderes als um spezialisierte Aufstiegswege bzw. Karrierepfade handelt, von denen es – wie eingangs bereits

<sup>147</sup>Dieser Gefahr könnte eventuell entgangen werden, wenn neben reinen Leistungskriterien im engeren Sinne (z.B. Patente) auch die relative Kooperationsbereitschaft mit als Beförderungskriterium verwendet wird; vgl. hierzu den Unterabschnitt IV.2.5.2.

<sup>148</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1998: 162-163).

<sup>149</sup>Schon von RITTI (1971: 20) wurde die Frage "Are Technical and Administrative Duties Separable?" im Zusammenhang mit dem Anspruch des Parallelhierarchiekonzeptes mit 'nein' beantwortet.

erwähnt – allein schon aufgrund verschiedener berufsfachlicher Ausrichtungen der Arbeitnehmer sowie der Existenz verschiedener betrieblicher Funktionsbereiche eine ganze Fülle in einer Unternehmung gibt.<sup>150</sup> Eine “Parallelhierarchie” wäre dann lediglich eine neue Umschreibung bereits dauerhaft existierender realer Gegebenheiten.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die als **erstes** diskutierte Möglichkeit einer Variation der Hierarchienanzahl, die von einer formalen und mindestens einer virtuellen Hierarchie ausgeht, mutmaßlich ein geeignetes Instrument für eine differenzierte Anreizgestaltung aus Arbeitgebersicht darstellt, sofern die Differenzierung nach einzelnen Leistungskriterien nicht übertrieben und somit keine übermäßig hohe Anzahl virtueller Hierarchien festgelegt wird. Die **zweite** Möglichkeit hingegen, das Parallelhierarchiekonzept, dürfte weitaus skeptischer zu beurteilen sein. Es spricht einiges dafür, daß es sich hierbei zum Teil um ein Scheinkonzept handelt.<sup>151</sup> Statt dessen kann eher – wie bei der ersten Möglichkeit – von einer einheitlichen, zusammenhängenden formalen Hierarchie ausgegangen werden, in der die Weisungsrechte zwischen den unterschiedlichen Stellen geregelt sind.<sup>152</sup> Dieses schließt zum einen nicht aus, daß innerhalb der hierarchischen Struktur Substrukturen existieren, in denen allein Weisungsbefugnisse zwischen Spezialisten (z.B. im Forschungs- und Entwicklungsbereich) festgelegt sind. Dieses schließt zum anderen jedoch auch nicht aus, daß innerhalb der Weisungshierarchie viele verschiedene Aufstiegswege existieren, die 1.) nicht notwendigerweise mit den Weisungslinien der formalen Struktur identisch sind, 2.) als spezielle Aufstiegswege auch Beförderungsturniere mit spezifischen Aufstiegskriterien bieten<sup>153</sup> und 3.) teilweise – hierarchisch gesehen – parallel (z.B. in unter-

<sup>150</sup>Verräterisch mag in diesem Zusammenhang auch das oftmals in der Literatur für “Parallelhierarchie” zu findende Synonym “Fachlaufbahn” sein.

<sup>151</sup>Hierzu zählt u.a. die Vermutung, daß technische und administrative Aufgaben oftmals nicht separabel sind, zum anderen auch die Vermutung, daß reine Spezialistenhierarchien eher für Arbeitnehmer mit weniger guten Managementfähigkeiten Ausweichmöglichkeiten bieten, diese Arbeitnehmer also quasi aus der eigentlichen Managementhierarchie in die Spezialistenhierarchie wegbefördert werden. Zu beiden Punkten vgl. RITTI (1971).

<sup>152</sup>Vgl. zu den vielfältigen Interdependenzen zwischen Parallel- und Weisungshierarchie und der daraus ableitbaren Notwendigkeit einer Integration der zwei Hierarchien GERPOTT/DOMSCH (1995: 441-442).

<sup>153</sup>Letztlich wird hierdurch auch die Idee virtueller Hierarchien nicht obsolet: In unterschiedlichen (z.B. berufsfachlichen oder funktionsbezogenen) Aufstiegswegen sowie den zugehörigen Beförderungsturnieren werden lediglich die einzelnen Leistungskriterien – mit anderen Worten: die Bedeutung des Ranges eines Arbeitnehmers in einzelnen virtuellen Hierarchien – unterschiedlich stark gewichtet. In Aufstiegswegen im Vertriebsbereich beispielsweise wird die

schiedlichen, hierarchisch jedoch gleichrangigen Abteilungen), teilweise aber auch aufeinanderfolgend verlaufen.

Dieses weniger strenge Konzept verschiedener (paralleler) Aufstiegswege für Arbeitnehmer ist gerade für Industrieforscher und andere Fachspezialisten von erheblicher Bedeutung. Im Zusammenhang mit dem Individualfaktor "Alter"<sup>154</sup> wurde bereits festgestellt, daß Arbeitnehmer in ihrer betrieblichen Karriere üblicherweise verschiedene Phasen durchlaufen, in denen ihre beruflichen Stärken wechseln.<sup>155</sup> Bezogen auf Industrieforscher und Fachspezialisten bedeutet dies, daß ihre betriebliche Karriere zunächst einmal auf ihr fachliches Spezialwissen ausgerichtet ist. Später jedoch, wenn die Arbeitnehmer aufgrund einer Veralterung ihres Spezialwissens<sup>156</sup> sogenannte Karriereplateaus<sup>157</sup> erreichen (d.h. Stellen, auf denen eine weitere Beförderung in ihrem Aufstiegsfad sehr unwahrscheinlich ist), erscheint aus Matching- bzw. Allokationsgesichtspunkten<sup>158</sup> ein Wechsel<sup>159</sup> zu einem alternativen, parallel verlaufenden Aufstiegsweg (z.B. im Managementbereich) rational.<sup>160</sup>

Beförderungsentscheidung vorwiegend anhand jener virtueller Hierarchien getroffen, deren korrespondierende Leistungskriterien Aufschluß über die Verkaufsfähigkeiten eines Arbeitnehmers geben.

<sup>154</sup>Vgl. Unterabschnitt II.2.1. Vgl. speziell in diesem Zusammenhang DALTON/THOMPSON/PRICE (1977: 40-41).

<sup>155</sup>Zur Veränderung von Komponenten des Qualitätsvektors eines Arbeitnehmers im Zeitablauf vgl. auch Unterabschnitt III.1.1.

<sup>156</sup>Diese Entwicklung läßt sich nur zum Teil durch Weiterbildungsmaßnahmen aufhalten. Zum Wechsel von Experten- zu Managerkarrierepfaden aufgrund einer Veralterung des Fachwissens vgl. EVAN (1963); REIF/STRAUSS (1965); PERRUCCI/ROTHMAN (1969); ROTHMAN/PERRUCCI (1970). ROTHMAN/PERRUCCI (1970) kommen allerdings zu dem Schluß, daß eine Veralterung von Fachwissen sowohl Ursache als auch Folge eines Karrierpfadwechsels sein kann. Zum Zusammenhang zwischen der Veralterung von Expertenwissen, einer Karriere als Hochschullehrer und dem Individualfaktor "Geschlecht" vgl. McDOWELL (1982).

<sup>157</sup>Zur Problematik von Karriereplateaus bei Fachspezialisten und Managern vgl. FERRENCE/STONER/WARREN (1977); NEAR (1980), (1984), (1985); CARNAZZA et al. (1981); VEIGA (1981a); SLOCUM et al. (1985); SLOCUM/CRON/YOWS (1987); FREIMUTH (1991).

<sup>158</sup>Eventuell auch aus Anreizgesichtspunkten, wenn Karriereanreize im Einzelfall auch in dieser späteren Karrierephase noch gegenüber direkten monetären Leistungsanreizen vorteilhaft sind.

<sup>159</sup>Mit einem Wechsel zwischen Parallel- und Managementhierarchie ist jedoch ein nicht-triviales Folgeproblem verbunden: Der Arbeitgeber muß dann im Rahmen der betrieblichen Karrierepolitik auch der zusätzlichen Frage nachgehen, wann der optimale Zeitpunkt für solch einen Wechsel ist.

<sup>160</sup>Die Studie von POENSGEN (1982: 16-21) zeigt, daß sich unter den Vorstandsmitgliedern im verarbeitenden Gewerbe (Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 1961 bis 1975) zahlreiche Ingenieure und Naturwissenschaftler befinden. Zu bedenken ist allerdings, daß diese empirischen Ergebnisse vergleichsweise alt sind und heutzutage mutmaßlich nur noch eingeschränkte Gültigkeit haben. Heutzutage dürfte die Zusammensetzung deutscher Vorstände über alle Branchen hinweg betrachtet tendenziell weniger stark fachorientiert sein.

Auf diesem neuen Aufstiegsweg können nun die neuen Stärken des Arbeitnehmers (z.B. anwendungsorientierte statt Grundlagenforschung, Lehraufgaben, Mentorentätigkeit, allgemeine Koordinationsaufgaben) genutzt werden, die hier möglicherweise sogar zu einem weiteren hierarchischen Aufstieg des Arbeitnehmers führen. Gerade vor dem Hintergrund spezifischer Arbeitnehmergruppen wie Industrieforscher und Fachspezialisten bieten sich daher parallele Aufstiegswege mit Wechselmöglichkeiten<sup>161</sup> in einer zusammenhängenden Hierarchie, nicht jedoch aber parallele Hierarchien, die streng voneinander abgeschottet sind, aus Arbeitgebersicht im Rahmen der Karrierepolitik an. Das Parallelhierarchiekonzept dürfte zumindest für die gesamte Laufzeit einer betrieblichen Karriere von Fachexperten aus Sicht einer rationalen Karrierepolitik nicht streng durchzuhalten sein.<sup>162</sup>

KONTEXTABHÄNGIGKEIT. Abschließend soll der Frage nachgegangen werden, ob das Konzept virtueller Hierarchien (Ranghierarchien) ein japanisches und das Parallelhierarchienkonzept dagegen ein US-amerikanisches und deutsches Spezifikum darstellen. Hierfür sprechen insbesondere die jeweiligen empirischen Befunde: Während hinsichtlich des ersten Konzeptes überwiegend japanische Befunde in der Literatur zu finden sind,<sup>163</sup> wird die Existenz von Parallelhierarchien hauptsächlich für US-amerikanische und deutsche Unternehmen belegt.<sup>164</sup> Trifft diese Kontextvermutung zu, so hat ein Arbeitgeber jeweils nur sehr eingeschränkte Wahlmöglichkeiten bei der Gestaltung der karrierepolitischen Variable "Variation der Hierarchienanzahl". Zunächst einmal soll geprüft werden, inwiefern virtuelle Hierarchien eine spezifisch japanische Institution darstellen. Anschließend wird umgekehrt überlegt, warum die Institution "Parallelhierarchie" insbesondere in westlichen Großunternehmen häufig anzutreffen ist.

<sup>161</sup>BAUM/LABER (1992: 935) sehen in der Möglichkeit eines Wechsels von einer Fachlaufbahn zu einer Führungslaufbahn (und umgekehrt) eine der zentralen Eigenschaften des Fachlaufbahn-Konzeptes der Bayerischen Vereinsbank.

<sup>162</sup>Unterstützung findet dieses abschließende Gesamturteil durch empirische Befunde, die einen positiven Zusammenhang zwischen Management- und technischen Fähigkeiten bei Industrieforschern sowie einen Wechsel von Fach- zu Managementkarrierepfaden belegen; vgl. BIDDLE/ROBERTS (1994).

<sup>163</sup>Vgl. die Literaturhinweise zum ersten Aspekt dieses Unterabschnitts sowie den Unterabschnitt II.1.4 über das japanische Arbeitsmarktgleichgewicht.

<sup>164</sup>Vgl. hierzu die zahlreichen empirischen Befunde, auf die bei der Diskussion des zweiten Aspekts in diesem Unterabschnitt verwiesen wurde.



Verschiedene Gründe sprechen dafür, warum die Einrichtung einer *virtuellen Hierarchie* in Form der *Ranghierarchie* eine passende Ergänzung japanischer Personalpolitik und Arbeitsorganisation darstellt.<sup>165</sup> In Unterabschnitt II.1.4 wurde das typische japanische Arbeitsmarktgleichgewicht charakterisiert, in das japanische Unternehmen eingebunden sind. Danach verfolgen japanische Unternehmen eine breite Qualifizierung bei den Arbeitnehmern, wozu die Arbeitnehmer üblicherweise in den ersten 10 bis 15 Jahren ihrer betrieblichen Karriere in sowie zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen rotieren und dadurch vielfältige Möglichkeiten zu *On-the-job training* erhalten. Innerhalb der vertikalen Weisungshierarchie findet in dieser Zeit jedoch weitestgehend keine Differenzierung statt. Die Ranghierarchie stellt eine sinnvolle Ergänzung zu der japanischen Vorgehensweise dar. Da über die Ranghierarchie insbesondere Qualifikationsfortschritte individueller Arbeitnehmer entgolten werden, bildet sie zum einen ein geeignetes Anreizinstrument, damit japanische Arbeitnehmer betriebspezifisches Humankapital akkumulieren. Zum anderen werden über die Ranghierarchie auch Arbeitsanreize geschaffen. Individuelle Arbeitnehmeranstrengungen leistungsgerecht zu entlohnen, ist bei Gruppenarbeit höchst problematisch.<sup>166</sup> Japanische Unternehmen lösen dieses Problem, indem Arbeitnehmer von Vorgesetzten beobachtet und hinsichtlich ihrer Arbeitsanstrengungen sowie ihrer Kooperationsbereitschaft im Team subjektiv beurteilt werden. Diese subjektiven Beurteilungen wiederum führen zu einer bestimmten Einordnung der Arbeitnehmer innerhalb der Ranghierarchie, verbunden mit einer der jeweiligen Rangstufe entsprechenden Entlohnung. Auf diese Weise können letztlich doch ohne zeitliche Verzögerung die individuellen Leistungsinformationen über die Arbeitnehmer für Anreizzwecke verwendet werden, auch wenn die ersten 10 bis 15 Jahre zu Beginn einer betrieblichen Arbeitnehmerkarriere keine vertikale Differenzierung zwischen den Arbeitnehmern erfolgt. Außerdem kann über die Ranghierarchie auch eine Kompensation für die anfänglich fehlende vertikale Differenzierung der Arbeitnehmer und der damit einhergehenden Karriereanreize erreicht werden. Arbeitnehmer können dabei ihren Karriereerfolg anhand der Beförderung über verschiedene Entlohnungsränge der Ranghierarchie ermessen. Beispiels-

<sup>165</sup>Zu einer genaueren Diskussion vgl. AOKI (1988: Kapitel III).

<sup>166</sup>Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Unterabschnitt IV.2.5.2.

weise können durch solch eine Beförderung über verschiedene Lohngruppen auch die in Unterabschnitt III.1.2 erläuterten Karriereanreize über die Pfandlösung erzeugt werden, ohne daß hierfür ein Aufstieg in der Weisungshierarchie notwendig ist.<sup>167</sup> Eine Beförderung über Lohngruppen anstatt über Stellen hat zudem den Vorteil, daß durch eine Beförderung keine neuen Vakanzen verursacht werden und damit auch nicht die am Ende von Unterabschnitt IV.1.1 diskutierten Vakanzkettenprobleme auftreten können. Faßt man die einzelnen Argumente zusammen, so läßt sich festhalten, daß die Ranghierarchie über starke Komplementaritätseffekte mit anderen Institutionen japanischer Personalpolitik verbunden ist. Dies spricht wiederum für die Ausgangsthese, daß virtuelle Hierarchien bzw. Ranghierarchien ein japanisches Spezifikum darstellen.

Trotz dieser Argumente gibt es auch Hinweise, daß virtuelle Hierarchien keine spezifisch japanische Institution sind bzw. in der Zukunft bleiben werden. Zum einen kommt dem Qualifikationserwerb von Arbeitnehmern in US-amerikanischen und deutschen Unternehmen eine immer stärkere Bedeutung zu. Einige Unternehmen versuchen gezielt, über qualifikationsabhängige Entlohnungssysteme Anreize für eine breitere Qualifizierung unter den Arbeitnehmern zu schaffen.<sup>168</sup> Vorstellbar ist, daß diese Unternehmen als Anreizinstrument in der Zukunft eine Ranghierarchie nach japanischem Vorbild einsetzen könnten, wenn die von den Unternehmen bereits verwendeten Merit-Systeme nicht sogar schon als eine Form von Ranghierarchie bezeichnet werden müssen. Zum anderen wurde in Unterabschnitt II.1.5 darauf hingewiesen, daß in Deutschland eine Tendenz zum Übergang auf dezentrale Organisationsformen mit flacherer hierarchischer Struktur zu erkennen ist. Vorstellbar ist, daß hierdurch verlorengelassene vertikale Karriereanreize nicht nur durch verstärkte horizontale Versetzungen, sondern über den Rückgriff auf eine Ranghierarchie ersetzt werden könnten. Letztlich gibt es auch direkte Hinweise in der Literatur, daß virtuelle Hierarchien bzw. Ranghierarchien für US-

<sup>167</sup>Neben erworbenen Qualifikationen und individuellen Leistungen spielt auch das Senioritätskriterium bei der Einordnung in die Ranghierarchie eine Rolle; vgl. AOKI (1988: 72-73); ITOH (1991a: 348-349).

<sup>168</sup>Vgl. hierzu u.a. BECKER (1987: 44-46); ECKARDSTEIN et al. (1988); ECKARDSTEIN (1991); MILGROM/ROBERTS (1992: 399) mit dem Verweis auf bereits praktizierte Systeme bei der Joseph Vögele AG, General Motors Austria und der Volkswagen AG. Eine qualifikationsabhängige Entlohnung ist hierbei nicht nur im Zusammenhang mit dem Grundlohn, sondern über Merit-Systeme auch im Rahmen der Leistungszulagen möglich; vgl. ECKARDSTEIN (1991: 223-224).

amerikanische und deutsche Unternehmen schon heutzutage nicht ungewöhnlich sind. MILGROM/ROBERTS (1992) äußern sich folgendermaßen zur Existenz von Ranghierarchien japanischen Typs in westlichen Unternehmen: "Increasingly, North American and European firms with internal labor markets have experimented with and adopted similar policies, paying for skills rather than for the actual job being done. This approach is especially favored in organizational systems which put a premium on workers' being willing and able to move between multiple tasks quickly and smoothly in response to changing conditions" (MILGROM/ROBERTS 1992: 362).<sup>169</sup>

Abschließend bleibt zu fragen, ob eine *Parallelhierarchie* eine spezifische US-amerikanische bzw. deutsche Institution darstellt. Für diese Vermutung sprechen nicht nur die bekannten empirischen Befunde, sondern auch folgende zwei Überlegungen: Zum einen besteht für US-amerikanische und deutsche Industrieforscher aufgrund ihrer nicht-betriebsspezifischen (berufsfachlichen) Qualifizierung im Prinzip jederzeit die Möglichkeit, den Arbeitgeber zu wechseln (Exit-Option).<sup>170</sup> Dieses könnte Arbeitgeber wiederum dazu veranlassen, über attraktive Karrieremöglichkeiten um gute Industrieforscher zu konkurrieren bzw. bereits beschäftigte Talente unter den Industrieforschern dauerhaft an das Unternehmen zu binden.<sup>171</sup> Trotz der in diesem Unterabschnitt geäußerten Bedenken mag eine Parallelhierarchie bzw. eine speziell eingerichtete Fachlaufbahn aus Sicht von Industrieforschern ein geeignetes Mittel darstellen, um sich bei einem Unternehmen zu bewerben und/oder an ein Unternehmen dauerhaft zu binden. Solche Wettbewerbsüberlegungen dürften vor dem Hintergrund der Ausführungen zum japanischen Voice equilibrium in Unterabschnitt II.1.4 für Industrieforscher auf dem japanischen Arbeitsmarkt von nur äußerst geringer Relevanz sein.<sup>172</sup>

<sup>169</sup> Alle drei genannten Punkte hängen letztlich miteinander zusammen und könnten wiederum als Hinweis auf die zum Schluß von Unterabschnitt II.1.4 erwähnte Konvergenzhypothese für verschiedene Typen von Arbeitsmarktgleichgewichten interpretiert werden.

<sup>170</sup> Allerdings ist hierbei einzuwenden, daß Industrieforscher zum Teil auch in längerfristige unternehmensspezifische Projekte eingebunden sind.

<sup>171</sup> Die dauerhafte Bindung von Industrieforschern ist jedoch nicht zwingend vorteilhaft für den Arbeitgeber. Vgl. zu Trägheitseffekten im Entscheidungsverhalten aufgrund der Gestaltung fachspezifischer Karrieren SCHAUBENBERG (1998).

<sup>172</sup> Ein Indiz für diese erste Überlegung mag auch der Studie von HICKS (1995) über die Bedeutung von Fachpublikationen durch Industrieforscher zu entnehmen sein: "Also, in Europe and the USA, though less so in Japan, researchers with publication records are able to change

Zum anderen könnte es sich bei einer Parallelhierarchie auch um ein spezifisches pfadabhängiges Phänomen auf dem US-amerikanischen und deutschen Arbeitsmarkt handeln, das jedoch nur von temporärer Bedeutung sein mag. In US-amerikanischen und deutschen Unternehmen nahm das Konzept tayloristisch-fordistischer Arbeitsteilung bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation lange Zeit eine Schlüsselrolle ein.<sup>173</sup> Im Vordergrund stand hierbei eine genaue Abgrenzung einzelner Stellen voneinander, die Zerlegung von Gesamtaufgaben in viele einzelne Teilaufgaben, die den Stellen zugewiesen wurden, sowie – damit einhergehend – die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen. Dies implizierte für die betriebliche Karrierepolitik die Vorgabe spezieller Qualifikationskriterien, die Arbeitnehmer als Voraussetzung für einen betrieblichen Aufstieg zu erfüllen hatten. Die betriebliche Karrierepolitik konzentrierte sich daher auf das Entstehen eines Fachspezialistentums und die Gestaltung von Spezialistenkarrieren bzw. Fachlaufbahnen. Erhebliche Veränderungen auf den Gütermärkten (z.B. Sättigung der Märkte, differenzierte Konsumentenwünsche), eine fortschreitende Weiterentwicklung innerhalb der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie weitere grundlegende Veränderungen von Kontextfaktoren haben jedoch dazu geführt, daß auf Unternehmen ein entsprechend hoher Druck lastete, ihre tayloristisch-fordistische Organisation zu ändern.<sup>174</sup> Es entstand ein Anpassungsdruck hin zu mehr dezentralen Organisationsformen, in denen das Wissen untergeordneter Entscheidungsträger besser genutzt, (unterstützt durch die technologische Entwicklung) Kommunikationswege verkürzt und schneller auf eine differenziertere Marktnachfrage reagiert werden konnte. Für die Arbeitnehmer hatte der Übergang zu neueren dezentralen Organisationsformen zur Folge, daß Qualifikationsanforderungen einerseits breiter, andererseits aber (aufgrund des dynamischen Unternehmenskontextes) auch unsicherer wurden.<sup>175</sup> Dies bedeutet, daß sich auf seiten der betrieblichen Karrierepolitik die Notwendigkeit ergeben haben könnte, das bisherige Konzept der Spezialistenkarrieren tendenziell durch eine verstärkte Nachfrage nach Generalisten mit breiten

---

jobs more easily" (HICKS 1995: 412-413).

<sup>173</sup>Vgl. KÜHL (1995: 9-33).

<sup>174</sup>Vgl. KÜHL (1995: 33-42).

<sup>175</sup>Zur Problematik dynamischer Kontextfaktoren und den daraus folgenden Konsequenzen für die betriebliche Karrierepolitik vgl. auch die Diskussion in Kapitel V.

Qualifikationen zu ersetzen.

Solch ein Übergang auf Generalistenkarrieren in den USA und Deutschland könnte nicht nur die Aufstiegsmöglichkeiten untergeordneter Entscheidungsträger, sondern auch die von Führungskräften betreffen. Es gibt Anzeichen dafür, daß sich auf dem US-amerikanischen und dem deutschen Arbeitsmarkt die Rekrutierungskriterien für Topmanager im Zeitablauf geändert haben.<sup>176</sup> Großunternehmen sind teilweise dazu übergegangen, statt einzelner Fachspezialisten eher Führungskräfte mit breiteren Managementfähigkeiten in die Unternehmensspitze zu berufen. Für US-amerikanische Unternehmen können FORBES/PIERCY (1991) zudem zeigen, daß Topmanager aufgrund des veränderten Qualifikationsbedarfs häufig nicht mehr intern rekrutiert werden, sondern über den externen Arbeitsmarkt als Quereinsteiger in die Unternehmung eintreten. Treffen diese Beobachtungen zu, so lassen sich Parallelhierarchien bzw. Fachlaufbahnen insofern als temporäres Phänomen interpretieren, als sie ein Relikt aus einer älteren betrieblichen Karrierepolitik darstellen, die von Unternehmen noch nicht vollständig an die neuen Anforderungen angepaßt wurde. Man könnte Parallelhierarchien aber auch in dem Sinne als temporäres Phänomen interpretieren, als über sie in dieser Übergangsphase zusätzliche Karrieremöglichkeiten als Ausgleich für diejenigen internen Industrieforscher und Fachspezialisten geschaffen werden, die aufgrund der geänderten Qualifikationsanforderungen nicht mehr zum Aufstieg als Topmanager geeignet sind, deren Spezialwissen für die Unternehmung aber weiterhin von großem Wert ist. Die geschilderte Problematik dürfte wiederum für den japanischen Arbeitsmarkt weniger zutreffen, da eine breite Qualifizierung aller Mitarbeiter im Unternehmen ein wesentlicher Aspekt des spezifischen japanischen Arbeitsmarktgleichgewichts darstellt und weil die Alternative US-amerikanischer und deutscher Unternehmen, Topmanager mit breiten Managementfähigkeiten als "midcareer job seekers" vom externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren, für japanische Unternehmen faktisch nicht besteht.<sup>177</sup>

<sup>176</sup>Hierfür spricht empirisch u.a., daß aufgrund geänderter Wettbewerbsbedingungen auf den Produktmärkten in US-amerikanischen Unternehmen über die Zeit hinweg ein Wechsel in den Qualifikationen bei den Topmanagern stattgefunden hat; vgl. FORBES/PIERCY (1991: 119-139). Ein weiterer Hinweis kann darin gesehen werden, daß in deutsche Vorstände im Zeitablauf tendenziell mehr Personen mit allgemeinen Managementfähigkeiten (z.B. Betriebswirte) berufen werden.

<sup>177</sup>Vgl. Unterabschnitt II.1.4.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß zwar virtuelle Hierarchien nicht als typisch japanische Institution bezeichnet werden können, in Anbetracht der zahlreichen empirischen Befunde sowie der letzten beiden Überlegungen jedoch einiges dafür spricht, daß Parallelhierarchien ein US-amerikanisches und deutsches Spezifikum bilden. Diese mögliche Schlußfolgerung muß dennoch mit Vorsicht betrachtet werden, da auch in Japan Parallelhierarchien nicht unüblich sein könnten, obwohl sie anscheinend nicht primär Gegenstand japanischer Forscher in wissenschaftlichen Veröffentlichungen sind. Allerdings existieren zumindest vereinzelt Fallstudien, die die Existenz getrennter Fach- und Managementlaufbahnen in einzelnen japanischen Unternehmen belegen.<sup>178</sup>

## 2.2 Bewegungsrichtungen

Geht man wiederum von der zweidimensionalen Vorstellung einer Weisungshierarchie aus, so lassen sich prinzipiell zwei mögliche Bewegungsrichtungen unterscheiden: **vertikal**,<sup>179</sup> d.h. Aufwärts- oder Abwärtsbewegungen zwischen Stellen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, sowie **horizontal**<sup>180</sup> im Sinne einer Seitwärtsbewegung auf derselben Hierarchieebene.<sup>181</sup>

### 2.2.1 Vertikale Arbeitnehmermobilität

Die Chance eines Arbeitnehmers auf eine vertikale *Aufwärts*bewegung dient dem Arbeitgeber einerseits zur Anreizgestaltung. Andererseits kann

<sup>178</sup>Vgl. z.B. HANADA (1989).

<sup>179</sup>Vgl. KOCH (1981: 98-100, 333-334, 337-338); BERTHEL/KOCH (1985: 135-136, 138-139); SENGENBERGER (1987: 154-160); BECKER/KURTZ (1991); SCHANZ (1993: 400-402).

<sup>180</sup>Vgl. KOCH (1981: 100, 335-337); BERTHEL/KOCH (1985: 136-137); SENGENBERGER (1987: 160-164); SCHANZ (1993: 402-403).

<sup>181</sup>Eine Einteilung in drei unterschiedliche Bewegungsrichtungen ist allerdings auch vorstellbar: vertikal im Sinne einer Bewegung zwischen zwei Hierarchieebenen entlang einer Weisungslinie, so daß der Teilst innerhalb der Hierarchie beibehalten wird, horizontal im Sinne einer Seitwärtsbewegung auf derselben Hierarchieebene im selben Teilst sowie diagonal im Sinne einer Bewegung zwischen zwei Ebenen, wobei jedoch der betreffende Teilst verlassen wird. Mehrdeutigkeiten können sich hier allerdings dadurch ergeben, daß je nach Betrachtungsperspektive unterschiedliche Abgrenzungsmöglichkeiten für einen Teilst denkbar sind. Von SCHEIN (1971) wurde als weitere Bewegungsrichtung zudem zentripetal vorgeschlagen. Eine zentripetale Karrierebewegung erfolgt hierbei – zunächst einmal unabhängig von der formalen Organisationsstruktur –, wenn sich ein Arbeitnehmer durch die Bewegung dem Macht- bzw. Entscheidungszentrum innerhalb der Unternehmung nähert (z.B. durch Versetzung von einer Filiale zur Muttergesellschaft) und als Folge weitreichendere Entscheidungen als bisher treffen kann (, was bei einer vertikalen Aufwärtsbewegung grundsätzlich der Fall sein dürfte). Vgl. zu zentripetalen Bewegungen auch STAEHLE (1991: 820-821); SCHANZ (1993: 401-403). Zu einer kritischen Darstellung des SCHEIN-Ansatzes vgl. KOCH (1981: 100-101).

durch einen hierarchischen Aufstieg auch ein bestehendes Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match verbessert werden, wenn beispielsweise der Arbeitnehmer Qualifikationen erworben hat, die auf der nächsthöheren Hierarchiestufe effektiver eingesetzt werden können.

Auch der möglichen vertikalen *Abwärtsbewegung* (Degradierung) kann eine anreizfördernde Wirkung zugeschrieben werden,<sup>182</sup> wenngleich in der personalwirtschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit hierarchischem Abstieg üblicherweise von Motivationsverlusten die Rede ist.<sup>183</sup> Entscheidend für eine Bewertung einer vertikalen Abwärtsbewegung (aus Sicht des Arbeitgebers) ist jedoch der Betrachtungszeitpunkt. Solange die Abwärtsbewegung als drohende Folge von Inkompetenz für eine Sanktionierung von Arbeitnehmern Anwendung findet, gehen von ihr auch Anreize zur Leistungssteigerung aus. Nach erfolgter Degradierung hingegen ist es durchaus vorstellbar, daß beim Arbeitnehmer eine "Demotivation" auftritt, die gegebenenfalls zu einer Leistungsverringerung führt. Zu bedenken ist allerdings, daß die gleiche Argumentation auch auf Verlierer von Beförderungsturnieren anwendbar ist, wodurch sich Beförderungen als Anreizinstrument generell in Frage ziehen ließen, folgt man der Argumentation über "demotivierte" Arbeitnehmer. Mutmaßlich ist eine solche weitgehende Argumentation aber kaum zutreffend. Für degradierte und nicht-beförderte Arbeitnehmer existieren üblicherweise auch weiterhin Möglichkeiten leistungsabhängiger Auf- und Abwärtsbewegungen. Zudem kann eine Anreizgestaltung über zusätzliche Maßnahmen – wie z.B. die Pfandlösung, die eine bestimmte Mindestleistung des Arbeitnehmers garantiert – gesichert werden.

Für eine Bewertung von Degradierungen ist aus Arbeitgebersicht nicht nur der Betrachtungszeitpunkt (ex ante versus ex post), sondern auch der Adressatenkreis entscheidend, an den sich eine Degradierung als Signal wendet: Besteht im Rahmen der betrieblichen Karrierepolitik die Regel, daß Arbeitnehmer bei (dauerhaft) schlechten Leistungen degradiert werden, so ist der Arbeitgeber dazu gezwungen, die Degradierungsdrohung im Falle schlechter Arbeitnehmerleistungen auch auszuführen. Nur so kann der Arbeitgeber sicherstellen, daß seine Drohung aus Sicht der

<sup>182</sup>Zu einem allgemeinen Vergleich zwischen positiven ("bonuses") und negativen ("penalties") Leistungsanreizen vgl. LAZEAR (1991: 101-105).

<sup>183</sup>Vgl. z.B. KOCH (1981: 99); BERTHEL/KOCH (1985: 138-139).

Belegschaft auch in der Zukunft noch glaubhaft erscheint und die mit einer Degradierungsdrohung verbundenen positiven Anreizeffekte realisiert werden. Da letztlich die gesamte Belegschaft den Adressatenkreis für die Signalwirkung einer Degradierung bildet, kann eine Degradierung selbst dann ex post aus Arbeitgebersicht rational sein, wenn bei dem degradierten Arbeitnehmer erhebliche Demotivationseffekte auftreten. Auch vor dem Hintergrund des Allokationsziels kann eine Abwärtsbewegung aus Sicht des Arbeitgebers rational sein. Verringern sich die Qualitätseigenschaften eines Arbeitnehmers bei gleichbleibender Leistungsbereitschaft, so bietet sich neben einer Seitwärtsbewegung möglicherweise auch alternativ eine Abwärtsbewegung an. Gegebenenfalls ist hierbei sogar von seiten des betroffenen Arbeitnehmers nur mit geringem Widerstand zu rechnen, da der Arbeitnehmer bei der Bewertung der Degradierung nicht nur Einkommensveränderungen, sondern auch Entlastungen in Form eines verringerten Arbeitsleids zu beachten hat. Zudem kann eine Degradierung als Alternative zu einer Entlassung des betroffenen Arbeitnehmers sogar zu einer positiven Signalwirkung für die übrige Belegschaft sowie für potentielle externe Stellenbewerber führen, z.B. wenn die Degradierung auf einen (Betriebs-)Unfall des Arbeitnehmers zurückzuführen ist, durch den der Arbeitnehmer seiner bisherigen Tätigkeit nicht mehr nachgehen kann.<sup>184</sup>

### 2.2.2 Horizontale Arbeitnehmermobilität

Seitwärtsbewegungen von Arbeitnehmern sind in der Regel nicht das Ergebnis eines Beförderungsturniers,<sup>185</sup> so daß Anreizgesichtspunkte im Zusammenhang mit horizontaler Arbeitnehmermobilität eher eine untergeordnete Rolle spielen. Aus dem Allokations- bzw. Matchingmotiv hingegen ergibt sich für den Arbeitgeber oftmals sogar die Notwendigkeit, Arbeitnehmer seitwärts zu versetzen. Im Vordergrund steht dann die Überlegung, den Arbeitnehmer auf verschiedenen Stellen derselben

<sup>184</sup>Vgl. im Zusammenhang mit der Weiterbeschäftigung von Schwerbehinderten FRICK (1992: 243-244).

<sup>185</sup>Es sei denn, man betrachtet auch Scheinbeförderungen/-versetzungen, durch die Arbeitnehmer als dauerhafte Turnierverlierer auf ein Karriereabstellgleis "befördert" werden sollen; vgl. dazu beispielsweise KOCH (1981: 99). Anreizwirkungen entstehen zudem für andere Arbeitnehmer, wenn der seitwärts versetzte Arbeitnehmer nun einen Aufstiegsweg für potentielle Nachrücker freigibt und die Anreizeffekte nicht dadurch überkompensiert werden, daß der betreffende Arbeitnehmer nun einen anderen Aufstiegsweg blockiert.



Hierarchieebene unterschiedlichste Qualifikationen erwerben zu lassen, die zur Lösung höhergeordneter Aufgaben erforderlich sind und daher quasi der Vorbereitung eines späteren vertikalen Aufstiegs dienen.<sup>186</sup> Seitwärtsbewegungen können auch zur Lösung von Allokationsproblemen herangezogen werden, deren Ausgangspunkt kurioserweise eine optimale Stellenbesetzung bildet:<sup>187</sup> Angenommen sei, der Arbeitnehmer *A* ist dauerhaft für die Besetzung seiner derzeitigen Stelle geeignet, so daß sowohl vertikale als auch horizontale Bewegungen des *A* zu Lasten der Allokationseffizienz gehen. Angenommen sei ferner, daß sich im selben Aufstiegs-  
weg unmittelbar unter der Stelle des *A* eine Stelle mit dem Arbeitnehmer *B* befindet, dessen Qualität aus Sicht des Arbeitgebers weitere vertikale Aufwärtsschritte sinnvoll erscheinen läßt. In diesem Falle kann der "Stellenblockierer" *A* durch eine Seitwärtsbewegung des *B* über einen anderen Karrierepfad umgangen werden, so daß neben der effizienten Allokation des *A* nun auch der Arbeitnehmer *B* optimal in der Organisationsstruktur positioniert werden kann. Zudem ergeben sich durch die Seitwärts-  
umgehung des Stellenblockierers *A* auch positive Anreizeffekte für den *B*: Aufgrund des nun wieder möglichen hierarchischen Aufstiegs werden Fluktuationsanreize des Arbeitnehmers *B* gesenkt sowie Leistungsanreize erhöht.

Zieht man die Möglichkeit kontraproduktiver Absprachen (Kollusionen) von Arbeitnehmern in Betracht, dann können horizontale Versetzungen auch als Instrument gegen derartige Kollusionen eingesetzt werden, indem Kommunikationslinien zwischen den betreffenden Arbeitnehmern unterbrochen und aufgrund der Zuweisung neuer Aufgaben auch ihre spezifischen Möglichkeiten der strategischen Einflußnahme, auf denen Kollusionen üblicherweise basieren, nachhaltig verändert werden<sup>188</sup>

Letztlich können auch Veränderungen der Individual- und Kontextfaktoren den Einsatz horizontaler Versetzungen für den Arbeitgeber erforderlich werden lassen: Ein Motiv für die Versetzung eines bestimmten Arbeitnehmers könnte durch veränderte individuelle Qualitätseigenschaf-

<sup>186</sup>Vgl. z.B. KOCH (1981: 100, 335-336); BERTHEL/KOCH (1985: 136, 140); SCHANZ (1993: 402-403); SIOW (1994: 101) sowie die Ausführungen zum japanischen Arbeitsmarktgleichgewicht in Unterabschnitt II.1.4.

<sup>187</sup>Vgl. ECKARDSTEIN (1971: 108-111).

<sup>188</sup>Vgl. TIROLE (1986: 201-202); ITOH (1991a: 352, 358). Z.B. wurde der Arbeitnehmer *C* bei der Vergabe interner Ressourcen durch den Arbeitnehmer *D* gegen eine Seitenzahlung bevorzugt behandelt, was nach einer Versetzung des *D* nicht mehr möglich ist.

ten (z.B. aufgabenbezogene Kreativität) entstehen.<sup>189</sup> Wird der Kontextfaktor "Organisationsstruktur" mit dem Ziel einer flacheren Hierarchie verändert, so kann sich für den Arbeitgeber die Notwendigkeit ergeben, vertikale Arbeitnehmermobilität – nun sogar aus dem Anreizmotiv – durch vermehrte horizontale Arbeitnehmermobilität zu substituieren.<sup>190</sup>

### 2.3 Bewegungsgeschwindigkeit

Die Bewegungsgeschwindigkeit läßt sich zum einen auf jeden individuellen Arbeitnehmer beziehen und bezeichnet dann die durchschnittliche Anzahl von Stellenwechseln, die ein Arbeitnehmer in einem bestimmten Zeitintervall realisiert hat. Sie kann jedoch auch auf eine bestimmte Kombination aus Bewegungsrichtung und Hierarchiestufe bezogen werden und gibt dann beispielsweise als Beförderungsgeschwindigkeit auf der Hierarchiestufe  $i$  an, wieviele Arbeitnehmer im Durchschnitt in einem bestimmten Zeitintervall von der Stufe  $i$  zur nächsthöheren Hierarchiestufe aufsteigen.

Gegen die Einordnung der Bewegungsgeschwindigkeit als aktive Gestaltungsvariable des Arbeitgebers ließe sich eventuell einwenden, daß Beförderungen und Versetzungen automatisch beim Auftreten von Vakanzen vorgenommen werden, welche größtenteils aus Arbeitgebersicht fremddeterminiert sind (z.B. Fluktuationsentscheidung eines Arbeitnehmers, Erreichen des Verrentungszeitpunktes, Invalidität oder Tod).<sup>191</sup> Dadurch wäre auch die Bewegungsgeschwindigkeit weitgehend fremddeterminiert und könnte nicht zur Gruppe der Gestaltungsvariablen des Arbeitgebers gezählt werden. Diese Sichtweise greift jedoch viel zu kurz, da der Arbeitgeber über zahlreiche Möglichkeiten verfügt, den Zeitraum zwischen zwei Positionswechseln eines Arbeitnehmers zu beeinflussen.<sup>192</sup>

<sup>189</sup>Vgl. ECKARDSTEIN (1971: 106-107).

<sup>190</sup>Vgl. SCHANZ (1993: 403). Vgl. auch DRUMM (1996: 16).

<sup>191</sup>Zudem ist auch ein kollektivvertraglicher Einfluß auf die Bewegungsgeschwindigkeit denkbar. AOKI (1988: 55) stellt für japanische Unternehmen fest, daß eine kollektivvertragliche Regelung der minimalen und maximalen Beförderungsgeschwindigkeit zwischen jeweils zwei Stufen der *Status- und Lohngruppenhierarchie* nicht unüblich ist.

<sup>192</sup>Vgl. zu dieser Einschätzung auch BERTHEL/KOCH (1985: 139-140); vgl. auch ROSENBAUM (1984: 281). STERN (1985) diskutiert ein Karrieremodell, bei dem die Produktivität eines Arbeitnehmers von seiner hierarchischen Position und seiner Berufserfahrung abhängt. Der Arbeitgeber maximiert seine Gewinne durch eine optimale Entscheidung über die Entlohnung, die Einstellung, die Betriebsrenten und den Zeitpunkt des Zwangsruhestands von Arbeitnehmern als Variablen der Personalpolitik. In diesem Modell läßt sich die Beförderungsgeschwindigkeit

Die (personen- oder stufenbezogene) Beförderungsgeschwindigkeit z.B. läßt sich vom Arbeitgeber erhöhen, indem zur Besetzung vakanter Stellen keine externen Bewerber zugelassen werden, eine geringere extensive und intensive Bewerberauswahl betrieben wird<sup>193</sup> sowie neue Stellen und Hierarchieebenen geschaffen werden.<sup>194</sup> Umgekehrt läßt sich die Beförderungsgeschwindigkeit auch wesentlich verringern, indem Stellen und/oder Hierarchieebenen gestrichen und die entsprechenden Aufgaben umverteilt werden, eine genauere Überprüfung von Stellenbewerbern vorgenommen wird sowie Stellen mit einem zeitweiligen Besetzungsstopp belegt und die Aufgaben zwischenzeitlich umdelegiert werden. Die Bewegungsgeschwindigkeit ist daher durchaus als Baustein einer aktiven Karrierepolitik des Arbeitgebers anzusehen.<sup>195</sup> Im folgenden soll nun diskutiert werden, welche Aspekte vom Arbeitgeber zur Festlegung einer möglichst optimalen Bewegungsgeschwindigkeit zu beachten sind, wobei die *Beförderungsgeschwindigkeit* von Arbeitnehmern im Vordergrund stehen wird.<sup>196</sup>

Eine vergleichsweise hohe Bewegungsgeschwindigkeit kann für einen Arbeitgeber aus verschiedenen Gründen von Vorteil sein. Zum einen läßt sich argumentieren, daß Arbeitnehmer um so früher die für sie geeignete Stelle und damit ein optimales Match erreichen, je schneller sie versetzt und/oder befördert werden.<sup>197</sup> Insbesondere eine hohe Beförderungsgeschwindigkeit wird in der Literatur damit begründet, daß hoch talentierte Nachwuchskräfte hierdurch schneller hierarchische Positionen erreichen, auf denen ihre überdurchschnittliche Qualität besonders gut

---

aktiv über die Variablen der Personalpolitik beeinflussen. Sie steigt, wenn die Fluktuationsrate steigt, die Einstellungsrate verringert wird oder der Zeitpunkt des Zwangsruhestands vorgezogen wird; vgl. STERN (1985: 5).

<sup>193</sup>D.h. es wird ein kleinerer Bewerberpool gebildet. Zudem wird zur Überprüfung jedes Bewerbers weniger Zeit aufgewendet.

<sup>194</sup>Durch einen Stellentausch (Job rotation) kann sogar die Bewegungsgeschwindigkeit erhöht werden, ohne daß hierfür eine Vakanz (z.B. in Form einer neu geschaffenen Stelle) benötigt wird; vgl. ECKARDSTEIN (1971: 96).

<sup>195</sup>Zur Bedeutung der Personalbeurteilung für die Beförderungsgeschwindigkeit von Arbeitnehmern in japanischen Unternehmen vgl. u.a. RUDOLPH (1995: 456).

<sup>196</sup>Empirische Feldstudien zeigen, daß vertikaler Aufstiegsmobilität (Beförderungen) im Vergleich zu Seitwärts- und Abwärtsbewegungen bei weitem die größte Bedeutung zukommt; vgl. z.B. BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a: 916).

<sup>197</sup>Implizit wird hierbei von einem absoluten Qualitätsbegriff sowie zeitinvarianten Qualitätseigenschaften ausgegangen.

genutzt werden kann.<sup>198</sup> Zum anderen sprechen für eine hohe Beförderungsgeschwindigkeit auch die sich hieraus ergebenden verbesserten Rekrutierungschancen<sup>199</sup> sowie die verringerten Fluktuationsanreize<sup>200</sup> für bereits beschäftigte gute Arbeitnehmer, da Arbeitnehmer bei einer hohen Beförderungsgeschwindigkeit schnell höher dotierte Stellen in der betrieblichen Hierarchie einnehmen. Zum Teil wird in der Literatur die These vertreten, daß Arbeitgeber bei Beachtung des Kontextfaktors "Arbeitsmarkt" sogar dazu gezwungen sind, ihre Arbeitnehmer *ineffizient schnell* zu befördern, da diese sonst zu anderen Arbeitgebern wechseln, die sich für eine hohe Beförderungsgeschwindigkeit entschieden haben.<sup>201</sup> Zumindest gegen eine zu geringe Beförderungsgeschwindigkeit ließe sich einwenden, daß Arbeitnehmer in dann vorherrschenden *langfristigen* Beförderungsturnieren mit einer relativ hohen Anzahl zukünftiger Turniergewinner tendenziell die Wahl innovativer Entscheidungsalternativen vermeiden, wenn diese sehr riskant sind.<sup>202</sup>

Allerdings sprechen aus Arbeitgebersicht mehr Argumente *gegen* die Wahl einer hohen Bewegungsgeschwindigkeit: Je geringer der Zeitraum zwischen zwei Positionswechseln eines Arbeitnehmers ist, desto weniger Informationen können in die Bewertung des Arbeitnehmers hinsichtlich seiner Leistung auf der Stelle zwischen den Positionswechseln einfließen.<sup>203</sup> Dies wiederum hat zur Folge, daß für den Arbeitgeber die erwarteten Kosten der Fehlentscheidung bezüglich leistungsgerechter Entlohnung<sup>204</sup> sowie späterer Versetzungen des Arbeitnehmers<sup>205</sup> relativ

<sup>198</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 22); ITOH (1991a: 368).

<sup>199</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 22).

<sup>200</sup>Vgl. ITOH (1991a: 368). Auch empirisch läßt sich zeigen, daß fehlende Beförderungen eine höhere Fluktuationswahrscheinlichkeit der Arbeitnehmer zur Folge haben. Vgl. SOLNICK (1988); SICHERMAN/GALOR (1990: 188).

<sup>201</sup>Vgl. zu dieser These ROSENBAUM (1984: 290-291); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 26, 29); MILGROM/ROBERTS (1988: S175); PRENDERGAST (1992a: 220). Zu einer genaueren Diskussion der These vgl. KRÄKEL (1995b).

<sup>202</sup>Vgl. ITOH (1991a: 368).

<sup>203</sup>Vgl. ROSENBAUM (1984: 288); HÜBLER (1985: 49).

<sup>204</sup>Der Arbeitgeber überschätzt möglicherweise die Leistung des Arbeitnehmers und zahlt eine entsprechend hohe Entlohnung. Zudem riskiert der Arbeitgeber seine Reputation, gute von schlechten Leistungen unterscheiden zu können, wodurch weitreichende Folgeprobleme entstehen können (z.B. adverse Selektionseffekte, indem verstärkt Arbeitnehmer schlechter absoluter Qualität als Stellenbewerber angelockt werden).

<sup>205</sup>Dieses gilt insbesondere für die ersten Perioden einer betrieblichen Karriere, in denen ein Arbeitgeber erst vergleichsweise wenig Informationen über die Qualität eines Arbeitnehmers besitzt, so daß Zusatzinformationen noch ein besonders hohes Gewicht haben.

hoch sind.<sup>206</sup> Zudem werden die Lohnkosten in diesem Fall vergleichsweise hoch sein, da für den Arbeitnehmer aufgrund der nur geringen Bewertungsgenauigkeit eine hohe Einkommensunsicherheit entsteht, was dieser durch entsprechend hohe Lohnforderungen zu kompensieren sucht.<sup>207</sup>

Auch der negative Zusammenhang zwischen der Bewegungsgeschwindigkeit und der Quantität sowie Qualität akkumulierten Arbeitnehmerhumankapitals durch On-the-job training spricht gegen eine hohe Bewegungsgeschwindigkeit: Je schneller ein Arbeitnehmer versetzt oder befördert wird, desto weniger sowie weniger sorgfältig kann dieser auf der aktuellen Stelle Humankapitalinvestitionen tätigen.<sup>208</sup> Je weniger On-the-job training für die neue Stelle erforderlich ist, desto geringeres Gewicht kommt diesem Argument jedoch zu.

Gegen eine hohe Beförderungsgeschwindigkeit läßt sich auch einwenden, daß der Arbeitgeber hierdurch bei leistungsabhängigen Beförderungen zur Bewertung der Arbeitnehmer zwangsläufig auf kurzfristige Zielgrößen zurückgreifen muß, wodurch kurzsichtiges Verhalten zu Lasten langfristiger Zielgrößen bei den Arbeitnehmern gefördert wird.<sup>209</sup>

Eng damit verbunden sind Probleme aus fehlender Kontinuität aufgrund hoher Bewegungsgeschwindigkeit:<sup>210</sup> Die Kontinuität in der Durchführung langfristiger Projekte leidet darunter, wenn der verantwortliche Projektleiter ständig wechselt bzw. Projekte immer wieder neu initiiert statt fortgeführt werden. Kontinuitätsprobleme entstehen auch in dem Sinne, daß es sich für Vorgesetzte kaum noch lohnt, sich um eine Weitergabe von Humankapital an Mitarbeiter zu bemühen, da hauptsächlich kurzfristige Leistungserfolge karriereentscheidend sind und der Vorgesetzte sowieso nur kurze Zeit auf die Kooperation seiner Mitarbeiter angewiesen ist. Unabhängig vom hierarchischen Stand der betreffenden Arbeitnehmer entstehen durch eine hohe Bewegungsgeschwin-

---

<sup>206</sup>Vgl. JACOBS (1981: 691-692); SHERIDAN et al. (1990: 598); ITOH (1991a: 363-364).

<sup>207</sup>Vgl. ITOH (1991a: 354). D.h. der Arbeitnehmer wird als Kompensation eine relativ hohe Risikoprämie verlangen.

<sup>208</sup>Vgl. DALTON/THOMPSON/PRICE (1977: 39); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 25-26); ITOH (1991a: 371); FORBES/PIERCY (1991: 43). Auf den individuellen Arbeitnehmer bezogen kann jedoch auch andersherum argumentiert werden, daß ein Arbeitnehmer desto schneller aufsteigt, je mehr bzw. je schneller er notwendiges Humankapital erworben hat; vgl. dazu z.B. SLOW (1994: 90-91).

<sup>209</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 23-24); SHERIDAN et al. (1990: 599); FORBES/PIERCY (1991: 43).

<sup>210</sup>Vgl. OUCHI (1981, 50); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 24-25, 27-28).

digkeit Kontinuitätsprobleme, indem Komplementaritäts- bzw. Verbundvorteile zusammenarbeitender Arbeitnehmer verlorengehen oder erst gar nicht erzielt werden können.

Im Zusammenhang mit einer hohen Beförderungsgeschwindigkeit kann es auch zu Eskalationseffekten kommen, wenn die Anzahl der Beförderungen als Gütemaßstab für einen Arbeitnehmer gilt:<sup>211</sup> Einerseits verlangen potentielle zukünftige Spitzenkräfte nach schnellen Beförderungen, die ihnen vom Arbeitgeber auch gewährt werden aus Furcht, daß die Arbeitnehmer die Unternehmung verlassen könnten. Andererseits fühlen sich Arbeitgeber auch verpflichtet, talentierten Nachwuchskräften zu signalisieren, daß sie im Unternehmen hervorragende Aufstiegsmöglichkeiten haben, indem diesen in kurzen zeitlichen Abständen Beförderungen angeboten werden.<sup>212</sup> Die betreffenden Arbeitnehmer wiederum nehmen die Beförderungen an aus Furcht, ein Desinteresse an einem betrieblichen Aufstieg zu zeigen und dadurch ihre zukünftigen Karrierechancen zu verringern. Beide Effekte können sich gegenseitig verstärken.

Ein weiteres Problem einer hohen Bewegungsgeschwindigkeit folgt aus der Tatsache, daß talentierte Arbeitnehmer aufgrund ihrer außerordentlichen Qualität gerade auf Stellen plaziert werden, von denen ein großer Einfluß auf den Unternehmenserfolg ausgeht.<sup>213</sup> Wenn diese Arbeitnehmer jedoch sehr schnell wieder versetzt oder weiterbefördert werden, sind ausgerechnet die Schlüsselpositionen im Unternehmen reine "Durchgangsstellen", was nun wiederum zu Lasten des realisierten Unternehmenserfolgs geht.<sup>214</sup>

Problematisch erscheint auch die Wahl einer hohen Beförderungsgeschwindigkeit gleich zu Beginn einer betrieblichen Arbeitnehmerkarriere:<sup>215</sup> Wenn frühzeitig für alle Arbeitnehmer ersichtlich zwischen talentierten und weniger talentierten Arbeitnehmern unterschieden wird sowie

<sup>211</sup>Vgl. OUCHI (1981: 49-50); HÜBLER (1985: 49); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 26).

<sup>212</sup>Hiergegen spricht allerdings, daß Arbeitgeber durch Beförderungen nicht nur den eigenen Arbeitnehmern deren Qualität signalisieren, sondern möglicherweise auch anderen Arbeitgebern, die daraufhin versuchen könnten, die talentierten Nachwuchskräfte abzuwerben; vgl. dazu bereits die Ausführungen in Unterabschnitt III.1.1

<sup>213</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 26-27).

<sup>214</sup>Wegen häufiger Vakanz der Schlüsselpositionen, fehlender Kontinuität, induzierten kurz-sichtigen Verhaltens der jeweiligen Stelleninhaber usw.

<sup>215</sup>Vgl. HATVANY/PUCIK (1981: 13); HÜBLER (1985: 49); TAKEUCHI (1985: 18-19); THURLOW (1985: 29); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 27-28); ITOH (1991a: 368); PRENDERGAST (1992a: 208-209).

erstere sehr schnell, letztere dagegen nur langsam aufsteigen, so führt diese frühzeitige Identifizierung zukünftiger Spitzenkräfte für die übrigen Arbeitnehmer, die üblicherweise die Mehrzahl der Belegschaft ausmachen, zu verringerten Leistungsanreizen aus der Lotterielösung.<sup>216</sup> Diese Arbeitnehmer werden gerade noch so viel leisten, daß sie nicht entlassen werden. Zudem dürfte die allgemeine Fluktuationsneigung dieser Arbeitnehmer steigen.

Gegen einen schnellen betrieblichen Aufstieg kann auch eingewandt werden, daß hierdurch die Gefahr einer Überbeanspruchung von Humanressourcen entsteht.<sup>217</sup>

Schließlich kann eine hohe Beförderungsgeschwindigkeit auch das Problem sich opportunistisch verhaltender Vorgesetzter verschärfen, wenn diese durch Empfehlungen von Mitarbeitern Beförderungsentscheidungen effektiv mitbeeinflussen.<sup>218</sup> Je geringer der Zeitraum und je stärker somit der Zusammenhang zwischen der Vorgesetztenempfehlung und der Beförderungsentscheidung ist, desto besser sind Absprachen zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter durchsetzbar und desto höher ist daher auch prinzipiell die Kollusionsgefahr. Allerdings ist auf der anderen Seite zu beachten, daß kollusives Verhalten in der Realität häufig erst dann entsteht, wenn sich die Akteure bereits einige Zeit lang kennen. Insgesamt gesehen wird deutlich, daß zwar Argumente existieren, die die Wahl einer hohen Bewegungsgeschwindigkeit, insbesondere eines schnellen betrieblichen Aufstiegs von Arbeitnehmern, aus Sicht des Arbeitgebers rechtfertigen, mehr Argumente sprechen jedoch gegen eine hohe Bewegungsgeschwindigkeit. Letztlich stellt die Wahl der Bewegungsgeschwindigkeit in der Realität ein komplexes Optimierungsproblem des Arbeitgebers dar.<sup>219</sup> Dieser hat hierzu üblicherweise zwischen mehr als zwei Alternativen (hohe und niedrige Bewegungsgeschwindigkeit) auszuwählen, wozu verschiedene Vor- und Nachteile einander gegenübergestellt werden können. Eine weitere Komplexität ergibt sich auch dar-

<sup>216</sup>Vgl. zur Lotterielösung Unterabschnitt III.1.2.

<sup>217</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 29); FORBES/PIERCY (1991: 44). In diesem Fall wäre eine sorgfältige Personalentwicklung sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer von Vorteil. Die Qualität des Arbeitnehmers könnte durch On-the-job training kontinuierlich verbessert werden, ohne daß der Mitarbeiter durch zu schnelle Beförderungen frühzeitig überfordert wird.

<sup>218</sup>Vgl. ITOH (1991a: 357-358).

<sup>219</sup>Vgl. THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 31-32).

aus, daß der Arbeitgeber nicht einfach eine einheitliche durchschnittliche Bewegungsgeschwindigkeit für die gesamte Unternehmung bestimmen kann, sondern zwangsläufig zwischen verschiedenen Hierarchiestufen, verschiedenen Bewegungsrichtungen und möglicherweise sogar verschiedenen individuellen Arbeitnehmern zu differenzieren hat.<sup>220</sup> Wenn gleich die obigen Argumente nicht qualitativ gewichtet wurden, läßt sich doch vermuten, daß tendenziell eine gemäßigte Bewegungsgeschwindigkeit, die u.a. eine sorgfältige Personalentwicklung ermöglicht, sowohl aus dem Allokations- als auch aus dem Anreizmotiv reinen "fast-track programs" (THOMPSON/KIRKHAM/DIXON 1985: 22-23) vorzuziehen ist.

## 2.4 Bewegungsprofile

*Bewegungsprofile*<sup>221</sup> bzw. *Karrierpfade*<sup>222</sup> können als Positionfolgen (Sequenzen von Stellen) innerhalb der betrieblichen Hierarchie definiert werden, die von den Arbeitnehmern durchlaufen werden und über einen Zeitraum hinweg stabil bleiben.<sup>223</sup> Karrierepfade müssen nicht strikt hierarchieaufwärts gerichtet sein. In der Regel werden Karrierepfade vor dem Hintergrund des Anreizziels zwar insgesamt als Aufstiegswege konzipiert sein, einzelne Karriereschritte können aus Allokations- und Matchinggründen (z.B. Qualifikationserwerb) jedoch durchaus horizontal verlaufen. Strenggenommen stellt diese Gestaltungsvariable des Arbeitgebers keine originäre Variable dar, sondern lediglich eine abgeleitete Variable, die sich aus dem Zusammenwirken der drei zuvor beschriebenen Variablen – Bewegungsraum, Bewegungsrichtungen, Bewegungsgeschwindigkeit – ergibt. So lassen sich die Karrierepfade eines Unternehmens beispielsweise zusammen als gerichteter Graph (Digraph) darstellen, bei dem innerhalb des Bewegungsraums die Stellen als Knoten des Digraphs gemäß der geplanten innerbetrieblichen Arbeitnehmermobilität durch

<sup>220</sup>Strenggenommen ergibt sich für die Bestimmung des Differenziertheitsgrades (zwischen den beiden Extrema einer arbeitnehmerbezogenen positionsbedingten sowie einer für die gesamte Hierarchie einheitlichen Bewegungsgeschwindigkeit) auch wieder ein Optimierungsproblem.

<sup>221</sup>Vgl. KOCH (1981: 103-105); BERTHEL/KOCH (1985: 44); BERTHEL (1995b: 1285).

<sup>222</sup>Vgl. SPILERMAN (1977), (1986: 51 ff.); BERTHEL/KOCH (1985: 142-147); GRÜNER (1989). Oftmals wird im Zusammenhang mit Karrierepfaden nicht die Gestaltung oder Planung betrieblicher Karrieren diskutiert. Statt dessen steht die Untersuchung realisierter Karriereschritte im Vordergrund und dabei insbesondere die Frage nach regelmäßigen Karrieremustern, aus denen sich dann ex post verschiedene Karrierepfade herauskristallisieren.

<sup>223</sup>Vgl. als Beispiele ROSENBAUM (1979a: 230); HANADA (1989: 9, 11, 12, 14, 16); PUCIK (1991: 52); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993: 369).



horizontale und vertikale gerichtete Kanten verbunden sind, wobei jede Kante gesondert mit der jeweils geplanten Bewegungsgeschwindigkeit versehen wird.

Insgesamt gesehen sind Karrierepfade sowohl für das Allokations- und Matchingziel als auch für das Anreizziel der Karrierepolitik von Bedeutung. Beispielsweise ist der Arbeitgeber um eine effiziente Allokation von Arbeitnehmern auf Karrierepfade bemüht und um eine gezielte Gestaltung von Karrierepfaden, so daß eine geeignete Akkumulation betriebspezifischen Humankapitals durch die Arbeitnehmer sowie eine fortlaufende Informationsakkumulation gewährleistet sind.<sup>224</sup> Vorgegebene Karrierepfade können außerdem weiteren Informationsaspekten dienen, insbesondere einer Selbstselektion von Arbeitnehmern bei der Neueinstellung oder in der Karriereanfangsphase. Vor dem Hintergrund des Anreizziels bewirken stabile Karrierepfade, daß mit dem Durchlaufen identischer Positionsfolgen eine gewisse Homogenität zwischen den Arbeitnehmern eines bestimmten Karrierepfads erreicht wird, wodurch letztlich die Anreizwirkung von Beförderungsturnieren sichergestellt werden kann.<sup>225</sup> Zudem bewirkt die Gestaltung stabiler Karrierepfade eine Transparenz der vom Arbeitgeber geplanten Karrierepolitik und damit auch eine Selbstbindung des Arbeitgebers.<sup>226</sup> Hierdurch können Arbeitnehmer vergleichsweise gut prognostizieren, welche Karriereerfolge in Form zukünftiger Einkommensteigerungen für sie erreichbar sind, was eine entscheidende Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft junger Arbeitnehmer darstellt.<sup>227</sup>

## 2.5 Wahl der Beförderungskriterien

Neben der Beeinflussung von Bewegungsraum, -richtungen, -geschwindigkeit und -profilen kann der Arbeitgeber insbesondere auch durch die Festlegung interner Auswahlkriterien zur Besetzung einer vakanten Stelle die betrieblichen Karrieren von Arbeitnehmern aktiv gestalten. Wie

<sup>224</sup>Vgl. zum letzten Punkt DOBSON (1988: 22-23).

<sup>225</sup>Vgl. zu Beförderungsturnieren Unterabschnitt IV.2.5.2. Karrierepfade können in diesem Sinne als notwendige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit innerbetrieblicher Beförderungsturniere als Anreizinstrument verstanden werden.

<sup>226</sup>Vgl. hierzu auch die Diskussion in Kapitel V.

<sup>227</sup>Beispielsweise können so Arbeitnehmer den Wert ihrer betrieblichen Karrierelotterie genau bestimmen. Vgl. zur Lotterielösung Unterabschnitt III.1.2.

die Bewegungsgeschwindigkeit können auch die Auswahlkriterien vom Arbeitgeber für jede spezifische Hierarchiestufe gesondert festgelegt werden. Dieser Abschnitt setzt sich mit den verschiedenen Möglichkeiten des Arbeitgebers auseinander, Kriterien für den *vertikalen Aufstieg* (Beförderungskriterien) von Arbeitnehmern zu bestimmen. Einige der im folgenden zu diskutierenden Aspekte ließen sich jedoch ebenfalls auf die Frage nach horizontalen Versetzungskriterien beziehen.

Zur Regulierung interner Beförderungen stehen dem Arbeitgeber prinzipiell zwei Arten von Auswahlkriterien zur Verfügung:<sup>228</sup> 1.) Zum einen kann er sich für Kriterien entscheiden, die von den Arbeitnehmern weitgehend *unbeeinflussbar* sind und die somit zu einem (aus Arbeitnehmersicht) leistungsunabhängigen Beförderungssystem führen. Zu diesen Kriterien zählen beispielsweise die meisten der in Abschnitt II.2 behandelten Individualfaktoren sowie das Kriterium "Seniorität" im Sinne von Betriebszugehörigkeitsdauer.<sup>229</sup> Aufgrund der fehlenden Beeinflussbarkeit durch die Arbeitnehmer können solche Beförderungssysteme nur vergleichsweise wenig zum Anreizziel der Karrierepolitik beitragen. Der Arbeitgeber kann jedoch unbeeinflussbare Beförderungskriterien derart festlegen, daß das Allokations- und Matchingziel möglichst gefördert wird, während dem Anreizziel durch andere Instrumente der Personalpolitik (z.B. direkte ergebnisabhängige Entlohnungsbestandteile) Rechnung getragen wird. 2.) Zum anderen kann sich der Arbeitgeber aber auch für Auswahlkriterien entscheiden, die von den Arbeitnehmern *beeinflussbar* sind und damit ein für Arbeitnehmer leistungsabhängiges Beförderungssystem festlegen. Zu diesen beeinflussbaren bzw. Leistungskriterien zählen u.a. Arbeitsergebnisse, Kooperations- und Hilfsbereitschaft, Pünktlichkeit, aber auch

<sup>228</sup>In der Literatur werden üblicherweise die beiden Alternativen "Senioritätsprinzip" und "Leistungsprinzip" unterschieden; vgl. z.B. SENGENBERGER (1978: 36); MARR/STITZEL (1979: 346-348); KOCH (1981: 120-131); HÜBLER (1985: 48-49); BERTHEL (1992: 1209-1210), (1995a: 300-301), (1995b: 1288-1289). SLOTSVE (1989) diskutiert drei alternative Beförderungskriterien bzw. -regeln im Hinblick auf ihre Wirkung auf das Fluktuationsverhalten von Arbeitnehmern: Beförderungen allein anhand der Seniorität, Beförderungen allein anhand der Arbeitsmerkmale und Beförderungen derjenigen Arbeitnehmer anhand von Seniorität, die ein bestimmtes Mindestmaß an relevanten Fähigkeiten aufweisen; vgl. SLOTSVE (1989: 28) sowie zur letzten der drei Beförderungsregeln zusätzlich CHAYKOWSKI/SLOTSVE (1988: 8-14).

<sup>229</sup>Bezogen auf das berufsfachliche Segment könnte Seniorität auch als *Berufserfahrung* definiert werden. Den folgenden Ausführungen sei jedoch der enge Senioritätsbegriff zugrundegelegt, bei dem die individuelle Seniorität als Länge der bisherigen Betriebszugehörigkeitsdauer gemessen wird. Vgl. dabei auch die Ausführungen in Unterabschnitt IV.2.5.1.2 zum Problem der Wahl eines geeigneten Senioritätsdistrikts.

diejenigen Komponenten des Arbeitnehmer-Qualitätsvektors, die vom Arbeitnehmer (z.B. durch Humankapitalinvestitionen) verändert werden können. Im Gegensatz zu unbeeinflussbaren Beförderungssystemen kann durch die Wahl spezieller Leistungskriterien sowohl das Anreiz- als auch das Allokationsziel der Karrierepolitik verfolgt werden.

Allerdings beinhaltet diese aus Arbeitgebersicht zunächst einmal als vorteilhaft erscheinende Tatsache auch die Gefahr von Folgeproblemen.<sup>230</sup> Z.B. setzen Leistungskriterien immer die Bewertung eines Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber voraus und implizieren dadurch mögliche Zeitinkonsistenzprobleme,<sup>231</sup> wenn die vom Arbeitgeber ermittelten Leistungsergebnisse nicht durch eine dritte Partei überprüfbar sind. So ist es aus Arbeitgebersicht im Zeitpunkt der Kriterienwahl rational, sich nach Anreiz- und Allokationsziel zu richten, während zum Zeitpunkt der Leistungsbewertung Anreizgesichtspunkte strenggenommen für den Arbeitgeber keine Rolle mehr spielen. Er wird unabhängig von den tatsächlich realisierten Leistungsergebnissen die "offiziellen" Leistungsergebnisse so festsetzen, daß genau derjenige Arbeitnehmer befördert wird, der die Aufgaben der vakanten Stelle am besten erfüllen kann. Antizipieren die Arbeitnehmer das zeitinkonsistente Verhalten des Arbeitgebers, so schwinden letztlich die Anreizwirkungen des Beförderungssystems.

Dieser Gefahr wiederum könnte vom Arbeitgeber durch den Aufbau einer entsprechenden **Reputation**<sup>232</sup> als fairer und zuverlässiger Arbeitgeber, der implizite Karriereregeln achtet, entgegengewirkt werden, was für ihn jedoch zwangsläufig mit Kosten verbunden ist (u.a. in Form einer geringeren Allokationseffizienz, wenn er sich an ex ante festgelegte Leistungskriterien hält). Ob sich der Aufbau einer solchen Reputation für den Arbeitgeber lohnt, läßt sich für diesen anhand eines Investitionskalküls entscheiden.<sup>233</sup> Hierbei fallen für den Arbeitgeber zunächst einmal (Signalisierungs-)Kosten<sup>234</sup> an, in späteren Perioden jedoch Investitions-

<sup>230</sup>Vgl. zu möglichen Zielkonflikten zwischen Anreiz- und Allokationsziel den Unterabschnitt III.1.3.

<sup>231</sup>Vgl. allgemein zum Zeitinkonsistenzproblem WALDMAN (1991); MILGROM/ROBERTS (1988: S175-S176), (1992: 379).

<sup>232</sup>Die Ausführungen zur Reputation des Arbeitgebers erfolgen an dieser Stelle deshalb so ausführlich, weil Reputationsaspekte auch in vielen der folgenden Abschnitte (z.B. IV.3 und V.3) von Relevanz sind.

<sup>233</sup>Vgl. hierzu im Zusammenhang mit der Theorie impliziter Kontrakte auch SCHRÜFER (1988: 161-169) sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>234</sup>U.a. durch den Verzicht auf ein Ausnutzen kurzfristiger Vorteile aus opportunistischem

erträge. Diese realisiert der Arbeitgeber z.B. in der Form, daß fähige Arbeitnehmer nicht aufgrund zu unsicherer Karriereaussichten kündigen (Senkung von Fluktuationskosten), daß Arbeitnehmer nicht aufgrund fehlender Karriereanreize ihre Leistung zurückhalten (Erhöhung der Anreizeffizienz) und daß Wettbewerbsvorteile bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter erzielt werden (größerer Bewerberpool; Senkung der Lohnkosten durch entsprechend niedrige Einstiegsgehälter<sup>235</sup>). Tendenziell wird sich die Investition in eine Reputation als zuverlässiger Arbeitgeber um so eher lohnen, je besser die Informationsübertragung hinsichtlich der Zuverlässigkeit eines Arbeitgebers funktioniert, je niedriger der Zinssatz ist, mit dem der Arbeitgeber kalkuliert, und je länger der Planungshorizont und damit die Nutzungsdauer der Reputation ist.<sup>236</sup>

Derartige Probleme stellen sich einem Arbeitgeber bei einem unbeeinflussbaren Beförderungssystem nicht in so gravierender Form. Erstens wird er ex ante genau solche Kriterien festlegen, die dem Allokationsziel am ehesten gerecht werden. Zweitens sind die betreffenden Beförderungskriterien oftmals intersubjektiv überprüfbar (z.B. Alter, Seniorität, Geschlecht, Schulbildung).<sup>237</sup> Drittens sind zwar auch hier Zeitinkonsistenzprobleme vorstellbar – wenn z.B. durch eine Veränderung von Rahmenfaktoren die “alten” Kriterien nicht mehr eine effiziente Bewerberauswahl gewährleisten –, jedoch sind die induzierten negativen Anreizwirkungen bei einem Bruch der Arbeitgeberversprechen weniger gravierend: Fluktuationsanreize entstehen zwar auch hier, Leistungsanreize werden aber weniger stark in Mitleidenschaft gezogen, da das Anreizziel – wie oben erwähnt – mit Hilfe anderer unterstützender Instrumente der Personalpolitik ver-

---

Verhalten.

<sup>235</sup>Je unsicherer ein Karrieresystem ist, desto höher werden die Gehaltsforderungen neuer Mitarbeiter sein, die eine entsprechend hohe Risikoprämie fordern.

<sup>236</sup>Ein Unternehmer, der plant, in Kürze seine Geschäfte aufzugeben, wird eher dazu neigen, keine Reputation aufzubauen oder lediglich Zuverlässigkeit vorzugeben und diese “Scheinreputation” durch die Nichterfüllung impliziter Karrierezusagen opportunistisch auszunutzen. Wenn allerdings das Unternehmen nicht liquidiert, sondern an einen Käufer weitergegeben werden soll, der nach dem Ausscheiden des Alt-Unternehmers die Geschäfte weiterführt, so könnte selbst bei kurzem Zeithorizont der Aufbau einer Reputation noch lohnenswert sein, sofern Informationsprobleme (u.a. Qualitätsunsicherheit) den Weiterverkauf des Investitionsobjekts “Reputation” nicht verhindern. Handelt es sich bei dem Arbeitgeber dagegen um ein managergeführtes Unternehmen, können weitergehende Probleme hinsichtlich der Investition in Reputation auftreten, da das Topmanagement strenggenommen nur indirekt über seine persönliche Reputation für die Reputation des Unternehmens haftet.

<sup>237</sup>In diesem Falle ließe sich beispielsweise eine Betriebsvereinbarung aushandeln, in der die entsprechenden Beförderungskriterien verbindlich festgelegt werden.

folgt wird.

Im folgenden sollen die Vor- und Nachteile der zwei Arten von Beförderungskriterien genauer diskutiert werden. Stellvertretend für die Gruppe der unbeeinflussbaren, leistungsunabhängigen Kriterien wird in Unterabschnitt IV.2.5.1 Seniorität als Aufstiegskriterium diskutiert. Seniorität führt im Gegensatz zu anderen leistungsunabhängigen Kriterien (wie z.B. Geschlecht) eher zu einer eindeutigen Auswahlentscheidung, da in der Regel nicht zwei Bewerber mit exakt identischer Betriebszugehörigkeitsdauer zur Verfügung stehen, und sichert zudem – wie in Unterabschnitt III.1.2 gezeigt wurde – durch die Pfandlösung immerhin noch eine gewisse Mindestanstrengung der Arbeitnehmer. Die Wahl beeinflussbarer, leistungsabhängiger Beförderungskriterien durch den Arbeitgeber impliziert ein Beförderungsturnier in Form eines relativen Leistungsvergleichs zwischen den Arbeitnehmern des internen Bewerberpools. Die Anreizwirkung eines Beförderungsturniers wurde bereits in Unterabschnitt III.1.2 kurz skizziert, eine detailliertere Diskussion soll nun zu Beginn von Unterabschnitt IV.2.5.2 erfolgen, wobei die individuelle Arbeitsleistung eines Mitarbeiters als Beförderungskriterium gewählt wird (Unterabschnitt IV.2.5.2.1). Im Anschluß wird in Unterabschnitt IV.2.5.2.2 auf die zweite Funktion von Beförderungsturnieren – der Selektion von Arbeitnehmern – eingegangen. Danach soll in IV.2.5.2.3 ein kurzer Überblick über die weiteren Eigenschaften von Beförderungsturnieren gegeben werden. Unterabschnitt IV.2.5.2.4 ist der besonderen Problematik gewidmet, daß Leistungskriterien, insbesondere auch die Arbeitsleistung, oftmals nicht durch eine dritte Partei beurteilbar sind, was letztlich zu opportunistischem Verhalten der Beteiligten führen kann.

### **2.5.1 Seniorität als Beförderungskriterium**

Daß in der Praxis vielfach Beförderungen anhand von Seniorität vorgenommen werden, kann vermutlich nicht allein auf den Einfluß von Arbeitnehmer-Interessenvertretungen zurückgeführt werden, denen allgemein eine Präferenz für Senioritätsregeln nachgesagt wird.<sup>238</sup> Für diese Vermutung spricht die Tatsache, daß teilweise selbst dann senioritätsabhängig befördert wird, wenn nur schwerlich ein Einfluß von

---

<sup>238</sup>Vgl. dazu Unterabschnitt II.1.3.

Arbeitnehmer-Vertretungen unterstellt werden kann.<sup>239</sup> Es lassen sich vielmehr auch aus Arbeitgebersicht Argumente vorbringen, die für eine Bevorzugung des Senioritätsprinzips bei Beförderungsentscheidungen sprechen.

### 2.5.1.1 Vorteile senioritätsabhängiger Beförderungen

Die meisten der in der Literatur genannten Vorteile basieren auf einer humankapitaltheoretischen Argumentation. Das Hauptargument besagt, daß mit zunehmender Seniorität auch die Erfahrung bzw. das (betriebs-spezifische) Humankapital eines Arbeitnehmers aufgrund von On-the-job training steigt.<sup>240</sup> Demnach wird durch die Beförderung des Arbeitnehmers mit der höchsten Seniorität gleichzeitig auch der Arbeitnehmer mit dem meisten Humankapital und daher mit der höchsten Produktivität ausgewählt. Eine senioritätsabhängige Beförderung vermag zudem, für Arbeitnehmer die notwendigen Anreize zu schaffen, in betriebs-spezifisches, nicht-kontrahierbares Humankapital zu investieren,<sup>241</sup> wenn Seniorität als verbindliches Beförderungskriterium festgelegt und ein Arbeitnehmer dadurch gegen eine vollständige Appropriierung der Quasirente durch den Arbeitgeber versichert wird. Auf der anderen Seite stellen senioritätsabhängige Beförderungen im Zusammenhang mit einem steigenden Altersverdienstprofil aus Arbeitgebersicht ein Instrument zur Arbeitnehmerbindung und damit zur Sicherung betriebs-spezifischer Humankapitalinvestitionen bzw. zur Senkung von Fluktuationskosten dar.<sup>242</sup>

<sup>239</sup>Für US-amerikanische Unternehmen beispielsweise läßt sich zeigen, daß das Senioritätsprinzip auch auf Arbeitnehmer angewendet wird, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind; vgl. ABRAHAM/MEDOFF (1985: 417); BROWN (1994: 229).

<sup>240</sup>Vgl. u.a. REYNOLDS (1982: 453); OLSON/BERGER (1983: 93); IOANNIDES/PISSARIDES (1983: 573); SCHNELL (1987: 162); DOBSON (1988: 24-25); ITOH (1991a: 371). Diese Position ist jedoch nicht unumstritten. So bestätigen einige empirische Befunde den behaupteten Zusammenhang zwischen Seniorität, Humankapitalakkumulation und Produktivität (so z.B. MINCER 1974: 96; BORJAS 1981; MINCER/JOVANOVIĆ 1981; HELLERSTEIN/NEUMARK 1995), während andere Befunde einen positiven Zusammenhang zwischen Seniorität (sbeförderung) und Einkommenszuwachs belegen, obwohl die Produktivität der betreffenden Arbeitnehmer im Zeitablauf nicht wesentlich angestiegen ist (vgl. z.B. MEDOFF/ABRAHAM 1980, 1981; MILLS 1985). Letztlich lassen sich mehrere verschiedene Theorien anführen, die einen positiven Zusammenhang zwischen Seniorität und Alterseinkommensprofil erklären können; zu einer umfassenden Diskussion vgl. HUTCHENS (1989) und insbesondere KNOLL (1994).

<sup>241</sup>Vgl. dazu auch KANEMOTO/MACLEOD (1989) sowie die Ausführungen zum japanischen Arbeitsmarkt in Unterabschnitt II.1.4 im Zusammenhang mit Lebenszeitanstellungen.

<sup>242</sup>Vgl. REYNOLDS (1982: 452); HÜBLER (1985: 48); DOBSON (1988: 23-24); ITOH (1991a: 361-362).

Für den Fall asymmetrisch verteilter Informationen hinsichtlich des Alternativlohns und des Wertgrenzprodukts eines Arbeitnehmers konnte CARMICHAEL (1983a) zeigen, daß durch eine senioritätsabhängige Beförderung Effizienzgewinne erzielt werden, indem eine ineffiziente Kündigung eines Arbeitnehmers verhindert werden kann.<sup>243</sup> CARMICHAEL greift hierzu auf ein einfaches zweiperiodiges Modell zurück, bei dem ein Arbeitnehmer nur in der ersten Periode spezifisches Humankapital erwerben kann.<sup>244</sup> Zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses einigen sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf die Entlohnung für Periode 1 und Periode 2. Erst zu Beginn der zweiten Periode erfährt der Arbeitnehmer (jedoch nicht der Arbeitgeber) seinen Alternativlohn  $W_A$ , der u.a. das allgemeine Humankapital des Arbeitnehmers widerspiegelt, und der Arbeitgeber (jedoch nicht der Arbeitnehmer) das Wertgrenzprodukt des Arbeitnehmers für die zweite Periode,  $WGP_2$ . Nach dem Informationszugang muß der Arbeitnehmer entscheiden, ob er auch in der zweiten Periode noch im betrachteten Unternehmen beschäftigt bleiben möchte oder aber eine externe Karriere wählen soll, bei der er  $W_A$  erhält. Analog trifft der Arbeitgeber zu Beginn der zweiten Periode eine Entscheidung, den Arbeitnehmer auch weiterhin zu beschäftigen oder nicht.  $W_2$  sei die Entlohnung des Arbeitnehmers für Periode 2. Es lassen sich nun zwei Fälle einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu Beginn von Periode 2 unterscheiden: Entweder es kommt zu einer (aus humankapitaltheoretischer Sicht) effizienten Trennung ( $W_A > WGP_2$ ) oder zu einer ineffizienten Trennung ( $W_A < WGP_2$ ). Für den Fall einer ineffizienten Trennung lassen sich wiederum zwei Unterfälle unterscheiden: a) Der Arbeitnehmer kündigt, da er extern ein höheres Karriereeinkommen erhält ( $W_2 < W_A < WGP_2$ ); b) der Arbeitgeber entläßt den Arbeitnehmer, da die ex ante vereinbarte Entlohnung oberhalb des Wertgrenzprodukts liegt ( $W_A < WGP_2 < W_2$ ).

CARMICHAEL (1983a) kann nun zeigen, daß der Arbeitgeber über eine Modifizierung der Entlohnung den Fall a) möglicherweise zu verhindern vermag. Hierzu führt der Arbeitgeber folgende senioritätsabhängige

<sup>243</sup>Dieses Argument stellt jedoch keinen spezifischen Vorteil des Senioritätskriteriums gegenüber dem Leistungskriterium dar, worauf in Unterabschnitt IV.2.5.2.3 noch genauer eingegangen wird.

<sup>244</sup>CARMICHAEL (1983a) bezieht sich hierbei auf das humankapitaltheoretische Modell mit asymmetrisch verteilten Informationen, das von HASHIMOTO (1981) entwickelt wurde. Vgl. zum CARMICHAEL-Modell auch AOKI (1988: 80-81); HUTCHENS (1989: 57-59).

Beförderung ein: Nach Beendigung der Lernperiode 1 erhält ein Arbeitnehmer zunächst einmal den Lohn  $W_2$ . Während der zweiten Periode wird der Arbeitnehmer dann auf eine höher dotierte Stelle befördert, auf der seine Entlohnung  $W_2 + B$  beträgt ( $B > 0$ ). Der genaue Zeitpunkt der Beförderung hängt von der Seniorität des Arbeitnehmers und der Fluktuation im Unternehmen ab. Es sei ex ante eine bestimmte Anzahl höher dotierter Stellen festgelegt, und im Falle des Vakantwerdens einer dieser Stellen wird der Arbeitnehmer mit der höchsten Seniorität zum Nachfolger bestimmt.

Die Bedeutung dieser Modifikation wird deutlich, wenn man einen Vergleich zum vorherigen Entlohnungsschema vornimmt. Vorher hatte der Arbeitgeber zur Verhinderung ineffizienter Trennungen lediglich  $W_2$  als personalpolitische Variable zur Verfügung. Um den Fall a) möglichst zu vermeiden, hätte er  $W_2$  stark anheben können.<sup>245</sup> Ein Anstieg von  $W_2$  würde aus Arbeitgebersicht die Wahrscheinlichkeit für eine ineffiziente Kündigung des Arbeitnehmers entsprechend verringern. Allerdings führt diese Maßnahme dazu, daß auf der anderen Seite die Gefahr einer ineffizienten Entlassung ansteigt, da für die zweite Periode nun die Lohnkosten entsprechend zunehmen. Der Arbeitgeber steht bei der Festlegung der Entlohnung zu Beginn von Periode 1 vor dem Dilemma, daß durch einen hohen Lohn  $W_2$  später zu Beginn von Periode 2 der Fall b) (Fall a)) mit einer höheren (niedrigeren) Wahrscheinlichkeit eintritt.

Nach der Einführung der senioritätsabhängigen Beförderung hat der Arbeitgeber hingegen zwei Gestaltungsvariablen zur Verfügung:  $W_2$  und den Beförderungsbonus  $B$ . Hierdurch ist der Arbeitgeber nun in der Lage, die Gefahr einer ineffizienten Kündigung (Fall a)) zu verringern, ohne daß der Fall b) eintritt, da der Beförderungsbonus vom Arbeitgeber in jedem Fall zu entrichten ist und daher für die Entlassungsentscheidung irrelevant ist.<sup>246</sup> Der Arbeitgeber kann ein entsprechendes  $B$  wählen, so daß aus seiner Sicht mit einer hohen Wahrscheinlichkeit (bzw. für viele der Arbeitnehmer)  $W_A < W_2 + B$  gilt,<sup>247</sup> was letztlich a) verhindern würde.

<sup>245</sup>Zu beachten ist, daß beide Periodenlöhne im CARMICHAEL-Modell gleich zu Beginn der Arbeitsbeziehung verbindlich festgelegt werden und so eine spätere flexible Anpassung nicht mehr erfolgen kann.

<sup>246</sup>Vgl. CARMICHAEL (1983a: 252); HUTCHENS (1989: 59, insbesondere Fn. 11).

<sup>247</sup>Formal ist diese Darstellung nicht ganz korrekt, da ein Arbeitnehmer üblicherweise nicht sofort zu Beginn von Periode 2 befördert wird. Daher bezeichnet  $B$  hier strenggenommen den anteiligen oder durchschnittlichen Beförderungsbonus aufgrund eines betrieblichen Aufstiegs in



Auf der anderen Seite würde der Fall b) jedoch durch die Wahl von  $B$  völlig unberührt bleiben.<sup>248</sup> Da bei Vakantwerden einer der höher dotierten Stellen gemäß der Senioritätsregel sofort ein anderer Arbeitnehmer auf die vakante Stelle nachrückt, kann der Arbeitgeber durch eine Entlassung nur  $W_2$ , nicht aber  $W_2 + B$  an Lohnkosten einsparen.<sup>249</sup> Daher gilt wie auch für das vorherige Entlohnungsschema für den Fall b) das Kalkül  $W_A < WGP_2 < W_2$ . Der Bonus  $B$  ist im Hinblick auf eine Entlassung durch den Arbeitgeber entscheidungsirrelevant.

Weitere Vorteile der senioritätsabhängigen Beförderung resultieren aus der Tatsache, daß nicht nur für Arbeitnehmer auf der untersten Hierarchiestufe, sondern auch für Vorgesetzte ein Versicherungseffekt erzielt wird. Da der betriebliche Aufstieg eines Vorgesetzten über das Senioritätsprinzip gesichert ist, wird der Vorgesetzte keine direkten Anreize mehr haben, seinen Untergebenen Wissen vorzuenthalten.<sup>250</sup> Er muß nicht befürchten, daß er sich durch die Weitergabe betriebsspezifischen Humankapitals zusätzliche Konkurrenz im Karrierewettbewerb schafft. Analoge Argumente können für Einstellungs- und Beförderungsempfehlungen eines Vorgesetzten angeführt werden.<sup>251</sup> Da ein Vorgesetzter aufgrund des Senioritätsprinzips sicher sein kann, daß die Neueinstellung sehr fähiger Arbeitnehmer oder die Beförderung von Untergebenen sehr hoher Qualität seine Karrierechancen nicht verringert, wird er auch zunächst einmal keinen Anreiz haben, ineffiziente Einstellungs- und Beförderungsempfehlungen zu geben.

---

#### Periode 2.

<sup>248</sup>Die Argumentation über eine dritte Partei (hier: die nachrückenden Arbeitnehmer) zur Sicherung der Kooperation ist zentral für CARMICHAELS Argumentation; vgl. CARMICHAEL (1983a: 252) sowie zur Verallgemeinerung des Gedankens CARMICHAEL (1989: 78-81).

<sup>249</sup>HUTCHENS (1989: 58, Fn. 10) kritisiert zu Recht, daß dennoch nicht alle Anreizprobleme bezüglich des Arbeitgebers gelöst sind. Beispielsweise könnte der Arbeitgeber theoretisch die ex ante vereinbarte Anzahl höher dotierter Stellen verringern (z.B. verbunden mit der Behauptung, daß eine Verkleinerung der betrieblichen Hierarchie aufgrund veränderter Kontextbedingungen aus unternehmenspolitischen Gründen zwingend sei), um letztlich doch Lohnkosten in Höhe von  $W_2 + B$  einsparen zu können. Mögliche Reputationseffekte könnten eventuell zur Lösung dieses Opportunismusproblems herangezogen werden, gegebenenfalls eine entsprechende Betriebsvereinbarung.

<sup>250</sup>Vgl. SPENCE (1975: 166); BECKER (1985: 137, 139); ITOH (1991a: 371); ARIGA et al. (1992: 455); ALEWELL (1993: 37-38).

<sup>251</sup>Vgl. MARR/STITZEL (1979: 346); NEUBERGER (1980: 34); ITOH (1991a: 371); LAZEAR (1991: 96-97); BECKER (1991: 71). Eine analoge Argumentation ergibt sich auch für die Tenure-Diskussion bzw. die Rechtfertigung des Beamtenstatus deutscher Hochschullehrer; vgl. dazu CARMICHAEL (1988); LAZEAR (1991: 96-97), (1992a: 42-43); MILGROM/ROBERTS (1992: 379-382).

Ein informationsökonomisches Argument zur Rechtfertigung senioritätsabhängiger Beförderungen findet sich bei WALDMAN (1990a).<sup>252</sup> In Unterabschnitt III.1.1 wurde gezeigt, daß eine ineffiziente Stellenbesetzung im Interesse des Arbeitgebers sein kann, wenn hierdurch hohe Lohnsteigerungen vermieden werden. Hierbei wurde argumentiert, daß der aktuelle Arbeitgeber über die Qualität eines Arbeitnehmers besser informiert ist als andere Arbeitgeber. Wenn nun ein Arbeitnehmer (aus Allokationsgründen) befördert wird, so erhalten andere Unternehmen die neue Information, daß es sich bei dem betreffenden Arbeitnehmer um einen sehr fähigen Mitarbeiter handelt.<sup>253</sup> Diese Unternehmen würden versuchen, den Arbeitnehmer abzuwerben, was vom aktuellen Arbeitgeber nur durch eine entsprechende Lohnsteigerung verhindert werden kann. In diesem Kontext läßt sich nun auch ein Argument für die senioritätsabhängige Beförderung herleiten. Geht man – wie z.B. die Humankapitaltheorie – davon aus, daß die Produktivität eines Arbeitnehmers mit steigender Seniorität zunimmt, so wäre eine frühe Beförderung eines jungen, in der Senioritätsrangfolge weit hinten stehenden Arbeitnehmers aus Sicht des Arbeitgebers höchstens dann rational, wenn es sich bei dem Arbeitnehmer um ein außerordentliches Talent handelt. Die Beförderung eines Arbeitnehmers mit nur geringer Seniorität müßte aus Sicht eines Außenstehenden demnach als Qualitätssignal gewertet werden, was letztlich zu den oben erläuterten Lohnsteigerungen führen würde. Nach WALDMAN ergibt sich daher neben dem Produktivitätsaspekt ein informationsökonomisches Argument für die Senioritätsbeförderung.<sup>254</sup> Außerordentlich fähige Mitarbeiter können vor Außenstehenden verborgen werden, indem sich der Arbeitgeber bei seinen Beförderungsentscheidungen über das festgelegte Senioritätskriterium selbst bindet, wodurch eine qualitative Unterscheidung einzelner Arbeitnehmer durch andere Arbeitgeber

---

<sup>252</sup>Vgl. insbesondere WALDMAN (1990a: 4, 12).

<sup>253</sup>Voraussetzung dabei ist, daß die anderen Arbeitgeber der Zuverlässigkeit der Beförderungsentscheidung vertrauen können.

<sup>254</sup>Das gleichzeitige Vorliegen von Produktivitäts- und Informationsaspekten erscheint hier nur auf dem ersten Blick widersprüchlich. Die Begründung eines positiven Zusammenhangs zwischen Seniorität und Produktivität bezieht sich vor allem auf betriebspezifisches Humankapital. Wie bereits in Unterabschnitt III.1.1 erwähnt, trifft jedoch das Signalisierungsargument dann nicht mehr zu, wenn die Qualität eines Arbeitnehmers insbesondere auf betriebsspezifischem Humankapital basiert, das für andere Unternehmen wertlos ist. Es ist daher davon auszugehen, daß sich das außerordentliche Talent eines Arbeitnehmers hier auf allgemeine Grundfähigkeiten oder berufsfachliche Qualifikationen bezieht.

und damit ein Abwerben bzw. eine übermäßige Lohnsteigerung verhindert werden.

Einen weiteren Vorteil aus einer senioritätsabhängigen Beförderung erzielt ein Arbeitgeber bei strikt risikoaversen Arbeitnehmern.<sup>255</sup> Der Arbeitgeber kann prinzipiell im Zuge einer Erhöhung der individuellen Beförderungswahrscheinlichkeit von Arbeitnehmern den Beförderungsbonus senken, ohne daß sich der Nutzen eines Arbeitnehmers verringert. Bei risikoaversen Arbeitnehmern führt diese Substitution dazu, daß der Arbeitgeber die gesamten Lohnkosten senken kann. Eine Senioritätsbeförderung kann nun als extreme Variante dieser Strategie interpretiert werden, bei der die Beförderungswahrscheinlichkeit eines Arbeitnehmers in einem bestimmten Zeitintervall 100 % beträgt.

Senioritätsabhängige Beförderungen weisen im Vergleich zu leistungsabhängigen Beförderungen aus Arbeitgebersicht auch den Vorteil auf, daß bestimmte kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten unterbunden werden.<sup>256</sup> Wenn sich Beförderungen automatisch aus der Senioritätsrangfolge ergeben, haben Arbeitnehmer keinen Anreiz, produktiv nutzbare Zeit für eine Beeinflussung von Vorgesetzten und damit für eine Verbesserung individueller Beförderungschancen zu verschwenden. Bezieht man jedoch auch kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten in Form von Mobbing mit ein, so trifft dieses Argument nur noch sehr eingeschränkt zu. So könnte es sich z.B. für einen Arbeitnehmer durchaus lohnen, vor ihm in der Senioritätsrangfolge stehende Kollegen mittels Mobbing aus der Unternehmung zu vertreiben.

Senioritätsabhängige Beförderungssysteme dürften zudem mit geringeren Meß- und Kontrollkosten verbunden sein als leistungsabhängige Beförderungssysteme.<sup>257</sup> Während bei jeder leistungsabhängigen Beförderung eine aktuelle (ordinale) Rangfolge zwischen den Beförderungskandidaten ermittelt werden muß, wodurch Kosten der Leistungsmessung und des Leistungsvergleichs verursacht werden, steht die Senioritätsrangfolge bereits langfristig fest und muß nicht vor jeder anstehenden Beförde-

---

<sup>255</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1989: 393).

<sup>256</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 378-379) sowie PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 5, 20-25) im Zusammenhang mit der Favorisierung einzelner Arbeitnehmer durch einen subjektiv urteilenden Vorgesetzten.

<sup>257</sup>Vgl. MAYERS/THALER (1979: 569).

rungsentscheidung wieder neu erstellt werden.<sup>258</sup> Für eine Senioritätsbeförderung ist es hinreichend festzustellen, welcher Arbeitnehmer aus dem Bewerberpool die höchste Betriebszugehörigkeitsdauer aufweist und ob dieser bisher eine geforderte Mindestleistung erbracht hat, so daß keine Sanktionierung notwendig ist.

Ein wichtiges Argument für eine Senioritätsbeförderung wird von H. BECKER (1985) schließlich in den Fairneßgesichtspunkten gesehen, die einer solchen Karrierepolitik zugrunde liegen.<sup>259</sup> Wenn die individuellen Leistungen von Arbeitnehmern beispielsweise nur schwierig zu messen sind, würde eine Senioritätsbeförderung dem Gerechtigkeitsempfinden der Belegschaft entgegenkommen. Trifft diese These zu, so hätte der Arbeitgeber den Vorteil, daß die von ihm betriebene Karrierepolitik attraktiver für Arbeitnehmer ist als die anderer Arbeitgeber, was letztlich zu einer geringeren Fluktuation<sup>260</sup> und zu Rekrutierungsvorteilen führen würde.

### 2.5.1.2 Nachteile senioritätsabhängiger Beförderungen

Auch wenn innerhalb der experimentellen (Wirtschafts-)Forschung mehrfach gezeigt werden konnte, daß Fairneßerwägungen durchaus ihren Platz im Bewertungskalkül von Entscheidern haben,<sup>261</sup> bleibt dennoch zu bezweifeln, daß der Fairneßaspekt aus ökonomischer Sicht<sup>262</sup> ein überzeugendes Argument für die Verwendung der Senioritätsregel ist. Statt des-

<sup>258</sup>Es reicht aus, jeweils bei Neueintritt eines externen Arbeitnehmers in die Unternehmung diesen quasi unten an die Senioritätsrangfolge für Beförderungen anzuhängen.

<sup>259</sup>Vgl. BECKER (1985: 136-137). Vgl. auch DOBSON (1988: 24).

<sup>260</sup>Vgl. REYNOLDS (1982: 452) u.a. in Anlehnung an die empirischen Ergebnisse von BLOCK (1978).

<sup>261</sup>Vgl. dazu und zur Diskussion der experimentellen Befunde u.a. CAMERER (1990: 313-316); NEALE/BAZEMAN (1991: 158-161); BAZEMAN/NEALE (1992: 117-121); RABIN (1993); SMITH (1994: 124-126); WEG/ZWICK (1994) sowie die dort jeweils angegebene Literatur. Teilweise konnte gezeigt werden, daß Entscheider Fairneßerwägungen an sich keinen direkten Nutzen zuordnen, sich jedoch aus strategischen Gründen für eine "faire" (Aufteilungs-)Lösung entscheiden. Bei der Bewertung einzelner Befunde ist zudem zu bedenken, daß die betreffenden Laborergebnisse letztlich nur dann von nachhaltiger Relevanz sind, wenn im Labor Problemstellungen simuliert wurden, die prinzipiell auf reale ökonomische Entscheidungssituationen übertragbar sind. Zur Übertragbarkeitsproblematik vgl. SCHAUBENBERG (1990: 147-150); KLOSE (1994: 127-132).

<sup>262</sup>Im Zusammenhang mit Entlohnungsfragen wird z.B. von LAZEAR (1989), (1991: 95-96), (1993: 13) überzeugend argumentiert, daß nicht reine Fairneßaspekte, wohl aber gegebenenfalls rationale ökonomische Argumente für eine Angleichung von Löhnen sprechen können. Zur Diskussion über die Bedeutung von Fairneßerwägungen für die Lohnbestimmung vgl. aber auch REES (1993).

sen ist es sogar denkbar, daß gerade durch die Gleichstellung aller Arbeitnehmer über eine Senioritätsbeförderung schwerwiegende Nachteile für den Arbeitgeber entstehen: Es ist zu befürchten, daß eine Karrierepolitik auf Basis des Senioritätsprinzips zu adversen Selektionen führt. Wenn neue Arbeitnehmer durch die Senioritätsbeförderung angezogen werden, dann dürfte es sich bei diesen eher um Arbeitnehmer durchschnittlicher oder unterdurchschnittlicher absoluter Qualität handeln, die in leistungsabhängigen Karrieresystemen keine aussichtsreichen Aufstiegschancen hätten. Zumindest kommt es, wenn nicht zu einer adversen Selektion, so doch zu einem Pooling unter den Arbeitnehmern, während über ein leistungsabhängiges Karrieresystem eine gezielte (Selbst-)Selektion der Arbeitnehmer möglich wäre.<sup>263</sup>

Entsprechend kann auch argumentiert werden, daß durch eine Senioritätsbeförderung nicht eine geringe Fluktuation bewirkt wird, sondern im Gegenteil möglicherweise sogar eine verstärkte Fluktuation.<sup>264</sup> Den (eventuell) durch die Gleichstellung zufrieden gestellten Arbeitnehmern stehen all jene Arbeitnehmer gegenüber, deren hohe Leistungsfähigkeit ignoriert wird. Für diese Arbeitnehmer, die eigentlich für den Arbeitgeber von besonderem Interesse sein müßten, stellt sich die Frage, ob sie nicht besser zu einem Arbeitgeber wechseln sollten, bei dem sie aufgrund ihrer Fähigkeiten schneller betrieblich aufsteigen können. Zusätzlich ist aus Arbeitgebersicht zu befürchten, daß fähige Arbeitnehmer auch aktiv von anderen Unternehmen abgeworben werden.<sup>265</sup>

Auch das obige Argument, senioritätsabhängige Beförderungen seien bei strikt risikoaversen Arbeitnehmern deshalb von Vorteil, weil der Beförderungsbonus (d.h. der mit dem Aufstieg verbundene Gehaltszuwachs) aufgrund der Erhöhung der Beförderungswahrscheinlichkeit verringert werden kann, ist nicht grundsätzlich überzeugend. Die Überlegungen von O'FLAHERTY/SIOW (1991) zeigen, daß nicht eine deterministische Stellenvergabe (z.B. über das Senioritätskriterium), sondern eine stochastische (!) Vergabe vakanter Stellen zu einer Erhöhung des Erwartungsnutzens bei den Arbeitnehmern bzw. zu einer Senkung der gesamten Lohn-

<sup>263</sup>Vgl. ALEWELL (1993: 144-145) sowie die Ausführungen zum MACLEOD/MALCOMSON (1988)-Modell in Unterabschnitt III.1.3.

<sup>264</sup>Vgl. MARR/STITZEL (1979: 347); KOCH (1981: 125-126); DOBSON (1988: 25).

<sup>265</sup>Vgl. LAZEAR (1986), (1989: 561-562).

kosten für den Arbeitgeber führt.<sup>266</sup> O'FLAHERTY/SIOW (1991) sprechen wegen der zufälligen Stellenvergabe in diesem Zusammenhang auch von Beförderungslotterien ("promotion lotteries").<sup>267</sup> Die Grundidee von O'FLAHERTY/SIOW (1991) läßt sich wie folgt skizzieren:<sup>268</sup> Gegeben seien zwei Arten von Stellen in einer Unternehmung – hohe Stellen ( $H$ ) und niedrige Stellen ( $L$ ). Die Arbeitnehmer seien identisch, d.h. sie haben die gleiche VON NEUMANN-MORGENSTERN-Nutzenfunktion. Die Entlohnung eines Arbeitnehmers sei durch  $w$  beschrieben. Die Unterschiedlichkeit der Stellen äußere sich darin, daß der Nutzen sowie der Grenznutzen eines Arbeitnehmers auf einer  $L$ -Stelle ein anderer sein kann als auf einer  $H$ -Stelle. Es sei  $U_L(w)$  der Nutzen eines Arbeitnehmers auf einer  $L$ -Stelle und  $U_H(w)$  derjenige auf einer  $H$ -Stelle. Ferner gelte als Standardannahme, daß aus Arbeitnehmersicht für beide Stellen ein abnehmender Grenznutzen besteht, d.h.  $U'_i > 0$ ,  $U''_i < 0$  ( $i = L, H$ ). Der Reservationsnutzen der Arbeitnehmer außerhalb der betrachteten Unternehmung betrage  $\mu$ .

Das Optimierungsproblem des Arbeitgebers besteht nun darin, die gesamten Lohnkosten zu minimieren:  $\min_{w_L, w_H} w_L + w_H$  unter den Nebenbedingungen  $U_L(w_L) \geq \mu$  und  $U_H(w_H) \geq \mu$ , wobei  $w_L$  ( $w_H$ ) die Entlohnung auf einer  $L$ -Stelle ( $H$ -Stelle) bezeichnet. Die optimalen Lohnhöhen betragen demnach  $w_L^* = U_L^{-1}(\mu)$  bzw.  $w_H^* = U_H^{-1}(\mu)$ . Diese optimalen Werte besagen, daß der Arbeitgeber kompensierende Lohndifferentiale zahlt, um die Nutzenwerte für die Arbeitnehmer auf den unterschiedlichen Stellen einander anzugleichen. Vor dem Hintergrund dieser Referenzlösung für eine deterministische Stellenvergabe können O'FLAHERTY/SIOW nun zeigen, daß eine stochastische Stellenvergabe anhand einer Beförderungslotterie gegenüber einer deterministischen vorzuziehen ist. Betrachtet sei zunächst einmal die Beförderungslotterie  $\Gamma = (w_H^*, \frac{1}{2}; w_L^*, \frac{1}{2})$ , bei der von zwei Arbeitnehmern der eine mit einer Wahrscheinlichkeit von  $\frac{1}{2}$  auf eine  $H$ -Stelle befördert wird (verbunden mit einer Entlohnung in Höhe von  $w_H^*$ ) und der

<sup>266</sup>Dieses Ergebnis ist bei risikoaversen Arbeitnehmern zunächst einmal äußerst verblüffend, so daß die zugrundeliegende Argumentation im Gegensatz zu den übrigen Punkten genauer dargestellt werden soll. Dies soll jedoch nicht besagen, daß die übrigen Argumente gegen eine senioritätsabhängige Beförderung von geringerer inhaltlicher Bedeutung sind.

<sup>267</sup>Der Lotteriebegriff ist hier entscheidungstheoretisch zu verstehen. Eine Lotterie stellt danach eine Wahrscheinlichkeitsverteilung über eine gegebene Menge von Zufallsereignissen dar. Der umgangssprachliche Lotteriebegriff, der den käuflichen Erwerb von Gewinnlosen bezeichnet, bildet daher einen Spezialfall des entscheidungstheoretischen Lotteriebegriffs.

<sup>268</sup>Vgl. O'FLAHERTY/SIOW (1991: 403-405).

andere analog mit der gleichen Wahrscheinlichkeit auf eine  $L$ -Stelle. Ohne Verlust der Allgemeingültigkeit gelte aufgrund der Unterschiedlichkeit der Stellen  $U'_H(w_H^*) > U'_L(w_L^*)$ . Bei dieser stochastischen Stellenvergabe sind die gesamten Lohnkosten des Arbeitgebers verglichen mit denjenigen der Referenzlösung identisch. Auch der Erwartungsnutzen der Arbeitnehmer ändert sich nicht. Bei der Referenzlösung erhielt jeder Arbeitnehmer seinen Reservationsnutzen  $\mu$ . Bei Verwendung der Lotterie  $\Gamma$  erzielt ein Arbeitnehmer den Erwartungsnutzen  $EU(\Gamma) = \frac{1}{2}U_L(w_L^*) + \frac{1}{2}U_H(w_H^*) = \frac{1}{2}\mu + \frac{1}{2}\mu = \mu$ . Im nächsten Schritt läßt sich nun zeigen, daß der Arbeitgeber eine Beförderungslotterie  $\Gamma'$  konstruieren kann, die im Vergleich zur Referenzlösung zu einem höheren Erwartungsnutzen für die Arbeitnehmer führt. Hierzu sei als alternative Lotterie  $\Gamma'$  diejenige definiert, die man erhält, wenn ausgehend von  $\Gamma$  die Entlohnung  $w_H^*$  marginal erhöht und  $w_L^*$  marginal verringert wird, so daß insgesamt die Lohnkosten die gleichen bleiben. Der Erwartungsnutzen eines Arbeitnehmers,  $EU(\Gamma')$ , ist nun jedoch höher als bei  $\Gamma$  bzw. der Referenzlösung. Es gilt  $EU(\Gamma') - EU(\Gamma) = -\frac{1}{2}U'_L(w_L^*) + \frac{1}{2}U'_H(w_H^*) > 0$ , da  $U'_H(w_H^*) > U'_L(w_L^*)$ . Dieses verblüffende Ergebnis begründen O'FLAHERTY/SIOW (1991) damit, daß risikoaverse Arbeitnehmer im Prinzip ein Interesse daran haben, ihre Grenznutzen für verschiedene Umweltzustände (hier: auf unterschiedlichen Stellen) einander anzunähern, was bei  $\Gamma'$  im Vergleich zu  $\Gamma$  hier geschehen ist.<sup>269</sup> Insgesamt läßt sich festhalten, daß es dem Arbeitgeber möglich ist, anstelle einer deterministischen (z.B. senioritätsabhängigen) Beförderungsregel eine stochastische Beförderungslotterie zu wählen, die bei gleichen Lohnkosten zu einem höheren Erwartungsnutzen für die beiden Arbeitnehmer führt.<sup>270</sup> Analog ist vorstellbar, daß der Arbeitgeber eine Lotterie  $\Gamma''$  konstruiert, bei der – im Vergleich zu  $\Gamma$  –  $w_H^*$  um einen geringeren Betrag erhöht wird

<sup>269</sup>Vgl. O'FLAHERTY/SIOW (1991: 405).

<sup>270</sup>Strenggenommen ist nach O'FLAHERTY/SIOW (1991: 405) die Lösung  $\Gamma'$  nicht zulässig, da ex post ein Arbeitnehmer auf der  $L$ -Stelle weniger als seinen Reservationsnutzen erhält und daher kündigen würde. Zugleich weisen die Autoren jedoch darauf hin, daß sehr hohe Mobilitätskosten solch einem Arbeitgeberwechsel entgegenstehen könnten. Zudem wird in O'FLAHERTY/SIOW (1991) darauf verwiesen, daß eine Beförderungslotterie einen Spezialfall einer Lotterie darstellt, bei der Arbeitnehmer in vorangehenden Perioden über einen entsprechend hohen Arbeitseinsatz eine Vorleistung erbringen (um z.B. in den Bewerberpool zu gelangen) und der Ausgang der Beförderungslotterie erst im Anschluß daran bekannt wird; vgl. O'FLAHERTY/SIOW (1991: 403, 408). Die beiden Autoren leiten auf den Seiten 405–408 ihres Beitrags eine zulässige Lösung her, die auf dem vorgetragenen Argument basiert, jedoch zusätzlich die Kündigung durch Arbeitnehmer zuläßt. Aus Platzgründen soll auf eine Darstellung und Diskussion dieser Lösung hier verzichtet werden.

als  $w_L^*$  fällt, so daß letztlich bei gleichem Erwartungsnutzen wie in der Referenzlösung die gesamten Lohnkosten für den Arbeitgeber sinken.

Entschieden gegen senioritätsabhängige Beförderungen spricht zudem, daß hierdurch die Fähigkeiten (insbesondere die absolute Qualität) von Arbeitnehmern vollkommen ignoriert wird,<sup>271</sup> wodurch eine Steuerung der Arbeitnehmermobilität im Hinblick auf das Allokations- und Matchingziel strenggenommen nicht möglich ist.

Außerdem wurde in Unterabschnitt III.1.2 im Zusammenhang mit der Pfandlösung gezeigt, daß auch das Anreizziel nur sehr eingeschränkt mit Hilfe senioritätsabhängiger Beförderungen verfolgt werden kann.

Kritisch ist zuletzt anzumerken, daß sich hinter dem Senioritätsbegriff erhebliche Abgrenzungsprobleme verbergen können. Beispielsweise kann der Bezugsrahmen für das Senioritätskriterium (Senioritätsdistrikt) vergleichsweise eng ausgelegt werden und bei Vakantwerden einer Stelle lediglich im gleichen Karrierepfad oder in der gleichen Abteilung gemäß dem Senioritätskriterium ein Nachfolger ermittelt werden. Es könnte jedoch auch ein sehr weiter Senioritätsbegriff gewählt werden, nach dem der Nachfolger dem dienstältesten Mitarbeiter auf der nächstniedrigeren Hierarchiestufe des gesamten Unternehmens oder sogar dem dienstältesten Arbeitnehmer sämtlicher niedrigeren Hierarchiestufen entspricht. Wird nun ein sehr weiter Bezugsrahmen gewählt, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Fehlbesetzung der Stelle vergleichsweise hoch, da im Extremfall zwischen der bisherigen und der neuen Tätigkeit des Nachfolgers keine inhaltlichen Bezüge mehr bestehen.<sup>272</sup> Aber auch ein enger Bezugsrahmen ist nicht unproblematisch,<sup>273</sup> da durch ihn potentiell geeignete Nachfolger ausgegrenzt werden. Beispielsweise sei als Bezugsrahmen die Abteilung gewählt, zu der die vakante Stelle gehört, dann müßte ein Arbeitnehmer, der in der betreffenden Abteilung eingestellt wurde und dort seit vier Monaten arbeitet, einem anderen Arbeitnehmer vorgezogen werden, der sich erst seit drei Monaten in der Abteilung befindet, vorher aber mehrere Jahre in einer funktionsgleichen benachbarten Abteilung gearbeitet hat. Konsequenterweise müßte der Arbeitgeber den Bezugsrahmen

<sup>271</sup>Vgl. DOBSON (1988: 25). Hierunter fällt nicht die Erfahrung bzw. das betriebsspezifische Humankapital eines Arbeitnehmers.

<sup>272</sup>Vgl. SCHNELL (1987: 161). Zum Zusammenhang zwischen dem Bezugsrahmen für Senioritätsregeln, Humankapitalakkumulation und Technologie vgl. SCHNELL (1987: 161-162).

<sup>273</sup>Vgl. im Zusammenhang mit Entlassungen REYNOLDS (1982: 450); BECKER (1985: 136).



ex ante flexibel gestalten und je nach Einzelfall das Senioritätskriterium entweder weit oder eng auslegen. Dann allerdings wären die meisten der genannten Vorteile senioritätsabhängiger Beförderungen nicht mehr realisierbar, da eine Selbstbindung des Arbeitgebers nicht mehr gegeben wäre und für die Arbeitnehmer eine entsprechende Planungsunsicherheit entstehen würde.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß eine Karrierepolitik, bei der Beförderungen anhand von Seniorität erfolgen, aus Arbeitgeber-sicht neben den eingangs geschilderten Vorteilen auch erhebliche Defizite aufweist. Eine senioritätsabhängige Beförderung wird allgemein sowohl dem Anreizziel als auch dem Allokations- und Matchingziel weitgehend *nicht* gerecht.<sup>274</sup> Leistungsanreize können nur in Höhe eines bestimmten Mindeststandards gesichert werden,<sup>275</sup> für Arbeitnehmer hoher Qualität erhöhen sich sogar die Fluktuationsanreize. Auch die Allokationsfunktion eines Karrieresystems dürfte unter der Senioritätsregel prinzipiell schlechter erfüllt sein als bei einer leistungsorientierten Karrierepolitik, da bei einer strikten Senioritätsregel sämtliche individuellen Informationen, die ein Arbeitgeber über einen Arbeitnehmer während dessen betrieblicher Karriere gesammelt hat, ignoriert werden.<sup>276</sup> Angesichts dieser beiden allgemeinen Kritikpunkte erscheint die Senioritätsregel als *alleiniges* Entscheidungskriterium für Beförderungen aus Arbeitgeber-sicht nicht ratsam, zumal die nicht unbedeutenden humankapitaltheoretischen Argumente in Unterabschnitt IV.2.5.1.1 entscheidend von den Kontextfaktoren "Arbeitsorganisation" und "Technologie" abhängen. Spezifisches Humankapital erhält nur dann ein hohes Gewicht bei Beförderungen, wenn zumindest ansatzweise Mobilitätsketten im Sinne der Theorie interner Arbeitsmärkte vorliegen. Letztlich kann akkumuliertes spezifisches Humankapital auch nicht das ausschlaggebende Argument für eine senioritätsabhängige und gegen eine leistungsabhängige Beförderung sein, da die Bildung spezifischen Humankapitals auch als Leistungskriterium gewählt werden kann, so daß genau derjenige Arbeitnehmer befördert wird, der die meisten betriebsspezifischen Fähigkeiten erworben hat. Im folgenden sollen nun allgemein die spezifischen Stärken und

---

<sup>274</sup>Vgl. auch DOBSON (1988: 25-26).

<sup>275</sup>Vgl. REYNOLDS (1982: 452-453); BECKER (1985: 138-139); HÜBLER (1985: 48-49).

<sup>276</sup>Vgl. REYNOLDS (1982: 453); HÜBLER (1985: 48); BECKER (1985: 138).

Schwächen leistungsorientierter Beförderungssysteme aufgezeigt werden.

### 2.5.2 Leistung als Aufstiegskriterium: Beförderungsturniere

Alternativ zum Senioritätskriterium kann sich der Arbeitgeber auch für ein beeinflussbares Beförderungssystem entscheiden und den betrieblichen Aufstieg eines Arbeitnehmers von einem Leistungskriterium (i.w.S.) abhängig machen.<sup>277</sup> Sofern für die Besetzung einer vakanten Stelle mindestens zwei Bewerber zur Verfügung stehen, entsteht durch die Konkurrenz um den Aufstieg eine Art **relativer Leistungswettbewerb** oder auch **Rank-order tournament**, bei dem derjenige Bewerber als "Turniergewinner" hierarchisch aufsteigt, der im relativen Vergleich zu allen anderen Bewerbern die höchste Leistung erbracht hat. Für die Diskussion derartiger Leistungsturniere hat sich mittlerweile eine eigenständige Literatur, die Tournament-Literatur, entwickelt.<sup>278</sup> Während die Anwendbarkeit der Ergebnisse dieser Literatur auf Leistungsturniere als *Entlohnungsform* (u.a. für Topmanager) sowohl auf der deskriptiven als auch auf der präskriptiven Ebene nicht unumstritten ist,<sup>279</sup> besteht in der Literatur weitgehend positive Übereinstimmung hinsichtlich einer Anwendbarkeit auf *Beförderungsfragen*.<sup>280</sup> Im folgenden sollen daher die wichtigsten Ergebnisse der Tournament-Literatur zusammengetragen sowie um einige

<sup>277</sup>Zu einem Überblick zum Stand von Theorie und Empirie relativer Leistungsvergleiche vgl. WINTER (1996b).

<sup>278</sup>Im Vordergrund standen hierbei zunächst Fragen, die sich mit einem direkten Vergleich zwischen Rank-order tournaments und Stücklohnsystemen beschäftigten; vgl. LAZEAR/ROSEN (1981); GREEN/STOKEY (1983). Zu einer vergleichenden empirischen Untersuchung vgl. BULL/SCHOTTER/WEIGELT (1987), aber auch DRAGO/HEYWOOD (1989). Zu einer (pauschalen) Ablehnung innerbetrieblicher Wettbewerbe aus gewerkschaftlicher Sicht sowie aus Sicht des Betriebsrats vgl. BREISIG (1990: 599-610).

<sup>279</sup>Während die Befunde von GIBBONS/MURPHY (1990) und MAIN/O'REILLY/WADE (1993) konsistent mit der These relativer Leistungsturniere zwischen (Top-)Managern sind, kann die These von ANTLE/SMITH (1986); O'REILLY/MAIN/CRYSTAL (1988); JANAKIRAMAN/LAMBERT/LARCKER (1992) und LAMBERT/LARCKER/WEIGELT (1993) nicht (eindeutig) gestützt werden. Vgl. zudem BOGNANNO (1994: insbesondere seine abschließende Bewertung auf Seite 489). Auch die Längsschnittstudie von LEONHARD (1990) führt nur zu einem gemischten Ergebnis hinsichtlich der Lohnstruktur von Führungskräften: Unterstützt wird die Tournament-These durch den Befund, daß die Gehaltsdifferenzen innerhalb einer Hierarchie mit steigender Hierarchiestufe zunehmen (Seite 19-S) und daß zwischen Beförderungswahrscheinlichkeit und Gehaltszuwachs ein inverser Zusammenhang besteht (Seite 27-S). Gegen die These spricht jedoch, daß Führungskräfte in flachen Hierarchien 32% weniger verdienen als ihre Kollegen in großen Hierarchien.

<sup>280</sup>Vgl. u.a. ROSENBAUM (1979a); ROSEN (1986); HANADA (1989); BRÜDERL/DIEKMANN/PREISENDÖRFER (1989); PUCIK (1991); FERRALL (1991); BERKOWITZ/KOTOWITZ (1993). Die Ergebnisse der empirischen Studie von GIBBS (1994) sind hingegen gemischt. Sie

Aspekte ergänzt werden. Betrachtet wird dabei zunächst das individuelle *Arbeitsergebnis* eines Arbeitnehmers, im Anschluß daran dann der *Erwerb betriebspezifischer Qualifikationen* als Leistungskriterium.

### 2.5.2.1 Beförderungsturniere als Anreizinstrument

Die Grundidee der Anreizgestaltung mittels Beförderungsturniere wurde bereits in Unterabschnitt III.1.2 im Zusammenhang mit der Lotterielösung kurz erläutert: Durch die Aussicht, als Turniergewinner auf eine höher dotierte Stelle befördert zu werden, verbunden mit der Option, später an bedeutenderen Beförderungsturnieren teilnehmen zu dürfen, ergibt sich für *sämtliche* Bewerber ein direkter Anreiz zur Erhöhung der Leistungsintensität, obwohl nur ein "1. Turnierpreis" (Beförderung) zu vergeben ist. Dieser Turnierpreis setzt sich insgesamt aus zwei Komponenten zusammen: einer *expliziten* Anreizkomponente aufgrund des unmittelbaren Einkommenszuwachses durch die Beförderung sowie einer *impliziten* Anreizkomponente, die sich aus der Option auf einen weiteren hierarchischen Aufstieg ergibt. Wie ROSEN (1986) mit seinem mehrstufigen Tournament-Modell gezeigt hat, müssen die Einkommensdifferenzen zwischen den Hierarchiestufen entlang der betrieblichen Aufstiegsleiter – zumindest diejenige zwischen der vorletzten und der letzten Hierarchiestufe – deutlich zunehmen, um auch auf höheren Hierarchieebenen noch vergleichsweise hohe Karriereanreize aufrechtzuerhalten.<sup>281</sup> Durch die Erhöhung der Einkommensdifferenzen wird hierbei dem durch jede weitere Beförderung sinkenden Optionswert einer betrieblichen Karriere entgegengewirkt.

Die Anreizwirkung von Beförderungsturnieren hängt von zahlreichen Faktoren ab. Für eine differenzierte Betrachtung dieser Faktoren sollen im folgenden zehn einzelne Aspekte unterschieden werden: der Turnierpreis, der Homogenitätsgrad unter den Turnierteilnehmern sowie die Informationsverteilung hierüber zwischen den Beteiligten, die Anzahl der Turnierteilnehmer, die Bedeutung von Zwischeninformationen, kon-

---

bestätigen zum Teil sowohl die Aussagen der Tournament-Literatur als auch diejenigen des neoklassischen Wertgrenzprodukt-Ansatzes.

<sup>281</sup>Zur empirischen Bestätigung außerordentlich hoher oder auch steigender Entlohnung(sdifferenzen) auf oberen Hierarchiestufen vgl. LEONHARD (1990: 19-S); CAPPELLI/CASCIO (1991); LAMBERT/LARCKER/WEIGELT (1993); BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1994a: 904-906); ERIKSSON (1996); aber auch O'REILLY/MAIN/CRYSTAL (1988).

traproduktive Beeinflussungsaktivitäten und Eskalationseffekte, Absprachen zwischen den Teilnehmern (Kollusionen), externe Karrierealternativen, Innovationsanreize, Career concerns sowie sonstige Probleme.<sup>282</sup> Zur Diskussion des Einflusses der einzelnen Faktoren soll dabei zur Vereinfachung zu den einstufigen Turniermodellen zurückgekehrt werden, die den Fall eines einmaligen Beförderungswettbewerbs isoliert betrachten.

**TURNIERPREIS.** Die Modellergebnisse zeigen zum einen, daß die Leistungsintensität der Turnierteilnehmer eine steigende Funktion des Turnierpreises, d.h. des Einkommenszuwachses aufgrund der Beförderung, ist.<sup>283</sup> Geht man von einem 2-Personen-Turnier aus, so läßt sich zeigen, daß die Anreizwirkung noch verbessert werden kann, indem neben dem Gewinner- und dem Verliererpreis ein dritter Turnierpreis festgelegt wird für den Fall, daß sich die Leistungsergebnisse der beiden Turnierteilnehmer nur um einen relativ geringen Betrag unterscheiden.<sup>284</sup> Der Gewinner erhält nun nur noch dann den ersten Preis, wenn er seinen Gegner um mehr als den vorgegebenen "Mindestabstand" geschlagen hat. Unterscheiden sich die Leistungsergebnisse der beiden Teilnehmer dagegen um weniger als den ex ante bekanntgegebenen Mindestabstand, so erhalten beide ein Preisgeld, das dem Durchschnittswert aus Gewinner- und Verliererpreis entspricht. Eine direkte Übertragung dieses Ergebnisses auf den Fall eines *Beförderungsturniers* fällt nicht einfach. Man könnte sich eventuell jedoch vorstellen, daß in solch einer Situation, in der eine eindeutige Leistungsunterscheidung aufgrund des geringen Unterschiedes nur schwer zu vertreten ist, keiner der beiden Arbeitnehmer endgültig die höhere Stelle zugewiesen bekommt. Statt dessen wird in

<sup>282</sup>Zusätzliche Möglichkeiten der Anreizgestaltung durch Beförderungsturniere bestehen, falls die Arbeitnehmer Situationen nicht nach dem Erwartungsnutzenkonzept, sondern nach dem Konzept relativer Entbehrung (Relative deprivation) bewerten. Hierbei findet eine Bewertung sowohl anhand der Einkommensdifferenzen zu höheren Hierarchiestufen als auch in Abhängigkeit zu der Anzahl der Arbeitnehmer auf höheren bzw. höher dotierten Stufen statt, so daß die relative Entbehrung eines Arbeitnehmers zunimmt, falls nicht er, sondern ein Kollege das Beförderungsturnier gewinnt, oder falls er in eine Abteilung mit mehr Vorgesetzten versetzt wird. Vgl. STARK (1987), (1990); KRÄKEL (1997b).

<sup>283</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 844-846); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 28); ROSEN (1988a: 83); LAZEAR (1992a: 22). Eine empirische Bestätigung erfahren die Modellergebnisse durch die Feldstudien von EHRENBERG/BOGNANNO (1990a), (1990b) – vgl. dazu aber auch ORSZAG (1994) – über Profi-Golfturniere in den USA und Europa, BECKER/HUSELID (1992) über Autorennen und KNOEBER/THURMAN (1994) über den Wettbewerb zwischen Hühnchenzüchtern.

<sup>284</sup>Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 30-32); McLAUGHLIN (1988: 233-234); KNOLL (1994: 58-59); BROWN (1994: 222).

einer weiteren Periode, in der die Aufgaben der vakanten Stelle entweder umdelegiert oder aber den beiden Bewerbern abwechselnd als Stellvertreter anvertraut werden, entschieden, welcher der beiden letztendlich der Nachfolger für die höhere Stelle sein soll. Schon durch die zeitliche Verzögerung wird bewirkt, daß in diesem Fall keiner der beiden Bewerber den Gewinnerpreis in Form eines sofortigen Einkommenszuwachses erhält.

**HOMOGENITÄTSGRAD UND INFORMATIONSVERTEILUNG.** Einen entscheidenden Einfluß auf die Anreizwirkung von Beförderungsturnieren haben insbesondere auch die unterschiedlichen Kombinationen aus Homogenitätsgrad des Bewerberpools und der Informationsverteilung hierüber zwischen den Beteiligten. Sind die Turnierteilnehmer bekanntermaßen von gleicher Qualität, d.h. homogen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, so ist die Anreizwirkung des Turniers sehr gut. Für diesen Fall läßt sich modelltheoretisch ein symmetrisches Gleichgewicht herleiten, bei dem die Arbeitnehmer eine identische Arbeitsintensität wählen, so daß letztlich ex post Zufallseinflüsse den Ausschlag geben, welcher Turnierteilnehmer gewinnt.<sup>285</sup> Ein analoges Ergebnis trifft für den Fall zu, daß die Turnierteilnehmer heterogen, also von unterschiedlicher Qualität, sind, zwischen den Beteiligten jedoch symmetrische Unsicherheit herrscht, wodurch ein Turnierteilnehmer ex ante nicht beurteilen kann, ob er es mit einem starken Gegner zu tun hat oder aber mit jemandem, der nur geringe Fähigkeiten besitzt.<sup>286</sup>

Problematisch sind Beförderungsturniere hingegen, wenn die Turnierteilnehmer heterogen sind und *alle* Beteiligten die individuelle Qualität jedes einzelnen Teilnehmers genau beobachten können. In solch einem Fall ist zu erwarten, daß (im 2-Personen-Turnier) sowohl der voraussichtliche Verlierer als auch der voraussichtliche Gewinner nur eine minimale Lei-

<sup>285</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 844-845); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 40); ROSEN (1988a: 83-84). Voraussetzung ist allerdings, daß die Streuung der Zufallseinflüsse hinreichend groß und der Ausgang des Turniers somit hinreichend unsicher ist. Wäre der Zusammenhang zwischen Arbeitseinsatz und Arbeitsergebnis zu deterministisch, könnte sich jeder der Turnierteilnehmer – ausgehend von der Situation gleichen Arbeitseinsatzes – durch eine marginale Erhöhung der Anstrengung den Sieg sichern. Dadurch wäre letztlich ein Gleichgewichtszustand nicht mehr erreichbar: Der andere Teilnehmer würde ebenfalls seine Anstrengung marginal erhöhen, wodurch die Anstrengungen wieder gleich wären usw.; vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 845, Fn. 2); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 29); McLAUGHLIN (1988: 235); KNOEBER (1989: 282).

<sup>286</sup>Vgl. ROSEN (1988a: 83-84).

stung erbringen werden – ersterer, weil er bei gleichem Arbeitseinsatz keine Chance auf einen Turniersieg hat,<sup>287</sup> und letzterer, weil dieser das Kalkül des anderen kennt.<sup>288</sup> Da in diesem Fall sämtliche Qualitätsinformationen auch dem Arbeitgeber bekannt sind, könnte dieser jedoch vor Turnierbeginn ein Handicap für den voraussichtlichen Gewinner festlegen, d.h. der fähigere Teilnehmer müßte für einen Turniersieg den weniger fähigen mit einem bestimmten Abstand besiegen. Auf diese Weise wäre die Chancengleichheit zwischen den Kontrahenten wieder hergestellt, so daß eine gute Anreizwirkung analog zum homogenen Fall erzielt werden könnte. Nachteilhaft bleibt jedoch für den Arbeitgeber, daß er nun dem fähigeren Arbeitnehmer, gegen den diskriminiert wird, ein Startgeld zur Kompensation zahlen muß, damit sich dieser überhaupt erst zu einer Teilnahme am Beförderungsturnier bereit erklärt.<sup>289</sup>

Noch problematischer erscheint der Einsatz eines Beförderungsturniers, wenn die Teilnehmer ihre unterschiedlichen Qualitäten gegenseitig beobachten können, der Arbeitgeber jedoch nicht, so daß nun keine Handicap-Lösung mehr vom Arbeitgeber eingesetzt werden kann.<sup>290</sup> Für solch eine Situation asymmetrisch verteilter Qualitätsinformationen sei beispielsweise angenommen, daß die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, an einem von zwei Beförderungsturnieren teilzunehmen: Turnier A, in dem Arbeitnehmer sehr hoher (absoluter) Qualität teilnehmen sollen, da hier Stellen zu vergeben sind, die mit schwierigen Aufgaben betraut sind, sowie Turnier B, in welchem von der Arbeitgeberseite her die Teilnahme von Arbeitnehmern weniger hoher Qualität erwünscht ist, da hier Stellen mit Verwaltungs- bzw. Routineaufgaben zu besetzen sind. Bei asymmetrisch verteilten Informationen kann nicht davon ausgegangen werden, daß sich die Arbeitnehmer freiwillig selbst sortieren und sich ihrer Fähigkeiten entsprechend Turnier A oder B zuordnen. Zu befürchten ist vielmehr, daß gute Arbeitnehmer einen Anreiz haben könnten, sich

<sup>287</sup>Die Laborexperimente von BULL/SCHOTTER/WEIGELT (1987) zeigen jedoch, daß benachteiligte Teilnehmer (dort: jene mit höherem Arbeitsleid) durch die ungleichen Bedingungen eher noch angespornt werden und daher einen unerwartet hohen Arbeitseinsatz wählen.

<sup>288</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 861-863); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 40); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 42-44); HÜBLER (1985: 54); ROSEN (1988a: 83, 86); KNOEBER (1989: 282); ALEWELL (1993: 220-221); KNOEBER/THURMAN (1994: 157); KNOLL (1994: 57).

<sup>289</sup>Vgl. O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 44); HÜBLER (1985: 54); McLAUGHLIN (1988: 246-247).

<sup>290</sup>Vgl. DYE (1984: 147); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 44).

für Turnier B zu bewerben (Slumming), um dort mit relativ geringer Anstrengung gegen vermeintlich schwächere Kontrahenten als Turnierge winner hervorzugehen, was wiederum zu geringeren Leistungsanreizen für die schwächeren Teilnehmer führt, sobald die überragende Stärke der guten Arbeitnehmer deutlich wird. Umgekehrt ist auch vorstellbar, daß sich weniger fähige Arbeitnehmer für Turnier A melden (Climbing), falls der dortige Verliererpreis gegenüber dem Gewinnerpreis in Turnier B, der einen gewissen Arbeitseinsatz erfordern würde, lukrativ erscheint.

Derartige Zuordnungsprobleme sind im Prinzip nicht auszuschließen, wenn Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, sich für unterschiedliche Karrierepfade innerhalb eines Unternehmens zu entscheiden. Vielfach kann dieses Problem jedoch dadurch entschärft werden, daß der Arbeitgeber (anhand von Individualfaktoren) eine Vorselektion zwischen den Arbeitnehmern durchführt (z.B. bei der Einstellung u.a. über Zertifikate, in der Probephase, durch Weiterbildungskurse usw.), wodurch für einen Bewerberpool als Teilnehmerkreis an einem Beförderungsturnier ein gewisser Homogenitätsgrad (zumindest ex ante, so daß im idealen Fall symmetrische Unsicherheit herrscht) garantiert werden kann.<sup>291</sup> Modelltheoretisch läßt sich zudem zeigen, daß über eine geeignete Kombination aus Turnierpreis und Überwachungsgenauigkeit eine Selbsteinordnung der Arbeitnehmer induziert werden kann.<sup>292</sup> Heterogene Arbeitnehmer werden sich ihren Fähigkeiten entsprechend dem Turnier A oder dem Turnier B zuordnen, wenn für Turnier A ein großer Abstand zwischen Gewinner- und Verliererpreis (d.h. ein hoher Einkommenszuwachs für den Beförderten) kombiniert mit einer geringen Überwachungsgenauigkeit gewählt wird und für Turnier B umgekehrt eine geringe Preisdifferenz gekoppelt mit einer hohen Überwachungsgenauigkeit.<sup>293</sup> Neben einer Selbstselektion der Teilnehmer bleiben auf diese Weise letztlich auch die Leistungsanreize innerhalb der beiden Turniere erhalten.

<sup>291</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 860-861); BELLMANN (1986b: 13-14); ALEWELL (1993: 221).

<sup>292</sup>Vgl. O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 44-46); BELLMANN (1986a: 75-78); MAIN/O'REILLY/WADE (1993: 608).

<sup>293</sup>Hierbei bleibt das Turnier A für gute Arbeitnehmer attraktiv, während für weniger gute Arbeitnehmer der Verliererpreis in diesem Turnier (als das für sie sehr wahrscheinliche Ergebnis) nicht mehr verlockend erscheint, wenn der Gewinnerpreis in Turnier A sehr stark angehoben und der Verliererpreis entsprechend stark gesenkt wird. Umgekehrt werden gute Arbeitnehmer keinen Anreiz mehr haben, sich für Turnier B zu melden, da hier der zu erwartende Gewinn (trotz des nur geringen erforderlichen Arbeitseinsatzes) zu niedrig ist.

**ANZAHL DER TURNIERTEILNEHMER.** Die Anreizwirkung eines Beförderungsturniers hängt schließlich auch von der Anzahl der Teilnehmer ab. Es läßt sich zeigen, daß mit zunehmender Teilnehmerzahl und dadurch stärkerem Wettbewerb um zu vergebende lukrative Stellen die Anreizwirkung erhöht wird. Modelltheoretisch läßt sich über eine sehr hohe Teilnehmerzahl trotz Unsicherheit als Ergebnis sogar die First-best-Lösung erreichen, die sonst nur unter perfekter Information des Arbeitgebers erzielt werden kann.<sup>294</sup>

**ZWISCHENINFORMATIONEN.** Bisher konnte anhand der Ergebnisse, die im Rahmen der Tournament-Literatur für stilisierte Leistungsturniere ermittelt wurden, gezeigt werden, daß die Anreizwirkung von Beförderungsturnieren unter bestimmten Situationsbedingungen weitaus besser ist als unter anderen Bedingungen. Es lassen sich jedoch auch allgemeine Probleme anführen, mit denen Beförderungsturniere behaftet sein können, unabhängig von spezifischen Situationsbedingungen. Zum einen laufen Beförderungsturniere oftmals über einen längeren Zeitraum als andere Leistungsturniere, wodurch sich gerade für Beförderungsturniere eine hohe Wahrscheinlichkeit ergibt, daß Arbeitnehmer Informationen über den Zwischenstand des Turniers erhalten.<sup>295</sup> Dieses impliziert die Gefahr, daß Arbeitnehmer, die bei solch einem Zwischenstand weit zurückliegen, möglicherweise von einer weiteren Arbeitsanstrengung absehen, um zumindest ihr Arbeitsleid zu senken. Wird dieses wiederum für die anderen Arbeitnehmer ersichtlich, resultieren hieraus weitere negative Anzeizeffekte.<sup>296</sup> Zwischeninformationen sind auch dann problematisch,

<sup>294</sup>Vgl. NALBUFF/STIGLITZ (1983a: 23, 32-33); ROSEN (1988a: 84). Es läßt sich hierbei zeigen, daß durch eine Bestrafung (z.B. Degradierung) des schlechtesten Turnierteilnehmers eine höhere Anreizwirkung erzielt wird als durch eine Belohnung des besten Teilnehmers; vgl. NALBUFF/STIGLITZ (1983a: 23, 33-34). Für den Fall mehrerer gleichzeitig zu vergebender Turnierpreise bzw. Stellen zeigen GLAZER/HASSIN (1988), daß es bei homogenen Teilnehmern optimal ist, den Schlechtesten zu bestrafen (d.h. von  $n$  Teilnehmern erhalten die  $n-1$  besten den gleichen Preis, während der des Verlierers gleich Null beträgt), und bei heterogenen Teilnehmern dagegen, den Besten zu belohnen (d.h. von  $n$  Teilnehmern erhalten die  $n-1$  schlechtesten einen Preis in Höhe von Null und der beste einen positiven Preis).

<sup>295</sup>Zum Problem der Zwischeninformationen vgl. MCLAUGHLIN (1988: 249); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 362). Vgl. auch LEEDS (1988) sowie EHRENBURG/SMITH (1991: 431).

<sup>296</sup>Diese Situation läßt sich auch so interpretieren, daß ab dem Zwischenstand zwischen den (eventuell sogar homogenen) Arbeitnehmern ein unfaires Turnier im Sinne von O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984) herrscht, d.h. der zurückliegende Arbeitnehmer muß ab dem Zwischenstand ein höheres Ergebnis als andere Arbeitnehmer erzielen, um noch das gesamte Beförderungsturnier gewinnen zu können. Die Laborbefunde von WEIGELT/DUKERICH/SCHOTTER (1989) zeigen für eine derartige Situation jedoch, daß alle Akteure



wenn Arbeitnehmer versuchen, durch einen sehr hohen Arbeitseinsatz zu Beginn des Turniers anderen Arbeitnehmern eine vermeintlich überlegende Stärke zu signalisieren, um diese dadurch von einer Fortsetzung des Wettbewerbs abzuschrecken.<sup>297</sup> Effizienzverluste für den Arbeitgeber entstehen hierdurch, da Arbeitnehmer eine ineffizient hohe (niedrige) Anstrengung zu Beginn (am Ende) des Turniers wählen und weil möglicherweise nicht der fähigste Arbeitnehmer letztendlich befördert wird.

**BEEINFLUSSUNGSAKTIVITÄTEN UND ESKALATIONEFFEKTE.** Zum anderen beinhalten relative Leistungsvergleiche auch die Gefahr kontraproduktiver Beeinflussungsaktivitäten durch einzelne Turnierteilnehmer.<sup>298</sup> Da die Rangfolge und nicht absolute Leistungsergebnisse für den Gewinn des Beförderungsturniers ausschlaggebend sind, kann ein Arbeitnehmer seine Gewinnchancen nicht nur durch eine Erhöhung des eigenen Arbeitsergebnisses, sondern auch durch eine Verringerung der Arbeitsergebnisse seiner Konkurrenten erhöhen. Solche Sabotageaktivitäten (u.a. auch schon durch das Vorenthalten relevanter Informationen den Kollegen gegenüber) sind um so wahrscheinlicher, je geringer die relativen Sabotagekosten im Vergleich zu demjenigen Arbeitsleid sind, das durch eine Erhöhung der eigenen Leistung verursacht werden würde, und je unwahrscheinlicher es ist, daß das Arbeitnehmergehalten sanktioniert wird. Das Problem gegenseitiger Sabotage tritt zudem in verschärfter Form auf, wenn der Einkommens- bzw. Nutzenzuwachs aufgrund der Beförderung

---

(also sowohl die zurückliegenden als auch die führenden) höhere Aktivitätsniveaus wählen als von der Theorie vorausgesagt.

<sup>297</sup>Vgl. ROSEN (1986: 714), (1988a: 88).

<sup>298</sup>Es sei denn, einem Stellenbewerber kann die Identität seiner Kontrahenten, die ebenfalls für die vakante Stelle in Frage kommen, vorenthalten werden. Aktuelle Bezüge zum Sabotage-Problem finden sich im Zusammenhang mit der Mobbing-Diskussion; vgl. zu Mobbing z.B. NEUBERGER (1994); KRÄKEL (1995c), (1997a). Zu einer Beeinflussung des Vorgesetzten, dem "Schiedsrichter" des Beförderungsturniers, vgl. die Ausführungen in Unterabschnitt III.2.2 sowie IV.2.5.2.4. Zur Beeinflussung der Konkurrenten in Form von Sabotage sowie zu möglichen Gegenmaßnahmen (z.B. Reduktion des Beförderungspreises, Selektion nach Persönlichkeitsmerkmalen bei der Einstellung) vgl. HAX (1965: 209); KOCH (1981: 124); NALBUFF/STIGLITZ (1983a: 40); DYE (1984: 148); HÜBLER (1985: 53); DRAGO/TURNBULL (1988: 100-101); McLAUGHLIN (1988: 248); ROSEN (1988a: 87-88); LAZEAR (1989), (1991: 95-96), (1992a: 27-28), (1993: 10, 13); KNOEBER (1989: 282-283); CARMICHAEL (1989: 80); GIBBONS/MURPHY (1990: 30-S-35-S); EHRENBERG/SMITH (1991: 432); MILGROM/ROBERTS (1992: 369); BORLAND (1992a: 150); KNOLL (1994: 58). LAZEARS These, wonach Einkommensunterschiede auf hohen Hierarchierängen aufgrund der Sabotagegefahr verringert werden, kann durch die Studie von MAIN/O'REILLY/WADE (1993) nicht gestützt werden. Zu Neid als Motiv für Sabotage vgl. MUI (1995).

außerordentlich groß ist. Dem könnte durch eine Angleichung der Entlohnungen auf den verschiedenen Hierarchiestufen entgegengewirkt werden, was dann jedoch zu Lasten der allgemeinen Anreizwirkung des Beförderungsturniers gehen würde.

Ein weiteres Problem ergibt sich für Beförderungsturniere, wenn Teilnehmer die Möglichkeit haben, die Zusammensetzung des Bewerberpools zu beeinflussen.<sup>299</sup> Arbeitnehmer würden ihren diskretionären Entscheidungsspielraum dann dazu nutzen, möglichst schwache Turniergegner auszusuchen. Denkbar sind z.B. Fälle, in denen Arbeitnehmer versuchen, in andere Abteilungen zu wechseln, in denen sie sich bessere Aufstiegschancen aufgrund vermeintlich schwächerer Kontrahenten erhoffen.

Ein sehr hoher Turnierpreis kann nicht nur zu einer höheren Sabotagegefahr führen. Eine andere Form von Eskalationseffekt aufgrund eines überaus großen Turnierpreises läßt sich durch die Vorstellung eines Rattenrennens charakterisieren, bei dem alle Arbeitnehmer eine ineffizient hohe Arbeitsanstrengung wählen,<sup>300</sup> die zu einer Überbeanspruchung von

<sup>299</sup>Vgl. GIBBONS/MURPHY (1990: 31-S); JANAKIRAMAN/LAMBERT/LARCKER (1992: 67); BORLAND (1992a: 150); DYE (1992). Der in DYE (1992) diskutierte Fall bezieht sich auf die überbetrieblichen Karriereaussichten von Top- bzw. Divisionsmanagern und weist somit starke Bezüge zur später zu diskutierenden Career concerns-Debatte auf: Ergeben sich beispielsweise Einkommenserhöhungen sowie verbesserte Karrierechancen eines Topmanagers in Abhängigkeit vom relativen Erfolg "seines" Unternehmens im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen derselben Branche, wird ein Manager nur in solche Branchen investieren und als Konkurrent antreten, in denen er sich einen hohen relativen Erfolg verspricht. Einerseits werden vom Manager dadurch zwar Branchen gewählt, in denen die Unternehmung komparative Wettbewerbsvorteile besitzt. Andererseits wird der Manager jedoch vor allem wenig konkurrenzintensive Branchen aussuchen, die möglicherweise genau deshalb nur wenig kompetitiv sind, da sich ein Markteintritt vom absolut erzielbaren Gewinn her eigentlich nicht lohnt.

<sup>300</sup>Vgl. HOLMSTRÖM (1982a: 219-221); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 29-30, 31-32); REES (1992: 570); MILGROM/ROBERTS (1992: 372-374); KRÄKEL/SCHAUBENBERG (1994). Zu Parallelen mit japanischen Face-to-face-Turnieren vgl. KONISHI/OKUNO-FUJIWARA/SUZUKI (1996: 227). Letztlich kann es aus ganz unterschiedlichen Gründen zu einem Rattenrennen im Sinne ineffizient hoher Leistungsniveaus kommen. Im hier diskutierten Fall verhalten sich die (homogenen) Arbeitnehmer selbst rational, während dem Arbeitgeber ein Entscheidungsfehler (zu hoher Turnierpreis) unterläuft. Ein Rattenrennen ist damit die Konsequenz einer fehlgeschlagenen Personalpolitik. Rattenrennen können jedoch auch bei rationalem Verhalten aller Beteiligten entstehen, wenn die Arbeitnehmer heterogen und Qualitätsinformationen asymmetrisch verteilt sind. Ein Rattenrennen kann dann in Form eines separierenden (paretoineffizienten) Gleichgewichts auftreten; vgl. dazu AKERLOF (1976); MIYAZAKI (1977); LAZEAR/ROSEN (1981: 859-860); ROSEN (1988a: 87). DIXIT (1987) zeigt, daß es zu einem höheren als dem Gleichgewichtsniveau für den Arbeitseinsatz kommen kann, wenn die Turnierteilnehmer heterogen sind und die Möglichkeit haben, sich von vornherein auf ein bestimmtes Anstrengungsniveau verbindlich festzulegen. Zu einer Eskalation kann es letztlich auch dann kommen, wenn Arbeitnehmer über Karriereerfolge ihren gesellschaftlichen Status gegenüber bestimmten Bezugspersonen (z.B. Verwandte, Freunde, Kollegen) erhöhen wollen und mit diesen Bezugspersonen dadurch in einen ständigen Statuswettbewerb treten; vgl. im Zusammenhang mit Konsumententscheidungen

Ressourcen (z.B. Gesundheit, Material, Maschinen) führt. Verstärkt tritt dieses Problem insbesondere dann auf, wenn Arbeitnehmer ihre Arbeitsanstrengung gegenseitig gut beobachten können: Erhöht der eine Arbeitnehmer seine Anstrengungen, um das Beförderungsturnier zu gewinnen, so wird der andere Arbeitnehmer unmittelbar mit einer Leistungserhöhung darauf reagieren, will er seine Chancen auf einen Gewinn des Beförderungsturniers noch aufrechterhalten. Entsprechend wird daraufhin der erste Arbeitnehmer wiederum seine Leistung erhöhen usw. Der Auslöser für eine derartige Eskalation kann ein zu hoher Einkommenszuwachs sein, den der Arbeitgeber für den Gewinner des Beförderungsturniers festgelegt hat.

**HORIZONTALE KOLLUSIONEN.** Beförderungsturniere versagen völlig als Anreizinstrument, wenn es den Arbeitnehmern gelingt, eine stabile Absprache (Kollusion) zu treffen, die zu einer gemeinsamen Verringerung der Arbeitsanstrengungen führt.<sup>301</sup> Theoretisch könnten sich alle Arbeitnehmer zusammen besser stellen, wenn sie ihre individuellen Arbeitsleistungen um den gleichen Prozentsatz verringern würden: Die relative Position der Arbeitnehmer im Beförderungsturnier würde davon nicht betroffen werden. Alle Arbeitnehmer könnten jedoch ihren Nutzen durch eine Verringerung des Arbeitsleids erhöhen. Fraglich ist allerdings, ob derartige Absprachen stabil sind, was vermutlich nur im Einzelfall genau entschieden werden kann.<sup>302</sup> Tendenziell gilt, daß Arbeitnehmerabsprachen zur Leistungsreduktion eher stabil sind, wenn der Interaktionszeithorizont der Arbeitnehmer auch nach dem Beförderungsturnier noch beträchtlich<sup>303</sup> ist, so daß Arbeitnehmer, die von der Absprache abgewichen sind, anschließend von den anderen Arbeitnehmern sanktioniert werden können, wenn die Anzahl der Arbeitnehmer vergleichsweise gering ist und wenn die Leistungsanstrengungen der Arbeitnehmer untereinander gut beobachtbar sind.<sup>304</sup> Die beiden zuletzt genannten Punkte

---

und Statuswettbewerb RAUSCHER (1992).

<sup>301</sup>Vgl. MOOKHERJEE (1984: 442-444); DYE (1984: 148); MCLAUGHLIN (1988: 248); CARMICHAEL (1989: 80); KNOEBER (1989: 282-283); MILGROM/ROBERTS (1992: 369); BORLAND (1992a: 150-151); LAZEAR (1992a: 27); KNOLL (1994: 58).

<sup>302</sup>Zu einer genaueren Diskussion vgl. KRÄKEL (1999b: Abschnitt IV.3).

<sup>303</sup>Idealtypisch: "offen" im Sinne von "für die Turnierteilnehmer unbekannt".

<sup>304</sup>Vgl. MALCOMSON (1986: 814); GIBBONS/MURPHY (1990: 34-S); ALEWELL (1993: 205-209, 219-220).

führen dazu, daß die Kosten für die Durchsetzung der Absprache (z.B. für die Überprüfung der vereinbarten Leistungsniveaus sowie Kommunikationskosten) nur relativ gering sind und den erzielbaren Kollusionsgewinn nicht übersteigen. Gerade diese zwei genannten Punkte dürften für Beförderungsturniere im Vergleich zu anderen Leistungsturnieren tendenziell eher erfüllt sein.<sup>305</sup> Zu bedenken ist jedoch, daß dem Arbeitgeber im Gegenzug schon bei einem Kollusionsverdacht drastische Sanktionsmaßnahmen zur Verfügung stehen (z.B. dauerhafter Beförderungsstopp, Entlassung), was eine Absprache auch aus Arbeitnehmersicht wiederum nur bedingt attraktiv erscheinen läßt.<sup>306</sup> Zudem gilt für Beförderungsturniere im Gegensatz zu einfachen Leistungsturnieren, daß am Ende des Turniers einer der Arbeitnehmer auf eine höhere Stelle befördert wird, wodurch die *ursprüngliche* Interaktionsbeziehung zwischen den Arbeitnehmern automatisch beendet ist. Diese von vornherein begrenzte Interaktionsdauer spricht ebenfalls gegen eine hohe Kollusionsgefahr für *Beförderungsturniere*.<sup>307</sup>

EXTERNE KARRIEREALTERNATIVEN. Problematisch wird die Anreizgestaltung über eine gezielte hierarchische Lohnstruktur im Zusammenhang mit Beförderungsturnieren für den Arbeitgeber, wenn Arbeitnehmer vergleichbare Karrierechancen außerhalb der Unternehmung haben.<sup>308</sup> Der Verliererpreis für ein Beförderungsturnier ist dann möglicherweise nicht mehr vom Arbeitgeber beeinflussbar, sondern wird durch das externe Alternativeinkommen des Arbeitnehmers gebildet. Da eine optimale Turnierpreisstruktur jedoch für eine gezielte Anreizgestaltung notwendig ist, kann es in solchen Situationen zu Fehlanreizen kommen.

<sup>305</sup>Vgl. für die Topmanagement-Ränge einer Hierarchie GIBBONS/MURPHY (1990: 35-S-36-S).

<sup>306</sup>Vgl. im Zusammenhang mit internen Bieterkartellen KRÄKEL (1992a: 151-156).

<sup>307</sup>Dieses Argument leitet sich direkt aus der kooperationsfördernden Wirkung wiederholter Spiele (Repeated games im Sinne der nicht-kooperativen Spieltheorie) ab, da bei kurzer (Rest-)Interaktionsdauer auch nur begrenzte Sanktionsmöglichkeiten bestehen. Denkbar wären allerdings – in Anlehnung an Überlegungen der modernen Bürokratietheorie – Gespanneffekte in dem Sinne, daß sich beförderte Arbeitnehmer im Anschluß an ihren Aufstieg verstärkt um die Belange derjenigen Kollegen kümmern, die ihnen bei der Beförderung behilflich waren, und somit weiterhin in Vertrauensbeziehungen investieren.

<sup>308</sup>Vgl. DYE (1984: 147-148); McLAUGHLIN (1988: 248); REES (1992: 569); KNOLL (1994: 58). Eine Entschärfung dieses Problems ist möglich, wenn der Arbeitgeber die Arbeitnehmer durch zusätzliche Maßnahmen (z.B. spezifische Humankapitalinvestitionen) an die Unternehmung binden kann.

INNOVATIONSANREIZE.<sup>309</sup> Oftmals besteht das Entscheidungsproblem eines Turnierteilnehmers nicht nur darin, zwischen verschiedenen Anstrengungsniveaus zu wählen, sondern auch in der Auswahl qualitativ unterschiedlicher, insbesondere mit unterschiedlichem Risiko behafteter Handlungsalternativen. Die Frage, inwieweit Beförderungsturniere in solch einem Fall effiziente Innovationsanreize bei den Arbeitnehmern induzieren, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Einerseits profitieren Arbeitnehmer direkt von einer Innovation. Ihre Gewinnchancen könnten durch eine findige Idee oder durch die Einführung einer neuartigen Technologie sprunghaft ansteigen.<sup>310</sup> Für verstärkte Innovationsanreize durch Beförderungsturniere spricht auch die Tatsache, daß für jeden Arbeitnehmer mögliche Verluste durch den Verliererpreis (z.B. Nichtbeförderung) nach unten begrenzt sind. Andererseits ergeben sich nach dieser Argumentation jedoch differenzierte Innovationsanreize, wenn es sich um heterogene Turnierteilnehmer handelt.<sup>311</sup> Sehr fähige Arbeitnehmer mit einer ex ante hohen Gewinnwahrscheinlichkeit werden von einer riskanten Strategie absehen, um ihren vermeintlichen Sieg nicht unnötig zu gefährden. Weniger fähige Arbeitnehmer hingegen haben nur vergleichsweise wenig zu verlieren. Sie könnten durch innovative Strategien ihre Gewinnchancen drastisch verbessern, während ein Verlustrisiko für sie als vermeintliche Verlierer faktisch nicht besteht. Geht man davon aus, daß fähigere Arbeitnehmer eher profitable innovative Strategien wählen als weniger fähige, so ist nach dem letzten Argument eine effiziente Steuerung von Innovationsanreizen über Beförderungsturniere gerade nicht sichergestellt. Hierfür spricht auch die Überlegung, daß durch Beförderungsturniere keine individuellen Anreize für solche Innovationen erzeugt werden können, die sämtlichen Arbeitnehmern zugute kämen und damit die relative Position des innovativen Arbeitnehmers nicht verbessern würden.<sup>312</sup> Beispielsweise würde ein Arbeitgeber, sobald er Kenntnis von

---

<sup>309</sup>Mit Innovationsanreizen sind Anreize zur Wahl von Alternativen in Form von neuen Problemlösungstechniken gemeint, die zwar einerseits möglicherweise zu sehr hohen Erfolgswerten führen, andererseits aber auch ein sehr hohes Maß an Unsicherheit aufweisen (d.h. eine Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Erfolgswerte implizieren, die eine relativ hohe Streuung besitzt).

<sup>310</sup>Vgl. NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 39-40); ROSEN (1988a: 87); KNOEBER (1989: 288); KNOLL (1994: 58).

<sup>311</sup>Vgl. ROSEN (1988a: 84); McLAUGHLIN (1988: 249, 255 Fn. 17); KNOEBER/THURMAN (1994: 155, 158); GIBBS (1994: 494).

<sup>312</sup>Vgl. GIBBONS/MURPHY (1990: 34-S).

der Innovation erlangt hat, die anderen Arbeitnehmer sofort an der Innovation partizipieren lassen, um das absolute Gesamtergebnis des Unternehmens zu erhöhen. Da die Arbeitnehmer solch ein Vorgehen antizipieren und aufgrund der unmittelbaren Imitationsgefahr durch Kollegen, die innovatives Entscheidungsverhalten beobachten können, ist die innovationsfördernde Bedeutung von Beförderungsturnieren nur begrenzt. Für die Frage nach den induzierten Innovationsanreizen ist zudem die Risikoneigung der Arbeitnehmer von erheblicher Bedeutung,<sup>313</sup> worauf im Anschluß im Zusammenhang mit der Career concerns-Debatte noch genauer eingegangen werden soll.

**CAREER CONCERNS.** Die Ambivalenz der Anreizwirkung von Beförderungsturnieren wird schließlich auch anhand der sogenannten Career concerns-Debatte<sup>314</sup> deutlich, die in den letzten Jahren im Rahmen der Principal-Agent-Theorie geführt wurde.<sup>315</sup> Statt eines einfachen unternehmensinternen Beförderungsturniers steht hier die Vorstellung eines umfassenden Karriereturniers auf dem Arbeitsmarkt im Vordergrund, in das ein Arbeitnehmer während seines gesamten Berufslebens eingebunden ist: Arbeitnehmer, insbesondere Führungskräfte, werden ganz allgemein sowohl vom aktuellen Arbeitgeber als auch vom Arbeitsmarkt anhand der Güte ihrer Entscheidungen gemessen. Geht man von einer – zumindest für den Arbeitsmarkt – größtenteils unbekanntem Qualität eines Arbeitnehmers aus, so werden die Erwartungen des Arbeitgebers sowie des Arbeitsmarktes hinsichtlich der Qualität des Arbeitnehmers mit jeder Entscheidung des Betreffenden vor dem Hintergrund der neuen Informationen wieder neu angepaßt.<sup>316</sup> Um seine Karriereaussichten bzw. seine Reputation auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen oder zumindest nicht

<sup>313</sup>Vgl. McLAUGHLIN (1988: 248-249).

<sup>314</sup>Zu einer Übersicht vgl. BORLAND (1992b). BORLAND unterteilt die Career concerns-Problematik zwar analog zur Principal-Agent-Literatur in Hidden action- und Hidden information-Modelle, genaugenommen birgt das Career concerns-Problem im Vergleich zum Standard-Principal-Agent-Problem aufgrund der Miteinbeziehung des Arbeitsmarktes (für Manager) sowie dynamischer Aspekte jedoch eine erweiterte Sichtweise. Zum Hidden action-Grundmodell vgl. HOLMSTRÖM (1982a); KRÄKEL (1999b: Abschnitt III.7).

<sup>315</sup>Zur Diskussion von Career concerns im öffentlichen Sektor vgl. TROLE (1994: 7-13).

<sup>316</sup>Man kann sich hierzu eine Bayesianische Wahrscheinlichkeitsrevision bezüglich der unsicheren Arbeitnehmer-Qualitäten im Lichte neuer (Miß-)Erfolgsinformationen vorstellen, die ein Arbeitnehmer im Laufe seiner Karriere über sein Entscheidungsverhalten generiert. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match als Informationsakkumulationsprozess in Unterabschnitt III.1.1.

zu gefährden, wird ein Arbeitnehmer bemüht sein, einerseits möglichst Entscheidungen zu treffen, die den Gewinn des Arbeitgebers und damit auch seine (internen und externen) Karrierechancen vergrößern, andererseits jedoch auch jene Informationen über seine Entscheidungen möglichst zu verbergen, die seiner Karriere schaden.<sup>317</sup> Letztlich findet auf diese Weise langfristig eine implizite erfolgsabhängige Entlohnung<sup>318</sup> eines Arbeitnehmers statt,<sup>319</sup> auch wenn dieser beispielsweise bei seinem aktuellen Arbeitgeber erfolgsunabhängig entlohnt wird.

Durch diese Karriereorientiertheit der Arbeitnehmer werden aus Arbeitgebersicht nun sowohl produktive Leistungsanreize als auch Fehlanreize induziert. Bereits in Unterabschnitt III.1.2 wurde im Zusammenhang mit dem von GIBBONS/MURPHY (1992) vorgeschlagenen Anreiz-Mix betont, wie wichtig implizite Karriereanreize für den Arbeitgeber sind, um die Leistungsbereitschaft von (jungen) Arbeitnehmern zu erhöhen.<sup>320</sup> Andererseits sind in der Career concerns-Literatur jedoch mittlerweile auch zahlreiche Gegenbeispiele diskutiert worden, die die Ineffizienz von Karriereanreizen belegen.<sup>321</sup> Die meisten dieser Beispiele behandeln den Fall, daß Manager hinsichtlich der Auswahl verschiedener Investitionsprojekte einen diskretionären Entscheidungsspielraum und/oder private Informationen haben.<sup>322</sup>

HOLMSTRÖM (1982a) argumentiert, daß sich Manager bei der Projektauswahl eher konservativ als innovativ verhalten und ein riskantes Projekt ablehnen, wenn sie befürchten, durch einen möglichen Fehlschlag ih-

<sup>317</sup>Hier ergibt sich zudem ein möglicher Zusammenhang mit kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten. Arbeitnehmer könnten gezielt Falschinformationen austreuen, die sie in einem besseren Licht als bisher erscheinen lassen.

<sup>318</sup>Vergleichbar hiermit ist analog die implizite Anreizkomponente, die zu Beginn dieses Unterabschnitts für unternehmensinterne Beförderungsturniere erläutert wurde.

<sup>319</sup>Vgl. aber auch KELLEY (1973: 492).

<sup>320</sup>Vgl. auch schon FAMA (1980: 298-302); HARRIS/HOLMSTRÖM (1982).

<sup>321</sup>Ergänzend zu den folgenden Beispielen sind noch kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten (Influence activities) von Arbeitnehmern zu nennen, die bereits mehrfach angesprochen wurden und in Unterabschnitt IV.2.5.2.4 noch einmal genauer diskutiert werden. Auch das genannte Problem des Rattenrennens läßt sich unter die Career concerns-Problematik subsumieren.

<sup>322</sup>Zu einer ersten Überlegung vgl. schon SWALM (1966: 135). Zum Einfluß von Karriereorientiertheit auf die Akkumulation betriebsspezifischen Humankapitals vgl. CADOT/SINCLAIR-DESGAGNE (1993). Karriereorientiertheit kann zudem dazu führen, daß Vorgesetzte für sich selbst ineffizient viele Einzeltätigkeiten anhäufen, um sich hierdurch eine breite Wissensbasis zu verschaffen, die ihnen für ihre spätere Karriere von Nutzen sein kann; vgl. PRENDERGAST (1995).

rer zukünftigen Karriere zu schaden.<sup>323</sup> HOLMSTRÖM/RICART I COSTA (1986) diskutieren die Möglichkeit, den Manager über einen Mindestlohn zumindest teilweise gegen die Risiken eines fehlgeschlagenen Investitionsprojekts zu versichern. Der Nachteil solch einer Teilversicherung könnte allerdings darin bestehen, daß der Manager zu viel investiert, was wiederum über eine Budgetbeschränkung verhindert werden müßte. Karriereorientiertheit liefert nach KANODIA/BUSHMAN/DICKHAUT (1989) zudem eine Erklärung dafür, daß Manager von einem gewählten Investitionsprojekt bzw. einer gewählten Technologie nicht zu einer anderen Alternative wechseln, obwohl solch ein Wechsel vor dem Hintergrund aktueller Informationen profitabel wäre. Nicht eine Entscheidungsanomalie in Form des Sunk costs-Effektes<sup>324</sup> könnte eine Erklärung für das Managerverhalten sein, sondern statt dessen die Tatsache, daß der Arbeitsmarkt die Entscheidungsrevision des Managers als Zeichen für Inkompetenz werten würde, was wiederum für den Manager eine Verringerung seiner Karrierechancen zur Folge hätte. NARAYANAN (1985a, 1985b) verweist auf die Möglichkeit, daß Manager Investitionsprojekte bevorzugen, die möglichst schnelle finanzielle Rückflüsse versprechen. Die Entscheidung für solche Projekte könnte sich selbst dann für die Manager lohnen, wenn diese über die gesamte Laufzeit hinweg betrachtet suboptimal sind, da schnelle Rückflüsse frühzeitig einen positiven Einfluß auf ihre Reputation und damit auf ihre Karriereaussichten bewirken würden. SCHARFSTEIN/STEIN (1990) zeigen, daß Karriereorientiertheit zu einem "Herdenverhalten" bei Investitionsentscheidungen führen kann.<sup>325</sup> Es sind Situationen vorstellbar, in denen Manager private Informationen über profitable Investitionsprojekte ignorieren und statt dessen weniger innovative Projekte ähnlich denen anderer Manager wählen, um nicht Marktinformationen zu generieren, die ihrer weiteren Karriere schädlich sein könnten.<sup>326</sup> Im Vordergrund steht dabei die Überlegung, daß die Wahl

<sup>323</sup> Vgl. HOLMSTRÖM (1982a: 222-227); BECKER (1987: 37); aber auch HERMALIN (1993). Diesem könnte gegebenenfalls dadurch vorgebeugt werden, daß Investitionsprojekte von einem Manager-Team ausgewählt werden: Hierdurch wären eher innovative Entscheidungen zu erwarten als im Falle einer Einzelentscheidung, da sich das Risiko fehlgeschlagener Projekte auf die Reputation aller Manager verteilt; vgl. hierzu die Überlegung in BORLAND (1992b: 264) mit Verweis auf HOLMSTRÖM/RICART I COSTA (1986).

<sup>324</sup> Vgl. hierzu z.B. THALER (1980).

<sup>325</sup> Zu einem Herdenverhalten von Managern vor dem Hintergrund von Career concerns vgl. auch ZWIEBEL (1995).

<sup>326</sup> Eine alternative Erklärung für ein Herdenverhalten bei unvollkommener Information ge-



eines zu unkonventionell anmutenden Projekts dem entsprechenden Manager in dem Sinne als negativ ausgelegt wird, daß der Manager wichtige Informationen vernachlässigt und sich bei seiner Investitionspolitik verspekuliert hätte.

**SONSTIGE PROBLEME.** Probleme können sich bei der Verwendung von Beförderungsturnieren als Anreizinstrument auch dann ergeben, wenn multidimensionale Ergebnisvektoren von Arbeitnehmern miteinander verglichen werden müssen,<sup>327</sup> wenn der "Zeitpunkt der Preisverleihung" unsicher ist<sup>328</sup> oder wenn für den Ausgang des Turniers leistungsabhängige Persönlichkeitsmerkmale der Arbeitnehmer (wie z.B. optimistische oder pessimistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten) den Ausschlag geben.<sup>329</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Beförderungsturniere als Anreizinstrument zwar nicht unproblematisch sind, ein Arbeitgeber durch eine Vorselektion interner Stellenbewerber (z.B. anhand berufsfachlicher Qualifikationen sowie anderer Individualfaktoren) jedoch einen notwendigen Grad an Homogenität zwischen den Turnierteilnehmern erzeugen kann. Hierdurch besteht für jeden der Teilnehmer eine realistische Chance, das Beförderungsturnier zu gewinnen, wodurch letztlich bei allen Arbeitnehmern Leistungsanreize induziert werden. Zudem empfiehlt sich für den Arbeitgeber, Informationen über den Zwischenstand des Beförderungsturniers möglichst zu unterdrücken, um zu vermeiden, daß sämtliche Anreizwirkungen verlorengehen, die Arbeitnehmer möglicherweise zu hohe Leistungsniveaus wählen – worauf zumindest die Studie von WEIGELT/DUKERICH/SCHOTTER (1989) hindeutet – oder die zurückliegenden Teilnehmer rücksichtslose bzw. zu riskante Aktionen (im extremen

---

ben BIKHCHANDANI/HIRSHLEIFER/WELCH (1992) sowie BANERJEE (1992); vgl. auch SHILLER (1995). Hier bilden nicht Anreizaspekte die Begründung für eine Verhaltensangleichung bei verschiedenen Entscheidungsträgern, sondern der Umstand, daß ein Entscheider aus dem Verhalten anderer auf zusätzliche Informationen schließt. Zum Herdenverhalten von Managern vgl. auch ORLÉAN (1995); PALLEY (1995).

<sup>327</sup>Was zu "technischen" Bewertungsproblemen sowie zu höheren Kosten der Leistungskontrolle führt. Vgl. DYE (1984: 148); ROSEN (1988a: 88).

<sup>328</sup>Z.B. weil das Vakantwerden der zu besetzenden Stelle unsicher ist oder weil generell nicht absehbar ist, ob die Unternehmung in Zukunft eher wachsen oder schrumpfen wird. Vgl. BROWN (1994: 222); KNOLL (1994: 178).

<sup>329</sup>Vgl. ROSEN (1986: 714). Vgl. zum Einfluß der Risikoneigung auf die Gewinnwahrscheinlichkeit eines Turnierteilnehmers SKAPERDAS/GAN (1995).

Fall sogar Sabotageaktivitäten) ergreifen.<sup>330</sup> Ein Arbeitgeber kann die Anreizwirkung eines Beförderungsturniers auch erheblich verbessern, indem er vergleichbare Arbeitsbedingungen (d.h. faire Turniere im Sinne von O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER 1984) für die beteiligten Arbeitnehmer schafft,<sup>331</sup> zumal ein bestimmtes Maß an Vergleichbarkeit zwischen den Aufgaben bzw. Stellen der Turnierteilnehmer für einen relativen Leistungsvergleich unumgänglich erscheint. Schließlich läßt sich nach MEYER (1992) die Anreizwirkung eines Beförderungsturniers für homogene, risikoaverse Arbeitnehmer auch noch dadurch erhöhen,<sup>332</sup> daß die gesamte Laufzeit des Turniers in zwei Zeitintervalle eingeteilt wird und entsprechend statt des ursprünglichen Turniers zwei unmittelbar aufeinanderfolgende Turniere abgehalten werden. Von der Gesamtwirkung her wird ein besseres Leistungsergebnis erzielt, sofern der Gewinner des ersten Turniers bekanntermaßen vom Arbeitgeber im zweiten Turnier bevorteilt wird: Die sinkenden Anreize im zweiten Turnier würden durch erhebliche Anreizsteigerungen im ersten Turnier überkompensiert werden.

### 2.5.2.2 Beförderungsturniere als Selektionsinstrument

In Situationen, in denen die Arbeitnehmer heterogen sind und der Arbeitgeber keine genaue Kenntnis über ihre Qualitäten hat, können Beförderungsturniere auch eine wichtige Funktion als Selektionsinstrument ausüben. Voraussetzung dabei ist, daß der von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 602-604) vorgebrachte Einwand nicht zum Tragen kommt und der Arbeitgeber aus Leistungsinformationen, die sich durch das Turnier ergeben, auch auf das Leistungspotential der entsprechenden Arbeitnehmer auf der nächsthöheren Hierarchiestufe schließen kann. Üblicherweise kann davon ausgegangen werden, daß der Arbeitgeber Karrierepfade genau vor dem Hintergrund dieses Problems gestaltet: In Anlehnung an den idealisierten Fall betriebsinterner Arbeitsmärkte mit ihren Mobilitätsketten werden vom Arbeitgeber aufgrund des

<sup>330</sup>Vgl. BECKER/HUSELID (1992: 347). Zu einer Bestätigung der Vermutung, daß zurückliegende Turnierteilnehmer tendenziell riskante Strategien wählen, vgl. auch den empirischen Befund von BROWN/HARLOW/STARKS (1996).

<sup>331</sup>Zumindest ist zu vermuten, daß der Arbeitgeber den benachteiligten Arbeitnehmern einen entsprechenden monetären Ausgleich zur Kompensation zahlen muß; vgl. O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 40-41).

<sup>332</sup>Bzw. eine Leistungszurückhaltung noch besser vermeiden.

Allokations- und Matchingziels Stellen auf die Weise zu einem Karrierepfad verbunden, daß zwischen den Anforderungen aufeinanderfolgender Stellen ein enger inhaltlicher Zusammenhang besteht (damit auch zwischen den Leistungen eines Arbeitnehmers auf zwei miteinander verbundenen Stellen) und eine gezielte Humankapitalakkumulation von Arbeitnehmern erfolgen kann.

Beförderungsturnieren kann durch die modelltheoretischen Analysen insgesamt eine sehr gute (Selbst-)Selektionswirkung bescheinigt werden.<sup>333</sup> Dieses gilt insbesondere für den Fall beidseitiger Qualitätsunsicherheit, d.h. die unterschiedlichen Fähigkeiten sind weder dem Arbeitgeber noch den Arbeitnehmern selbst genau bekannt.<sup>334</sup> Im Gleichgewicht wird sich der fähigste Arbeitnehmer aufgrund des höchsten Arbeitseinsatzes durchsetzen, bzw. es entsteht ein symmetrisches Gleichgewicht, bei dem jeder Arbeitnehmer den gleichen Arbeitseinsatz wählt, die individuellen Qualitäten der Arbeitnehmer jedoch letztlich die Höhe der einzelnen Arbeitsergebnisse bestimmen, so daß auch in diesem Fall der fähigste Arbeitnehmer das Beförderungsturnier gewinnen wird.

Für ein 2-Personen-Turnier, bei dem der Arbeitgeber die Arbeitnehmerqualitäten nicht kennt, die Arbeitnehmer untereinander ihre Fähigkeiten jedoch gegenseitig einschätzen können, läßt sich zeigen, daß der fähigere der beiden Arbeitnehmer im Gleichgewicht höhere Gewinnchancen hat.<sup>335</sup> Für eine ähnliche Situation konnte bereits im vorherigen Unterabschnitt gezeigt werden, daß der Arbeitgeber durch das Abhalten getrennter Turniere für Arbeitnehmer unterschiedlicher Qualität eine Selbsteinordnung zu induzieren vermag, wobei für das Turnier zwischen den Arbeitnehmern hoher (niedriger) Qualität vom Arbeitgeber eine Kombination aus hoher (niedriger) Differenz zwischen Gewinner- und Verliererpreis und einer geringen (hohen) Überwachungsgenauigkeit gewählt wird.<sup>336</sup>

Für den Fall streng asymmetrischer Informationsverteilung, bei dem nur

<sup>333</sup>Diese Einschätzung trifft schon für (die mit Rank-order tournaments in mehrerer Hinsicht vergleichbaren) Auktionsmechanismen zu; vgl. z.B. KRÄKEL (1992a), (1992b). Sie gilt daher erst recht für Rank-order tournaments selber, die im Gegensatz zu Auktionen keine genauen kardinalen Informationen generieren, sondern lediglich den geeignetsten Stellenbewerber (bei mehreren zu vergebenden Stellen: eine ordinale Rangfolge) ermitteln sollen.

<sup>334</sup>Vgl. GIFFORD/KENNEY (1986); ROSEN (1988a: 83).

<sup>335</sup>Vgl. KOH (1992: 302-303). Vgl. aber auch die Ausführungen zu Beförderungsturnieren zwischen heterogenen Arbeitnehmern aus Unterabschnitt IV.2.5.2.1.

<sup>336</sup>Vgl. O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 44-46).

jeder Arbeitnehmer selbst seine individuelle Qualität einzuschätzen vermag, seine Kontrahenten und der Arbeitgeber jedoch nicht, läßt sich zeigen, daß über eine geeignet festgelegte Struktur der Turnierpreise die heterogenen Arbeitnehmer zu einer Selbsteinordnung veranlaßt werden können, solch eine Informationsaufdeckung allerdings nicht kostenlos ist:<sup>337</sup> Arbeitnehmer hoher Qualität wählen eine ineffizient hohe Arbeitsanstrengung.

Insgesamt gesehen läßt sich feststellen, daß sich Beförderungsturniere sehr gut zur Selektion von Arbeitnehmern unterschiedlicher Qualität eignen, wenngleich für den letzten Fall gezeigt werden konnte, daß eine Informationsaufdeckung auch zu zusätzlichen Kosten führt. Diese Tatsache ist einerseits zwar nicht weiter verwunderlich, da lediglich Second best-Situationsbedingungen vorliegen, sie gibt andererseits aber einen wichtigen Hinweis auf mögliche Gegenläufigkeiten zwischen der Anreiz- und der Selektionsfunktion von Beförderungsturnieren, die oftmals – trotz einer Vorselektion der Arbeitnehmer – nicht zu vermeiden sind.<sup>338</sup>

Abschließend sollen noch kurz weitere Aspekte skizziert werden, die sich ebenfalls im Zusammenhang mit der Selektionsfunktion von Beförderungsturnieren herleiten lassen. Zum einen kann die Selektionswirkung durch mehrfache, aufeinanderfolgende Turniere verbessert werden. Dieses äußert sich u.a. dadurch, daß von einer ursprünglich heterogenen Eintrittskohorte von Arbeitnehmern entlang der hierarchischen Aufstiegsleiter immer mehr Arbeitnehmer niedriger Qualität in den einzelnen Beförderungsturnieren ausscheiden und der Bewerberpool auf höheren Hierarchiestufen immer homogener wird.<sup>339</sup> MEYER (1991) zeigt, daß bei zwei aufeinanderfolgenden Turnieren die Selektionsfunktion verbessert und der Informationsgehalt aus dem zweiten Turnier rational genutzt werden kann, wenn das erste Turnier als eine Art Vorlauf verwendet wird und der Gewinner des Vorlaufs anschließend im zweiten Turnier gegenüber dem Vorlaufverlierer bevorteilt wird. Befördert wird dann der Gewinner des zweiten Turniers, des eigentlichen Beförderungsturniers.

<sup>337</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 858-861); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 46-51); BELLMANN (1986a: 72-75); McLAUGHLIN (1988: 243-246); aber auch BHATTACHARYA/GUASCH (1988).

<sup>338</sup>Vgl. dazu auch die Ausführungen über partielle Zielkonflikte zwischen Anreiz- und Allokationsziel in Unterabschnitt III.1.3.

<sup>339</sup>Vgl. ROSEN (1986: 707-713), (1988a: 76); KNOLL (1994: 177).

Zum anderen deutet der Befund von EHRENBERG/BOGNANNO (1990b) darauf hin, daß durch die Preisstruktur von Turnieren eine Art Selbstselektion der Turnierteilnehmer erreicht wird:<sup>340</sup> Je höher die Turnierpreise sind, desto fähigere Teilnehmer melden sich für das Turnier.

Der bisherigen Diskussion von Beförderungsturnieren lag die Idee zugrunde, daß für jeden Arbeitnehmer ein individuelles Arbeitsergebnis geschätzt und derjenige Arbeitnehmer anschließend befördert wird, dessen Schätzwert von allen am höchsten ist. Alternativ könnte der neue Stelleninhaber jedoch auch durch den Vergleich jeweils zweier Arbeitnehmer nach dem Knock out-<sup>341</sup> oder dem Round robin-Verfahren<sup>342</sup> ermittelt werden. Vergleicht man diese beiden alternativen Vorgehensweisen einer Selektion – Knock out- und Round robin-Verfahren – miteinander, so gilt statistisch gesehen, daß es beim Knock out-Verfahren eher zu einem Selektionsfehler kommt (der nicht mehr revidierbar ist, sofern das Knock out-Verfahren nicht mehrmals wiederholt wird) als beim Round robin-Verfahren.<sup>343</sup> Andererseits ist aber auch zu bedenken, daß das Round robin-Verfahren weitaus aufwendiger ist, d.h. insgesamt auch zu höheren Selektions- bzw. internen Transaktionskosten führt. Für einen Vergleich ist nicht zuletzt auch von entscheidender Bedeutung, ob aus einem Bewerberpool lediglich der Arbeitnehmer mit der höchsten Qualität ausfindig gemacht (der Standardfall, wenn eine vakante Stelle zu besetzen ist) oder aber eine komplette Rangfolge zwischen sämtlichen Bewerbern erstellt werden soll.

### 2.5.2.3 Weitere Eigenschaften von Beförderungsturnieren

Neben den Eigenschaften von Beförderungsturnieren, die primär die Anreiz- oder die Selektionsfunktion betreffen, lassen sich noch zusätzliche

<sup>340</sup>Vgl. EHRENBERG/BOGNANNO (1990b: 1322). Sind die Ergebnisse von EHRENBERG/BOGNANNO über Golfturniere auf die Unternehmensproblematik übertragbar, so würde dies bedeuten, daß über die Entlohnungsstruktur für Beförderungsturniere in hierarchischen Organisationen eine Selbstselektion von Stellenbewerbern erreichbar ist. Vgl. auch die Argumentation über die Höhe des Anspruchslohns von Arbeitnehmern unterschiedlicher Qualität im Rahmen der Effizienzlohnmodelle (z.B. LICHT (1988: 132-133); GERLACH/HÜBLER (1989: 9-10).

<sup>341</sup>Hier werden bei einer geraden Anzahl von  $n$  Bewerbern zunächst  $n/2$  Zweiergruppen gebildet, aus denen jeweils der Gruppengewinner bestimmt wird. Anschließend werden aus den verbleibenden  $n/2$  Bewerbern  $n/4$  Zweiergruppen gebildet usw.

<sup>342</sup>Hier werden alle Teilnehmer jeweils im paarweisen Vergleich einander gegenübergestellt, so daß jeder Teilnehmer einmal mit jedem anderen verglichen wird.

<sup>343</sup>Vgl. DAVID (1959: 148-149).

Besonderheiten relativer Leistungsvergleiche anführen, die nicht minder von Bedeutung sind. Ein wesentlicher Vorteil von (Beförderungs-)Turnieren wird darin gesehen, daß durch die relative Beurteilung der Arbeitnehmer zueinander gemeinsame Störfaktoren, die alle individuellen Arbeitsergebnisse gleichermaßen beeinflussen, bzw. das gemeinsame Umweltrisiko für die Arbeitnehmer herausgefiltert werden können, ohne daß sich dadurch die Anreizwirkung vermindert.<sup>344</sup> Die Bedeutung dieses Vorteils wird insbesondere dann ersichtlich, wenn man relative Leistungswettbewerbe mit konventionellen ergebnisabhängigen Entlohnungssystemen vergleicht. Bei der konventionellen Entlohnung werden Leistungsanreize durch eine Beteiligung des Arbeitnehmers am Ergebnisrisiko induziert, was bei risikoaversen Arbeitnehmern zwangsläufig zu zusätzlichen Kosten in Form einer Risikoprämie führt. Zwischen Anreizgestaltung und Risikoaufteilung bestehen daher die aus der Principal-Agent-Literatur bekannten Gegenläufigkeiten: je größer die Risikobeteiligung, desto besser die Anreizwirkung und desto höher aber auch die Risikokosten. Bei einem relativen Leistungsvergleich werden nun über den Arbeitnehmerwettbewerb Leistungsanreize geschaffen, ohne daß dieses vom Arbeitgeber – bei einem gemeinsamen Risiko – in Form von Risikokosten "erkauft" werden muß, da einheitliche Störeinflüsse sämtliche konkurrierenden Arbeitnehmer gleichermaßen treffen. Relative Leistungsvergleiche und damit auch Beförderungsturniere führen also immer dann zu erheblichen Vorteilen, wenn die Arbeitnehmer mit der gleichen unsicheren Technologie arbeiten, von gleichen unsicheren Branchenentwicklungen abhängen, gemeinsam Werkstoffe mit hohen Qualitätsschwankungen verwenden oder aber anderen einheitlichen Rahmenfaktoren unterliegen, die sich im Zeitablauf ändern können. Leistungs- und Beförderungsturniere bilden daher auch ein sehr flexibles Entlohnungsinstrument. Ändert sich beispielsweise die grundlegende Technologie für alle Arbeitnehmer aufgrund einer bedeutenden Innovation, so müssen die Regeln des Beförderungsturniers nicht geändert werden, da jeder Arbeitnehmer auf die gleiche Weise profitiert. Bei konventionellen ergebnisabhängigen Entlohnungssystemen hingegen

<sup>344</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 856-857); HOLMSTRÖM (1982b); GREEN/STOKEY (1983); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 21-23, 41), (1983b); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 29); HÜBLER (1985: 52-53); McLAUGHLIN (1988: 242-243, 247); ROSEN (1988a: 77, 84); LEVINTHAL (1988: 174-177); KNOEBER (1989: 283, 287); GIBBONS/MURPHY (1990: 30-S-33-S); EHRENBERG/SMITH (1991: 432); McMILLAN (1992: 118-119); MILGROM/ROBERTS (1992: 368); LAZEAR (1992a: 26); BORLAND (1992a: 148); ALEWELL (1993: 217-219); BROWN (1994: 221-222).

müßten sämtliche individuellen Bemessungsgrundlagen angepaßt werden, wodurch beträchtliche interne Transaktionskosten verursacht werden würden.

Dieser allgemeine Vorteil von Beförderungsturnieren ist allerdings differenzierter zu betrachten, wenn jeder Arbeitnehmer zusätzlich zu den einheitlichen Störeinflüssen auch einem individuellen Ergebnisrisiko unterliegt.<sup>345</sup> Beispielsweise sei ein einfaches Beförderungsturnier mit zwei risikoaversen Bewerbern betrachtet, bei dem das geschätzte Arbeitsergebnis  $X_i$  des Arbeitnehmers  $i$  ( $i = 1, 2$ ) durch

$$X_i = e_i + \varepsilon_i + \theta \quad (\text{IV.1})$$

beschrieben wird mit  $e_i$  als Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers  $i$ ,  $\varepsilon_i$  als Zufallseinfluß, der nur auf das Ergebnis des Arbeitnehmers  $i$  wirkt, und  $\theta$  als einheitlicher Störfaktor, der beide Arbeitnehmer gleichermaßen betrifft. Die Störgrößen  $\varepsilon_i$  ( $i = 1, 2$ ) seien identisch und unabhängig voneinander zufallsverteilt. Bei einem relativen Leistungsvergleich wird das gemeinsame Risiko bezüglich  $\theta$  herausgefiltert. Das verbleibende Ergebnisrisiko für den  $i$  beträgt aufgrund der Abhängigkeit des geschätzten Ergebnisses vom Ergebnis des anderen Arbeitnehmers somit  $2\text{Var}(\varepsilon_i)$ .<sup>346</sup> Bei einer Einzelbeurteilung hingegen beträgt das Ergebnisrisiko  $\text{Var}(\varepsilon_i) + \text{Var}(\theta)$  für  $i$ , da hier nun der gemeinsame Störterm nicht mehr herausgefiltert wird, das beurteilte Ergebnis jedoch nun auch völlig unabhängig von dem Ergebnis des anderen Arbeitnehmers ist. Man sieht, daß eine relative Leistungsbewertung in diesem Fall genau dann weniger riskant für einen Arbeitnehmer ist als eine isolierte Leistungsbeurteilung, wenn die Varianz der gemeinsamen Störgröße die Varianz des individuellen Störeinflusses am Arbeitsplatz übertrifft. Mit anderen Worten wird aus Risikoerwägungen ein relativer Leistungsvergleich im Rahmen eines Beförderungsturniers dann von Vorteil sein, wenn die Streuung der gemeinsamen Störeinflüsse beträchtlich ist.

Bleibt man bei dem durch Gleichung (IV.1) beschriebenen Beispiel, so

<sup>345</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 856-857); GREEN/STOKEY (1983: 350-351).

<sup>346</sup> $\text{Var}(\cdot)$  bedeutet Varianz von " $\cdot$ ". Bei einem Turnier gewinnt  $i$  gegen  $j$ , wenn  $e_i + \varepsilon_i + \theta > e_j + \varepsilon_j + \theta \iff \varepsilon_j - \varepsilon_i < e_i - e_j$ . Das Ergebnisrisiko kann daher anhand der Varianz der Zufallsvariable  $Y := \varepsilon_j - \varepsilon_i$  gemessen werden:  $\text{Var}(Y) = \text{Var}(\varepsilon_j) + \text{Var}(-\varepsilon_i) = 2\text{Var}(\varepsilon_i)$ , da  $\varepsilon_i$  und  $\varepsilon_j$  laut Annahme identisch und unabhängig voneinander verteilt sind. Bei einer isolierten Einzelbewertung beträgt das Ergebnisrisiko des  $i$  hingegen  $\text{Var}(X_i) = \text{Var}(e_i + \varepsilon_i + \theta) = \text{Var}(\varepsilon_i) + \text{Var}(\theta)$ , sofern auch  $\varepsilon_i$  und  $\theta$  nicht miteinander korreliert sind.

läßt sich anhand einer alternativen Interpretation von  $\varepsilon_i$  und  $\theta$  ein weiterer Einfluß auf den Ausgang eines Beförderungsturniers diskutieren.<sup>347</sup> Oftmals werden die relativen Leistungsergebnisse der Arbeitnehmer durch den direkten Vorgesetzten der Arbeitnehmer bewertet. In diesem Fall lassen sich  $\varepsilon$  und  $\theta$  nicht nur als exogene Umwelteinflüsse, sondern auch als Beobachtungsfehler des Vorgesetzten interpretieren:  $\theta$  wäre dann der allgemeine Beobachtungsfehler, der dem Vorgesetzten bei der Beurteilung aller Arbeitnehmer gleichermaßen unterläuft (z.B. durch bestimmte Charakteristika der Stellen verursacht<sup>348</sup> oder aber durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale des Vorgesetzten bzw. Mängel in seiner Qualifikation) und  $\varepsilon_i$  derjenige spezifische Fehler, den der Vorgesetzte nur bei der Beurteilung des Arbeitnehmers  $i$  macht (z.B. sind die Stellen derart räumlich angeordnet, daß sie vom Vorgesetzten unterschiedlich gut beobachtbar sind). Aus Risikoerwägungen wäre eine relative Leistungsbewertung in Form eines Beförderungsturniers dann gegenüber einer isolierten individuellen Bewertung der Arbeitnehmer von Vorteil, wenn die allgemeinen Beurteilungsfehler des Vorgesetzten im Vergleich zu den spezifischen Fehlern mehr streuen.

Da für die Beförderungentscheidung mittels eines relativen Leistungsvergleiches lediglich eine Rangfolge zwischen den Bewerbern erstellt (bzw. sogar nur der beste Bewerber ermittelt) werden muß, wird ein zusätzlicher Vorteil von Beförderungsturnieren in den nur vergleichsweise niedrigen Meßkosten gesehen.<sup>349</sup> Benötigt werden lediglich ordinale und nicht kardinale Leistungsinformationen. Gegen dieses Argument wird jedoch teilweise eingewandt, daß oftmals für eine genaue Bewertung doch wieder auf kardinale Leistungsinformationen zurückgegriffen wird und zudem Informationen verschenkt werden, wenn zwar kardinale Informationen für eine differenzierte individuelle Leistungsbeurteilung zur Verfügung stehen, diese aber nur ordinal genutzt werden.<sup>350</sup> Letzt-

<sup>347</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 856-857); ALEWELL (1993: 224).

<sup>348</sup>Die Stellen der Arbeitnehmer müssen aus Vergleichbarkeitsgründen ähnlich sein.

<sup>349</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 841-842); O'KEEFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 28-29); HÜBLER (1985: 52); ROSEN (1988a: 77, 84-85); MCLAUGHLIN (1988: 247); KNOEBER (1989: 283); MILGROM/ROBERTS (1992: 267); LAZEAR (1992a: 26-27).

<sup>350</sup>Vgl. HOLMSTRÖM (1982b: 335-336); KNOEBER (1989: 284); KNOLL (1994: 58-59). Hinzu kommt der Einwand – auf den bereits oben in Unterabschnitt IV.2.5.2.1 hingewiesen wurde –, daß selbst bei einem ordinalen Vergleich die Meßkosten sehr hoch sein können, wenn multidimensionale Outputvektoren miteinander verglichen werden müssen.



lich dürften aber die Bewertungskosten beim direkten Vergleich mit dem Senioritätskriterium durch das Erstellen einer Leistungsrangfolge immer noch größer sein als die Kosten, die durch das Erstellen einer Senioritätsrangfolge verursacht werden.

Schließlich wird in der Tournament-Literatur auch betont, daß Leistungs- bzw. Beförderungsturniere den Vorteil haben, daß sie selbst dann zugleich anreizkompatibel und durchsetzbar sind, wenn die individuellen Leistungsergebnisse nicht durch eine dritte Partei überprüfbar sind.<sup>351</sup> Existiert eine stellenbezogene Entlohnung und ist als Gewinnerpreis des Beförderungsturniers eine bestimmte vakante Stelle zu vergeben, so kann nach Abschluß des Beförderungsturniers durch eine dritte Partei nachgeprüft werden, ob die vakante Stelle besetzt und damit der Gewinnerpreis ausgezahlt wurde. Ein opportunistisches Verhalten des Arbeitgebers (d.h. ein Einbehalten versprochener Lohnbestandteile durch das Behaupten einer nur geringen Arbeitnehmerleistung) kann auf diese Weise ausgeschlossen werden, obwohl individuelle Leistungsergebnisse nicht arbeitsvertraglich kontrahierbar sind. Zudem wird der Arbeitgeber aus Eigeninteresse den Bewerber mit dem höchsten Leistungsergebnis befördern, wenn – wie oben angenommen – das Leistungsergebnis ein relativ zuverlässiger Indikator für das Leistungspotential eines Arbeitnehmers auf einer höheren Hierarchiestufe ist. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, daß der genannte Vorteil *allgemein* für Beförderungen als Entlohnungs- und Anreizinstrument zutrifft.<sup>352</sup> Das Kontrahierbarkeitsargument wird zwar zu Recht als direkter Vorteil von Rank-order tournaments gegenüber Stücklohnsystemen genannt, es stellt jedoch keinen spezifischen Vorteil des Leistungskriteriums gegenüber dem Senioritätskriterium für Beförderungen dar. Zentral ist für das Argument die Überprüfbarkeit der Neubesetzung einer vakanten Stelle (an die wiederum eine bestimmte Entlohnung geknüpft ist), nicht jedoch die Art des Auswahlkriteriums.

Ein interessantes Ergebnis läßt sich allerdings durch die Verbindung dieses Kontrahierbarkeits- oder auch Selbstbindungsargument mit dem obi-

<sup>351</sup>Vgl. MALCOMSON (1984), (1986); ROSEN (1988a: 85); CARMICHAEL (1989: 79-80); MILGROM/ROBERTS (1992: 369); LAZEAR (1992a: 27); ALEWELL (1993: 226-228).

<sup>352</sup>In Unterabschnitt IV.2.5.1.1 wurde im Zusammenhang mit CARMICHAEL (1983a) analog argumentiert, auf welche Weise ineffiziente Kündigungen von Arbeitnehmern mittels einer Senioritätsbeförderung verhindert werden können.

gen Argument, wonach durch Beförderungsturniere das gemeinsame Ergebnisrisiko herausgefiltert wird, herleiten.<sup>353</sup> Werden die individuellen Leistungsergebnisse der Arbeitnehmer gleichermaßen durch den gemeinsamen "Störterm Arbeitgeber" beeinflusst,<sup>354</sup> so sind die Arbeitnehmer insofern gegen opportunistisches Verhalten des Arbeitgebers geschützt, als der Arbeitgeber durch seine eigene Leistung sämtliche Arbeitnehmer gleichermaßen fördert oder behindert, wodurch die relative Rangfolge der Arbeitnehmer unangetastet bleibt. Der Arbeitgeber mag Kosten sparen, indem er seine eigene Leistung auf ein Minimum reduziert, die Höhe des Turnierpreises und die Rangfolge der Arbeitnehmer kann er dadurch jedoch nicht verändern, Lohnzahlungen und Beförderungsboni letztlich auf diese Weise nicht opportunistisch einbehalten.

Beförderungsturniere weisen bei bestimmten Formen der Arbeitsorganisation jedoch einen erheblichen Mangel auf.<sup>355</sup> Arbeiten verschiedene Mitarbeiter in einem Team zusammen, so daß lediglich ein kollektiver Teamoutput existiert, aber keine individuellen Leistungsergebnisse, oder sind Arbeitnehmer untereinander stark von gegenseitiger Kooperation abhängig, um jeweils eine hohe individuelle Leistung zu erzielen, so sind outputbezogene Leistungsturniere zur Besetzung einer vakanten Stelle entweder gar nicht durchführbar, da keine individuellen Outputs ermittelbar sind, oder sie sind zumindest ineffizient, da durch den Leistungswettbewerb kooperativem Verhalten genau entgegengewirkt wird. Eine Verwendung von Beförderungsturnieren bei Teamproduktion erscheint auch deshalb als kaum möglich, weil die Teammitglieder in der Regel ganz unterschiedliche Teiltätigkeiten versehen.<sup>356</sup> Eine (objektive) Vergleichbarkeit der Arbeitnehmerleistungen – als Anwendungsvoraussetzung für Turniere – dürfte daher üblicherweise nur eingeschränkt möglich sein. Mit Hilfe von Job rotation ließe sich dieses Vergleichbarkeitsproblem jedoch

---

<sup>353</sup>Vgl. CARMICHAEL (1983b).

<sup>354</sup>Z.B. Produktion und Werbung für ein Produkt, das von mehreren Außendienstmitarbeitern vertrieben wird, von denen einer zum Regionalleiter befördert werden soll.

<sup>355</sup>Vgl. zur Problematik von Leistungsturnieren, Kooperationsbereitschaft und Teamarbeit MARR/STITZEL (1979: 152); NALEBUFF/STIGLITZ (1983a: 40); DRAGO/TURNBULL (1988); GIBBONS/MURPHY (1990: 34-S-35-S); LAWLER (1990: 77); BAKER (1992: 611-612); BORLAND (1992a: 150); LAZEAR (1992a: 28); ALEWELL (1993: 223); KNOLL (1994: 205-207).

<sup>356</sup>Der Argumentation liegt dabei die Vorstellung zugrunde, daß in Teams komplementäre Teiltätigkeiten von einzelnen Arbeitnehmern versehen werden und der kollektive Teamoutput letztlich durch das komplementäre Zusammenwirken der unterschiedlichen Teiltätigkeiten (Leistungsinputs) entsteht.

lösen, da im Idealfall nun jeder Arbeitnehmer während der Turnierlaufzeit einmal jede Teiltätigkeit ausgeübt hat.

Bisher wurde bei Beförderungsturnieren von der Vorstellung eines interpersonellen Vergleiches individueller *Arbeitsergebnisse* ausgegangen (relative *Outputbewertung*), die wiederum durch das Zusammenwirken individueller *Arbeitsanstrengungen* und exogener Zufallseinflüsse realisiert wurden. Ergänzend wurde dann die Überlegung hinzugefügt, daß individuelle Arbeitsergebnisse eventuell auch durch die Leistung bzw. Aktivitäten anderer Arbeitnehmer beeinflusst werden,<sup>357</sup> was die Anwendbarkeit von Beförderungsturnieren teilweise fraglich erscheinen läßt. Um Beförderungsturniere gegebenenfalls doch effizient bei Teamproduktion zu verwenden, könnte als Ausweg eine relative *Inputbewertung* gewählt werden, bei der das Arbeitnehmerverhalten durch einen Vorgesetzten beurteilt wird. Im Rahmen solcher **subjektiven Beförderungsturniere** mag der beurteilende Vorgesetzte durchaus in der Lage sein, bei einem Vergleich der Arbeitnehmer unterschiedliche Schwierigkeitsgrade der Aufgaben oder unterschiedliche Umweltbedingungen in sein relatives Bewertungskalkül miteinzubeziehen, mit dem dann lediglich eine ordinale Rangfolge zwischen den Arbeitnehmern erstellt wird.<sup>358</sup>

Dieser Ausweg erscheint jedoch nicht ganz unproblematisch, da eine Inputkontrolle oftmals erheblich schwieriger sowie – wenn überhaupt möglich – mit höheren Kosten verbunden ist als eine Ergebniskontrolle. Zudem muß eine relative Inputbewertung durch einen Vorgesetzten zwangsläufig auf einer subjektiven Basis erfolgen, was wiederum Kontrahierbarkeits- bzw. Überprüfbarkeitsprobleme impliziert. Der außerordentliche Vorteil solch einer subjektiven Inputbeurteilung der Arbeitnehmerleistung besteht jedoch darin, daß nun auch individuelle Informationen über die Kooperationsbereitschaft eines Arbeitnehmers in die Beförderungsentcheidung miteinfließen können, wodurch das vorherige Argument entkräftet werden könnte, daß Beförderungsturniere bei kooperationsbetonten Arbeitsprozessen und Teamproduktion schädlich oder gar nicht möglich seien, da sich die Wettbewerbsidee zum Koope-

<sup>357</sup>Hierunter fallen sowohl die durch die Arbeitsorganisation rational gestalteten positiven Synergieeffekte (aufgrund einer Zusammenarbeit von Arbeitnehmern) als auch ineffiziente Aktivitäten (z.B. Sabotage).

<sup>358</sup>Vgl. hierzu auch die Fallbeispiele in MILGROM/ROBERTS (1992: 367-368).

rationsgedanken genau konträr verhält.<sup>359</sup> Beispielsweise kann ein Vorgesetzter nun von der Beförderung eines Teammitglieds abraten, bei dem er des öfteren unkooperatives Verhalten (z.B. Leistungs- oder Informationszurückhaltung) oder mangelnde Hilfsbereitschaft beobachtet hat, was in Teams auf höheren Hierarchiestufen noch zu weit gravierenderen Effizienzeinbußen führen würde. Gegebenenfalls ließe sich die Idee eines Beförderungsturniers auch dann bei Teamproduktion effizient anwenden, wenn die Arbeitsorganisation eines Unternehmens die Existenz *mehrerer* miteinander vergleichbarer Teams sowie eine Hierarchie von Teams vorsieht und somit auch ein Beförderungsturnier zwischen ganzen Teams erlaubt.<sup>360</sup> Das gesamte Gewinnerteam würde dabei hierarchisch aufsteigen, ohne daß durch die Beförderung einzelner Arbeitnehmer aus einem Team heraus positive Synergieeffekte verlorengehen würden.

#### 2.5.2.4 Beförderungen und subjektive Leistungsbeurteilung<sup>361</sup>

Eine besondere Problematik im Zusammenhang mit Beförderungsturnieren entsteht bei der Verwendung subjektiver Leistungsbeurteilungen.<sup>362</sup> **Subjektive** Arbeitnehmerbewertungen durch den Arbeitgeber bzw. einen Vorgesetzten zeichnen sich dadurch aus, daß sie nicht durch eine dritte – insbesondere unternehmensexterne – Partei überprüfbar<sup>363</sup> sind

<sup>359</sup> Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1991: 166).

<sup>360</sup> Vgl. im Zusammenhang mit dem Freifahrerproblem auch AOKI (1994a: 665). Zu kollektiven Turnieren zwischen Teams vgl. DRAGO/GARVEY/TURNBULL (1996).

<sup>361</sup> Zur großen Bedeutung sowie Problemen subjektiver Personalbeurteilung (Satei) für Beförderungentscheidungen in japanischen Unternehmen vgl. die Fallstudie von ENDO (1994) sowie RUDOLPH (1995). In europäischen und US-amerikanischen Karrieresystemen betrifft eine subjektive Beurteilung insbesondere Stellen auf mittleren (Management-)Hierarchiestufen, denen oftmals Aufgaben zugeordnet sind, die im Gegensatz zu denen der untersten und der obersten Hierarchiestufe nur äußerst schlecht über ein objektives Leistungsmaß (verbunden mit einem direkten ergebnisabhängigen Anreizsystem) beurteilbar sind; vgl. OTLEY (1992: 97).

<sup>362</sup> Die folgende Unterscheidung zwischen subjektiver und objektiver Leistungsbeurteilung orientiert sich an den in der ökonomischen Literatur verwendeten Begriffsabgrenzungen, vgl. z.B. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993); PRENDERGAST/TOPEL (1993a), (1993b). Auf eine intensive Auseinandersetzung mit verschiedenen möglichen Begriffsabgrenzungen soll hier verzichtet werden; vgl. dazu beispielsweise BECKER (1994). Ebenso soll auf eine – in der personalwirtschaftlichen Literatur bereits ausführlich betriebene – Diskussion der verschiedenen subjektiven Beurteilungstechniken verzichtet werden sowie auf eine Diskussion von Validitäts- und Reliabilitätsfragen. Sowohl Validität als auch Reliabilität sind als Gütekriterien zwar von erheblicher Bedeutung, ihre Einbeziehung wäre jedoch nur im Zusammenhang mit einer (komparativen) Analyse konkreter Beurteilungstechniken sinnvoll.

<sup>363</sup> Bzw. "verifizierbar" im Sinne von GROSSMAN/HART (1986: 698); TROLE (1988: 38-39); HERMALIN/KATZ (1991: 1735).

und daher explizite Entlohnungssysteme, die auf solchen Bewertungen basieren, auch nicht arbeitsvertraglich geregelt werden können. **Objektive Leistungsmaße** hingegen sind als arbeitsvertraglich kontrahierbar definiert. Während bei objektiven Leistungsbewertungen oftmals quantitative Maße verwendet und individuelle *Leistungsergebnisse* von Arbeitnehmern gemessen werden, sind subjektive Leistungsbeurteilungen häufig qualitativer Natur und beziehen sich auf den individuellen Arbeitnehmerinput (z.B. Arbeitsanstrengung, Grad der Arbeitnehmersorgfalt bei der Leistungserstellung). Subjektive Leistungsbeurteilungen finden trotz ihres Kontrahierbarkeitsproblems Anwendung, da mit ihrer Hilfe zusätzliche Arbeitnehmerinformationen genutzt werden können, die bei einem reinen objektiven Bewertungssystem nicht verwendbar wären.<sup>364</sup> Hierzu zählen beispielsweise Informationen über die Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmern, Informationen über innovative Problemlösungen,<sup>365</sup> Einschätzungen des *Leistungspotentials* von Mitarbeitern sowie Informationen über das von einem Arbeitnehmer erworbene betriebsspezifische Humankapital. Bei manchen Formen der Arbeitsorganisation ist sogar eine individuelle Leistungsbeurteilung gar nicht möglich, wenn man auf subjektive Bewertungen verzichten will.<sup>366</sup> Dieses betrifft insbesondere sämtliche Varianten der Teamarbeit, die definitionsgemäß eine individuelle Ergebnisbeurteilung nicht zuläßt, sondern lediglich eine subjektive Leistungsinputbeurteilung.

Objektive und subjektive Leistungsbeurteilungen sind nicht gleichzusetzen mit **perfekter** und **imperfekter** Leistungsbeurteilung. Im Gegenteil, sowohl objektive als auch subjektive Leistungsmaße können imperfekt oder perfekt sein.<sup>367</sup> Beispielsweise wurde in den Unterabschnitten IV.2.5.2.1 bis IV.2.5.2.3 überwiegend von einer imperfekten objektiven Leistungsbeurteilung ausgegangen:<sup>368</sup> Die individuellen Arbeitsergebnis-

---

<sup>364</sup>Vgl. BECKER (1993: 301).

<sup>365</sup>Hieraus könnte ein alternatives betriebliches Vorschlagswesen entwickelt werden, bei dem sowohl der betreffende Arbeitnehmer als auch der zuständige, ihn unterstützende Vorgesetzte durch findige Problemlösungen Bonuspunkte im subjektiven Beurteilungssystem und damit entsprechend verbesserte Beförderungschancen erlangen.

<sup>366</sup>Vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 597); HILGENFELD (1993: 255).

<sup>367</sup>Z.B. diskutiert Abschnitt 3A in BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993) eine perfekte subjektive Leistungsbeurteilung und Abschnitt 3B eine imperfekte subjektive Leistungsbeurteilung.

<sup>368</sup>Da also einem Beurteiler im Prinzip sowohl bei einem objektiven als auch bei einem subjektiven Leistungsmaß Beurteilungsfehler unterlaufen können, soll hier auf eine Diskussion allgemein bekannter Beurteilungsfehler wie beispielsweise den Halo-Effekt oder den Zentrierungs-

se der Arbeitnehmer, an die die Beförderungsentscheidung geknüpft war, konnten zwar oftmals von einer dritten Partei nachgeprüft werden und waren damit objektiv im obigen Sinne, der Rückschluß auf die jeweiligen individuellen Leistungsanstrengungen war jedoch durch einen stochastischen Störterm verzerrt. Ein perfektes Leistungsmaß hingegen verlangt einen deterministischen Rückschluß vom gemessenen Leistungsindikator (z.B. das Arbeitsergebnis) auf die individuelle Leistungsanstrengung eines Arbeitnehmers.

In diesem Unterabschnitt IV.2.5.2.4 sollen nun drei verschiedene Aspekte herausgearbeitet werden. *Zum einen* verfügt ein Arbeitgeber oftmals gleichermaßen über subjektive und objektive Leistungsmaße zur Bewertung seiner Arbeitnehmer. In diesem Fall sind im Prinzip zwei Konstellationen denkbar – die subjektiven und objektiven Leistungsindikatoren können sich gegenseitig ersetzen (Substitutionalität) oder aber gegenseitig ergänzen (Komplementarität). *Zum anderen* haben die bisherigen Ausführungen bereits angedeutet, daß der Rückgriff auf subjektive Leistungsmaße für Beförderungsentscheidungen nicht unproblematisch ist. Auf die einzelnen Probleme soll nun im folgenden näher eingegangen werden. Als *drittes* sollen verschiedene Möglichkeiten vorgeschlagen werden, über die sich die Probleme aus subjektiven Leistungsmaßen lösen lassen. Ein Schluß auf den Verzicht auf subjektive Leistungsmaße sowie den Verzicht auf wichtige Zusatzinformationen aus diesen Leistungsmaßen erscheint in Anbetracht der zahlreichen Lösungsmöglichkeiten daher als unzulässig. Die Ausführungen zu diesem Aspekt bilden den Kernteil des Unterabschnitts IV.2.5.2.4.

**SUBSTITUTIONALITÄT UND KOMPLEMENTARITÄT.** Häufig existieren objektive und subjektive Leistungsmaße für einen Arbeitnehmer gleichzeitig, so daß auch eine *explizite* Anreizgestaltung, die auf einem *objektiven* Leistungsmaß beruht und z.B. in Form einer direkten leistungsabhängigen Entlohnung Anwendung findet, und eine *implizite* Anreizgestaltung (z.B. in Form eines Beförderungsversprechens auf Grundlage des *sub-*

---

effekt (vgl. dazu z.B. GAUGLER et al. 1978: 80; BREISIG 1990: 360-362; MURPHY/CLEVELAND 1991: 223-224; DRUMM 1992: 77) verzichtet werden, für deren Vermeidung sich insbesondere ein Beurteilungs- und Entscheidungstraining bei den Vorgesetzten empfiehlt (vgl. z.B. HAMNER 1975: 25-26). Diskutiert werden soll dagegen die ökonomische Problematik der fehlenden Kontrahierbarkeit bei subjektiver Leistungsbeurteilung.

*jektiven Leistungsmaßes*) zugleich möglich sind.<sup>369</sup> Eine derartige Situation wird ausführlich von BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993, 1994) diskutiert. Das Hauptaugenmerk bei der Analyse der impliziten Anreizgestaltung liegt dabei auf der Reputation des Arbeitgebers. Dieser steht prinzipiell vor der Entscheidung, den Arbeitnehmer gemäß dem vereinbarten subjektiven Leistungsmaß zu entlohnen (und z.B. sein Beförderungsversprechen einzulösen) oder aber opportunistisch zu handeln und dem Arbeitnehmer die versprochene implizite Entlohnungskomponente vorzuenthalten. Dieses hätte für den Arbeitgeber einen kurzfristigen Vorteil durch die Einsparung von Lohnkosten, andererseits jedoch langfristig den Nachteil, daß er hierdurch seine Reputation verlieren würde und für ihn in der Zukunft nur noch eine explizite Anreizgestaltung über das objektive Leistungsmaß möglich wäre.

BAKER/GIBBONS/MURPHY zeigen u.a., daß bei Vorhandensein nahezu perfekter objektiver Leistungsmaße eine subjektive Leistungsbeurteilung nicht stattfindet, da Arbeitnehmer eine implizite Anreizgestaltung in dieser Situation nicht akzeptieren würden.<sup>370</sup> Sie müßten befürchten, daß der Arbeitgeber seinen impliziten Entlohnungszusagen nicht nachkommen wird, weil er durch opportunistisches Verhalten nicht viel zu verlieren hätte: Der Arbeitgeber würde in den Folgeperioden nach dem Brechen der impliziten Vereinbarung und dem daraus folgenden Wegfall der impliziten Anreizkomponente immer noch über sein nahezu perfektes objektives Leistungsmaß verfügen, wodurch eine funktionierende Anreizgestaltung für den Arbeitgeber weiterhin gesichert wäre. Umgekehrt nimmt die Verwendung subjektiver Leistungsmaße und damit impliziter Anreizbestandteile wie Beförderungsversprechen zu, je ungenauer das objektive Leistungsmaß ist. Objektive und subjektive Leistungsmaße können daher, sofern denn beide gleichzeitig zur Verfügung stehen, in vielen Situationen **Substitute** für einander darstellen.<sup>371</sup>

Auf der anderen Seite sind jedoch auch Situationen vorstellbar, in denen

<sup>369</sup>Letztlich könnten sowohl das objektive als auch das subjektive Leistungsmaß für Beförderungsentscheidungen verwendet werden. Die Kombination einer unmittelbaren erfolgsabhängigen Entlohnung auf Grundlage des objektiven Maßes mit einem Beförderungsversprechen in Abhängigkeit von der Ausprägung eines subjektiven Leistungsmaßes besitzt jedoch den großen Vorteil, daß – durch die unmittelbare explizite Anreizkomponente – *kurzfristige* und – durch die implizite Komponente – *langfristige* Anreizeffekte zugleich induziert werden können.

<sup>370</sup>Vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 15).

<sup>371</sup>Vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 14-16).

sich objektive und subjektive Leistungsmaße gegenseitig ergänzen bzw. verstärken und damit **Komplemente** darstellen.<sup>372</sup> Wenn eine alleinige explizite Anreizgestaltung auf Grundlage eines objektiven Leistungsmaßes für den Arbeitgeber nicht profitabel wäre,<sup>373</sup> eine explizite Anreizkomponente zusammen mit einer impliziten jedoch zu einer Gewinnsteigerung im Vergleich zu einer rein impliziten Anreizgestaltung führen würde, bewirkt eine Zunahme in der Präzision des objektiven Leistungsmaßes eine steigende Verwendung subjektiver Leistungsmaße bzw. impliziter Anreizinstrumente. In einer solchen Situation, in der (wegen der Kopplung mit subjektiven Leistungsmaßen) auch der Einsatz des objektiven Leistungsmaßes entscheidend von der Reputation des Arbeitgebers abhängt, muß der Arbeitnehmer nicht befürchten, daß sich der Arbeitgeber opportunistisch verhalten und die Zahlung der impliziten Entlohnungsbestandteile bzw. die versprochene Beförderung verweigern wird. In Verbindung mit dem subjektiven Leistungsmaß führt das objektive für den Arbeitgeber zu einem höheren Nutzen aus der Arbeitsbeziehung und daher auch zu höheren Opportunitätskosten des Arbeitgebers bei einem Verlust der Reputation. Je höher dabei die *Präzision* des objektiven Maßes ist, desto größer ist diese Nutzensteigerung für den Arbeitgeber und desto höher wären die Opportunitätskosten bei einem Bruch der impliziten Vereinbarung. Aus diesem Grund wird auch der Arbeitnehmer einer zunehmenden Verwendung subjektiver Leistungsmaße zustimmen. Beide Ergebnisse von BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993), also sowohl eine mögliche Substitutionsbeziehung zwischen objektiven und subjektiven Leistungsmaßen als auch eine denkbare gegenseitige Verstärkung, gelten nicht nur für perfekte, sondern ebenso für imperfekte subjektive Leistungsmaße.<sup>374</sup>

<sup>372</sup>Vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 16-20). D.h. eine stärkere Verwendung des einen Typs an Leistungsmaßen führt dazu, daß der Einsatz des anderen Leistungsmaßes effektiver wird. Implizite und explizite Anreize können sogar strikt komplementär sein. Es sind Situationen denkbar, in denen sowohl eine alleinige implizite als auch eine alleinige explizite Anreizgestaltung nicht profitabel wäre, wohl aber eine Kombination aus beidem; vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 19-20).

<sup>373</sup>D.h. ohne eine implizite Anreizkomponente, z.B. nach Verlust der Reputation, wäre der maximale erwartete Gewinn des Arbeitgebers bei optimaler expliziter Anreizgestaltung negativ, so daß der Arbeitgeber ganz auf ein Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitnehmer verzichten würde.

<sup>374</sup>Vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 20-21). Im weiteren Verlauf ihrer Studie diskutieren BAKER/GIBBONS/MURPHY mögliche Schlußfolgerungen aus ihrem Modell anhand von Fallstudien. Sie kommen u.a. zu dem Schluß, daß "a decline in the profitability of a firm will reduce the use of implicit contracts and increase the use of explicit ones" (BAKER/GIBBONS/MURPHY 1993:



**PROBLEME SUBJEKTIVER LEISTUNGSBEURTEILUNG.** Im verbleibenden Teil dieses Unterabschnitts soll nun nicht mehr das Zusammenspiel zwischen objektiven und subjektiven Leistungsmaßen diskutiert werden, sondern allein die Problematik, die sich ergibt, wenn ein relativer subjektiver Leistungsvergleich für Beförderungentscheidungen vorgenommen wird. Dabei beurteilt der Arbeitgeber bzw. ein Vorgesetzter verschiedene interne Stellenbewerber anhand von Leistungskriterien, deren Ausprägungen nicht durch eine dritte Partei überprüfbar sind. Hieraus folgen zahlreiche Probleme für Beförderungsturniere, auf die zunächst eingegangen werden soll. Mögliche Lösungsvorschläge werden im Anschluß daran diskutiert.

Aufgrund der fehlenden Kontrahierbarkeit sind ohne ergänzende Maßnahmen nicht unerhebliche Akzeptanzprobleme auf seiten der Arbeitnehmer beim Rückgriff auf subjektive Leistungsmaße zu erwarten. Beispielsweise müssen von den Arbeitnehmern **Zeitinkonsistenzprobleme** befürchtet werden, wenn die subjektiven Beurteilungen des Arbeitgebers nicht von einer dritten Partei "verifizierbar" sind: Trotz ex ante gleichermaßen hoher Bedeutung von Allokations- und Anreizziel für die Karrierepolitik wird der Arbeitgeber die subjektiven Arbeitnehmerbewertungen ex post derart festlegen, daß der aus seiner Sicht geeignetste Arbeitnehmer befördert und damit ausschließlich dem Allokationsziel Rechnung getragen wird. Zudem ist von den Arbeitnehmern zu befürchten, daß ein beurteilender Vorgesetzter nicht eine aufrichtige Beurteilung gemäß seinen Beobachtungen vornimmt, sondern statt dessen entsprechend seiner persönlichen Präferenzen den einen oder anderen Arbeitnehmer bevorzugt (**Favorisierung**).<sup>375</sup> Da der Vorgesetzte außerdem die Kosten der

26). Eine Bestätigung hierfür sehen die Autoren in der jüngsten Umgestaltung der Anreizsysteme bei IBM; vgl. BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 29). Zu kritisieren an den Ausführungen der drei Autoren ist jedoch, daß ihre Schlußfolgerung lediglich bei symmetrischer Informationsverteilung zwischen Arbeitgeber und Belegschaft gilt, was im Falle von IBM anscheinend zutrif. Gesetzt den – nicht gerade unrealistischen – Fall, daß lediglich der Arbeitgeber über die zukünftige Entwicklung der Unternehmung (z.B. Verringerung von Beförderungschancen durch einen Wegfall von Stellen oder sogar ganzen Hierarchieebenen) genau Bescheid weiß, zumal der Arbeitgeber auch der Träger der Unternehmenspolitik ist, dürfte die Vermutung der Autoren nicht mehr zutreffen. Im Gegenteil, der Arbeitgeber wird sich in dem Sinne opportunistisch verhalten, daß er *verstärkt* auf die für ihn (lohn-)kostengünstigeren impliziten Entlohnungsformen (wie Beförderungversprechen) zurückgreift, da er diese Entlohnungsbestandteile vermutlich in der Zukunft gar nicht mehr auszahlen muß.

<sup>375</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 359), (1993b); BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 32). Vgl. hierzu auch die empirisch belegten Einflüsse informeller Faktoren auf Karrieren in Unterabschnitt II.2.5.

Beurteilung trägt,<sup>376</sup> nicht jedoch die Erträge seiner Beurteilungstätigkeit erhält – es sei denn, er wird an dem Erfolg der Beförderungsentscheidungen beteiligt, die auf seinen subjektiven Beurteilungen basieren<sup>377</sup> –, wäre es aus Sicht des Vorgesetzten rational, möglichst wenig Mühe für die Beurteilung aufzuwenden<sup>378</sup> und im Extremfall eine **willkürliche Zufallsbewertung** (“Auswürfeln”) zu treffen, sofern er keine ausgeprägten Arbeitnehmerpräferenzen hat. Antizipieren Arbeitnehmer Zeitinkonsistenzprobleme, eine denkbare Favorisierung einzelner Arbeitnehmer durch den Vorgesetzten oder eine Zufallsauswahl, so wären Allokations- und Anreizeffizienz des subjektiven Beförderungsturniers extrem gefährdet bzw. die Arbeitnehmer würden eine derartige Karrierepolitik erst gar nicht akzeptieren.

Auch wenn der Vorgesetzte keine persönlichen Präferenzen für einzelne Arbeitnehmer hat, kann es dennoch in Form **kontraproduktiver Beeinflussungsaktivitäten** (Influence activities) zu einer Verzerrung der subjektiven Beurteilungsergebnisse kommen.<sup>379</sup> Da eine Beförderung üblicherweise mit einem Einkommenszuwachs verbunden ist, lohnt es sich für einzelne Arbeitnehmer, Zeit und Mühe aufzuwenden, um die subjektive Vorgesetztenbeurteilung<sup>380</sup> zu seinen Gunsten zu beeinflussen. Sofern solche Aktivitäten nicht die tatsächliche Leistung bzw. das tatsächliche Potential eines Arbeitnehmers widerspiegeln, sondern lediglich die Vorgesetztenbeurteilung manipulieren<sup>381</sup> oder den Vorgesetzten

---

<sup>376</sup>U.a. in Form von Opportunitätskosten, da er die aufgewendete Zeit nicht für andere Aktivitäten einsetzen kann, für die er erfolgsabhängig entlohnt wird bzw. die seine Karrierechancen verbessern.

<sup>377</sup>Vgl. dazu später die Lösungsmöglichkeiten.

<sup>378</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 370); MURPHY (1992: 40-41); BECKER (1993: 301).

<sup>379</sup>Zu solchen Beeinflussungsaktivitäten und den daraus für den Arbeitgeber resultierenden Beeinflussungskosten vgl. SPENCE (1975: 166-167); THOMPSON/KIRKHAM/DIXON (1985: 28-29); MILGROM (1988); MILGROM/ROBERTS (1988), (1990a), (1990b: 78-89), (1992: 370, 375-377, 406-407), (1995a: 252-256); ROSEN (1988a: 88); BREISIG (1990: 369-370); STURN (1993); PERRI (1994a). Das Influence activities-Problem wird hierbei vielfach mit dem Rent seeking-Problem verglichen, wonach Wirtschaftsakteure nicht um das Entstehen neuer Gewinne (Profit seeking), sondern um eine Umverteilung bereits erwirtschafteter Gewinne bzw. bestehender Renten zu ihren Gunsten bemüht sind. In der personalwirtschaftlichen Literatur werden mit Beeinflussungsaktivitäten (sowie mit Favorisierung einzelner Arbeitnehmer und Kollusionen) vergleichbare Probleme im Zusammenhang mit Mikropolitik in Unternehmen diskutiert; vgl. z.B. KOCH (1981: 137-143, 145); MURPHY/CLEVELAND (1991: 85-86); BECKER (1991: 71), (1994: 218-223); BOSETZKY (1995).

<sup>380</sup>Mit “Vorgesetztenbeurteilung” ist hier wie auch im folgenden die Beurteilung eines Mitarbeiters *durch* einen Vorgesetzten gemeint.

<sup>381</sup>Z.B. wendet ein Arbeitnehmer nur für unwesentliche, jedoch besonders (zumindest für den

sogar bestechen<sup>382</sup> sollen, fallen für den Arbeitgeber Beeinflussungskosten an. Diese setzen sich zum einen aus denjenigen Opportunitätskosten zusammen, die aus der vom Arbeitnehmer unproduktiv verschwendeten Zeit für Beeinflussungsaktivitäten resultieren, und zum anderen aus Kosten für Fehlentscheidungen, wenn aufgrund der verzerrten Vorgesetztenbeurteilung nicht der fähigste Arbeitnehmer das subjektive Beförderungsturnier gewinnt. Denkbar sind zudem noch Kosten in Form von negativen Anreizeffekten, wenn die Turnierteilnehmer Beeinflussungsaktivitäten einzelner Kontrahenten vermuten und daraufhin ihren Arbeitsinsatz, dem sie nun keinen bedeutenden Einfluß auf das Vorgesetztenurteil mehr zuordnen, verringern.

Ein mit kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten eng verwandtes Problem im Zusammenhang mit subjektiver Leistungsbeurteilung ergibt sich durch untergeordnete Mitarbeiter, die zu übertriebenem Konformismus neigen und auch als sogenannte **Ja-Sager** ("Yes men") bezeichnet werden können.<sup>383</sup> Es lohnt sich für den Arbeitnehmer, dessen Entscheidungsverhalten (z.B. für Beförderungen) subjektiv beurteilt wird, Zeit zu investieren, um Informationen über die Meinungen seines Beurteilers zu sammeln. Beispielsweise sei ein zu beurteilender Arbeitnehmer von seinem Vorgesetzten, der ihn beurteilen soll, dazu angehalten, eine Schätzung über die Ausprägung eines unbekanntens Parameters  $\eta$  abzugeben. Wenn nun der Vorgesetzte selbst (als Vorurteil) eine Meinung über die mögliche Ausprägung von  $\eta$  besitzt – z.B. die Vorstellung eines Intervalls  $[\underline{\eta}, \bar{\eta}]$ , in dem  $\eta$  seiner Meinung nach liegt – und der Arbeitnehmer entsprechend eine gute (schlechte) Beurteilung erhält, wenn seine Schätzung innerhalb (außerhalb) des Intervalls des Vorgesetzten liegt, so ist es für den Arbeitnehmer rational, nicht unbedingt Informationen über die wahre Ausprägung von  $\eta$  zu sammeln, sondern statt dessen Informa-

---

Vorgesetzten) auffällige Teiltätigkeiten einen hohen Arbeitseinsatz auf. Hier lassen sich auch Parallelen zur Argumentation von HOLMSTRÖM/MILGROM (1991) über die Problematik mehrdimensionaler Arbeitsergebnisse erkennen.

<sup>382</sup>Z.B. durch den verstärkten Einsatz persönlicher Gefälligkeiten für den Vorgesetzten oder durch direkte monetäre Seitenzahlungen. Man kann solch eine Bestechung in subjektiven Beförderungsturnieren mit einer Auktion vergleichen, wobei der Vorgesetzte – unabhängig von der Leistung des einzelnen – denjenigen Arbeitnehmer zur Beförderung vorschlägt, der den höchsten Bestechungsbetrag geboten hat; vgl. FAIRBURN/MALCOMSON (1994: 685-686).

<sup>383</sup>Vgl. PRENDERGAST (1993b); PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 31-36); BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 31). Als empirischen Beleg für die Relevanz dieses Problems vgl. bereits COATES/PELLEGRIN (1957: 206-207).

tionen über die Meinung des Vorgesetzten (d.h. über  $[\eta, \bar{\eta}]$ ), um möglichst eine Schätzung innerhalb des Vorgesetztenintervalls abgeben zu können. Analog zu Beeinflussungsaktivitäten entstehen hierdurch Kosten für den Arbeitgeber, indem der Arbeitnehmer Zeit unproduktiv verwendet, um die Meinung des Vorgesetzten zu erfahren, und indem der Arbeitnehmer nicht wertvolle Informationen über  $\eta$  sammelt, sondern möglicherweise den Vorgesetzten in einem Fehlurteil noch verstärkt, wodurch insgesamt die Gefahr von Fehlentscheidungen steigt.<sup>384</sup> Dieses Ja-Sager-Problem ist um so gravierender, je enger der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter zusammenarbeitet<sup>385</sup> und je unfähiger der Vorgesetzte fachlich ist.<sup>386</sup>

Ein wichtiger Unterschied zwischen dem Standardanreizproblem der Principal-Agent-Diskussion und dem Ja-Sager-Problem besteht darin, daß der Arbeitnehmer beim Ja-Sager-Problem keine physische Arbeitsleistung erbringt, die anschließend beurteilt wird, sondern der Arbeitnehmer wird als eine Art Informationssystem eingesetzt, so daß hier die Prognosefähigkeit des Arbeitnehmers beurteilt wird. Insgesamt lassen sich zwei Varianten des Ja-Sager-Problems unterscheiden. Betrachtet sei dazu eine dreistufige Hierarchie mit der Unternehmensleitung auf der obersten, einem Vorgesetzten auf der mittleren und mehreren um eine Beförderung konkurrierenden Arbeitnehmer auf der untersten Stufe. Zum einen existiert ein Ja-Sager-Problem zwischen dem Vorgesetzten und den Arbeitnehmern, wenn die Arbeitnehmer vor allem als Informationssysteme bzw. -produzenten arbeiten und vom Vorgesetzten im Hinblick auf eine spätere Beförderung subjektiv beurteilt werden. Zum anderen läßt sich jedoch auch zwischen der Unternehmensleitung und dem Vorgesetzten, der die Arbeitnehmerbeurteilung durchzuführen hat, ein Ja-Sager-Problem vermuten, wenn der Vorgesetzte von einer vorgefaßten Meinung über das Potential der Arbeitnehmer auf seiten der Unternehmensleitung ausgeht und seine Verdienst- und Karrierechancen letztlich wiederum von Entscheidungen der Unternehmensleitung abhängen.<sup>387</sup>

<sup>384</sup>Letztlich ergeben sich hier auch Parallelen zum bereits erläuterten Problem des Herdenverhaltens und der Schwierigkeit einer Gestaltung von Innovationsanreizen, vgl. auch PRENDERGAST (1993b: 767-769).

<sup>385</sup>D.h. je besser der Arbeitnehmer die Vorgesetztenmeinung einzuschätzen vermag.

<sup>386</sup>D.h. je realitätsferner das Vorurteil des Vorgesetzten ist, in das er durch den Arbeitnehmer auch noch bestärkt wird, desto höher sind die möglichen Kosten der Fehlentscheidung bezüglich  $\eta$ . Vgl. PRENDERGAST (1993b: 766-767).

<sup>387</sup>Diese Situation ist vergleichbar mit dem eingangs erläuterten Problem der Favorisierung

Ein mit kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten ebenfalls eng verwandtes Problem stellen **Absprachen** (Kollusionen) zwischen einem Arbeitnehmer und dem ihn beurteilenden Vorgesetzten dar.<sup>388</sup> Da bei subjektiven Beurteilungen eine Verfehlung des Vorgesetzten bei seiner Beurteilungstätigkeit nur schwer von der Unternehmensleitung nachweisbar ist, bietet sich für einen Vorgesetzten und (mindestens) einen Arbeitnehmer eine für beide Seiten lohnenswerte Kollusion an, bei der der Arbeitnehmer entgegen der tatsächlichen Beobachtungen des Vorgesetzten eine sehr gute Beurteilung (verbunden mit ausgezeichneten Beförderungschancen) erhält und der Vorgesetzte im Gegenzug dafür eine Seitenzahlung monetärer oder nicht-monetärer Art vom Arbeitnehmer. Auch hieraus könnten sowohl negative Allokations- als auch negative Anreizeffekte resultieren: Benachteiligte Arbeitnehmer kündigen oder reagieren mit Leistungszurückhaltung (aufgrund der Irrelevanz der Leistung für die subjektive Beurteilung), und Arbeitnehmer geringer Qualität werden möglicherweise befördert.

Neben den bereits erläuterten Problemen läßt sich grundsätzlich vermuten, daß subjektive Vorgesetztenbeurteilungen *nach oben*, d.h. in Richtung positiver Bewertungen, **verzerrt** sind.<sup>389</sup> Hierfür spricht zunächst, daß die beurteilenden Vorgesetzten üblicherweise gleichzeitig auch die direkten Linienvorgesetzten der zu beurteilenden Arbeitnehmer sind. Da der Vorgesetzte täglich auf die Kooperationsbereitschaft dieser Arbeitnehmer angewiesen ist, wird er es möglichst vermeiden, die Kooperationsneigung seiner Mitarbeiter durch schlechte Noten zu verringern.<sup>390</sup> Sofern der Vorgesetzte bei seiner Bewertung *alle* Arbeitnehmer gleichermaßen

---

einzelner Arbeitnehmer gemäß den persönlichen Präferenzen des Vorgesetzten. Der Unterschied ist lediglich, daß der Vorgesetzte hier nicht gemäß *seinen* Präferenzen, sondern gemäß denen der *Unternehmensleitung* "urteilt". Analog ergeben sich auch die oben erwähnten Effizienzprobleme.

<sup>388</sup>Vgl. u.a. ITOH (1991a: 356-358); PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 9) sowie die Ausführungen in Unterabschnitt III.2.2. Während horizontale Kollusionen zwischen Arbeitnehmern derselben Hierarchiestufe sowohl bei Beförderungsturnieren mit objektiven Leistungsmaßen als auch bei solchen mit subjektiver Leistungsbeurteilung denkbar sind, spielen vertikale Kollusionen zwischen Arbeitnehmern unterschiedlicher Hierarchiestufen aufgrund der schlechten Nachprüfbarkeit der Vorgesetztenurteile speziell ein Problem subjektiver Beförderungsturniere dar.

<sup>389</sup>Für einen empirischen Nachweis vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 595-596, 606-607); BAKER (1990: 59); MILGROM/ROBERTS (1992: 404-406) im Zusammenhang mit der Studie von MEDOFF/ABRAHAM (1980); vgl. auch MURPHY (1992: 40) über das Leistungs-Ranking beim Pharmazieunternehmen Merck.

<sup>390</sup>Vgl. NEUBERGER (1980: 34); BAKER (1990: 61); BECKER (1991: 71), (1993: 300), (1994: 220-221); MURPHY (1992: 41).

um eine oder zwei Noten hochstuft, ändert sich aus Arbeitgebersicht nichts am Informationsgehalt der Vorgesetztenurteile, da die Beförderungentscheidung anhand eines *relativen* Leistungsvergleiches getroffen wird. Oftmals ist jedoch eine Konzentration sämtlicher Vorgesetztenurteile in den obersten zwei Notenkategorien zu beobachten,<sup>391</sup> wodurch die Arbeitnehmer kaum noch unterscheidbar sind.<sup>392</sup> Für eine Verzerrung der Vorgesetztenbeurteilungen nach oben spricht ebenfalls, daß häufig Vorgesetzte wiederum von der Unternehmensleitung anhand der Leistung ihrer aktuellen Mitarbeiter gemessen werden.<sup>393</sup> Gibt der Vorgesetzte einem Mitarbeiter eine sehr schlechte Note, so könnte dieses für die Unternehmensleitung den Rückschluß zulassen, daß der Vorgesetzte beim Anlernen und der langfristigen Personalentwicklung des entsprechenden Mitarbeiters, bei der Einstellung (falls der Vorgesetzte ein Mitspracherecht hatte) und/oder bei der täglichen Hilfestellung gegenüber dem Mitarbeiter versagt hat. Schließlich spricht für eine Verzerrung nach oben auch das bereits in Unterabschnitt III.2.1 erwähnte Problem des Weglobens unfähiger Mitarbeiter durch den Linienvorgesetzten: Selbst schlechte Mitarbeiter können vom Vorgesetzten sehr gute subjektive Beurteilungen erhalten, wenn dieser darauf hoffen kann, daß die Mitarbeiter dadurch in eine andere Abteilung (weg-)befördert werden.

Allerdings sind auch Einzelfälle vorstellbar, in denen der Vorgesetzte die Beurteilungen bestimmter Arbeitnehmer – nämlich die der außerordentlich fähigen Mitarbeiter – *nach unten* verzerrt. Wie bereits in Unterabschnitt IV.2.5.1.1 erläutert, ist es denkbar, daß der Vorgesetzte hervorragende Mitarbeiter bewußt sehr schlecht beurteilt, wenn er diese als potentielle Konkurrenten für spätere Beförderungsturniere einschätzt, an denen er selbst teilnimmt. In Unterabschnitt III.2.1 wurde darauf hingewiesen, daß Vorgesetzte sehr fähigen Mitarbeitern auch deshalb schlechte Beurteilungen geben könnten, um deren Talent vor der Unternehmensleitung zu verbergen und weiterhin für die eigene Abteilung nutzen zu können.

<sup>391</sup>Der Vorgesetzte geht damit dem möglichen Konflikt aus dem Weg, daß er einzelne Mitarbeiter anderen "vorzieht".

<sup>392</sup>Ein Ausgleich der Notenverzerrung über einen relativen Leistungsvergleich ist auch dann nicht mehr möglich, wenn die zur Beförderung anstehenden Bewerber von unterschiedlichen Vorgesetzten subjektiv beurteilt werden und die Vorgesetzten eine unterschiedliche Neigung haben, zu gute Noten zu verteilen.

<sup>393</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 370, 406); BECKER (1994: 219, 221).

Auf mögliche **Entscheidungsfehler** eines beurteilenden Vorgesetzten wurde schon in Unterabschnitt IV.2.5.2.3 hingewiesen, wobei es dort um einen relativen *Leistungsvergleich*, d.h. um einen Vergleich *aktueller und vergangener Arbeitsergebnisse* von verschiedenen Stellenbewerbern, ging und ein positiver Zusammenhang zwischen der Leistung der Arbeitnehmer auf der betrachteten Hierachiestufe und dem Leistungspotential der Arbeitnehmer für die vakante Stelle angenommen wurde. Zu vermuten ist, daß im Falle einer *subjektiven Leistungspotentialbeurteilung* durch einen Vorgesetzten, bei der zusätzlich eine Beurteilung *zukünftiger* Ereignisse vorgenommen wird,<sup>394</sup> das Problem von Beurteilungsfehlern gravierendere Ausmaße annimmt. Hierauf deuten zumindest zahlreiche empirische Befunde experimenteller Ökonomen und Psychologen hin, die allgemein eine eingeschränkte intuitive statistische Kompetenz von Entscheidern belegen, welche bei ihren Wahrscheinlichkeitsurteilen teilweise auf Vereinfachungsregeln zurückgreifen (müssen) und dadurch sogenannten Entscheidungsanomalien<sup>395</sup> unterliegen.<sup>396</sup> Beispielsweise ist zu befürchten, daß der Vorgesetzte bei der subjektiven Beurteilung des Leistungspotentials eines Arbeitnehmers dem Konservatismuseffekt unterliegen könnte. Vorstellbar ist, daß der Vorgesetzte auf der Grundlage vergangener Leistungen sowie anfänglicher Beobachtungen aus der aktuell betrachteten Leistungsperiode bestimmte A-priori-Wahrscheinlichkeiten für zukünftige Leistungserfolge des Arbeitnehmers schätzt, die er im Lichte späterer Beobachtungen der Arbeitnehmerleistung nur unzureichend (im Sinne des Bayes-Theorems) anpaßt.<sup>397</sup> Solch eine fehlerhafte Wahrscheinlichkeitsrevision würde zu entsprechend konservativen Urteilen des Vorgesetzten hinsichtlich des Leistungspotentials des Arbeitnehmers und daher zu möglichen Fehlentscheidungen bei zukünftigen

<sup>394</sup>Z.B. eine subjektive Schätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein bestimmter Arbeitnehmer auf einer höheren Hierarchieebene eine herausragende Leistung vollbringen wird.

<sup>395</sup>“Entscheidungsanomalien sind empirisch beobachtbare (systematische) Abweichungen individuellen Urteils- und Entscheidungsverhaltens von Standardannahmen entscheidungslogischer Entwürfe und ökonomischer Modelle” (KLOSE 1994: 1).

<sup>396</sup>Vgl. zu einem Überblick und einer Diskussion experimenteller sowie Feld-Befunde KLOSE (1994: 69-82, 95-100, 110 ff.). Vgl. speziell zu dem im folgenden erwähnten Konservatismuseffekt MURPHY/CLEVELAND (1991: 142-143); KLOSE (1992), (1994: 77-80).

<sup>397</sup>Vgl. allgemein zu der Problematik, daß ein Vorgesetzter während der Leistungsperiode im Zeitablauf verschiedene Beobachtungen über einen Arbeitnehmer macht und die Reihenfolge der Beobachtungen letztlich einen entscheidenden Einfluß auf das Gesamturteil des Vorgesetzten haben kann, MURPHY/CLEVELAND (1991: 60-62).

Beförderungen führen.<sup>398</sup>

LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN. In Anbetracht der zahlreichen Probleme von Beförderungsturnieren mit subjektiver Leistungsbeurteilung könnte man zu dem Schluß kommen, völlig auf eine Leistungsbeurteilung zu verzichten und eine Beförderungsentscheidung nach dem Senioritätskriterium oder einem anderen leistungsunabhängigen Kriterium zu treffen.<sup>399</sup> Dadurch könnten viele der aufgezeigten Probleme vermieden werden. Der Preis dafür wäre jedoch ein vollständiger Verzicht auf relevante Leistungs(potential)informationen und damit neue erhebliche Probleme bei der Verfolgung von Allokations- und Anreizziel. Alternativ könnte der Arbeitgeber jedoch auch zusätzliche Instrumente der Personalpolitik einsetzen, um die meisten der oben erwähnten Probleme bei subjektiven Leistungsmaßen zu vermeiden. In diesem Fall müßte auf relevante Informationen über die Kooperationsbereitschaft, den Umfang und die Güte erworbenen Humankapitals sowie das Leistungspotential der Arbeitnehmer nicht mehr verzichtet werden. Die wichtigsten dieser personalpolitischen Instrumente sollen im folgenden dargestellt werden.

Zum einen könnte vom Arbeitgeber in dem Sinne auf **Job rotation**

<sup>398</sup>Umgekehrt sind auch Entscheidungsanomalien in Anlehnung an die Verfügbarkeitsheuristik (vgl. dazu z.B. KLOSE 1994: 73-74) denkbar: Die letzten Eindrücke aus der Beurteilungsperiode sind für den Vorgesetzten noch am frischesten und haben bei der Kalkulation der Wahrscheinlichkeiten für die Erfolgspotentiale daher das größte Gewicht.

<sup>399</sup>Zu einer Fundamentalkritik an der Leistungs(potential)beurteilung (für Beförderungsentscheidungen) vgl. NEUBERGER (1980: insbesondere 42 zu einem relativen Leistungsvergleich); BECKER (1991), (1994), wobei die Kritik sich nicht schwerpunktmäßig auf die hier vorgetragenen Argumente bezieht, sondern zum großen Teil auch konkrete Beurteilungstechniken miteinbezieht. Wengleich BECKER in seiner Kritik nicht so weit geht, daß er eine Personalbeurteilung völlig ablehnt (vgl. z.B. BECKER 1991: 74-76, 1994: 228), so kann aufgrund der im folgenden zu erläuternden Lösungsmöglichkeiten dem Haupttenor BECKERS sowie einzelnen Thesen nicht gefolgt werden. Beispielsweise bezeichnet BECKER Vorgesetzte als "Beurteilungslaien" (BECKER 1991: 70; vgl. dazu auch HILGENFELD 1993: 248-249). Auch wenn sicherlich nicht die Möglichkeit ausgeschlossen werden kann, daß Vorgesetzten Beurteilungsfehler unterlaufen (s.o.), so kann ihnen dennoch nicht die Fähigkeit abgesprochen werden, Mitarbeiter zu beurteilen (wer ein geeigneter Beurteiler sein könnte, bleibt bei BECKER übrigens offen, zumal auch generell Psychologen – ohne die Angabe eines empirischen Belegs – von BECKER (1991: 71) als inkompetent charakterisiert werden). Statt dessen wird hier der herrschenden ökonomischen Meinung gefolgt, daß direkte Vorgesetzte zwar nicht fehlerfrei sowie frei von egoistischen Interessen sind, aufgrund ihrer Nähe zum Arbeitsprozeß unmittelbar untergeordneter Mitarbeiter jedoch über sehr wichtige aussagekräftige, dezentrale Arbeitnehmerinformationen verfügen; vgl. z.B. GAUGLER et al. (1978: 66) und die dort zitierte Literatur; KOCH (1981: 141); MILGROM/ROBERTS (1992: 370); MURPHY (1992: 40); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360). Zu einer kritischen Diskussion der Potentialbeurteilung durch den direkten Vorgesetzten vgl. WENK (1993: 47-49). Zudem werden von WENK (1993: 50-67) als mögliche Beurteiler zusätzlich der nächsthöhere Vorgesetzte, Kollegen, der Beurteilte selbst, Unterstellte, externe Beurteiler, ein Beurteilerteam sowie eine Kombination aus mehreren Beurteilungsquellen diskutiert.



zurückgegriffen werden, daß Arbeitnehmer nicht nur abwechselnd verschiedene Stellen innerhalb derselben Abteilung bekleiden, sondern auch zwischen unterschiedlichen Abteilungen und damit auch unterschiedlichen Vorgesetzten rotieren. Auf diese Weise würde ein Arbeitnehmer durch mehrere verschiedene Vorgesetzte subjektiv beurteilt werden, wodurch aus dreierlei Gründen die Gefahr einer vertikalen Kollusion zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten sinkt:<sup>400</sup> 1) Der Arbeitnehmer müßte nun mehrere Personen bestechen, was seine Kosten für eine Absprache in die Höhe treibt. 2) Ein Vorgesetzter, der der Kollusion zustimmt, muß befürchten, daß die Absprache aufgedeckt wird, wenn mindestens ein anderer Vorgesetzter sich nicht an der Kollusion beteiligt und eine realistische, von der Beurteilung des bestochenen Vorgesetzten signifikant abweichende Bewertung vornimmt. 3) Die Durchsetzung einer vertikalen Kollusion wird auch dadurch erschwert, daß die Interaktionsdauer zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetztem verkürzt wird und für den Arbeitnehmer nun nur noch schlecht von der getroffenen Beförderungentscheidung auf die subjektive Bewertung eines bestimmten Vorgesetzten geschlossen werden kann. Z.B. kann dem betreffenden Arbeitnehmer eine Beförderung verweigert worden sein, weil von zwei beurteilenden Vorgesetzten der Vorgesetzte 1 oder der Vorgesetzte 2 oder aber beide Vorgesetzten ein negatives Urteil über den Arbeitnehmer getroffen haben. Zudem können durch Job rotation analog horizontale Kollusionen zwischen den Arbeitnehmern und kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten<sup>401</sup> erschwert sowie das Ja-Sager-Problem vermindert werden.

Letztlich dürften über Job rotation auch Akzeptanzprobleme der Arbeitnehmer verringert werden, da nun persönliche Präferenzen eines einzelnen Vorgesetzten weniger ins Gewicht fallen, eine willkürliche zeitminimierende Vorgesetztenbeurteilung eher aufgedeckt wird sowie Entscheidungsanomalien eines Vorgesetzten hinsichtlich des Potentials einzelner Arbeitnehmer (statistisch gesehen) ausgeglichen bzw. besser geklärt werden können. Schließlich können auf diese Weise auch Kontroll-

<sup>400</sup>Vgl. TIROLE (1986: 201-202); AOKI (1988: 56); ITOH (1991a: 352, 357-358); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360). AOKI und PRENDERGAST/TOPEL verweisen darauf, daß alternativ auch Job rotation unter den Vorgesetzten zu dieser Lösung führen würde.

<sup>401</sup>Vergleichbar im Zusammenhang mit Beeinflussungsaktivitäten ist der Vorschlag, Kommunikationskanäle teilweise zu schließen; vgl. MILGROM/ROBERTS (1988: S157); STURN (1993: 79).

kosten eingespart werden, da nun auf eine zusätzliche, sehr aufwendige Vorgesetztenkontrolle weitgehend verzichtet werden kann. Der Preis, den der Arbeitgeber allerdings für den Einsatz des personalpolitischen Instruments "Job rotation" zu zahlen hat, setzt sich aus den in Unterabschnitt IV.2.3 erläuterten Nachteilen einer hohen Bewegungsgeschwindigkeit zusammen, u.a. aus einem Verlust an Kontinuitätsvorteilen oder aus Fehlankreizen aufgrund lediglich kurzfristig orientierter Mitarbeiter.<sup>402</sup>

Ein ähnlicher Lösungsweg ergibt sich, wenn alternativ zu Job rotation von vornherein festgelegt wird, daß jeder Arbeitnehmer von verschiedenen Personen<sup>403</sup> subjektiv beurteilt werden soll, deren Beurteilungsleistung möglicherweise selbst wiederum durch *höhere Vorgesetzte* bewertet wird (**Mehrfachbeurteilung**).<sup>404</sup> Als Variante hiervon könnte auch *der beurteilte Arbeitnehmer selbst* eine der Personen sein, die über ihn ein subjektives Urteil fällen.<sup>405</sup> Weisen die verschiedenen Vorgesetztenbeurteilungen bzw. die Selbstbeurteilung und die Vorgesetztenbeurteilung erhebliche Unterschiede auf, könnte dann eine Schiedsinstanz (z.B. die Unternehmensleitung und/oder der Betriebsrat) eingeschaltet werden.<sup>406</sup> Problematisch hierbei ist jedoch, daß von einem Arbeitnehmer nicht unbedingt zu erwarten ist, die eigene deutlich schlechte Leistung auch entsprechend bei einer Selbstbeurteilung zu dokumentieren. Eine weitere Variante könnte darin bestehen, daß die eigenen *Kollegen* den betreffenden Arbeitnehmer subjektiv beurteilen sollen, da sie aufgrund der täglichen Zusammenarbeit häufig über noch genauere Leistungsinformationen verfügen als der direkte Linienvorgesetzte.<sup>407</sup> Die Arbeitsgruppe oder Abteilung, der ein Arbeitnehmer zugeordnet ist, könnte dabei vom Arbeitge-

<sup>402</sup>Gegen Job rotation läßt sich zwar allgemein als Nachteil der Verlust von Spezialisierungseffekten anführen. Eine Rücknahme der Arbeitnehmerspezialisierung kann auf der anderen Seite jedoch durchaus Ziel einer rationalen Personalpolitik sein. Vgl. dazu die Ausführungen zum japanischen Arbeitsmarktgleichgewicht in Unterabschnitt II.1.4.

<sup>403</sup>Z.B. nicht nur vom direkten Linienvorgesetzten, sondern auch vom Vorgesetzten derjenigen Abteilung, mit der "seine" Abteilung innerhalb des Unternehmens am häufigsten interagiert.

<sup>404</sup>Hierdurch wäre dann z.B. ein Test auf die Prognosefähigkeit untergeordneter Vorgesetzter möglich. Vgl. GAUGLER et al. (1978: 66-67); MARR/STITZEL (1979: 346); NEUBERGER (1980: 33-39); KOIKE (1988: 222); BECKER (1991: 75); MURPHY/CLEVELAND (1991: 113-114); BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993: 31-32); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360), (1993b: 25-30).

<sup>405</sup>Vgl. GAUGLER et al. (1978: 68-69); NEUBERGER (1980: 38); MURPHY/CLEVELAND (1991: 110-112); BECKER (1991: 75); HUBBART (1992: 40); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 361).

<sup>406</sup>Vgl. RUDOLPH (1996: 109) mit dem Hinweis auf IZUMI (1994: 393) über die Selbstbeurteilung bei Sony.

<sup>407</sup>Vgl. z.B. GAUGLER et al. (1978: 66-68); MURPHY/CLEVELAND (1991: 112-113) sowie die dort angegebene Literatur.

ber nicht nur als direktes Informationsinstrument eingesetzt werden. Ihr könnte auch ein Vorschlags- oder aber ein Vetorecht bei einer anstehenden Beförderungsentscheidung eines Gruppenmitglieds gewährt werden, wodurch zum einen dezentrale Informationen über einzelne Mitarbeiter aufgedeckt werden<sup>408</sup> und zum anderen auch eine höhere Kooperationsbereitschaft unter den Arbeitnehmern erzielt werden würde.<sup>409</sup> Neben verfahrenstechnischen Problemen bei Gruppenentscheidungen ist allerdings zusätzlich zu bedenken, daß hierdurch zwar u.a. Informations-, Influence activities- sowie vertikale Kollusionsprobleme verringert werden, nicht jedoch horizontale Kollusionen.<sup>410</sup> Zudem könnte hier verstärkt das Problem des Fortlobens unfähiger und unkooperativer Gruppenmitglieder auftreten.

Statt mehrerer unabhängiger Beurteilungen, die verdeckt an eine Schiedsinstanz weitergereicht werden, könnte im Gegenteil auch lediglich eine subjektive Beurteilung eines einzelnen Vorgesetzten erfolgen, die dann jedoch **offengelegt** wird und vom betreffenden Arbeitnehmer – gegebenenfalls unter Zuhilfenahme des Voice-Instruments “Betriebsrat” oder “Betriebsgewerkschaft” – vor der Unternehmensleitung kommentiert werden kann.<sup>411</sup> Diese Vorgehensweise kann sicherlich zum Teil eine Fehlbeurteilung durch den Vorgesetzten verhindern, insbesondere wenn der Vorgesetzte bei der Offenlegung dazu angehalten ist, seine subjektive Beurteilung anhand konkreter Belege (z.B. Stichprobenbelege, Zeugenaussagen) zu begründen.<sup>412</sup> Ein Beispiel für ein solches formales Verfahren, das der Vorgesetztenbeurteilung hinsichtlich des erworbenen Wissens der Arbeitnehmer dient, wird von KOIKE (1994: 56-57) beschrieben. Hier-

---

<sup>408</sup>Nicht auszuschließen ist allerdings die Gefahr des Weglobens unfähiger sowie das Verbergen sehr fähiger Mitarbeiter durch das Team. Diese Probleme werden jedoch mutmaßlich dann nicht auftreten, wenn für das betrachtete Team ein Teamchef gesucht wird und dazu eines der Teammitglieder befördert werden soll.

<sup>409</sup>Vgl. hierzu die Hinweise in ITOH (1991a: 367) im Zusammenhang mit YOSHINO (1970: 326) sowie in AOKI (1994b: 28). Direkte Parallelen ergeben sich auch zu Verfahren der Vorgesetztenwahl, bei denen Vorgesetzte durch ihre unmittelbaren Untergebenen bestimmt oder zumindest bestätigt werden; vgl. dazu BEHR-HOYER (1981); TEPPER (1983); BREISIG (1990: 549-560).

<sup>410</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360).

<sup>411</sup>Vgl. z.B. KOIKE (1988: 260-261); BECKER (1991: 75). Arbeitnehmer, die sich ungerecht beurteilt fühlen, könnte auch das Recht zugebilligt werden, sich in eine andere Abteilung versetzen zu lassen; vgl. AOKI (1988: 56). Zum Mitwirkungs- und Beschwerderecht des Arbeitnehmers gemäß Betriebsverfassungsgesetz sowie zur Rolle des Betriebsrats vgl. die Paragraphen 82-86 BetrVG und die Ausführungen in JEDZIG (1991a), (1991b).

<sup>412</sup>Vgl. PRENDERGAST (1993b: 770).

bei soll der Vorgesetzte in Form sogenannter Job-Matrizen (Tabellen) sämtlichen Unterebenen für einzelne Tätigkeiten und Problembereiche Noten über deren Kenntnisse und Erfahrungen zuordnen. Unterschieden werden von KOIKE zwei Matrizen, eine für die Beurteilung der Breite des Arbeitnehmerwissens (hinsichtlich ausgeübter standardisierter Teiltätigkeiten) und eine andere für die Beurteilung der Tiefe des Arbeitnehmerwissens (insbesondere anhand neuartiger Anforderungen aufgrund eingetretener nicht-antizipierter Umweltzustände). Die Job-Matrizen werden in etwa alle drei Monate vom Vorgesetzten neu erstellt und anschließend öffentlich ausgehängt. Dieses führt dazu, daß sowohl der Beurteilte selbst als auch seine unmittelbaren Kollegen, die dessen Fähigkeiten gut einzuschätzen vermögen, das Vorgesetztenurteil überprüfen und bei Beurteilungsfehlern oder einer ungerechtfertigten Favorisierung einzelner Arbeitnehmer Protest einlegen können. Solch eine Offenlegung der Beurteilungen dürfte zudem auch dem Zweck dienen, Leistungsanreize (hier: für die Akkumulation von Humankapital) bei den Arbeitnehmern zu induzieren, indem unterdurchschnittliche Leistungen quasi öffentlich angeprangert werden.

Eine Offenlegung der subjektiven Vorgesetztenbeurteilung ist jedoch nicht völlig unproblematisch.<sup>413</sup> Zum einen kann eine derartige Vorgesetztenkontrolle zu Ausweichhandlungen des Vorgesetzten führen, die aus Arbeitgebersicht noch schädlicher sind als mögliche Fehlbeurteilungen.<sup>414</sup> Beispielsweise hat der Vorgesetzte üblicherweise nicht nur die Aufgabe, seine Unterebenen zu beurteilen, sondern auch, diese zu unterstützen und durch ein Anlernen Investitionen in das Humankapital der Arbeitnehmer zu tätigen. Wird durch die mit der Offenlegung verbundenen Kontrolle des Vorgesetzten nun eine Favorisierung einzelner Arbeitnehmer im Rahmen einer subjektiven Beurteilung unterbunden, so kann der Vorgesetzte dennoch seinen persönlichen Arbeitnehmerpräferenzen folgen, indem er bevorzugte Arbeitnehmer im Beförderungsturnier besonders unterstützt oder den anderen Arbeitnehmern wichtige Informationen vorenthält. Die Folgen solcher Ausweichhandlungen könnten für den Arbeitgeber noch weitaus gravierender sein als die Konsequen-

<sup>413</sup>Vgl. bereits schon die negativen Anreizeffekte bei frühzeitig aufgedeckten Zwischeninformationen, auf die in Unterabschnitt IV.2.5.2.1 hingewiesen wurde.

<sup>414</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360-361), (1993b: 7, 36-38).

zen aus einer Bevorzugung einzelner Arbeitnehmer bei der subjektiven Beurteilung.<sup>415</sup> Zum anderen ist nicht prinzipiell damit zu rechnen, daß ein Arbeitnehmer im Falle einer Fehlbeurteilung sein Beschwerderecht auch tatsächlich wahrnimmt, wenn er Repressalien seines Vorgesetzten befürchten muß<sup>416</sup> oder aber, daß seine Beschwerde sowieso keine Urteilsrevision bewirkt, da die Unternehmensleitung den Vorgesetzten vor einem Gesichtsverlust bewahren und bei der Belegschaft einen Vertrauensverlust in das Beurteilungssystem verhindern will.<sup>417</sup> Zudem werden durch eine Kontrolle und Sanktionierung von Vorgesetzten auf Grundlage der offengelegten Beurteilungen einige der genannten Probleme subjektiver Beförderungsturniere nicht gelöst, andere sogar noch verstärkt. Beispielsweise würden positive Verzerrungen von Vorgesetztenurteilen vom Arbeitnehmer nicht nach unten korrigiert werden.<sup>418</sup> Ja-Sager-Probleme zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten würden nicht aufgedeckt und zwischen dem Vorgesetzten und der Unternehmensleitung durch eine mögliche Sanktionierung überhaupt erst induziert werden.<sup>419</sup> Außerdem würde bei einer Beurteilung durch mehrere Vorgesetzte und einer anschließenden Offenlegung der Vorgesetztenbeurteilungen die Gefahr vertikaler Kollusionen verstärkt werden, da für einen Arbeitnehmer nun der Rückschluß möglich wird, welchem Vorgesetzten er eine Beförderung bzw. verwehrte Beförderung zu verdanken hat.

Gegen eine prinzipiell nach oben verzerrte Vorgesetztenbeurteilung könnte von der Unternehmensleitung die Vorgabe eines fixen Notenschemas mit ex ante festgelegter anteilmäßiger Verteilung der Arbeitnehmer auf die Notenklassen (**“forced-distribution system”** MURPHY 1992: 45)

---

<sup>415</sup>Dieses trifft insbesondere langfristig für eine Manipulation über vorenthaltene Humankapitalinvestitionen zu.

<sup>416</sup>Vgl. BREISIG (1990: 366, 545).

<sup>417</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 361), die ihre Argumentation auf den Befund von FREEMAN/MEDOFF (1984) stützen. Im Zusammenhang mit dem Satei-System in Japan vgl. ENDO (1994: 79-80). Bezüglich des letzten Punktes ist allerdings zu bezweifeln, daß das Vertrauen in das Beurteilungssystem wirklich langfristig aufrechterhalten werden kann, wenn unter der Belegschaft bekannt wird, daß die Unternehmensleitung aus Prinzip Vorgesetztenfehler nicht korrigiert.

<sup>418</sup>Möglicherweise wird das Ausmaß der positiven Verzerrung sogar noch steigen, da die Mitarbeiter, auf deren ständige Zusammenarbeit der Vorgesetzte angewiesen ist, durch die Offenlegung nun direkt mit den Vorgesetztenbeurteilungen konfrontiert werden und ihre jeweilige Bewertung mit der ihrer unmittelbaren Kollegen vergleichen können.

<sup>419</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 31-36).

eingesetzt werden.<sup>420</sup> Dadurch wäre es für den Arbeitgeber nicht mehr möglich, sämtliche Mitarbeiter derartig gut zu bewerten, daß z.B. bei fünf Notenklassen alle Mitarbeiter den obersten beiden Klassen zugeordnet werden. Allerdings ist auch dieser Lösungsansatz nicht frei von Problemen.<sup>421</sup> So wird u.a. eine Fehlbeurteilung des Vorgesetzten durch das Beurteilungssystem quasi erzwungen, wenn die vorgegebene Verteilung und die tatsächliche Verteilung der Arbeitnehmer auf die Klassen stark divergieren. Diese Gefahr ist statistisch gesehen insbesondere bei einem nur kleinen Pool an Stellenbewerbern nicht auszuschließen. Bei einer Unterscheidung vieler kleiner Arbeitnehmergruppen besteht zudem der Nachteil, daß die durchschnittliche Leistungsstärke der Arbeitnehmer zwischen den Gruppen stark differiert, was wiederum negative Anreizeffekte implizieren kann.<sup>422</sup> Außerdem kann nicht verhindert werden, daß der Vorgesetzte eine zeitminimale willkürliche Zuordnung der Arbeitnehmer auf die Notenklassen vornimmt oder aber daß der Vorgesetzte die Intention des Beurteilungssystems unterläuft, indem er den Arbeitnehmern abwechselnd gute und schlechte Noten gibt, so daß im Zeitablauf wiederum jeder Arbeitnehmer durchschnittlich die gleiche Bewertung erhält. Schließlich könnten als Nachteile auch noch sämtliche weiteren Kritikpunkte angeführt werden, die in der Tournament-Literatur allgemein gegen Leistungsturniere eingewandt werden.<sup>423</sup>

Der Arbeitgeber könnte zusätzlich auch den **Beförderungsbonus verringern**, d.h. die Entlohnungen von Arbeitnehmern auf unterschiedlichen Hierarchiestufen einander annähern, wodurch kontraproduktiven Beeinflussungsaktivitäten sowie (horizontalen und vertikalen) Kollusionen entgegengewirkt wird, da der erzielbare Gewinn aus dem opportunistischen Verhalten der Arbeitnehmer (und des Vorgesetzten) auf diese Weise verringert wird.<sup>424</sup> Auf der anderen Seite könnte ein Beförderungs-

---

<sup>420</sup>Beispielsweise könnten fünf Notenklassen unterschieden und dem Vorgesetzten vorgegeben werden, daß 50 % seiner untergeordneten Mitarbeiter der mittleren Klasse, jeweils 20 % den Klassen 2 und 4 sowie jeweils 5 % den Klassen 1 und 5 zuzuordnen seien.

<sup>421</sup>Vgl. BAKER (1990: 59-60); MURPHY (1992: 48-49); PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 362). Die letzten drei Autoren kommen zu dem Ergebnis, daß solch ein Forced-distribution system (bzw. Forced-ranking system) eher bei einer hohen Anzahl zu beurteilender Arbeitnehmer (100 oder mehr) vorteilhaft ist, eine Voraussetzung, die bei subjektiven Beförderungsturnieren kaum erfüllt sein dürfte.

<sup>422</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 362).

<sup>423</sup>Vgl. MURPHY (1992: 49) sowie die vorangegangenen Unterabschnitte.

<sup>424</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1988: S170, S173), (1992: 378); PRENDERGAST/TOPEL (1993b:

system mit nur geringen hierarchischen Lohnunterschieden aber auch nur noch sehr begrenzt produktive Leistungsanreize bei den Arbeitnehmern induzieren.

Wenn der Arbeitgeber die Beurteilungsleistung des Vorgesetzten perfekt überprüfen kann<sup>425</sup> bzw. der Arbeitgeber selbst die subjektive Beurteilung vornimmt, kann gezeigt werden, daß sich der Arbeitgeber über eine fest **vorgegebene, stellenbezogene Entlohnung**, durch die der Arbeitgeber bewußt auf einen diskretionären Spielraum hinsichtlich der Höhe und Verteilung der Lohnsumme verzichtet, selbst binden und damit Akzeptanzproblemen der Arbeitnehmer erfolgreich begegnen kann. Eine Selbstbindung im Sinne der Tournament-Literatur<sup>426</sup> entsteht hierbei dadurch, daß die fixe stellenbezogene Entlohnung zugleich die Preise für die subjektiven Beförderungsturniere festlegt. Während bei subjektiven Leistungsmaßen eine direkte individuelle, erfolgsabhängige Entlohnung (z.B. Stückentlohnung, direkte Kompensation für erworbenes betriebsspezifisches Humankapital) definitionsgemäß nicht durchsetzbar ist,<sup>427</sup> gilt diese Einschränkung für subjektive Beförderungsturniere nicht. Auch bei einem nicht-kontrahierbaren Leistungsmaß ist dennoch nun die Entlohnung kontrahierbar, da von einer dritten Partei (z.B. Betriebsrat, Betriebsgewerkschaft) nachprüfbar ist, ob eine vakante Stelle besetzt und damit der Beförderungsbonus in Form der stellenbezogenen Entlohnung ausgezahlt wird. Der Arbeitgeber kann nun durch falsche subjektive Leistungsangaben keine Lohnkosten einsparen.<sup>428</sup> Um zudem negative Anreiz- und Allokationseffekte zu vermeiden, wird der Arbeitgeber den Arbeitnehmer mit dem höchsten subjektiv ermittelten Leistungspotenti-

---

4-5).

<sup>425</sup>Eine Entscheidungsdelegation wäre dennoch z.B. aufgrund begrenzter Rationalität, Opportunitätskosten der Zeit oder dezentraler Spezialisierungsvorteile ökonomisch sinnvoll.

<sup>426</sup>Vgl. dazu MALCOMSON (1984: 487), (1986: 808) sowie die Ausführungen hierzu in Unterabschnitt IV.2.5.2.3. Rückblickend auf die Diskussion um Quereinsteiger in interne Arbeitsmärkte in Unterabschnitt IV.1.1 schließt diese Form der Arbeitgeberselbstbindung jedoch aus, daß externe Bewerber für die Besetzung einer vakanten Stelle ernsthaft vom Arbeitgeber mitbedacht werden können.

<sup>427</sup>Z.B. behauptet der Arbeitgeber trotz einer guten Arbeitnehmerleistung eine nur sehr mäßige Leistung und zahlt eine entsprechend geringe Entlohnung.

<sup>428</sup>Eine weitere Möglichkeit, um im Zusammenhang mit subjektiven Leistungsmaßen opportunistisches Arbeitgeberverhalten zu verhindern, bildet die Up-or-out-Beförderungsregel, wonach sich ein Arbeitgeber zu einem bestimmten Zeitpunkt selbst bindet, einen Arbeitnehmer aufgrund subjektiver Beurteilungen entweder zu befördern oder aber zu entlassen. Vgl. dazu auch PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 357-358) sowie Unterabschnitt II.1.4.

al befördern.

Andere Formen opportunistischen Verhaltens wären für den Arbeitgeber aufgrund dieser Form der Selbstbindung mit prohibitiv hohen Kosten verbunden.<sup>429</sup> Ausgangspunkt der Argumentation sei eine hierarchische Organisationsstruktur, bei der sowohl die Schwierigkeit der zu erfüllenden Aufgaben als auch die Höhe der Entlohnung mit steigender Hierarchiestufe zunimmt. Will der Arbeitgeber nun gemäß seinen persönlichen Präferenzen entscheiden und denjenigen Arbeitnehmer zum Gewinner des subjektiven Beförderungsturniers erklären, den er persönlich am meisten schätzt (z.B. wegen gleicher Vereins- oder Parteizugehörigkeit, gleichem Geburtsort, gleicher Universitätsherkunft), so wäre dieses für den Arbeitgeber mit einem deutlichen Verstoß gegen das Allokationsziel verbunden, sofern der persönlich präferierte Arbeitnehmer nicht gleichzeitig auch der Arbeitnehmer mit der höchsten Qualität ist. Favorisierungsprobleme könnten auf diese Weise verhindert werden. Ähnliches gilt auch für andere der eingangs erläuterten Probleme subjektiver Beurteilungssysteme. Der Gefahr einer willkürlichen, zeitminimalen Beurteilung sowie eines verstärkten Auftretens von Entscheidungsanomalien wird dadurch entgegengewirkt, daß der Arbeitgeber aufgrund der Selbstbindung die vakante Stelle besetzen muß und aus Gründen der Allokationseffizienz um eine sorgfältige subjektive Beurteilung bemüht ist. Auch Probleme in Form von vertikaler Kollusion zwischen einem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber gegen die die anderen Stellenbewerber sind nicht mehr möglich. Für den betreffenden Arbeitnehmer lohnt es sich nicht, in Kollusionen zu investieren, da der Arbeitgeber später sowieso den Arbeitnehmer mit dem höchsten ermittelten Leistungspotential befördern wird.<sup>430</sup>

Speziell gegen Entscheidungsanomalien bei Vorgesetzten im Zusammenhang mit der Potentialbeurteilung ließe sich vom Arbeitgeber als Gegenmaßnahme ein regelmäßiges **Entscheidungsstraining** für Vorgesetzte

---

<sup>429</sup>Vgl. PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 38-44).

<sup>430</sup>Dieses Argument ergibt sich aus der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Aktionen, an deren Ende die Beförderungsentscheidung steht. Der Arbeitgeber wird zu diesem Zeitpunkt rationalerweise den geeignetsten Arbeitnehmer befördern. Dieses wiederum kann von den Arbeitnehmern antizipiert werden, so daß sie ex ante auf eine Investition in Kollusionen verzichten werden. Diese Argumentation über Rückwärtsinduktion ist mit derjenigen vergleichbar, die dem Ergebnis 3.3 zugrunde liegt; vgl. Anhang C.



wählen.<sup>431</sup> Hierdurch könnte u.a. die statistische Kompetenz sowie allgemein die Sensitivität für mögliche Entscheidungsfehler bei den Vorgesetzten erhöht werden.

Nur bedingt zu den personalpolitischen Instrumenten ist die **Reputation des Beurteilers** zu zählen.<sup>432</sup> Sofern es sich bei dem Beurteiler um den Vorgesetzten der Arbeitnehmer handelt, kann die Reputation des Vorgesetzten aufgrund ihrer Auswirkungen auf seine internen Karriereaussichten eine Art Faustpfand für den Arbeitgeber bilden, um den Vorgesetzten vor opportunistischem Verhalten abzuschrecken.<sup>433</sup> Problematisch erweist sich dieses "Instrument" jedoch, wenn der Vorgesetzte – wie oben gezeigt – dadurch zu Ausweichhandlungen veranlaßt wird. Handelt es sich bei dem Beurteiler dagegen um den Arbeitgeber selbst, so mag seine Reputation zumindest unterstützend gegen die Probleme subjektiver Beurteilungssysteme wirken. Beispielsweise wird der Arbeitgeber davor zurückschrecken, bekanntermaßen eine sehr ungenaue, dafür zeit- und kostenminimale subjektive Beurteilung vorzunehmen, da dieses zu adversen Selektionseffekten führen würde. Fähige Arbeitnehmer würden kündigen oder von einer Bewerbung abgehalten werden, statt dessen bemühen sich Arbeitnehmer geringer (absoluter) Qualität, die in konkurrenzbetonten Karrieresystemen ansonsten kaum Aufstiegschancen hätten, um eine Einstellung.

Das wohl leistungsfähigste personalpolitische Instrument gegen Probleme subjektiver Beförderungsturniere basiert auf der von PRENDERGAST/TOPEL (1993a: 360) vorgeschlagenen und im Zusammenhang mit verdeckten Spielen in Unterabschnitt III.2.2 bereits skizzierte Idee, den Vorgesetzten über eine Art **Erfolgsbeteiligung** an den Konsequenzen seiner subjektiven Beurteilungen und Beförderungsempfehlungen zu

<sup>431</sup>Zudem könnte auf Debiasing-Verfahren sowie präskriptive Entscheidungshilfeverfahren (z.B. Expertensysteme, Decision support systems) zurückgegriffen werden. Vgl. allgemein KLOSE (1994).

<sup>432</sup>Vgl. hierzu auch den Hinweis von PRENDERGAST/TOPEL (1993b: 8). Zu einer formalen Analyse von Reputation in Arbeitsbeziehungen vgl. HOLMSTRÖM (1981: 311-313); CARMICHAEL (1984); BULL (1987).

<sup>433</sup>Auch die Vorgesetzten-Reputation bei den untergeordneten Arbeitnehmern, die von ihm beurteilt werden, kann disziplinierend wirken, da er auf ihre Mitarbeit angewiesen ist; vgl. AOKI (1988: 56). Zu bedenken ist hierbei jedoch, daß über die gleiche Art von Argumentation auch eine positiv verzerrte Beurteilung hergeleitet werden kann (s.o.). Die Vorgesetzten-Reputation bei den Mitarbeitern ließe sich noch weiter als Disziplinierungsinstrument konkretisieren, indem formale Verfahren der Vorgesetztenbeurteilung "von unten" institutionalisiert werden; vgl. zu solchen Verfahren u.a. BREISIG (1990: 533-547); MURPHY/CLEVELAND (1991: 108-110).

beteiligen.<sup>434</sup> Produziert der aufgrund der Beurteilung beförderte Arbeitnehmer auf seiner neuen Stelle ein individuelles, hinreichend genau meßbares Arbeitsergebnis  $x$ , so könnte der Vorgesetzte beispielsweise zu einem bestimmten Prämiensatz  $\alpha$  daran beteiligt werden, wodurch  $\alpha x$  Teil seiner Entlohnung wird. Ist das Arbeitsergebnis des beförderten Arbeitnehmers nicht quantifizierbar, so könnten gute Beförderungsempfehlungen dem Vorgesetzten immer noch über die Zahlung eines entsprechenden Bonus entgolten werden.<sup>435</sup>

Sofern die monetären Anreize (z.B. der Prämiensatz  $\alpha$ ) für den Vorgesetzten groß genug sind, können die meisten der eingangs erläuterten Probleme gelöst werden. Eine Favorisierung einzelner Arbeitnehmer gemäß seinen persönlichen Präferenzen lohnt sich für den Vorgesetzten nicht, wenn die über  $\alpha$  induzierten Opportunitätskosten hieraus entsprechend groß sind. Auch werden vergleichbare Ausweichhandlungen des Vorgesetzten unterbunden, bei denen dieser sehr wenig Investitionen in das Humankapital der nur gering präferierten Arbeitnehmer tätigt, da der Vorgesetzte befürchten muß, durch das Prämiensystem später veranlaßt zu werden, gerade diese Arbeitnehmer für eine Beförderung vorzuschlagen. Zudem wird der Vorgesetzte von einer zeitminimalen, oberflächlichen Bewertung Abstand nehmen und um eine Vermeidung von Entscheidungsanomalien bemüht sein, da er durch das Prämiensystem nun auch an den Kosten der Fehlentscheidung partizipiert, die der Arbeitgeber sonst allein getragen hätte. Auch einer durchgehend positiven Verzerrung der Vorgesetztenbeurteilungen wird nun entgegengewirkt, indem der Vorgesetzte an den Erträgen seiner Beurteilungstätigkeit beteiligt wird (z.B. kann ein Fortloben unfähiger Mitarbeiter nun für den Vorgesetzten selbst hohe (Opportunitäts-)Kosten bewirken). Ebenso erweist sich ein Verbergen sehr fähiger Mitarbeiter über entsprechend schlechte Beurteilungen für den Vorgesetzten nicht mehr als lohnenswert. Kontra-

---

<sup>434</sup>Vgl. dazu auch schon MURPHY (1992: 57). Als Variante könnte die Erfolgsbeteiligung noch mit der zusätzlichen Karriereregulierung kombiniert werden, daß der beurteilende Vorgesetzte erst dann selbst befördert wird, wenn er unter seinen Mitarbeitern einen geeigneten Nachfolger ausfindig gemacht hat; vgl. dazu auch die Bemerkung in HUBBARTT (1991: 40). Hierdurch könnten u.a. Vakanzkosten für die Vorgesetztenstelle gesenkt sowie Anreize für die Wissensweitergabe durch den Vorgesetzten erzeugt werden.

<sup>435</sup>Handelt es sich bei dem Arbeitsergebnis dagegen wiederum um eine nur subjektiv beurteilbare Leistung, können wiederum – jedoch unter Vermeidung eines (in)finiten Regresses – die in diesem Unterabschnitt zusammengetragenen Argumente angewandt werden.

produktive Beeinflussungsaktivitäten sowie vertikale Kollusionen werden sogar *unabhängig von der Höhe der Erfolgsbeteiligung* verhindert, was sich unmittelbar aus der zeitlichen Struktur der Handlungsabläufe ergibt. Derartige Aktivitäten finden während der Beurteilungsphase und vor der (auf den subjektiven Beurteilungen basierenden) Beförderungsempfehlung des Vorgesetzten statt. Da die Arbeitnehmer bereits während der Beurteilungsphase antizipieren können, daß es für den Vorgesetzten individuell rational ist, (trotz der erhaltenen Seitenzahlung) bei der anschließenden Beförderungsentscheidung grundsätzlich den fähigsten Arbeitnehmer zu empfehlen, werden sie in der Beurteilungsphase darauf verzichten, in Beeinflussungsaktivitäten oder vertikale Kollusionsbeziehungen zu investieren.<sup>436</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß subjektive Beförderungsturniere gegenüber Beförderungsturnieren mit objektiven Leistungsmaßen zusätzliche Probleme aufweisen, die nicht unerheblich sein können. Dennoch erscheint ein Verzicht auf subjektive Beförderungsturniere verbunden mit einem Übergang auf ein senioritätsabhängiges Beförderungssystem wenig sinnvoll, da der Rückgriff auf subjektive dezentrale Informationen über die Leistung sowie das Leistungspotential von Arbeitnehmern vor dem Hintergrund des Allokations- und des Anreizziels einer rationalen Karrierepolitik teilweise unumgänglich ist. Außerdem konnte gezeigt werden, daß dem Arbeitgeber verschiedene personalpolitische Instrumente zur Verfügung stehen, um die mit subjektiven Beurteilungssystemen zusätzlich verbundenen Probleme zu überwinden. Eine Beteiligung des beurteilenden Vorgesetzten an den Konsequenzen seiner Beurteilung und damit am Beförderungserfolg erwies sich dabei als besonders leistungsfähig. Sämtliche Probleme einer subjektiven Beurteilung dürften aber vermutlich auch durch diese Instrumente oder eine Kombination aus

<sup>436</sup>Denkbar wäre aber eventuell, daß der Vorgesetzte um den Erhalt seiner Reputation als bestechlicher Beurteiler bei den Arbeitnehmern bemüht ist. Fraglich ist allerdings, ob dieses einer Person gelingt, die sich gegenüber einem Dritten, dem Arbeitgeber, opportunistisch verhält (vgl. auch die obigen Bemerkungen zur Reputation des Vorgesetzten gegenüber seinem Arbeitgeber). Man mag an dieser Stelle einwenden, daß Arbeitsbeziehungen üblicherweise langfristiger Natur sind, was auch in Bezug auf (aus Arbeitgebersicht) kontraproduktive Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern kooperationsfördernd wirkt. Dieses allgemeine Argument trifft in diesem speziellen Fall jedoch höchstens mit Einschränkungen zu, da eine auf der subjektiven Beurteilung basierende Kooperation zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten automatisch beendet ist, wenn einer der Beteiligten versetzt oder befördert wird; vgl. auch MILGROM/ROBERTS (1992: 407). Zudem könnte hier die Funktionsfähigkeit des Instruments "Erfolgsbeteiligung" durch das Instrument "Job rotation" sichergestellt werden.

verschiedenen Instrumenten nicht völlig zu beseitigen sein, was vor allem für Zeitinkonsistenz- und Ja-Sager-Probleme zutrifft. Sofern aktuelle Leistungen jedoch ein guter Prädiktor für das zukünftige Leistungspotential eines Arbeitnehmers sind, können Zeitinkonsistenzprobleme (verbunden mit einem Widerspruch zwischen Allokations- und Anreizziel) durch eine Erfolgsbeteiligung des Vorgesetzten hinsichtlich seiner Beförderungsempfehlungen gelöst werden, da Allokations- und Anreizaspekte nun aneinander gekoppelt sind und der Beurteiler bemüht ist, dem fähigsten Arbeitnehmer zu einer Beförderung zu verhelfen. Ja-Sager-Probleme zwischen dem Vorgesetzten und dem Arbeitgeber (der Unternehmensleitung) werden durch eine Erfolgsbeteiligung des Vorgesetzten entschärft, weil die Entlohnung des Vorgesetzten nicht an den *vom Arbeitgeber vermuteten* Erfolg der Vorgesetztenbeurteilung (der "Meinung" des Arbeitgebers) geknüpft wird, sondern an den *später tatsächlich realisierten* Beförderungserfolg.

## 2.6 Zwischenfazit: Kombination aus Senioritäts- und Leistungskriterium

Die Ausführungen des Abschnitts IV.2 haben die verschiedenen Aktionsvariablen sowie ihre Stärken und Schwächen aufgezeigt, die dem Arbeitgeber bei der Gestaltung der strategischen Karrierepolitik zur Verfügung stehen. Ein Schwerpunkt bildete hierbei die Diskussion des Senioritäts- und des Leistungskriteriums für eine Auswahl interner Bewerber zur Besetzung vakanter Stellen auf höheren Hierarchieebenen. Anhand des Unterabschnitts IV.2.5 zu den beiden Beförderungskriterien wurde deutlich, daß beide zwar prinzipiell für eine Gestaltung des betrieblichen Aufstiegs von Arbeitnehmern geeignet, aber in bestimmten Einzelaspekten auch nicht völlig unproblematisch sind. Dieses läßt zum einen den Schluß zu, daß eine rationale Karrierepolitik nicht einheitlich für sämtliche Hierarchieebenen insgesamt nur eines der Beförderungskriterien festlegt. Zum anderen erscheint auch – wie von einigen Autoren vorgeschlagen<sup>437</sup> – eine Kombination von Senioritäts- und Leistungskriterium zur Nutzung gemeinsamer Stärken bzw. Kompensation einzelner Schwächen als (Kompromiß-)Lösung erwägenswert, wobei zusätzlich der

<sup>437</sup>Vgl. HÜBLER (1985: 53); BECKER (1985: 139-147); BELLMANN (1986a), (1986b: 14-20), (1988), (1989); McLAUGHLIN (1988: 249); BOURGUIGNON/CHIAPPORI (1990: 27).

Betriebsrat zur Überwachung der vom Arbeitgeber angekündigten Karrierepolitik herangezogen werden könnte.

Im Rahmen solch einer kombinierten Lösung könnten zunächst einmal die Vorteile von Beförderungsturnieren genutzt werden – Anreize für eine Steigerung des Arbeitseinsatzes und On-the-job training (durch letzteres eine Verknüpfung von Allokations- und Anreizaspekten), Generierung wichtiger objektiver und subjektiver Informationen über die Qualität von Arbeitnehmern, Filterung des gemeinsamen Umwelt- und Arbeitgeberrisikos aus der Entlohnung von Arbeitnehmern. Ergänzend hierzu könnten dann über das Senioritätskriterium Schwächen reiner Beförderungsturniere eingedämmt werden. So führt eine Mindestanforderung an Seniorität für Teilnehmer eines Beförderungsturniers beispielsweise dazu, daß Arbeitnehmer überhaupt erst ein hinreichendes Maß an betriebsspezifischem Humankapital für die Besetzung höher geordneter Stellen akkumulieren können<sup>438</sup> und daß über einen Zeitraum hinweg für den Turnierausgang relevante Leistungs(potential)informationen über den Arbeitnehmer gesammelt werden können.<sup>439</sup> Zudem wird – wie bereits in Unterabschnitt III.1.2 erläutert – über das Senioritätskriterium durch den Arbeitnehmer ein Lohnpfand aufgebaut, das er bei nachweisbar opportunistischem Verhalten im Zuge einer Entlassung verliert. Der Betriebsrat könnte als dritte Partei dafür sorgen, daß der Arbeitgeber sich nicht opportunistisch verhält, indem er ein Fehlverhalten von Arbeitnehmern lediglich behauptet, diese daraufhin entläßt und die Lohnpfandzahlungen einbehält.<sup>440</sup> Im Zusammenhang mit subjektiven Leistungsmaßen und einer Beurteilung durch den Vorgesetzten mag es auf dem ersten Blick zunächst befremdlich klingen, anhand eines “nachweisbar[en]” Fehlverhaltens des Arbeitnehmers zu argumentieren. Hierbei ist jedoch zu bedenken, daß zwar ein subjektives Leistungsmaß als von einer dritten Partei nicht nachprüfbar definiert worden ist, mit dieser dritten Partei üblicherweise jedoch eine unternehmensexterne Instanz und nicht die Unternehmensleitung oder der Betriebsrat gemeint ist. Außerdem könnte von

<sup>438</sup>Und dadurch quasi erst eine Teilnahmeberechtigung am Turnier erlangen.

<sup>439</sup>Vgl. BELLMANN (1986a: 95, 96, 129). Ein extremes Beispiel stellen zum Teil betriebsinterne Arbeitsmärkte in japanischen Großunternehmen dar, bei denen für eine Eintrittskohorte quasi eine Turnierlaufzeit von 10 bis 15 Jahren gilt.

<sup>440</sup>Entsprechende Arbeitnehmerschutzrechte finden sich im Betriebsverfassungsgesetz. Vgl. zur Mitbestimmung des Betriebsrats bei Kündigungen (z.B. Widerspruchsrechte) die Paragraphen 102-103 BetrVG.

der Unternehmensleitung auch schon bei dringendem Verdacht auf ein Fehlverhalten des Arbeitnehmers (bzw. Vorgesetzten) eine Entlassung vorgenommen werden, ohne daß die Unternehmensleitung das Fehlverhalten vor einer externen Instanz eindeutig beweisen muß.<sup>441</sup> Mit Hilfe des ergänzenden senioritätsabhängigen Lohnpfands als Sanktionsinstrument lassen sich einige der oben beschriebenen Nachteile von Beförderungsturnieren vermeiden.

Zum einen kann opportunistischem Arbeitnehmerverhalten in Form kontraproduktiver Beeinflussungsaktivitäten (Sabotage, Bestechung, ineffiziente Beeinflussungsversuche gegenüber dem Vorgesetzten) und horizontaler sowie vertikaler Kollusionen entgegengewirkt werden, da der betreffende Arbeitnehmer bei einem Fehlverhalten sein Lohnpfand aufs Spiel setzt.<sup>442</sup> Beispielsweise würden im Falle einer horizontalen Kollusion in einem reinen Beförderungsturnier die von den Turnierteilnehmern ex ante vereinbarten Verlierer des Turniers, die nur eine minimale Leistung erbringen, immer noch den Verliererpreis (d.h. Nicht-Beförderung) erhalten. Alternativ könnte der Arbeitgeber die betreffenden Arbeitnehmer wegen Leistungszurückhaltung entlassen, was jedoch ebenfalls nur wenig disziplinierend wirkt, wenn das externe Karriereeinkommen der Arbeitnehmer mit dem Verliererpreis vergleichbar (oder sogar noch höher) ist. Bei einer zusätzlichen Verwendung des Lohnpfands als Disziplinierungsinstrument würden dagegen Arbeitnehmer, die eine minimale Arbeitsanstrengung gewählt oder ineffiziente Beeinflussungsaktivitäten unternommen haben, infolge von Entlassung keinen Verliererpreis erhalten, sondern statt dessen vom Turnier disqualifiziert werden und einen Verlust in Höhe des Lohnpfands erleiden.

Zum anderen wird durch das Senioritätskriterium einer Verzerrung der Turnierlohnstruktur aufgrund alternativer, von anderen Arbeitgebern angebotener Entlohnungssysteme vorgebeugt.<sup>443</sup> So wurde in Unterab-

---

<sup>441</sup>Dieses unterscheidet die Verwendung subjektiver Leistungsmaße in dem hier diskutierten Kontext von dem definitionsgemäß zum Scheitern verurteilten Versuch, subjektive Leistungsmaße in einen expliziten Arbeitsvertrag zu integrieren. Nach einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts (Aktenzeichen: Bundesarbeitsgericht 2 AZR 735/94) ist bereits der *schwerwiegende Verdacht* einer Straftat oder einer anderen Verfehlung zu Lasten des Arbeitgebers hinreichend, um den betreffenden Arbeitnehmer fristlos entlassen zu können, da durch das Arbeitnehmerverhalten das Vertrauensverhältnis, auf dem die Arbeitsbeziehung basierte, zerstört ist.

<sup>442</sup>Vgl. HÜBLER (1985: 53); BELLMANN (1986a: 132), (1988: 17), (1989: 335).

<sup>443</sup>Vgl. BELLMANN (1986a: 131).

schnitt IV.2.5.2.1 festgestellt, daß für die Anreizwirkung von Beförderungsturnieren eine optimale Festlegung der Preis- bzw. Turnierlohnstruktur entscheidend ist, der Arbeitgeber hinsichtlich des Turnierverliererpreises aber nur einen sehr eingeschränkten Entscheidungsspielraum hat, wenn auf dem Arbeitsmarkt für die Turnierteilnehmer vergleichbare Karrierealternativen existieren. Liegt nun der festgelegte Verliererpreis des Beförderungsturniers unterhalb des alternativen externen Karriereeinkommens, so würden die Turnierteilnehmer nicht auf ihrer bisherigen Stelle verweilen, sondern die Unternehmung verlassen. Mit anderen Worten hat bei einem Gewinnerpreis in Höhe von  $w_1$  und einem Verliererpreis in Höhe von  $w_2$  ( $w_2 < w_1$ ) ein alternatives externes Lohnangebot in Höhe von  $w_A$  mit  $w_2 < w_A < w_1$  zur Folge, daß die Preisdifferenz im Beförderungsturnier um den Betrag  $w_A - w_2$  fällt und sich die Anreizwirkung für die Arbeitnehmer dementsprechend verringert.<sup>444</sup> Dieser aufgrund der externen Einflüsse verzerrten Anreizwirkung von Beförderungsturnieren wird nun durch die Kombination von Leistungs- und Senioritätskriterium vorgebeugt, da Turnierverlierer, die die Unternehmung verlassen, nun nur noch ihren Alternativlohn  $w_A$  abzüglich des Lohnpfands erhalten. Bei einem hinreichend hohen Lohnpfand und der hierdurch entstehenden Bindungswirkung wird ein solcher Unternehmenswechsel für Turnierverlierer jedoch unattraktiv bzw. der vom Arbeitgeber gesetzte Verliererpreis wieder relevant und die Anreizstruktur entsprechend *entzerrt*.<sup>445</sup>

Ein weiterer Vorteil aus der Kombination der beiden Beförderungskriterien ergibt sich über eine Verringerung des Arbeitnehmersrisikos aufgrund der durch das Senioritätskriterium bewirkten Verstetigung von Einkommensbestandteilen. Beförderungsturniere haben zwar einerseits einen risikoverringenden Effekt, indem gemeinsame Störeinflüsse für die Turnierteilnehmer herausgefiltert werden. Andererseits bergen Turniere (z.B. im Vergleich zu einer Stückentlohnung) aber auch ein nicht unerhebliches Einkommenrisiko, da die Wahrscheinlichkeitsmasse bezüglich der unsicheren Entlohnung nicht über ein Kontinuum aus möglichen Einkommenshöhen mit bekanntem Erwartungswert verteilt wird, sondern

<sup>444</sup>Zum positiven Zusammenhang zwischen der Preisdifferenz und der gewählten Arbeitsanstrengung durch die Turnierteilnehmer vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2.1.

<sup>445</sup>Zum Abbau der Mobilitätsneigung von Turnierverlierern vgl. auch HÜBLER (1985: 53). HÜBLER verweist darauf, daß auch die Hoffnung auf weniger starke Kontrahenten in externen Beförderungsturnieren Turnierverlierer zu einem Unternehmenswechsel veranlassen könnte.

sich lediglich auf zwei sehr unterschiedlich hohe Ausprägungen konzentriert – einem Gewinner- und einem Verliererpreis.<sup>446</sup> Diesem aus Sicht risikoaverser Arbeitnehmer nicht unerheblichen Einkommensrisiko wird nun durch eine zu einem gewissen Grad gesicherte Einkommensteigerung über das Senioritätskriterium entgegengewirkt.

In Unterabschnitt IV.2.5.2.1 wurde darauf hingewiesen, daß durch Beförderungsturniere für heterogene Arbeitnehmer keine Leistungsanreize (mehr) erzeugt werden würden, wenn die individuelle Qualität jedes Turnierteilnehmers allen Teilnehmern bekannt ist oder sobald diese im Laufe des Turniers über Zwischeninformationen aufgedeckt wird. Auch dieses kann über die Kombinationslösung verhindert werden, weil trotz bekannter Qualität der Teilnehmer noch ein Mindestmaß an Leistungsanreizen erhalten bleibt, da die Teilnehmer eine Entlassung und damit einen Verlust des Lohnpfands vermeiden wollen.<sup>447</sup>

Schließlich können über eine Kombination aus Senioritäts- und Leistungskriterium auch Gegenläufigkeiten zwischen der Selektions- und der Anreizfunktion reiner Beförderungsturniere geheilt werden.<sup>448</sup> Hierzu sei beispielsweise auf die in den Unterabschnitten IV.2.5.2.1 und IV.2.5.2.2 geschilderte Situation zurückgegriffen, in der der Arbeitgeber bei heterogenen Arbeitnehmern und asymmetrisch verteilten Qualitätsinformationen versuchte, durch das Angebot zweier unterschiedlicher Beförderungsturniere für unterschiedlich fähige Arbeitnehmer diese zu einer Selbsteinordnung gemäß ihrer jeweiligen Qualität zu veranlassen und gleichzeitig optimale Anreize zu setzen, damit die Arbeitnehmer in jedem der beiden Turniere auch die erwünschte Arbeitsleistung erbringen. Im Rahmen der Kombinationslösung ist es für den Arbeitgeber über das Senioritätskriterium nun möglich, fähige (weniger fähige) Arbeitnehmer davon abzuhalten, unter dem Einsatz minimaler Arbeitsanstrengung den Gewinnerpreis im Turnier für die weniger fähigen (den Verliererpreis im Turnier für die fähigen) Arbeitnehmer zu erlangen und letztlich die beiden Turniere zu 'kontaminieren'.<sup>449</sup> Über das Lohnpfand, das Arbeitnehmer bei beobachteter sehr geringer Arbeitsanstrengung verlieren, erreicht der Arbeitge-

<sup>446</sup>Vgl. LAZEAR/ROSEN (1981: 854-855).

<sup>447</sup>Vgl. HÜBLER (1985: 53-54).

<sup>448</sup>Vgl. BELLMANN (1986a: 94-95, 131), (1986b: 17), (1988: 17), (1989: 335-336).

<sup>449</sup>Eine solche Kontaminierung führt zu einem Verebben sämtlicher Leistungsanreize unter den Arbeitnehmern, sobald die heterogene Qualität der einzelnen Arbeitnehmer allen bekannt wird.



ber, daß Arbeitnehmer von einem derartigen opportunistischen Verhalten absehen und sich in ihre jeweiligen Beförderungsturniere korrekt einsortieren (Selektionsfunktion). Über die Leistungskomponente der Kombinationslösung – konkret: über die festgelegte Turnierlohnstruktur – kann dann durch den Arbeitgeber eine optimale Feinsteuerung der jeweiligen Leistungsanreize innerhalb der einzelnen Beförderungsturniere erfolgen (Anreizfunktion).<sup>450</sup>

Bisher wurde noch nicht explizit geklärt, *wie* ein Beförderungssystem, das Senioritäts- und Leistungskriterium miteinander kombiniert, konkret aussehen könnte. Denkbar sind dabei prinzipiell mehrere *Varianten der Kombinationslösung*, drei von ihnen sollen abschließend kurz skizziert werden.

1.) Zum einen könnte auf die Idee japanischer Ranghierarchien (virtuelle Hierarchien) zurückgegriffen werden, in denen Arbeitnehmer vertikal innerhalb der formalen hierarchischen Organisationsstruktur und horizontal zwischen verschiedenen Status- und Lohngruppen befördert werden.<sup>451</sup> Bezogen auf die obige Kombinationslösung könnte nun der Arbeitgeber festlegen, horizontale Beförderungen im japanischen Sinne gemäß dem Senioritätskriterium vorzunehmen und vertikale Beförderungen im japanischen Sinne gemäß dem Leistungskriterium. Eine Senioritätsbeförderung wäre dann nicht mehr mit einem Stellen-, sondern lediglich mit einem Lohngruppenwechsel verbunden, der sukzessive mit fortlaufender Betriebszugehörigkeitsdauer erfolgt, sofern der betreffende Arbeitnehmer nicht aufgrund von Leistungszurückhaltung oder einem gravierenden Fehlverhalten (z.B. Kollusion) entlassen wird. Auf diese Weise kann zunächst unabhängig von Allokationsfragen pro Arbeitnehmer ein Lohnpfand mit den entsprechenden positiven Bindungs- und Anreizwirkungen aufgebaut werden. Zugleich können Beförderungen innerhalb der formalen Weisungs- bzw. Organisationsstruktur mittels Beförderungsturniere entschieden werden, denen das Leistungskriterium zugrunde liegt. Der Gewinn des Beförderungsturniers wäre hierbei nicht nur mit einem Aufstieg in eine höhere Lohngruppe, sondern auch mit einer Beförderung auf eine hierarchisch höher angesiedelte Stelle verbunden. Zu entschei-

<sup>450</sup>Ohne daß über die Turnierlohnstruktur zusätzlich noch Allokationsaspekte zu Lasten der Anreizeffizienz berücksichtigt werden müßten.

<sup>451</sup>Zu virtuellen Hierarchien vgl. die Ausführungen zum "ersten Weg" in Unterabschnitt IV.2.1.3.

den wäre nun noch im Einzelfall, welche Voraussetzungen die Teilnehmer der jeweiligen Beförderungsturniere zu erfüllen haben und wie weit die Beurteilungsperiode zeitlich zurückreichen soll, aus der die relevanten Leistungsinformationen für die Beförderungentscheidung entnommen werden sollen.

2.) Der Arbeitgeber könnte zum anderen jedoch auch das Senioritätskriterium mit der Frage nach den Mindestanforderungen für die Turnierteilnehmer koppeln und nur diejenigen Arbeitnehmer als Stellenbewerber bzw. Turnierteilnehmer akzeptieren, die – bezogen auf einen bestimmten Senioritätsdistrikt (z.B. Abteilung, Unternehmung, Konzern) – eine zuvor festgelegte Mindestbetriebszugehörigkeitsdauer aufweisen. Bis zum Erreichen des geforderten Senioritätsmaßes könnten die Arbeitnehmer die für den betrieblichen Aufstieg notwendigen Investitionen in Humankapital tätigen. Im Anschluß würde bei Vakantwerden einer höheren Stelle der neue Stelleninhaber dann im Rahmen eines Beförderungsturniers leistungsabhängig ausgewählt werden. Durch die Limitierung des Bewerberpools per Seniorität kommt es zudem zu einer Senkung der gesamten Beeinflussungskosten, die sich aus Sabotageaktivitäten zwischen den Turnierteilnehmern ergeben. Eine disziplinierende Wirkung könnte hier durch die Verwendung des Senioritätskriteriums erreicht werden, indem während der Wartezeit bis zum Erreichen der Senioritätsanforderung eine senioritätsabhängige Entlohnung (verbunden mit einer Entlassung im Shirking-Falle) vorgenommen wird oder indem der Arbeitnehmer bei einem nachgewiesenen Fehlverhalten das Recht verliert, seine bisher realisierte Betriebszugehörigkeitsdauer auf die Senioritätsanforderung für die Teilnahme am Beförderungsturnier anrechnen zu dürfen. Solch ein Arbeitnehmer müßte dann wie ein neu in die Unternehmung eingetretener Mitarbeiter wieder formal bei einer Betriebszugehörigkeitsdauer von Null anfangen. In drastischen Fällen eines Arbeitnehmerfehlverhaltens könnte es auch hier zu einer Entlassung des Arbeitnehmers kommen, wodurch diesem für seine restliche Karriere die bisher erworbene anrechenbare Seniorität verlorengehen würde.<sup>452</sup> Diese drastische Variante eines Entzugs von Senioritätsrechten hat für den Arbeitgeber allerdings den Nachteil zur Folge, daß mit dem Arbeitnehmer auch bereits akkumuliertes be-

<sup>452</sup>Angenommen wird dabei, daß ein Arbeitnehmer, der aufgrund eines schwerwiegenden Fehlverhaltens entlassen wurde, nicht noch einmal vom Arbeitgeber wieder neu eingestellt wird.

triebsspezifisches Wissen verlorengehe.

Beide bisher skizzierten Varianten der Kombinationslösung – eine Senioritätsentlohnung (Beförderung im Sinne eines Lohngruppenwechsels mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer) zwischen jeweils zwei leistungsabhängigen Beförderungsturnieren; Seniorität als Teilnahmekriterium für Beförderungsturniere – sind deckungsgleich, sofern es sich bei den betrachteten Arbeitnehmern um Mitglieder derselben Eintrittskohorte handelt. In diesem Fall würden alle Arbeitnehmer bis zum Erreichen einer ex ante festgelegten Senioritätsdauer verschiedene Lohngruppen durchlaufen und Leistungsinformationen generieren, um im Anschluß in einem gemeinsamen Beförderungsturnier dem Arbeitgeber als Bewerberpool für (mindestens) eine vakante Stelle zu dienen.

3.) Schließlich könnten Senioritäts- und Leistungskriterium auch miteinander kombiniert werden, indem Beförderungsentscheidungen anhand einer Bewertungsfunktion getroffen werden, welche über eine spezielle Gewichtung sowohl die Seniorität eines Stellenbewerbers als auch bisher erbrachte Leistungen berücksichtigt. Das Ergebnis solch einer Bewertungsfunktion wäre dann eine ordinale Rangfolge zwischen den Stellenbewerbern, die die entsprechende Reihenfolge angibt, in der vakante Stellen intern neu besetzt werden. Statt eines einzelnen gewichteten Leistungskriteriums und eines einzelnen gewichteten leistungsunabhängigen Kriteriums (Seniorität) könnten bei solch einer multikriteriellen Entscheidung auch mehrere feiner aufgesplittete Kriterien verwendet werden. Beispielsweise könnte die Leistungskomponente in verschiedene (objektive und subjektive) Arbeitsteilleistungen und verschiedene Arten von erworbenem Humankapital aufgeteilt werden, wobei die jeweiligen Leistungsinformationen noch weiter nach Aktualität und Bedeutung aufgesplittet sowie entsprechend gewichtet werden. Auch die leistungsunabhängige Komponente könnte gemäß der Seniorität in der betrachteten Abteilung, der unternehmensbezogenen Seniorität, der allgemeinen überbetrieblichen Berufserfahrung, Bildungsabschluß, Alter usw. weiter differenziert werden. Letztlich ist diese dritte Variante einer Kombinationslösung jedoch nicht ganz unproblematisch. Einerseits ist die Frage nach der optimalen Wahl der einzelnen Gewichte noch zu erklären. Andererseits müßte noch genauer spezifiziert werden, in welcher Form eine Pfandwirkung über das Senioritätskriterium erzielt werden kann. Eine

mögliche Lösung könnte darin bestehen, daß im Falle eines aufgedeckten Fehlverhaltens – analog zur zweiten Variante – die Gewichte der senioritätsabhängigen Teilkriterien (z.B. abteilungsbezogene sowie unternehmensbezogene Seniorität) bei dem betreffenden Arbeitnehmer auf Null gesetzt werden und so dem Arbeitnehmer seine Seniorität in einer anstehenden Beförderungsentscheidung nicht mehr zugute kommen kann.

### 3. Phase 3: Austritt eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung – Beendigung einer betrieblichen Karriere

Die betriebliche Karriere eines Arbeitnehmers endet mit seinem Verlassen der Unternehmung. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: Ende eines befristeten Beschäftigungsverhältnisses, Beendigung eines unbefristeten Arbeitsvertrages durch einen Aufhebungsvertrag, einseitige *Kündigung* durch den Arbeitnehmer, *Entlassung* des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber,<sup>453</sup> Erreichen des Rentenalters, Betriebsunfall mit schwerwiegenden gesundheitlichen Folgen, Tod des Arbeitnehmers usw.<sup>454</sup> Da es in diesem Abschnitt um die dritte Phase in einem unternehmensinternen Karrierelebenszyklus geht, sollen im folgenden allein Aspekte diskutiert werden, die sich im Zusammenhang mit der Beendigung einer **individuellen** Arbeitnehmerkarriere ergeben. Im Vorder-

<sup>453</sup>Strenggenommen geht auch der Arbeitnehmer-Entlassung durch den Arbeitgeber ein Kündigungsschreiben voraus, so daß alle einseitigen Beendigungen eines Beschäftigungsverhältnisses konsequenterweise als Kündigungen bezeichnet werden müßten; vgl. zu Details einseitiger sowie beidseitiger Beendigungen eines Arbeitsvertrages z.B. HÖLAND (1985: 47-61); OECHSLER (1992: 119-133). Da im folgenden jedoch von erheblicher Bedeutung ist, welcher Vertragspartner die Kündigung ausgesprochen hat, soll so weit wie möglich auch sprachlich eine Unterscheidung stattfinden. Von *Kündigung* wird gesprochen, wenn der Arbeitnehmer das Beschäftigungsverhältnis auflöst, und von *Entlassung*, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer (ordentlich oder außerordentlich) kündigt.

<sup>454</sup>Schließlich ist ein angemessenes Timing des Arbeitgebers bei der Bereitstellung von betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten auch entscheidend, da sich ansonsten ein weiterer (endogener) Kündigungsgrund für den Arbeitnehmer ergeben könnte. Vgl. DALTON/THOMPSON/PRICE (1977: 39); COOTER/RESTREPO (1979); MORRISON/SCHMITTEIN (1981); BERUFSPRESSEDIENST (1988); SICHERMAN/GALOR (1990); PETERSEN/SPILERMAN (1990: 70-71). Zum Zusammenhang zwischen Beförderungsregeln und Kündigungen vgl. allgemein SLOTSVE (1989). Zudem wird die betriebliche Verweildauer eines Arbeitnehmers auch durch die verschiedenen Möglichkeiten eines Humankapitalerwerbs bei unterschiedlichen Arbeitgebern beeinflusst; vgl. GREEN/WILSON (1992). Zu weiteren Einflüssen auf das Kündigungsverhalten von Arbeitnehmern (z.B. Alter, Geschlecht, sonstige monetäre und nicht-monetäre Vorteile aus der Betriebszugehörigkeit, Arbeitsplatzcharakteristika, Arbeitszufriedenheit) vgl. VEIGA (1981b); BARTEL (1982); DREHER (1982); MITCHELL (1982), (1983); WEISS (1984); KELLER (1984); MINCER (1986); CREGAN/JOHNSTON (1993).

grund stehen somit die spezifischen Ursachen, die für den Austritt eines ganz bestimmten Arbeitnehmers verantwortlich sind. Damit werden Probleme im Zusammenhang mit der **kollektiven** Beendigung mehrerer Beschäftigungsverhältnisse gleichzeitig – z.B. aufgrund von Massenentlassungen infolge technologischen Wandels oder betrieblicher Mißerfolge, Betriebsschließungen, Folgeprobleme in Form von Sozialplanregelungen – in diesem Abschnitt zunächst ausgeblendet. Eine Diskussion dieser Problematik erfolgt erst später in Kapitel V.

Zu Beginn soll in Unterabschnitt IV.3.1 als erstes gezeigt werden, warum die *endogene* Option einer individuellen Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses durch den Arbeitnehmer und/oder Arbeitgeber als ein wesentlicher Bestandteil einer betrieblichen Karriere aus Effizienzgründen zwingend erscheint.<sup>455</sup> Gefolgt wird dabei weitgehend einem matchbezogenen Effizienzbegriff aus bilateraler Sicht der Arbeitsbeziehung. Hierzu wird beispielhaft auf ausgewählte ökonomische Argumente zurückgegriffen, ohne daß mit dieser Aufzählung ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden soll. Im Anschluß daran soll in Unterabschnitt IV.3.2 auf Probleme eingegangen werden, die sich aus der individuellen Beendigung einer Arbeitnehmerkarriere für die Karrierepolitik ergeben. Diskutiert werden dabei nicht Probleme, die bereits in zahlreichen Publikationen behandelt worden sind, wie z.B. Effizienzeinbußen durch den Verlust betriebsspezifischen Wissens durch den Weggang eines Arbeitnehmers für den Arbeitgeber<sup>456</sup> oder rechtliche Verfahrensfragen bei der Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses.<sup>457</sup> Statt dessen wird der Frage nachgegangen, inwiefern Informationen über den Arbeitnehmer und/oder Arbeitgeber durch den Weggang eines individuellen Arbeitnehmers auf andere Marktakteure (z.B. interne Arbeitnehmer, externe Arbeitnehmer, andere Arbeitgeber) übertragen werden und welche Konsequenzen sich hieraus für die betriebliche Karrierepolitik ergeben.

---

<sup>455</sup> Abgesehen davon, daß ein arbeitsvertraglicher Ausschluß der Exit-Option eines Arbeitnehmers rechtlich nicht zulässig ist.

<sup>456</sup> Vgl. hierzu allein schon die Schriften zur Theorie interner Arbeitsmärkte sowie die humankapitaltheoretische Literatur.

<sup>457</sup> Solche Fragen werden ausführlich in der personalwirtschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit der Freisetzung von Arbeitnehmern diskutiert; vgl. z.B. DRUMM (1992: 224-225); OECHSLER (1992: 119-136).

### 3.1 Zur Notwendigkeit einer Austrittsoption

Aus Sicht eines Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches ergeben sich verschiedene ökonomische Argumente, um die Notwendigkeit einer individuellen Beendigung von Arbeitnehmerkarrieren zu begründen. Die wichtigsten sollen im folgenden kurz skizziert werden.

#### 3.1.1 Beendigung eines ineffizienten Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches und Kündigung durch den Arbeitnehmer

Im Rahmen des Matching-Ansatzes<sup>458</sup> werden besonders die Synergie- oder Komplementaritätsaspekte einer Arbeitsbeziehung betont. Ausgegangen wird dabei sowohl von heterogenen Arbeitnehmern als auch von heterogenen Arbeitgebern. Die Güte eines Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Matches bemißt sich daran, ob ein Arbeitnehmer mit seinen spezifischen Fähigkeiten gut zu einem bestimmten Arbeitgeber mit spezifischen Arbeitsplatzanforderungen paßt oder nicht. Demnach gibt es nicht prinzipiell gute (bzw. schlechte) Arbeitnehmer und Arbeitgeber, sondern lediglich gute (bzw. schlechte) Matches, also gute (bzw. schlechte) *Kombinationen* aus Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Gemäß des Matching-Ansatzes kommt es zu einer effizienten Trennung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, wenn ein schlechtes Match ("Mismatch") vorliegt und die Beteiligten die Möglichkeit haben, bessere Matches einzugehen.

Der Matching-Ansatz besitzt unterschiedliche Ausprägungen.<sup>459</sup> Geht man beispielsweise vom Wechselkalkül des Arbeitnehmers aus und greift dabei auf die Gütertypologie von NELSON (1970) zurück, so lassen sich Ansätze, wonach Arbeitsplätze *Suchgüter* darstellen, von jenen Ansätzen unterscheiden, bei denen Arbeitsplätze als *Erfahrungsgüter* angesehen werden. Im *ersten Fall* wechselt ein Arbeitnehmer seinen Arbeitgeber, wenn er neue Informationen über alternative Arbeitsplätze (mit insgesamt höheren Synergieeffekten) bei anderen Arbeitgebern erhält, die den

<sup>458</sup>Zur Grundidee des Matching-Ansatzes vgl. JOVANOVIĆ (1979a: 1248); MORTENSEN (1988a: S217-S219).

<sup>459</sup>Vgl. zu Matching, Arbeitnehmersuche, Arbeitsplatz- und Berufswechsel sowie der Unterscheidung zwischen Arbeitsplätzen/Berufen als Such- und Erfahrungsgüter u.a. PARSONS (1973); BURDETT (1978); JOHNSON (1978); HEY/McKENNA (1979); JOVANOVIĆ (1979a), (1979b), (1984); VISCUSI (1980); HARRIS/WEISS (1984); MILLER (1984); HOLMLUND/LANG (1985); PISSARIDES (1985); DAGSVIK/JOVANOVIĆ/SHEPARD (1985); LIU (1986); FLINN (1986); MORTENSEN (1988b); McCALL (1990), (1991); BERTOLA/FELLI (1993). Zu Überqualifikation als Ursache für das Beenden eines Matches vgl. HERSCH (1991).

Beginn eines neuen Matches vorteilhaft erscheinen lassen.<sup>460</sup> Bei weiter Auslegung ließe sich unter die Vorstellung eines Arbeitsplatzes als Suchgut auch der einfache Fall neoklassischer Preisarbitrage auf dem Arbeitsmarkt subsumieren. Danach wechselt ein Arbeitnehmer seinen Arbeitgeber, wenn er die Information erhält, daß sein Karriereeinkommen bei einem anderen Arbeitgeber höher wäre als in seiner aktuellen Beschäftigung.<sup>461</sup> Subsumiert werden könnte bei einer weiten Auslegung auch der Fall effizienter Kündigungen im Sinne der Humankapitaltheorie bei Unsicherheit.<sup>462</sup> Danach ist ein Arbeitgeberwechsel eines Arbeitnehmers im zweiperiodigen HASHIMOTO- bzw. CARMICHAEL-Modell effizient, wenn – im Lichte neuer Informationen über alternative externe Karrieren zu Beginn der zweiten Periode – der Alternativlohn des Arbeitnehmers bei einem anderen Arbeitgeber höher ist als die für Periode 2 vorgesehene Entlohnung beim aktuellen Arbeitgeber sowie höher als das Wertgrenzprodukt für Periode 2 in der aktuellen Beschäftigung. Im *zweiten Fall* wird dagegen angenommen, daß ein Arbeitnehmer bei Beginn eines Matches zunächst einmal nur sehr unvollständig über die Besonderheiten seines Arbeitsplatzes und damit über seinen zukünftigen Nutzen aus der aktuellen Beschäftigung informiert ist. Erst im Zeitablauf erhält der Arbeitnehmer weitere Informationen über die Güte des Matches und kann vor dem Hintergrund seiner Arbeitsplatzserfahrungen entscheiden, ob sich für ihn ein Aufrechterhalten des Matches oder aber ein Arbeitgeberwechsel lohnt. Während der Arbeitnehmer im ersten Fall also neue Informationen über alternative Matches erhält, stammen die Zusatzinformationen im zweiten Fall vom aktuellen Match des Arbeitnehmers.

### 3.1.2 Entlassungsdrohung als Sanktionsinstrument

Die Drohung, einen Arbeitnehmer bei schweren Verfehlungen<sup>463</sup> zu entlassen, stellt von der Grundidee her zunächst einmal ein präventives Sank-

<sup>460</sup>Mit anderen Worten kann er in einer alternativen Beschäftigung eine höhere Quasi- bzw. Kooperationsrente erzielen.

<sup>461</sup>Vgl. zu dieser – vielleicht naheliegendsten – Ursache einer Kündigung (im externen oder berufsfachlichen Segment) z.B. HÜBLER (1985: 3).

<sup>462</sup>Vgl. Unterabschnitt IV.2.5.1.1.

<sup>463</sup>Z.B. dauerhafte Arbeitszurückhaltung, Sabotage/kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten, Kollusion, Betrug/Diebstahl, Alkoholkonsum am Arbeitsplatz, übermäßiger Absentismus.

tionsinstrument des Arbeitgebers dar. Tritt ein derartiger Fall von Verfehlung jedoch konkret auf, ist ein Arbeitgeber aus Reputationsgründen in der Regel dazu gezwungen, die ex ante angedrohte Sanktion auch tatsächlich auszuführen und den Arbeitnehmer zu entlassen. Strenggenommen sind hierbei Innen- und Außenwirkungen einer Entlassung als Sanktionsinstrument voneinander zu trennen. Innerhalb der Unternehmung wird der verbleibenden Belegschaft signalisiert, was sie im Falle eines Fehlverhaltens erwartet. Nach außen findet einerseits eine ähnliche Signalisierung im Hinblick auf potentielle neue Arbeitnehmer statt. In beiden Fällen ist vom Arbeitgeber anhand eines Kosten-Nutzen-Kalküls zu entscheiden, ob sich eine Investition in solch eine Signalisierung lohnt. Den zukünftigen Vorteilen in Form verringerten Fehlverhaltens unter den Arbeitnehmern stehen zum Entscheidungszeitpunkt z.B. Kosten in Form verlorengangener spezifischer Humankapitalinvestitionen durch das Ausscheiden des Arbeitnehmers gegenüber.<sup>464</sup> Andererseits ist bei der Außenwirkung zu beachten, daß dem entlassenen Arbeitnehmer fortan ein Malus auf dem externen Arbeitsmarkt anhaftet,<sup>465</sup> sofern für den Arbeitsmarkt eine hinreichende Transparenz angenommen werden kann. Dieser Malus wiederum beeinflusst präventiv das Entscheidungsverhalten der Arbeitnehmer und kann als weiteres Argument für den Einsatz von Entlassungen als wirksames Sanktionsinstrument gegen ein Arbeitnehmerfehlverhalten gesehen werden.

Eine Entlassung bildet aus Arbeitgebersicht letztlich die extremste Form von Bestrafung. Bei leichten Verfehlungen ist hingegen vorstellbar, daß der Arbeitgeber auf weniger drastische Sanktionsmaßnahmen zurückgreift (z.B. zeitlich begrenzter Beförderungsstopp). Geht man davon aus, daß der betreffende Arbeitnehmer schon eine gewisse Zeit in der Unternehmung gearbeitet und dabei betriebsspezifisches Humankapital akkumuliert hat, so spricht für eine Entlassung im Vergleich zu anderen Sanktionsinstrumenten jedoch, daß bei der Anwendung des Instruments opportunistischem Arbeitgeberverhalten zum Teil entgegen gewirkt wird. Beispielsweise würde eine arbeitsvertraglich fixierte Lohn-

---

<sup>464</sup>Ist von den Außenstehenden allerdings nicht genau beobachtbar, ob die Entlassungsentscheidung des Arbeitgebers gerechtfertigt ist, können sich weitere Nachteile für den Arbeitgeber aufgrund eines Reputationsverlustes ergeben. Vgl. dazu die Diskussion in Unterabschnitt IV.3.2.

<sup>465</sup>Vgl. zu einer genaueren Diskussion hierzu Unterabschnitt IV.3.2.



bzw. Gehaltskürzung für den Fall einer Arbeitnehmerverfehlung nicht durchsetzbar sein, da der Arbeitgeber jederzeit eine Verfehlung lediglich behaupten und daraufhin die Entlohnung des Arbeitnehmers entsprechend verringern könnte. Hat der Arbeitnehmer allerdings bereits betriebspezifisches Humankapital erworben, so würde ein Arbeitgeber nur bei einem tatsächlichen Fehlverhalten des Arbeitnehmers von dem Sanktionsinstrument "Entlassung" Gebrauch machen, da die Ausübung der Entlassungsoption bei ihm selbst Kosten (insbesondere Fluktuationskosten im Sinne von STREIM 1982) verursacht.<sup>466</sup>

Letztlich besitzt eine Entlassung nur dann Sanktionscharakter, wenn der Arbeitnehmer nach der Entlassung deutlich schlechter gestellt ist als vorher, wenn also auf seiten des Arbeitnehmers Wechselkosten entstehen und/oder sein alternatives Karriereeinkommen außerhalb der Unternehmung geringer ist als sein derzeitiges Karriereeinkommen. Diese Überlegung liegt beispielsweise dem Lohnpfand-Modell von LAZEAR und dem Shirking-Ansatz der Effizienzlohntheorie zugrunde.<sup>467</sup> Nach dem LAZEAR-Modell werden Arbeitnehmer zu Beginn ihrer Karriere zunächst unterhalb ihres Periodenwertgrenzproduktes entlohnt. Im Verlauf ihrer Karriere steigt ihre Entlohnung mit zunehmender Seniorität (z.B. über senioritätsabhängige Beförderungen) an und überragt am Ende der betrieblichen Karriere sogar das aktuelle Periodenwertgrenzprodukt. Auf diese Weise wird quasi in den Anfangsperioden durch die positive Differenz zwischen Wertgrenzprodukt und Entlohnung ein Lohnpfand aufgebaut, das der Arbeitnehmer zu verlieren droht, wenn er infolge eines schwerwiegenden Fehlverhaltens entlassen wird. In den späteren Perioden wird den weiterbeschäftigten Arbeitnehmern ihr Lohnpfand wieder zurückgezahlt, indem die Arbeitnehmer eine Entlohnung erhalten, die das Periodenwertgrenzprodukt überschreitet.

Die Effizienzlohntheorie wurde ursprünglich zur Diskussion von Lohnrigiditäten und Arbeitslosigkeit entwickelt. Der Shirking-Ansatz läßt sich

<sup>466</sup>Diese grundsätzliche Überlegung gilt auch bei Nicht-Existenz spezifischen Humankapitals im Falle heterogener Arbeitnehmer bei Unsicherheit: Der Arbeitgeber wird einen Arbeitnehmer, mit dessen Leistung er zufrieden ist, nicht grundlos entlassen. Müßte die vakante Stelle daraufhin z.B. extern neu besetzt werden, könnten als direkte Folge der Entlassung nicht unerhebliche Screening-Kosten auf den Arbeitgeber zukommen.

<sup>467</sup>Zum Lohnpfand-Modell vgl. die Ausführungen zur Pfandlösung in Unterabschnitt III.1.2 sowie die dort angegebene Literatur. Zum Shirking-Ansatz der Effizienzlohntheorie vgl. Unterabschnitt II.1.1 und die entsprechend angegebene Literatur.

jedoch auch für die Diskussion von Entlassungen als Sanktionsinstrument heranziehen.<sup>468</sup> Die Grundidee besteht darin, Arbeitnehmer mit einer überaus hohen Entlohnung – modelltheoretisch mit einem Lohn oberhalb des Marktgleichgewichtslohns – zu vergüten, so daß für Arbeitnehmer, die wegen eines Fehlverhaltens entlassen werden, prohibitiv hohe Opportunitätskosten entstehen, wenn sie außerhalb des Unternehmens zu einer geringeren Entlohnung arbeiten müßten oder sogar aufgrund von Arbeitslosigkeit auf staatliche Arbeitslosenunterstützung angewiesen wären. Beide theoretischen Ansätze, also sowohl das LAZEAR-Modell als auch der Shirking-Ansatz der Effizienzlohntheorie, zeigen, daß durch eine geeignete (intertemporale) Lohnpolitik des Arbeitgebers auch geeignete ökonomische Anreize erzeugt werden können, um Arbeitnehmer von einem Fehlverhalten abzuschrecken, das eine Entlassung nach sich ziehen würde.<sup>469</sup>

### 3.1.3 Zwangsruhestand und effiziente Trennungen

Abgesehen von gesetzlichen und möglichen kollektivvertraglichen Regelungen zum maximalen Beschäftigungsalter von Arbeitnehmern existieren auch aus ökonomischer Sicht Grenzen für die Beschäftigungsdauer von Arbeitnehmern. Beispielsweise kann zur Erklärung eines implizit oder explizit vereinbarten Zwangsruhestands wiederum auf das LAZEAR-Modell zurückgegriffen werden. Im Rahmen dieses Modells ergibt sich genau für den Zeitpunkt die Notwendigkeit, das Beschäftigungsverhältnis zu beenden, zu dem der Barwert der Lohnpfandentzahlungen an den Arbeitgeber genau dem Barwert der Rückzahlungen an den Arbeitnehmer entspricht.<sup>470</sup> Zu diesem Zeitpunkt liegt der Lohnsatz des Arbeitnehmers oberhalb des Periodenwertgrenzprodukts, so daß aus Arbeitnehmersicht eine Weiterbeschäftigung lukrativ wäre. Aus Effizienzgründen ist jedoch ex ante zu Beginn der Karriere eine (implizite oder explizite) Vereinba-

<sup>468</sup>CAMPBELL (1994) testet den Shirking-Ansatz empirisch und untersucht Determinanten für individuelle Entlassungen. Seine Ergebnisse zeigen u.a., daß zwischen der Entlassungswahrscheinlichkeit eines Arbeitnehmers und den Kontextfaktoren "Unternehmensgröße" und "(lokale sowie branchenweite) Arbeitslosenrate" ein negativer Zusammenhang besteht.

<sup>469</sup>Demnach kann es in den beiden genannten Modellen bei vollständiger Information und konstanten Kontextbedingungen strenggenommen nur zur Entlassung kommen, wenn der Arbeitnehmer sich aus irrationalen Gründen opportunistisch verhält und z.B. seine Arbeitsleistung zurückhält.

<sup>470</sup>Vgl. LAZEAR (1979: 1264), (1981: 607), (1991: 90-92); STERN (1985: 2); aber auch STERN (1985: 2-4); KNOLL (1994: 182).

zung über einen konkreten Zeitpunkt für einen Zwangsruhestand nötig, damit der Pfandcharakter der Entlohnung bestehen bleibt und im späteren Verlauf der Karriere nicht ein höherer Betrag als das Lohnpfand an den Arbeitnehmer zurückgezahlt wird. Möglich ist auch nachträglich ein zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber einvernehmliches Vorversetzen des Verrentungszeitpunktes auf einen früheren Termin (z.B. aufgrund exogener Störungen). Die zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden Rückzahlungen des Lohnpfands könnten dann in Form einer einmaligen Abfindungszahlung oder aber in Form einer betrieblichen Rente an den Arbeitnehmer ausgeschüttet werden.<sup>471</sup>

Neben dem – nicht grundsätzlich überzeugenden<sup>472</sup> – Argument (stark) eingeschränkter Leistungsfähigkeit bei Arbeitnehmern hohen Alters werden in der ökonomischen Literatur noch weitere Gründe für die Effizienz eines vereinbarten Zwangsruhestands angeführt. Für die Effizienz eines Zwangsruhestands könnte sprechen, daß hierdurch Unternehmen in regelmäßigen Zeitabständen mit neuem Wissen und neuen Problemlösungstechniken versorgt werden, wenn für die entlassenen Mitarbeiter externe Arbeitnehmer neu eingestellt werden.<sup>473</sup> Zudem scheint die Vereinbarung eines fixierten Beschäftigungsendes zum Teil notwendig, um für junge Mitarbeiter überhaupt erst betriebliche Aufstiegschancen zu gewährleisten.<sup>474</sup> Dieses gilt um so mehr für Unternehmen, die nur wenig bis gar nicht wachsen, sowie für Unternehmen, in denen Quereinstiege externer Arbeitnehmer nicht unüblich sind. Schließlich können über einen ex ante vereinbarten Zwangsruhestand auch Zeitinkonsistenzprobleme des Arbeitgebers im Zusammenhang mit Beförderungen gelöst werden.<sup>475</sup> Wenn der Arbeitgeber vor der Entscheidung steht, einen älteren Arbeit-

---

<sup>471</sup>Die Konsequenz wäre dann, daß die Arbeitnehmer mit der kürzesten betrieblichen Beschäftigungsdauer zwangsläufig die höchsten betrieblichen Renten erhalten würden; vgl. zu solchen "unfair pensions" LAZEAR (1979: 1272-1274), (1981: 613-614); (1983); HUTCHENS (1989: 53,56); KNOLL (1994: 150-151, 182).

<sup>472</sup>Vgl. dazu die kritische Diskussion der in Unterabschnitt II.2.1 genannten Literatur. Auch wenn man der These von der eingeschränkten Leistungsfähigkeit zustimmt, so muß eine Entlassung aufgrund eines vereinbarten Zwangsruhestands nicht zwingend eine effiziente Lösung sein. Effizient wäre möglicherweise eine Art zweite betriebliche Karriere verbunden mit einer Weiterbeschäftigung zu einer entsprechend niedrigeren Entlohnung; vgl. STERN (1985: 2). Gesetzliche und kollektivvertragliche Restriktionen könnten dem jedoch entgegenstehen.

<sup>473</sup>Vgl. STERN (1985: 2).

<sup>474</sup>Vgl. STERN (1985), (1987), (1994). Vgl. auch BLUEDORN (1982: 114-115).

<sup>475</sup>Vgl. WALDMAN (1991: 14-19).

nehmer tatsächlich zu entlassen oder aber weiterzubeschäftigen, wird zu diesem Ex-post-Zeitpunkt aus Arbeitgebersicht vieles für eine – zumindest zeitweilige – Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers sprechen (z.B. akkumuliertes betriebsspezifisches Wissen, Routine).<sup>476</sup> Da junge Arbeitnehmer dieses Ex-post-Kalkül des Arbeitgebers kennen, könnten Karriereversprechen des Arbeitgebers und damit auch implizite Karriereanreize für sie nur teilweise glaubhaft klingen, was wiederum negative Allokations- und Anreizeffekte (z.B. geringere Leistungsanreize, höhere Fluktuationsanreize) zur Folge hätte. Hiergegen könnte als effiziente Lösung vom Arbeitgeber eine Selbstbindung zum Ex-ante-Zeitpunkt in Form eines verbindlich fixierten Zwangsruhestandalters gewählt werden.

### **3.1.4 Arbeitnehmer-Screening und Entlassung durch den Arbeitgeber**

Bereits in den Unterabschnitten III.1.1 und IV.1 wurde deutlich, daß die Karriereanfangsphase im wesentlichen durch Screening-Maßnahmen des Arbeitgebers geprägt ist. Während der Probezeit und auch noch in späteren Perioden erhält der Arbeitgeber neue Informationen über die zum Teil unbekannte (Match-)Qualität des Arbeitnehmers. Wenn der Arbeitgeber im Laufe dieses Informationsakkumulationsprozesses zur Einsicht gelangt, daß das bestehende Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Match ineffizient ist, so wird er sich entsprechend für eine Trennung vom Arbeitnehmer entscheiden. Da eine weitreichende Revision des Arbeitgeber-Urteils über die (Match-)Qualität des Arbeitnehmers mit zunehmender Karrieredauer immer unwahrscheinlicher wird, spielt Arbeitnehmer-Screening im Rahmen der Karrierepolitik insbesondere zu Beginn betrieblicher Karrieren eine bedeutende Rolle als Entlassungsgrund.

Die Konsequenzen eines negativen Screening-Ergebnisses sind nicht zuletzt allerdings auch von Kontextfaktoren abhängig. Beispielsweise wurden in Unterabschnitt II.1.4 drei sehr unterschiedliche Typen von Arbeitsmärkten oder Arbeitsmarktgleichgewichten dargestellt: der stilisierte japanische, der stilisierte US-amerikanische sowie ein Teilaspekt des stilisierten deutschen Arbeitsmarktes. In diesem Zusammenhang wurde

<sup>476</sup>Zu Vor- und Nachteilen einer Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer vgl. KOSSBIEL (1979: 129-131).

u.a. deutlich, daß Entlassung als Konsequenz eines Screening-Prozesses während der Probezeit in den beiden ersten Typen von Arbeitsmärkten zwar nicht ungewöhnlich ist,<sup>477</sup> eine Entlassung im japanischen Arbeitsmarkt – im Gegensatz zum US-amerikanischen – ansonsten aber eher eine Ausnahme bildet. Während Arbeitnehmern in US-amerikanischen Unternehmen auch nach der Karriereanfangsphase (z.B. infolge von Up or out-Regelungen) aufgrund ihres Screening-Ergebnisses gekündigt wird, werden als Arbeitnehmer unterdurchschnittlicher Qualität beurteilte Mitarbeiter in Japan eher auf unbedeutendere Positionen oder zu Filialen versetzt, da durch die Entlassung ihr erworbenes betriebspezifisches Humankapital verlorengehen würde, das in Japan – gerade im Zusammenhang mit Trennungsentscheidungen – eine weitaus größere Rolle spielt als in der idealtypischen US-amerikanischen Unternehmung.<sup>478</sup>

In verschiedenen ökonomischen Erklärungsansätzen werden Entlassungen von Arbeitnehmern unzureichender Qualität infolge eines Screening-Verfahrens diskutiert.<sup>479</sup> Einige Ansätze zeigen sogar, warum die Trennung von einem Arbeitnehmer effizient sein kann, der nicht definitiv als Mitarbeiter unzureichender Qualität eingestuft wurde bzw. dessen Leistung(sfähigkeit) auf seiner *aktuellen* hierarchischen Position zufriedenstellend ist.<sup>480</sup> Ausgangspunkt ist hierbei die Überlegung, daß ein Arbeitgeber nur eine begrenzte Anzahl an Screening-Stellen für neue Mitarbeiter zur Verfügung hat. Stellt sich nun nach der Screening-Periode (z.B. Probezeit) heraus, daß die A-posteriori-Wahrscheinlichkeit für überdurchschnittliche Karriereerfolge des Arbeitnehmers auf höheren Hierarchiestufen im Lichte der im Zeitablauf akkumulierten Screening-Informationen geringer ist als die A-priori-Erfolgswahrscheinlichkeit noch nicht überprüfter externer Arbeitnehmer, so wird der betrachtete Arbeitnehmer möglicherweise trotz aktueller guter Leistungen nicht weiterbeschäftigt. Wenn eine Beförderung des Arbeitnehmers auf höhere

<sup>477</sup>Zu Screening und der Entlassung von Arbeitnehmern während der Probezeit in japanischen Unternehmen vgl. z.B. FÜRSTENBERG (1986: 9).

<sup>478</sup>Vgl. KATO (1991b).

<sup>479</sup>Vgl. beispielsweise zu dem Ansatz von WHITE (1980), der humankapitaltheoretische und Screening-Elemente miteinander kombiniert, Unterabschnitt II.2.2.

<sup>480</sup>Vgl. O'FLAHERTY/SIOW (1992); SIOW (1994: 93-95); DEMOUGIN/SIOW (1994). Eine analoge Argumentation ergibt sich für On-the-job training, wenn Trainingspositionen im Unternehmen knapp sind. Letztlich können Screening- und On-the-job training auch miteinander gekoppelt werden: Beides dient dem Ziel, effiziente Matches zu bilden, und beides findet oftmals gleichzeitig auf Einstiegspositionen in einer betrieblichen Hierarchie statt.

Hierarchiestufen nicht rational ist, ein Verbleiben auf der aktuellen Stelle wegen der Knappheit von Screening-Plätzen jedoch auch nicht, wird der Arbeitnehmer entlassen und durch einen neu eingestellten Arbeitnehmer ersetzt, der sich im Laufe des Screening-Verfahrens eventuell als außerordentliches Talent herausstellt.

In diesem Zusammenhang ist letztlich auch der Kontextfaktor "Unternehmensgröße" von erheblicher Bedeutung. Große Unternehmen haben stochastisch bedingte Skalenvorteile bei derartigen Screening-Prozessen, wenn mit der Größe eines Unternehmens auch die Anzahl der Screening-Positionen zunimmt. Zudem besteht in großen Unternehmen tendenziell eher die Möglichkeit, daß für überprüfte Arbeitnehmer, die nur sehr begrenzte zukünftige Karriereerfolge erwarten lassen, genügend Nicht-Screening-Positionen auf unteren Hierarchiestufen zur Verfügung stehen, so daß die Arbeitnehmer nicht entlassen werden müssen, sondern vom Arbeitgeber intern versetzt und effizient eingesetzt werden können.

### 3.2 Informationsaspekte einer Arbeitnehmerentlassung

Der individuelle Austritt eines Arbeitnehmers aus der Unternehmung – sei es durch Kündigung oder aber durch Entlassung – kann in mehrfacher Hinsicht problematisch sein. Sieht man von (pareto)effizienten Trennungen ab, die die Notwendigkeit der Existenz einer Austrittsoption aus ökonomischer Sicht begründen, so kann es umgekehrt auch zu ineffizienten Trennungen kommen.<sup>481</sup> Trennungen könnten beispielsweise myopisch oder opportunistisch vom Arbeitgeber oder Arbeitnehmer initiiert worden sein. Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn der Arbeitnehmer bei seiner Trennung spezifische wettbewerbsrelevante Informationen über seinen bisherigen Arbeitgeber mitnimmt und möglicherweise bei einem Konkurrenzunternehmen eine neue Beschäftigung findet. Im folgenden soll nun speziell auf die *informationsökonomischen* Probleme eingegangen werden, die individuelle Entlassungen nach sich ziehen. Dabei steht die Frage nach der **Signalwirkung von Entlassungen** im Vordergrund, d.h. inwiefern Entlassungen Informationen über den betreffenden Arbeitnehmer und/oder Arbeitgeber auf Außenstehende (z.B. externe Arbeitnehmer und Arbeitgeber, die übrige Belegschaft des ent-

<sup>481</sup>Z.B. im Sinne der Humankapitaltheorie bei asymmetrisch verteilten Informationen gemäß HASHIMOTO (1981).

lassenden Arbeitgebers) übertragen und welche Konsequenzen hieraus für den Arbeitnehmer und die Karrierepolitik folgen. Zunächst einmal wird in Unterabschnitt IV.3.2.1 gezeigt, daß eine individuelle Entlassung zu einer Negativstigmatisierung des betreffenden Arbeitnehmers führen kann. Hierdurch können sich gravierende Karrierenachteile für den Arbeitnehmer ergeben, ein karrierepolitischer Handlungsbedarf läßt sich für den Arbeitgeber daraus allerdings noch nicht ableiten. Lediglich dann, wenn die individuelle Entlassung eines Arbeitnehmers ein unvollkommenes bzw. "verschmutztes" Signal über die Qualität oder das Verhalten des Arbeitnehmers darstellt, so daß – nun umgekehrt – auch Reputationsverluste beim *Arbeitgeber* infolge der Entlassung nicht ausgeschlossen werden können, läßt sich ein möglicher Handlungsbedarf für den Arbeitgeber begründen. Dieser Aspekt soll in Unterabschnitt IV.3.2.2 erläutert werden. Unterabschnitt IV.3.2.3 schließlich skizziert vier mögliche Maßnahmen, mit denen ein Arbeitgeber einen ungerechtfertigten Reputationsverlust infolge einer Entlassung verhindern kann.

### 3.2.1 Stigmatisierung von Arbeitnehmern

Ausgangspunkt sei die individuelle Entlassung eines Arbeitnehmers vor Erreichen seines Zwangsruhestands (z.B. während der Probezeit). Greift man auf die Überlegungen aus Unterabschnitt III.1.1 zurück, wonach Versetzungs- und Beförderungsentscheidungen eines Arbeitgebers Informationen über die Qualität des betreffenden Arbeitnehmers auf andere Arbeitgeber übertragen, so läßt sich erst recht vermuten, daß andere Arbeitgeber auch aus Entlassungsentscheidungen entsprechende Rückschlüsse ziehen, da Entlassungen eher von Außenstehenden beobachtbar sind als interne Versetzungen oder Beförderungen. In zahlreichen Publikationen<sup>482</sup> wird daher argumentiert, daß Arbeitnehmern, die nicht betriebsbedingt, sondern personen- oder verhaltensbedingt – also **individuell** im hier verstandenen Sinne – entlassen werden, fortan ein Negativstigma als Arbeitnehmer minderer **absoluter** Qualität<sup>483</sup> an-

<sup>482</sup>Vgl. GREENWALD (1986); AKERLOF/KATZ (1989: 534); FRANZ (1991: 205); LOCKWOOD (1991); GIBBONS/KATZ (1991); BERTOLA/FELLI (1993: 82); LAING (1994b); GIFFORD (1994: 424); ABE (1994: 276-289); ROSÉN (1994: 273). Vgl. auch FOX (1994: 321). Vgl. für Deutschland dagegen die empirischen Ergebnisse von GRUND (1998), (1999).

<sup>483</sup>Ausgegangen wird bei dieser Art der Argumentation also von einem absoluten Qualitätsbegriff (wie z.B. allgemeine Kooperations- und Leistungsfähigkeit) und nicht beispielsweise von matchspezifischer Qualität eines Arbeitnehmers. Der Qualitätsbegriff wurde in Unterabschnitt

haftet, was für den betreffenden Arbeitnehmer relativ schlechte Wiederbeschäftigungschancen bzw. eine lange Erwerbslosigkeitsdauer, eine vergleichsweise niedrige Anfangsentlohnung bei Neuaufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses sowie allgemein verschlechterte überbetriebliche Karriereaussichten impliziert.

Dieser Stigmatisierungs- oder auch **Lemon-Effekt** wird in dem Artikel von GIBBONS/KATZ (1991) nicht nur theoretisch begründet, sondern auch empirisch belegt. GIBBONS und KATZ gehen in ihrem Modell davon aus, daß der aktuelle Arbeitgeber die Qualität seiner Arbeitnehmer besser einzuschätzen vermag als andere Arbeitgeber. In dieser Situation mit asymmetrisch verteilten Qualitätsinformationen schließen andere Arbeitgeber aus der Tatsache, daß ein Arbeitnehmer nach seiner Probezeit weiterbeschäftigt wird, auf eine hohe Qualität des Arbeitnehmers. Weiterhin gehen GIBBONS und KATZ allgemein davon aus, daß daher die Löhne der weiterbeschäftigten Arbeitnehmer durch einen Bietprozeß zwischen den um fähige Mitarbeiter konkurrierenden Arbeitgebern ansteigen. Folglich werden auch aus diesem Grund die weniger fähigen Arbeitnehmer entlassen, deren mindere Qualität die zukünftigen Lohnsteigerungen aus Arbeitgebersicht nicht rechtfertigen.<sup>484</sup> Insgesamt fallen Arbeitnehmer damit grob in zwei Klassen: Beschäftigte Arbeitnehmer gelten als Arbeitnehmer hoher Qualität, während individuell entlassenen Arbeitnehmern das Stigma niedriger Qualität anhaftet. Als Konsequenz dieses Lemon-Effekts müßten nach GIBBONS/KATZ *individuell* entlassene Arbeitnehmer im Vergleich zu *kollektiv* (z.B. im Zuge einer Betriebschließung) entlassenen Arbeitnehmern trotz gleicher Entlohnung vor der Entlassung eine längere Arbeitslosigkeitsdauer und eine geringere Anfangsentlohnung im Falle einer Neubeschäftigung aufweisen.

GIBBONS und KATZ testen ihr Modell anhand von Daten aus der US-amerikanischen Arbeitslosenstatistik der Jahre 1984 und 1986.<sup>485</sup> Die Da-

---

III.1.1 genauer diskutiert. Danach dürfte strenggenommen nicht anhand der Qualität eines Arbeitnehmers argumentiert werden, sondern lediglich über all jene Komponenten des Qualitätsvektors eines Arbeitnehmers, die transferierbar – also nicht matchspezifisch – sind.

<sup>484</sup>Die empirische Studie von BISHOP (1990) bestätigt die Annahme, daß zwischen der Qualität des Arbeitnehmers und seiner Entlassungswahrscheinlichkeit ein positiver Zusammenhang besteht.

<sup>485</sup>GIBBONS/KATZ (1991) verwenden für ihre empirische Studie die "Displaced Workers Supplements" zum "Current Population Survey" vom Januar 1984 und Januar 1986. Betrachtet wurden hierbei männliche Angestellte im Alter von 20 bis 61 Jahren.



ten bestätigen das GIBBONS/KATZ-Modell und den Lemon-Effekt: a) Die Entlohnung beider Gruppen von Arbeitnehmern *vor* der Entlassung unterschied sich nicht signifikant. b) Individuell entlassene Arbeitnehmer weisen eine um durchschnittlich 5,5 Prozentpunkte höhere Gehaltseinbuße als (ansonsten identische) Arbeitnehmer auf, die ihren Arbeitsplatz aufgrund einer Betriebsschließung verloren haben. c) Individuell entlassene Arbeitnehmer weisen eine um ungefähr 25% längere Erwerbslosigkeitsdauer als jene Arbeitnehmer auf, die infolge einer Betriebsschließung entlassen wurden.

Eine vergleichbare Stigmatisierung behaupten Ansätze, die in der *Länge der Erwerbslosigkeitsdauer* ein Qualitätssignal über die betreffenden Arbeitnehmer sehen.<sup>486</sup> Danach sinkt das Wiedereintrittsgehalt eines Arbeitnehmers mit zunehmender Länge seiner Erwerbslosigkeitsdauer, da jene Arbeitnehmer als Mitarbeiter unterdurchschnittlicher Qualität angesehen werden. Sinken zudem auch allgemein die Wiederbeschäftigungschancen der Arbeitnehmer, so wird dieser "discouraged worker effect" (STERN 1990: 648) letztlich zu einem sich selbst fortschreibenden Prozeß und führt zusammen mit dem Lemon-Effekt von GIBBONS/KATZ zu einer noch wesentlich stärkeren Signalwirkung: Einmal individuell entlassene Arbeitnehmer haben aufgrund des Lemon-Effekts schlechte Wiederbeschäftigungschancen, wodurch der Zeitraum ihrer Erwerbslosigkeit steigt. Dieses wiederum wird auf dem Arbeitsmarkt als weiteres Indiz für ihre niedrige Qualität gewertet, was ihre Wiederbeschäftigungschancen weiter verringert usw. Das Dilemma läßt sich möglicherweise noch nicht einmal dadurch lösen, daß die betroffenen Arbeitnehmer ihren Vorbehaltslohn<sup>487</sup> herabsetzen, um leichter eine Anstellung zu finden, da auch ein niedriger Vorbehaltslohn von Arbeitgebern eventuell wieder als Indiz für niedrige Qualität angesehen wird.<sup>488</sup>

<sup>486</sup>Vgl. – auch zu einer kritischen Diskussion des "discouraged worker effect" als empirisches Phänomen – u. a. VISHWANATH (1989); ADDISON/PORTUGAL (1989); STERN (1990); KOLLMANN (1994); aber auch HOULE/VAN AUDENRODE (1995).

<sup>487</sup>Hierunter ist diejenige Entlohnung zu verstehen, *ab* der ein individueller Arbeitnehmer bereit ist, ein bestimmtes Arbeitsverhältnis zu akzeptieren.

<sup>488</sup>Zu einer derartigen Signalwirkung des Vorbehaltslohns vgl. die Argumentation im Rahmen der Effizienzlohntheorie in WEISS (1980); MALCOMSON (1981: 852-853); LICHT (1988: 132-133). Vgl. auch FLANAGAN (1995: 242).

### 3.2.2 Entlassungen als verschmutzte Signale

Die Existenz des Lemon-Effekts ist vor dem Hintergrund der empirischen Befunde sicherlich nicht von der Hand zu weisen. Die Signalwirkung einer individuellen Entlassung wird sogar noch durch die Ergebnisse aus Unterabschnitt IV.3.1.2 zusätzlich gerechtfertigt, wonach Arbeitnehmer aufgrund eines schwerwiegenden Fehlverhaltens ihren Arbeitsplatz verlieren.<sup>489</sup> Dennoch sprechen bereits andere Ausführungen aus Unterabschnitt IV.3.1 für die Überlegung, daß der Status als individuell entlassener Arbeitnehmer nicht zwingend Rückschlüsse auf die Qualität eines Arbeitnehmers oder auf eine schwere Verfehlung zuläßt und damit ein nur unvollkommenes Signal darstellt. Die Existenz solch *verschmutzter Signale* ist aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik des entlassenden Arbeitgebers zunächst einmal nicht *direkt* von Bedeutung.<sup>490</sup> *Indirekt* könnte sich für den betreffenden Arbeitgeber aber doch ein relevantes Problem ergeben: Da ökonomische Gründe denkbar sind, daß Arbeitgeber individuelle Arbeitnehmer aus opportunistischen Erwägungen entlassen könnten, impliziert die Existenz von Entlassungen als verschmutztes Signal die Möglichkeit, daß andere Marktakteure von einer individuellen Entlassung nicht auf bestimmte Charakteristika des Arbeitnehmers, sondern umgekehrt auf die Qualität bzw. Zuverlässigkeit des entlassenden Arbeitgebers schließen könnten. Hieraus könnte sich insbesondere für die betriebliche Karrierepolitik eines nicht-opportunistisch entlassenden Arbeitgebers ein konkreter Handlungsbedarf ableiten lassen,<sup>491</sup> nach geeigneten Maßnahmen zu suchen, um eine eigene ungerechtfertigte Negativstigmatisierung infolge einer Entlassung zu verhindern. Als Gesamtergebnis wäre für den Arbeitsmarkt in diesem Fall ein separierendes Gleichgewicht vorstellbar, bei dem opportunistische und nicht-opportunistisch handelnde Arbeitgeber unterschiedliche Typen betrieblicher Karrierepolitik wählen und

<sup>489</sup> Angenommen wird dabei ein positiver Zusammenhang zwischen vergangenem und zukünftigem Fehlverhalten. Haben Arbeitnehmer dauerhaft unterschiedliche spezifische Neigungen zu einem Fehlverhalten, so ist solch eine Neigung Teil der absoluten Qualität eines Arbeitnehmers.

<sup>490</sup> Durch die Stigmatisierung wird zwar eine individuelle Entlassung als Sanktionsinstrument in ihrer Wirkung verstärkt, die Shirking-Ansätze von LAZEAR und der Effizienzlohntheorie haben jedoch gezeigt, daß die Sanktionswirkung primär auf solche Wechselkosten zurückgeht, die – im Gegensatz zum Lemon-Effekt – nicht die Existenz von Informationsdefiziten auf dem Arbeitsmarkt verlangen.

<sup>491</sup> Gegebenenfalls auch für einen opportunistisch handelnden Arbeitgeber, bei dem jedoch Reputationsverluste eher vorab als Bestandteil seines Entlassungskalküls eine Rolle spielen.

letztere ihre "Qualität" über entsprechend glaubhafte Signale belegen können.<sup>492</sup>

Erhebliche Rückschlußprobleme vom Signal "Entlassung" auf die Qualität oder das vergangene Verhalten eines Arbeitnehmers lassen sich allein schon aus den Erklärungsansätzen des Unterabschnitts IV.3.1 ableiten. Beispielsweise könnte ein Arbeitnehmer aufgrund des Matching-Motivs entlassen worden sein, d.h. der Arbeitgeber löste ein ineffizientes Match auf, was letztlich für eine niedrige matchspezifische Qualität spricht, aber zunächst wenig über die anderen Qualitätskomponenten des Arbeitnehmers aussagt. Möglicherweise war der Arbeitnehmer für die vorgesehene Stelle sogar überqualifiziert. Insgesamt sagt nach dem *reinen* Matching-Ansatz die Qualität eines Arbeitnehmers bei einem bestimmten Arbeitgeber nichts über die Qualität desselben Arbeitnehmers bei einem anderen Arbeitgeber aus.<sup>493</sup> Eine individuelle Entlassung aufgrund eines Mismatches kann daher nur insofern einen Informationsgehalt für andere Arbeitgeber haben, als diese in der Lage sind, die Charakteristika der bisherigen Stelle eines Arbeitnehmers mit jenen zu vergleichen, welche die von ihnen angebotenen Stellen aufweisen.

Der Informationsgehalt des Signals "Entlassung" wird auch dadurch verzerrt, daß aus der Tatsache einer individuellen Entlassung noch nicht eindeutig darauf zurückgeschlossen werden kann, wer letztlich die Trennung initiiert hat.<sup>494</sup> Denkbar ist beispielsweise, daß der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer nahelegt zu kündigen, anstatt ihn zu entlassen. Dann wäre jedoch immerhin noch der Status als (aus individuellen Gründen) Erwerbsloser ein informatives Signal. Umgekehrt ist jedoch auch vorstellbar, daß der Arbeitnehmer entlassen wird, die Initiative hierfür aber auf den Arbeitnehmer zurückgeht, da sich dieser z.B. bereits zuvor für eine Trennung vom Arbeitgeber entschlossen hat, jedoch nicht selbst kündigt, sondern mit dem Arbeitgeber eine informelle Vereinbarung über eine Entlassung trifft, um sich zusätzlich kurzfristige Vorteile aus der Arbeitslosenunterstützung zu sichern. Oder aber die Initiative für die Entlassung

<sup>492</sup>Vgl. auch RITTER/TAYLOR (1994).

<sup>493</sup>Vgl. auch die Fußnotenankmerkung in GIBBONS/KATZ (1991: 352). Letztlich lassen sich – quasi als Gegenpol zum GIBBONS/KATZ-Modell – auch entsprechende Matchingmodelle formulieren und testen, in denen Entlassungen allein infolge eines Auflösens von Mismatches stattfinden; vgl. zur empirischen Bestätigung dieser Klasse von Modellen ANTEL (1985: 976-977); McLAUGHLIN (1991: 24).

<sup>494</sup>Vgl. CARMICHAEL (1983a: 252).

geht in dem Sinne vom Arbeitnehmer aus, daß die Arbeitsbedingungen in der betreffenden Unternehmung sehr schlecht sind,<sup>495</sup> der Arbeitnehmer sein Verhalten entsprechend angepaßt hat (z.B. Arbeitszurückhaltung, Absentismus) und dadurch eine Entlassung verursacht. In diesem Fall würde die Entlassung gegen den Arbeitgeber und nicht gegen den Arbeitnehmer sprechen.<sup>496</sup> Insgesamt zeigen diese Überlegungen, daß – im Gegensatz zur Grundidee des Widerspruchs-Abwanderungs-Ansatzes von HIRSCHMAN (1970) – hier eine Kündigung durch den Arbeitnehmer *nicht* als eindeutiges Signal für eine schlechte Arbeitgeber-“Qualität” und eine Entlassung auch nicht als eindeutiges Signal für eine schlechte Arbeitnehmer-“Qualität” eingestuft werden kann.

Zudem kann gegen eine Entlassung als informatives Signal auch eingewandt werden, daß die Motive für die Entlassung nicht zwingend aus übergeordneten Effizienzüberlegungen herrühren müssen und/oder gegen den Arbeitnehmer sprechen, sondern Entlassungen auch allein Ausdruck eines myopischen oder opportunistischen *Arbeitgeber*verhaltens sein können. Beispielsweise mag ein Arbeitgeber im Lohnpfand-Modell von LAZEAR aufgrund von Endspieeffekten<sup>497</sup> oder myopischen Verhaltens Reputationsaspekte vernachlässigen und Arbeitnehmer vor ihrem Zwangsruhestand unter vorgeschobenen Anschuldigungen entlassen, um ihre Lohnpfänder einbehalten zu können. Diese Überlegung läßt sich vom LAZEAR-Modell ausgehend auch noch weiter fassen: Der Arbeitgeber entläßt möglicherweise einen Arbeitnehmer, um später nicht den impliziten Karriereversprechen und damit der Zahlung eines steigenden erwarteten Karriereeinkommens nachkommen zu müssen.<sup>498</sup>

Ein weiteres opportunistisches Entlassungsmotiv für den Arbeitgeber liefert die Grundidee der Theorie impliziter Arbeitsverträge.<sup>499</sup> Gemäß dieses Erklärungsansatzes für rigide Löhne versichert der Arbeitgeber

<sup>495</sup>Vgl. beispielsweise zum Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzrisiken und der Beendigung von Arbeitsbeziehungen VISCUSI (1979).

<sup>496</sup>Allerdings ist einzuwenden, daß der Arbeitnehmer die Arbeitsbedingungen eventuell auch lediglich nur als unzumutbar *empfunden* hat, was dann wiederum gegen den Arbeitnehmer sprechen würde (z.B. gegen eine hohe Belastbarkeit des Arbeitnehmers).

<sup>497</sup>Z.B. bei einer alsbaldigen Betriebsschließung in Form eines “schleichenden Personalabbaus” anstatt einer einmaligen Abwicklung verbunden mit kostspieligen Sozialplanregelungen.

<sup>498</sup>Angesprochen sind damit insgesamt sowohl implizite Karriereanreize in Form der Pfandlösung als auch jene in Form der Lotterielösung im Sinne des Unterabschnitts III.1.2.

<sup>499</sup>Vgl. dazu BAILY (1974); GORDON (1974); AZARIADIS (1975); SCHRÜFER (1988: 104-126); BERTHOLD (1989); FRANZ (1991: 297-300).

risikoaverse Arbeitnehmer über ein im Zeitablauf verstetigtes Karriereinkommen gegen übermäßige Einkommensschwankungen.<sup>500</sup> Ein solcher impliziter (weil arbeitsvertraglich nicht explizit regelbarer) Versicherungskontrakt lohnt sich auch aus Arbeitgebersicht, da er auf diese Weise Löhne unterhalb des erwarteten langfristigen Wertgrenzprodukts des Arbeitnehmers zahlen kann und somit Lohnkosten einspart.<sup>501</sup> Zu einer opportunistischen Entlassung durch den Arbeitgeber kann es hierbei kommen, wenn die Self enforcing-Bedingungen des impliziten Vertragsarrangements verletzt sind und der Arbeitgeber den Arbeitnehmer während eines Konjunkturtiefs entläßt, wenn die aktuelle Entlohnung das aktuelle Periodenwertgrenzprodukt übersteigt.<sup>502</sup> Dadurch vermeidet der Arbeitgeber die Zahlung der vereinbarten Versicherungsleistung an den Arbeitnehmer.<sup>503</sup>

Schließlich sprechen auch noch verschiedene andere ökonomische Theorien dagegen, daß der Status als Erwerbsloser ein informatives Signal über schlechte Fähigkeiten oder ein Fehlverhalten des Arbeitnehmers bildet. So ist es im humankapitaltheoretischen Modell mit asymmetrischer Informationsverteilung von HASHIMOTO (1981) vorstellbar, daß ein opportunistisch handelnder Arbeitgeber bei dem Versuch, die auf betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen basierende Quasirente zu appropriieren, aufgrund seines Informationsdefizits übertreibt und eine zu geringe Entlohnung bietet, wodurch er den Arbeitnehmer zur Auflösung des Beschäftigungsverhältnisses veranlaßt.

Im informationsökonomischen Modell von PRENDERGAST (1992a) wird der Lemon-Effekt von GIBBONS/KATZ (1991) sogar insofern in Frage gestellt,<sup>504</sup> als selbst der Status als Beschäftigter keinen eindeutigen Rück-

<sup>500</sup>Eine wesentliche Grundannahme ist dabei, daß der Grad der Risikoaversion des Arbeitgebers geringer als der der Arbeitnehmer ist.

<sup>501</sup>Risikoaverse Arbeitnehmer werden bereit sein, einen vergleichsweise hohen unsicheren Lohn gegen einen geringeren, dafür aber sicheren Lohn einzutauschen. Während die risikoaversen Arbeitnehmer von dem Versicherungseffekt profitieren, resultieren die Arbeitgebervorteile aus den eingesparten Risikokosten.

<sup>502</sup>Oder aber der Arbeitgeber handelt schlichtweg myopisch und damit irrational.

<sup>503</sup>Umgekehrt ist jedoch auch vorstellbar, daß *Arbeitnehmer* myopisch oder opportunistisch handeln, indem sie ihre Versicherungsprämie nicht zahlen wollen und während eines Konjunkturturhochs, wenn ihr Periodenwertgrenzprodukt ihren Periodenlohn übersteigt, zu einem anderen Arbeitgeber wechseln.

<sup>504</sup>Eigentlich beinhaltet das folgende PRENDERGAST-Argument keine direkte Kritik an der GIBBONS/KATZ-Argumentation, sondern baut quasi als Folgeüberlegung auf ihr auf. Vgl. PRENDERGAST (1992a: 569).

schluß mehr auf die Fähigkeiten des Arbeitnehmers zuläßt. Die Kernidee des PRENDERGAST-Ansatzes<sup>505</sup> basiert auf der Annahme, daß die Entscheidung eines Arbeitgebers über die Weiterbeschäftigung eines Arbeitnehmers (z.B. nach der Probezeit) für Außenstehende zusätzliche Informationen über die unbekannt absolute Qualität des Arbeitnehmers offenbaren kann, da der Arbeitgeber über die Qualität seiner Arbeitnehmer besser als Außenstehende informiert ist. Die Arbeitnehmer sind im Modell von PRENDERGAST risikoavers, woraus sich zunächst einmal ein prinzipielles Versicherungsinteresse gegen Einkommensrisiken ableiten läßt. Der Arbeitgeber hat nun die Auswahl zwischen zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Zusammensetzung des Beschäftigtenpools. 1) Er kann zum einen eine strikte Trennung zwischen guten und schlechten Arbeitnehmern vornehmen, indem er die guten weiterbeschäftigt und die schlechten entläßt. 2) Zum anderen kann er auch von einer strikten Trennung absehen und neben den guten Arbeitnehmern auch einige der schlechten Arbeitnehmer weiterbeschäftigen. Beide Vorgehensweisen haben spezifische Vorteile. Während die Vorgehensweise 1) die Allokationseffizienz der Karrierepolitik sichert, weist die Strategie 2) den Vorteil auf, daß Außenstehende aus der Weiterbeschäftigungsentscheidung nicht mehr auf die individuelle Qualität der beschäftigten Arbeitnehmer schließen können, wodurch letztlich bei den (weiterbeschäftigten) Arbeitnehmern ein Versicherungseffekt erzielt wird. Insgesamt läßt sich nun festhalten, daß die Wahl der Strategie 2) und damit ein bewußtes Verschmutzen des Signals "Weiterbeschäftigung" dann für den betrachteten Arbeitgeber rational ist, wenn die Vorteile aus dem Versicherungseffekt<sup>506</sup> die Nachteile aus einer verminderten Allokationseffizienz überwiegen.<sup>507</sup> Trifft diese Bedingung zu, so kann noch nicht einmal der Status als beschäftigter Arbeitnehmer als eindeutiger Qualitätsindikator gewertet werden.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß vor dem Hintergrund der gesammelten Argumente die individuelle Entlassung eines Arbeitnehmers

---

<sup>505</sup>Vgl. PRENDERGAST (1992a: 567-570).

<sup>506</sup>Hierunter fallen insbesondere die eingesparten Lohnkosten: Arbeitnehmer werden aufgrund ihrer Risikoaversion bereit sein, für eine Versicherung auf Lohnbestandteile zu verzichten; vgl. PRENDERGAST (1992a: 570).

<sup>507</sup>Ob diese Bedingung tatsächlich für reale Beschäftigungsverhältnisse zutrifft, dürfte allerdings empirisch schwer zu belegen sein.

oder der Status als Erwerbsloser nur bedingt als informatives Signal über geringe Fähigkeiten oder ein Fehlverhalten des Arbeitnehmers eingestuft werden kann. Zunächst einmal kann ein schlechtes Match zur Trennung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geführt haben, ohne daß hierdurch ein Rückschluß auf die absolute Qualität oder die matchbezogene Qualität des Arbeitnehmers bei einem anderen Arbeitgeber gerechtfertigt wäre. Auch könnten asymmetrisch verteilte Informationen, myopisches Verhalten oder weitere Entscheidungsfehler zu einer Auflösung des individuellen Beschäftigungsverhältnisses geführt haben. Versicherungsargumente könnten bei einer eingeschränkten Transparenz des Arbeitsmarktes sogar Ursache dafür sein, daß noch nicht einmal der Status als beschäftigter Arbeitnehmer für Außenstehende informativ wäre. Möglich ist schließlich auch opportunistisches Verhalten durch den Arbeitgeber, der über eine ungerechtfertigte Entlassung eines Arbeitnehmers individuelle Vorteile auf dessen Kosten erzielt.

Insgesamt folgt hieraus als Implikation, daß aufgrund des verzerrten Signals "Entlassung" Außenstehende – Teile der Belegschaft, externe Arbeitnehmer, andere Arbeitgeber – nicht genau beurteilen können, ob eine individuelle Entlassung von einem opportunistisch oder einem nicht-opportunistisch handelnden Arbeitgeber vorgenommen wurde. Wird von Außenstehenden letzteres vermutet, so ergeben sich daraus zwei mögliche negative Informationseffekte für den betreffenden Arbeitgeber. Zum einen könnte die **eigene Belegschaft** ein opportunistisches Arbeitgeberverhalten vermuten,<sup>508</sup> was dazu führen könnte, daß junge Arbeitnehmer des betrachteten Arbeitgebers um ihre zukünftigen Aufstiegschancen besorgt sind und als Folge zu anderen Arbeitgebern mit vermeintlich sicheren Aufstiegschancen wechseln, was für den betrachteten Arbeitgeber zu Fluktuationskosten führen würde.<sup>509</sup> Oder aber die Arbeitnehmer

<sup>508</sup>Geht man davon aus, daß sich das "wirtschaftliche Leben" des Arbeitgebers, d.h. die Existenz des Unternehmens, über einen längeren Zeitraum erstreckt als die *betriebliche* Karriere eines Arbeitnehmers, so wird in diesem Fall der Informationsübertragung die Frage relevant, inwiefern Informationen zwischen verschiedenen Generationen von Arbeitnehmern in einer Unternehmung übertragen werden. Solche Fragen lassen sich formal mit Hilfe von Overlapping generations-Modellen (OLG-Modellen) diskutieren. Vgl. zu OLG-Modellen z.B. KANDORI (1992). Trifft die obige Prämisse über die zeitliche Dauer einer betrieblichen Karriere zu, so sind OLG-Modelle für die formale Diskussion der Karrierepolitik von grundsätzlicher Bedeutung. Vgl. bereits schon CRÉMER (1986: 42-45), wonach Kooperationsaspekte dafür sprechen, Arbeitnehmer zu Beginn ihrer betrieblichen Karriere die anstrengendsten Arbeiten zuzuweisen, sowie umfassend DEMOUGIN/SIOW (1994).

<sup>509</sup>Vgl. EHRENBERG/SMITH (1991: 430); ALEWELL (1993: 69); SCHREIBER (1995: 412).

verbleiben im Unternehmen und fordern als Kompensation für das höhere Karriererisiko eine entsprechend höhere Entlohnung. Zudem könnte auch eine "Informationsübertragung" auf **externe Arbeitnehmer** als potentielle Stellenbewerber stattfinden, was die Gefahr zukünftiger Rekrutierungsprobleme – z.B. geringerer Bewerberpool, höhere Forderungen bei den Eintrittsgehältern – für den Arbeitgeber impliziert.<sup>510</sup> Diese zwei negativen Informationseffekte wiederum könnten einen Handlungsbedarf für die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers begründen. Unterscheidet man grob zwei Typen von Arbeitgebern – opportunistisch und nicht-opportunistisch handelnde Arbeitgeber<sup>511</sup> –, so stellt sich für nicht-opportunistische Arbeitgeber insbesondere die Frage, über welche personalpolitischen Instrumente sie im Falle einer individuellen Entlassung eine ungerechtfertigte Negativstigmatisierung ihrerseits vermeiden können. Auf diese Frage nach einer glaubhaften Signalisierung einer zuverlässigen, nicht-opportunistischen Karrierepolitik soll nun im Unterabschnitt IV.3.2.3 eingegangen werden.

### 3.2.3 Karrierepolitische Implikationen

Ausgangspunkt sei eine Arbeitsmarktsituation mit zwei Typen von Arbeitgebern – opportunistisch und nicht-opportunistisch entlassende Arbeitgeber. Angenommen sei ferner, daß hinsichtlich des Arbeitgebertyps eine asymmetrische Informationsverteilung auf dem Arbeitsmarkt herrsche. Während ein Arbeitgeber weiß, welchem Typ er zuzuordnen ist, können andere Akteure wie einige der eigenen Arbeitnehmer, externe Arbeitnehmer und andere Arbeitgeber keine genaue Typenzuordnung vornehmen. Mit diesen Situationsannahmen wird letztlich in stilisierter Weise die Problematik wiedergegeben, die im vorangegangenen Unterabschnitt IV.3.2.2 erläutert wurde.

<sup>510</sup>Vgl. STOEBE (1981: 307); HÜBLER (1983: 82), (1985: 33); EHRENBERG/SMITH (1991: 429-430); FREIMUTH (1991: 30); MILGROM/ROBERTS (1992: 348); SCHREIBER (1995: 412).

<sup>511</sup>Strenggenommen wird hier implizit von einer vereinfachten Entscheidungssituation ausgegangen, in der die Arbeitgebertypen exogen vorgegeben sind. Für reale Zusammenhänge ist jedoch vielmehr zu vermuten, daß die Entscheidung für eine nicht-opportunistische Entlassung endogen vom Arbeitgeber getroffen wird und ein bestimmter Arbeitgeber fallweise sich teils für opportunistisches Verhalten entscheidet und teils dagegen. Mitentscheidend hierbei dürfte wiederum der Einfluß von Kontextfaktoren sein. Tendenziell kann davon ausgegangen werden, daß die Gefahr opportunistischer Entlassungen in solchen Zeiten besonders hoch ist, in denen die branchen- bzw. gesamtwirtschaftliche Situation in verschiedenen Unternehmen zu Massenentlassungen führt, so daß der Bruch impliziter *individueller* Vereinbarungen kaum auffallen dürfte; vgl. KNOLL (1994: 192) sowie die dort angegebene Literatur.



*Nicht-opportunistisch* entlassende Arbeitgeber haben in dieser Situation zunächst einmal die Auswahl zwischen zwei grundsätzlichen Alternativen. Sie können versuchen, über karrieropolitische Maßnahmen glaubhaft zu signalisieren,<sup>512</sup> zu welchem Typ von Arbeitgeber sie gehören, oder aber sie könnten auf solch eine Signalisierung verzichten. Tritt der erste Fall ein, würde sich für den Arbeitsmarkt ein *separierendes Gleichgewicht*<sup>513</sup> ergeben, bei dem die verschiedenen Arbeitbertypen infolge der zusätzlichen Maßnahmen für andere Akteure unterscheidbar sind. Der zweite Fall dagegen, der sich dann ergibt, wenn für *nicht-opportunistische* Arbeitgeber die Kosten für eine Signalisierung die Signalisierungserträge übersteigen,<sup>514</sup> würde zu einem *Pooling-Gleichgewicht* führen, bei dem die Arbeitgeber weiterhin nicht unterscheidbar bleiben. Im folgenden sei nun davon ausgegangen, daß sich eine glaubhafte Signalisierung über unterschiedliche Karrierepolitiken für nicht-opportunistische Arbeitgeber im Prinzip lohnt. Im verbleibenden Rest dieses Unterabschnitts soll daher diskutiert werden, über welche konkreten Maßnahmen solch eine Separierung möglich wird. Die zentrale Anforderung an glaubhafte Signalisierungsmaßnahmen ist die, daß nicht-opportunistische Arbeitgeber beobachtbare Maßnahmen bzw. Instrumente wählen, die von opportunistisch handelnden Arbeitgebern aus Eigeninteresse nicht imitiert werden und die damit einen verlässlichen Rückschluß auf den spezifischen Typ von Arbeitgeber erlauben. Vier solcher möglichen Maßnahmen sollen im Anschluß nun diskutiert werden.

(1) Zum einen könnte sich der Arbeitgeber im Rahmen des LAZEAR-

<sup>512</sup>Gefragt ist mit anderen Worten nach einer glaubhaften Arbeitgeber-Signalisierung im Sinne von SPENCE (1973), bei der sich eine Investition in die Signalisierung aufgrund der verursachten Signalisierungskosten für opportunistische Arbeitgeber – im Gegensatz zu nicht-opportunistisch handelnden Arbeitgebern – *nicht* lohnt. Möglicherweise könnte das Problem opportunistischen Verhaltens auch durch staatliche Regulierungsmaßnahmen gelöst werden. So weist KNOLL (1994: 191) beispielsweise darauf hin, daß in den USA die Arbeitgeberbeiträge zur Arbeitslosenversicherung auch von der Entlassungshäufigkeit des Unternehmens abhängen, wodurch letztlich Anreize für ein sorgfältiges Arbeitnehmer-Screening bei der Einstellung induziert sowie Anreize für opportunistische Entlassungen verringert werden.

<sup>513</sup>Zu separierenden und Pooling-Gleichgewichten vgl. die Ausführungen zu Selbsteinordnungsverfahren in Unterabschnitt IV.1.3 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>514</sup>In solch einem Fall würde sich eine Separierung für nicht-opportunistische Arbeitgeber nicht lohnen: Die zusätzlichen Vorteile durch eine Abgrenzung zu den opportunistischen Arbeitgebern (z.B. bei der Rekrutierung externer Arbeitnehmer sowie bei der Anreizgestaltung interner Arbeitnehmer) wären entweder so klein und/oder die Signalisierungskosten (für die zusätzlichen karrieropolitischen Maßnahmen) so groß, daß auch die nicht-opportunistischen Arbeitgeber nicht signalisieren, sondern die Pooling-Situation mit den entsprechenden Informationsproblemen vorziehen.

Modells verbindlich (z.B. über eine freiwillige Betriebsvereinbarung) dazu verpflichten, den noch verbleibenden Anteil des Lohnpfands, der einem entlassenen Arbeitnehmer nicht mehr zurückgezahlt werden konnte, nicht selbst einzubehalten, sondern an eine dritte Partei (z.B. die Arbeitslosenversicherung) zu übertragen.<sup>515</sup> Durch diese Art der Selbstbindung würde die Sanktionswirkung der Lohnpfandidee im LAZEAR-Modell erhalten bleiben, der Arbeitgeber könnte sich über ein opportunistisches Entlassungsverhalten aber nicht mehr auf Kosten des betreffenden Arbeitnehmers besser stellen. Opportunistisch handelnde Arbeitgeber würden eine entsprechende Verpflichtung dagegen nicht eingehen.

(2) Ähnlichkeiten weist dieser erste Ausweg mit der von RITTER/TAYLOR (1994) diskutierten Situation auf.<sup>516</sup> In dem Modell von RITTER und TAYLOR existieren zwei Typen von Arbeitgebern, die mit einer unterschiedlich hohen Wahrscheinlichkeit zu opportunistischem Entlassungsverhalten neigen. Nur jeder Arbeitgeber allein weiß, zu welchem Typ er zu zählen ist, d.h. nur er kennt seine Neigung zu opportunistischem Verhalten. Zur Anreizgestaltung stehen jedem Arbeitgeber zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die ein Arbeitgeber auch kombiniert miteinander einsetzen kann – er kann Leistungsanreize über Pfänder (z.B. LAZEARS Lohnpfand) und/oder über Effizienzlöhne bei den Arbeitnehmern induzieren. Jeder Arbeitgeber hat nun vor dem Hintergrund der Kenntnis über seinen Typ sowie der allgemeinen Gefahr von Arbeitnehmer-Shirking eine Entscheidung über ein für ihn geeignetes Anreizsystem (aus Pfändern und/oder Effizienzlöhnen) zu treffen. Für diese Situation läßt sich ein separierendes Arbeitsmarktgleichgewicht herleiten, bei dem die verschiedenen Typen von Arbeitgebern eindeutig anhand ihrer Personalpolitik unterscheidbar sind: Relativ zuverlässige Arbeitgeber mit einer geringen Wahrscheinlichkeit bzw. Neigung zu opportunistischem Entlassungsverhalten wählen als Anreizsystem eine Kombination aus einem vergleichsweise niedrigen Pfand und Effizienzlöhnen, während Arbeitgeber mit einer hohen Opportunismusneigung ausschließlich ein Pfand als Maßnahme gegen Arbeitnehmer-Shirking einsetzen, das dafür entsprechend höher ist als jenes, das Arbeitgeber mit einer geringen Neigung zu opportunisti-

<sup>515</sup> Vgl. dazu bereits die Diskussion um die Pfandlösung in Unterabschnitt III.1.2.

<sup>516</sup> Vgl. insbesondere RITTER/TAYLOR (1994: 702-703), wo als Variante zum Konkursmodell der Fall opportunistischen Arbeitgeberverhaltens diskutiert wird.

schen Entlassungen verlangen.

(3) Des weiteren könnte ein nicht-opportunistischer Arbeitgeber möglicherweise auch dadurch ein aufrichtiges Entlassungsverhalten signalisieren, indem er über zusätzliche Maßnahmen die eigenen Entlassungskosten erhöht, so daß sich die Freisetzung individueller Arbeitnehmer für ihn wirklich nur bei gravierenden Qualitätsmängeln bzw. extremen Verfehlungen lohnt. Beispielsweise könnte sich der Arbeitgeber für eine höhere Beteiligung an der Investition in das betriebsspezifische Humankapital seiner Mitarbeiter entscheiden. Dadurch erhöhen sich im Falle einer Trennung die Entlassungskosten des Arbeitgebers, was diesen wiederum dazu veranlassen würde, seine Entlassungsentscheidung genau zu überdenken. Insgesamt läßt sich für die Maßnahme, die Entlassungskosten zu erhöhen, festhalten, daß opportunistische Arbeitgeber solch eine betriebliche Karrierepolitik zwar mutmaßlich nicht imitieren würden.<sup>517</sup> Fraglich ist allerdings, ob sich für nicht-opportunistische Arbeitgeber eine Signalisierung über hohe Entlassungskosten überhaupt rechnet. Zunächst einmal würden die Kosten für die Arbeitgeber auch in all jenen Fällen sehr hoch sein, in denen aus nicht-opportunistischen Motiven – z.B. bei Auflösung eines Mismatches – entlassen wird.<sup>518</sup> Zudem steigt mit der Höhe der Entlassungskosten auch der Spielraum an möglichem Fehlverhalten bei den Arbeitnehmern: Je höher die Entlassungskosten sind, desto größer kann das Ausmaß an Leistungszurückhaltung und anderem Fehlverhalten bei einem individuellen Arbeitnehmer sein, ohne daß dieser vom Arbeitgeber entlassen wird. Zu vermuten ist daher, daß die karrierepolitische Maßnahme einer Erhöhung der Entlassungskosten für Arbeitgeber nur sehr eingeschränkt für Signalisierungszwecke geeignet ist.

(4) Eine weitere Lösung zur Verhinderung eines ungerechtfertigten Negativstigmas könnte für den Arbeitgeber darin bestehen, dem Betriebsrat<sup>519</sup> über entsprechende Betriebsvereinbarungen *freiwillig weitreichende* Mitbestimmungsrechte im Zusammenhang mit individuellen Entlassungsentscheidungen<sup>520</sup> zuzugestehen, die über die gesetzlich gere-

<sup>517</sup>Für diese wären die Signalisierungskosten in aller Regel prohibitiv hoch.

<sup>518</sup>Dieser Einwand ließe sich noch mit dem Argument abwehren, daß Arbeitgeber präventiv bei der Neueinstellung sowie während der Probezeit eine möglichst genaue Personalauswahl treffen könnten, um spätere Trennungen zu vermeiden.

<sup>519</sup>Im Falle leitender Angestellter: dem Sprecherausschuß; vgl. zum Sprecherausschuß z.B. OECHSLER (1992: 183-185).

<sup>520</sup>D.h. formal bei personen- oder verhaltensbedingten, insbesondere außerordentlichen Kündi-

gelten Bestimmungen hinausgehen.<sup>521</sup> Selbst wenn der Betriebsrat durch diese zusätzlichen Rechte eine Entlassung nicht endgültig verhindern kann, vermag er doch bei ungerechtfertigt ausgesprochenen Entlassungen dem Arbeitgeber Kosten zu verursachen.<sup>522</sup>

Diese Lösung über den Betriebsrat als im Prinzip kooperativ eingestellte dritte Partei entspricht nicht nur der Intention des Gesetzgebers, der gemäß Paragraph 2 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz vorsieht, daß der Betriebsrat bei seinen Entscheidungen sowohl die Belange der Arbeitnehmer als auch die Effizienz des Betriebes im Auge behalten sollte.<sup>523</sup> Auch aus ökonomischer Sicht läßt sich begründen, warum der Betriebsrat *im Zusammenhang mit Entlassungsentscheidungen* eher als Kooperationspartner denn als Gegenspieler des Arbeitgebers anzusehen ist. Arbeitnehmer, die vom Arbeitgeber zu Recht als Mitarbeiter eingestuft wurden, die aufgrund vollkommen unzureichender Qualität<sup>524</sup> und/oder schwerer Verfehlungen die Effizienz des Betriebes stark beeinträchtigen, werden mutmaßlich nicht auf die Unterstützung der Mehrheit der restlichen Belegschaft bei der Verhinderung ihrer Entlassung zählen können. Da die Mitglieder des Betriebsrats selbst Teil der Belegschaft sind und zudem als Interessenvertreter nach Ablauf ihrer vierjährigen Amtszeit wiedergewählt werden wollen,<sup>525</sup> ist zu vermuten, daß auch der Betriebsrat gerechtfertigte Entlassungen nicht verhindern wird. Letztlich kann so über die aktive Zustimmung des Betriebsrats zu individuellen Entlassungen erreicht werden, daß die Freisetzungsentscheidungen des Arbeitgebers an Legitimität gewinnen und so einer ungerechtfertigten Negativstigmatisierung des Arbeitgebers entgegengewirkt wird. Umgekehrt kann angenommen werden, daß der Betriebsrat eine zu Unrecht geplante Entlassung ablehnen wird, wenn er dazu aufgrund zusätzlicher Rechte über eine Be-

---

geben durch den Arbeitgeber.

<sup>521</sup>Im Extremfall vielleicht sogar ein Vetorecht.

<sup>522</sup>Folgt man diesem Argument, so besitzt der Betriebsrat selbst unter den relativ geringen faktischen Rechten des Betriebsverfassungsgesetzes noch eine ökonomische Bedeutung. Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit mitbestimmten Arbeitsverträgen vgl. WENGER (1986).

<sup>523</sup>Vgl. auch KOTTHOFF (1985: 68), (1992: 614); OECHSLER (1992: 176).

<sup>524</sup>Sei es, daß die absolute Qualität des Arbeitnehmers unzureichend ist oder die matchbezogene Qualität, oder aber daß sich der Arbeitnehmer auf opportunistische Weise (d.h. durch Vorgabe einer falschen Qualität) trotz Kenntnis seiner geringen Qualität erfolgreich um eine hoch dotierte Stellen beworben hat, deren Anforderungen er jedoch eindeutig nicht genügt.

<sup>525</sup>Bzw. verhindern wollen, daß sie auf Antrag der anderen Arbeitnehmer qua Arbeitsgericht ihres Amtes enthoben werden; vgl. Paragraph 23 Absatz 1 BetrVG.

triebsvereinbarung ohne großen Aufwand die Möglichkeit hat. Für den Einsatz des Betriebsrats als eine Art Schiedsinstanz und Instrument der Selbstbindung des Arbeitgebers spricht nicht zuletzt auch sein vergleichsweise guter Informationsstand. Die Mitglieder des Betriebsrats werden die Gerechtigkeit einer Entlassungsentscheidung vermutlich weitaus besser beurteilen können als eine externe Instanz (z.B. Arbeitsgericht). Schließlich deutet auch die empirische Untersuchung von HÖLAND (1985) darauf hin, daß die genannte Lösung über den Betriebsrat praktikabel sein kann.<sup>526</sup> HÖLANDS Ergebnisse zeigen, daß die häufigste Reaktion von Betriebsräten auf eine Entlassungsentscheidung des Arbeitgebers eine ausdrückliche Zustimmung ist.<sup>527</sup> Allgemein belegt die Studie, daß Betriebsräte sehr oft nicht den bequemeren (weil u.a. diplomatischeren) Weg wählen und sich einer Stellungnahme enthalten, sondern statt dessen eine aktive Zustimmung wählen. Zudem zeigt sich, daß das Zustimmungsverhalten des Betriebsrats bei außerordentlichen Kündigungen – also bei besonders schwerwiegenden Entlassungsgründen – sogar noch deutlicher ausgeprägt ist (84 %) als das allein schon deutliche Zustimmungsverhalten bei ordentlichen Kündigungen (65,1 %) durch den Arbeitgeber.<sup>528</sup> Dieses kann als Beleg für das kooperative und effizienzorientierte Verhalten der Betriebsräte im Zusammenhang mit der Bewertung individueller Entlassungen interpretiert werden. Daß eine Sanktionierung von Arbeitnehmern in Form von Entlassung in drastischen Fällen auch vom Betriebsrat mitgetragen wird, belegt ebenso der Befund über deutlicheres Zustimmungsverhalten des Betriebsrats zu personen- oder verhaltensbedingten Entlassungen im Vergleich zu betriebsbedingten Entlassungen.<sup>529</sup> Einer Sanktionierung wurde von

<sup>526</sup>Wenn auch den interpretativen Schlußfolgerungen von HÖLAND (1985: 326-329) hier nicht ohne weiteres gefolgt werden kann.

<sup>527</sup>Vgl. HÖLAND (1985: 97-105). Hier zeigt sich allerdings auch der Einfluß des Kontextfaktors "Unternehmensgröße": Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Prozentsatz der Widersprüche zu Entlassungen und fällt der Anteil der ausdrücklich erteilten Zustimmungen; vgl. HÖLAND (1985: 105-134). Untersucht man den Einfluß der individuellen Beschäftigungsdauer des betroffenen Arbeitnehmers, so stellt sich heraus, daß die Zustimmungsbereitschaft des Betriebsrats mit der Seniorität des Arbeitnehmers abnimmt; vgl. HÖLAND (1985: 155-163).

<sup>528</sup>Vgl. HÖLAND (1985: 163-165). Bei außerordentlichen (ordentlichen) Kündigungen durch den Arbeitgeber erfolgte gemäß der durchgeführten Unternehmensbefragung in 84,0 % (65,1 %) aller Fälle eine Zustimmung, in 13,3 % (24,4 %) aller Fälle ein Schweigen, in 1,3 % (4,0 %) aller Fälle die Äußerung von Bedenken und in 1,3 % (6,5 %) aller Fälle ein Widerspruch als Reaktion des Betriebsrats.

<sup>529</sup>Vgl. HÖLAND (1985: 168-173). HÖLAND kommt daher auch zu dem Ergebnis: "Der Eindruck, daß Betriebsräte mit ihren Stellungnahmen zu Kündigungsvorhaben häufig in durchaus system-

seiten des Betriebsrats insbesondere bei den Entlassungsgründen "unentschuldigtes Fehlen",<sup>530</sup> "Arbeitsverweigerung",<sup>531</sup> "Disziplinmängel"<sup>532</sup> "Straftat"<sup>533</sup> und "Alkoholmißbrauch"<sup>534</sup> zugestimmt. Andererseits zeigen sich Betriebsräte der Belegschaft gegenüber loyal und stellen sich häufig schützend vor Arbeitnehmer, wenn der Arbeitgeber seine Entlassungsabsicht "mit Abnahme der Leistungsfähigkeit oder Krankheit des Arbeitnehmers zu rechtfertigen sucht" (HÖLAND 1985: 169-170). Dieses aktive Protestverhalten in bestimmten Fällen unterstreicht, daß Betriebsräte oftmals gerade nicht als einseitiges Instrumentarium des Arbeitgebers eingestuft werden können, durch das Arbeitnehmerinteressen faktisch nur sehr unzureichend berücksichtigt werden. Genau dies ist auch eine wesentliche Voraussetzung, damit eine weitergehende Partizipation des Betriebsrats an individuellen Entlassungsentscheidungen als glaubhafte Selbstbindung des Arbeitgebers und als wirkungsvolles Unterscheidungskriterium zwischen opportunistisch und nicht-opportunistisch handelnden Arbeitgebern angesehen werden kann. Ein separierendes Arbeitsmarktgleichgewicht könnte sich dann dadurch bilden, daß nicht-opportunistische Arbeitgeber Betriebsräten weitergehende Partizipationsrechte bei *individuellen* Entlassungen zubilligen, während opportunistisch entlassende Arbeitgeber hiervon absehen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß bei asymmetrisch verteilten Informationen über das Arbeitgebermotiv bei individuellen Entlassungen ein nicht-opportunistischer Arbeitgeber (ungerechtfertigte) Reputationsverluste hinsichtlich seiner betrieblichen Karrierepolitik aktiv verhindern kann, indem er auf zusätzliche personalpolitische Maßnahmen zurückgreift. Eine weitergehende Folge wäre dann, daß eine individuelle Entlassung ein präziseres Signal über die schlechte Qualität eines *Arbeitnehmers* wäre, wodurch der Entlassungsdrohung eines Arbeitgebers als Sanktionsinstrument über den dann stärker wirkenden Lemon-Effekt wiederum

---

und wertimmanenter Weise Störungsursachen der einen oder anderen Partei des Arbeitsverhältnisses zurechnen und dabei herrschende Leistungs- und Disziplinregeln reproduzieren, verstärkt sich bei der Betrachtung einzelner Gründe für personen- oder verhaltensbedingte Kündigungen" (HÖLAND 1985: 169). Vgl. auch die abschließenden Bemerkungen in FRICK (1995).

<sup>530</sup>53,5 % Zustimmung, 23,3 % Schweigen, 11,6 % Bedenken, 11,6 % Widerspruch.

<sup>531</sup>51,7 % Zustimmung, 31,0 % Schweigen, 3,4 % Bedenken, 13,8 % Widerspruch.

<sup>532</sup>46,9 % Zustimmung, 18,5 % Schweigen, 8,6 % Bedenken, 25,9 % Widerspruch.

<sup>533</sup>48,5 % Zustimmung, 22,7 % Schweigen, 15,2 % Bedenken, 13,6 % Widerspruch.

<sup>534</sup>46,7 % Zustimmung, 22,7 % Schweigen, 21,3 % Bedenken, 9,3 % Widerspruch.

eine höhere Bedeutung zukäme. Deutlich wurde jedoch auch, daß die zusätzlichen Maßnahmen mit Kosten (Signalisierungskosten im weiteren Sinne) verbunden sind, die im Einzelfall *gegen* eine Separierung von opportunistischen Arbeitgebern sprechen könnten. Selbst die zuletzt genannte Möglichkeit über eine stärkere Miteinbeziehung des Betriebsrats bei individuellen Entlassungen ist nicht frei von Problemen. Beispielsweise sind grundsätzlich bei mindestens drei Parteien (hier: Arbeitgeber, zu entlassender Arbeitnehmer, Betriebsrat) effizienzmindernde Koalitionsbildungen sowie kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten denkbar.<sup>535</sup> Nicht auszuschließen ist auch, daß der Betriebsrat teilweise nicht nach Effizienz-, sondern nach anderweitigen Kriterien (z.B. Gewerkschaftsmitgliedschaft, soziale Beziehungen)<sup>536</sup> entscheidet.<sup>537</sup> Für die Betriebsratslösung spricht jedoch *in diesem konkreten Zusammenhang mit individuellen Entlassungen*, daß es hier weniger um Verteilungs- als vielmehr um Effizienzfragen geht,<sup>538</sup> so daß ein opportunistisches Verhalten des Betriebsrats aus Sicht eines nicht-opportunistischen Arbeitgebers weniger zu befürchten ist als bei anderen Entscheidungsproblemen, in die Arbeitnehmerinteressenvertretungen involviert sind.

Schließlich bliebe kritisch zu hinterfragen, ob der Reputation eines Arbeitgebers sowie einem drohenden (ungerechtfertigten) Reputationsverlust aus Sicht des Arbeitgebers die große ökonomische Bedeutung zukommt, von der in diesem Unterabschnitt ausgegangen wurde. Aber selbst dann, wenn für einen Arbeitgeber seine Reputation von hohem Wert ist, ergibt sich in der betrachteten Situation mit asymmetrisch verteilten Informationen nicht zwingend ein personalpolitischer Hand-

---

<sup>535</sup>Beispielsweise besteht theoretisch die Möglichkeit, daß ein ineffizient arbeitender und deshalb zu entlassender Arbeitnehmer einzelne Betriebsratsmitglieder besticht. Oder aber der Arbeitgeber entläßt ungerechtfertigterweise einen Arbeitnehmer und teilt sich daraufhin mit dem Betriebsrat die noch nicht zurückgezahlten Lohnpfandbestandteile.

<sup>536</sup>Hierdurch läßt sich eventuell auch ein Teil der obigen Befunde erklären, wonach der Betriebsrat z.B. selbst bei Straftaten und Alkoholmißbrauch teilweise seine Zustimmung zur Entlassung verweigert.

<sup>537</sup>Ergebnisse empirischer Studien geben zumindest Anlaß, eine grundsätzlich positive Effizienzwirkung von Betriebsräten anzuzweifeln. Beispielsweise können ADDISON/WAGNER (1997) keinen Hinweis für einen positiven Einfluß deutscher Betriebsräte auf Profitabilität und Innovationen von Unternehmen ermitteln.

<sup>538</sup>Theoretisch denkbar ist möglicherweise noch eine Art Insider-Outsider-Problem: Der Betriebsrat stimmt einer ungerechtfertigten Entlassung zu, so daß die zu verteilende Lohnsumme auf weniger Arbeitnehmer verteilt wird. Zu bedenken ist allerdings, daß die Lohnsumme mutmaßlich sinken wird, wenn fähige Arbeitnehmer ungerechtfertigt entlassen werden.

lungsbedarf: Eine eingeschränkte Markttransparenz auf dem Arbeitsmarkt impliziert nicht nur die grundsätzliche Möglichkeit, daß ein nicht-opportunistisch entlassender Arbeitgeber eine ungerechtfertigte Negativstigmatisierung erfährt, sondern zudem die Möglichkeit, daß opportunistisch wie auch nicht-opportunistisch entlassende Arbeitgeber von anderen Akteuren gar nicht bemerkt werden.



## V. Zur Flexibilität betrieblicher Karrierepolitik

Im vorangegangenen Kapitel wurden verschiedene Gestaltungsvariablen der Karrierepolitik diskutiert, mit deren Hilfe ein Arbeitgeber die Neueinstellung, die innerbetriebliche Mobilität sowie das Ausscheiden von Arbeitnehmern regulieren kann. In diesem Kapitel soll nun der übergeordneten Frage nachgegangen werden, wie flexibel die betriebliche Karrierepolitik aus Sicht des Arbeitgebers im Hinblick auf die Gestaltungsvariablen sein kann bzw. sein soll. Hierbei sei eine Karrierepolitik als **vollkommen flexibel** bezeichnet, wenn die Gestaltungsvariablen – wie z.B. Anzahl der Neueinstellungen pro Periode, Bewegungsgeschwindigkeit, Bewegungsprofile – nur für einen sehr geringen Zeitraum und zudem nicht im Detail festgelegt werden. Eine Karrierepolitik sei dagegen als **vollkommen rigide** definiert, wenn die Gestaltungsvariablen sehr langfristig und im Detail vom Arbeitgeber fixiert werden. Diese beiden polaren Fälle spannen letztlich ein Kontinuum aus betrieblichen Karrierepolitiken unterschiedlichen Flexibilitätsgrades auf.

Die Diskussion des Flexibilitätsgrades einer Karrierepolitik ergibt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Zwischenfazits aus Abschnitt II.3. Hier wurde festgestellt, daß eine gewisse Flexibilität der Karrierepolitik (mindestens) in zweierlei Hinsicht erforderlich ist – zum einen aufgrund der heterogenen Ausprägungen der Individualfaktoren unter den Arbeitnehmern, zum anderen aufgrund sich im Zeitablauf verändernder Kontextfaktoren. Der erste Aspekt geht nicht von einem dynamisch verstandenen Flexibilitätsbegriff aus und wird in diesem Abschnitt daher auch nicht weiter betrachtet.<sup>1</sup> Der zweite Aspekt, dynamische Kontextfaktoren und ein sich dadurch im Zeitablauf verändernder Rahmen für die Karrierepolitik, soll im folgenden bei der Diskussion um den Flexibilitätsgrad einer Karrierepolitik dagegen noch einmal genauer – nun im Zusammenhang mit den Gestaltungsvariablen, die in Abschnitt II.3 noch nicht diskutiert waren – aufgenommen werden.

Zunächst einmal soll im folgenden Abschnitt V.1 gezeigt werden, warum weder die Wahl einer vollkommen flexiblen noch die einer vollkommen rigiden Karrierepolitik für einen Arbeitgeber rational und möglich ist. Als

<sup>1</sup>Diskutiert wurden solche Flexibilitätsprobleme dagegen beispielsweise im Zusammenhang mit Beförderungsturnieren und den Implikationen heterogener Arbeitnehmer; vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2.1.

Alternative bietet sich vielmehr eine **quasi-rigide** Karrierepolitik an, die zwischen den beiden polaren Fällen liegt und aus Sicht des Arbeitgebers so rigide wie nötig bzw. so flexibel wie möglich ist. Diese Lösung beinhaltet jedoch als Folgeproblem, daß Kontextfaktoränderungen zu Situationen führen können, die nicht planbar waren ("Ex-post-Überraschungen" SCHNEIDER 1993: 7) oder aus Kostengründen nicht geplant wurden.<sup>2</sup> Solche nicht-geplanten Situationen implizieren wiederum, daß für sie keine bedingten *Verträge* und speziell keine karrierepolitischen Regelungen festgelegt werden konnten bzw. wurden – Arbeitgeber und Arbeitnehmer befinden sich beim Eintreten einer derartigen Situation strenggenommen in einem vertragsfreien Raum, was für beide Parteien mit erheblicher Unsicherheit verbunden ist. Es kann jedoch überlegt werden, ob und – wenn ja – welche *Vereinbarungen* der Arbeitgeber beispielsweise bereits ex ante bei der Festlegung der Karrierepolitik als Ergänzung mit den Arbeitnehmern treffen kann, um die weitere Vorgehensweise nach Eintritt der Situation zu bestimmen und dabei Ex-post-Nachteile möglichst zu verhindern. Diese Ex-ante-Vereinbarungen stellen keine zustandsabhängigen vertraglichen Regelungen dar, sondern legen grob die weitere Vorgehensweise beider Vertragsparteien für ex post unbestimmte Umweltzustände fest (z.B. Miteinbeziehung einer dritten Partei als Schiedsinstanz). Der Arbeitgeber könnte sich jedoch auch dafür entscheiden, auf Ex-ante-Vereinbarungen zu verzichten, um erst beim Eintreten einer unbestimmten Situation vor dem Hintergrund der dann aktuellen Informationen konkrete Ex-post-Vereinbarungen zu treffen. Aufgrund des krisenhaften Charakters von karrierepolitisch nicht-geregelten Situationen sollen sämtliche ergänzenden Vereinbarungen unter dem Sammelbegriff "Krisenmanagement" zusammengefaßt werden. In Abschnitt V.2 werden neben einer Präzisierung des Krisenbegriffs die wichtigsten Einzelaspekte diskutiert, die für eine quasi-rigide Karrierepolitik mit Krisenmanagement von Bedeutung sind. Vor dem Hintergrund dieser Aspekte soll dann in Abschnitt V.3 der Versuch unternommen werden, die Ausgestaltung einer quasi-rigiden Karrierepolitik mit Krisenmanagement zu skizzieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Vereinbarungen und Maßnahmen, die im Rahmen des Krisenmanagements von einem rationalen Arbeit-

---

<sup>2</sup>Nicht-geregelte Situationen könnten statt aus unerwarteten Kontextfaktoränderungen theoretisch auch aus dem plötzlichen Auftreten neuer Kontextfaktoren resultieren.

geber getroffen werden können, der sich an dem Allokations- und dem Anreizziel der Karrierepolitik orientiert. Das diesen Überlegungen zugrundeliegende Beurteilungskalkül ist zwangsläufig relativ "weich", da z.B. zu einem Ex-ante-Zeitpunkt bei der Wahl eines Krisenmanagements aufgrund von Ex-post-Überraschungen keine *optimale* Entscheidungsfindung möglich ist, so daß sämtliche Standardmodelle der ökonomischen Theorie in diesem Zusammenhang nicht mehr anwendbar sind.<sup>3</sup> Strenge Effizienzüberlegungen müssen daher hier durch weniger strenge Effektivitätsüberlegungen ersetzt werden.<sup>4</sup> Auch wenn für die beschriebene Problematik aufgrund der Natur des Problems keine präzisen Ergebnisse erzielbar sind, soll wegen der hohen inhaltlichen Relevanz des Problems zumindest der Versuch unternommen werden, eine mögliche Lösungsskizze zu entwerfen.<sup>5</sup>

## 1. Rigide versus flexible Karrierepolitik

Bei der Wahl eines geeigneten Flexibilitätsgrades für die betriebliche Karrierepolitik steht der Arbeitgeber vor einem **fundamentalen Dilemma**.<sup>6</sup> Einerseits verlangt das *Anreizziel* eine sehr langfristige, im Detail geplante Karrierepolitik. Nur so sind durch die Arbeitnehmer zukünftige erwartete Steigerungen im Karriereeinkommen aufgrund der Pfandlösung und/oder der Lotterielösung<sup>7</sup> genau kalkulierbar,<sup>8</sup> was wiederum die Grundvoraussetzung dafür bildet, daß bei den Arbeitnehmern Anreize für eine entsprechend hohe Arbeitsleistung sowie Anreize für die Akkumulation betriebsspezifischen Humankapitals induziert werden können. Eine vollkommen flexible und in diesem Sinne vage Karrierepolitik hingegen hätte zur Folge, daß die karrierepolitischen "Spielregeln" nicht langfristig und nicht im Detail den Arbeitnehmern bekannt

<sup>3</sup>Vgl. KREPS (1990b: 117).

<sup>4</sup>Maßnahmen des Krisenmanagements sollen mit *effektiv* bezeichnet werden, wenn durch sie positive Anreiz- und/oder Allokationseffekte erzielt werden. Zur Bestimmung, ob Maßnahmen *effizient* sind, ist von seiten des Arbeitgebers hingegen (ex ante) ein genau berechenbares Kosten-Nutzen-Kalkül erforderlich, welches im Falle einer quasi-rigiden Karrierepolitik schon aufgrund der Möglichkeit von Ex-post-Überraschungen nicht vorliegen kann.

<sup>5</sup>Auch wenn es hier um das Problem ex ante nicht planbarer Situationen geht, ist die Planung denkbarer Vorkehrungen zum Ex-ante-Zeitpunkt nicht völlig unmöglich; vgl. KREPS (1990b: 117, 128); SCHNEIDER (1993: 15).

<sup>6</sup>Vgl. hierzu auch FUCHS (1977: 203-214); KOCH (1981: 77); SADOWSKI/FRICK (1989: 410).

<sup>7</sup>Vgl. zu den beiden Lösungen Unterabschnitt III.1.2.

<sup>8</sup>Vgl. DOBSON (1988: 22).

wären, was eine genaue Kalkulation zukünftiger möglicher Karriereerfolge aufgrund gegenwärtiger Leistungsanstrengungen aus Sicht der Arbeitnehmer verhindert. Entsprechend gering wären die Leistungsanreize für die Arbeitnehmer durch implizite Karriereversprechen. Andererseits verlangt jedoch das *Allokations- und Matchingziel* eine eher flexible Karrierepolitik.<sup>9</sup> Nur wenn karrieropolitische Regelungen nicht langfristig und nicht detailliert<sup>10</sup> fixiert sind, kann flexibel auf sich im Zeitablauf verändernde Kontextfaktoren reagiert werden.<sup>11</sup> Auf Grundlage der aktuellen Ausprägungen der Kontextfaktoren lassen sich dann die Gestaltungsvariablen der Karrierepolitik so kurz- bis mittelfristig festlegen, daß vor dem Hintergrund des Allokations- und Matchingziels geeignete Regelungen für Einstellungs-, Beförderungs-, Versetzungs- und Entlassungsentscheidungen getroffen werden. Bei einer vollkommen rigiden Karrierepolitik hingegen könnte nicht verhindert werden, daß langfristige Detailregelungen mit dem Allokationsziel kollidieren, da sie dem neuen Karrierekontext nicht in geeigneter Weise angepaßt sind.<sup>12</sup> Insgesamt läßt sich daher festhalten, daß der Arbeitgeber vor dem Dilemma steht, mit einer vollkommen rigiden Karrierepolitik zwar dem Anreizziel auf Kosten des Allokationsziels zu genügen, eine vollkommen flexible Karrierepolitik jedoch auch nicht unproblematisch erscheint, da hierdurch die Allokationseffizienz gefördert, die Anzeifeffizienz jedoch vermindert wird. Dieses fundamentale Dilemma deutet bereits an, daß weder eine vollkommen flexible noch eine vollkommen rigide Karrierepolitik aus Arbeitgebersicht vor dem Hintergrund dynamischer Kontextfaktoren geeignet sein

<sup>9</sup>Allerdings sind auch Ausnahmefälle vorstellbar, in denen beispielsweise das Anreizziel für eine flexible Karrierepolitik spricht. Denkbar ist beispielsweise der Fall, daß sich durch exogene Schocks die relativen Wettbewerbsbedingungen in Beförderungsturnieren grundlegend verändern können, was wiederum die Gefahr negativer Anzeifeffekte impliziert, wenn die Karrierepolitik auf die veränderten Bedingungen nicht reagiert.

<sup>10</sup>Selbst bei kurzem Planungshorizont, aber aufwendigen Detailplanungen ist ein flexibles Reagieren der Karrierepolitik kaum möglich, da bei laufender Anpassung durch die Fülle der Detailregeln prohibitiv hohe Transaktionskosten verursacht werden würden.

<sup>11</sup>Beispielsweise können bei einem technologischen Wandel entsprechend die Qualifikationsanforderungen für den betrieblichen Aufstieg angepaßt werden.

<sup>12</sup>Denkbar ist zwar auch im Rahmen einer rigiden Karrierepolitik, daß für zukünftige, antizipierbare Veränderungen bei den Kontextfaktoren bereits in der Gegenwart detaillierte zustandsabhängige Regelungen im Sinne der Contingent claims bzw. Contingent commodities der ARROW-DEBREU-Welt (vgl. dazu ARROW 1963/64, 1985b: 119-120; SCHAUBENBERG/SCHMIDT 1983: 254-255; DUFFIE/SONNENSCHN 1989: 583-586) getroffen werden, dieses ist oftmals jedoch unter Kostengesichtspunkten nicht empfehlenswert oder aber sogar im Falle von "Ex-post-Überraschungen" (SCHNEIDER 1993: 7) schlichtweg unmöglich.

können. Sinnvoll erscheint vielmehr als Kompromißlösung ein Mittelweg zwischen vollkommener Flexibilität und vollkommener Rigidität.

**VOLLKOMMEN FLEXIBLE KARRIEREPOLITIK.** Im folgenden sollen nun verschiedene Einzelpunkte genauer ausgeführt werden, die gegen einen sehr hohen und gegen einen sehr niedrigen Flexibilitätsgrad für die betriebliche Karrierepolitik sprechen. Gegen eine vollkommen flexible Karrierepolitik – bestehend lediglich aus einem Minimum an expliziten und impliziten<sup>13</sup> Regelungen – sprechen ihre negativen Anreizwirkungen, die insbesondere aus einer schlechten Kalkulierbarkeit zukünftiger Einkommensentwicklungen resultieren sowie daraus, daß ein opportunistisches Arbeitgeberverhalten zu Lasten der Arbeitnehmer nicht ausgeschlossen werden kann. Bei einer vollkommen flexiblen Karrierepolitik ist zu befürchten, daß der Arbeitgeber Arbeitnehmer trotz herausragender Arbeitsanstrengungen in der Zukunft nicht auf höher entlohnte Stellen befördert, was bei den Arbeitnehmern zu einer Nutzeneinbuße in Form entgangener Einkommenssteigerungen führt. Nicht auszuschließen ist zudem die Gefahr eines Hold up-Problems<sup>14</sup> im Zusammenhang mit betriebsspezifischen Humankapitalinvestitionen, in dessen Folge der Arbeitgeber den Arbeitnehmern trotz erworbenem betriebsspezifischen Wissens keine Einkommenserhöhung in der Zukunft gewährt, da dieses spezifische Wissen bei alternativen Arbeitgebern kaum noch von Wert ist und die Arbeitnehmer daher auch nicht glaubhaft mit einer Abwanderung drohen können. In solch einem Falle würde es aus Arbeitgebersicht zu einem Unterinvestitionsproblem kommen, da Arbeitnehmer das Ar-

<sup>13</sup>Wie bereits mehrfach betont sind die meisten karrierepolitischen Regelungen üblicherweise impliziter Natur. Hieraus ergibt sich ein weiteres grundsätzliches Problem für die Karrierepolitik, das Problem der Durchsetzbarkeit und damit der Glaubwürdigkeit von Karriereversprechen, auf das hier nicht genauer eingegangen werden soll, da es in der Literatur im Zusammenhang mit impliziten (Arbeits-)Verträgen bereits ausführlich diskutiert worden ist. Damit implizite Regelungen wirksam werden, ist es für die Verhandlungsparteien (hier: Arbeitnehmer und Arbeitgeber) erforderlich, daß die Regelungen über begleitende Maßnahmen für alle Beteiligten selbstsichernd (self enforcing) werden, da eine Durchsetzung über Gerichte definitionsgemäß unmöglich ist. In der Literatur sind die verschiedensten begleitenden Maßnahmen zur Erfüllung der self enforcing-Eigenschaft impliziter Regelungen diskutiert worden. Hierzu zählen u.a. Pfänder (vgl. z.B. LAZEAR 1979; AKERLOF/KATZ 1989), der gegenseitige Austausch hochspezifischer Güter (Hostages) im Sinne von WILLIAMSON (1983), Reputation (vgl. CARMICHAEL 1984; BULL 1987) sowie der Aufbau von Vertrauen (vgl. z.B. LEIBENSTEIN (1987); DASGUPTA (1988); aber bereits auch die von BRETON/WINTROBE (1982); WINTROBE/BRETON (1986) geprägte moderne Bürokratietheorie).

<sup>14</sup>Vgl. zum Hold up-Problem u.a. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978); MILGROM/ROBERTS (1992: 136-139).

beitgeberverhalten antizipieren werden. Analog würden sich im ersten Fall aus Arbeitgebersicht erhebliche Anreizprobleme bei den Arbeitsanstrengungen der Arbeitnehmer ergeben, wenn diese wiederum antizipieren können, später für ihre jetzigen Anstrengungen nicht belohnt zu werden.

Gegen eine vollkommen flexible Karrierepolitik spricht letztlich auch, daß durch nur vage Karriereregelungen Zeitinkonsistenzproblemen<sup>15</sup> und damit verbundenen negativen Anreizeffekten nicht entgegengewirkt wird. Sofern beispielsweise nicht langfristig verbindlich festgelegt ist, daß ein bestimmter Arbeitnehmer im zukünftigen Zeitpunkt  $t^{**}$  befördert wird, wenn er bis zum Zeitpunkt  $t^*$  ( $t^* \leq t^{**}$ ) mindestens eine Leistung  $X^*$  erbracht hat, so wird dieser Arbeitnehmer auch nicht bemüht sein, die geforderte Leistung zu erbringen,<sup>16</sup> da er sich auf das Beförderungsversprechen nicht verlassen kann. Ohne verbindliches Karriereversprechen muß der Arbeitnehmer davon ausgehen, daß der Arbeitgeber im Falle einer vakanten Stelle zum Zeitpunkt  $t^{**}$  genau jenen Arbeitnehmer befördern wird, der zu diesem Zeitpunkt bei gegebenen Kontextfaktoren gemäß dem Allokationsziel am besten die vakante Stelle ausfüllt, auch wenn der Arbeitgeber selbst vor dem Zeitpunkt  $t^{**}$  fest entschlossen war, den bestimmten betrachteten Arbeitnehmer leistungsabhängig zu befördern.

**VOLLKOMMEN RIGIDE KARRIEREPOLITIK.** Trotz der bisher genannten Punkte bleibt anzuzweifeln, daß auf der anderen Seite eine vollkommen rigide Karrierepolitik aus Sicht des Arbeitgebers zweckmäßig oder überhaupt möglich ist. Entsprechende Zweifel ergeben sich unmittelbar aus der Diskussion um die von ARROW und DEBREU erweiterte Allgemeine Gleichgewichtstheorie<sup>17</sup> und die aus dieser Diskussion entstandene Theorie unvollständiger Verträge (Incomplete contracts-Theorie).<sup>18</sup> Verschiedene Einzelpunkte sollen im folgenden die Unzweckmäßigkeit sowie die

<sup>15</sup>Vgl. allgemein zum – besonders in der Wirtschaftspolitik intensiv diskutierten – Zeitinkonsistenzproblem STROTZ (1955/56); POLLAK (1968); KYDLAND/PRESCOTT (1977); ELSTER (1979); SCHELLING (1984); LOEF/ZIEMES (1989); sowie im Zusammenhang mit Beförderungsentscheidungen WALDMAN (1991).

<sup>16</sup>Voraussetzung ist, daß die geforderte Leistung und/oder das Arbeitsleid des Arbeitnehmers bei der geforderten Leistung nicht extrem hoch sind.

<sup>17</sup>Vgl. ARROW (1963/64), (1969), (1985b); SCHAUBENBERG/SCHMIDT (1983); DUFFIE/SONNENSCHNIG (1989).

<sup>18</sup>Vgl. u.a. GROSSMAN/HART (1986); HART/MOORE (1988); HART (1989), (1991); SPIER (1992); NOSAL (1992); MILGROM/ROBERTS (1992: 129-140); HOSIOS/PETERS (1993); AL-NAJJAR (1995); MACLEOD (1995: 16-34).

Unmöglichkeit einer vollkommen rigiden Karrierepolitik für reale Gegebenheiten belegen.

Zunächst sei angenommen, daß sowohl der Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer in einer unsicheren Welt interagieren, den Akteuren jedoch sämtliche möglichen zukünftigen Zustände der Welt – insbesondere sämtliche möglichen Kontextfaktoränderungen – bekannt sind und die Akteure sämtlichen Zuständen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen können.<sup>19</sup> In diesem Fall kann nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden, welcher bestimmte Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft eintreten wird. Da sämtliche möglichen Zustände (sowie ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten) jedoch bekannt sind, lassen sich von den Akteuren bedingte Zukunftspläne erstellen, in denen für jeden möglichen Zustand ein bestimmtes Programm an bedingten Tauschaktionen (z.B. Arbeitsleistung gegen Lohn) vereinbart werden kann. Die Akteure können dann zwar nicht anhand sicherer Größen kalkulieren, jedoch anhand von Erwartungswerten. In solch einer Welt ließe sich theoretisch eine vollkommen rigide Karrierepolitik planen. Der Arbeitgeber würde dazu langfristig und im Detail eine bedingte Planung vornehmen, in der für sämtliche möglichen Veränderungen der Kontextfaktoren gesondert Entscheidungen über die Ausprägungen der karrierepolitischen Gestaltungsvariablen festgelegt werden.

Trotz der theoretischen Möglichkeit einer langfristigen vollständigen Planung dürfte eine solche vollkommen rigide Karrierepolitik für den Arbeitgeber aus ökonomischen Erwägungen unzweckmäßig sein. Würde der Arbeitgeber für sämtliche denkbaren Entwicklungen der Kontextfaktoren bedingte karrierepolitische Entscheidungen treffen, so wäre dieses mit immens hohen Transaktionskosten – insbesondere mit sehr hohen Vereinbarungskosten<sup>20</sup> und Kontrollkosten – verbunden.<sup>21</sup> Würden sämtliche Detailplanungen im Laufe der Zeit den jeweils aktuellen Ausprägungen der Kontextfaktoren angepaßt werden, so würden entsprechend hohe Anpassungskosten verursacht werden. Allein aus diesen Gründen dürfte der Arbeitgeber eher dazu neigen, auf eine vollkommen rigide Karriere-

<sup>19</sup>Vgl. ARROW (1963/64), (1985b: 119).

<sup>20</sup>Z.B. Opportunitätskosten der Zeit infolge eines sehr langwierigen Aushandlungsprozesses hinsichtlich der einzelnen bedingten Karrierepläne.

<sup>21</sup>Vgl. ARROW (1969: 56); WILLIAMSON (1985: 333); HART/MOORE (1988: 756); TIROLE (1988: 29); HART (1989: 166), (1991: 141); MILGROM/ROBERTS (1992: 130).

politik zu verzichten.

Zudem würde eine vollkommen rigide Karrierepolitik, bestehend aus einer Vielzahl bedingter Karrierepläne, vermutlich erst gar nicht von den Arbeitnehmern akzeptiert werden. Üblicherweise ist davon auszugehen, daß einzelne Kontextbedingungen existieren, über deren Eintritt – aufgrund unterschiedlicher Informationsstände und/oder subjektiver Bewertung – kein Konsens zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern erreichbar ist (z.B. bei zu vage formulierten Kontextbedingungen wie “gute Konjunkturlage”).<sup>22</sup> In solchen Fällen sind weder explizite noch implizite (bedingte) Verträge bzw. karrierepolitische Regelungen möglich – selbst dann nicht, wenn opportunistisches Verhalten der Akteure ausgeschlossen werden kann. Explizite Regelungen setzen deren Überprüfbarkeit durch eine außenstehende dritte Partei (z.B. Gericht) voraus und sind daher nur in vergleichsweise wenigen Fällen für die Karrierepolitik relevant. Implizite Regelungen verlangen zwar keine Überprüfbarkeit durch einen Außenstehenden, aber zumindest noch eine intersubjektive Überprüfbarkeit durch die zwei Vertragsparteien. Diese Voraussetzung ist im hier genannten Fall nicht erfüllt, da Arbeitnehmer und Arbeitgeber keinen Konsens über die (eingetretene) Entwicklung einzelner Kontextbedingungen erreichen können.

Noch gravierendere Akzeptanzprobleme auf Arbeitnehmerseite wirft eine vollkommen rigide, bedingte Karrierepolitik auf, wenn eine asymmetrische Informationsverteilung besteht und zusätzlich opportunistisches Verhalten des Arbeitgebers nicht ausgeschlossen werden kann.<sup>23</sup> Beispielsweise könnten langfristige bedingte Karriereplanungen vom Kontextfaktor “Marktposition des Unternehmens” abhängig gemacht werden, indem bei einer guten Position eine hohe und im Falle einer schlechten Position eine niedrige Beförderungsgeschwindigkeit vom Arbeitgeber versprochen wird. Solche Regelungen dürften jedoch bei den Arbeitnehmern kaum auf Akzeptanz stoßen, da sie im Gegensatz zum Arbeitgeber mutmaßlich die Marktposition des Unternehmens, zu der u.a. zukünftige Erfolgspotentiale des Unternehmens zählen, nicht genau beurteilen können.<sup>24</sup> Sie müßten daher befürchten, daß der Arbeitgeber trotz einer

<sup>22</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1992: 130-131).

<sup>23</sup>Vgl. ARROW (1969: 54-55), (1985b: 119); SCHAUBENBERG/SCHMIDT (1983: 254-255); MILGROM/ROBERTS (1992: 140-147).

<sup>24</sup>Selbst wenn ex ante konkrete Kennzahlen als Indikatoren für eine gute Marktposition ver-



guten Marktposition eine schlechte vorgibt und daraufhin eine nur geringe Beförderungsgeschwindigkeit wählt, um Lohnkosten einzusparen. Äußerst problematisch verhält es sich mit jenen Kontextfaktoren, die zugleich dem Arbeitgeber zur Gestaltung der Karrierepolitik dienen, die also bezogen auf das Unternehmen eher als endogen denn als exogen bezeichnet werden können. Beispielsweise wurden in Abschnitt II.1 die Organisationsstruktur sowie Größe und Wachstum einer Unternehmung der Klasse der Kontextfaktoren zugeordnet, da sie teilweise durch die gewählte Marktstrategie und andere Einflüsse des Marktes determiniert werden. Andererseits hat der Arbeitgeber – insbesondere auf unvollkommenen Märkten – gewisse Freiheitsgrade bei der Wahl von Organisationsstruktur, Unternehmensgröße und -wachstum. Letztlich wurde in Kapitel IV argumentiert, daß der Arbeitgeber vor dem Hintergrund einer Kosten-Nutzen-Analyse darüber entscheiden kann, wie diese Kontextfaktoren im Detail ausgeprägt sein sollen. Hierfür sind z.B. Überlegungen der Art relevant, ob die durch eine Veränderung der Unternehmensgröße induzierten karrierepolitischen Zusatzvorteile (beispielsweise in Form einer günstigeren Beförderungsgeschwindigkeit vor dem Hintergrund des Allokationsziels) größer sind als mögliche Nachteile in Form höherer Organisationskosten. Diese und andere Kontextfaktoren, deren Grenzen zwar zum Teil exogen vorgegeben sind, die von der Gesamtausprägung jedoch durchaus als endogen angesehen werden können, bergen bei asymmetrisch verteilten Informationen nicht nur die Gefahr, daß der Arbeitgeber den Arbeitnehmern relevante exogene Einflüsse auf die Kontextfaktoren verschweigt oder falsch darstellt. Der Arbeitgeber hat bei diesen beeinflussbaren Kontextfaktoren zusätzlich die Möglichkeit, die Gesamtausprägung der Faktoren opportunistisch zu beeinflussen und aus Sicht der Arbeitnehmer ungünstige Entwicklungen der Faktoren mit exogenen Einflüssen zu rechtfertigen. Beispielsweise könnte sich der Arbeitgeber opportunistisch verhalten und sich für eine Schrumpfung des Unternehmens entscheiden, um langfristige Karriereversprechen nicht einlösen zu müssen und damit wiederum Lohnkosten einzusparen. Als Begründung könnte er den Personalabbau mit ungünstigen exogenen Markteinflüssen oder Konjunktur- und Branchenentwicklungen zu

---

einbart werden, ist vermutlich von den Arbeitnehmern nicht nachprüfbar, inwiefern der besser informierte Arbeitgeber relevante Daten manipuliert oder bewußt fehlerhaft präsentiert.

rechtfertigen versuchen. Während das im vorherigen Absatz illustrierte *Hidden information*-Problem bei Kontextfaktoren relevant wird, die von den Arbeitnehmern nur schlecht zu beobachten sind, tritt das hier aufgezeigte *Hidden action*-Problem bei gut beobachtbaren Kontextfaktoren (z.B. Unternehmensgröße) auf, sofern diese nicht nur exogenen Einflüssen unterliegen, sondern auch durch den Arbeitgeber beeinflussbar sind und somit Rückschlußprobleme für die Arbeitnehmer entstehen.<sup>25</sup> In beiden Fällen wird auf der Arbeitnehmerseite aufgrund der Informationsdefizite allerdings ein erhebliches Akzeptanzproblem bestehen, das eine vollkommen rigide Karrierepolitik in Form langfristiger, im Detail festgelegter bedingter Karrierepläne des Arbeitgebers zum Scheitern verurteilt.

Bisher wurde innerhalb einer idealen Modellwelt argumentiert, in der sämtliche möglichen zukünftigen Umweltzustände sowie die korrespondierenden Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind. Ein zusätzlicher Punkt, der sogar die Unmöglichkeit einer vollkommen rigiden Karrierepolitik unter realen Gegebenheiten verdeutlicht, bildet die Existenz von "Ex-post-Überraschungen" (SCHNEIDER 1993: 7),<sup>26</sup> sobald man die bisherige Modellwelt argumentativ verläßt. Unter Ex-post-Überraschungen sind Situationen zu verstehen, in denen Umweltzustände (hier: Veränderungen von bzw. exogene Einflüsse auf Kontextfaktoren) eintreten, die ex ante noch nicht antizipierbar waren oder aufgrund begrenzter Rationalität<sup>27</sup> nicht antizipiert wurden,<sup>28</sup> deren Eintrittswahrscheinlichkeiten zum Ex-ante-Zeitpunkt (hier: bei der Festlegung der Karrierepolitik) also gleich Null betragen. In solchen Fällen ist eine vollständige Karriereplanung erst gar nicht möglich, unabhängig von Kostenüberlegungen oder Fragen der Akzeptanz.

QUASI-RIGIDE KARRIEREPOLITIK. Zusammenfassend läßt sich feststel-

<sup>25</sup>Vgl. allgemein zum Hidden information- sowie Hidden action-Problem im Rahmen der Principal-Agent-Theorie ARROW (1985a: 38-42).

<sup>26</sup>Zum Zusammenhang zwischen nicht-vorhersehbaren Ex-post-Überraschungen und der daraus notwendigerweise folgenden Unvollständigkeit von vertraglichen Regelungen (sowie dem Versagen von Zukunftsmärkten) vgl. ARROW (1985b: 114); WILLIAMSON (1985: 178); TIROLE (1988: 29); MILGROM/ROBERTS (1992: 130).

<sup>27</sup>Das Konzept begrenzter Rationalität, das vom Idealbild des "homo oeconomicus" abstrahiert, geht auf SIMON (1957), (1987) zurück.

<sup>28</sup>Vgl. zum Zusammenhang zwischen begrenzter Rationalität und Ex-post-Überraschungen HART/MOORE (1988: 757); MILGROM/ROBERTS (1992: 129-130); SCHNEIDER (1993: 122), (1995: 40-43); MACLEOD (1995: 18-22).

len, daß einerseits eine langfristige, im Detail geplante – und in diesem Sinne vollkommen rigide – Karrierepolitik aus Arbeitgebersicht weder zweckmäßig noch möglich ist. Andererseits haben die bisherigen Ausführungen aber auch gezeigt, daß eine vollkommen flexible Karrierepolitik aus Arbeitgebersicht als ungeeignet einzustufen ist.<sup>29</sup> Gerade für relativ junge Unternehmen dürfte eine gewisse Stabilität bzw. Rigidität in der Personalpolitik unvermeidbar sein, um Arbeitnehmer hoher Qualität vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren und dauerhaft binden zu können.<sup>30</sup> Dieses läßt insgesamt die Schlußfolgerung zu, daß die geeignete Lösung aus einer Karrierepolitik besteht, die – gleichsam als Mittelweg – hinreichend rigide ist, so daß der Arbeitgeber bei den Arbeitnehmern weitreichende Akzeptanz- und Unterinvestitionsprobleme verhindert, die auf der anderen Seite aber schon aufgrund eingeschränkter Vorhersehbarkeit und Rationalität der Beteiligten nicht vollkommen rigide sein kann. Dieser Typ einer betrieblichen Karrierepolitik soll im folgenden als **quasi-rigide** bezeichnet werden.<sup>31</sup> Ergänzt werden kann solch eine quasi-rigide Karrierepolitik durch Vereinbarungen über die Vorgehensweise in jenen Situationen, bei denen karrierepolitisch nicht-geregelte Kontextfaktoränderungen eintreten. Da solche Situationen im weitesten Sinne Krisensituationen für den Arbeitgeber darstellen, sollen die ergänzenden Vereinbarungen hierzu im folgenden unter den Oberbegriff “Krisenmanagement” subsumiert werden.

Hinweise darauf, daß eine quasi-rigide Karrierepolitik mit Krisenmanagement vor dem Hintergrund dynamischer Kontextfaktoren eine für den Arbeitgeber geeignete Lösung darstellt, lassen sich sowohl der empirischen als auch der theoretischen Incomplete contract-Literatur entnehmen. So zeigen beispielsweise die empirischen Arbeiten von JOSKOW,<sup>32</sup> daß über langfristige Verträge mit zusätzlichen Vereinbarungen über Vertragsanpassungen und Anlässe für Neuverhandlungen die Transaktionsbeziehungen zwischen Kohlezulieferern und Elektrizitätsunternehmen in

<sup>29</sup>Strenggenommen würde sich die Arbeitsbeziehung einem einperiodigen Spotkontrakt annähern, was weder auf das Allokations- noch auf das Anreizziel bezogen im Sinne des Arbeitgebers sein kann, da sich die meisten Vorteile einer betrieblichen Karrierepolitik erst bei einer hinreichend dauerhaften Arbeitsbeziehung entfalten können; vgl. Abschnitt III.1.

<sup>30</sup>Vgl. HANNAN/BURTON/BARON (1996: 508).

<sup>31</sup>Eine alternative Bezeichnung als “quasi-flexible” Karrierepolitik erscheint aufgrund der Feststellung aus der vorletzten Fußnote als unpassend.

<sup>32</sup>Vgl. JOSKOW (1985a), (1985b), (1987), (1988a), (1988b), (1990).

den USA erfolgreich gestaltet werden konnten. HART/MOORE (1988) zeigen in ihrer modelltheoretischen Analyse, wie eine allgemeine Käufer-Verkäufer-Beziehung unter bestimmten Bedingungen über einen unvollständigen Vertrag zusammen mit einem ergänzenden Kommunikationsmechanismus geregelt werden kann. Diese Beispiele deuten zumindest darauf hin, daß es sich lohnt, analog auch über zusätzliche Vereinbarungen zur Ergänzung von unvollständigen Arbeitsverträgen bzw. einer quasi-rigiden Karrierepolitik nachzudenken.

Bevor im übernächsten Abschnitt V.3 geprüft wird, inwiefern vergleichbare Lösungen für langfristige Arbeitsbeziehungen über eine quasi-rigide Karrierepolitik mit Krisenmanagement möglich sind, sollen zunächst in Abschnitt V.2 der Krisenbegriff präzisiert und Einzelaspekte eines Krisenmanagements im oben erläuterten Sinne diskutiert werden.

## 2. Dynamische Kontextfaktoren und Krisenmanagement

Die vorangegangenen Kapitel der Arbeit haben gezeigt, daß die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers in mehrfacher Hinsicht von den in Abschnitt II.1 dargestellten Kontextfaktoren beeinflußt wird. Zum einen bilden Kontextfaktoren Rahmenbedingungen und damit direkte Restriktionen für den Arbeitgeber (z.B. Einbindung in einen bestimmten Typ von Arbeitsmarktgleichgewicht), die dieser nicht verändern kann. Zum anderen üben sie auch einen Einfluß auf die Ausprägung der karrierepolitischen Gestaltungsvariablen aus,<sup>33</sup> wodurch die karrierepolitischen Spielräume eines Arbeitgebers ebenfalls eingeschränkt werden. In diesem Abschnitt soll zunächst einmal der Frage nachgegangen werden, zu welchen möglichen negativen Konsequenzen sich im Zeitablauf verändernde Kontextfaktoren für den Arbeitgeber führen können (Unterabschnitt V.2.1). Durch dynamische Kontextfaktoren würden auch die exogenen Einflüsse auf die Karrierepolitik im Zeitablauf Schwankungen unterworfen sein und könnten im Falle erheblicher Veränderungen zum Ausgangspunkt einer Unternehmenskrise werden. Im Anschluß soll dann hierauf aufbauend der Versuch unternommen werden, die verschiedenen Einzelaspekte zu systematisieren, die bei der Planung eines Krisenmanagements für solche Situationen zu beachten sind (Unterabschnitt V.2.2).

<sup>33</sup>Z.B. der Kontextfaktor "Unternehmensgröße" auf die Gestaltungsvariablen "Bewegungsraum" und "Bewegungsgeschwindigkeit".

## 2.1 Dynamische Kontextfaktoren als Problem betrieblicher Karrierepolitik

Auch wenn die Fallstudie von BAKER/GIBBS/HOLMSTRÖM (1993, 1994a, 1994b) für das untersuchte Unternehmen stabile Organisations- und Karrierestrukturen im Zeitraum von 1969 bis 1988 belegt, so muß dieses nicht unbedingt auch für andere Unternehmen oder andere Untersuchungszeiträume den Regelfall darstellen. Es lassen sich vielmehr zahlreiche Beispiele für dynamische Entwicklungen bei den Kontextfaktoren nennen, die zu Situationen führen, welche nicht durch die Karrierepolitik geregelt sind bzw. welche nicht in die Planungen für die Festlegung der karrierepolitischen Gestaltungsvariablen eingingen. Zunächst einmal können sich im Zeitablauf die Konkurrenzbedingungen für Unternehmen auf den Produktmärkten entscheidend ändern.<sup>34</sup> Oftmals sind Unternehmen dadurch gezwungen, ihre Marktstrategie zu wechseln und hierdurch (langfristig) auch ihre Organisationsstruktur der neuen Marktstrategie anzupassen, um hohe Organisationskosten zu vermeiden.<sup>35</sup> Die veränderte Organisationsstruktur wiederum wirkt sich unmittelbar auf die karrierepolitischen Gestaltungsvariablen "Bewegungsraum", "Bewegungsgeschwindigkeit" und "Bewegungsprofile" aus.

Auch andere Kontextfaktoren können sich (unerwarteterweise) verändern und zu Ex-post-Überraschungen, zumindest aber zu nicht-geregelten Situationen für die Karrierepolitik führen.<sup>36</sup> Hierzu zählen

<sup>34</sup>Häufig verändern sich durch Marktentwicklungen oder den Wechsel von Geschäftsfeldern durch ein Unternehmen auch die Qualifikationsanforderungen an Topmanager im Zeitablauf ganz erheblich; vgl. – auch zu empirischen Befunden – HAYES/ABERNATHY (1980: 74-75); BAKER (1990: 52); FORBES/PIERCY (1991: 119-139).

<sup>35</sup>Ein anschauliches Beispiel hierfür bietet die realgeschichtliche Untersuchung von CHANDLER (1962), der den Übergang US-amerikanischer Großunternehmen (z.B. Du Pont) von Ein- auf Mehrproduktunternehmen beschreibt, die wiederum infolge der Diversifizierungen zur Reorganisation vornahmen und dabei ihre funktionale durch eine divisionale Organisationsstruktur ersetzen. Neuere Trends umfassen beispielsweise eine Fokussierung von Großunternehmen auf Kernkompetenzen (vgl. z.B. MARKIDES 1995), die Desinvestitionen in Geschäftsbereichen mit geringem Bezug zu den Kernkompetenzen sowie weitreichende Restrukturierungen zur Folge haben. Vgl. hierzu sowie allgemein zur Anpassung von Unternehmen an veränderte Kontextbedingungen im Zusammenhang mit Komplementaritäten zwischen Marktstrategie und Organisationsstruktur MILGROM/ROBERTS (1995a).

<sup>36</sup>Genaugenommen ist davon auszugehen, daß Kontextfaktoränderungen (wie z.B. technologischer Wandel) sowohl "Verlierer" als auch "Gewinner" innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens implizieren; vgl. z.B. ROSKIES/LIKER/ROITMAN (1988). Die folgenden Überlegungen beziehen sich jedoch überwiegend auf die "Verlierer".

veränderte gesetzliche oder kollektivvertragliche Rahmenbedingungen, Konjunkturschwankungen,<sup>37</sup> unerwartet wechselnde Lebenszyklen für einzelne Branchen bzw. das Unternehmen selbst, (damit zum Teil zusammenhängend) Wachstum oder Kontraktion des Unternehmens, eine zunehmende Globalisierung von Märkten,<sup>38</sup> Technologieschocks<sup>39</sup> usw. Während beispielsweise gesetzliche oder kollektivvertragliche Änderungen aus Sicht der Karrierepolitik nur bedingt problematisch sind, da sie meistens aufgrund eines öffentlich ausgetragenen Meinungsbildungsprozesses relativ frühzeitig bekannt werden und daher in der Regel nicht überraschend eintreten, verhält es sich mit anderen Kontextfaktoren weniger günstig.

Ein eher problematischer Kontextfaktor stellt die von einem Unternehmen verwendete Technologie dar. Bei Technologieschocks für ein Unternehmen, d.h. die bisher verwendete Technologie erweist sich als ineffizient bzw. die damit erstellten Produkte nur noch als eingeschränkt marktfähig, ergibt sich das Problem, daß das Wissen zahlreicher Arbeitnehmer frühzeitig veraltet und ihre Qualifikationen dadurch im Extremfall (auf das Unternehmen und/oder die Branche bezogen) wertlos werden.<sup>40</sup> U.a. stellt sich bei solchen Ex-post-Überraschungen für den Arbeitgeber die Frage, ob er die betreffenden Arbeitnehmer weiterbeschäftigen soll, verbunden mit Weiterqualifizierungsmaßnahmen, oder aber ob er die Arbeitnehmer entlassen und neue Arbeitnehmer einstellen soll, sofern die neuen gewünschten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.<sup>41</sup> In solch einem Fall spräche das Allokations- und Mat-

<sup>37</sup>Vgl. dazu u.a. die Beiträge in SCHOLZ/OBERSCHULTE (1994).

<sup>38</sup>Durch die zunehmende Globalisierung bestimmter Märkte ändern sich Marktstrategien internationaler Konzerne und damit letztlich auch Qualifikationsanforderungen für (Top-) Manager; vgl. in diesem Zusammenhang zum Triade-Konzept OHMAE (1994).

<sup>39</sup>Zu Technologieänderungen und ihren Konsequenzen vgl. z.B. LIU et al. (1990); BAGDASARJANZ (1993). Zu technischem Wandel und der Wirkung auf die industriellen Beziehungen vgl. die Beiträge in AICHHOLZER/SCHIENSTOCK (1989). Zum Zusammenhang zwischen technischem Wandel und Personalpolitik, insbesondere Personalentwicklung, vgl. u.a. DOSTAL (1987); HEEG/HURTZ (1989).

<sup>40</sup>Zu den technologischen Veränderungen in der bundesdeutschen Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie in den 70er und 80er Jahren und der daraus folgenden (teilweisen) Entwertung berufsfachlicher Qualifikationen vgl. DOSTAL (1988). Zu Technologie- und Qualifikationswandel vgl. auch DOSTAL (1991).

<sup>41</sup>Die empirischen Ergebnisse von BELLMANN/BOERI (1995) deuten darauf hin, daß es für Unternehmen aus Hochtechnologiebranchen eher von Vorteil ist, im Zuge technologischen Wandels Arbeitnehmer mit veraltetem Humankapital durch neue Arbeitnehmer vom externen Arbeitsmarkt zu ersetzen, anstatt die bisher beschäftigten Mitarbeiter weiterzuqualifizieren.

chingziel zwar möglicherweise für Anpassungsmaßnahmen in Form von Massenentlassungen (kombiniert mit Neueinstellungen). Vor dem Hintergrund des Anreizziels könnten sich für den Arbeitgeber aufgrund von Reputationsverlusten<sup>42</sup> jedoch Probleme ergeben.

Vor dem Hintergrund der genannten Beispiele läßt sich nun präzisieren, was im folgenden aus Sicht der betrieblichen Karrierepolitik eines Arbeitgebers unter einer Krise zu verstehen ist. Einige Kontextfaktoren ändern sich nur langsam im Zeitablauf, so daß Arbeitgeber frühzeitig Informationen über den Änderungsprozeß erhalten. Andere Kontextfaktoränderungen belaufen sich auf ein so geringes Ausmaß, daß diese Änderungen bei der Festlegung der Karrierepolitik bedacht wurden oder zumindest die bisherigen karrierepolitischen Regelungen nicht als ungeeignet erscheinen lassen. Diese Art von Situationen müssen nicht zwingend in einer Unternehmenskrise münden. *Von einer Krise sei jedoch im folgenden die Rede, wenn solche karrierepolitisch unregelmäßigten Kontextfaktoränderungen eintreten, die zu erheblichen Umverteilungseffekten<sup>43</sup> zu Lasten des Arbeitgebers und/oder zu anderen erheblichen Nachteilen für das Unternehmen führen bzw. ohne Wechsel in der Karrierepolitik führen würden. Mit "karrierepolitisch unregelmäßigten Kontextfaktoränderungen" sind hierbei Umweltzustände gemeint, die in derjenigen Zustandsmenge nicht enthalten sind bzw. aus Kostengründen nicht berücksichtigt worden sind, welche die Grundlage für sämtliche bedingten und unbedingten karrierepolitischen Regelungen bildete.*<sup>44</sup> Vereinbarungen, die ergänzend zur Wahl einer quasi-rigiden Karrierepolitik für solche Krisensituationen festgelegt werden, sollen mit dem Begriff **Krisenmanagement** umschrieben werden. Bevor in Abschnitt V.3 skizziert wird, wie solch ein Krisenma-

<sup>42</sup>Diese äußern sich in verminderten Leistungs- sowie Qualifikationsanreizen bei der verbleibenden Belegschaft, erhöhten Fluktuationsanreizen zu weniger unsicheren Unternehmen, zukünftigen Rekrutierungsproblemen usw.

<sup>43</sup>Unter "erheblichen Umverteilungseffekten" ist beispielsweise zu verstehen, daß aufgrund eines Technologieschocks der versprochene Lohn dauerhaft den Wert eines Arbeitnehmers für den Arbeitgeber (z.B. gemessen anhand seines Wertgrenzproduktes) erheblich übersteigt.

<sup>44</sup>"Bedingte Regelungen" sollen hier im Sinne von Contingent claims verstanden werden (z.B. 'die Beförderungsgeschwindigkeit von Hierarchieebene  $i$  zu  $i + 1$  soll durchschnittlich  $X$  Arbeitnehmer pro Planungsperiode betragen, wenn mit einem Umsatzzuwachs von  $Y$  % zu rechnen ist'). In "unbedingten Regelungen" werden dagegen die Ausprägungen einzelner karrierepolitischer Gestaltungsvariablen unabhängig von Kontextfaktor(änderung)en festgelegt. (Schwere) exogene Schocks bei *bekanntem Zufallseinflüssen* sind beispielsweise dann in der hier definierten Zustandsmenge nicht enthalten, wenn deren Eintreten als so unwahrscheinlich eingeschätzt wurde, daß aus Kostenerwägungen auf karrierepolitische Regelungen verzichtet wurde.

nagement aussehen könnte, sollen zunächst in Unterabschnitt V.2.2 die wichtigsten Einzelaspekte diskutiert werden, die hierbei zu beachten sind.

## 2.2 Einzelaspekte eines Krisenmanagements

Insgesamt lassen sich fünf Einzelaspekte unterscheiden, die der Arbeitgeber bei der Wahl seines Krisenmanagements zu berücksichtigen hat.

(1) Der erste Einzelaspekt bezieht sich auf die **Krisenursache**. Wenn der Arbeitgeber eine gegebene Situation zur Krisensituation erklärt und daraufhin im Rahmen des Krisenmanagements außerordentliche Maßnahmen ergreifen will, so könnte dieses bei asymmetrisch verteilten Informationen zu nicht unerheblichen Problemen führen.<sup>45</sup> *Zum einen* könnte eine Belegschaft, die weniger Informationen über die Lage des Unternehmens als der Arbeitgeber hat, daran zweifeln, daß überhaupt eine Krisensituation vorliegt (Hidden information-Problem). Für die Arbeitnehmer ist zu befürchten, daß der Arbeitgeber unter dem Vorwand einer (lediglich behaupteten) Krise Anpassungsmaßnahmen vorsieht, die zu einem verringerten Arbeitnehmerkarriereeinkommen bzw. zu geringeren Lohnkosten und damit zu einem reinen Umverteilungseffekt zu Lasten der Arbeitnehmer führen. Denkbar ist allerdings auch, daß ein Arbeitgeber nur deshalb Schwierigkeiten hat, eine Krisensituation glaubhaft zu begründen, weil er von allen Beteiligten die Krise als erster vorzeitig erkannt hat. Beispielsweise dürfte ein Arbeitgeber, der einen drohenden technologischen Wandel, der für eine gesamte Branche weitreichende Konsequenzen zur Folge hätte, als erster Marktteilnehmer erkennt, Schwierigkeiten haben, seine Belegschaft von umfassenden Änderungen in der Karriere- und Personalpolitik zu überzeugen.

*Zum anderen* könnte sich bei asymmetrisch verteilten Informationen auch das Problem ergeben, daß die Belegschaft zwar bestätigen kann, daß eine Krisensituation vorliegt, nicht allerdings zu beurteilen vermag, *warum* die Krise eingetreten ist (Hidden action-Problem). Solch ein Rückschlußproblem tritt dann auf, wenn die Belegschaft nicht eindeutig beurteilen kann, ob (a) sich eine Ex-post-Überraschung oder ein schwerer exogener

<sup>45</sup>Selbst wenn sämtliche Informationen symmetrisch verteilt sind, könnten Probleme entstehen, insbesondere Mehrdeutigkeitsprobleme zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmern oder sogar zwischen einzelnen Mitgliedern der Unternehmensleitung bei der Beurteilung der Lage des Unternehmens.



Schock für den Arbeitgeber ereignet hat, (b) opportunistisches Arbeitgeberverhalten vorliegt (z.B. in Form von Endspieleeffekten)<sup>46</sup> oder aber (c) dem Arbeitgeber ein Entscheidungsfehler<sup>47</sup> (z.B. myopisches Verhalten) unterlaufen ist. In den Fällen, in denen die Belegschaft das Ergreifen außerordentlicher karrieropolitischer Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements für unbegründet erachtet oder von einem opportunistischem Arbeitgeberverhalten (im Sinne von (b)) ausgeht, ist aus Arbeitgebersicht wiederum zu befürchten, daß die Belegschaft mit unkooperativen Gegenmaßnahmen (z.B. Leistungszurückhaltung) "antwortet", die eine begründete Krisensituation noch weiter verschärfen würden.

Problematisch kann eine Krisensituation selbst dann werden, wenn alle Beteiligten darin übereinstimmen, daß eine Krisensituation vorliegt und daß exogene Einflüsse für die Krise verantwortlich sind. In solch einem Fall ist selbst bei Ausschluß opportunistischen Verhaltens noch nicht sichergestellt, daß sich der Arbeitgeber und die Arbeitnehmer auf einen einheitlichen Maßnahmenkatalog einigen können, über den die betriebliche Karrierepolitik den Kontextfaktoränderungen angepaßt werden soll. Beispielsweise kann von seiten der Belegschaft befürchtet werden, daß die Anpassungsvorschläge des Arbeitgebers zu weit gehen, da er die Reichweite der Krise überschätzt.

(2) Als zweites sind für die Planung eines Krisenmanagements insgesamt drei **Zeitintervalle** zu unterscheiden: die Zeit vor dem Eintreten der Krise, d.h. die Zeit, für die die bisherige Karrierepolitik Gültigkeit besaß (Intervall  $t_1$ ); die Zeit während der Krise (Intervall  $t_2$ ); die Zeit nach der Krise (Intervall  $t_3$ ). Dreierlei Entscheidungsprobleme sind für den Arbeitgeber mit der Unterscheidung der drei Zeitintervalle verbunden. *Zum einen* muß der Arbeitgeber sich entscheiden, wann die *Maßnahmen* des Krisenmanagements in Kraft treten sollen. Im Prinzip hat der Arbeitgeber dabei die Möglichkeit, präventive Maßnahmen in  $t_1$  zu

<sup>46</sup>Denkbar wäre z.B., daß Topmanager kurz vor ihrem Ausscheiden aus der Unternehmung hohe Reorganisationskosten vermeiden wollten und dafür entsprechende spätere Negativfolgen für das Unternehmen in Kauf nahmen, die nun zu einer Krise geführt haben.

<sup>47</sup>Beispielsweise könnte ein Arbeitgeber dem Konservatismuseffekt unterlegen sein, indem er schwache Signale (z.B. über den Markt oder die Technologieentwicklung) ignoriert hat und daraufhin die Wahrscheinlichkeit für die zukünftige Effektivität seiner derzeitigen Karrierepolitik nicht Bayesiansch nach unten revidierte. Vgl. zum Konservatismuseffekt KLOSE (1992). Gegebenenfalls ist allerdings von opportunistischem Verhalten auszugehen, wenn ein Arbeitgeber die Gefahr von Konservatismuseffekten kennt, jedoch aus Kostengründen auf Frühwarnsysteme völlig verzichtet und später die Anpassungsbelastung auf die Arbeitnehmer abwälzt.

ergreifen, die das Eintreten einer Krise möglichst vermeiden (z.B. Einrichtung von Frühwarnsystemen) und/oder im Krisenfall einen schnellen bzw. kostengünstigen Ausweg<sup>48</sup> aus der Krise gewährleisten sollen. Der Arbeitgeber kann zudem Maßnahmen für die Zeit der Krise,  $t_2$ , planen (z.B. Abfindungszahlungen). Schließlich kann der Arbeitgeber Maßnahmen für das Zeitintervall  $t_3$  planen, mit denen der Übergang zu einer neuen Karrierepolitik eingeleitet werden soll.

*Zum anderen* muß der Arbeitgeber sich entscheiden, wann die *Vereinbarungen* von Maßnahmen des Krisenmanagements getroffen werden sollen. Für einige Anpassungsmaßnahmen sind sicherlich bereits in  $t_1$  Ex-ante-Planungen möglich, wie später in  $t_2$  beim Eintreten einer Krise im einzelnen zu verfahren sei. Beispiele hierfür sind z.B. Vereinbarungen von bestimmten "Anpassungsformeln", wonach die durchschnittliche Beförderungsgeschwindigkeit um einen bestimmten Betrag verringert wird, wenn der Markterfolg der Unternehmung unter einen ex ante festgelegten Richtwert sinkt. Andere Maßnahmen für  $t_2$  lassen sich hingegen in  $t_1$  aufgrund des Ex-ante-Informationsstandes noch nicht planen. Beispielsweise ist bei Krisen, deren Ausmaß erst in  $t_2$  ersichtlich wird, häufig erst zu diesem späten Zeitpunkt die Grundsatzfrage entscheidbar, ob eine Weiterführung des Unternehmens aus Arbeitgebersicht rational ist oder nicht. Im Falle einer Weiterführung dürfte zudem auch häufig erst in  $t_2$  im Detail entscheidbar sein, welche Ex-post-Maßnahmen zu einer geeigneten neuen Karrierepolitik führen.

*Schließlich* steht der Arbeitgeber aufgrund der drei unterschiedlichen Phasen möglicherweise vor einem Zeitinkonsistenzproblem: Ex-ante-Vereinbarungen in  $t_1$  über Ex-post-Anpassungsmaßnahmen in  $t_2$  können vor dem Hintergrund des Informationsstandes in  $t_2$  aus Arbeitgebersicht ineffektiv sein, was für den Arbeitgeber Ex-post-Änderungen beim Krisenmanagement<sup>49</sup> wünschenswert erscheinen lassen.

(3) Wie im vorherigen Punkt bereits angedeutet, lassen sich als drittes für  $t_2$  drei grundsätzliche **Konsequenzen** unterscheiden, die eine Krise implizieren könnte. *Zum einen* könnte bei einer sehr schwerwiegenden Krise die Liquidation des Unternehmens unvermeidbar sein. Um die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten dieses Falles nicht unnötig zu

<sup>48</sup>Hierzu zählt auch die Vermeidung von Umverteilungseffekten zu seinen Ungunsten.

<sup>49</sup>Bzw. Ex-post-Nachverhandlungen mit der Belegschaft bzw. dem Betriebsrat.

erhöhen, sollte aus Arbeitgebersicht eine möglichst "effiziente" Planung des Krisenmanagements erfolgen. Hierzu zählt z.B., daß nicht bereits in  $t_1$  sehr viele Ex-post-Anpassungsmaßnahmen verbindlich festgelegt werden, wenn für  $t_2$  aufgrund dann aktueller Informationen eine sehr viel bessere Planung zu vermuten ist, und daß nicht bereits in  $t_1$  verbindlich sehr viele Mittel für Ex-post-Maßnahmen des Krisenmanagements (z.B. Outplacementmaßnahmen, Abfindungszahlungen) beschlossen werden.

*Zum anderen* ist der Fall einer mittelschweren Krise denkbar, bei der die bisherige Unternehmensleitung geplante Maßnahmen des Krisenmanagements ergreift sowie Ex-post-Vereinbarungen trifft und in  $t_3$  die Geschäfte des Unternehmens in anderer Form weiterleitet. In diesem Fall würde – trotz möglicher Massenentlassungen – die Kooperationsbeziehung zwischen der bisherigen Unternehmensleitung und einem großen Teil der Belegschaft weitergeführt werden, wenn auch unter einer neu angepaßten Karrierepolitik. Dieser Kooperationsaspekt ist vor dem Hintergrund der Ergebnisse der nicht-kooperativen Spieltheorie zu dauerhaften Interaktionsbeziehungen<sup>50</sup> sowie der Ergebnisse der modernen Bürokratietheorie zu Investitionen einzelner Akteure in produktive Vertrauensbeziehungen<sup>51</sup> nicht zu unterschätzen.

*Schließlich* ist als dritter Fall vorstellbar, daß das Unternehmen zwar auch nach der Krise noch weitergeführt wird, allerdings von einer anderen Unternehmensleitung als neuem Träger der Karrierepolitik (z.B. infolge einer feindlichen Unternehmensübernahme). Dieses würde zwar für viele Arbeitnehmer bedeuten, daß ihre betriebliche Karriere weitergeht – wenn auch wiederum unter einer neu angepaßten Karrierepolitik. Die Kooperationsbeziehung zwischen der alten Unternehmensleitung und der verbleibenden Belegschaft würde jedoch nun zu Beginn von  $t_3$  beendet sein und eine neue Kooperationsbeziehung zwischen der Restbelegschaft und der neuen Unternehmensleitung beginnen, was zu den unterschiedlichsten Umverteilungseffekten (insbesondere zu Lasten der Arbeitnehmer) führen könnte.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup>Vgl. SCHAUBENBERG (1991a):

<sup>51</sup>Vgl. BRETON/WINTROBE (1982).

<sup>52</sup>Vgl. SHLEIFER/SUMMERS (1988); SCHNITZER (1995); BRUSCO (1996). Beispielsweise ist nicht unmittelbar begründbar, warum die neue Unternehmensleitung die unter der alten Unternehmensleitung eingezahlten und noch nicht wieder ausgezahlten Lohnpfandzahlungen der Arbeitnehmer nach dem Wechsel in der Unternehmensspitze wieder an die Arbeitnehmer (z.B. über

(4) Der vierte Einzelaspekt beschäftigt sich mit den **Akteuren**, die von den Vereinbarungen und Maßnahmen des Krisenmanagements betroffen sind. *Zunächst einmal* ist hierbei der Arbeitgeber zu nennen, der in Form der Unternehmensleitung als Träger der Karrierepolitik letztlich auch über das Krisenmanagement entscheidet. Auch wenn die Unternehmensleitung um ihre Reputation bzw. ihre allgemeinen Karriereaussichten auf dem Arbeitsmarkt<sup>53</sup> besorgt ist und daher auch darum bemüht sein dürfte, keine zu schlechte Entscheidung über das Krisenmanagement zu treffen, ist dennoch zu vermuten, daß das Entscheidungsverhalten der Unternehmensleitung davon beeinflußt wird, welcher der drei oben genannten Fälle als Konsequenz aus der Krise folgt. Gegeben den Fall der Weiterführung des Unternehmens wird eine Unternehmensleitung mutmaßlich in  $t_2$  andere Maßnahmen des Krisenmanagements ergreifen, wenn sie davon ausgeht, auch in  $t_3$  die Geschäfte des Unternehmens weiterhin leiten zu dürfen, als wenn sie davon ausgeht, daß ihre Interaktionsbeziehung mit der (Rest-)Belegschaft und den Anteilseignern in  $t_2$  aufgrund eines Wechsels in der Unternehmensspitze beendet wird. Zudem ist genaugenommen die Frage aus Abschnitt III.2, welcher Entscheidungsträger letztlich mit dem Akteur "Arbeitgeber" gemeint ist, vor dem Hintergrund der Ausnahmesituation einer Unternehmenskrise noch einmal zu überdenken. Beispielsweise sind in solch einer Situation in erheblichem Maße die Interessen der Anteilseigner betroffen. Denkbar ist auch, daß für Krisensituationen ein Gremium aus Entscheidern, ein sogenannter Krisenstab,<sup>54</sup> eingerichtet wird, wobei diese Entscheidungsträger nicht zwangsläufig mit der Unternehmensleitung identisch sein müssen. In diesem Fall könnte zwar die Unternehmensleitung der Entscheidungsträger bei der Planung von Ex-ante-Vereinbarungen oder präventiver Ex-ante-Maßnahmen in  $t_1$  sein, ein spezieller Krisenstab jedoch mit der Durchführung von Ex-post-Maßnahmen sowie der Aushandlung von Ex-post-Vereinbarungen in  $t_2$  betraut werden. Vorstellbar ist letztlich auch, daß gerade in Krisensituationen das Kontrollorgan der Unternehmung (Aufsichtsrat) verstärkt in den Entscheidungsprozeß miteinbezogen wird, insbesondere wenn gemäß der Satzung des Unternehmens Maßnahmen

---

die Einlösung von Beförderungsversprechen des *alten* Topmanagements) zurückgeben sollte.

<sup>53</sup>Vgl. dazu die Career concerns-Debatte in Unterabschnitt IV.2.5.2.1.

<sup>54</sup>Vgl. zum Krisenstab beispielsweise DAMMERT (1988).

des Krisenmanagements durch das Kontrollorgan zustimmungspflichtig sind.<sup>55</sup>

Als *zweiter* Akteur in Krisensituationen ist die Gruppe der Arbeitnehmer des betroffenen Unternehmens zu nennen, die wiederum in zwei Teilgruppen zerfällt. Zum einen handelt es sich um die Teilgruppe derjenigen Arbeitnehmer, die möglicherweise in  $t_3$  noch weiter im Unternehmen beschäftigt werden. Zum anderen handelt es sich um Arbeitnehmer, die infolge der Krise (z.B. aufgrund technologischen Wandels und entwerteter Qualifikationen) ihre Anstellung verlieren. Aufgrund der unterschiedlichen Relevanz dieser beiden Teilgruppen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens dürften auch die Maßnahmenpakete für diese beiden Teilgruppen ganz unterschiedlich sein.

Als *dritter* Akteur kann die Gruppe der externen Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt angeführt werden,<sup>56</sup> die sich auch wiederum in zwei Teilgruppen zerlegen läßt. Betrachtet sei hierzu eine Krisensituation, die durch einen Technologieschock ausgelöst wird. In die erste Teilgruppe fallen dann jene externen Arbeitnehmer, die in  $t_2$  für diejenigen entlassenen Arbeitnehmer neu eingestellt werden, deren Qualifikationen durch den Technologieschock entwertet wurden. Die zweite Teilgruppe hingegen umfaßt all jene externen Arbeitnehmer, die später einmal in  $t_3$  als potentielle externe Stellenbewerber in Frage kommen könnten. Auf den ersten Blick ist nicht unbedingt ersichtlich, warum diese Teilgruppe hier einen relevanten Akteur darstellt. Diese Arbeitnehmer sind jedoch deshalb für die Diskussion des Krisenmanagements von Relevanz, weil die Unternehmensleitung mit den Maßnahmen, die sie im Rahmen des Krisenmanagements trifft und die von Außenstehenden beobachtbar sind, Informationen auf externe Arbeitnehmer überträgt. Beispielsweise könnten externe Arbeitnehmer aus der Tatsache, daß die Unternehmensleitung in  $t_2$  den entlassenen Arbeitnehmern keine Unterstützungsmaßnahmen zukommen läßt, darauf schließen, daß sie im Falle eines Eintritts in die Unternehmung in einer Krisensituation auch nicht mit Unterstützung durch die

<sup>55</sup>Vgl. hierzu SCHMIDT (1996: 257). Über die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat können sich zudem die Legitimationsmöglichkeiten der Unternehmensleitung in diesem Zusammenhang erhöhen.

<sup>56</sup>Hierunter sind nicht nur diejenigen Arbeitnehmer zu verstehen, die in  $t_2$  bei anderen Arbeitgebern beschäftigt sind, ohne Beschäftigung sind oder gerade in das Berufsleben eintreten, sondern im weitesten Sinne auch jene Personen, die sich noch in der Schulausbildung im Sinne des Unterabschnitts II.2.2 befinden.

Unternehmensleitung rechnen können, wenn sie entlassen werden. Diese Informationsübertragung ist aus Sicht der Unternehmensleitung strenggenommen nicht eindeutig als negativ oder positiv zu bewerten. Einerseits könnten sich aufgrund der Informationsübertragung zukünftige Rekrutierungsprobleme für die Unternehmensleitung ergeben. Andererseits würde jedoch auch ein Präzedenzfall verhindert werden, über den sich die Unternehmensleitung dauerhaft an Unterstützungsmaßnahmen in Krisensituationen binden könnte.

Der *vierte* Akteur schließlich umfaßt die Gruppe der sonstigen Marktteilnehmer, die in eine dauerhafte Kooperationsbeziehung mit dem betrachteten Unternehmen eingebunden sind (z.B. Lieferanten, Kreditgeber) und aus diesem Grund beispielsweise transaktionsspezifische Investitionen in die Marktbeziehung getätigt haben. Für diese Marktteilnehmer ist insbesondere relevant, welche Konsequenzen – vor allem Liquidation oder aber Weiterführung des Unternehmens – die Krise nach sich zieht. Da eine Liquidation des Unternehmens zur Folge hätte, daß die zukünftigen Erträge aus ihren transaktionsspezifischen Investitionen wegfielen, dürften diese Marktakteure insbesondere an Maßnahmen des Krisenmanagements interessiert sein, die die Wahrscheinlichkeit für eine Weiterführung des Unternehmens in Krisensituationen maximieren.

(5) Der letzte Einzelaspekt läßt sich unmittelbar aus den vier vorangegangenen Aspekten ableiten – die Frage nach den konkreten **Maßnahmen**, die im Rahmen eines geplanten bzw. vereinbarten Krisenmanagements getroffen werden könnten. Hierbei geht es vor allem um die Frage, was für Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt in Kraft treten sollen und welche Akteure direkte bzw. indirekte Adressaten dieser Maßnahmen sein sollen. Unter indirekten Adressaten sind in diesem Zusammenhang beispielsweise externe Arbeitnehmer und Marktakteure zu verstehen, auf die unterschiedlichste Signalwirkungen von dem getroffenen Krisenmanagement ausgehen können. Konkrete Maßnahmen des Krisenmanagements könnten beispielsweise präventive Maßnahmen wie die Einrichtung eines Krisenfonds und präventive Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Investitionen in Pufferqualifikationen und Schlüsselqualifikationen) umfassen sowie Ex-post-Anpassungsmaßnahmen in Form von Änderungen bei den karrieropolitischen Gestaltungsvariablen, Entlassungen, Abfindungen für entlassene Arbeitnehmer und Umqualifizierungsmaßnahmen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die fünf Einzelaspekte eine ganze Reihe offener Fragen zur Gestaltung eines Krisenmanagements implizieren. Im folgenden Abschnitt sollen nun diese verschiedenen Einzelaspekte aufgegriffen werden, um zu *skizzieren*, wie eine geeignete quasi-rigide Karrierepolitik mit Krisenmanagement im Ansatz aussehen könnte.

### **3. Skizze einer quasi-rigiden Karrierepolitik mit Krisenmanagement**

Ausgangspunkt der folgenden Diskussion sei eine quasi-rigide Karrierepolitik, in der der Arbeitgeber aus Anreizgründen über bestimmte rigide Regelungen eine Planungsbasis für die Arbeitnehmer schafft. Eine vollkommen rigide Karrierepolitik ist jedoch aufgrund der in Abschnitt V.1 genannten Argumente aus Sicht des Arbeitgebers weder wünschenswert noch möglich. Solch eine quasi-rigide Karrierepolitik ist teilweise auch ohne ergänzende Maßnahmen eines Krisenmanagements anpassungsfähig, wenn im Zeitablauf Kontextfaktoränderungen eintreten. So besitzen Beförderungsturniere beispielsweise eine gewisse Eigenstabilität bei exogenen Schocks, sofern durch die Schocks alle Turnierteilnehmer gleichermaßen beeinträchtigt werden und sich somit die Rangfolge zwischen den Arbeitnehmern nicht verschiebt.<sup>57</sup> Subjektive Beförderungsturniere weisen den Vorteil auf, daß Vorgesetzte bei der Beurteilung untergeordneter Mitarbeiter die Konsequenzen exogener Schocks für die Arbeitsleistungen der Turnierteilnehmer entsprechend berücksichtigen können.<sup>58</sup> Sofern durch die Schocks nicht Stellen abgebaut werden, so daß subjektive Beförderungsturniere gänzlich entfallen, sondern weiterhin vakante Stellen vorhanden sind, kann die Anreizkompatibilität bei den Arbeitnehmern erhalten bleiben.<sup>59</sup>

Ein Mindestmaß an Anpassungsfähigkeit besitzt eine quasi-rigide Karrierepolitik auch allgemein dadurch, daß die Ausprägungen für einzelne karrierepolitische Gestaltungsvariablen nicht als eindeutig fixierte Werte

<sup>57</sup>Vgl. dazu die Ausführungen zu den Auswirkungen gemeinsamer Störfaktoren zu Beginn von Unterabschnitt IV.2.5.2.3.

<sup>58</sup>Vgl. BAKER (1990: 58-59).

<sup>59</sup>Es sei denn, die Qualitätsanforderungen für die Arbeitnehmer wechseln durch die exogenen Schocks, wodurch es zu dem bereits diskutierten Zeitinkonsistenzproblem kommen kann.

angegeben werden müssen, sondern statt dessen als Richtwerte innerhalb bestimmter Intervallgrenzen oder als Durchschnittswerte: So kann beispielsweise für die Anzahl der Neueinstellungen in eine bestimmte Abteilung für eine gegebene Planungsperiode ein Intervall zwischen einer Mindest- und einer Höchstanzahl vorgesehen werden.<sup>60</sup> Ähnliche Intervallvorgaben sind z.B. auch hinsichtlich der Beförderungsgeschwindigkeit von einer Hierarchiestufe für eine bestimmte Periode vorstellbar. Alternativ könnten für die Anzahl von Neueinstellungen und die Beförderungsgeschwindigkeit Durchschnittswerte festgelegt werden, die sich auf einen Zeitraum aus mehreren Perioden beziehen. Auf diese Weise könnte der Arbeitgeber dahingehend flexibel handeln, daß er in Zeiten hoher Unternehmenserfolge vergleichsweise hohe Werte für die Anzahl der Neueinstellungen und die Beförderungsgeschwindigkeit wählt und in Zeiten geringer Unternehmenserfolge entsprechend niedrige Werte, wodurch über alle Perioden hinweg betrachtet die vorgegebenen Durchschnittswerte eingehalten werden.

Dennoch ist zu vermuten, daß in Krisensituationen ein Anpassungsdruck auf die Karrierepolitik entstehen kann, der dazu führt, daß der Arbeitgeber – im Falle der Weiterführung des Unternehmens – Änderungen bei den Richt- und Durchschnittswerten der *ex ante* fixierten Gestaltungsvariablen in Erwägung zieht. Die Diskussion eines entsprechenden Krisenmanagements für solche Situationen soll im folgenden in zwei Schritten geführt werden. (i) Zunächst einmal sollen in Unterabschnitt V.3.1 die wichtigsten Probleme aufgezeigt werden, mit denen eine quasi-rigide Karrierepolitik konfrontiert wird, die auf ein ergänzendes Krisenmanagement verzichten würde. Im Prinzip ist es denkbar, daß ein Arbeitgeber aufgrund von Kosten-Nutzen-Abwägungen auf ein Krisenmanagement verzichtet, da dieses zu zusätzlichen Kosten führt, eine quasi-rigide Karrierepolitik selbst – wie oben gezeigt – bereits eine gewisse Anpassungsfähigkeit aufweist und der Erfolg eines Krisenmanagements wegen der Möglichkeit von *Ex-post*-Überraschungen sehr ungewiß ist. Letztlich ist jedoch zu bedenken, daß ein *vollständiger* Verzicht auf Maßnahmen des Krisenmanagements vermutlich aus Arbeitgebersicht nicht ratsam erscheint, da solch ein Verzicht nicht nur zu schwerwiegenden Akzeptanz-,

---

<sup>60</sup>Oder es wird eventuell nur ein Mindestwert angegeben; vgl. die Ausführungen am Ende von Unterabschnitt IV.1.4.



Unterinvestitions- und weitergehenden Signalisierungsproblemen führen (vgl. dazu Unterabschnitt V.3.1), sondern mutmaßlich auch die Konkurswahrscheinlichkeit des Unternehmens erhöhen würde.

(ii) In Unterabschnitt V.3.2 sollen daher verschiedene mögliche Maßnahmen eines Krisenmanagements aus Arbeitgebersicht auf ihre Effektivität hin überprüft werden. Sehr naheliegend wäre in diesem Zusammenhang auch eine Diskussion von Frühwarnsystemen als präventive Ex-ante-Maßnahme zur Verhinderung von Krisensituationen. Trotz ihrer hohen Relevanz sollen Frühwarnsysteme hier jedoch nicht weiter diskutiert werden, da in der Literatur bereits eine ausführliche Auseinandersetzung mit Frühwarnsystemen stattgefunden hat.<sup>61</sup> Anstelle dessen sollen Krisenmanagementmaßnahmen diskutiert werden, die sich den drei Kategorien "Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-ante-Maßnahmen", "Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen" und "Ex-post-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen" zuordnen lassen. Diese zeitbezogene Unterteilung der unterschiedlichen Maßnahmen folgt dabei den in Unterabschnitt V.2.2 eingeführten Begriffen: "Vereinbarungen" beziehen sich auf die Planung von Aktionen, "Maßnahmen" dagegen auf die Durchführung dieser Aktionen. "Ex ante" bezieht sich auf einen Zeitpunkt vor Eintritt einer Krise und "ex post" auf die Zeit während sowie nach der Krise.<sup>62</sup>

### 3.1 Probleme einer quasi-rigiden Karrierepolitik ohne Krisenmanagement

Eine quasi-rigide Karrierepolitik ist aufgrund ihrer – zum Teil zwangsläufigen – Offenheit durch dreierlei Probleme gekennzeichnet:<sup>63</sup> Akzeptanzprobleme, Unterinvestitionsprobleme und weitergehende Signalisierungsprobleme.<sup>64</sup> Alle drei Probleme sind miteinander ver-

<sup>61</sup>Vgl. z.B. schon die Beiträge in ALBACH/HAHN/MERTENS (1979) sowie die Diskussion um Frühwarnsysteme zum Erkennen schwacher Signale im Zusammenhang mit dem Konservatismuseffekt in KLOSE (1992). Vgl. auch WINTERLING (1989).

<sup>62</sup>"Ex ante" betrifft damit das in Unterabschnitt V.2.2 definierte Zeitintervall  $t_1$  und "ex post" die Zeitintervalle  $t_2$  und  $t_3$ .

<sup>63</sup>Möglich ist auch – in Anlehnung an die Kollektivziele der betrieblichen Karrierepolitik – eine Zweiteilung in Allokations- und Matchingprobleme auf der einen und Anreizprobleme auf der anderen Seite.

<sup>64</sup>Wie in Abschnitt V.1 erläutert wurde, soll durch ein Mindestmaß an Rigidität diesen Problemen zwar entgegengewirkt werden, durch die (zwangsläufig) unvollständig geplante Karrierepolitik besteht jedoch immer noch ein "verbleibender Rest" an Akzeptanz-, Unterinvestitions-

wandt, da sie größtenteils aus der einen Tatsache resultieren, daß in Krisensituationen letztlich der Arbeitgeber allein als Träger der Karrierepolitik über die weitere Vorgehensweise entscheidet,<sup>65</sup> und diese Tatsache Umverteilungseffekte zu Lasten anderer Beteiligter<sup>66</sup> (z.B. der Belegschaft) nach sich ziehen kann. Dieses wiederum ist durch die anderen Beteiligten antizipierbar.

In Unterabschnitt IV.2.6 wurde festgestellt, daß eine Kombination aus Leistungs- und Senioritätskriterium bei Beförderungsentscheidungen – mithin eine Kombination aus der Lotterie- und der Pfandlösung zur Anreizgestaltung – zahlreiche wünschenswerte Eigenschaften aus Arbeitgebersicht aufweist. Aus Sicht der Arbeitnehmer birgt diese Lösung jedoch die Gefahr, daß sie infolge einer Krise vor dem geplanten Beschäftigungsende entlassen werden und dadurch die noch ausstehenden Lohnpfandrückzahlungen durch den Arbeitgeber bzw. den erwarteten Barwert der noch nicht realisierten Karrierelotterie (im Sinne eines möglichen Gewinns zukünftiger Beförderungsturniere) verlieren.<sup>67</sup> Analoge Probleme ergeben sich im Zusammenhang mit Qualifikationsturnieren, in denen Arbeitnehmer durch den Erwerb betriebsspezifischen Humankapitals um einen betrieblichen Aufstieg miteinander konkurrieren. Hier kann es dazu kommen, daß Arbeitnehmer hohe Humankapitalinvestitionen tätigen, jedoch aufgrund einer Krise nicht mehr in den Genuß der entsprechenden Investitionserträge kommen, da sich entweder die Beförderungschancen verschlechtern oder die Arbeitnehmer sogar entlassen werden. Insgesamt läßt sich festhalten, daß Arbeitnehmer zu Beginn ihrer betrieblichen Karriere (betriebsspezifische) *Vorleistungen* in Form von außerordentlich hohen Leistungsanstrengungen,<sup>68</sup> von aufgeschobenen Lohnbestandteilen<sup>69</sup> oder von erworbenen Qualifikationen<sup>70</sup> erbringen, durch die sie gleich-

---

und weitergehenden Signalisierungsproblemen. Von "weitergehenden" Signalisierungsproblemen muß hier gesprochen werden, da die fehlende Akzeptanz eines Arbeitnehmers, in die Unternehmung einzutreten, bereits auf den Signalcharakter einer offenen, quasi-rigiden Karrierepolitik zurückgeführt werden kann.

<sup>65</sup>Es sei denn, daß in diesen Fällen gesetzliche Restriktionen wirken.

<sup>66</sup>Vgl. zu den "anderen Beteiligten" Unterabschnitt V.2.2.

<sup>67</sup>Vgl. RITTER/TAYLOR (1994: 703).

<sup>68</sup>Dieses ergibt sich über den Optionscharakter impliziter Karriereanreize.

<sup>69</sup>Vgl. dazu die Pfandlösung von LAZEAR, auf die bereits mehrfach hingewiesen wurde.

<sup>70</sup>Dieser Aspekt betrifft den Erwerb von Qualifikationen als Voraussetzung für eine Beförderung.

sam in ihre betriebliche Karriere mit dem Arbeitgeber investieren, die jedoch im Rahmen einer quasi-rigiden Karrierepolitik (ohne Krisenmanagement) nicht gegen die Folgen von Krisen abgesichert sind.

Alle diese Arbeitnehmergeleistungen basieren auf der Planung einer dauerhaften Kooperationsbeziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern, die infolge einer Unternehmenskrise jedoch vorzeitig beendet sein kann. Da Arbeitnehmer diese Möglichkeit einer Krise antizipieren können, kann es zu zweierlei Problemen kommen – zu **Akzeptanzproblemen** sowie zu **Unterinvestitionsproblemen**. Unter Akzeptanzproblemen ist zu verstehen, daß sich *externe Arbeitnehmer* aufgrund der fehlenden Absicherung ihrer möglichen Vorleistungen erst gar nicht zu einer Bewerbung beim betrachteten Arbeitgeber entschließen oder aber lediglich Spotkontrakte akzeptieren, über die keine langfristigen Investitionen in die Arbeitsbeziehung geplant werden. Nachteile ergeben sich demnach insofern für den Arbeitgeber, als externe Talente von einer Bewerbung abgeschreckt werden bzw. ihr Potential durch Spotkontrakte nicht voll genutzt werden kann. Das Unterinvestitionsproblem ist eng mit dem Akzeptanzproblem verbunden und kommt dann zum Tragen, wenn Arbeitnehmer trotz der fehlenden Absicherung in die Unternehmung eintreten. Diese *internen Arbeitnehmer* werden aufgrund der Unsicherheit ihrer Investitionserträge – bei der Wahl der Arbeitsanstrengungen und der Humankapitalinvestitionen – mutmaßlich unterhalb desjenigen “Investitionsniveaus” bleiben, das bei einer Unterstützung der quasi-rigiden Karrierepolitik durch ein Krisenmanagement erzielbar ist.<sup>71</sup>

Zu Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen kann es letztlich nicht nur bei den Arbeitnehmern, sondern auch bei *anderen Akteuren* kommen, die in Unterabschnitt V.2.2 genannt wurden. Beispielsweise tätigen oftmals auch Zulieferer spezifische Investitionen in die Kooperationsbeziehung mit dem betrachteten Arbeitgeber. Wenn nun die dauerhafte Aufrechterhaltung dieser Kooperationsbeziehung jederzeit durch mögliche Krisen bedroht wird, zu deren Bewältigung und damit zur Verhinderung der Liquidation des Unternehmens kein Krisenmanagement existiert, so ist zu vermuten, daß die Zulieferer entweder in die Kooperationsbeziehung gar nicht einwilligen oder aber zumindest nur ein relativ geringes Niveau an spezifischen Investitionen wählen. Auch auf seiten

<sup>71</sup>Vgl. zum Unterinvestitionsproblem beispielsweise HART/MOORE (1988: 776).

von Kreditgebern könnten Akzeptanzprobleme (hier: bei der Kreditvergabe) entstehen, wenn ein Arbeitgeber vollständig auf Krisenmanagementmaßnahmen verzichtet, die die Wahrscheinlichkeit einer ansonsten vermeidbaren Liquidation des Unternehmens verringern würden.

Schließlich haften einer quasi-rigiden Karrierepolitik *ohne* Krisenmanagement auch noch **weitergehende Signalisierungsprobleme** an. Diese können sowohl *ex ante* bei der Ankündigung einer quasi-rigiden Karrierepolitik entstehen als auch *ex post* bei Eintritt einer Krise. Ein Beispiel für den ersten Fall bilden Kostennachteile für den Arbeitgeber, wenn externe Arbeitnehmer sowie andere Akteure in die Arbeits- bzw. Kooperationsbeziehung einwilligen, dafür aber einen entsprechenden monetären Ausgleich für die Unsicherheit verlangen.<sup>72</sup> Solch ein Ausgleich könnte darin bestehen, daß Arbeitnehmer beim Eintritt in die Unternehmung hohe Einstiegsgehälter oder eine höhere Beteiligung des Arbeitgebers an den betriebspezifischen Humankapitalinvestitionen fordern. Analog könnten Zulieferer verlangen, daß der Anteil des betrachteten Arbeitgebers an den spezifischen Zuliefererinvestitionen steigen soll. Ein Beispiel für den zweiten Fall bildet die Fluktuation junger Talente unter den Arbeitnehmern, die zwar infolge einer bestimmten Krise nicht ihren Arbeitsplatz verlieren, die Entlassung anderer Arbeitnehmer jedoch als Signal für das mögliche Verhalten des Arbeitgebers ihnen gegenüber bei zukünftigen Krisen werten.<sup>73</sup> Analog ist in solch einem Fall aus Arbeitgebersicht auch eine schädliche Signalwirkung im Hinblick auf junge externe Talente zu befürchten.

### 3.2 Krisenmanagement

Abschließend sollen Vereinbarungen im Rahmen eines Krisenmanagements diskutiert werden, durch die sich die drei in Unterabschnitt V.3.1 genannten Probleme eines Arbeitgebers möglichst verhindern lassen. Diese Vereinbarungen können gemäß dem Zeitpunkt ihrer Planung insgesamt in drei Blöcke eingeteilt werden.

---

<sup>72</sup>Damit ergeben sich insgesamt zweierlei Arten von Rekrutierungsproblemen aufgrund eines Reputationsverlustes des Arbeitgebers: zum einen ein kleinerer Bewerberpool (Akzeptanzproblem), zum anderen höhere Lohnkosten.

<sup>73</sup>Zu einer solchen Fluktuation kommt es allerdings nur dann, wenn mindestens ein anderer Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt existiert, der eine quasi-rigide Karrierepolitik anbietet, die über ergänzende Maßnahmen eines Krisenmanagements besser abgesichert ist.

### 3.2.1 Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-ante-Maßnahmen

Hierunter fallen sämtliche Maßnahmen eines Krisenmanagements, die gleichzeitig mit der Festlegung der quasi-rigiden Karrierepolitik geplant sowie durchgeführt werden. Zunächst einmal könnte der Arbeitgeber sich entscheiden, die aus der Pfand- und/oder Lotterielösung aufgeschobenen Lohnbestandteile in einen **überbetrieblichen Pensionsfonds** eingehen zu lassen:<sup>74</sup> Zukünftige (erwartete) Karriereeinkommenssteigerungen über die Pfand- oder die Lotterielösung sind impliziter Natur, für die üblicherweise auch keine expliziten Pensionszusagen getroffen werden, so daß für den Arbeitgeber auch keine Verpflichtung besteht, entsprechende Kapitaldeckungen zu bilden.<sup>75</sup> Auf diese Weise haben die Arbeitnehmer, die zudem hauptsächlich über ihr Humankapital und daher nur über äußerst schlechte Diversifikationsmöglichkeiten verfügen, ein erhebliches Risiko zu tragen.<sup>76</sup> Selbst wenn ein opportunistisches Arbeitgeberverhalten ausgeschlossen werden kann, droht den Arbeitnehmern im Falle ungünstiger organisationsdemographischer Entwicklungen (z.B. durch einen Einstellungsstopp) und einer Umlagefinanzierung der betrieblichen Pensionsansprüche oder gar im Konkursfall der Verlust der noch nicht ausgezahlten, über die Pfand- oder Lotterielösung aufgeschobenen Lohnbestandteile. Als Lösung bietet sich für den Arbeitgeber die Errichtung eines überbetrieblichen Pensionsfonds ein, in die die jeweils aufgeschob-

<sup>74</sup>Vgl. GRÜNBICHLER (1991: 86-87); KNOLL (1994: 174). Insolvenzversicherungsfonds für aufgeschobene Lohnzahlungen werden auch im Zusammenhang mit der Vorruhestandsregelung für ältere Arbeitnehmer diskutiert; vgl. WEIDENFELD (1997).

<sup>75</sup>Vgl. KNOLL (1994: 196), (1995: 290). Im Falle expliziter Pensionszusagen sind die versprochenen Zahlungen an die Arbeitnehmer über Pensionskassen, Direktversicherungen oder Pflichtversicherungsbeiträge an den Pensionssicherungsverein (PSV) vom Insolvenzrisiko des Unternehmens abgekoppelt. Vgl. FUNK (1987: 882) im Zusammenhang mit Paragraph 1 Absatz 2 und 3 sowie den Paragraphen 7 bis 15 BetrAVG (Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung); KRAHNEN (1990: 210). Zum PSV als Träger der Insolvenzversicherung vgl. SCHEFFLER (1990: 103-104); GRÜNBICHLER (1991: 51-60). Zum Insolvenzschutz aufgeschobener Lohnzahlungen vgl. auch SCHMAHL (1996). Im Falle einer Direktzusage eines Unternehmens und der Zahlung von Pflichtbeiträgen an den PSV ergibt sich als neue Agency-Beziehung das Verhältnis zwischen dem Topmanagement des betrachteten Unternehmens als Agent und den übrigen an den PSV zahlenden Unternehmen als Principal; vgl. GRÜNBICHLER (1991: 69-71). Auch für explizite Pensionszusagen gilt, daß der Arbeitnehmer einen Vermögensverlust im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung erleidet – selbst dann, wenn er im Entlassungsfall seine bisherigen Pensionsansprüche nicht verliert und unter gleichen Konditionen auf einem identischen Karrierepfad sofort bei einem anderen Arbeitgeber weiterarbeiten kann; vgl. KRAHNEN (1990: 203-207). Dieser Vermögensverlust steigt entsprechend, wenn ein unvorhergesehen entlassener Arbeitnehmer nicht sofort einen adäquaten neuen Arbeitsplatz findet und/oder für eine Zeit lang ohne Beschäftigung verbleibt.

<sup>76</sup>Vgl. PICOT/WENGER (1988: 37-38); KRAHNEN (1990: 201); KNOLL (1994: 146).

benen Lohnzahlungen aus der Pfandlösung eingezahlt werden. Später erhält der Arbeitnehmer dann sein Pfand aus dem Pensionsfonds und nicht vom Arbeitgeber zurück. Dieses hätte den Vorteil, daß Arbeitnehmer nicht mehr das Risiko zu tragen haben, daß ihre Vorleistungen aus der Pfandlösung in Krisenzeiten verlorengehen könnten, was wiederum dem Akzeptanz- und dem Unterinvestitionsproblem der Arbeitnehmer entgegenwirkt.

Eine analoge Vorgehensweise für die Lotterielösung erweist sich als schwierig. Zwar handelt es sich auch hier um aufgeschobene Lohnbestandteile – die Leistungsanstrengung eines relativ jungen Arbeitnehmers ist aufgrund des Optionscharakters einer betrieblichen Karriere signifikant höher als in einem einmaligen Beförderungsturnier –, die Berechnung dieser Lohnbestandteile ist jedoch nicht ganz unproblematisch, da u.a. im Konkursfall ungeklärt bleibt, ob der Arbeitnehmer tatsächlich an sämtlichen nicht mehr realisierten Beförderungsturnieren teilgenommen hätte. Denkbar ist z.B., daß der Arbeitnehmer beabsichtigte, in Kürze den Arbeitgeber zu wechseln, wodurch die Karriereoption (und daher auch die in den bisherigen Perioden gewählten Arbeitsanstrengungen) für den Arbeitnehmer geringer war als ursprünglich vom Arbeitgeber geplant. Im Konkursfall würde der Arbeitnehmer die geplante kurze Verweildauer allerdings kaum zugeben.

Möglicherweise könnte vom Arbeitgeber jedoch für einen Arbeitnehmer zu Beginn dessen betrieblicher Karriere der Barwert der diskontierten Verliererpreise sämtlicher zukünftiger Beförderungsturniere in einen überbetrieblichen Pensionsfonds eingezahlt werden. Dieser Betrag wird im Laufe der Zeit – also mit jedem gewonnenen bzw. verlorenen Beförderungsturnier des Arbeitnehmers – an den *Arbeitgeber* zurückgezahlt. Der Arbeitnehmer würde dann im Falle eines Konkurses aufgrund unerwarteter Kontextfaktoränderungen den verbleibenden Restbetrag als Abfindung bzw. Pension erhalten.

Diese Vorgehensweise ist jedoch aus mehreren Gründen nicht ganz unproblematisch. Zwar bemißt ein Arbeitnehmer seine Arbeitsanstrengungen sowie seine Bemühungen, Humankapital zu erwerben, anhand des möglichen Gewinns vieler zukünftiger Beförderungsturniere, so daß seine Anstrengungen zu Beginn seiner betrieblichen Karriere entsprechend hoch sind und eine sehr hohe Anfangszahlung des Arbeitgebers in den

Pensionsfonds insofern auch gerechtfertigt erscheinen lassen. Über alle Arbeitnehmer hinweg betrachtet könnten solche Pensionsfondszahlungen des Arbeitgebers jedoch extrem hoch sein und letztlich aufgrund kurzfristig fehlender Liquidität zum Verzicht auf (andere) lohnenswerte Investitionsprojekte führen. Offen ist allgemein die geeignete Höhe der Pensionsfondszahlung des Arbeitgebers, was bereits anhand des obigen Punkts über die geplante Verweildauer deutlich wurde. Die Bemessung anhand der Verliererpreise der Beförderungsturniere erscheint aus Arbeitgebersicht möglicherweise unangemessen hoch, da den Arbeitnehmern die Arbeitsanstrengungen aus zukünftigen Turnieren erspart geblieben sind. Durch relativ hohe Pensionsfondseinzahlungen könnten zudem Anreize für Arbeitnehmer geschaffen werden, die Konkurswahrscheinlichkeit des Unternehmens zu erhöhen. Insbesondere für Arbeitnehmer mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen (z.B. im Managementbereich) könnte der zuletzt genannte Punkt relevant werden.

Denkbar ist jedoch auch noch eine andere Entschädigungslösung für den Konkursfall. Zur Vereinfachung sei dazu angenommen, daß die geplante Verweildauer des Arbeitnehmers derjenigen Verweildauer entspricht, mit der auch der Arbeitgeber die betriebliche Karriere des Arbeitnehmers (z.B. bis zum Verrentungszeitpunkt) kalkuliert hat, und daß die Beteiligten mit einem wohlstrukturierten Entscheidungsmodell (wie beispielsweise dem von ROSEN 1986) konfrontiert sind. Mit Eintritt des Arbeitnehmers in die Unternehmung zahlt der Arbeitgeber zunächst einen hinreichend großen Geldbetrag in einen überbetrieblichen Pensionsfonds ein. Falls nun der Arbeitnehmer durch Konkurs des Unternehmens seinen Arbeitsplatz vor dem geplanten Karriereende verliert, sind die vom Arbeitnehmer bisher geleisteten Arbeitsanstrengungen im Lichte der nun ex post realisierten Karrierelotterie zu hoch bzw. die Turnierlohnstruktur<sup>77</sup> im Lichte der realisierten Anstrengungen zu niedrig, da zukünftige Beförderungsturniere entfallen.

Zwei unterschiedliche Arten der Entschädigung des Arbeitnehmers ließen sich nun vornehmen. *Zum einen* könnte von den realisierten Arbeitsanstrengungen<sup>78</sup> des Arbeitnehmers ausgegangen und hierzu die

<sup>77</sup>Mit Turnierlohnstruktur sind die Verlierer- und Gewinnerpreise der unterschiedlichen Beförderungsturniere auf den verschiedenen Hierarchieebenen gemeint.

<sup>78</sup>Üblicherweise ist vor dem Hintergrund des Hidden action-Problems der Principal-Agent-Theorie davon auszugehen, daß die Leistungsanstrengungen des Arbeitnehmers nicht di-

jenige Turnierlohnstruktur konstruiert werden, vor deren Hintergrund die vom Arbeitnehmer gewählten Anstrengungen optimal (im Sinne einer NASH-Gleichgewichtsstrategie) wären. Diese fiktive Turnierentlohnung ist wegen des konkursbedingten Wegfalls von Beförderungsturnieren zwangsläufig höher als die ex post ausgezahlte Turnierentlohnung. Als Entschädigung könnte dem Arbeitnehmer nun der Differenzbetrag zwischen der fiktiven und der ex post ausgezahlten Turnierentlohnung aus dem überbetrieblichen Pensionsfonds überwiesen werden, während der restliche für den Arbeitnehmer in den Pensionsfonds eingezahlte Betrag der verbleibenden Konkursmasse des Arbeitgebers zugeführt wird. *Zum anderen* könnte aber auch von der ex post realisierten Turnierentlohnung ausgegangen und hierzu diejenigen Arbeitsanstrengungen berechnet werden, die im Lichte der gegebenen Turnierlohnstruktur aus Arbeitnehmersicht optimal (im Sinne einer NASH-Gleichgewichtsstrategie) gewesen wären. Analog zur vorherigen Überlegung müssen diese fiktiven Anstrengungen zwangsläufig geringer sein als die ex post tatsächlich realisierten Leistungsanstrengungen. Man könnte nun den Differenzbetrag zwischen den ex post realisierten und den fiktiven Leistungsanstrengungen berechnen und mit einem ex ante vereinbarten Lohnsatz gewichten. Der sich daraus ergebende Geldbetrag würde dann an den Arbeitnehmer aus dem Pensionsfonds als Abfindung oder Pension gezahlt werden. Der im Pensionsfonds verbleibende Restbetrag würde wiederum in die Konkursmasse des Arbeitgebers eingehen.

Durch diese beiden Varianten könnte eine leistungsadäquate, konkurssichere Entschädigung des Arbeitnehmers erreicht werden. Das Problem der überaus hohen Kapitalbindung auf seiten des Arbeitgebers – auch hier wurde zunächst von einer hohen Anfangsauszahlung ausgegangen – könnte gegebenenfalls dadurch umgangen werden, daß der Arbeitgeber statt der einmaligen Anfangsauszahlung zu Beginn jeder Periode einen entsprechend kleinen Betrag vor dem Hintergrund derjenigen fiktiven Möglichkeit an den überbetrieblichen Pensionsfonds überweist, daß nach der Periode der Konkursfall eintritt.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß die Ex-ante-Maßnahme, einen überbetrieblichen Pensionsfonds für die aufgeschobenen Lohnbestandteile der

---

rekt beobachtbar sind. Der Arbeitgeber hat jedoch die Möglichkeit, den für die gegebene Situation rationalen Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers über die entsprechenden NASH-Gleichgewichtsbedingungen zu rekonstruieren.



Arbeitnehmer einzurichten, aus Arbeitgebersicht auf dem ersten Blick eine effektive Maßnahme darstellt, da hierdurch Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen der Arbeitnehmer entgegengewirkt wird. Die Errichtung eines überbetrieblichen Pensionsfonds für die Pfandlösung beispielsweise erscheint aus Sicht des Arbeitgebers zunächst einmal weitgehend unproblematisch, da die monetären Einzahlungen in den Fonds dem Arbeitgeber keine direkten zusätzlichen Kosten oder Liquiditätsprobleme entstehen lassen.<sup>79</sup> Letztlich ist jedoch für die Errichtung eines überbetrieblichen Pensionsfonds – sei es im Zusammenhang mit der Pfandlösung oder aber mit der Lotterielösung – folgende grundsätzliche Problematik zu beachten: Wenn sämtliche Arbeitnehmer durch einen überbetrieblichen Pensionsfonds vollständig gegen Konkursrisiken abgesichert werden, ist es für die Arbeitnehmer strenggenommen rational, über eine Leistungszurückhaltung den Konkurs des Unternehmens herbeizuführen. Die Leistungszurückhaltung wäre für sie unmittelbar nutzenerhöhend, ihre Vorleistungen würden sie aus dem Pensionsfonds zurückerhalten, und eine Negativstigmatisierung in Form des Lemon-Effekts (vgl. Unterabschnitt IV.3.2.1) würde auch nicht eintreten, da sie ihre Arbeitsplätze nicht infolge einer individuellen Entlassung, sondern infolge einer Betriebsschließung verlieren. Insgesamt würde über eine vollständige Versicherung also ein typisches Moral hazard-Problem für den Arbeitgeber entstehen, was schließlich dafür spricht, höchstens einen Teil der Arbeitnehmerleistungen über einen überbetrieblichen Pensionsfonds abzusichern, so daß Arbeitnehmer ein Interesse an Maßnahmen zur Verhinderung des Konkursfalls haben. Eine vollständige Versicherung wäre lediglich dann möglich, wenn der überbetriebliche Pensionsfonds als dritte Partei eindeutig beurteilen könnte, ob eine exogen ausgelöste Krise oder ein (kollektives) Arbeitnehmerfehlverhalten für den Konkurs verantwortlich war. Diese sehr strenge Informationsvoraussetzung für eine dritte Partei dürfte in der Realität jedoch üblicherweise nicht erfüllt sein.<sup>80</sup>

<sup>79</sup>Eine Einschränkung muß allerdings doch gemacht werden: Wenn zuvor ohne den Fonds die Pfandlösung mit einer Umlagefinanzierung kombiniert war, so daß spätere Arbeitnehmerneintrittskohorten in die Unternehmung durch ihren teilweisen Lohnverzicht die Pfandrückzahlungen an frühere Kohorten finanzierten, dann entfällt nun der Vorteil für den Arbeitgeber, daß Arbeitnehmer nicht mehr als eine Art Eigenkapitalgeber fungieren. Dieser frühere Vorteil betrifft bei gleichbleibender Alterszusammensetzung der Belegschaft jedoch weitestgehend nur die erste(n) Arbeitnehmerneintrittskohorte(n).

<sup>80</sup>Der Grad der Absicherung von Konkursrisiken für Arbeitnehmer wird schließlich auch durch die Wettbewerbsbedingungen auf dem Arbeitsmarkt mitbeeinflusst.

Als weitere präventive Vorkehrung für Krisensituationen könnten vom Arbeitgeber **Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen** bei der Belegschaft vorgenommen werden.<sup>81</sup> Solche vorbeugenden Maßnahmen könnten dazu dienen, daß Arbeitnehmer ex post bei Eintritt einer Krise relativ flexibel im Unternehmen umsetzbar sind oder mit nur vergleichsweise geringem Aufwand umqualifiziert werden können und dadurch letztlich eine Beendigung ihrer betrieblichen Karriere verhindert wird. Dieses wiederum würde dazu führen, daß dem Akzeptanz- und dem Unterinvestitionsproblem der Arbeitnehmer entgegengewirkt wird. Zwei Möglichkeiten von Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen sind hierbei denkbar. Zum einen könnte der Arbeitgeber über eine qualifikationsabhängige Entlohnung, bei der Arbeitnehmer über das Erlernen von zusätzlichen Fähigkeiten sogenannte Flexibilitätspunkte erwerben und dadurch eine höhere Entlohnung realisieren, geeignete Anreize setzen, damit die Arbeitnehmer *Pufferqualifikationen*<sup>82</sup> bilden. Diese werden zwar ex ante noch nicht von den Arbeitnehmern benötigt, sie könnten jedoch z.B. im Falle von Ex-post-Überraschungen äußerst relevant werden.<sup>83</sup> Zudem könnten Arbeitnehmer gegebenenfalls kurzfristig besser auf Störungen im Arbeitsprozeß reagieren. Außerdem könnten dadurch Allokationsvorteile erzielt werden, daß Arbeitnehmer bei unerwarteten Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen schneller (weil ohne zusätzliche Weiterbildung) umgesetzt werden können, wodurch sich Opportunitätskosten der Zeit einsparen lassen. Durch eine Erhöhung der Einsatzflexibilität bei den Arbeitnehmern über Pufferqualifikationen sinken für diese ex ante ihre Entlassungsrisiken und für den Arbeitgeber damit Akzeptanz- und Unterinvestitionsprobleme. Allerdings hat der Arbeitgeber hierfür den Preis zu bezahlen, daß er ex ante vergleichsweise hohe Lohnkosten zu zahlen hat<sup>84</sup> und letztendlich ex ante unklar bleiben muß, ob die Pufferqualifikationen – sofern diese denn nur wegen möglicher Ex-post-Überraschungen gebildet wurden –

<sup>81</sup>HARDES/SCHMITZ (1991: 666-667) räumen einer langfristigen Planung der Anpassungsflexibilität (z.B. mit Hilfe von Schlüsselqualifikationen) vor dem Hintergrund nicht-antizipierbarer Technikentwicklungen größere Vorteile als einer ständigen Aktualisierung von Detailqualifikationen anhand laufender technologischer Entwicklungen ein.

<sup>82</sup>Vgl. im Zusammenhang mit internen Arbeitsmärkten auch OSTERMAN (1987: 58).

<sup>83</sup>Vgl. ECKARDSTEIN (1991: insbesondere 226-227) zur Steigerung der Personaleinsatzflexibilität sowie zur Relevanz von Zusatzqualifikationen bei unerwarteten Störungen des Produktionsprozesses.

<sup>84</sup>Vgl. ECKARDSTEIN (1991: 227-229).

überhaupt jemals relevant werden können.<sup>85</sup>

Zum anderen könnte der Arbeitgeber auch in sogenannte *Schlüsselqualifikationen* investieren.<sup>86</sup> Schlüsselqualifikationen sind "solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl an Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens" (MERTENS 1974: 40).<sup>87</sup> Schlüsselqualifikationen sind demnach weder arbeitsplatzspezifische, noch betriebsspezifische, noch berufsfachliche Detailqualifikationen. Es handelt sich vielmehr um solche allgemeinen Fähigkeiten, die mittelfristig prognostizierbar sind und die Ausübung sowie das Erlernen von Detailqualifikationen für Arbeitnehmer erleichtern. Im Führungskräftebereich könnten dieses beispielweise allgemeine Methoden strategischer Planung sowie entscheidungs- und spieltheoretische Kenntnisse im Zusammenhang mit Ansätzen des strategischen Managements sein, aber auch solche Fähigkeiten, die die allgemeine Lernfähigkeit von Individuen erhöhen. Schlüsselqualifikationen können daher aufgabenbezogene Detailqualifikationen nicht ersetzen, jedoch im Falle von Kontextfaktoränderungen eine schnellere und kostengünstigere Umstellung auf neue Detailqualifikationen ermöglichen.<sup>88</sup>

Die möglicherweise große Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für Qualifikationsanpassungen in Krisensituationen, in denen eine (teilweise)

<sup>85</sup>In einer Welt, in der vollständige bedingte Verträge planbar sind, kann ein optimaler Versicherungsvertrag abgeschlossen werden, da erwartete Schäden kalkulierbar sind. Hierbei tritt oftmals der Fall ein, daß Versicherungsnehmer zwar eine Versicherungsprämie leisten, aber keinen Schadensausgleich in Anspruch nehmen müssen. Dieser Punkt ist in dieser Passage nicht gemeint, da er zur Grundidee von Versicherungsverträgen zählt und kein Problem darstellt. Gemeint ist hier dagegen das Problem, daß vor dem Hintergrund möglicher Ex-post-Überraschungen ex ante nicht sicher ist, ob überhaupt bzw. mit welcher Wahrscheinlichkeit Umweltzustände eintreten können, in denen eine "Versicherung" über Pufferqualifikationen relevant wird. Optimale Versicherungsverträge sind dadurch nicht mehr bestimmbar.

<sup>86</sup>Das Konzept der Schlüsselqualifikationen ist vor allem unter Erziehungswissenschaftlern sehr kontrovers diskutiert worden; vgl. dazu u.a. RUMMLER (1991). Zu einer ökonomischen Analyse von Schlüsselqualifikationen vgl. die Ausführungen von GAUGLER (1987), (1992), auf die sich die meisten der folgenden Überlegungen beziehen.

<sup>87</sup>Zu einer Aufzählung verschiedener Arten von Schlüsselqualifikationen vgl. z.B. LÜBBEN (1991: 250-251).

<sup>88</sup>Vgl. GAUGLER (1987: 77), (1992: 184-185). Zu hohen Gewinneinbußen aufgrund langer Anpassungsdauern bei einer reinen Beschränkung auf Ad-hoc-Anpassungen vgl. auch HÜBLER (1983: 74).

Entwertung von Arbeitnehmerqualifikationen stattgefunden hat, beruht auf der Vermutung, daß Schlüsselqualifikationen langfristiger prognostizierbar und damit stabiler sind als Detailqualifikationen.<sup>89</sup> Schlüsselqualifikationen rechnen sich für einen Arbeitgeber (falls *er* die Kosten für diese Humankapitalinvestitionen trägt) dann, wenn die Kosten für den Erwerb von Schlüsselqualifikationen geringer sind als die erwarteten eingesparten Kosten bei der Anpassung der Detailqualifikationen im Falle des Eintritts einer Krisensituation. Problematisch ist allerdings, daß solch ein Kosten-Nutzen-Kalkül strenggenommen nicht rechenbar ist, da z.B. Ex-post-Überraschungen definitionsgemäß die Berechnung des Erwartungswertes für die eingesparten Anpassungskosten nicht zulassen. Es lassen sich vom Arbeitgeber jedoch durchaus Kalkulationen derart vornehmen, daß sich die Investition in Schlüsselqualifikationen insbesondere lohnt, je langfristiger diese prognostizierbar sind, und insbesondere für jene Unternehmen, für die die Opportunitätskosten der Zeit aufgrund einer zeitaufwendigeren Anpassung der Detailqualifikationen ohne den Rückgriff auf Schlüsselqualifikationen im Falle unerwarteter Kontextfaktoränderungen besonders hoch wären.

Allerdings ist auch die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Rahmen des Krisenmanagements aus Arbeitgebersicht nicht ganz unproblematisch. Zunächst einmal sind auch Schlüsselqualifikationen im Laufe der Zeit einem Wandel unterworfen, wenn auch in der Regel einem langsameren als Detailqualifikationen.<sup>90</sup> Schlüsselqualifikationen bergen für den Arbeitgeber auch ein weitergehendes Problem. Da Schlüsselqualifikationen zwangsläufig sehr allgemeiner Natur und daher in sehr vielen Unternehmen anwendbar sind, wächst für den Arbeitgeber die Gefahr, daß die betreffenden Arbeitnehmer zu anderen Unternehmen abwandern könnten oder von anderen Unternehmen, die die Investitionskosten für jene Schlüsselqualifikationen umgehen wollen, direkt abgeworben werden. Dadurch erhöhen sich wiederum die notwendigen Bindungskosten

<sup>89</sup>Vgl. GAUGLER (1987: 76-80), (1992: 185).

<sup>90</sup>Vgl. MERTENS (1974: 36); GAUGLER (1987: 77-79), (1992: 185); MOSER (1992: 193). GAUGLER (1987) belegt den Wandel von Schlüsselqualifikationen anhand dreier zeitlicher Stufen: der Übergang vom Konzept der extra-funktionalen Fertigkeiten im Sinne DAHRENDORFS (1956) zu den von MERTENS (1974) unterschiedenen vier Arten von Schlüsselqualifikationen (Basisqualifikationen, Horizontqualifikationen, Breiterelemente, Vintage-Faktoren) bis hin zum Verständnis von Schlüsselqualifikationen der Expertenkommission der Landesregierung Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 1985.

(z.B. hohe Abfindungszahlungen für lange Verweildauern) für einen in Schlüsselqualifikationen investierenden Arbeitgeber.

Insgesamt gesehen läßt sich festhalten, daß Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen aus Arbeitgebersicht effektiv sind, da durch sie Anpassungskosten gesenkt werden können, die bei Eintritt einer Krise pro Arbeitnehmer im Falle einer Aufrechterhaltung des bestehenden Arbeitsverhältnisses anfallen. Dadurch sinkt wiederum das Entlassungsrisiko der Arbeitnehmer, was letztlich zu einer Verringerung von Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen auf der Arbeitnehmerseite führt. Eine Weiterbeschäftigung von Arbeitnehmern bei Eintritt einer Krisensituation hat zudem für den Arbeitgeber den Vorteil, daß z.B. bei einer Krise in Form eines Technologieschocks das noch nicht entwertete (betriebspezifische) Humankapital der Arbeitnehmer weiterhin vom Arbeitgeber genutzt werden kann. Akzeptanzprobleme werden außerdem verringert, da Arbeitnehmer durch Puffer- und/oder Schlüsselqualifikationen selbst im Entlassungsfalle vermutlich bessere Wiederbeschäftigungschancen bei anderen Arbeitgebern haben als ohne diese Qualifikationsmaßnahmen. Möglicherweise kann über Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen auch weitergehenden Signalisierungsproblemen hinsichtlich anderer Akteure wie Kreditgeber oder Zulieferer vorgebeugt werden, wenn insgesamt für die Unternehmung die Anpassungskosten für eine Umstellung auf neue Kontextsituationen gesenkt werden und dadurch eine Liquidation des Unternehmens infolge einer Krise "unwahrscheinlicher" wird.

Trotz der Effektivität von Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen bleibt aus Arbeitgebersicht einzuwenden, daß sich diese Maßnahmen möglicherweise nicht rechnen, was wiederum zu einem Ex-ante-Zeitpunkt nicht genau kalkulierbar ist.<sup>91</sup> Beispielsweise ist ex ante unklar, ob überhaupt in absehbarer Zeit eine Krise (z.B. Technologieschock) eintreten wird und ob in diesem Falle die zusätzlichen Puffer- und/oder Schlüsselqualifikationen zum Tragen kommen können. Selbst dann, wenn gerade die zusätzlichen Qualifikationen bei Eintritt einer bestimmten Krise relevant werden, kann daraus für den Arbeitgeber ein erhebliches Problem folgen: Arbeitnehmer haben in solch einer Situation möglicherweise ei-

<sup>91</sup>Der Arbeitgeber zahlt quasi eine Art "Versicherungsprämie" in Form von Investitionen in Ex-ante-Qualifikationsmaßnahmen, wobei er ex ante aufgrund der Möglichkeit von Ex-post-Überraschungen keinen "erwarteten Schaden" berechnen und daher auch nicht genau entscheiden kann, ob diese Prämie zu hoch ist.

ne verbesserte Verhandlungsposition und könnten infolge dessen über höhere Entgeltforderungen bzw. -nachverhandlungen eine Umverteilung der Kooperationsrente, die zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber erzielt wird, zu ihrem Vorteil durchsetzen.<sup>92</sup> Letztlich sind mit Puffer- bzw. Schlüsselqualifikationen nicht unerhebliche (Opportunitäts-)Kosten zum Ex-ante-Zeitpunkt verbunden, wodurch aufgrund (zeitweilig) verringerter Unternehmensgewinne die Gefahr einer Krise gegebenenfalls steigen kann und somit nicht unbedingt nur positive Signalisierungseffekte im Hinblick auf die beschäftigten Arbeitnehmer und außenstehende Akteure erzielt werden.

Als dritte präventive Vorkehrung gegen Krisensituationen könnte der Arbeitgeber die Unternehmung ex ante auf **anpassungsfähige Organisationsstrukturen** umstellen, die es einerseits Arbeitnehmer und Arbeitgeber erlauben, möglichst frühzeitig und innovativ auf mögliche Kontextfaktoränderungen zu reagieren, und die andererseits in dem Sinne anpassungsfähig sind, daß sie nicht bereits bei geringen Änderungen Restrukturierungen verlangen, verbunden mit entsprechend gravierenden Auswirkungen auf die betrieblichen Karrierestrukturen. Diese beiden Kriterien erfüllen beispielsweise großenteils neuere dezentrale Organisationsstrukturen,<sup>93</sup> die grob eine Partizipation sowie eine Delegation von Entscheidungsrechten auf Gruppen bzw. Teams vorsehen. Durch die verstärkte Beteiligung von Nichtführungskräften an Gruppenentscheidungen sollen deren dezentralen Informationen und ihre Problemlösungs- sowie Innovationspotentiale besser genutzt werden. Der Wissensaustausch zwischen den Teammitgliedern und den verschiedenen Teams kann zusätzlich durch Job rotation der Mitarbeiter innerhalb bzw. zwischen den Gruppen sowie durch geeignete Anreizsysteme forciert werden, die die Entlohnung des einzelnen Arbeitnehmers stärker von kollektiven Entlohnungsbemessungsgrundlagen (wie z.B. Teamoutput oder

<sup>92</sup>Dieses Argument geht von der impliziten Annahme aus, daß Arbeitnehmer mit den wertvollen Puffer- bzw. Schlüsselqualifikationen in der Krisensituation knapp sind. Es läßt sich jedoch auch andersherum argumentieren, daß gerade dann, wenn möglichst viele Arbeitnehmer Pufferqualifikationen erhalten und/oder der Arbeitgeber einen Puffer an Arbeitnehmern innerhalb seiner Belegschaft bildet, Arbeitnehmer, die in solch einer Situation über ihre Entlohnung nachverhandeln wollen, wegen der nun entschärften Knappheitssituation leichter vom Arbeitgeber ersetzbar sind; vgl. STOLE/ZWIEBEL (1996: insbesondere 207, 218).

<sup>93</sup>Vgl. zu neueren dezentralen Organisationsstrukturen ECKARDSTEIN (1987), (1992); BEISHEIM/ECKARDSTEIN/MÜLLER (1991); HOHMANN (1992); HENSELER (1992); KLEIN-SCHMIDT/PEKRUHL (1994); KÜHL (1995).

Unternehmenserfolg) abhängig machen.

Einerseits sollen auf diese Weise lernende Gruppen und bei Anwendung der Dezentralisationsidee auf die gesamte Unternehmung auch letztlich eine lernende Organisation<sup>94</sup> geschaffen werden, die aufgrund der besseren Nutzung dezentraler Informationen und Ideen Kontextfaktoränderungen sowie daraus resultierende Krisen für die Unternehmung möglichst frühzeitig erkennt oder zumindest im Eintrittsfall sehr rasch auf diese Veränderungen reagieren kann.<sup>95</sup> Andererseits bestehen in neueren dezentralen Organisationen keine starren Organisationsstrukturen in Form von eindeutigen Weisungs- und Entscheidungslinien zwischen Individuen wie beispielsweise in bürokratischen Organisationen, die wegen der strikten formalen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse vergleichsweise sensibel auf Kontextfaktoränderungen reagieren: Wird in bürokratischen Hierarchien eine sofortige Anpassung an Kontextfaktoränderungen vorgenommen, so entstehen erhebliche Restrukturierungskosten (z.B. Opportunitätskosten der Zeit), da im ungünstigsten Fall sämtliche individuellen hierarchischen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern neu definiert werden müssen. Wird jedoch auf eine Anpassung verzichtet, um die entsprechenden Kosten zu vermeiden, so können dennoch beträchtliche Organisationskosten entstehen, da die alte bürokratische Struktur nicht mehr zum veränderten Kontext paßt. Bei neueren dezentralen Organisationsformen hingegen sind die Einzelbeziehungen zwischen den Individuen nicht strikt festgelegt. Wenn eine (hier: relativ offene) Regulierung von Einzelbeziehungen zwischen Arbeitnehmern erfolgt, so nicht in Form von zentralen Entscheidungen durch die Unternehmensleitung, sondern in Form einer Selbstkoordination durch das jeweilige Team, wobei diese Koordination im Zeitablauf sehr variieren kann. Auch zwischen den Teams bestehen im idealtypischen Fall lediglich relativ lose Verbindungen,<sup>96</sup> die eine schnelle Anpassung an veränderte Kontextfaktorbedingungen erlauben. Nur bei äußerst weitreichenden Ex-post-Überraschungen sind umfassende Restrukturierungen durchzuführen. Auf diese Weise kann wiederum eine gewisse Stabilisierung betrieblicher Arbeitnehmerkarrieren

---

<sup>94</sup>Vgl. zu lernenden Gruppen und lernenden Organisationen als Ziel neuerer partizipativer Organisationsgestaltung HOHMANN (1992); DERRIKS (1995).

<sup>95</sup>Vgl. KOIKE (1994: 41-48).

<sup>96</sup>Vgl. KÜHL (1995: 71).

erzielt werden und dadurch letztlich eine Verringerung von Akzeptanz-, Unterinvestitions- und weitergehenden Signalisierungsproblemen auf seiten der Arbeitnehmer sowie außenstehender Akteure. Schließlich erhalten Arbeitnehmer über Job rotation zahlreiche Zusatzqualifikationen, so daß sie selbst im Falle notwendiger Restrukturierungen wieder vergleichsweise gut in der Unternehmung einsetzbar sind,<sup>97</sup> wodurch für die Arbeitnehmer Anreize geschaffen werden, Restrukturierungs- sowie technologische Innovationsprozesse im Unternehmen aktiv mitzutragen.<sup>98</sup>

Allerdings ergeben sich durch den Übergang von bürokratischen auf neuere dezentrale Organisationen auch unmittelbare Auswirkungen auf die betrieblichen Karrierestrukturen sowie allgemein auf die Personalpolitik, die – zumindest kurzfristig – teilweise eher zu höheren als zu niedrigeren Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen führen könnten. Beispielsweise ist solch eine Restrukturierung oftmals mit dem Abbau von Hierarchieebenen und dem Wegfall von Aufstiegspositionen verbunden. Durch die Teamarbeit ist lediglich ein kollektiver Output objektiv ermittelbar. Für individuelle Leistungen läßt sich bestenfalls eine subjektive Inputbewertung durchführen, was zu entsprechenden Konsequenzen für die Leistungsbeurteilung und die Ausgestaltung von Beförderungsentscheidungen führt.<sup>99</sup> Schließlich herrschen in dezentralen Organisationen im Vergleich zu Bürokratien auch in dem Sinne ganz andere interne Arbeitsmarktstrukturen, als nunmehr die Möglichkeit besteht, daß einzelne Teams intern um Mitarbeiter der Unternehmung konkurrieren, wobei die Karrierepolitik *hierbei* lediglich koordinierend und sanktionierend bezüglich der Einhaltung interner Wettbewerbsregeln tätig ist.<sup>100</sup>

Insgesamt zeigt sich also, daß die Einführung anpassungsfähiger Organisationsstrukturen im Rahmen eines präventiven Krisenmanagements zu Folgeproblemen für die Karrierepolitik führen kann. Auch weitergehende Probleme können mit der Einführung verbunden sein, insbesondere

---

<sup>97</sup>Dieser Punkt entspricht weitgehend der oben erläuterten Überlegung, die Arbeitnehmer mit Pufferqualifikationen zu versehen, um deren Personaleinsatzflexibilität zu erhöhen.

<sup>98</sup>Diese Vorteile zeichnen vor allem die Arbeitsorganisation in japanischen Unternehmen aus, in denen Arbeitnehmer (der Stammebelegschaft) gezielt mit Mehrfachqualifikationen versehen werden; vgl. CARMICHAEL/MACLEOD (1993: insbesondere 143-144). Vgl. zudem CORDERY (1989).

<sup>99</sup>Vgl. Unterabschnitt IV.2.5.2.4.

<sup>100</sup>Vgl. zu Rekrutierungsentscheidungen durch die Teams bei partizipativer Organisation KANTER (1987: 34); HENSELER (1992: 153); KRÄKEL (1995c: 21-23).



das Entstehen erheblicher Reorganisationskosten.<sup>101</sup> Ein Überdenken der Krisenmanagementmaßnahme, anpassungsfähige Organisationsstrukturen einzuführen, empfiehlt sich vor allem vor dem Hintergrund der Tatsache, daß die bisherige Organisationsstruktur nicht grundlos gewählt wurde, sondern üblicherweise zusammen mit der gewählten Marktstrategie und der gewählten Technologie entscheidende Verbundvorteile generiert, die durch ein verbessertes Krisenmanagement infolge der Reorganisation nicht unbedingt aufgewogen werden. Zu bedenken ist zudem, daß diese Verbundvorteile dem Arbeitgeber bekannt sind, während mögliche Vorteile im Rahmen des Krisenmanagements äußerst vage sind. Die Kritik an einer Einführung anpassungsfähiger Organisationsstrukturen *als Maßnahme des Krisenmanagements* läßt sich auf der konzeptionellen Ebene sogar noch verschärfen. Anpassungsfähige Organisationsstrukturen, die sich insbesondere durch eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und "organisationales Lernen" auszeichnen, weisen gegenüber starren bürokratischen Organisationen bei einer *dynamischen Umwelt* (möglicherweise) signifikante Effizienzvorteile auf. Unter Umweltdynamik sind hierbei jedoch gewöhnliche Schwankungen bei den Ausprägungen der Kontextfaktoren zu verstehen, die laufend auftreten und auf die jeweils flexibel reagiert werden kann, und nicht das Eintreten von Krisensituationen. Der Übergang auf anpassungsfähige Organisationsstrukturen ist dann aber als "konventionelle" Reorganisationsmaßnahme zur Realisierung von Effizienzvorteilen zu werten, dem nicht primär ein Präventionscharakter im Rahmen des Krisenmanagements zugesprochen werden kann.

Als vierte präventive Maßnahme wird in der Literatur die Einführung **anpassungsfähiger Entlohnungsstrukturen** diskutiert. Zwei Alternativen, auf die vor allem im Zusammenhang mit japanischen Unternehmen in der Literatur hingewiesen wird, sollen im folgenden kurz skizziert werden, wobei vorweggenommen sei, daß beide Alternativen durchaus mit Skepsis zu beurteilen sind.<sup>102</sup> Zum einen könnten Arbeitgeber nach japa-

<sup>101</sup>Als Indiz hierfür kann beispielsweise herangezogen werden, daß für Großunternehmen, die ihre Organisationen von einer funktionalen auf eine divisionale Struktur umgestellt hatten, aufgrund des zeitaufwendigen Reorganisationsprozesses sehr hohe Opportunitätskosten anfielen; vgl. KIESER/KUBICEK (1992: 236-252).

<sup>102</sup>In Unterabschnitt II.1.4 wurde bereits darauf hingewiesen, daß nationale Besonderheiten in der Personalpolitik, insbesondere bestimmte Arbeitsmarktinstitutionen, nicht getrennt vom entsprechenden Arbeitsmarktgleichgewicht betrachtet werden können, von dem sie selbst ein

nischem Vorbild *Beteiligungssysteme* einrichten, wonach ein wesentlicher Teil der Arbeitnehmerentlohnung aus halbjährlichen Bonuszahlungen des Arbeitgebers resultiert und die Gesamtsumme der Bonuszahlungen zwischen dem Arbeitgeber und der kollektiven Interessenvertretung der Belegschaft (in Japan: die Betriebsgewerkschaft) verhandelt wird.<sup>103</sup> Bei der Festlegung der Gesamthöhe der Boni wird der aktuelle Unternehmenserfolg als Entscheidungskriterium miteinbezogen. Auf diese Weise werden beispielsweise unerwartete Konjunkturschwankungen durch eine entsprechend geringe Gesamtsumme an auszuschüttenden Boni abgedeckt, nicht jedoch über eine Anpassung in Form von Entlassungen.<sup>104</sup> Dieses wiederum würde zu einer Stabilisierung von Beschäftigungsverhältnissen führen und damit zu einer Verringerung von Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen bei den Arbeitnehmern. Eine gewisse Anpassungsfähigkeit im Rahmen der Beschäftigungspolitik und damit eine Verringerung der Entlassungsgefahr für Arbeitnehmer kann einer solchen Maßnahme vermutlich nicht abgesprochen werden.<sup>105</sup> Zu bedenken ist bei solch einer Lösung jedoch u.a., daß Arbeitnehmer dadurch quasi den Status von Anteilseignern erhalten, da sie über die Beteiligung kein übliches Kontrakteinkommen mehr erhalten, sondern – analog zu Dividenden – unsichere Lohnausschüttungen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg. Anteilseigner haben aber im Gegensatz zu Arbeitnehmern, die hauptsächlich über ihr äußerst schlecht diversifizierbares Humankapital verfügen, vergleichsweise gute Möglichkeiten, sich über den Kapitalmarkt gegen das mit den Residualansprüchen verbundene Risiko zu versichern.<sup>106</sup>

Zum anderen könnte vom Arbeitgeber auf eine stellenbezogene Entlohnung verzichtet und dafür auf eine *personenbezogene Entlohnung nach*

---

Teil sind. Hierbei wirken zwischen den spezifischen Arbeitsmarktinstitutionen entscheidende Komplementaritätsbeziehungen, die bei einer einfachen Überführung einer einzelnen Institution in einen anderen Typ von Arbeitsmarktgleichgewicht höchstwahrscheinlich verlorengehen. Vgl. zu solchen Komplementaritätseffekten AOKI (1994a).

<sup>103</sup>Zum japanischen Beteiligungs- bzw. Bonussystem vgl. Unterabschnitt II.1.4.

<sup>104</sup>Vgl. z.B. HART/HÜBLER (1990: 117); ITO (1992: 231-238); ICHINO (1994: 1415); wobei die Überlegungen zur Flexibilität der Personalpolitik größtenteils auf dem Sharing-Modell von WEITZMAN (1983), (1984), (1985) basieren.

<sup>105</sup>Vgl. z.B. ITO (1992: 237) im Zusammenhang mit der empirischen Studie von FREEMAN/WEITZMAN (1987).

<sup>106</sup>Vgl. dazu auch KNOLL (1994: 146); ICHINO (1994: 1419). Auf eine detaillierte Kritik des WEITZMAN-Modells soll hier verzichtet werden. Vgl. statt dessen HÜBLER (1989); KNOLL (1994: 44-46) sowie die jeweils angegebene Literatur.

*japanischem Vorbild* übergegangen werden.<sup>107</sup> KANEMOTO/MACLEOD (1989) argumentieren, daß solch ein Entlohnungssystem gegenüber Konjunkturschwankungen anpassungsfähiger ist als eine stellenbezogene Entlohnung.<sup>108</sup> Wird bei einer stellenbezogenen Entlohnung eine Anpassung an einen Konjunkturreinbruch durch einen Stellenabbau vorgenommen, so kann hiermit zwar gegebenenfalls die Allokationseffizienz erhöht werden, allerdings nur zu Lasten des Anreizziels.<sup>109</sup> Das japanische Karrieresystem hingegen erlaubt nach KANEMOTO und MACLEOD eine Anpassung ohne negative Anreizeffekte über die Anzahl neu eingestellter Arbeitnehmer für die Stammbesellschaft, d.h. in Zeiten schlechter Konjunktur werden entsprechend weniger Arbeitnehmer für die Stammbesellschaft eingestellt.<sup>110</sup>

Als Kritik läßt sich hierbei jedoch anmerken, daß die japanische Lösung zumindest eine gewisse Planbarkeit der Personalpolitik voraussetzt<sup>111</sup> und zudem in Zeiten außerordentlich einschneidender Ex-post-Überraschungen bei den Kontextfaktoren in japanischen Unternehmen für die Dauerbeschäftigten gerade ihr Status als Mitglied der Stammbesellschaft, verbunden mit weitreichenden impliziten Karriereversprechen, nur noch schwer aufrechtzuerhalten sein dürfte.<sup>112</sup> Strenggenommen kann der Vorschlag von KANEMOTO/MACLEOD (1989) sogar als Ausgangspunkt für eine Erklärung dienen, warum zunehmend von japanischen Unternehmen wesentliche Bestandteile der traditionellen Personalpolitik, die in Unterabschnitt II.1.4 idealtypisch skizziert wurde, aufgegeben werden:<sup>113</sup> Das japanische Senioritäts- oder Nenko-System für Arbeitnehmer der Stammbesellschaft in Großunternehmen läßt sich mit der Lohnpfand-idee von LAZEAR vergleichen, wonach Arbeitnehmer zu Karrierebeginn auf Lohnbestandteile verzichten, die sie in späteren Karrierephasen über Beförderungen in der vertikalen Hierarchie und/oder horizontal entlang

<sup>107</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1989).

<sup>108</sup>Vgl. KANEMOTO/MACLEOD (1989: 389, 397-401).

<sup>109</sup>Vgl. dazu die Ausführungen zum fundamentalen Dilemma zu Beginn von Abschnitt V.1.

<sup>110</sup>Vgl. in diesem Zusammenhang auch SAINT-PAUL (1991).

<sup>111</sup>Zumindest geht das KANEMOTO/MACLEOD-Modell nicht von Ex-post-Überraschungen, sondern von zufallsverteilten exogenen Schocks aus.

<sup>112</sup>Vgl. zu einer Einschätzung der aktuellen Situation des japanischen Senioritätssystems für Mitarbeiter der Stammbesellschaft KNOLL (1994: 197-201); FIRKOLA (1994: 199); RUDOLPH (1995: 469-470). Vgl. auch PICOT/WENGER (1988: 33) mit dem Verweis auf TSUDA (1982).

<sup>113</sup>Vgl. auch KRÄKEL (1999a).

der Ranghierarchie wieder zurückerhalten.<sup>114</sup> Da aber die Pfandrückzahlungen üblicherweise umlagefinanziert werden, d.h. jüngere Arbeitnehmer finanzieren durch ihren Lohnverzicht die Rückzahlungen an ältere Arbeitnehmer, muß der Vorschlag von KANEMOTO und MACLEOD, in Krisen eine Anpassung über einen Verzicht auf Neueinstellungen vorzunehmen, zwingend dazu führen, daß das Nenko-System in Krisenzeiten in sich zusammenbricht. Insgesamt kann gegen die *beiden* genannten Maßnahmen – Beteiligungssysteme und personenbezogene Entlohnung – als Kritikpunkt eingewandt werden, daß Arbeitnehmer hier lediglich betrieblich abgesichert werden, wodurch ihnen letztlich in äußerst schweren Krisensituationen bzw. im Konkursfall des Unternehmens kein Schutz aufgeschobener Lohnbestandteile mehr gewährt werden kann.

### 3.2.2 Ex-ante-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen

Hierunter fallen sämtliche Maßnahmen eines Krisenmanagements, die zwar bei der Festlegung der quasi-rigiden Karrierepolitik bereits als Ergänzung geplant werden, jedoch erst bei Eintritt einer Krise zum Tragen kommen. Zum einen könnten vom Arbeitgeber ex ante **Abfindungsvereinbarungen** in Höhe der noch nicht zurückgezahlten Lohnpfandbestandteile getroffen werden, wenn ein Arbeitnehmer infolge einer Krise entlassen wird.<sup>115</sup> Diese Lösung zum Abbau von Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen bei Arbeitnehmern entspricht weitestgehend der oben beschriebenen Lösung über die Einrichtung eines überbetrieblichen Pensionsfonds mit dem entscheidenden Unterschied, daß implizite Abfindungsvereinbarungen im Gegensatz zu überbetrieblichen Pensionsfonds nicht konkurssicher sind und daher als Alternative auch für Arbeitnehmer kaum akzeptabel sein dürften.

Zum anderen könnte angelehnt an die von JOSKOW beschriebenen langfristigen Lieferverträge zwischen Kohlezulieferern und Elektrizitätsunternehmen<sup>116</sup> der Versuch unternommen werden, im Rahmen des Krisenmanagements Bedingungen zu formulieren, wann und wie es dem

<sup>114</sup>Vgl. dazu auch den obigen Vergleich japanischer Arbeitnehmer mit Anteilseignern: Statt durch den Kauf von Aktien finanzieren japanische Arbeitnehmer das Unternehmen über aufgeschobene Lohnbestandteile mit.

<sup>115</sup>Vgl. LAZEAR (1979: 1272-1277), (1981: 613-614).

<sup>116</sup>Vgl. z.B. JOSKOW (1988b), (1990).

Arbeitgeber gestattet ist, von der geplanten quasi-rigiden Karrierepolitik abzuweichen, ohne daß dieses als Bruch der Kooperationsbeziehung mit den Arbeitnehmern zu werten ist (**Joskow-Lösung**). Hierzu könnte der Arbeitgeber neben Bestimmungen über die Ausprägung der karrierpolitischen Gestaltungsvariablen (z.B. Bewegungsgeschwindigkeit) Intervallbedingungen über die Ausprägung der Kontextfaktoren in seine Karrierepolitik aufnehmen,<sup>117</sup> für die die angekündigte Karrierepolitik Gültigkeit haben soll. Wenn sich Kontextfaktoren so stark ändern, daß ihre Ausprägungen aus dem vorgegebenen Intervall fallen, so ist damit eine Krisensituation definiert, in der es dem Arbeitgeber erlaubt ist, außerordentliche Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements zu ergreifen.

Diese Maßnahmen lassen sich bereits ex ante planen, wobei im Prinzip drei Alternativen vorstellbar sind:<sup>118</sup>

- (a) Es können ex ante Regeln festgelegt werden, wie die bisherige Karrierepolitik in eine neue Karrierepolitik transformiert wird, indem Bestandteile der Karrierepolitik über bestimmte Formeln der neuen (Krisen-)Situation angepaßt werden. Beispielsweise könnte ex ante die Regel vereinbart werden, daß die Beförderungsgeschwindigkeit zwischen den Hierarchiestufen  $i$  und  $i + 1$  von 10 Arbeitnehmern pro Periode auf 5 gesenkt wird, wenn der Marktanteil des Unternehmens auf unter 10 % rutscht und/oder es könnte z.B. festgelegt werden, daß die Neueinstellungsquote auf der Hierarchiestufe  $i$  von 10 Arbeitnehmern pro Periode auf 5 verringert wird, wenn der Marktanteil kleiner als 10 % ist.
- (b) Es können ex ante Regeln erlassen werden, daß der Arbeitgeber in einer Krisensituation, in der Kontextfaktoränderungen Intervallvorgaben verletzen und dem Arbeitgeber schwerwiegende Nachteile bei

<sup>117</sup>Implizit wird damit zur Vereinfachung angenommen, daß es sich hierbei stets um quantifizierbare Kontextfaktoren handelt. Diese Annahme trifft nicht unbedingt für sämtliche Kontextfaktoren zu. So wurden zwar bereits Versuche unternommen, die Organisationsstruktur eines Unternehmens quantitativ zu beschreiben (vgl. z.B. zur Aston-Gruppe FRESE 1991: 228-229, 317-379), eine letztlich zufriedenstellende Lösung wurde dabei jedoch noch nicht erzielt. Bei nicht-quantifizierbaren Kontextfaktoren könnte jedoch ein Katalog möglicher Ausprägungen entworfen werden, so daß eine mit einer Intervallverletzung vergleichbare Ausnahme- bzw. Krisensituation genau dann vorliegt, wenn ein Kontextfaktor eine Ausprägung annimmt, die nicht im Katalog enthalten ist.

<sup>118</sup>Vgl. hierzu auch JOSKOW (1988b: 59-60), (1990: 262-270); TIROLE (1988: 29-34); KREPS (1990b: 113).

einem Beibehalten der bisherigen Karrierepolitik drohen, innerhalb akzeptabler Grenzen frei wählbare Anpassungen bei der bisherigen Karrierepolitik vornehmen bzw. mit der Belegschaft in Neuverhandlungen eintreten darf. Was hierbei als "akzeptable Grenzen" anzusehen ist, wird letztlich durch die Unternehmenskultur festgelegt. Ganz grob ist unter Unternehmenskultur<sup>119</sup> die (implizite) Zustimmung von Arbeitnehmern und Arbeitgeber zu einem gemeinsamen Werte- und Normensystem zu verstehen.<sup>120</sup> Analog zum Autoritäts- bzw. Akzeptanzbereich hinsichtlich der Arbeitgeberentscheidungen bei Ex-post-Überraschungen in unvollständigen Arbeitsverträgen<sup>121</sup> ließe sich gegebenenfalls über eine Unternehmenskultur auch ein Akzeptanzbereich für die Anpassung der Karrierepolitik bei unerwarteten bzw. unregelmäßigen Kontextfaktoränderungen abstecken.<sup>122</sup> Hierdurch könnte sichergestellt werden, daß bei Eintritt einer solchen Krise der Arbeitgeber nur solche aktuellen Anpassungsentscheidungen trifft, die im Lichte der gemeinsam geteilten Werte und Normen als recht und billig eingestuft werden. Ausgegangen wird dabei von der Prämisse, daß einzelne konkrete Krisen zwar nicht antizipierbar und damit regelbar sind, wohl aber eine implizite Einigung der Beteiligten über generelle Akzeptanzschränken möglich ist. Problematisch bleibt dabei allerdings, daß – wenn die Prämisse erfüllt sein sollte – diese Akzeptanzschränken üblicherweise unscharf sind, was sich unmittelbar aus der Natur des Problems der Unvorhersehbarkeit bestimmter Kontextfaktoränderungen und dem Fehlen von Präzedenzfällen, ergibt. Ist die Prämisse jedoch erfüllt und die Self enforcing-Eigenschaft der Unternehmenskultur intakt – d.h. eine Verletzung der impliziten Werte und Normen durch den Arbeitgeber (oder Arbeitnehmer) würde für diesen zu prohibitiv hohen Reputationsverlusten führen.

<sup>119</sup>Zu einer ökonomischen Analyse von Unternehmenskultur vgl. KREPS (1986), (1990b); SCHAUBENBERG (1991a: 346-350); KANDEL/LAZEAR (1992); FÖHR/LENZ (1992); CRÉMER (1993), (1995); LAZEAR (1995b).

<sup>120</sup>Vgl. zu einer genaueren Begriffsexplikation sowie zu den verschiedenen Mechanismen der Unternehmenskultur FÖHR/LENZ (1992: 114-116, 142-154).

<sup>121</sup>Vgl. hierzu die Ausführungen am Schluß von Abschnitt V.1, u.a. auch die entsprechenden Fußnotenhinweise.

<sup>122</sup>Vgl. zur Adaptionsfunktion der Unternehmenskultur bei Ex-post-Überraschungen im Rahmen einer dynamischen Umwelt TIROLE (1988: 33); KREPS (1990b: 116-120); FÖHR/LENZ (1992: 127-128, 140-142). Vgl. in diesem Zusammenhang auch den Organisationskapitalbegriff von SADOWSKI (1988), (1991a), (1991b).

tationsverlusten führen –, so können durch die Verbindung aus der quasi-rigiden Karrierepolitik mit Krisenmanagement und dem allgemeinen Werte- und Normensystem der Unternehmung Akzeptanz- und Unterinvestitionsprobleme bei den Arbeitnehmern verhindert werden. Zudem kann die Unternehmenskultur auch eine Signalisierungsfunktion wahrnehmen.<sup>123</sup>

- (c) Schließlich könnte auch ex ante als Regel vereinbart werden, daß bei Kontextfaktoränderungen großen Ausmaßes, die die karrierepolitisch festgelegten Intervallbedingungen verletzen, eine dritte Partei als Schlichter<sup>124</sup> hinzuzuziehen ist, an die die Entscheidungsrechte über (einzelne) Anpassungsmaßnahmen abgetreten wird oder die um eine (Experten-)Empfehlung gebeten wird, die dann dem Arbeitgeber bei der Wahl seiner Anpassungsmaßnahmen als von Außenstehenden beobachtbare Referenzlösung dient. Der Arbeitgeber wäre im letzteren Fall zwar nicht dazu gezwungen, die Schlichterlösung genau im Detail umzusetzen, implizit wäre er jedoch dazu gezwungen, Abweichungen von der Referenzlösung zu begründen, will er nicht den Verlust seiner Reputation in Kauf nehmen.

Solch eine Lösung in Analogie zu den von JOSKOW beschriebenen Kohlezulieferverträgen weist mehrere Vorzüge auf. Zum einen wird den Arbeitnehmern trotz der teilweisen Offenheit einer quasi-rigiden Karrierepolitik zusätzliche Planungssicherheit gegeben, was wiederum zu einer Verringerung von Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen für den Arbeitgeber führt. Beispielsweise erhöht sich die Planungssicherheit bei den Arbeitnehmern, indem nun eindeutig nachprüfbar ist, ob eine Krise vorliegt oder nicht, wozu die Arbeitnehmer die Ausprägung von Kontextfaktoren mit den in der Karrierepolitik festgelegten Intervallgrenzen für

<sup>123</sup>Zur Signalisierungsfunktion einer Unternehmenskultur vgl. AOKI (1988: 89); FÖHR/LENZ (1992: 138-140). Vgl. im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Schwerbehinderten SADOWSKI/FRICK (1989: 410-411); FRICK (1992: 243-244); FÖHR/LENZ (1992: 139). Kritisch bleibt zu diesem Argument jedoch anzumerken, daß Arbeitgeber anstatt einer Übererfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Mindestquote an beschäftigten Schwerbehinderten alternativ auch in eine Technologie investieren könnten, die nur ein geringes Risiko beinhaltet, am Arbeitsplatz einen Unfall zu erleiden und dadurch zum Schwerbehinderten zu werden.

<sup>124</sup>Die Wahl des Schlichters ist hierbei nicht ganz einfach. Während z.B. ein besserer Informationsstand eher für einen unternehmensinternen Schlichter spricht, verlangt eine möglichst weitgehende Interessenneutralität eher einen externen Schlichter; vgl. TIROLE (1988: 29-30). Problematisch ist zudem, daß bei Miteinbeziehung einer dritten Partei nun allgemein Koalitionsbildungen und verdeckte Absprachen denkbar sind.

die Kontextfaktoren vergleichen. Die Planungssicherheit verbessert sich auch deshalb für die Arbeitnehmer, weil über die obigen Maßnahmen (a) bis (c) der Handlungsspielraum des Arbeitgebers in Krisensituationen – zumindest im Rahmen der durch die Unternehmenskultur definierten Grenzen – eingeengt ist, wodurch extremen Umverteilungseffekten zu Lasten der Arbeitnehmer vorgebeugt wird. Zum anderen besteht für den Arbeitgeber auch der direkte Vorteil, daß bei Kontextfaktoränderungen über die Maßnahmen (a) bis (c) ohne Bruch der Kooperationsbeziehung mit der Belegschaft Anpassungen ansonsten rigider Bestandteile der Karrierepolitik möglich sind, so daß auch für den Arbeitgeber negative Umverteilungseffekte durch eine zu starre Karriereplanung ausgeschlossen werden können.

Bei näherer Betrachtung erscheint die JOSKOW-Lösung als Teil einer quasi-rigiden Karrierepolitik mit Krisenmanagement jedoch nicht ganz unproblematisch. Bei den von JOSKOW beschriebenen Verträgen zwischen Kohlezulieferern und Elektrizitätsunternehmen handelt es sich größtenteils um Kontextfaktoränderungen, die durch Dritte nachprüfbar und zudem durch die Vertragspartner nicht manipulierbar sind (z.B. Veränderungen von Marktpreisen, grundlegende technologische Neuerungen, gesetzliche Änderungen). Außerdem ist der Vertragsinhalt – Kohlequantität und -qualität, Lieferpreise – nicht sehr komplex und läßt sich relativ einfach präzise beschreiben. Vergleichbare Bedingungen liegen bei karrierepolitischen Regelungen jedoch nicht vor. Z.B. sind zwar Kontextfaktoren wie gesetzliche und tarifvertragliche Bestimmungen sowohl durch Dritte nachprüfbar als auch durch einzelne Akteure nicht manipulierbar, dies trifft für viele der anderen Kontextfaktoren jedoch nicht zu. So besteht beispielsweise für Kontextfaktoren wie Organisationsstruktur, Organisationsgröße oder Markterfolg bzw. -anteil der Unternehmung aus Arbeitnehmersicht eine Hidden action-Gefahr durch den Arbeitgeber. Zudem ist der Gegenstand des (unvollständigen) “kollektiven Karrierevertrags” zwischen dem Arbeitgeber und der Belegschaft – die betrieblichen Arbeitnehmerkarrieren – um ein Vielfaches komplexer als der Gegenstand von Kohlezulieferverträgen. So dürfte beispielsweise die obige Maßnahme (a) (= Anpassungsformeln für die karrierepolitischen Gestaltungsvariablen bei Intervallverletzungen durch Kontextfaktoränderungen) aufgrund der Reichhaltigkeit des karrierepolitischen



Instrumentariums des Arbeitgebers und möglichen Komplementaritätseffekten zu anderen Teilen der Unternehmenspolitik<sup>125</sup> mit erheblichen Transaktionskosten verbunden sein. Insgesamt gesehen ist zu vermuten, daß bei Anwendung der JOSKOW-Lösung auf die betriebliche Karrierepolitik diejenigen Probleme, die zur teilweisen Offenheit der Karrierepolitik geführt haben (z.B. Hidden action-Probleme, Transaktionskosten) nun auf einer Metaebene wieder auftreten und letztlich eine geeignete Ergänzung der quasi-rigiden Karrierepolitik über die obigen Maßnahmen (a) bis (c) in Frage stellen.

Denkbar ist jedoch eine Variante der JOSKOW-Lösung, die keine Intervallangaben für die Kontextfaktoren zur Festlegung des Geltungsbereiches der Karrierepolitik voraussetzt, sondern lediglich von einer Festlegung von Intervallen für die karrierepolitischen Gestaltungsvariablen ausgeht. Der Arbeitgeber hat bei dieser Variante zunächst einmal den Vorteil, daß er innerhalb der Intervallgrenzen flexibel entscheiden kann. Zudem würde über die Intervalle für die Gestaltungsvariablen, deren Ausprägungen direkt von den Arbeitnehmern beobachtbar sind, eine verbesserte Planungssicherheit zur Verhinderung von Akzeptanz- und Unterinvestitionsproblemen geschaffen werden können. Auf der anderen Seite würde im Rahmen des Krisenmanagements dem Arbeitgeber ergänzend das Recht zugestanden werden – analog zur obigen “gross inequity”<sup>126</sup>-Klausel (b) –, bei schweren Krisen, die die Existenz der Unternehmung bedrohen oder erhebliche negative Umverteilungseffekte zu Lasten des Arbeitgebers implizieren, Änderungen der bisherigen Karrierepolitik vorzunehmen, indem von den ex ante festgelegten Intervallangaben für die Gestaltungsvariablen abgewichen wird.

Für diese Fälle müßte jedoch dann über die Unternehmenskultur, einen Publikationszwang des Arbeitgebers, daß eine Krise eingetreten ist und er auf die Ausnahmeklausel zurückgegriffen hat, über die genaue Angabe der Gründe für den Rückgriff auf die Ausnahmeklausel durch den Arbeitgeber, über die Einbeziehung einer Schiedsinstanz oder andere Reputationsmechanismen sichergestellt werden, daß der Arbeitgeber den Ausruf einer Krise nicht opportunistisch verwendet. Die Bezeichnung “andere Reputationsmechanismen” ist hierbei recht weit auszulegen. Dazu zählen

---

<sup>125</sup>Vgl. dazu insbesondere Kapitel VI.

<sup>126</sup>JOSKOW (1990: 264).

Career concerns von Topmanagern, die durch einen ungerechtfertigten Krisenaufruf ihre Reputation auf dem Arbeitsmarkt aufs Spiel setzen.<sup>127</sup> Hinzuzuzählen sei jedoch auch das Kontrollorgan einer Unternehmung als dritte Partei, wenn der Krisenaufruf sowie die darauffolgende Anpassung der Karrierepolitik in den Katalog derjenigen Entscheidungen der Unternehmensleitung aufgenommen wird, für die das Kontrollorgan ein Vetorecht besitzt. Letztlich bleibt die Überprüfbarkeit der Notwendigkeit, daß der Arbeitgeber von der bisherigen, aufgrund der Intervallgrenzen zumindest in Grenzen flexibel handhabbaren Karrierepolitik abweichen muß, eines der Hauptprobleme dieser Variante der JOSKOW-Lösung.

### 3.2.3 Ex-post-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen

Hierzu zählen sämtliche Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements, die der Arbeitgeber bei Eintritt einer Krise ad hoc plant und sofort durchführt. Daß der Arbeitgeber in Krisensituationen auf solche Ad-hoc-Maßnahmen aufgrund der genaueren Informationen zum Ex-post-Zeitpunkt und der Gefahr, zu viele Mittel durch aufwendige Ex-ante-Vereinbarungen zu binden, mutmaßlich nicht vollständig verzichten kann, wurde in Unterabschnitt V.2.2 bereits angedeutet. Als entscheidende Voraussetzung für das Ergreifen von Ex-post-Maßnahmen muß jedoch erfüllt sein, daß in der eingetretenen Krisensituation nicht eine Liquidation des Unternehmens aus Arbeitgebersicht rational ist, sondern eine Reorganisation des Unternehmens sowie eine Weiterführung der Geschäfte mit einem Teil der alten Belegschaft, die gegebenenfalls durch neue Arbeitnehmer vom externen Arbeitsmarkt ergänzt wird. Ist diese Prämisse nicht erfüllt, würden sich *freiwillige* Ex-post-Maßnahmen für den Arbeitgeber nicht rechnen. Zu den Ex-post-Vereinbarungen über Ex-post-Maßnahmen zählen beispielsweise Entscheidungen über die gezielte Entlassung von Arbeitnehmern, über andere personelle Anpassungsmaßnahmen,<sup>128</sup> über

<sup>127</sup>Allerdings könnte möglicherweise aus Career concerns auch ein Motiv dafür abgeleitet werden, daß Topmanager eine Krise *zu spät* ausrufen.

<sup>128</sup>Z.B. Kurzarbeit oder Versetzungen zwischen verschiedenen Betriebsstätten; vgl. KOCHAN/MACDUFFIE/OSTERMAN (1988: 124) mit einer Firmenstudie über die Anpassung der Personalpolitik bei der Digital Equipment Corporation (DEC) vor dem Hintergrund einer Unternehmenskrise.

begleitende Outplacementmaßnahmen,<sup>129</sup> über eine Umqualifizierung bzw. Inplacement<sup>130</sup> von Arbeitnehmern (insbesondere im Falle eines Technologieschocks) sowie über freiwillige Sozialplan-<sup>131</sup> und/oder Beschäftigungsplanmaßnahmen.<sup>132</sup>

Über solche ergänzenden Maßnahmen eines Ad-hoc-Krisenmanagements<sup>133</sup> kann der Arbeitgeber versuchen, positive Signalisierungseffek-

<sup>129</sup>Unter Outplacement versteht man grob sämtliche Unterstützungsmaßnahmen eines Arbeitgebers, einem ausscheidenden Arbeitnehmer bei der Suche nach einem adäquaten Arbeitsplatz in einer anderen Unternehmung zu helfen sowie weitergehende persönliche Trennungprobleme auf seiten des betroffenen Arbeitnehmers zu mildern; vgl. z.B. HEYMANN (1984); MAYRHOFER (1989a).

<sup>130</sup>Inplacement-Maßnahmen zielen darauf ab, diejenigen Gruppen von Arbeitnehmern, deren Humankapital durch Kontextfaktoränderungen zum Teil entwertet wurde, deren Lernpotential jedoch eine erfolgreiche Umqualifizierung verspricht, durch Qualifikationsprogramme für veränderte Aufgaben in der Unternehmung umzuschulen, wodurch letztlich eine Entlassung der betroffenen Mitarbeiter möglichst vermieden werden soll; vgl. FREIMUTH (1994). Damit entsprechen Inplacement-Maßnahmen großenteils jenen Maßnahmen, die sich auch unter die Qualifikationsstrategie von Beschäftigungsplänen subsumieren lassen. Zu einer genaueren Abgrenzung zwischen Inplacement und Beschäftigungsplänen vgl. FREIMUTH (1994: 80).

<sup>131</sup>Neben freiwilligen Sozialplanmaßnahmen existieren für bestimmte Kontextsituationen auch gesetzlich erzwungene Sozialpläne. Diese Art von Sozialplänen und ihre Anlässe werden in den Paragraphen 111 bis 113 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Danach sieht der Gesetzgeber im Falle einer Betriebsveränderung, d.h. bei 1. der Einschränkung oder Stilllegung eines Unternehmens (bzw. wesentlicher Unternehmensteile), 2. der Verlegung des Unternehmens (bzw. wesentlicher Unternehmensteile), 3. dem Zusammenschluß mit anderen Unternehmen, 4. der grundlegenden Änderung der Organisation, des Unternehmenszwecks oder hinsichtlich der verwendeten Betriebsanlagen sowie 5. der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren (vgl. Paragraph 111 BetrVG) "den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern infolge der geplanten Betriebsänderung entstehen (Sozialplan)" (Paragraph 112 Absatz 1 BetrVG), vor. Der Sozialplan wird dabei wie eine Betriebsvereinbarung zwischen dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat ausgehandelt und schriftlich festgehalten. Bei Meinungsunterschieden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat hinsichtlich des Interessenausgleichs über die geplante Betriebsänderung sowie hinsichtlich der Ausgestaltung des Sozialplans entscheidet nach vergeblicher Vermittlung letztlich die Einigungsstelle (vgl. Paragraph 112 Absatz 2 bis 5 BetrVG). Zu einer ökonomischen Analyse der gesetzlichen Sozialpläne vgl. SCHELLHAASS (1989); FRANZ (1994: 450-453).

<sup>132</sup>Beschäftigungspläne setzen sich üblicherweise aus drei Arten von Maßnahmen zusammen (vgl. BOSCH 1989: 199, 1990: 8; WAGNER/RINNINSLAND 1990: 141-143; DRUMM 1992: 233): 1.) Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung, um auf diese Weise das interne Stellenangebot zu erhöhen (Diversifikationsstrategie); 2.) Um- und Weiterqualifikationsmaßnahmen von Mitarbeitern als (vorübergehende) Alternative zu Entlassungen (Qualifikationsstrategie); 3.) übliche Sozialplanbestandteile (z.B. Vorpensionierungen und Abfindungszahlungen). Zu positiven Reputationseffekten durch Abfindungszahlungen im Zusammenhang mit Vorpensionierungen vgl. auch ALLEN/CLARK (1987: 221-222). Allerdings mutet die Überlegung einer Diversifikationsstrategie allein zu Beschäftigungszwecken befremdlich an. Wenn eine Diversifikation schon vor dem Eintritt einer problematischen Kontextfaktoränderung nicht sinnvoll erschien und deshalb nicht gewählt wurde, dann dürfte eine solche Strategie nach Eintritt der Änderung ohne ein marktstrategisches Motiv mittelfristig nur zu noch größeren Problemen für den Arbeitgeber führen.

<sup>133</sup>Vgl. zu der Diskussion des Ad-hoc-Krisenmanagements bei DEC die Ausführungen in

te zu erzielen.<sup>134</sup> Ad-hoc-Maßnahmen z.B. in Form von Abfindungen oder Outplacement betreffen zwar unmittelbar die entlassenen internen Arbeitnehmer, dem Auszahlungskalkül des Arbeitgebers liegen hier jedoch hauptsächlich die Signalwirkungen auf externe Arbeitnehmer, die später in die Unternehmung eintreten könnten, und auf den verbleibenden Rest der nicht entlassenen Belegschaft zugrunde. Allgemein kann der Arbeitgeber versuchen, durch eine auf Arbeitsplatzsicherheit aufbauende Karrierepolitik, die zudem bei unvermeidbaren Entlassungen Unterstützungsmaßnahmen vorsieht, sich die Kooperation der verbleibenden Belegschaft in Krisensituationen zu sichern, so daß einer weitergehenden Liquidationsgefahr vorgebeugt werden kann.<sup>135</sup> Letzteres würde außerdem positive Signalwirkungen auf außenstehende Akteure wie Zulieferer und Kreditgeber implizieren.

Dennoch ist anzuzweifeln, daß sich eine aufwendige Investition in Ad-hoc-Maßnahmen für den Arbeitgeber lohnt. Zum einen sind auch negative Signalisierungseffekte für den Arbeitgeber nicht auszuschließen, beispielsweise bei Kreditgebern und den Anteilseignern, wenn diese einen ineffizienten Umgang mit Unternehmensmitteln vermuten, oder eventuell sogar bei den Arbeitnehmern, wenn das Arbeitgeberverhalten als Verhandlungsschwäche ausgelegt wird oder wenn der Arbeitgeber sich durch den Umfang der Anpassungsmaßnahmen hinsichtlich seines Verhaltens bei zukünftigen Krisen bindet (Sperrklinkeneffekt). Für negative Signalisierungseffekte und damit gegen die Effektivität einzelner Ad-hoc-Maßnahmen spricht auch, daß Beschäftigungsplan- und Inplacementmaßnahmen teilweise aus Arbeitnehmersicht nicht als glaubwürdige Signale über die Fürsorge des Arbeitgebers gewertet werden. Zu einer negativen Signalwirkung von Beschäftigungsplänen kommt es z.B., wenn Arbeitnehmer durch das Qualifizierungsprogramm überfordert werden, wenn überzählige Absolventen eines Qualifizierungsprogramms nicht weiterbeschäftigt, sondern in Beschäftigungsgesellschaften abgeschoben werden, oder wenn Arbeitnehmer vermuten, daß ein Arbeitgeber im Grunde über Qualifizierungsmaßnahmen versucht, sich von jenen Arbeitnehmern

---

KOCHAN/MACDUFFIE/OSTERMAN (1988).

<sup>134</sup>Vgl. allgemein zur Signalwirkung von Geschenken CAMERER (1988). Vgl. auch BODIE (1990: 37-38).

<sup>135</sup>Vgl. DYER/FOLTMAN/MILKOVICH (1985: 211); KOCHAN/MACDUFFIE/OSTERMAN (1988: 139).

zu trennen, deren Freisetzung im Rahmen gesetzlicher Sozialpläne bei der Beachtung sozialer Auswahlkriterien nicht möglich ist.<sup>136</sup> Zum anderen ist für die Ad-hoc-Maßnahmen allgemein zu bedenken, daß nicht nur ihre Effektivität zum Teil hinterfragt werden kann,<sup>137</sup> sondern daß sie – gerade im Vergleich zu den zwei zuvor in den Unterabschnitten V.3.2.1 und V.3.2.2 diskutierten Maßnahmenblöcken – zu sehr hohen Kosten für den Arbeitgeber führen.<sup>138</sup> Die Zahlungsbereitschaft für freiwillige Ad-hoc-Maßnahmen aus Signalisierungsgründen (z.B. zur Verhinderung der Leistungszurückhaltung oder der Fluktuation nicht entlassener Arbeitnehmer) dürfte nicht zuletzt auch deshalb aus Arbeitgebersicht relativ gering sein, weil der Arbeitgeber kaum zu entscheiden in der Lage ist, welche Auszahlungshöhe als Investition in Signalisierungsmaßnahmen angemessen erscheint.<sup>139</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß in diesem letzten Abschnitt V.3 lediglich der Versuch einer Skizze für ein ergänzendes Krisenmanagement unternommen wurde. Eindeutige Ergebnisse zu der Problematik, Maßnahmen für nicht geplante Krisensituationen zu planen, erscheinen äußerst schwierig, da in solch einem Fall keines der Standardmodelle der ökonomischen Theorie mehr anwendbar ist. Gezeigt werden konnte jedoch, (1) mit welchen Problemen ein Arbeitgeber zu rechnen hat, wenn er seine quasi-rigide Karrierepolitik nicht um ein Krisenmanagement ergänzt, und (2) was für Vereinbarungen bzw. Maßnahmen im Prinzip aus Sicht des Arbeitgebers effektiv sind,<sup>140</sup> wengleich aufgrund der Natur der Problematik die gezielte Zusammenstellung eines *optimalen* Maßnahmenkatalogs nicht möglich ist. Vorteilhaft erscheint allgemein eine Art *adaptives Krisenmanagement*, bei dem der Arbeitgeber aus den

<sup>136</sup>Vgl. hierzu sowie zu weiteren kritischen Anmerkungen zur Qualifikationsstrategie als Teil eines Beschäftigungsplans WAGNER/RINNINSLAND (1990: 142-143).

<sup>137</sup>Neben den zuvor angeführten denkbaren negativen Signalisierungseffekten zeigen praktische Erfahrungen noch weitere Schwierigkeiten auf, beispielsweise die DEC-Studie von KOCHAN/MACDUFFIE/OSTERMAN (1988) eine nur sehr geringe Bereitschaft bei den Arbeitnehmern, trotz Krisensituation und einer Bedrohung ihrer Arbeitsplätze an den angebotenen Umqualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

<sup>138</sup>Vgl. DYER/FOLTMAN/MILKOVICH (1985: 213-214); KOCHAN/MACDUFFIE/OSTERMAN (1988: 138).

<sup>139</sup>“In general, the benefits often seem vague and ephemeral, while the costs seem real” (DYER/FOLTMAN/MILKOVICH 1985: 213).

<sup>140</sup>Damit konnte zumindest ein erster Schritt unternommen werden, die von KREPS (1990b: 118) aufgeworfene Frage “How can we provide *ex ante* for contingencies that *ex ante* we cannot anticipate?” zu beantworten.

Verlaufsmustern vergangener Krisen lernt und sein Krisenmanagement im Zeitablauf entsprechend anzupassen versucht.<sup>141</sup> Letztlich spielt für die Frage, welcher Aufwand für ein Krisenmanagement aus Arbeitgebersicht geeignet ist, auch eine Rolle, wie intensiv andere Arbeitgeber in ein Krisenmanagement investieren, die zusammen mit dem betrachteten Arbeitgeber um fähige Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren.

---

<sup>141</sup>Vgl. hierzu auch den Grundtenor in KREPS (1990b: 118-120) bei der Diskussion von Ex-post-Überraschungen.

## VI. Schlußbemerkungen

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, daß eine gezielte betriebliche Karrierepolitik nicht ohne Probleme für den Arbeitgeber ist. Beispielsweise kann die Wirkung impliziter Karriereanreize ausgehöhlt werden, wenn auf absehbare Zeit keine Aufstiegspositionen in der betrieblichen Hierarchie vakant werden,<sup>1</sup> wenn das Unternehmen kaum wächst bzw. sogar schrumpft<sup>2</sup> oder wenn das Unternehmen seine Hauptgeschäftsfelder wechselt, so daß sich die Qualifikationsanforderungen für Führungskräfte drastisch ändern. Auch könnte sich eine Fehlallokation von Arbeitnehmern auf Stellen ergeben, wenn Beförderungsentscheidungen ausschließlich auf der Grundlage vergangener Leistungen getroffen werden und diese Leistungsinformationen lediglich einen äußerst geringen Aufschluß über das Leistungspotential eines Arbeitnehmers geben. Schließlich wurde anhand von Kapitel V deutlich, mit welcher erheblichen Problemen die betriebliche Karrierepolitik bei einer dynamischen Umwelt konfrontiert wird.

Aus diesen und anderen Problemen könnte man schlußfolgern, daß eine Karrierepolitik, die Allokations- und Anreizziele verfolgen will, ihrem Anspruch nicht gerecht werden kann. Hieraus ließe sich wiederum ableiten, daß auf die Gestaltung von Karriereanreizen zugunsten von direkten monetären Anreizsystemen (Bonussysteme im weiteren Sinne) vollständig verzichtet werden sollte. Solch eine extreme Position könnte den Schlußfolgerungen von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) und BAKER (1990) entnommen werden. Eine derartige Polarisierung von Anreizsystemen in die zwei Alternativen "promotion-based incentive schemes" (BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 600) und "bonus-based systems" (BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 601) verbunden mit einer Beschränkung allein auf die zweite Alternative aufgrund der Probleme der ersten erscheint bei näherer Betrachtung jedoch als der falsche Weg.<sup>3</sup> Zum einen konnte in Kapitel III gezeigt werden, daß gerade auch eine Anreizgestaltung mittels Karrieren spezifische Vorzüge besitzt. Allgemein gilt, daß Beförderungsturniere dann zugleich dem Anreiz- und dem Allokations-

<sup>1</sup>Vgl. HAX (1965: 210).

<sup>2</sup>Vgl. BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 600). Vgl. hierzu wie auch zum folgenden Punkt BAKER (1990: 51-53).

<sup>3</sup>Zu einer detaillierteren Begründung dieser Position vgl. KRÄKEL (1996b).

tionsziel folgen, wenn bei allen Beteiligten symmetrische Unsicherheit über die Qualität interner Stellenbewerber herrscht und die Turnierleistung jedes Arbeitnehmers einen vergleichsweise zuverlässigen Indikator für sein Leistungspotential auf der nächsthöheren Stelle bildet. Die zuletzt genannte Prämisse kann wiederum vom Arbeitgeber aktiv mitgestaltet werden, indem dieser Karrierepfade entwickelt, auf denen zwischen den einzelnen miteinander verbundenen Stellen starke inhaltliche Zusammenhänge bestehen. Zum anderen konnten für die einzelnen Probleme, die der betrieblichen Karrierepolitik anhaften, auch jeweils entsprechende Lösungsmöglichkeiten vorgeschlagen werden. Letztlich kann über den Ansatz von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) – worauf die drei Autoren auch selbst hinweisen – nicht erklärt werden, warum in der Praxis die Verwendung der Karrierepolitik als Anreizinstrument weit verbreitet ist: “We don’t understand why firms systematically choose promotion-based incentive systems instead of bonus-based systems, and solving this mystery is an exciting direction for future research” (BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 601).

Nun mag einzuwenden sein, daß die Aussage von BAKER, JENSEN und MURPHY auf empirischen Beobachtungen beruht, die die aktuelle Situation in den 90er Jahren nicht mehr korrekt wiedergeben. Hierfür sprechen z.B. aktuelle Tendenzen über Restrukturierungen von Unternehmen, die einen Abbau von Hierarchieebenen sowie den Wegfall von Aufstiegspositionen und standardisierten Karrierepfaden zur Folge haben,<sup>4</sup> was den Einsatz stabiler Karrieremuster als Anreizinstrument einschränkt. Ganz allgemein könnte die zunehmende Globalisierung von Märkten dazu führen, daß die betrieblichen Karrieresysteme in ihrer bisher beobachtbaren Form unter massiven Änderungsdruck geraten. Es ist zu vermuten, daß die Globalisierung tendenziell eine gegenseitige Angleichung der verschiedenen nationalen Arbeitsmarktgleichgewichte bewirkt, worauf in Unterabschnitt II.1.4 bereits kurz hingewiesen wurde. Solch eine Angleichung kann mehrere Implikationen nach sich ziehen. Einerseits ergibt sich für die unterschiedlichen Karrieresysteme die Notwendigkeit, sich an die neuen Kontextbedingungen anzupassen. Andererseits erhöht sich hierdurch auch die Vergleichbarkeit von betrieblichen Karrieresystemen aus unterschiedlichen Ländern und damit letztlich der Effizienzdruck auf

---

<sup>4</sup>Vgl. z.B. FAUST et al. (1994); FAUST/JAUCH/DEUTSCHMANN (1994).



die betriebliche Karrierepolitik eines Unternehmens. Daher ist zu erwarten, daß einige betriebliche Karrieresysteme, die bislang auf nationaler Ebene unter den spezifischen nationalen Gegebenheiten noch konkurrenzfähig waren, im internationalen Vergleich langfristig nicht mehr bestehen können. Ein entsprechender Effizienzdruck könnte insbesondere von einem globalen Kapitalmarkt ausgehen, der die Effizienz karrierepolitischer Arrangements bewertet und zu einer Zerschlagung *ineffizienter* betrieblicher Karrieresysteme führt.

Eine weitergehende Frage – die in den Überlegungen von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) bereits anklingt – wäre allerdings die nach der *generellen* Zukunft der Institution “betriebliche Karrierepolitik”. Karrieresysteme sind – wie gezeigt – langfristig geplant, wobei Arbeitnehmer zu Beginn ihrer Karriere üblicherweise Vorleistungen erbringen (z.B. durch anfänglichen Lohnverzicht, Humankapitalinvestitionen, überaus hohe Leistungsanstrengungen), die sie erst in späteren Karrierephasen wieder entgolten bekommen, indem der Arbeitgeber implizite Beförderungsversprechen einlöst. Auf diese Weise werden (Quasi-)Renten aufgebaut, die infolge des impliziten Charakters der Karriereversprechen nicht geschützt sind. Geht man von der Existenz eines zukünftig noch friktionsloser funktionierenden globalen Kapitalmarktes aus, der Unternehmensübernahmen ohne signifikante Reibungsverluste zuläßt, dann sind feindliche Unternehmensübernahmen (Hostile takeovers) mit dem Ziel einer Umverteilung der durch Karrieresysteme aufgebauten (Quasi-)Renten nicht auszuschließen.<sup>5</sup> Solch ein “Vertrauensbruch” gegenüber den Arbeitnehmern könnte sich zumindest *kurzfristig* für den alten und den neuen Arbeitgeber (Raider) lohnen, wenn z.B. die durch die Nichteinhaltung der Karriereversprechen eingesparten Löhne unter den beiden aufgeteilt werden. Antizipieren die Arbeitnehmer solch eine Vorgehensweise, so hätte dies wiederum zur Folge, daß Karrieresysteme von Arbeitnehmern als eine auf Dauer angelegte Institution – in der bisherigen Form – nicht mehr akzeptiert werden. Statt betrieblicher Karrieren würden dann überbetriebliche Karrieren von Arbeitnehmern in Zukunft dominieren, bei denen es zu einer Angleichung von Periodenwertprodukt und Periodenentlohnung kommen würde.<sup>6</sup> Dieses hätte dann

<sup>5</sup>Vgl. dazu die “Breach of trust”-Diskussion in KNOEBER (1986: 159-160); SHLEIFER/SUMMERS (1988); SCHNITZER (1995); BRUSCO (1996).

<sup>6</sup>Solch eine Angleichung würde jedoch eine Technologie ohne Teamproduktion vorausset-

allerdings den Preis, daß auf zahlreiche Vorteile verzichtet werden muß, die aufgrund von *langfristigen* Arbeitsbeziehungen erzielbar sind (insbesondere im Zusammenhang mit Investitionsaspekten sowie einer häufig nur langfristig möglichen Ergebniskontrolle).

Auch wenn dieser Überlegung sicherlich nicht völlig widersprochen werden kann – vor allem nicht der zunehmenden Bedeutung beruflicher gegenüber betrieblicher Karrieren –, so lassen verschiedene Punkte jedoch den Schluß zu, daß auch in Zukunft betriebliche Karrieresysteme nicht verschwinden werden: Zunächst einmal sprechen die empirischen Befunde dagegen, daß sich eine feindliche Unternehmensübernahme allein über eine Umverteilung von (Quasi-)Renten begründen läßt. BRUSCO (1996) faßt die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien wie folgt zusammen: “Thus, takeovers should never happen only, or mainly, for redistributive reasons” (BRUSCO 1996: 532). Selbst wenn eine Tendenz hin zu einem effizienten globalen Kapitalmarkt existiert, so gilt nicht zwingend auch eine analoge Tendenz für den Arbeitsmarkt. Im Gegenteil, es ist anzunehmen, daß dauerhaft Unvollkommenheiten auf dem Arbeitsmarkt bestehen bleiben (z.B. bei der fehlenden Überprüfbarkeit von Arbeitnehmerleistungen durch eine dritte Partei), die durch dauerhafte Institutionen wie z.B. die betriebliche Karrierepolitik kompensierbar sind, so daß Effizienzgewinne realisiert werden können.<sup>7</sup> Als wichtigster Punkt gegen die obige Überlegung ist zu bedenken, daß auf einem effizienten Kapitalmarkt die Demontage auf Dauer ausgerichteter *effizienter* Karrieresysteme, welche im Verbund mit anderen Instrumenten der Unternehmenspolitik *langfristige* Komplementaritätsvorteile generieren, als negativ bewertet wird. Insgesamt gesehen bleibt festzuhalten, daß nur in Ausnahmefällen die Zukunft einzelner betrieblicher Karrieresysteme aufgrund des “Breach of trust”-Problems gefährdet ist – z.B. bei Ineffizienz der Karrierepolitik oder myopischen Marktakteuren –, die Institution “betriebliche Karrierepolitik” aber nicht generell in Frage gezogen werden kann.

---

zen, da Teamproduktion definitionsgemäß keine Separabilität individueller Wertgrenzprodukte erlaubt; vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (1972).

<sup>7</sup>Die mutmaßlich auch in Zukunft bestehenden Unvollkommenheiten auf dem Arbeitsmarkt beruhen nicht zuletzt auf dem Problem, daß Verfügungsrechte (Property rights) im Zusammenhang mit Arbeitnehmern nicht in dem Sinne spezifizierbar und durchsetzbar sind wie auf Güter- und Kapitalmärkten.

Aussichtsreicher als der oben skizzierte, von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) angedeutete Weg, auf Karriereanreize vollständig zu verzichten, erscheint hingegen ein Lösungsansatz, der berücksichtigt, daß innerhalb der Unternehmenspolitik, innerhalb der Personalpolitik und innerhalb der Karrierepolitik<sup>8</sup> **Komplementaritäten** bestehen<sup>9</sup> und daß eine ausgewogene Mischung aus komplementären unternehmenspolitischen Instrumenten eher zu einer optimalen Lösung von internen Anreiz- und Allokationsproblemen führt als eine isolierte Anwendung eines einzelnen Instrumentes (z.B. ausschließlich Bonussysteme für Anreizaspekte).<sup>10</sup> Als Arbeitsdefinition läßt sich festhalten, daß innerhalb einer Menge an unternehmenspolitischen Instrumenten oder Aktivitäten dann Komplementaritäten bestehen, wenn durch eine verstärkte Anwendung einer Teilmenge an Instrumenten die Erträge aus einer stärkeren Verwendung einer anderen Teilmenge aus den restlichen Instrumenten steigen.<sup>11</sup> Für den Spezialfall zweier Instrumente gilt, daß zwischen diesen beiden Komplementaritäten herrschen, wenn der verstärkte Rückgriff auf das eine Instrument die Effektivität des anderen erhöht. Komplementaritäten können nicht nur zwischen unternehmenspolitischen Instrumenten bestehen, sondern auf einer höheren Ebene auch zwischen verschiedenen Institutionen innerhalb einer Volkswirtschaft, deren Institutionengeflecht dann die betriebliche Karrierepolitik eines Arbeitgebers mit beeinflusst. Auf diesen wesentlichen Aspekt – die hohe Bedeutung unterschiedlicher

<sup>8</sup>Wie auch schon in der Einleitung erläutert, bildet die Menge der unternehmenspolitischen Instrumente die Obermenge für die personalpolitischen Instrumente und diese wiederum die Obermenge für die karrierepolitischen Instrumente.

<sup>9</sup>Zu Komplementaritäten zwischen Personalpolitik und Organisationsgestaltung vgl. ECKARDSTEIN (1987), zu Komplementaritäten zwischen personalpolitischen Instrumenten SCHAUBENBERG (1996).

<sup>10</sup>Daß die Beachtung von Komplementaritäten nicht nur bei der Gestaltung betrieblicher Karrieresysteme, sondern generell für die Unternehmenspolitik von großer Bedeutung ist, zeigt auch die ökonomische Analyse anderer Institutionen. Vgl. beispielsweise zur Erklärung der Entstehung und dauerhaften Existenz von Franchisesystemen mittels Komplementaritäten PICOT (1995: 48-52).

<sup>11</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1994: 6). Von den beiden Autoren ist zudem ein formales Konzept entwickelt worden, mit dem sich Komplementaritätseffekte ökonomisch diskutieren lassen; vgl. MILGROM/ROBERTS (1990c), (1990d), (1994), (1995a), (1995b). Formal lassen sich Komplementaritäten über die gemischten Ableitungen der Unternehmenserfolgswahrscheinlichkeit nach den Aktivitäts- oder Instrumentenvariablen (diese Ableitungen müssen bei existierenden Komplementaritäten positiv sein) oder über die Eigenschaften supermodularer Funktionen beschreiben; vgl. z.B. MILGROM/ROBERTS (1995a: 245). Als Beispiel für die Existenz von ökonomischen Komplementaritätseffekten werden in der Literatur die Interaktionsbeziehungen und Instrumente innerhalb sowie zwischen japanischen Unternehmen und Institutionen angeführt; vgl. AOKI (1994a), (1994b); MILGROM/ROBERTS (1994).

nationaler Arbeitsmärkte für die Wahl der betrieblichen Karrierepolitik – wurde vor allem in Unterabschnitt II.1.4 über den Kontextfaktor “Standort eines Unternehmens” hingewiesen.

In den vorangegangenen Kapiteln lassen sich zahlreiche Beispiele für Komplementaritäten innerhalb der Unternehmens-, Personal- und Karrierepolitik finden, die eine kombinierte Anwendung verschiedener karrierepolitischer Instrumente oder aber die Anwendung eines einzelnen karrierepolitischen Instruments in Verbindung mit anderen unternehmenspolitischen Instrumenten auf Allokations- und Anreizfragen nahelegen. Ein Beispiel für den *kombinierten Einsatz zweier sich ergänzender Instrumente der Karrierepolitik* enthält der Unterabschnitt IV.2.6. Hier wurde gezeigt, daß eine Kombination aus Senioritätskriterium (für eine Beförderung zwischen Lohn- bzw. Gehaltsstufen) und Leistungskriterium (für eine Beförderung innerhalb der formalen Weisungshierarchie) mehrere Vorzüge besitzt. Über das Senioritätskriterium kann eine zusätzliche Disziplinierung opportunistisch handelnder Arbeitnehmer erreicht werden, wenn Beförderungsturniere für einzelne Arbeitnehmer keine hinreichenden Leistungsanreize (mehr) bieten. Dieses betrifft insbesondere die Verlierer im Wettbewerb um interne Aufstiegsmöglichkeiten, die ein erhebliches Problempotential für die betriebliche Karrierepolitik bilden.<sup>12</sup> Für Arbeitnehmer, die bereits mehrfach Beförderungsturniere verloren haben und ihre zukünftigen Karrierechancen als nur gering einschätzen, existieren vermehrt Anreize, ihre Aufstiegchancen durch kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten (auch in Form von Sabotage und Mobbing) zu verbessern, was sich jedoch über die Pfandwirkung des Senioritätskriteriums kompensieren läßt.

Eine analoge Argumentation wie für die Kombination aus Senioritäts- und Leistungskriterium gilt für Komplementaritätseffekte, die durch eine Kombination aus der vertikalen Weisungshierarchie mit einer horizontalen (virtuellen) Hierarchie erzeugt werden.<sup>13</sup> Ist beispielsweise für Arbeitnehmer kein Aufstieg in der vertikalen Weisungshierarchie möglich, so

<sup>12</sup>Zum Problem der Verlierer innerbetrieblicher Aufstiegswettbewerbe vgl. auch BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 605); SCHAUENBERG (1996: 357). BAKER (1990: 60) weist allerdings auf einen psychologischen Vorteil von Beförderungsturnieren hin: Während bei einer direkten leistungsabhängigen Entlohnung jeder Arbeitnehmer ein unmittelbares Feedback erhält, wie gut oder schlecht er ist, erfahren Turnierverlierer lediglich, daß sie nicht ganz so gut wie die Turniergewinner waren.

<sup>13</sup>Vgl. Unterabschnitt IV.2.1.3.

können über die horizontale Status- und Entlohnungshierarchie dennoch hinreichend Karriereanreize gestaltet werden, ohne daß das Unternehmen wachsen muß.<sup>14</sup>

Ein Beispiel für *Komplementaritäten zwischen karriere- und personalpolitischen Instrumenten* findet sich in Unterabschnitt III.1.2: Quasi als Kompromiß zwischen den beiden polaren Alternativen von BAKER, JENSEN und MURPHY wird in GIBBONS/MURPHY (1992) ein optimaler Mix aus impliziten Karriereanreizen und expliziter direkter Entlohnung von Arbeitnehmern vorgeschlagen. In Abhängigkeit vom (Dienst-)Alter eines Arbeitnehmers und von der Hierarchiestufe, auf der sich der Arbeitnehmer befindet, empfiehlt sich eine unterschiedlich starke Gewichtung der expliziten und impliziten Anreizkomponente. Zudem kann durch einen ausgewogenen Anreizmix der Tatsache Rechnung getragen werden, daß für Arbeitnehmer sowohl kurzfristige als auch langfristige Leistungsanreize benötigt werden. Während über eine explizite direkte Entlohnung kurzfristige Leistungsanreize erzeugt werden, lassen sich über implizite Karriereanreize in Form von Beförderungsturnieren, die sich üblicherweise über einen längeren Zeitraum erstrecken, langfristige Anreize gestalten.

Noch deutlicher wird der Komplementaritätscharakter solch eines Anreizmixes in BAKER/GIBBONS/MURPHY (1993, 1994), worauf in Unterabschnitt IV.2.5.2.4 eingegangen wurde. Die drei Autoren diskutieren u.a. Komplementaritätseffekte zwischen impliziten und expliziten Leistungsanreizen für Situationen, in denen für die Arbeitnehmer sowohl subjektive als auch objektive Leistungsmaße vorliegen. Ein Teilergebnis belegte, daß in manchen Fällen eine implizite wie auch eine explizite Anreizgestaltung jeweils isoliert angewendet nicht effizient ist, wohl aber eine Kombination aus beiden Instrumenten. In diesen Fällen führt die gemeinsame Verwendung beider Anreizarten dazu, daß jeweils die Effektivität jedes einzelnen Anreizinstrumentes erhöht wird.

Ein weiteres Beispiel für die Vorteile eines Anreizmixes aus impliziten Karriereanreizen und expliziter monetärer Entlohnung bietet der Abschnitt V.1, an dessen Anfang das fundamentale Dilemma betrieblicher Karrierepolitik bei einer dynamischen Umwelt erläutert wurde. Vorstellbar ist, daß sich dieses Dilemma durch einen Anreizmix zum Teil

---

<sup>14</sup>Vgl. MILGROM/ROBERTS (1994: 26).

entschärfen läßt, da in denjenigen Fällen, in denen implizite Karriereanreize durch den Zwang zur Restrukturierung des Unternehmens zusammenbrechen, immer noch Leistungsanreize über die explizite Komponente ausgeübt werden können.

Schließlich lassen sich anhand der vorangegangenen Kapitel auch *Komplementaritätseffekte zwischen karrierepolitischen Instrumenten, Organisationsgestaltung und sonstigen Instrumenten der Unternehmenspolitik* aufzeigen. Beispielsweise wurde in Unterabschnitt IV.2.5.2.4 deutlich, daß die Verwendung subjektiver Leistungsmaße für Karriereentscheidungen wichtig und zum Teil sogar unumgänglich ist (insbesondere bei Teamarbeit), jedoch auf der anderen Seite auch neue Probleme (z.B. kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten, vertikale Kollusionen) schafft. Diese zusätzlichen Probleme lassen sich wiederum begrenzen, indem beispielsweise die Karrierepolitik mit geeigneten organisatorischen Maßnahmen – vor allem mit Job rotation als Instrument der Arbeitsorganisation – kombiniert wird.

Letztendlich lassen sich anhand des fünften Kapitels im Zusammenhang mit nicht-geregelten Kontextfaktoränderungen noch weitere Komplementaritätseffekte zwischen der betrieblichen Karrierepolitik und anderen Instrumenten der Unternehmenspolitik aufzeigen. Deutlich wurde in diesem Zusammenhang, daß eine Kombination aus einer quasi-rigiden Karrierepolitik mit einem ergänzenden Krisenmanagement für den Arbeitgeber eine effektive Lösung bei einer dynamischen Umwelt, die auch die Möglichkeit von Ex-post-Überraschungen miteinschließt, sein kann. Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Wahl einer geeigneten betrieblichen Karrierepolitik sicherlich nicht ohne Probleme ist und eine alleinige Anwendung karrierepolitischer Instrumente auf interne Anreiz- und Allokationsfragen zu kurz greift. Eine gemeinsame Anwendung mit anderen unternehmenspolitischen Instrumenten im Rahmen eines ausgewogenen Politikmixes erscheint hingegen erfolgreicher, sofern zwischen den verschiedenen Instrumenten Komplementaritäten bestehen. Die Anwendung solch eines Gestaltungskonzeptes hat jedoch auch einen Preis: Da nun das Zusammenwirken verschiedener Instrumente genau überdacht werden muß, werden Gestaltungsempfehlungen zwangsläufig komplexer und damit auch schwerer.<sup>15</sup> Letztlich erscheint die allgemeine Ge-

<sup>15</sup>Vgl. zu dieser Einschätzung auch SCHAUENBERG (1996: 359-360).

staltungsempfehlung, Komplementaritäten zwischen einzelnen unternehmenspolitischen Instrumenten zu beachten, um eine konsistente Unternehmenspolitik zu gewährleisten, auch deshalb ein wenig unbefriedigend, weil ein *allgemeiner* Test auf Komplementaritätseffekte für Anwender noch nicht existiert und auch nur äußerst schwer zu entwickeln sein dürfte.<sup>16</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, daß in der vorliegenden Arbeit auf einige Aspekte im Zusammenhang mit Karrieren nur partiell oder gar nicht eingegangen wurde. So ergaben sich beispielsweise zwar Hinweise darauf, daß eine stärkere Einbindung des Betriebsrats in die Karrierepolitik bei Vorliegen subjektiver Leistungsmaße wie auch bei Entlassungsentscheidungen Effizienzvorteile bewirken kann, insbesondere wenn der Arbeitgeber *Wahlrechte* über eine stärkere Beteiligung des Betriebsrats hat (Möglichkeit der Selbstbindung des Arbeitgebers über den Betriebsrat). Offen bleibt aber immer noch die Frage, wie weit eine Betriebsratsbeteiligung gehen kann, ohne daß zusätzliche Effizienzvorteile durch zusätzliche Umverteilungsnachteile überkompensiert werden. Offen blieb auch die Frage nach der Bedeutung überregional agierender Industriegewerkschaften nach deutschem Muster für die betriebliche Karrierepolitik eines bestimmten Arbeitgebers: Inwieweit können Industriegewerkschaften mit einem einzelnen spezifischen Arbeitgeber in denjenigen Punkten eine auf das Unternehmen optimal zugeschnittene Karrierepolitik aushandeln, in denen die Gewerkschaft qua Gesetz oder Kollektivvertrag – insbesondere in Fragen der Entgeltfestlegung – ein Mitspracherecht besitzt?

Hiermit zusammen hängt zum Teil auch die Frage danach, ob es eine einheitliche, internationale ökonomische Theorie der betrieblichen Karrieregestaltung gibt oder aber eine ganze Reihe nationaler Karrieretheorien. Andiskutiert wurde diese Frage insbesondere in Unterabschnitt II.1.4 über spezifische Arbeitsmarktgleichgewichte in Japan, den USA und Deutschland. Gezeigt werden konnte hier, daß es zur Zeit deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsmärkten gibt. Jedes der drei Arbeitsmarktgleichgewichte ist pfadabhängig im Zeitablauf entstan-

<sup>16</sup>Als Indiz für diese Einschätzung mag die Tatsache gelten, daß sich komplementäre Institutionen in der Realität meist evolutiv entwickelt haben, so daß ex post eine Erklärung dieser Entwicklung über Komplementaritäten möglich war, die Nutzung von Komplementaritäten sich ex ante als Gestaltungsmotiv oftmals aber nicht belegen läßt. Vgl. in diesem Zusammenhang aber auch BARON/BURTON/HANNAN (1996).

den und setzt sich aus einem spezifischen Geflecht aus komplementären Institutionen zusammen, was wiederum verdeutlicht, daß eine isolierte Überführung einer einzelnen Institution in ein anderes Arbeitsmarktgleichgewicht zu nicht unerheblichen Komplikationen führen kann. Offen mußte allerdings die Frage bleiben, inwiefern in der Zukunft mit einer weiteren Veränderung sowie einer gegenseitigen Annäherung der verschiedenen Arbeitsmarktgleichgewichte zu rechnen ist, so daß letztlich von einer internationalen bzw. einheitlichen Karrieretheorie gesprochen werden kann. Daß sich die Arbeitsmarktgleichgewichte weiterentwickeln werden, deuten zumindest aktuelle Tendenzen an, beispielsweise der (partielle) Abschied japanischer Karrierepolitik vom Prinzip der lebenslangen Beschäftigung in Großunternehmen oder Diskussionen über die Zukunft des deutschen Korporatismus.

Diskutiert wurden in dieser Arbeit zudem keine Berufsbilder in Form berufsfachlicher, überbetrieblicher Karrieren von Arbeitnehmern. Gerade vor dem Hintergrund der Ausführungen zu Beginn der Schlußbemerkungen über die zunehmende Bedeutung beruflicher Karrieren als Folge eines möglichen Abbaus betrieblicher Karrieresysteme, erscheint eine zukünftige Auseinandersetzung mit diesem Problembereich äußerst interessant. Völlig ausgeblendet wurden Zusammenhänge zwischen karrierepolitischen Entscheidungen und Gerechtigkeitsaspekten.<sup>17</sup> Beispielsweise wurde nicht näher problematisiert, inwiefern die Beförderung von Arbeitnehmern auf verschiedene Stellen sowie die Aufgabenverteilung innerhalb einer Hierarchiestufe von den einzelnen Arbeitnehmern als gerecht empfunden wird. Gerechtigkeitsprobleme, die aus diesen Allokationsentscheidungen resultieren, können dabei horizontal zwischen Mitarbeitern der gleichen Hierarchiestufe auftreten oder aber vertikal zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten, die für die Allokationsentscheidungen (mit)verantwortlich sind. Die Ursachen für die Gerechtigkeitsprobleme können sehr vielfältig sein: Arbeitnehmer und Vorgesetzte haben unterschiedliche Informationen über die individuellen Ausprägungen der Arbeitsleistungsfunktionen bei den Arbeitnehmern, die Beteiligten gehen von

---

<sup>17</sup>Vgl. als möglichen Ausgangspunkt für eine solche Diskussion die Aufsätze von STARK (1987, 1990) sowie KRÄKEL (1997b) über relative Deprivation und Beförderungen, von MUI (1995) über die ökonomischen Implikationen von Neid, von LIEBIG (1995) über Gerechtigkeitsvorstellungen und Unternehmenskultur sowie das Buch von YOUNG (1994) über eine (formale) ökonomische Analyse von Gerechtigkeitsaspekten.



unterschiedlichen Gerechtigkeitsvorstellungen aus, Vorgesetzte können oder wollen die Kriterien nicht aufdecken, die ihren Allokationsentscheidungen zugrundeliegen usw. Kommunikation unter den Arbeitnehmern und Vorgesetzten könnte theoretisch zwar helfen, derartige Gerechtigkeitsprobleme zu beheben, hierbei besteht jedoch grundsätzlich die Gefahr, daß einzelne Beteiligte ihren Informationsvorsprung opportunistisch ausnutzen.<sup>18</sup> Sind die Gerechtigkeitsprobleme gravierend und können sie nicht über geeignete Maßnahmen (z.B. Informationsaufdeckungsmechanismen) beseitigt werden, so resultieren hieraus ähnliche Anreizprobleme wie für die Verlierer von Beförderungsturnieren – Leistungsanreize verringern sich, Fluktuationsanreize steigen, Anreize zur Weitergabe von Wissen sowie Kooperationsanreize sinken, kontraproduktive Beeinflussungsaktivitäten nehmen zu.

Eine weiterführende Diskussion dieser Probleme dürfte in Zukunft äußerst fruchtbar sein. Vorteilhaft wäre hierbei eine konstruktive interdisziplinäre Zusammenarbeit, die unter einem günstigeren Stern steht, als es das Zitat aus Fußnote 1 der Einleitung befürchten läßt.

---

<sup>18</sup>Z.B. wird Arbeitnehmer X eine höhere Stelle mit schwierigeren Aufgaben zugewiesen. Da nur X seine Arbeitsleidfunktion genau kennt, verlangt er als Kompensation einen unverhältnismäßig hohen Beförderungsbonus.

## Literaturverzeichnis

- Abe, Y. (1994): Specific Capital, Adverse Selection, and Turnover: A Comparison of the United States and Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 8(1994): 272-292.
- Abraham, K.G.; H.S. Farber (1987): *Job Duration, Seniority, and Earnings*. *American Economic Review* 77(1987): 278-297.
- Abraham, K.G.; J.L. Medoff (1984): Length of Service and Layoffs in Union and Non-union Work Groups. *Industrial and Labor Relations Review* 38(1984): 87-97.
- Abraham, K.G.; J.L. Medoff (1985): Length of Service and Promotions in Union and Nonunion Work Groups. *Industrial and Labor Relations Review* 38(1985): 408-420.
- Addison, J.T.; P. Portugal (1989): Job Displacement, Relative Wage Changes, and Duration of Unemployment. *Journal of Labor Economics* 7(1989): 281-302.
- Addison, J.T.; J. Wagner (1997): The Impact of German Works Councils on Profitability and Innovation: New Evidence from Micro Data. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 216(1997): 1-20.
- Agrawal, A.; R.A. Walking (1994): Executive Careers and Compensation Surrounding Takeover Bids. *Journal of Finance* 49(1994): 985-1014.
- Aichholzer, G.; G. Schienstock (Hg.) (1989): *Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel*. Berlin.
- Akerlof, G.A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 89(1970): 488-500.
- Akerlof, G.A. (1976): The Economics of Caste and of the Rat Race and other Woeful Tales. *Quarterly Journal of Economics* 90(1976): 599-617.
- Akerlof, G.A.; L.F. Katz (1989): Workers' Trust Funds and the Logic of Wage Profiles. *Quarterly Journal of Economics* 104(1989): 525-536.
- Akerlof, G.A.; J.L. Yellen (1990): The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *Quarterly Journal of Economics* 105(1990): 255-283.
- Albach, H.; D. Hahn; P. Mertens (1979) (Schriftleitung): *Frühwarnsysteme*. Ergänzungsheft 2/79 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
- Albrecht, J.W.; S.B. Vroman (1992): Non-Existence of Single-Wage Equilibria in Search Models with Adverse Selection. *Review of Economic Studies* 59(1992): 617-624.
- Alchian, A.A.; H. Demsetz (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review* 62(1972): 777-795.
- Alemann, U.v.; R.G. Heinze (Hg.) (1979) *Verbände und Staat*. Opladen.
- Alewell, D. (1993): *Interne Arbeitsmärkte: Eine informationsökonomische Analyse*. Hamburg.
- Alewell, D. (1994): Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 64(1994): 57-79.
- Allen, F. (1985): Repeated Principal-Agent Relationships with Lending and Borrowing. *Economics Letters* 17(1985): 27-31.
- Allen, S.G.; R.L. Clark (1987): Pensions and Firm Performance. In: Kleiner, M.M. et al. (Hg.) (1987): *Human Resources and the Performance of the Firm*. Madison: 195-242.
- Allen, S.G.; R.L. Clark; A.A. McDermed (1993): Pensions, Bonding, and Lifetime Jobs. *Journal of Human Resources* 28(1993): 463-481.
- Allen, T.J.; R. Katz (1992): Age, Education and the Technical Ladder. In: *IEEE Transactions on Engineering Management* 39(1992): 237-245.
- Allmendinger, J. (1989): *Career Mobility Dynamics*. Berlin.

- Al-Najjar, N.I. (1995): Incomplete Contracts and the Governance of Complex Contractual Relationships. *American Economic Review*, Papers and Proceedings 85(1995): 432-436.
- Althausser, R.P.; A.L. Kalleberg (1981): Firms, Occupations, and the Structure of Labor Markets: A Conceptual Analysis. In: Berg, I. (Hg.) (1981): *Sociological Perspectives on Labor Markets*. New York: 119-152.
- Althausser, R.P.; A.L. Kalleberg (1990): Identifying Career Lines and Internal Labor Markets within Firms: A Study in the Interrelationships of Theory and Methods. In: Breiger, R.L. (Hg.) (1990): *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge et al.: 308-356.
- Altonji, J.G.; R.A. Shakotko (1987): Do Wages Rise with Job Seniority? *Review of Economic Studies* 54(1987): 437-459.
- Altonji, J.G.; J.R. Spletzer (1991): Worker Characteristics, Job Characteristics, and the Receipt of On-the-Job Training. *Industrial and Labor Relations Review* 45(1991): 58-79.
- Antel, J.J. (1985): Costly Employment Contract Renegotiation and the Labor Mobility of Young Men. *American Economic Review* 75(1985): 976-991.
- Antle, R.; A. Smith (1986): An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research* 24(1986): 1-39.
- Aoki, M. (1988): *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge et al.
- Aoki, M. (1990): Toward an Economic Model of the Japanese Firm. *Journal of Economic Literature* 28(1990): 1-27.
- Aoki, M. (1994a): The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity. *International Economic Review* 35(1994a): 657-676.
- Aoki, M. (1994b): The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda. In: Aoki, M.; R. Dore (Hg.) (1994b): *The Japanese Firm*. Oxford: 11-40.
- Aoki, M. (1995a): The Gains from Organizational Diversity: An Evolutionary Game Parable. In: Siebert, H. (Hg.) (1995a): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 265-279.
- Aoki, M. (1995b): An Evolving Diversity of Organizational Mode and Its Implications for Transitional Economies. *Journal of the Japanese and International Economies* 9(1995b): 330-353.
- Ariga, K.; G. Brunello; Y. Ohkusa; Y. Nishiyama (1992): Corporate Hierarchy, Promotion, and Firm Growth: Japanese Internal Labor Market in Transition. *Journal of the Japanese and International Economies* 6(1992): 440-471.
- Arrow, K.J. (1963/64): The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk Bearing. *Review of Economic Studies* 31(1963/64): 91-96.
- Arrow, K.J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation. In: Joint Economic Committee (Hg.) (1969): *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*. Washington: 47-64.
- Arrow, K.J. (1973a): Higher Education as a Filter. *Journal of Public Economics* 2(1973a): 193-216.
- Arrow, K.J. (1973b): Models of Job Discrimination. In: Pascal, A.H. (Hg.) (1973b): *Racial Discrimination in Economic Life*. Lexington (Mass.) et al.: 83-102.
- Arrow, K.J. (1985a): The Economics of Agency. In: Pratt, J.W.; R.J. Zeckhauser (Hg.) (1985a): *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: 37-51.

- Arrow, K.J. (1985b): The Potentials and Limits of the Market in Resource Allocation. In: Feiwel, G.R. (Hg.) (1985b): *Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare*. Hong Kong: 107-124.
- Ashraf, J. (1994): Recent Trends in White-Black Earnings Differentials. *Economics Letters* 45(1994): 487-493.
- Autenrieth, C.; M.E. Domsch; P. Pfeiffer (1994): Personalauswahl und Personalentwicklung von weiblichen Führungskräften und Führungsnachwuchskräften in der Wirtschaft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 64(1994): 1373-1399.
- Azariadis, C. (1975): Implicit Contracts and Underemployment. *Journal of Political Economy* 83(1975): 1183-1202.
- Azariadis, C. (1988): Human Capital and Self-Enforcing Contracts. *Scandinavian Journal of Economics* 90(1988): 507-528.
- Bagdasarjanz, F. (1993): Der Zeitfaktor technisch. in *Management Zeitschrift* 62(1993)2: 21-25.
- Baily, M.N. (1974): Wages and Employment under Uncertain Demand. *Review of Economic Studies* 41(1974): 37-50.
- Baker, G.P. (1990): Pay-For-Performance for Middle Managers: Causes and Consequences. *Journal of Applied Corporate Finance* 3(1990): 50-61.
- Baker, G.P. (1992): Incentive Contracts and Performance Measurement. In: *Journal of Political Economy* 100(1992): 598-614.
- Baker, G.P.; R. Gibbons; K.J. Murphy (1993): Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. NBER Working Paper Nr. 4480. Cambridge (Mass.).
- Baker, G.P.; R. Gibbons; K.J. Murphy (1994): Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *Quarterly Journal of Economics* 109(1994): 1125-1156.
- Baker, G.P.; M. Gibbs; B. Holmström (1993): Hierarchies and Compensation. *European Economic Review* 37(1993): 366-378.
- Baker, G.P.; M. Gibbs; B. Holmström (1994a): The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data. *Quarterly Journal of Economics* 109(1994a): 881-919.
- Baker, G.P.; M. Gibbs; B. Holmström (1994b): The Wage Policy of a Firm. In: *Quarterly Journal of Economics* 109(1994b): 921-955.
- Baker, G.P.; B. Holmström (1995): Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 85(1995): 255-259.
- Baker, G.P.; M.C. Jensen; K.J. Murphy (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *Journal of Finance* 43(1988): 593-616.
- Ball, L. (1990): Insiders and Outsiders. *Journal of Monetary Economics* 26(1990): 459-469.
- Balzer, A. (1987): *Firmeninterne Arbeitsmärkte*. Frankfurt a.M. et al.
- Bamberg, G.; A.G. Coenenberg (1994): *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. 8. Aufl. München.
- Bamberg, G.; H. Locarek (1992): Groves-Schemata zur Lösung von Anreizproblemen bei der Budgetierung. In: Spremann, K.; E. Zur (Hg.) (1992): *Controlling*. Wiesbaden: 657-670.
- Banerjee, A.V. (1992): A Simple Model of Herd Behavior. *Quarterly Journal of Economics* 107(1992): 797-817.
- Barnett, W.P.; A.S. Miner (1992): Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 262-281.
- Baron, D.P.; D. Besanko (1984): Regulation and Information in a Continuing Relationship. *Information Economics and Policy* 1(1984): 267-302.

- Baron, J.N.; W.T. Bielby (1980): Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. *American Sociological Review* 45(1980): 737-765.
- Baron, J.N.; W.T. Bielby (1984): The Organization of Work in a Segmented Economy. *American Sociological Review* 49(1984): 454-473.
- Baron, J.N.; M.D. Burton; M.T. Hannan (1996): The Road Taken: Origins and Evolution of Employment Systems in Emerging Companies. *Industrial and Corporate Change* 5(1996): 239-275.
- Baron, J.N.; A. Davis-Blake; W.T. Bielby (1986): The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations. *Administrative Science Quarterly* 31(1986): 248-273.
- Baron, J.N.; M.T. Hannan (1994): The Impact of Economics on Contemporary Sociology. *Journal of Economic Literature* 32(1994): 1111-1146.
- Baron, J.N.; D.M. Kreps (1999): *Strategic Human Resources*. New York et al.
- Barron, J.M.; J. Bishop (1985): Extensive Search, Intensive Search, and Hiring Costs: New Evidence on Employer Hiring Activity. *Economic Inquiry* 23(1985): 363-382.
- Barron, J.M.; J. Bishop; W.C. Dunkelberg (1985): Employer Search: The Interviewing and Hiring of New Employees. *Review of Economics and Statistics* 67(1985): 43-52.
- Barron, J.M.; D.A. Black; M.A. Loewenstein (1987): Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth. *Journal of Labor Economics* 5(1987): 76-89.
- Barron, J.M.; D.A. Black; M.A. Loewenstein (1989): Job Matching and On-the-Job Training. *Journal of Labor Economics* 7(1989): 1-19.
- Barron, J.M.; D.A. Black; M.A. Loewenstein (1993): Gender Differences in Training, Capital, and Wages. *Journal of Human Resources* 28(1993): 343-364.
- Barron, J.M.; M.A. Loewenstein (1985): On Employer-Specific Information and Internal Labor Markets. *Southern Economic Journal* 52(1985): 431-445.
- Bartel, A.P. (1982): Wages, Nonwage Job Characteristics, and Labor Mobility. *Industrial and Labor Relations Review* 35(1982): 578-589.
- Bartel, A.P.; N. Sicherman (1993): Technological Change and Retirement Decisions of Older Workers. *Journal of Labor Economics* 11(1993): 162-183.
- Baum, M.; H. Lauer (1992): Die Fachlaufbahn: Chance für Spezialisten in der Bayerischen Vereinsbank. *Personalführung* 25(1992): 934-939.
- Bazerman, M.H.; M.A. Neale (1992): *Negotiating Rationality*. New York.
- Becker, B.E.; M.A. Huselid (1992): The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 336-350.
- Becker, E.; C.M. Lindsay (1994): Sex Differences in Tenure Profiles: Effects of Shared Firm-specific Investment. *Journal of Labor Economics* 12(1994): 98-118.
- Becker, F.G. (1987): Innovationsfördernde Anreizsysteme. *Zeitschrift für Personalforschung* 1(1987): 29-60.
- Becker, F.G. (1990): *Anreizsysteme für Führungskräfte*. Stuttgart.
- Becker, F.G. (1991): Potentialbeurteilung – eine kafkaeske Komödie!? *Zeitschrift für Personalforschung* 5(1991): 63-78.
- Becker, F.G. (1993): Zur ökonomischen Perspektive von Leistungsbeurteilungen. *Arbeit und Arbeitsrecht* 48(1993): 298-301.
- Becker, F.G. (1994): *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen*. 2. Aufl. Stuttgart.
- Becker, G.S. (1962): Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, Supplement 70(1962): 9-49.
- Becker, G.S. (1975): *Human Capital*. 2. Aufl. Chicago.

- Becker, G.S.; G.J. Stigler (1974): Law Enforcement, Malfeasance, and Compensation of Enforcers. *Journal of Legal Studies* 3(1974): 1-18.
- Becker, H. (1985): Eine transaktionskostentheoretische Interpretation interner Arbeitsmärkte. Berlin.
- Becker, J.; H.-J. Kurtz (1991): Karriere und Wertewandel. *Zeitschrift Führung + Organisation* 60(1991): 35-41.
- Beckmann, M.J. (1978a): Eine Theorie der Karrieren in hierarchischen Organisationen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 98(1978a): 53-61.
- Beckmann, M.J. (1978b): Rank in Organizations. Berlin, Heidelberg, New York.
- Beckmann, M.J. (1981): Contract Length and Rank in Organizations. In: Brockhoff, K.; W. Krelle (Hg.) (1981): Unternehmensplanung. Berlin, Heidelberg, New York: 153-158.
- Beckmann, M.J. (1984): Zur Bewertung von Karrieren. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 199(1984): 289-307.
- Behr-Hoyer, I. (1981): Der andere Weg. *Zeitschrift für Organisation* 50(1981): 27-36.
- Beisheim, M.; D.v. Eckardstein; M. Müller (1991): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1991): Konfliktpartnerschaft. München, Mering: 123-138.
- Bellmann, L. (1986a): Senioritätsentlohnung, betriebliche Hierarchie und Arbeitsleistung. Frankfurt a.M.
- Bellmann, L. (1986b): Ökonomische Begründungen rigider Löhne: Der Beitrag der Shirking-Theorie. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF). Arbeitspapier 1986-3.
- Bellmann, L. (1988): Seniority Wages and Rank-Order Tournaments as Complements. Paper presented at the Third Annual Congress of the European Economic Association in Bologna. August 27-29.
- Bellmann, L. (1989): Innerbetriebliche Leistungswettbewerbe bei heterogenen Fähigkeiten. In: Pressmar, D. et al. (Hg.) (1989): Operations Research Proceedings 1988. Berlin et al.: 332-336.
- Bellmann, L. (1994): Entlohnung als Risikokompensation. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 27(1994): 351-358.
- Bellmann, L.; T. Boeri (1995): Internal and External Creative Destruction. Determinants of Changes of Employment and Productivity. Paper presented at the Conference on "The Effects of Advanced Technologies and Innovation Practices on Firm Performance: Evidence from Establishment and Firm Data" organized by the US Department of Commerce, Washington, May 1-2.
- Ben-Porath, Y. (1967): The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings. *Journal of Political Economy* 75(1967): 352-365.
- Berkowitz, M.K.; Y. Kotowitz (1993): Promotions as Work Incentives. *Economic Inquiry* 31(1993): 342-353.
- Berlew, D.E.; D.T. Hall (1966): The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly* 11(1966): 207-223.
- Bernhardt, D. (1989): Skill Profiles, Observability and Firm Hierarchies: A Theory of Promotion and Compensation. *Diskussion Paper #764*. Institute for Economic Research. Queen's University. Kingston (Ontario).
- Bernhardt, D. (1995): Strategic Promotion and Compensation. *Review of Economic Studies* 62(1995): 315-339.
- Bernhardt, D.; D. Scoones (1993): Promotion, Turnover, and Preemptive Wage Offers. *American Economic Review* 83(1993): 771-791.

- Bernhardt, D.; G.C. Timmis (1990): Multiperiod Wage Contracts and Productivity Profiles. *Journal of Labor Economics* 8(1990): 529-563.
- Berthel, J. (1991): Karriereanreize für Mitarbeiter. In: Schanz, G. (Hg.) (1991): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: 481-498.
- Berthel, J. (1992): Laufbahn- und Nachfolgeplanung. In: Gaugler, E.; W. Weber (Hg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl. Stuttgart: 1203-1213.
- Berthel, J. (1995a): *Personal-Management*. 4. Aufl. Stuttgart.
- Berthel, J. (1995b): Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.) (1995b): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: 1285-1298.
- Berthel, J.; H.-E. Koch (1985): *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*. Sindelfingen, Stuttgart.
- Berthold, N. (1989): Implizite Kontrakte. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 18(1989): 405-408.
- Bertola, G.; L. Felli (1993): Job Matching and the Distribution of Producer Surplus. *Ricerche Economiche* 47(1993): 65-92.
- Berufspresseamt (1988): Aufstiegsplan kontra Fluktuation. *Personal* 40(1988): 257.
- Bester, H. (1989): Incentive-compatible Long-Term Contracts and Job Rationing. *Journal of Labor Economics* 7(1989): 238-255.
- Bhattacharya, S.; J.L. Guasch (1988): Heterogeneity, Tournaments, and Hierarchies. *Journal of Political Economy* 96(1988): 867-881.
- Bickenbach, F. (1995): Comment on Masahiko Aoki, "The Gains from Organizational Diversity: An Evolutionary Game Parable". In: Siebert, H. (Hg.) (1995): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 280-291.
- Biddle, J.; K. Roberts (1994): Private Sector Scientists and Engineers and the Transition to Management. *Journal of Human Resources* 29(1994): 82-107.
- Biehler, H.; W. Brandes (1981): *Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt a.M., New York.
- Biehler, H.; W. Brandes; F. Buttler; K. Gerlach; P. Liepmann (1981): *Arbeitsmarktstrukturen und -prozesse*. Tübingen.
- Bielby, W.T. (1981): Models of Status Attainment. *Research in Social Stratification and Mobility* 1(1981): 3-26.
- Bielby, W.T.; J.N. Baron (1983): Organizations, Technology, and Worker Attachment to the Firm. *Research in Social Stratification and Mobility* 2(1983): 77-113.
- Bikhchandani, S.; D. Hirshleifer; I. Welch (1992): A Theory of Fashion, Custom, and Cultural Change. *Journal of Political Economy* 100(1992): 992-1026.
- Bills, D.B. (1987): Costs, Commitment, and Rewards: Factors Influencing the Design and Implementation of Internal Labor Markets. *Administrative Science Quarterly* 32(1987): 202-221.
- Bishop, J.H. (1990): Job Performance, Turnover, and Wage Growth. *Journal of Labor Economics* 8(1990): 363-386.
- Bisping, R. (1993): Tarifliche Lohn- und Gehaltsstrukturen in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung. *WSI Mitteilungen* 46(1993): 763-772.
- Blau, D.M. (1992): An Empirical Analysis of Employed and Unemployed Job Search Behavior. *Industrial and Labor Relations Review* 45(1992): 738-752.
- Blau, F.D.; M.A. Ferber (1991): Career Plans and Expectations of Young Women and Men. *Journal of Human Resources* 26(1991): 581-607.

- Blau, F.D.; L.M. Kahn (1981): Race and Sex Differences in Quits by Young Workers. *Industrial and Labor Relations Review* 34(1981): 563-577.
- Blau, F.D.; L.M. Kahn (1994): Rising Wage Inequality and the U.S. Gender Gap. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 84(1994): 23-28.
- Blien, U.; H. Rudolph (1989): Einkommensentwicklung bei Betriebswechsel und Betriebsverbleib im Vergleich. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 22(2989): 553-567.
- Block, R.N. (1978): The Impact of Seniority Provisions on the Manufacturing Quit Rate. *Industrial and Labor Relations Review* 32(1978): 474-488.
- Blossfeld, H.-P. (1987a): Entry into the Labor Market and Occupational Career in the Federal Republic. *American Journal of Sociology* 17(1987a): 86-115.
- Blossfeld, H.-P. (1987b): Karriereprozesse im Wandel der Arbeitsmarktstruktur. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 20(1987b): 74-88.
- Blossfeld, H.-P. (1989): Kohortendifferenzierung und Karriereprozeß. Frankfurt a.M. et al.
- Blossfeld, H.-P. (1990): Berufsverläufe und Arbeitsmarktprozesse. In: Mayer, K.U. (Hg.) (1990): *Lebensverläufe und sozialer Wandel. Sonderheft 31 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 118-145.
- Blossfeld, H.-P.; K.U. Mayer (1988): Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40(1988): 262-283.
- Bluedorn, A.C. (1982): The Theories of Turnover: Causes, Effects, and Meaning. *Research in the Sociology of Organizations* 1(1982): 75-128.
- Blume, G. (1996): Laufen auf der Rolltreppe. *Die Zeit* (8.11.1996)46: 28.
- Bodie, Z. (1990): Pensions as Retirement Income Insurance. *Journal of Economic Literature* 28(1990): 28-49.
- Bognanno, M.L. (1994): CEO Pay as a Tournament Prize. *Labor Law Journal* 45(1994): 485-492.
- Booth, A. (1984): A Public Choice Model of Trade Union Behaviour and Membership. *Economic Journal* 94(1984): 883-898.
- Borjas, G. (1981): Job Mobility and Earnings over the Life Cycle. *Industrial and Labor Relations Review* 34(1981): 365-376.
- Borland, J. (1990): Optimal Promotion Rules and Investment in Firm-Specific Human Capital. *Research Paper No. 264. Department of Economics. University of Melbourne.*
- Borland, J. (1992a): Multiple-Agent Models. In: Creedy, J.; J. Borland; J. Eichberger (Hg.) (1992a): *Recent Developments in Game Theory. Aldershot, Brookfield*: 141-164.
- Borland, J. (1992b): Career Concerns: Incentives and Endogenous Learning in Labour Markets. *Journal of Economic Surveys* 6(1992b): 251-270.
- Bosch, G. (1989): Beschäftigungspläne in der Praxis. *WSI Mitteilungen* 42(1989): 197-206.
- Bosch, G. (1990): Qualifizieren statt entlassen. *Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen.*
- Bosetzky, H. (1972): Die instrumentelle Funktion der Beförderung. *Verwaltungsarchiv* 79(1972): 372-384.
- Bosetzky, H. (1977): Das "Wegloben" als Sonderform vertikaler Mobilität. *Zeitschrift für Organisation* 46(1977): 4-6.



- Bosetzky, H. (1995): Mikropolitik und Führung. In: Kieser, A.; G. Reber, R. Wunderer (Hg.) (1995): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart: 1517-1526.
- Bound, J.; G. Johnson (1992): Changes in the Structure of Wages in the 1980's: An Evaluation of Alternative Explanations. *American Economic Review* 82(1992): 371-392.
- Bourguignon, F.; P.-A. Chiappori (1990): Executives' Promotion in an Internal Labor Market: An Econometric Analysis. In: Champsaur, P. et al. (Hg.) (1990): *Essays in Honor of Edmond Malinvaud. Volume 3: Empirical Economics.* Cambridge (Mass.), London: 25-49.
- Breisig, T. (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Neuwied/Frankfurt a.M.
- Breisig, T. (1993): Personalforschung und Betriebsrat – Facetten eines getrübtten Verhältnisses. In: Becker, F.G.; A. Martin (Hg.) (1993): *Empirische Personalforschung – Methoden und Beispiele. Sonderband 1993 der Zeitschrift für Personalforschung:* 219-240.
- Bretton, A.; R. Wintrobe (1982): *The Logic of Bureaucratic Conduct.* Cambridge.
- Bröcker, H.F. (1991): *Managementkarrieren in Europa.* Dissertation an der Fakultät Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Stuttgart.
- Brown, C. (1994): Pay and Performance. In: Tachibanaki, T. (Hg.) (1994): *Labour Market and Economic Performance.* Ipswich: 216-250.
- Brown, C.; J.L. Medoff (1988): The Impact of Firm Acquisitions on Labor. In: Auerbach, A.J. (Hg.) (1988): *Corporate Takeovers: Causes and Consequences.* Chicago, London: 9-25.
- Brown, C.; J.L. Medoff (1989): The Employer Size-Wage Effect. *Journal of Political Economy* 97(1989): 1027-1059.
- Brown, J.N. (1989): Why do Wages Increase with Tenure? On-the-Job Training and Life-Cycle Wage Growth Observed Within Firms. *American Economic Review* 79(1989): 971-991.
- Brown, K.C.; W.V. Harlow; L.T. Starks (1996): Of Tournaments and Temptations: An Analysis of Managerial Incentives in the Mutual Fund Industry. *Journal of Finance* 51(1996): 85-110.
- Brown, M.; P. Philips (1986): The Historical Origin of Job Ladders in the US Canning Industry and their Effects on the Gender Division of Labour. *Cambridge Journal of Economics* 10(1986): 129-145.
- Brüderl, J. (1991): *Mobilitätsprozesse in Betrieben.* Frankfurt a.M., New York.
- Brüderl, J.; A. Diekmann; P. Preisendörfer (1989): Verlaufsmuster innerbetrieblicher Aufstiegsmobilität: Turniermodelle, Pfadabhängigkeiten und "Frühstarteffekte". In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch.* Frankfurt a.M., New York: 117-145.
- Brüderl, J.; A. Diekmann; P. Preisendörfer (1991): Patterns of Intraorganizational Mobility: Tournament Models, Path Dependency, and Early Promotion Effects. *Social Science Research* 20(1991): 197-216.
- Brüderl, J.; P. Preisendörfer (1986): Betriebsgröße als Determinante beruflicher Gratifikationen. *Wirtschaft und Gesellschaft* 12(1986): 507-523.
- Brüderl, J.; P. Preisendörfer; R. Ziegler (1991): Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse. *Zeitschrift für Soziologie* 20(1991): 369-384.
- Brunello, G. (1991): Wage Determination in a Simple Hierarchical Model with a Nonzero Probability of Promotion. *Economia e Lavoro* 24(1991)3: 3-16.
- Brunello, G.; K. Ariga; Y. Nishiyama; Y. Ohkusa (1995): Recent Changes in the Internal Structure of Wages and Employment in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 9(1995): 105-129.

- Brunello, G.; K. Ariga; Y. Ohkusa (1991): Promotion, Pay and the Business Cycle: Incentives in Japanese Internal Labor Markets. "Nota di Lavoro" 91.19. Dipartimento di Scienze Economiche Universit'a degli Studi di Venezia.
- Brusco, S. (1996): Bankruptcy, Takeovers, and Wage Contracts. *Journal of Economics & Management Strategy* 5(1996): 515-534.
- Bryant, R.R. (1990): Job Search and Information Processing in the Presence of Nonrational Behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization* 14(1990): 249-260.
- Büchel, F. (1994): Die Stabilisierung extrem instabiler Beschäftigungsverläufe. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 213(1994): 456-470.
- Büchel, F.; M. Pannenberg (1994): On-the-Job Training, innerbetriebliche Karrierepfade und Einkommensentwicklung. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 213(1994): 278-291.
- Büdenbender, U. (1995): Personalpolitik im RWE-Konzern. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 47(1995): 1145-1167.
- Bull, C. (1985): Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device: Comment. *American Economic Review* 75(1985): 890-891.
- Bull, C. (1987): The Existence of Self-Enforcing Implicit Contracts. *Quarterly Journal of Economics* 102(1987): 147-159.
- Bull, C.; O. Ornati; P. Tedeschi (1987): Search, Hiring Strategies, and Labor Market Intermediaries. *Journal of Labor Economics* 5(1987): 1-17.
- Bull, C.; A. Schotter; K. Weigelt (1987): Tournaments and Piece Rates: An Experimental Study. *Journal of Political Economy* 95(1987): 1-33.
- Burdett, K. (1978): A Theory of Employee Job Search and Quit Rates. *American Economic Review* 68(1978): 212-220.
- Burgess, S. (1992): Optimal Job Acceptance when the Wage Offer Distribution is Unknown. *Manchester School of Economics and Social Studies* 60(1992): 181-186.
- Buttler, F.; K. Gerlach; P. Liepmann (1978): Messung und Interpretation betriebsinterner Arbeitsmarktbewegungen – Ein empirischer Beitrag zur nicht-marktgesteuerten Allokation von Arbeitskräften. In: Sengenberger, W. (Hg.) (1978): *Der gesplattene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a.M., New York: 185-223.
- Cabral, R.; M.A. Ferber; C.A. Green (1981): Men and Women in Fiduciary Institutions: A Study of Sex Differences in Career Development. *Review of Economics and Statistics* 63(1981): 573-580.
- Cadot, O.; B. Sinclair-Desgagne (1993): Career Concerns and the Acquisition of Firm-Specific Skills. Working Paper 93/61/EPS/TM. INSEAD. Fontainebleau.
- Cain, G.G. (1976): The Challenge of Segmented Labor Market Theories to Orthodox Theory: A Survey. *Journal of Economic Literature* 14(1976): 1215-1257.
- Calvo, G.A. (1987): The Economics of Supervision. In: Nalbantian, H.R. (Hg.) (1987): *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. Totowa: 87-103.
- Calvo, G.A.; S. Wellisz (1979): Hierarchy, Ability, and Income Distribution. *Journal of Political Economy* 87(1979): 991-1010.
- Camerer, C.F. (1988): Gifts as Economic Signals and Social Symbols. *American Journal of Sociology*, Supplement 94(1988): S180-S214.
- Camerer, C.F. (1990): Behavioral Game Theory. In: Hogarth, R.M. (Hg.) (1990): *Insights in Decision Making*. Chicago, London: 311-336.
- Campbell, C.M.III. (1994): The Determinants of Dismissals – Tests of the Shirking Model with Individual Data. *Economics Letters* 46(1994): 89-95.
- Campbell, T.S.; Y.-S. Chan; A.M. Marino (1993): Incentives for Information Production and Optimal Job Assignment with Human Capital Considerations. *Economica* 60(1993): 13-26.

- Cannings, K. (1988a): Managerial Promotion: The Effects of Socialization, Specialization, and Gender. *Industrial and Labor Relations Review* 42(1988a): 77-88.
- Cannings, K. (1988b): The Earnings of Female and Male Middle Managers. *Journal of Human Resources* 23(1988b): 34-56.
- Cannings, K. (1989): An Exit-Voice Model of Managerial Attachment. *Journal of Economic Behavior and Organization* 12(1989): 107-129.
- Cappelli, P.; W.F. Cascio (1991): Why some Jobs Command Wage Premiums: A Test of Career Tournament and Internal Labor Market Hypotheses. *Academy of Management Journal* 34(1991): 848-868.
- Card, D.; A.B. Krueger (1992): Does School Quality Matter? Returns to Education and the Characteristics of Public Schools in the United States. *Journal of Political Economy* 100(1992): 1-40.
- Carmichael, H.L. (1983a): Firm-Specific Human Capital and Promotion Ladders. *Bell Journal of Economics* 14(1983a): 251-258.
- Carmichael, H.L. (1983b): The Agent-Agents Problem: Payment by Relative Output. *Journal of Labor Economics* 1(1983b): 50-65.
- Carmichael, H.L. (1984): Reputations in the Labor Market. *American Economic Review* 74(1984): 713-725.
- Carmichael, H.L. (1985): Can Unemployment Be Involuntary?: Comment. *American Economic Review* 75(1985): 1213-1214.
- Carmichael, H.L. (1988): Incentives in Academics: Why is There Tenure? *Journal of Political Economy* 96(1988): 453-472.
- Carmichael, H.L. (1989): Self-Enforcing Contracts, Shirking, and Life Cycle Incentives. *Journal of Economic Perspectives* 3(1989)4: 65-83.
- Carmichael, H.L. (1990): Efficiency Wage Models of Unemployment – One View. *Economic Inquiry* 28(1990): 269-295.
- Carmichael, H.L.; W.B. MacLeod (1993): Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm. *Economic Journal* 103(1993): 142-160.
- Carnazza, J.P.; A.K. Korman; T.P. Ference; J.A.F. Stoner (1981): Plateaued and Non-Plateaued Managers: Factors in Job Performance. *Journal of Management* 7(1981)2: 7-25.
- Carroll, G.R.; H. Haveman; A. Swaminathan (1990): Karrieren in Organisationen. In: Mayer, K.U. (Hg.) (1990): *Lebensverläufe und sozialer Wandel, Sonderheft 31 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 146-178.
- Carroll, G.R.; K.U. Mayer (1986): Job-Shift Patterns in the Federal Republic of Germany: The Effects of Social Class, Industrial Sector, and Organizational Size. *American Sociological Review* 51(1986): 323-341.
- Cawsey, T.F.; N. Nicholson; B. Alban-Metcalfe (1985): Who's on the Fast Track? The Relationship Between Career Mobility, Individual and Task Characteristics. *Academy of Management Proceedings* (1985): 51-55.
- Chakravarty, S.P. (1993): Why Are Bosses Incompetent? *European Journal of Political Economy* 9(1993): 293-302.
- Chan, W. (1996): External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics* 14(1996): 555-570.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge (Mass.).
- Chandler, A.D. (1990): *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge (Mass.) et al.
- Chang, C.; Y. Wang (1995): A Framework for Understanding Differences in Labor Turnover and Human Capital Investment. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28(1995): 91-105.

- Chatman, J.A. (1991): Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 36(1991): 459-484.
- Chauvin, K.W.; R.A. Ash (1994): Gender Earnings Differentials in Total Pay, Base Pay, and Contingent Pay. *Industrial and Labor Relations Review* 47(1994): 634-649.
- Chaykowski, R.P.; G.A. Slotsve (1986): Union Seniority Rules as a Determinant of Intra-firm Job-changes. *Relations Industrielles* 41(1986): 720-736.
- Chaykowski, R.P.; G.A. Slotsve (1988): Wage Compensation and Mobility Patterns Within Unionized Firms: The Role of Internal Labor Markets. Working Paper # 2100-88. Alfred P. Sloan School of Management. MIT, Cambridge (Mass.).
- Chiang, S.-H. (1990): Wages, Productivity, and Firm-Specific Human Capital. *Atlantic Economic Journal* 18(1990): 82-88.
- Chiang, S.-C.; S.-H. Chiang (1990a): Sharing the Cost of Investment in General Training. *Australian Economic Papers* 29(1990a): 266-272.
- Chiang, S.-H.; S.-C. Chiang (1990b): General Human Capital as a Shared Investment under Asymmetric Information. *Canadian Journal of Economics* 23(1990b): 175-188.
- Clark, R.; J. Kreps; J. Spengler (1978): Economics of Aging: A Survey. *Journal of Economic Literature* 16(1978): 919-962.
- Coase, R.H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica* 4(1937): 386-405.
- Coates, C.H.; R.J. Pellegrin (1957): Executives and Supervisors: Informal Factors in Differential Bureaucratic Promotion. *Administrative Science Quarterly* 2(1957): 200-215.
- Conrad, P. (1991): Human Resource Management – eine "lohnende" Entwicklungsperspektive? *Zeitschrift für Personalforschung* 5(1991): 411-445.
- Cooter, R.; R. Restrepo (1979): A Closed Model of Careers in a Simple Hierarchy. *Bell Journal of Economics* 10(1979): 526-548.
- Cordero, R.; G.F. Farris (1992): Administrative Activity and the Managerial Development of Technical Professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management* 39(1992): 270-275.
- Cordery, J.L. (1989): Multi-Skilling: A Discussion of Proposed Benefits of New Approaches to Labour Flexibility within Enterprises. *Personnel Review* 18(1989)3: 13-22.
- Cornfield, D.B. (1982): Seniority, Human Capital, and Layoffs: A Case Study. *Industrial Relations* 21(1982): 352-364.
- Cox, D. (1984): Panel Estimates of the Effects of Career Interruptions on the Earnings of Women. *Economic Inquiry* 22(1984): 386-403.
- Cox, J.C.; R.L. Oaxaca (1992): Direct Tests of the Reservation Wage Property. *Economic Journal* 102(1992): 1423-1432.
- Coyte, P.C. (1984): Specific Human Capital and Sorting Mechanisms in Labor Markets. *Southern Economic Journal* 51(1984): 469-480.
- Creedy, J.; K. Whitfield (1988): The Economic Analysis of Internal Labour Markets. *Bulletin of Economic Research* 40(1988): 247-269.
- Cregan, C.; S. Johnston (1993): Young Workers and Quit Behaviour. *Applied Economics* 25(1993): 25-33.
- Crémer, J. (1986): Cooperation in Ongoing Organizations. *Quarterly Journal of Economics* 101(1986): 33-49.
- Crémer, J. (1993): Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change* 2(1993): 351-386.

- Crémer, J. (1995): Comment on Edward P. Lazear, "Corporate Culture and the Diffusion of Values". In: Siebert, H. (Hg.) (1995): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 134-140.
- Dagsvik, J.; B. Jovanovic; A. Shepard (1985): A Foundation for Three Popular Assumptions in Job-matching Models. *Journal of Labor Economics* 3(1985): 403-420.
- Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 8(1956): 540-568.
- Dalton, G.W.; P.H. Thompson; R.L. Price (1977): The Four Stages of Professional Careers – A New Look at Performance by Professionals. *Organizational Dynamics* 6(1977): 19-42.
- Dalton, M. (1951): Informal Factors in Career Achievement. *American Journal of Sociology* 56(1951): 407-415.
- D'Amico, R. (1985): The Effects of Career Origins on Subsequent Socioeconomic Attainments. *Work and Occupations* 12(1985): 329-350.
- Dammert, B. (1988): Der Krisenstab des Unternehmens. in *Management Zeitschrift* 57(1988)10: 466-469.
- Dasgupta, P. (1988): Trust as a Commodity. In: Gambetta, D. (Hg.) (1988): *Trust – Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: 49-72.
- Dauffenbach, R.C. (1982): The Determinants of Occupational Mobility Patterns among Blue-Collar Jobs. *Journal of Economics and Business* 34(1982): 367-375.
- David, H.A. (1959): Tournaments and Paired Comparisons. *Biometrika* 46(1959): 139-149.
- De Bondt, W.F.M.; H.E. Thompson (1992): Is Economic Efficiency the Driving Force behind Mergers? *Managerial and Decision Economics* 13(1992): 31-44.
- Delhees, K.H. (1990): Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. *Die Unternehmung* 44(1990): 2-12.
- Demes, H. (1989): Beförderung und Entlohnung in einem japanischen Automobilunternehmen – Eine Fallstudie. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. FS II 89-201.
- Demougin, D.; A. Siow (1994): Careers in Ongoing Hierarchies. *American Economic Review* 84(1994): 1261-1277.
- Demougin, D.; A. Siow (1996): Managerial Husbandry and the Dynamics of Ongoing Hierarchies. *European Economic Review* 40(1996): 1483-1499.
- Derriks, F. (1995): Lernen und Arbeiten in Fertigungsinseln. *Personalführung* 28(1995): 366-371.
- Dickens, W.T.; L.F. Katz; K. Lang; L.H. Summers (1989): Employee Crime and the Monitoring Puzzle. *Journal of Labor Economics* 7(1989): 331-347.
- DiPrete, T.A. (1987): Horizontal and Vertical Mobility in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 32(1987): 422-444.
- DiPrete, T.A.; W.T. Soule (1988): Gender and Promotion in Segmented Job Ladder Systems. *American Sociological Review* 53(1988): 26-40.
- Dixit, A. (1987): Strategic Behavior in Contests. *American Economic Review* 77(1987): 891-898.
- Dobson, J.R. (1988): Seniority Promotion Systems – A Review. *Personnel Review* 17(1988)5: 19-28.
- Doeringer, P.B. (1967): Determinants of the Structure of Industrial Type Internal Labor Markets. *Industrial und Labor Relations Review* 20(1967): 206-220.

- Doeringer, P.B. (1986): Internal Labor Markets and Noncompeting Groups. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 76(1986): 48-52.
- Doeringer, P.B.; M.J. Piore (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington.
- Dohse, K.; U. Jürgens; T. Malsch (1989): From "Fordism" to "Toyotatism"? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry. *East Asia* 5(1989): 9-43.
- Dohse, K.; U. Jürgens; H. Russig (1982): *Hire and Fire?* Frankfurt a.M., New York.
- Domsch, M. (1984): Anreizsysteme für Industrieforscher. In: Domsch, M.; E. Jochum (Hg.) (1984): *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung (F & E)*. Köln et al.: 249-270.
- Domsch, M.; T.J. Gerpott (1986): Personalplanung im F&E-Bereich. In: Staudt, E. (Hg.) (1986): *Das Management von Innovationen*. Frankfurt a.M.: 329-343.
- Domsch, M.; T.J. Gerpott (1988): Personalführung als Erfolgsfaktor in Forschung und Entwicklung. *Harvard Manager* (1988)2: 64-70.
- Domsch, M.; M. Krüger-Basener (1989): Laufbahntwicklung von Dual Career Couples (DCC's) – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Personalführung* 22(1989): 285-289.
- Dore, R. (1973): *British Factory – Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. London.
- Dostal, W. (1987): Weiterbildung im technischen Wandel. *Personalführung* 20(1987): 556-566.
- Dostal, W. (1988): Beschäftigungswandel in der Druckerei- und Vervielfältigungsindustrie vor dem Hintergrund technischer Änderungen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 21(1988): 97-114.
- Dostal, W. (1991): Weiterbildungsbedarf im technischen Wandel. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 24(1991): 304-316.
- Drago, R.; G.T. Garvey; G.K. Turnbull (1996): A Collective Tournament. *Economics Letters* 50(1996): 223-227.
- Drago, R.; J.S. Heywood (1989): Tournaments, Piece Rates, and the Shape of the Payoff Function. *Journal of Political Economy* 97(1989): 992-998.
- Drago, R.; G.K. Turnbull (1988): The Incentive Effects of Tournaments with Positive Externalities among Workers. *Southern Economic Journal* 55(1988): 100-106.
- Dreher, G.F. (1982): The Role of Performance in the Turnover Process. *Academy of Management Journal* 25(1982): 137-147.
- Drexel, I. (1991): Ausbildungs- und Berufswege zwischen Facharbeiter und Ingenieur. *WSI Mitteilungen* 44(1991): 226-235.
- Drexel, I. (1993): Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung. Frankfurt a.M. et al.
- Drumm, H.J. (1992): *Personalwirtschaftslehre*. 2. Aufl. Berlin et al.
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. *Die Betriebswirtschaft* 56(1996): 7-20.
- Duffie, D.; H. Sonnenschein (1989): Arrow and General Equilibrium Theory. *Journal of Economic Literature* 27(1989): 565-598.
- Dunn, L.F. (1986): Work Disutility and Compensating Differentials: Estimation of Factors in the Link between Wages and Firm Size. *Review of Economics and Statistics* 68(1986): 67-73.
- Dye, R.A. (1984): The Trouble with Tournaments. *Economic Inquiry* 22(1984): 147-149.

- Dye, R.A. (1992): Relative Performance Evaluation and Project Selection. *Journal of Accounting Research* 30(1992): 27-52.
- Dyer, L.; F. Foltman; G. Milkovich (1985): Contemporary Employment Stabilization Practices. In: Kochan, T.A.; T.A. Barocci (Hg.) (1985): *Human Resource Management and Industrial Relations*. Boston: 203-214.
- Eberts, R.W.; J.A. Stone (1985): Male-Female Differences in Promotions: EEO in Public Educations. *Journal of Human Resources* 20(1985): 504-521.
- Eckardstein, D.v. (1971): *Laufbahnplanung für Führungskräfte*. Berlin.
- Eckardstein, D.v. (1987): Unter welchen Voraussetzungen können partizipative Organisationsformen als personalpolitische Innovation gelten? In: Dichtl, E. et al. (Hg.) (1987): *Innovation und Wettbewerbsfähigkeit*. Wiesbaden: 115-135.
- Eckardstein, D.v. (1991): Von der anforderungsabhängigen zur qualifikationsorientierten Entlohnung? In: Schanz, G. (Hg.) (1991): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: 216-232.
- Eckardstein, D.v. (1992): Mitarbeiterführung durch partizipative Gruppenarbeit in kontrakttheoretischer Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung* 6(1992): 272-286.
- Eckardstein, D.v.; I. Fredecker; W. Greife; R. Janisch; G. Zingsheim (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen. Frankfurt a.M. et al.
- Ehrenberg, R.G.; M.L. Bognanno (1990a): The Incentive Effects of Tournaments Revisited: Evidence from the European PGA Tour. *Industrial and Labor Relations Review*, Special Issue 43(1990a): 74-S-88-S.
- Ehrenberg, R.G.; M.L. Bognanno (1990b): Do Tournaments Have Incentive Effects? *Journal of Political Economy* 98(1990b): 1307-1324.
- Ehrenberg, R.G.; R.S. Smith (1991): *Modern Labor Economics*. 4. Aufl. New York.
- Eisenführ, F.; M. Weber (1993): *Rationales Entscheiden*. Berlin et al.
- Elster, J. (1979): *Ulysses and the Sirens*. Cambridge.
- Emshoff, J. (1993): Is It Time to Create a New Theory of the Firm? *Journal of Economics & Management Strategy* 2(1993): 3-14.
- Endo, K. (1994): *Satei* (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms. *Industrial Relations* 33(1994): 70-82.
- Eriksson, G. (1991): Human Capital Investments and Labor Mobility. *Journal of Labor Economics* 9(1991): 236-254.
- Eriksson, T. (1996): Executive Compensation and Tournament Theory: Empirical Tests on Danish Data. Paper presented at the International Helsinki Conference on Comparative Analysis of Enterprise Data, 17-19 Juni 1996, Helsinki.
- Eswaran, M.; A. Kotwal (1984): The Moral Hazard of Budget-Breaking. *RAND Journal of Economics* 15(1984): 578-581.
- Evan, W.M. (1963): The Problem of Obsolescence of Knowledge. *IEEE Transactions on Engineering Management* 10(1963): 29-31.
- Even, W.E. (1987): Career Interruptions Following Childbirth. *Journal of Labor Economics* 5(1987): 255-277.
- Even, W.E.; D.A. Macpherson (1994): Employer Size and Compensation: The Role of Worker Characteristics. *Applied Economics* 26(1994): 897-907.
- Fairburn, J.A.; J.M. Malcomson (1994): Rewarding Performance by Promotion to a Different Job. *European Economic Review* 38(1994): 683-690.
- Faith, R.L.; R.S. Higgins; R.D. Tollison (1984): Managerial Rents and Outside Recruitment in the Coasian Firm. *American Economic Review* 74(1984): 660-672.
- Fama, E.F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88(1980): 288-307.

- Farber, H.S. (1986): The Analysis of Union Behavior. In: Ashenfelter, O.; R. Layard (Hg.) (1986): Handbook of Labor Economics. Volume II. Amsterdam et al.: 1039-1089.
- Farber, H.S. (1987): The Recent Decline of Unionization in the United States. *Science* 238(1987): 915-920.
- Farber, H.S. (1994): The Analysis of Interfirm Worker Mobility. *Journal of Labor Economics* 12(1994): 554-593.
- Farber, S. (1977): The Earnings and Promotion of Women Faculty: Comment. *American Economic Review* 67(1977): 199-206.
- Faust, M.; P. Jauch; K. Brünnecke; C. Deutschmann (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. München, Mering.
- Faust, M.; P. Jauch; C. Deutschmann (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der "schlanken Produktion"? *Industrielle Beziehungen* 1(1994): 107-131.
- Felderer, B. (1983): Wirtschaftliche Entwicklung bei schrumpfender Bevölkerung. Berlin et al.
- Ference, T.P.; J.A.F. Stoner; E.K. Warren (1977): Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review* 2(1977): 602-612.
- Ferrall, C. (1991): Promotion & Incentives in Partnerships: Theory & Evidence. Discussion Paper #808, Institute for Economic Research, Queens University, Kingston (Ontario).
- Feuer, D. (1986): Two Ways to the Top? *Training* 23(1986): 26-34.
- Firkola, P. (1994): Career Development in a Japanese Manufacturing Company. *Economic Journal of the Hokkaido University* 23(1994): 189-203.
- Flanagan, R.J. (1995): Labor Market Policy, Information, and Hiring Behavior. In: Buttler, F. et al. (Hg.) (1995): Institutional Frameworks and Labor Market Performance. London, New York: 235-247.
- Flinn, C.J. (1986): Wages and Job Mobility of Young Workers. *Journal of Political Economy*, Supplement 94(1986): S88-S110.
- Föhr, S. (1991): Ökonomische Analyse der internen Organisation. Wiesbaden.
- Föhr, S. (1993): Aktive Qualitätspolitik von Unternehmen als Investitionsproblem. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 45(1993): 107-122.
- Föhr, S. (1994a): Fundamentale Transformation. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23(1994a): 455-459.
- Föhr, S. (1994b): Zur Vorteilhaftigkeit von Cafeteria-Systemen. *Zeitschrift für Personalforschung* 8(1994b): 58-86.
- Föhr, S. (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich. *Zeitschrift für Personalforschung* 9(1995): 135-162.
- Föhr, S.; H. Lenz (1992): Unternehmenskultur und ökonomische Theorie. *Managementforschung* 2(1992): 111-162.
- Foerster, W. (1994): Die fachliche Führungslaufbahn im Unternehmen IBM. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): Fachlaufbahnen. Heidelberg: 257-310.
- Forbes, J.B. (1987): Early Intraorganizational Mobility: Patterns and Influences. *Academy of Management Journal* 30(1987): 110-125.
- Forbes, J.B.; J.E. Piercy (1991): Corporate Mobility and Paths to the Top. New York et al.
- Fox, D.A. (1994): Displacement and Occupational Mobility: Evidence from the Displaced Worker Surveys. *Eastern Economic Journal* 20(1994): 311-324.
- Franz, W. (1991): Arbeitsmarktökonomik. Berlin et al.



- Franz, W. (1994): Chancen und Risiken einer Flexibilisierung des Arbeitsrechts aus ökonomischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeitsrecht* 25(1994): 439-462.
- Franz, W.; D. Soskice (1995): The German Apprenticeship System. In: Buttler, F. et al. (Hg.) (1995): *Institutional Frameworks and Labor Market Performance*. London, New York: 208-234.
- Freeman, R.B.; J.L. Medoff (1984): *What Do Unions Do?* New York.
- Freeman, R.B.; E.P. Lazear (1994): *An Economic Analysis Of Works Councils*. NBER Working Paper No. 4918, Cambridge (Mass.).
- Freeman, R.B.; M.L. Weitzman (1987): Bonuses and Employment in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 1(1987): 168-194.
- Freimuth, J. (1991): Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt. *Zeitschrift Führung + Organisation* 60(1991): 29-34.
- Freimuth, J. (1994): Inplacement. Ein Beitrag zu einer antizyklischen Strategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen. In: Scholz, C.; H. Oberschulte (Hg.) (1994): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*. Sonderband 1994 der Zeitschrift für Personalforschung. München, Mering: 75-88.
- Frese, E. (1991): *Grundlagen der Organisation*. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Freund, F.; R. Knoblauch; G. Racké (1992): *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre*. 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Frick, B. (1992): *Interne Arbeitsmärkte und betriebliche Schwerbehindertenbeschäftigung*. Frankfurt a.M., New York.
- Frick, B. (1995): Mitbestimmung und Personalfuktuation - Die Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich. Vortrag anlässlich der Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft vom 6.6. bis 9.6. in Trier.
- Frieling, E.; H. Klein (1989): *Fachlaufbahn für Konstrukteure*. *Personalwirtschaft* 16(1989)10: 22-29.
- Fuchs, K. (1977): *Laufbahnplanung für Führungskräfte*. München.
- Fürstenberg, F. (1986): *Ausbildungssysteme in der japanischen Großindustrie*. *Die Betriebswirtschaft* 46(1986): 5-20.
- Funk, J. (1987): Änderungen in den wirtschaftlichen und rechtlichen Voraussetzungen der betrieblichen Altersversorgung und ihre Folgen für die Praxis. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 39(1987): 875-893.
- Gal, S.; M. Landsberger; B. Levkyson (1981): A Compound Strategy for Search in the Labor Market. *International Economic Review* 22(1981): 597-608.
- Garen, J.E. (1985): Worker Heterogeneity, Job Screening, and Firm Size. *Journal of Political Economy* 93(1985): 715-739.
- Garvey, G.T.; P.L. Swan (1995): Shareholder Activism, "Voluntary" Restructuring, and Internal Labor Markets. *Journal of Economics & Management Strategy* 4(1995): 591-621.
- Gaugler, E. (1987): Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Gaugler, E. (Hg.) (1987): *Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*. Wiesbaden: 69-84.
- Gaugler, E. (1992): Paradigmenwechsel in der Organisation und Qualifizierung der Mitarbeiter. In: Bubb, H; W.v. Eiff (Hg.) (1992): *Innovative Arbeitssystemgestaltung*. Köln: 177-186.
- Gaugler, E.; H. Kolvenbach; G. Lay; M. Ripke; W. Schilling (1978): *Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft*. Baden-Baden.

- Gerlach, K.; O. Hübler (1989): Effizienzlöhne und individuelles Einkommen – Einige einführende Aspekte. In: Gerlach, K.; O. Hübler, O. (Hg.) (1989): Effizienzlohntheorie, Individualeinkommen und Arbeitsplatzwechsel. Frankfurt a.M., New York: 8-26.
- Gerlach, K.; P. Liepmann (1980): Innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Personalauswahlrichtlinien: Verbreitung und Bedeutung für betriebsinterne Arbeitsmärkte. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 100(1980): 531-548.
- Gerlach, K.; U. Schasse; M. Vatthauer (1989): Mobilität und Einkommen von Berufsanfängern. In: Gerlach, K.; O. Hübler (Hg.) (1989): Effizienzlohntheorie, Individual-einkommen und Arbeitsplatzwechsel. Frankfurt a.M., New York: 214-244.
- Gerlach, K.; E.M. Schmidt (1989): Unternehmensgröße und Entlohnung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 22(1989): 355-373.
- Gerpott, T.J. (1987): Parallelhierarchie. *Die Betriebswirtschaft* 47(1987): 494-496.
- Gerpott, T.J. (1994): Abschied von der Spitze. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46(1994): 4-31.
- Gerpott, T.J.; M.E. Domsch (1995): Führung in der dualen Hierarchie. In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.) (1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: 437-444.
- Gibbons, R.; L.F. Katz (1991): Layoffs and Lemons. *Journal of Labor Economics* 9(1991): 351-380.
- Gibbons, R.; K.J. Murphy (1990): Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers. *Industrial and Labor Relations Review*, Special Issue 43(1990): 30-S-51-S.
- Gibbons, R.; K.J. Murphy (1992): Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence. *Journal of Political Economy* 100(1992): 468-505.
- Gibbs, M. (1994): Testing Tournaments? An Appraisal of the Theory and Evidence. *Labor Law Journal* 45(1994): 493-500.
- Gibbs, M. (1995): Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy. *Journal of Accounting and Economics* 19(1995): 247-277.
- Gifford, A. Jr.; R.W. Kenney (1986): The Production of Information through Labor Market Contests. *Journal of Law, Economics, and Organization* 2(1986): 305-313.
- Gifford, S. (1994): A Review of Milgrom and Robert's *Economics, Organization and Management*. *Journal of Economics & Management Strategy* 3(1994): 407-436.
- Glazer, A.; R. Hassin (1988): Optimal Contests. *Economic Inquiry* 26(1988): 133-143.
- Goldner, F.H.; R.R. Ritti (1970): Professionalization as Career Immobility. In: Grusky, O.; G.A. Miller (Hg.) (1970): *The Sociology of Organizations – Basic Studies*. New York, London: 463-474.
- Gordon, D.F. (1974): A Neo-Classical Theory of Keynesian Unemployment. *Economic Inquiry* 12(1974): 431-459.
- Granick, D. (1975): Organisationsstruktur und Karriereweg von Führungskräften. *Zeitschrift für Organisation* 44(1975): 433-439.
- Granrose, C.S.; J.D. Portwood (1987): Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. *Academy of Management Journal* 30(1987): 699-720.
- Green, C.A.; R.M. Wilson (1992): Occupational Duration in the Careers of White Males. *Quarterly Review of Economics and Finance* 32(1992): 118-131.
- Green F.; S. Machin; A. Manning (1996): The Employer Size-Wage Effect: Can Dynamic Monopsony Provide an Explanation? *Oxford Economic Papers* 48(1996): 433-455.
- Green, J.R.; N.L. Stokey (1983): A Comparison of Tournaments and Contracts. *Journal of Political Economy* 91(1983): 349-364.

- Greenwald, B.C. (1986): Adverse Selection in the Labour Market. *Review of Economic Studies* 53(1986): 325-347.
- Griffiths, D. (1981): Job Evaluation, Technical Expertise and Dual Ladders in Research and Development. *Personnel Review* 10(1981)4: 14-17.
- Gronau, R. (1973a): The Effect of Children on the Housewife's Value of Time. *Journal of Political Economy*, Supplement 81(1973a): S168-S199.
- Gronau, R. (1973b): The Intrafamily Allocation of Time: The Value of the Housewife's Time. *American Economic Review* 63(1973b): 634-652.
- Gronau, R. (1988): Sex-related Wage Differentials and Women's Interrupted Labor Careers – the Chicken or the Egg. *Journal of Labor Economics* 6(1988): 277-301.
- Groot, W. (1990): Further Evidence on the Job Search Theory. *Economics Letters* 34(1990): 387-391.
- Groot, W.; H. Oosterbeek (1994): Earnings Effects of Different Components of Schooling; Human Capital Versus Screening. *Review of Economics and Statistics* 76(1994): 317-321.
- Grossman, S.J.; O.D. Hart (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy* 94(1986): 691-719.
- Groves, T. (1973): Incentives in Teams. *Econometrica* 41(1973): 617-631.
- Groves, T.; M. Loeb (1979): Incentives in a Divisionalized Firm. *Management Science* 25(1979): 221-230.
- Grünbichler, A. (1991): Betriebliche Altersvorsorge als Principal-Agent-Problem. Wiesbaden.
- Grüner, H. (1989): Karrieremuster und soziale Differenzierung im betrieblichen Arbeitsmarkt. In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*. Frankfurt a.M., New York: 93-116.
- Grund, C. (1998): Stigmatisierung von Arbeitnehmern durch Entlassungen? Befunde für die Bundesrepublik Deutschland anhand von Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP). In: Backes-Gellner, U.; M. Kräkel und L. Geil (Hg.) (1998): *Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien*. München und Mering: 35-55.
- Grund, C. (1999): Stigma-effects of Layoffs? – Evidence from German Micro Data. *Economics Letters* (1999). (im Druck)
- Guasch, J.L.; A. Weiss (1980): Wages as Sorting Mechanisms in Competitive Markets with Asymmetric Information: A Theory of Testing. *Review of Economic Studies* 47(1980): 653-664.
- Guasch, J.L.; A. Weiss (1981): Self-Selection in the Labor Market. *American Economic Review* 71(1981): 275-284.
- Guest, R.H. (1954): Work Careers and Aspirations of Automobile Workers. *American Sociological Review* 19(1954): 155-163.
- Gunz, H.P. (1980): Dual Ladders in Research: A Paradoxical Organizational Fix. *R & D Management* 10(1980)3: 113-118.
- Gunz, H.P. (1989): *Careers and Corporate Cultures*. Oxford/New York.
- Hadar, J.; W.R. Russell (1971): Stochastic Dominance and Diversification. *Journal of Economic Theory* 3(1971): 288-305.
- Hall, D.T. (1976): *Careers in Organizations*. Glenview et al.
- Hall, F.S.; D.T. Hall (1978): Dual Careers – How Do Couples and Companies Cope with the Problem? *Organizational Dynamics* 7(1978): 57-77.
- Hall, R.E. (1982): The Importance of Lifetime Jobs in the U.S. Economy. *American Economic Review* 72(1982): 716-724.

- Hallagan, W. (1978): Self-selection by Contractual Choice and the Theory of Sharecropping. *Bell Journal of Economics* 9(1978): 344-354.
- Hamner, W.C. (1975): How to Ruin Motivation with Pay. *Compensation Review* 7(1975): 17-27.
- Hanada, M. (1989): The Principle of Competition in Japan's Personnel System. *Japanese Economic Studies* 17(1989)2: 3-22.
- Hank, R. (1996): Böcke treten als Gärtner auf. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (20.4.1996)93: 15.
- Hannan, M.T.; M.D. Burton; J.N. Baron (1996): Inertia and Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms. *Industrial and Corporate Change* 5(1996): 503-536.
- Hardes, H.-D. (1990): Betriebliche Personalpolitik in arbeitsmarkttheoretischer Perspektive. *Zeitschrift für Personalforschung* 4(1990): 103-131.
- Hardes, H.-D.; F. Schmitz (1991): Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung – Darstellung und Analyse aus arbeitsökonomischer Sicht. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 24(1991): 658-672.
- Harris, M.; B. Holmström (1982): A Theory of Wage Dynamics. *Review of Economic Studies* 49(1982): 315-333.
- Harris, M.; Y. Weiss (1984): Job Matching with Finite Horizon and Risk Aversion. *Journal of Political Economy* 92(1984): 758-779.
- Hart, O. (1989): Incomplete Contracts. In: Eatwell, J.; M. Milgate; P. Newman (Hg.) (1989): *The New Palgrave – Allocation, Information and Markets*. Hongkong: 163-179.
- Hart, O. (1991): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm. In: Williamson, O.E.; S.G. Winter (Hg.) (1991): *The Nature of the Firm*. New York, Oxford: 138-158.
- Hart, O.; J. Moore (1988): Incomplete Contracts and Renegotiation. *Econometrica* 56(1988): 755-785.
- Hart, R.A.; O. Hübler (1990): Wage, Labour Mobility and Working Time Effects of Profit Sharing. *Empirica* 17(1990): 115-130.
- Hartmann, M. (1994): Informatiker in Führungspositionen – Voraussetzungen für eine Managementkarriere. *Zeitschrift für Personalforschung* 8(1994): 37-57.
- Hartmann-Wendels, T. (1989): Principal-Agent-Theorie und asymmetrische Informationsverteilung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59(1989): 714-734.
- Hartog, J. (1981): Wages and Allocation under Imperfect Information. *De Economist* 129(1981): 311-323.
- Hashimoto, M. (1979): Bonus Payments, on-the-Job Training, and Lifetime Employment in Japan. *Journal of Political Economy* 87(1979): 1086-1104.
- Hashimoto, M. (1981): Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment. *American Economic Review* 71(1981): 475-482.
- Hashimoto, M. (1990): Employment and Wage Systems in Japan and Their Implications for Productivity. In: Blinder, A.S. (Hg.) (1990): *Paying for Productivity: A Look at the Evidence*. Washington: 245-294.
- Hashimoto, M.; J. Raisian (1985): Employment Tenure and Earnings Profiles in Japan and the United States. *American Economic Review* 75(1985): 721-735.
- Hashimoto, M.; J. Raisian (1989): Investments in Employer-Employee Attachments by Japanese and U.S. Workers in Firms of Varying Size. *Journal of the Japanese and International Economies* 3(1989): 31-48.
- Hashimoto, M.; B.T. Yu (1980): Specific Capital, Employment Contracts, and Wage Rigidity. *Bell Journal of Economics* 11(1980): 536-549.

- Hatvany, N.; V. Pucik (1981): Japanese Management – Practices and Productivity. *Organizational Dynamics* 10(1981): 5-21.
- Hax, H. (1965): Die Koordination von Entscheidungen. Köln et al.
- Hayes, R.H.; W.J. Abernathy (1980): Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review* 58(1980)4: 67-77.
- Heeg, F.J.; A. Hurtz (1989): Personalentwicklung und neue Technologien. *Personalführung* 22(1989): 884-891.
- Heimerl-Wagner, P. (1994): Integrierte Laufbahnplanung für Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalforschung* 8(1994): 143-157.
- Heinrich, D. (1990): Personal-Portfolio-Analyse. *Personal* 42(1990): 228-231.
- Hellerstein, J.K.; D. Neumark (1995): Are Earnings Profiles Steeper than Productivity Profiles? *Journal of Human Resources* 30(1995): 89-112.
- Henn, H. (1995): Individuelle Förderpläne. *Personal* 47(1995): 31-35.
- Henseler, H. (1992): Organisationsprinzip Gruppenarbeit – Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie. In: Bubb, H.; W.v. Eiff (Hg.) (1992): *Innovative Arbeitssystemgestaltung*. Köln: 143-159.
- Hentze, J. (1991): *Personalwirtschaftslehre* 1. 5. Aufl. Bern, Stuttgart.
- Hermalin, B.E. (1993): Managerial Preferences Concerning Risky Projects. *Journal of Law, Economics, and Organization* 9(1993): 127-135.
- Hermalin, B.E.; M.L. Katz (1991): Moral Hazard and Verifiability: The Effects of Renegotiation in Agency. *Econometrica* 59(1991):1735-1753.
- Hermanns, H. (1984): Ingenieurleben. In: Kohli, M.; G. Robert (Hg.) (1984): *Biographie und soziale Wirklichkeit*. Stuttgart: 164-191.
- Hersch, J. (1991): Education Match and Job Match. *Review of Economics and Statistics* 73(1991): 140-144.
- Hersch, J. (1995): Optimal 'Mismatch' and Promotions. *Economic Inquiry* 33(1995): 611-624.
- Hertel, D. (1994): Fachlaufbahnen bei KARSTADT AG. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: 339-356.
- Hey, J.D.; C.J. McKenna (1979): To Move or Not to Move? *Economica* 46(1979): 175-185.
- Heymann, H.-H. (1984): Outplacement. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 13(1984): 308-311.
- Hicks, D. (1995): Published Papers, Tacit Competencies and Corporate Management of the Public/Private Character of Knowledge. *Industrial and Corporate Change* 4(1995): 401-424.
- Hilgenfeld, C. (1993): Personalbeurteilung – ein tayloristischer Anachronismus: Die Zukunft der Mitarbeiterbeurteilung bei neueren Organisationskonzepten. In: Becker, F.G.; A. Martin (Hg.) (1993): *Empirische Personalforschung – Methoden und Beispiele*. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München, Mering: 241-255.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge (Mass.), London.
- Hodson, R. (1984): Companies, Industries, and the Measurement of Economic Segmentation. *American Sociological Review* 49(1984): 335-348.
- Höland, A. (1985): Das Verhalten von Betriebsräten bei Kündigungen. Frankfurt a.M. et al.
- Hofstetter, S. (1994): Fach-/Führungslaufbahn-Konzept der HEWLETT-PACKARD GMBH. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: 237-256.

- Hohmann, R. (1992): Selbststeuernde Gruppenarbeit bei Digital Equipment International. *Personalführung* 25(1992): 738-745.
- Holmlund, B.; H. Lang (1985): Quit Behavior Under Imperfect Information: Searching, Moving, Learning. *Economic Inquiry* 23(1985): 383-393.
- Holmström, B. (1981): Contractual Models of the Labor Market. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 71(1981): 308-313.
- Holmström, B. (1982a): Managerial Incentive Problems – A Dynamic Perspective. In: Walross, B. (Hg.) (1982a): *Essays in Economics and Management in Honor of Lars Wahlbeck*. Helsinki: 209-230.
- Holmström, B. (1982b): Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* 13(1982b): 324-340.
- Holmström, B. (1983): Equilibrium Long-Term Labor Contracts. *Quarterly Journal of Economics, Supplement* 98(1983): 23-54.
- Holmström, B.; P.R. Milgrom (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7(1991): 24-52.
- Holmström, B.; J. Ricart i Costa (1986): Managerial Incentives and Capital Management. *Quarterly Journal of Economics* 101(1986): 835-860.
- Horne, D.K.; M.M. Welton (1986): Motivation and Career Intentions. *Journal of Behavioral Economics* 5(1986): 29-42.
- Hosios, A.J.; M. Peters (1993): Self-Selection and Monitoring in Dynamic Incentive Problems with Incomplete Contracts. *Review of Economic Studies* 60(1993): 149-174.
- Hotchkiss, L.; H. Borow (1990): Sociological Perspectives on Work and Career Development. In: Brown, D.; L. Brooks and Associates (Hg.) (1990): *Career Choice and Development*. 2. Aufl. San Francisco, Oxford: 262-307.
- Houle, M.; M. van Audenrode (1995): Job Displacement, Wages, and Unemployment Duration in Canada. *Labour Economics* 2(1995): 77-91.
- Howitt, P.; R.P. McAfee (1987): Costly Search and Recruiting. *International Economic Review* 28(1987): 89-107.
- Hubbart, W.S. (1992): *Performance Appraisal Manual For Managers and Supervisors*. Chicago.
- Hübler, O. (1983): Lohn- und Beschäftigungsstrukturbewegungen unter Unsicherheit. *Konjunkturpolitik* 29(1983): 67-88.
- Hübler, O. (1985): Elemente zur mikroökonomischen Theorie des Arbeitsplatzwechsels. In: Hübler, O. (Hg.) (1985): *Beiträge zur Mobilität und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt*. Arbeitspapier 1985-5. Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF): 2-61.
- Hübler, O. (1989): Der Weitzman-Plan. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 18(1989): 189-193.
- Hutchens, R.M. (1989): Seniority, Wages and Productivity: A Turbulent Decade. *Journal of Economic Perspectives* 3(1989)4: 49-64.
- Ichino, A. (1994): Flexible Labor Compensation, Risk Sharing and Company Leverage. *European Economic Review* 38(1994): 1411-1421.
- Ickes, B.W.; L. Samuelson (1987): Job Transfers and Incentives in Complex Organizations: Thwarting the Ratchet Effect. *RAND Journal of Economics* 18(1987): 275-286.
- Inagami, T. (1996): The Death of the "Labour Movement" and the "Japanization" of Industrial Relations. *Industrielle Beziehungen* 3(1996): 173-186.
- Industrielle Beziehungen* (1995), Jahrgang 2, Heft 1.

- Ioannides, Y.M.; C.A. Pissarides (1983): Wages and Employment with Firm-Specific Seniority. *Bell Journal of Economics* 14(1983): 573-580.
- Ito, T. (1992): *The Japanese Economy*. Cambridge (Mass.), London.
- Itoh, H. (1991a): Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory. *Ricerche Economiche* 45(1991a): 345-376.
- Itoh, H. (1991b): Incentives to Help in Multi-Agent Situations. *Econometrica* 59(1991b): 611-636.
- Izumi, M. (1994): Selbstbeurteilungen als Personalentwicklung bei Sony. In: Esser, M.; K. Kobayashi (Hg.) (1994): *Kaishain. Personalmanagement in Japan*. Göttingen: 390-398.
- Jacobs, D. (1981): Toward a Theory of Mobility and Behavior in Organizations: An Inquiry into the Consequences of Some Relationships between Individual Performance and Organizational Success. *American Journal of Sociology* 87(1981): 684-707.
- Jacobs, J.A. (1987): The Sex Typing of Aspirations and Occupations: Instability during the Careers of Young Women. *Social Science Quarterly* 68(1987): 122-137.
- Janakiraman, S.N.; R.A. Lambert; D.F. Larcker (1992): An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation Hypothesis. *Journal of Accounting Research* 30(1992): 53-69.
- Jedzig, J. (1991a): Einführung standardisierter Verfahren zur Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern. *Der Betrieb* 44(1991a): 753-758.
- Jedzig, J. (1991b): Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Durchführung von Betriebsvereinbarungen über Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern. *Der Betrieb* 44(1991b): 859-864.
- Jennings, E. (1970): Mobicentric Man. *Psychology Today*, July: 34-36, 70-72.
- Jensen, M.C. (1986): Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 76(1986): 323-329.
- Jochum, E. (1994): Entwicklung eines Laufbahn- und Gehaltssystems in einem mittelständischen Unternehmen. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: 311-337.
- Johnson, R.W. (1996): The Impact of Human Capital Investments on Pension Benefits. *Journal of Labor Economics* 14(1996): 520-554.
- Johnson, W.R. (1978): A Theory of Job Shopping. *Quarterly Journal of Economics* 92(1978): 261-277.
- Joskow, P.L. (1985a): Long Term Vertical Relationships and the Study of Industrial Organization and Government Regulation. *Journal of the Institutional and Theoretical Economics* 141(1985a): 586-593.
- Joskow, P.L. (1985b): Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, and Organization* 1(1985b): 33-80.
- Joskow, P.L. (1987): Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *American Economic Review* 77(1987): 168-185.
- Joskow, P.L. (1988a): Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1988a): 95-117.
- Joskow, P.L. (1988b): Price Adjustment in Long-Term Contracts: The Case of Coal. *Journal of Law and Economics* 31(1988b): 47-83.
- Joskow, P.L. (1990): The Performance of Long-Term Contracts: Further Evidence from Coal Markets. *RAND Journal of Economics* 21(1990): 251-274.
- Jovanovic, B. (1979a): Firm-Specific Capital and Turnover. *Journal of Political Economy* 87(1979a): 1246-1260.

- Jovanovic, B. (1979b): Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy* 87(1979b): 972-990.
- Jovanovic, B. (1984): Matching, Turnover, and Unemployment. *Journal of Political Economy* 92(1984): 108-122.
- Kahn, C.; G. Huberman (1988): Two-sided Uncertainty and "Up-or-Out" Contracts. *Journal of Labor Economics* 6(1988): 423-444.
- Kahn, S. (1993): Gender Differences in Academic Career Paths of Economists. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 83(1993): 52-56.
- Kalleberg, A.L.; P.M. Hudis (1979): Wage Change in the Late Career: A Model for the Outcomes of Job Sequences. *Social Science Research* 8(1979): 16-40.
- Kandel, E.; E.P. Lazear (1992): Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy* 100(1992): 801-817.
- Kandori, M. (1992): Repeated Games Played by Overlapping Generations of Players. *Review of Economic Studies* 59(1992): 81-92.
- Kanemoto, Y.; W.B. MacLeod (1989): Optimal Labor Contracts with Non-contractible Human Capital. *Journal of the Japanese and International Economies* 3(1989): 385-402.
- Kanemoto, Y.; W.B. MacLeod (1991): The Theory of Contracts and Labor Practices in Japan and the United States. *Managerial and Decision Economics* 12(1991): 159-170.
- Kanemoto, Y.; W.B. MacLeod (1992a): Firm Reputation and Self-Enforcing Labor Contracts. *Journal of the Japanese and International Economies* 6(1992a): 144-162.
- Kanemoto, Y.; W.B. MacLeod (1992b): The Ratchet Effect and the Market for Second-hand Workers. *Journal of Labor Economics* 10(1992b): 85-98.
- Kanodia, C.; R. Bushman; J. Dickhaut (1989): Escalation Errors and the Sunk Cost Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries. *Journal of Accounting Research* 27(1989): 59-77.
- Kanter, R.M. (1987): From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay. *Personnel* 64(1987)1: 12-37.
- Karmel, T.; M. MacLachlan (1988): Occupational Sex Segregation – Increasing or Decreasing. *Economic Record* 64(1988): 187-195.
- Kato, T. (1991a): Internal Labor Markets for Managers and the Speed of Promotion in the U.S. and Japan: Evidence from Micro Data. Discussion Paper No. 91-05. Economics Department, Colgate University, Hamilton (N.Y.).
- Kato, T. (1991b): Specific Human Capital and Worker Transfers as an Alternative to Layoffs: Theory and Evidence. *Ricerche Economiche* 45(1991b): 397-420.
- Katz, E.; A. Ziderman (1990): Investment in General Training: The Role of Information and Labour Mobility. *Economic Journal* 100(1990): 1147-1158.
- Katz, R.; M. Tushman; T.J. Allen (1995): The Influence of Supervisory Promotion and Network Location on Subordinate Careers in a Dual Ladder RD & E Setting. *Management Science* 41(1995): 848-863.
- Keller, R.T. (1984): The Role of Performance and Absenteeism in the Prediction of Turnover. *Academy of Management Journal* 27(1984): 176-183.
- Kelley, J. (1973): Causal Chain Models for the Socioeconomic Career. *American Sociological Review* 38(1973): 481-493.
- Kerr, C. (1954): The Balkanization of Labor Markets. In: Bakke, E.W. et al. (Hg.) (1954): *Labor Mobility and Economic Opportunity*. New York: 92-110.
- Khandker, R.K. (1992): A Model of Layoff, Search and Job Choice and Its Estimation. *Review of Economics and Statistics* 74(1992): 269-275.



- Kiechl, R. (1989): Einflußfaktoren der Fluktuation. Die Unternehmung 43(1989): 35-48.
- Kieser, A.; H. Kubicek (1992): Organisation. 3. Aufl. Berlin, New York.
- Kimberly, J.R. (1976): Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. Administrative Science Quarterly 21(1976): 571-597.
- Klein, B.; R.G. Crawford; A.A. Alchian (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Journal of Law and Economics 21(1978): 297-326.
- Kleinschmidt, M.; U. Pekruhl (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. Arbeit 3(1994): 150-172.
- Klevmarken, A.; J.M. Quigley (1976): Age, Experience, Earnings, and Investments in Human Capital. Journal of Political Economy 84(1976): 47-72.
- Klose, W. (1992): Individuelle und organisatorische Konsequenzen von Entscheidungsanomalien. In: Gaul, W. et al. (Hg.) (1992): Operations Research Proceedings 1991. Berlin et al.: 600-607.
- Klose, W. (1994): Ökonomische Analyse von Entscheidungsanomalien. Frankfurt a.M. et al.
- Knoeber, C.R. (1986): Golden Parachutes, Shark Repellents, and Hostile Tender Offers. American Economic Review 76(1986): 155-167.
- Knoeber, C.R. (1989): A Real Game of Chicken: Contracts, Tournaments, and the Production of Broilers. Journal of Law, Economics, and Organization 5(1989): 271-292.
- Knoeber, C.R.; W.N. Thurman (1994): Testing the Theory of Tournaments: An Empirical Analysis of Broiler Production. Journal of Labor Economics 12(1994): 155-179.
- Knoll, L. (1994): Intertemporale Entlohnung und ökonomische Effizienz. München.
- Knoll, L. (1995): Intertemporale Entlohnung und ökonomische Effizienz. Ein Beitrag zur Theorie und Empirie von Alters-Verdienst-Profilen. Zeitschrift für Personalforschung 9(1995): 288-290.
- Knoll, L.; J. Dotzel (1996): Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Personal 48(1996): 348-353.
- Knoll, L.; B. Koss (1995): Spezifisches Humankapital: Ökonomische Theorie und betriebliche Praxis. Zeitschrift für Personalforschung 9(1995): 401-415.
- Knoll, L.; U. Störk (1993): Alters-Verdienst-Profile westdeutscher Arbeitnehmer 1984 bis 1991. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 62(1993)3/4: 172-203.
- Koch, H.-E. (1981): Grundlagen und Grundprobleme einer betrieblichen Karriereplanung. Frankfurt a.M., Bern.
- Koch, H.-E. (1985): Zum Zustandekommen von Beförderungsentscheidungen. Zeitschrift Führung + Organisation 54(1985): 355-359.
- Kochan, T.A.; J.P. MacDuffie; P. Osterman (1988): Employment Security at DEC: Sustaining Values Amid Environment Change. Human Resource Management 27(1988): 121-143.
- Köhler, C.; H. Grüner (1989): Stamm- und Randbelegschaften – Ein überlebtes Konzept? In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch. Frankfurt a.M., New York: 175-206.
- Köhler, C.; C. Nuber; R. Schultz-Wild (1989): Rationalisierungsprozesse mit verdeckten Folgen. In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch. Frankfurt a.M., New York: 209-231.
- Köhler, C.; P. Preisendörfer (1989a): Innerbetriebliche Arbeitsmarktsegmentation in Form von Stamm- und Randbelegschaften. In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch. Frankfurt a.M., New York: 149-173.

- Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989b): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*. Frankfurt a.M., New York.
- König, H. (1979): Job-Search-Theorien. In: Bombach, G.; B. Gahlen; A.E. Ott (Hg.) (1979): *Neuere Entwicklungen in der Beschäftigungstheorie und -politik*. Tübingen: 63-115.
- Koh, W.T.H. (1992): A Note on Modelling Tournaments. *Journal of Economics* 55(1992): 297-308.
- Koike, K. (1984): Skill Formation Systems in the U.S. and Japan: A Comparative Study. In: Aoki, M. (Hg.) (1984): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam et al.: 47-75.
- Koike, K. (1988): *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*. New York.
- Koike, K. (1994): Learning and Incentive Systems in Japanese Industry. In: Aoki, M.; R. Dore (Hg.) (1994): *The Japanese Firm*. Oxford et al.: 41-65.
- Kollmann, R. (1994): The Duration of Unemployment as a Signal. *Economics Letters* 45(1994): 373-377.
- Konishi, H.; M. Okuno-Fujiwara; Y. Suzuki (1996): Competition through Endogenized Tournaments: An Interpretation of "Face-to-Face" Competition. *Journal of the Japanese and International Economies* 10(1996): 199-232.
- Kossbiel, H. (1979): Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur (Weiter-)Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 49(1979): 127-133.
- Kossbiel, H. (1985): Personalwirtschaft. In: Bea, F.X.; E. Dichtl; M. Schweitzer (Hg.) (1985): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Band 3: Leistungsprozess. 2. Aufl. Stuttgart, New York: 281-354.
- Kossbiel, H.; T. Spengler (1995): Personalplanung für Führungskräfte. In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.) (1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: 1736-1749.
- Kotthoff, H. (1985): Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats. In: Endruweit, G. et al. (Hg.) (1985): *Handbuch der Arbeitsbeziehungen*. Berlin, New York: 65-87.
- Kotthoff, H. (1992): Betriebsrat. In: Gaugler, E.; W. Weber (Hg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl. Stuttgart: 611-624.
- Kräkel, M. (1992a): *Auktionstheorie und interne Organisation*. Wiesbaden.
- Kräkel, M. (1992b): Ausschreibungen als Informationsaufdeckungsmechanismen in Organisationen. In: Gaul W. et al. (Hg.) (1992b): *Operations Research Proceedings 1991*. Berlin et al.: 608-615.
- Kräkel, M. (1993a): Entlohnung als Instrument zur Informationsaufdeckung bei der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalforschung* 7(1993a): 489-512. Corrigenda in: *ZfP* 8 (1994): 102.
- Kräkel, M. (1993b): Beförderungentscheidungen und verdeckte Spiele in Hierarchien. *Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Instituts 5-1993*. Universität Würzburg.
- Kräkel, M. (1994): Frühstarteffekte in betrieblichen Karrieren. *Zeitschrift für Personalforschung* 8(1994): 419-445.
- Kräkel, M. (1995a): Beförderungentscheidungen und verdeckte Spiele in Hierarchien. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 47(1995a): 25-42.
- Kräkel, M. (1995b): Beförderungsgeschwindigkeit als Wettbewerbsfaktor auf dem Arbeitsmarkt. In: Derigs, U. et al. (Hg.) (1995b): *Operations Research Proceedings 1994*. Berlin, Heidelberg: 512-516.

- Kräkel, M. (1995c): Mobbing und neuere partizipative Organisationsformen – eine ökonomische Analyse. Diskussionsbeiträge des Betriebswirtschaftlichen Instituts 11-1995. Universität Würzburg.
- Kräkel, M. (1996a): Winner's Curse-Effekt. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 25(1996a): 462-464.
- Kräkel, M. (1996b): Direkte versus indirekte Leistungsanreize – eine kritische Diskussion der traditionellen ökonomischen Anreiztheorie. *Zeitschrift für Personalforschung* 10(1996b): 358-371.
- Kräkel, M. (1997a): Rent-seeking in Organisationen – eine ökonomische Analyse sozial schädlichen Verhaltens. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 49 (1997a): 535-555.
- Kräkel, M. (1997b): Zur Bedeutung unterschiedlicher Präferenzen in Leistungsturnieren. In: Kossbiel, H. (Hg.) (1997b): *Modellgestützte Personalentscheidungen*. München und Mering: 129-144.
- Kräkel, M. (1999a): Grundprobleme der traditionellen Entgeltpolitik japanischer Großunternehmen. In: Backes-Gellner, U.; M. Kräkel und C. Grund (Hg.) (1999a): *Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung im Rahmen betrieblicher Personalpolitik*. München und Mering. (im Druck)
- Kräkel, M. (1999b): *Organisation und Management*. Tübingen.
- Kräkel, M.; B. Schauenberg (1994): Rattenrennen und Beförderungen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 23(1994): 224-230.
- Krahnen, J.P. (1990): Über den Wert impliziter Treueprämien: Betriebliche Altersversorgung aus finanzierungstheoretischer Sicht. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 42(1990): 199-215.
- Krell, G. (1990): Entgeltdiskriminierung durch Arbeitsbewertung und Eingruppierung. *Zeitschrift für Personalforschung* 4(1990): 197-208.
- Kreps, D.M. (1986): Corporate Culture and Economic Theory. In: Tsuchiya, M. (Hg.) (1986): *Technology Innovation and Business Strategy*. Tokyo: 90-143.
- Kreps, D.M. (1990a): *A Course in Microeconomic Theory*. New York et al.
- Kreps, D.M. (1990b): Corporate Culture and Economic Theory. In: Alt, J.E.; K.A. Shepsle (Hg.) (1990b): *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge et al.: 90-143.
- Kroch, E.A.; K. Sjoblom (1994): Schooling as Human Capital or a Signal. *Journal of Human Resources* 29(1994): 156-180.
- Krowas, J.C. (1993): Time-dependent Changes in Gender-based Promotion Differences. *Economics Letters* 42(1993): 87-90.
- Krueger, A.B.; L.H. Summers (1988): Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure. *Econometrica* 56(1988): 259-293.
- Krüger, W. (1977): Machtphänomene im Brennpunkt sozialwissenschaftlicher Forschung. *Die Betriebswirtschaft* 37(1977): 323-333.
- Kühl, S. (1995): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt a.M., New York.
- Kunst, P.; J. Soeters (1991): Works Council Membership and Career Opportunities. *Organization Studies* 12(1991)1: 75-93.
- Kydland, F.; E.C. Prescott (1977): Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. *Journal of Political Economy* 85(1977): 473-491.
- Laffont, J.-J. (1988): Hidden Gaming in Hierarchies: Facts and Models. *Economic Record*, Supplement 64(1988): 295-306.

- Laffont, J.-J. (1990): Analysis of Hidden Gaming in a Three-Level Hierarchy. *Journal of Law, Economics, and Organization* 6(1990): 301-324.
- Laing, D. (1994a): Firm Specific Human Capital as an Employer Discipline Device. *Economic Inquiry* 32(1994a): 128-137.
- Laing, D. (1994b): Involuntary Layoffs in a Model with Asymmetric Information Concerning Worker Ability. *Review of Economic Studies* 61(1994b): 375-392.
- Lambert, R.A.; D.F. Larcker; K. Weigelt (1993): The Structure of Organizational Incentives. *Administrative Science Quarterly* 38(1993): 438-461.
- Landes, E.M. (1977): Sex-Differences in Wages and Employment: A Test of the Specific Human Capital Hypothesis. *Economic Inquiry* 15(1977): 523-538.
- Lang, E. (1983): Altern – Medizinische Aspekte. In: Lehr, U. (Hg.) (1983): *Altern – Tatsachen und Perspektiven*. Bonn: 33-47.
- Lansing, J.B.; E. Mueller (1967): The Geographic Mobility of Labor. *Ann Arbor*.
- Laux, H. (1979): *Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle*. Berlin, Heidelberg, New York.
- Laux, H. (1988): Optimale Prämienfunktionen bei Informationsasymmetrie. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58(1988): 597-618.
- Lawler, E.E. III. (1990): *Strategic Pay*. San Francisco, Oxford.
- Lazear, E.P. (1979): Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy* 87(1979): 1261-1284.
- Lazear, E.P. (1981): Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions. *American Economic Review* 71(1981): 606-620.
- Lazear, E.P. (1983): Pensions as Severance Pay. In: Bodie, Z.; J.B. Shoven (Hg.) (1983): *Financial Aspects of the United States Pension System*. Chicago, London: 57-89.
- Lazear, E.P. (1986): Raids and Offer Matching. *Research in Labor Economics* 8, Part A (1986): 141-165.
- Lazear, E.P. (1989): Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy* 97(1989): 561-580.
- Lazear, E.P. (1990): The Timing of Raises and other Payments. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy* 33(1990): 13-48.
- Lazear, E.P. (1991): Labor Economics and the Psychology of Organizations. *Journal of Economic Perspectives* 5(1991)2: 89-110.
- Lazear, E.P. (1992a): Compensation, Productivity and the New Economics of Personnel. *Working Papers in Economics E-92-9, Domestic Studies Program*. Hoover Institution, Stanford University.
- Lazear, E.P. (1992b): The Job as a Concept. In: Bruns, W.J. Jr. (Hg.) (1992b): *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Boston: 183-215.
- Lazear, E.P. (1993): The New Economics of Personnel. *Labour* 7(1993): 3-23.
- Lazear, E.P. (1995a): A Jobs-Based Analysis of Labor Markets. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 85(1995a): 260-265.
- Lazear, E.P. (1995b): Corporate Culture and the Diffusion of Values. In: Siebert, H. (Hg.) (1995b): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 89-133.
- Lazear, E.P. (1995c): *Personnel Economics*. Cambridge (Mass.), London.
- Lazear, E.P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. New York et al.
- Lazear, E.P.; S. Rosen (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy* 89(1981): 841-864.
- Lazear, E.P.; S. Rosen (1990): Male-Female Wage Differentials in Job Ladders. *Journal of Labor Economics, Supplement* 8(1990): S106-S123.

- Leeds, M.A. (1988): Rank-Order Tournaments and Worker Incentives. *Atlantic Economic Journal* 16(1988): 74-77.
- Lehrer, E.L./Stokes, H. (1985): Determinants of the Female Occupational Distribution: A Log-Linear Analysis. *Review of Economics and Statistics* 67(1985): 395-404.
- Leibenstein, H. (1966): Allocative Efficiency vs. X-Efficiency. *American Economic Review* 56(1966): 392-415.
- Leibenstein, H. (1975): Aspects of the X-efficiency Theory of the Firm. *Bell Journal of Economics* 6(1975): 580-606.
- Leibenstein, H. (1987): On Some Economic Aspects of a Fragile Input: Trust. In: Feiwel, G.R. (Hg.) (1987): *Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy*. London: 600-612.
- Lentz, C.W. (1990): Dual Ladders Become Multiple Ladders at Dow Corning. *Research Technology Management* (1990)3: 28-34.
- Leonhard, J.S. (1990): Executive Pay and Firm Performance. *Industrial and Labor Relations Review*, Special Issue 43(1990): 13-S- 29-S.
- Levine, D.I. (1993): Worth Waiting For? Delayed Compensation, Training, and Turnover in the United States and Japan. *Journal of Labor Economics* 11(1993): 724-752.
- Levinthal, D. (1988): A Survey of Agency Models of Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization* 9(1988): 153-185.
- Lewis, G.B. (1986): Gender and Promotions. *Journal of Human Resources* 21(1986): 406-419.
- Licht, G. (1988): Die Effizienzlohnhypothese. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 17(1988): 132-136.
- Liebig, S. (1995): Gerechtigkeitsvorstellungen und Unternehmenskultur. *Industrielle Beziehungen* 2(1995): 345-366.
- Light, A.; M. Ureta (1992): Panel Estimates of Male and Female Job Turnover Behavior: Can Female Nonquitters Be Identified? *Journal of Labor Economics* 10(1992): 156-181.
- Light, A.; M. Ureta (1995): Early-Career Work Experience and Gender Wage Differentials. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 121-154.
- Lindbeck, A.; D.J. Snower (1988): *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*. Cambridge (Mass.) et al.
- Lippman, S.A.; J.J. McCall (1976): The Economics of Job Search: A Survey. *Economic Inquiry* 14(1976): 155-189.
- Litwack, J.M. (1993): Coordination, Incentives, and the Ratchet Effect. *RAND Journal of Economics* 24(1993): 271-285.
- Liu, M.; H. Denis; H. Kolodny; B. Stymne (1990): Organization Design for Technological Change. *Human Relations* 43(1990): 7-22.
- Liu, P.-W. (1986): Human Capital, Job Matching and Earnings Growth between Jobs: An Empirical Analysis. *Applied Economics* 18(1986): 1135-1147.
- Liu, P.-W.; Y.-C. Wong (1982): Educational Screening by Certificates: An Empirical Test. *Economic Inquiry* 20(1982): 72-83.
- Locke, R.; T. Kochan (1995): Conclusion: The Transformation of Industrial Relations? A Cross-National Review of the Evidence. In: Locke, R.; T. Kochan; M. Piore (Hg.) (1995): *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge (Mass.), London: 359-384.
- Lockwood, B. (1991): Information Externalities in the Labour Market and the Duration of Unemployment. *Review of Economic Studies* 58(1991): 733-753.

- Loef, H.-E.; G. Ziemes (1989): Zeitinkonsistenz. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 18(1989): 446-451.
- Loh, E.S. (1994): Employment Probation as a Sorting Mechanism. *Industrial and Labor Relations Review* 47(1994): 471-486.
- Lorenz, W.; J. Wagner (1988): Gibt es kompensierende Lohndifferenziale in der Bundesrepublik Deutschland? *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 108(1988): 371-381.
- Loscocco, K.A. (1990): Career Structures and Employee Commitment. *Social Science Quarterly* 71(1990): 53-68.
- Luckert, H.; C. Kühnlein; L. Knoll (1995): Kohorteneffekte auf Niveau und Entwicklung von Arbeitseinkommen im Laufe des Berufslebens – eine empirische Studie. *Vierteljahresshefte zur Wirtschaftsforschung* 64(1995): 602-623.
- Lübben, H. (1991): Tarifpolitische Perspektiven der Entlohnung an modernen Produktionsanlagen. In: Schanz, G. (Hg.) (1991): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*. Stuttgart: 245-255.
- Lutz, B. (1987): *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie*. Frankfurt a.M., New York.
- Lynch, L.M. (1992): Differential Effects of Post-School Training on Early Career Mobility. NBER Working Paper No. 4034. National Bureau of Economic Research, Cambridge (Mass.).
- Lynch, L.M. (1993): Entry-Level Jobs: First Rung on the Employment Ladder or Economic Dead End? *Journal of Labor Research* 14(1993): 249-263.
- MacDonald, G.M. (1980): Person-Specific Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy* 88(1980): 578-597.
- MacDonald, G.M. (1982): A Market Equilibrium Theory of Job Assignment and Sequential Accumulation of Information. *American Economic Review* 72(1982): 1038-1055.
- MacDonald, G.M. (1988): Job Mobility in Market Equilibrium. *Review of Economic Studies* 55(1988): 153-168.
- MacLeod, W.B. (1995): Incentives in Organizations: An Overview of Some of the Evidence and Theory. In: Siebert, H. (Hg.) (1995): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 3-42.
- MacLeod, W.B.; J.M. Malcomson (1988): Reputation and Hierarchy in Dynamic Models of Employment. *Journal of Political Economy* 96(1988): 832-854.
- Macpherson, D.A.; B.T. Hirsch (1995): Wages and Gender Composition: Why Do Women's Jobs Pay Less? *Journal of Labor Economics* 13(1995): 426-471.
- Main, B.G.M.; C.A. III. O'Reilly; J. Wade (1993): Top Executive Pay: Tournament or Teamwork? *Journal of Labor Economics* 11(1993): 606-628.
- Main, B.G.M.; B. Reilly (1993): The Employer Size-Wage Gap: Evidence for Britain. *Economica* 60(1993): 125-142.
- Mainiero, L.A. (1986): Early Career Factors that Differentiate Technical Management Careers from Technical Professional Careers. *Journal of Management* 12(1986): 561-575.
- Malcomson, J.M. (1981): Unemployment and the Efficiency Wage Hypothesis. *Economic Journal* 91(1981): 848-866.
- Malcomson, J.M. (1984): Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets. *Journal of Political Economy* 92(1984): 486-507.
- Malcomson, J.M. (1986): Rank-Order Contracts for a Principal with Many Agents. *Review of Economic Studies* 53(1986): 807-817.

- Markham, W.T.; S.L. Harlan; E.J. Hackett (1987): Promotion Opportunity in Organizations: Causes and Consequences. *Research in Personnel and Human Resources Management* 5(1987): 223-287.
- Markides, C.C. (1995): Diversification, Restructuring and Economic Performance. *Strategic Management Journal* 16(1995): 101-118.
- Marr, R.; M. Stitzel (1979): *Personalwirtschaft*. München.
- Marris, R. (1964): *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism*. London.
- Marsden, P.V.; K.E. Campbell (1990): Recruitment and Selection Processes: The Organizational Side of Job Searches. In: Breiger, R.L. (Hg.) (1990): *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge et al.: 59-79.
- Martin, K.J.; J.J. McConnell (1991): Corporate Performance, Corporate Takeovers and Management Turnover. *Journal of Finance* 46(1991): 671-688.
- Matsui, A. (1996): On Cultural Evolution: Social Norms, Rational Behavior, and Evolutionary Game Theory. *Journal of the Japanese and International Economies* 10(1996): 262-294.
- Mayers, D.; R.H. Thaler (1979): Sticky Wages and Implicit Contracts: A Transactional Approach. *Economic Inquiry* 17(1979): 559-574.
- Mayrhofer, W. (1989a): Outplacement – Stand der Diskussion. *Die Betriebswirtschaft* 49(1989a): 55-68.
- Mayrhofer, W. (1989b): Betriebliches Personalwesen und (Ehe-)Paare mit zwei Karrieren. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 18(1989b): 419-421.
- McCall, B.P. (1990): Occupational Matching: A Test of Sorts. *Journal of Political Economy* 98(1990): 45-69.
- McCall, B.P. (1991): A Dynamic Model of Occupational Choice. *Journal of Economic Dynamics and Control* 15(1991): 387-408.
- McCue, K. (1996): Promotions and Wage Growth. *Journal of Labor Economics* 14(1996): 175-209.
- McDowell, J.M. (1982): Obsolescence of Knowledge and Career Publication Profiles: Some Evidence of Differences among Fields in Costs of Interrupted Careers. *American Economic Review* 72(1982): 752-768.
- McKee, M.; R. Wintrobe (1993): The Decline of Organizations and the Rise of Administrators. *Journal of Public Economics* 51(1993): 309-327.
- McKenna, C.J. (1987): Theories of Individual Search Behaviour. In: Hey, J.D.; P.J. Lambert (Hg.) (1987): *Surveys in the Economics of Uncertainty*. Oxford: 91-109.
- McKenna, C.J. (1992): Counter-Offers in the Theory of Individual Job Search. *Economics Letters* 38(1992): 423-429.
- McLaughlin, K.J. (1988): Aspects of Tournament Models: A Survey. *Research in Labor Economics* 9(1988): 225-256.
- McLaughlin, K.J. (1991): A Theory of Quits and Layoffs with Efficient Turnover. *Journal of Political Economy* 99(1991): 1-29.
- McMillan, J. (1992): *Games, Strategies and Managers*. New York, Oxford.
- Medoff, J.L.; K.G. Abraham (1980): Experience, Performance and Earnings. *Quarterly Journal of Economics* 95(1980): 703-736.
- Medoff, J.L.; K.G. Abraham (1981): Are Those Paid More Really More Productive?: The Case of Experience. *Journal of Human Resources* 16(1981): 186-214.
- Meier, H. (1992): *Personalentwicklung in Banken: Strategien, Konzepte, Instrumente*. Wiesbaden.
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 7(1974): 36-43.

- Meyer, M.A. (1991): Learning from Coarse Information: Biased Contests and Career Profiles. *Review of Economic Studies* 58(1991): 15-41.
- Meyer, M.A. (1992): Biased Contests and Moral Hazard: Implications for Career Profiles. *Annales D'Économie et de Statistique* (1992)25/26: 165-187.
- Milgrom, P.R. (1988): Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design. *Journal of Political Economy* 96(1988): 42-60.
- Milgrom, P.R.; S. Oster (1987): Job Discrimination, Market Forces, and the Invisibility Hypothesis. *Quarterly Journal of Economics* 102(1987): 453-476.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1988): An Economic Approach to Influence Activities in Organizations. *American Journal of Sociology*, Supplement 94(1988): S154-S179.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1990a): The Efficiency of Equity in Organizational Decision Processes. *American Economic Review*, Papers and Proceedings 80(1990a): 154-159.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1990b): Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity. In: Alt, J.E.; K.A. Shepsle (Hg.) (1990b): *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge et al.: 57-89.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1990c): The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy and Organization. *American Economic Review* 80(1990c): 511-528.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1990d): Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementarities. *Econometrica* 58(1990d): 1255-1277.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1994): Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization. *Estudios Economicos* 9(1994): 3-42.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1995a): Continuous Adjustment and Fundamental Change in Business Strategy and Organization. In: Siebert, H. (Hg.) (1995a): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 231-258.
- Milgrom, P.R.; J. Roberts (1995b): Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* 19(1995b): 179-208.
- Milkovich, G.T.; J.C. Anderson; L. Greenhalgh (1976): Organizational Careers. In: Dyer, L. (Hg.) (1976): *Careers in Organizations*. Ithaca: 17-30.
- Miller, G.J. (1992): *Managerial Dilemmas*. Cambridge.
- Miller, R.A. (1984): Job Matching and Occupational Choice. *Journal of Political Economy* 92(1984): 1086-1120.
- Mills, D.Q. (1985): Seniority Versus Ability in Promotion Decisions. *Industrial and Labor Relations Review* 38(1985): 421-425.
- Mincer, J. (1974): *Schooling, Experience, and Earnings*. New York.
- Mincer, J. (1986): Wage Changes in Job Changes. *Research in Labor Economics* 8, Part A (1986): 171-197.
- Mincer, J.; Y. Higuchi (1988): Wage Structures and Labor Turnover in the United States and Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 2(1988): 97-133.
- Mincer, J.; B. Jovanovic (1981): Labor Mobility and Wages. In: Rosen, S. (Hg.) (1981): *Studies in Labor Markets*. Chicago: 21-64.
- Mincer, J.; H. Ofek (1982): Interrupted Work Careers: Depreciation and Restoration of Human Capital. *Journal of Human Resources* 17(1982): 3-24.
- Mincer, J.; S.W. Polachek (1974): Family Investments in Human Capital: Earnings of Women. *Journal of Political Economy*, Supplement 82(1974): S76-S108.



- Mitchell, O.S. (1982): Fringe Benefits and Labor Mobility. *Journal of Human Resources* 17(1982): 286-298.
- Mitchell, O.S. (1983): Fringe Benefits and the Cost of Changing Jobs. *Industrial and Labor Relations Review* 37(1983): 70-78.
- Miyazaki, H. (1977): The Rat Race and Internal Labor Markets. *Bell Journal of Economics* 8(1977): 394-418.
- Miyazaki, K. (1994): Search, Learning and Accumulation of Technological Competences; The Case of Optoelectronics. *Industrial and Corporate Change* 3(1994): 631-654.
- Möller, J. (1991): Die Insider-Outsider-Theorie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 20(1991): 333-339.
- Moll, V. (1987): The Japanese Bonus-System: Its Workings and Adjustment to the Business Cycle. Fakultät für Ostasienwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum. *Bochumer Jahrbuch zur Ostasienforschung*, Band 10. Bochum: 213-257.
- Mood, A.M.; F.A. Graybill; D.C. Boes (1974): *Introduction to the Theory of Statistics*. 3. Aufl. Auckland et al.
- Mookherjee, D. (1984): Optimal Incentive Schemes with Many Agents. *Review of Economic Studies* 51(1984): 433-446.
- Moravec, M. (1993): How BPX Implemented Dual-Career Ladders. *Research Technology Management* (1993)1: 39-44.
- Morgan, P.B. (1983): Search and Optimal Sample Size. *Review of Economic Studies* 50(1983): 659-675.
- Morgan, P.B.; R. Manning (1985): Optimal Search. *Econometrica* 53(1985): 923-944.
- Morrison, D.G.; D.C. Schmittlein (1981): A Model of Careers in a Simple Hierarchy: Generalizing the Junior Professional's Decision Rule. *Bell Journal of Economics* 12(1981): 310-320.
- Mortensen, D.T. (1988a): Matching: Finding a Partner for Life or Otherwise. *American Journal of Sociology*, Supplement 94(1988a): S215-S240.
- Mortensen, D.T. (1988b): Wages, Separations, and Job Tenure: On-the-Job Specific Training or Matching? *Journal of Labor Economics* 6(1988b): 445-471.
- Moser, K.A. (1992): Führen im Wandel heißt: Die Zögernden gewinnen. *Personalführung* 25(1992): 186-193.
- Mui, V.-L. (1995): The Economics of Envy. *Journal of Economic Behavior and Organization* 26(1995): 311-336.
- Murphy, K.J. (1986): Incentives, Learning, and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts. *RAND Journal of Economics* 17(1986): 59-76.
- Murphy, K.J. (1992): Performance Measurement and Appraisal: Motivating Managers to Identify and Reward Performance. In: Bruns, W.J. Jr. (Hg.) (1992): *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Boston: 37-62.
- Murphy, K.R.; J.N. Cleveland (1991): *Performance Appraisal*. Boston et al.
- Nakamura, S. (1993): An Adjustment Cost Model of Long-Term Employment in Japan. *Journal of Applied Econometrics* 8(1993): 175-194.
- Nalebuff, B.; D. Scharfstein (1987): Testing in Models of Asymmetric Information. *Review of Economic Studies* 54(1987): 265-277.
- Nalebuff, B.J.; J.E. Stiglitz (1983a): Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition. *Bell Journal of Economics* 14(1983a): 21-43.
- Nalebuff, B.J.; J.E. Stiglitz (1983b): Information, Competition, and Markets. *American Economic Review* 73(1983b): 278-283.

- Narayanan, M.P. (1985a): Observability and the Payback Criterion. *Journal of Business* 58(1985a): 309-323.
- Narayanan, M.P. (1985b): Managerial Incentives for Short-term Results. *Journal of Finance* 40(1985b): 1469-1484.
- Naruse, T. (1991): Taylorism and Fordism in Japan. *International Journal of Political Economy* 21(1991): 32-48.
- Neal, D. (1995): Industry-Specific Human Capital: Evidence from Displaced Workers. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 653-677.
- Neale, M.A.; M.H. Bazerman (1991): *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York.
- Near, J.P. (1980): The Career Plateau: Causes and Effects. *Business Horizons* 23(1980)October: 53-57.
- Near, J.P. (1984): Reactions to the Career Plateau. *Business Horizons* 27(1984)July-August: 75-79.
- Near, J.P. (1985): A Discriminant Analysis of Plateaued versus Nonplateaued Managers. *Journal of Vocational Behavior* 26(1985): 177-188.
- Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy* 78(1970): 311-329.
- Nerdinger, F.W.; M. Stengel; E. Spiess; L.v. Rosenstiel (1985): Einstellungen zur Karriere. In: Kaiser, M.; R. Nuthmann; H. Stegmann (Hg.) (1985): *Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Materialband 3: Hochschulabsolventen beim Übergang in den Beruf. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 90.3. Nürnberg: 621-641.
- Neuberger, O. (1980): Rituelle (Selbst-)Täuschung. *Die Betriebswirtschaft* 40(1980): 27-43.
- Neuberger, O. (1994): *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen*. München, Mering.
- Neuhaus, J. (1968): Die Parallelhierarchie. *Industrielle Organisation* 37(1968): 568-575.
- Neuman, S.; A. Weiss (1995): On the Effects of Schooling Vintage on Experience-Earnings Profiles: Theory and Evidence. *European Economic Review* 39(1995): 943-955.
- Neumark, D.; P. Taubman (1995): Why Do Wage Profiles Slope Upward? Tests of the General Human Capital Model. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 736-761.
- Nienhüser, W. (1991): Organisationale Demographie – Darstellung und Kritik eines Forschungsansatzes. *Die Betriebswirtschaft* 51(1991): 763-780.
- Nienhüser, W. (1992): Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen. *Zeitschrift für Personalforschung* 6(1992): 75-96.
- Noll, H.-H. (1985): Arbeitsplatzsuche und Stellenfindung. In: Knepel, H.; R. Hujer (Hg.) (1985): *Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt*. Frankfurt a.M., New York: 275-303.
- Nosal, E. (1992): Renegotiating Incomplete Contracts. *RAND Journal of Economics* 23(1992): 20-28.
- Odagiri, H. (1982): Internal Promotion, Intrafirm Wage Structure and Corporate Growth. *Economic Studies Quarterly* 33(1982): 193-210.
- Odagiri, H. (1992): *Growth through Competition, Competition through Growth*. Oxford et al.
- Oechsler, W.A. (1992): *Personal und Arbeit*. 4. Aufl. München, Wien.
- O'Flaherty, B.; A. Siow (1991): Promotion Lotteries. *Journal of Law, Economics, and Organization* 7(1991): 401-409.

- O'Flaherty, B.; A. Siow (1992): On the Job Screening, Up or Out Rules, and Firm Growth. *Canadian Journal of Economics* 25(1992): 346-368.
- O'Flaherty, B.; A. Siow (1995): Up-or-Out Rules in the Market for Lawyers. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 709-735.
- Ohashi, I.; H. Matsushige (1994): The Growth of the Firm and Promotions in the Japanese Seniority System. In: Tachibanaki, T. (Hg.) (1994): *Labour Market and Economic Performance*. Ipswich: 131-154.
- Ohmae, K. (1994): *Die neue Logik der Weltwirtschaft*. Hamburg.
- Oi, W.Y. (1962): Labor as a Quasi-Fixed Factor. *Journal of Political Economy* 70(1962): 538-555.
- Oi, W.Y. (1991): Low Wages and Small Firms. *Research in Labor Economics* 12(1991): 1-39.
- Oi, W.Y. (1993): On Working – Presidential Address to the Western Economic Association, July 11, 1992. *Economic Inquiry* 31(1993): 1-28.
- Okazaki, K. (1993): Why Is the Earnings Profile Upward-Sloping? The Sharing Model vs. the Shirking Model. *Journal of the Japanese and International Economies* 7(1993): 297-314.
- O'Keefe, M.; W.K. Viscusi; R.J. Zeckhauser (1984): Economic Contexts: Comparative Reward Schemes. *Journal of Labor Economics* 2(1984): 27-56.
- Okuno, M. (1984): Corporate Loyalty and Bonus Payments: An Analysis of Work Incentives in Japan. In: Aoki, M. (Hg.) (1984): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam: 387-411.
- Okuno-Fujiwara, M. (1987): Monitoring Cost, Agency Relationships, and Equilibrium Modes of Labor Contracts. *Journal of the Japanese and International Economies* 1(1987): 147-167.
- Okuno-Fujiwara, M. (1989): On Labor Incentives and Work Norm in Japanese Firms. *Journal of the Japanese and International Economies* 3(1989): 367-384.
- Olesch, G. (1992): Personalentwicklung vom Berufseinstieg zur Führungskraft. *Personal* 44(1992)2: 78-82.
- Olson, C.A.; B.E. Becker (1983): Sex Discrimination in the Promotion Process. *Industrial and Labor Relations Review* 36(1983): 624-641.
- Olson, C.A.; C.J. Berger (1983): The Relationship between Seniority, Ability, and the Promotion of Union and Nonunion Workers. In: Lipsky, D.B.; J.M. Douglas (Hg.) (1983): *Advances in Industrial Relations*. Band 1: 91-130.
- O'Reilly, C.A. III.; J.A. Chatman (1994): Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success. *Administrative Science Quarterly* 39(1994): 603-627.
- O'Reilly, C.A. III.; B.G. Main; G.S. Crystal (1988): CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories. *Administrative Science Quarterly* 33(1988): 257-274.
- Orléan, A. (1995): Bayesian Interactions and Collective Dynamics of Opinion: Herd Behavior and Mimetic Contagion. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28(1995): 257-274.
- Orszag, J.M. (1994): A New Look at Incentive Effects and Golf Tournaments. *Economics Letters* 46(1994): 77-88.
- Osterman, P. (1982): Employment Structures within Firms. *British Journal of Industrial Relations* 20(1982): 349-361.
- Osterman, P. (1987): Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. *Industrial Relations* 26(1987): 46-67.

- Otley, D. (1992): United Bank: A Case Study on the Implementation of a Performance-Related Reward Scheme. In: Bruns, W.J. Jr. (Hg.) (1992): Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Boston: 97-121.
- Ouchi, W.G. (1981): Theory Z. New York.
- o.V. (1988): "Wenn beide Karriere machen wollen ...". Personal 40(1988): 426.
- Paglin, M.; A.M. Rufolo (1990): Heterogeneous Human Capital, Occupational Choice, and Male-Female Earnings Differences. Journal of Labor Economics 8(1990): 123-144.
- Palley, T.I. (1995): Safety in Numbers: A Model of Managerial Herd Behavior. Journal of Economic Behavior and Organization 28(1995): 443-450.
- Parker, R.N. (1981): Structural Constraints and Individual Career Earnings Patterns. American Sociological Review 46(1981): 884-892.
- Parsons, D.O. (1973): Quit Rates Over Time: A Search and Information Approach. American Economic Review 63(1973): 390-401.
- Parsons, D.O. (1991): The Job Search Behavior of Employed Youth. Review of Economics and Statistics 73(1991): 597-604.
- Pearce, J.E. (1990): Tenure, Unions, and the Relationship between Employer Size and Wages. Journal of Labor Economics 8(1990): 251-269.
- Pellegrin, R.J.; C.H. Coates (1956): Executives and Supervisors: Contrasting Definitions of Career Success. Administrative Science Quarterly 1(1956): 506-517.
- Perri, T.J. (1994a): Influence Activity and Executive Compensation. Journal of Economic Behavior and Organization 24(1994a): 169-181.
- Perri, T.J. (1994b): Testing for Ability when Job Assignment is a Signal. Labour Economics 1(1994b): 365-381.
- Perri, T.J. (1995a): The Invisibility Hypothesis and Promotion Efficiency. Economics Letters 48(1995a): 337-340.
- Perri, T.J. (1995b): Is There a Winner's Curse in the Labor Market? Journal of Economic Behavior and Organization 28(1995b): 79-89.
- Perrucci, R.; R.A. Rothman (1969): Obsolescence of Knowledge and the Professional Career. In: Perrucci, R.; J.E. Gerstl (Hg.) (1969): The Engineers and the Social System. New York et al.: 247-275.
- Peter, L.J.; R. Hull (1969): The Peter Principle. New York.
- Petersen, T.; S. Spilerman (1990): Job Quits from an Internal Labor Market. In: Mayer, K.U.; N.B. Tuma (Hg.) (1990): Event History Analysis in Life Course Research. Madison: 69-95.
- Pfeffer, J.; Y. Cohen (1984): Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. Administrative Science Quarterly 29(1984): 550-572.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Ausgewert. Die Betriebswirtschaft 42(1982): 267-284.
- Picot, A. (1995): Der Einfluß wettbewerblicher Rahmenbedingungen auf Organisationsstrukturen am Beispiel des Franchising. In: Wagner, H.; W. Jäger (Hg.) (1995): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen. Münster: 39-61.
- Picot, A.; H. Dietl (1990): Transaktionskostentheorie. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 19(1990): 178-184.
- Picot, A.; E. Wenger (1988): The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective. In: Dlugos, G.; W. Dorow; K. Weiermair (Hg.) (1988): Management under Differing Labor Market and Employment Systems. Berlin, New York: 29-43.
- Piore, M.J. (1978): Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengeberger, W. (Hg.) (1978): Der gespaltene Arbeitsmarkt. Frankfurt a.M., New York: 67-98.

- Pissarides, C.A. (1985): Job Search and the Functioning of Labour Markets. In: Carline, D. et al. (Hg.) (1985): *Labour Economics*. London: 159-185.
- Poensgen, O.H. (1982): Der Weg in den Vorstand. *Die Betriebswirtschaft* 42(1982): 3-25.
- Poensgen, O.H.; A. Lukas (1982): Fluktuation, Amtszeit und weitere Karriere von Vorstandsmitgliedern. *Die Betriebswirtschaft* 42(1982): 177-195.
- Pössnecker, F. (1986): Die Einführung einer Fachlaufbahn in der Industrie. *Management Forum* 6(1986): 199-214.
- Polachek, S.W. (1981): Occupational Self-Selection: A Human Capital Approach to Sex Differences in Occupational Structure. *Review of Economics and Statistics* 63(1981): 60-69.
- Pollak, R.A. (1968): Consistent Planning. *Review of Economic Studies* 35(1968): 201-208.
- Power, M. (1975): Woman's Work is Never Done – by Men: A Socio-Economic Model of Sex-Typing in Occupations. *Industrial Relations* 17(1975): 225-239.
- Preisendörfer, P. (1987): Organisationale Determinanten beruflicher Karrieremuster. *Soziale Welt* 38(1987): 211-226.
- Preisendörfer, P. (1989): Organisationsdynamik und Karrieremuster. In: Köhler, C.; P. Preisendörfer (Hg.) (1989): *Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch*. Frankfurt a.M., New York: 233-256.
- Preisendörfer, P.; Y. Burgess (1988): Organizational Dynamics and Career Patterns: Effects of Organizational Expansion and Contraction on Promotion Chances in a Large West German Company. *European Sociological Review* 4(1988): 32-45.
- Prendergast, C.J. (1992a): Career Development and Specific Human Capital Collection. *Journal of the Japanese and International Economies* 6(1992a): 207-227.
- Prendergast, C.J. (1992b): The Insurance Effect of Groups. *International Economic Review* 33(1992b): 567-581.
- Prendergast, C.J. (1993a): The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition. *Quarterly Journal of Economics* 108(1993a): 523-534.
- Prendergast, C.J. (1993b): A Theory of "Yes Men". *American Economic Review* 83(1993b): 757-770.
- Prendergast, C.J. (1995): A Theory of Responsibility in Organizations. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 387-400.
- Prendergast, C.J.; R.H. Topel (1993a): Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review* 37(1993a): 355-365.
- Prendergast, C.J.; R.H. Topel (1993b): Favoritism in Organizations. NBER Working Paper No. 4427. National Bureau of Economic Research, Cambridge (Mass.).
- Pucik, V. (1986): Careers and Internal Labor Markets: Determinants of Career Achievement Among Managers in Large Japanese Firms. Ph.D. Dissertation. Columbia University, New York.
- Pucik, V. (1991): Promotion Patterns in a Japanese Trading Company. *Japanese Economic Studies* 19(1991): 37-55.
- Rabin, M. (1993): Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *American Economic Review* 83(1993): 1281-1302.
- Radner, R. (1985): Repeated Principal-Agent Games with Discounting. *Econometrica* 53(1985): 1173-1198.
- Raelin, J.A. (1982): A Comparative Analysis of Female-Male Early Youth Careers. *Industrial Relations* 21(1982): 231-247.
- Raelin, J.A. (1987): Two-Track Plans for One-Track Careers. *Personnel Journal* 66(1987): 96-101.

- Ramser, H.J. (1988): Lohnbildung und Beschäftigung: Anmerkungen zur Relevanz des insider-outsider-Ansatzes. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik der Universität Konstanz. Zum Gedenken an Harald Gerfin. Konstanz: 55-69.
- Rao, M.J.M.; R.C. Datta (1985): Human Capital and Hierarchy. *Economics of Education Review* 4(1985): 67-76.
- Rauscher, M. (1992): Keeping up with the Joneses. *Economics Letters* 40(1992): 287-290.
- Rebick, M.E. (1993): The Persistence of Firm-Size Earnings Differentials and Labor Market Segmentation in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies* 7(1993): 132-156.
- Rebick, M.E. (1995): Rewards in the Afterlife: Late Career Job Placements as Incentives in the Japanese Firm. *Journal of the Japanese and International Economies* 9(1995): 1-28.
- Rebitzer, J.B. (1993): Radical Political Economy and the Economics of Labor Markets. *Journal of Economic Literature* 31(1993): 1394-1434.
- Rebitzer, J.B.; L.J. Taylor (1995): Efficiency Wages and Employment Rents: The Employer-Size Wage Effect in the Job Market for Lawyers. *Journal of Labor Economics* 13(1995): 678-708.
- Rees, A. (1992): The Tournament as a Model for Executive Compensation. *Journal of Post Keynesian Economics* 14(1992): 567-571.
- Rees, A. (1993): The Role of Fairness in Wage Determination. *Journal of Labor Economics* 11(1993): 243-252.
- Reif, F.; A. Strauss (1965): The Impact of Rapid Discovery upon the Scientist's Career. *Social Problems* 12(1965): 297-311.
- Reilly, K.T. (1995): Human Capital and Information. *Journal of Human Resources* 30(1995): 1-18.
- Reinheimer, R. (1981): Die Strategie der japanischen Industrie: Zielvorstellungen und ihre Realisierung. München, Wien.
- Reitz, M.; E.-M. Thoms (1996): Lehre auf Staatskosten. *Die Zeit* (13.12.1996)51: 19.
- Rennecke, H. (1994): Fachlaufbahnen bei Dornier. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: 201-216.
- Reyniers, D.J. (1992): Information and Rationality Asymmetries in a Simple High-Low Search Wage Model. *Economics Letters* 38(1992): 479-486.
- Reynolds, L.G. (1982): *Labor Economics and Labor Relations*. 8. Aufl. Englewood Cliffs.
- Ricart i Costa, J.E. (1988): Managerial Task Assignment and Promotions. *Econometrica* 56(1988): 449-466.
- Riley, J.G. (1976): Information, Screening and Human Capital. *American Economic Review* 66(1976): 254-260.
- Ritter, J.A.; L.J. Taylor (1994): Workers as Creditors: Performance Bonds and Efficiency Wages. *American Economic Review* 84(1994): 694-704.
- Ritti, R.R. (1971): Dual Management – Does it Work? In: *Research Management* 14(1971): 19-26.
- Robinson, J.C. (1988): Hazardous Occupations Within the Job Hierarchy. *Industrial Relations* 27(1988): 241-250.
- Rosén, Å. (1994): Temporarily Asymmetric Information and Labour Contracts. *Labour Economics* 1(1994): 269-287.
- Rosen, S. (1982): Authority, Control, and the Distribution of Earnings. *Bell Journal of Economics* 13(1982): 311-323.
- Rosen, S. (1986): Prizes and Incentives in Elimination Tournaments. *American Economic Review* 76(1986): 701-715.

- Rosen, S. (1988a): Promotions, Elections and Other Contests. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 144(1988a): 73-90.
- Rosen, S. (1988b): Transactions Costs and Internal Labor Markets. *Journal of Law, Economics, and Organization* 4(1988b): 49-64.
- Rosen, S. (1992): Contracts and the Market for Executives. In: Werin, L.; H. Wijkander (Hg.) (1992): *Contract Economics*. Cambridge (Mass.), Oxford: 181-211.
- Rosen, S. (1995): Managerial Compensation, Control, and Investment. In: Siebert, H. (Hg.) (1995): *Trends in Business Organization: Do Participation and Cooperation Increase Competitiveness?* Tübingen: 143-158.
- Rosenbaum, J.E. (1979a): Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administrative Science Quarterly* 24(1979a): 220-241.
- Rosenbaum, J.E. (1979b): Organizational Career Mobility: Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction. *American Journal of Sociology* 85(1979b): 21-48.
- Rosenbaum, J.E. (1980): Hierarchical and Individual Effects on Earnings. *Industrial Relations* 19(1980): 1-14.
- Rosenbaum, J.E. (1984): *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando.
- Rosenbaum, J.E. (1990): Structural Models of Organizational Careers: a Critical Review and New Directions. In: Breiger, R.L. (Hg.) (1990): *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge et al.: 272-307.
- Rosenfeld, R.A. (1981): Academic Men and Women's Career Mobility. *Social Science Research* 10(1981): 337-363.
- Rosenfeld, R.A. (1992): Job Mobility and Career Processes. *Annual Review of Sociology* 18(1992): 39-61.
- Roskies, E.; J.K. Liker; D.B. Roitman (1988): Winners and Losers: Employee Perceptions of Their Company's Technological Transformation. *Journal of Organizational Behavior* 9(1988): 123-137.
- Rothman, R.A.; R. Perrucci (1970): Organizational Careers and Professional Expertise. *Administrative Science Quarterly* 15(1970): 282-293.
- Rudolph, H. (1995): Entlohnung und Aufstieg von Mitarbeitern in japanischen Großunternehmen. *Leistungsprinzip statt Senioritätsprinzip*. *Industrielle Beziehungen* 2(1995): 444-472.
- Rudolph, H. (1996): *Erfolgsfaktoren japanischer Großunternehmen*. Frankfurt a.M., New York.
- Ruhm, C.J. (1990a): Bridge Jobs and Partial Retirement. *Journal of Labor Economics* 8(1990a): 482-501.
- Ruhm, C.J. (1990b): Career Jobs, Bridge Employment, and Retirement. In: Doeringer, P.B. (Hg.) (1990b): *Bridges to Retirement*. Ithaca: 92-107.
- Ruhm, C.J. (1991): Career Employment and Job Stopping. *Industrial Relations* 30(1991): 193-208.
- Rummel, H.-M. (1991): Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für die Weiterbildung von Führungskräften. Frankfurt a.M. et al.
- Sacco, G.J.Jr.; W.N. Knopka (1983): Restructuring the Dual Ladder at Goodyear. *Research Management* 26(1983): 36-41.
- Sachs, J.D.; F.B. Larrain (1993): *Macroeconomics in the Global Economy*. Englewood Cliffs.
- Sadowski, D. (1988): Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur. In: Budäus, D.; E. Gerum; G. Zimmermann (Hg.) (1988): *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*. Wiesbaden: 219-238.

- Sadowski, D. (1991a): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen. In: Ordelheide, D.; B. Rudolph; E. Büsselmann (Hg.) (1991a): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart: 143-170.
- Sadowski, D. (1991b): Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen? In: Semlinger, K. (Hg.) (1991b): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Frankfurt a.M., New York: 93-110.
- Sadowski, D.; B. Frick (1989): Unternehmerische Personalpolitik in organisationsökonomischer Perspektive: Das Beispiel der Schwerbehindertenbeschäftigung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22(1989): 408-418.
- Saint-Paul, G. (1991): Dynamic Labor Demand with Dual Labor Markets. Economics Letters 36(1991): 219-222.
- Salop, J.; S. Salop (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market. Quarterly Journal of Economics 90(1976): 619-627.
- Sappington, D.E.M. (1991): Incentives in Principal-Agent Relationships. Journal of Economic Perspectives 5(1991)2: 45-66.
- Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung: Struktur und Verhalten. München.
- Schanz, G. (1993): Personalwirtschaftslehre. 2. Aufl. München.
- Scharfstein, D.S.; J.C. Stein (1990): Herd Behavior and Investment. American Economic Review 80(1990): 465-479.
- Schasse, U. (1991): Betriebszugehörigkeit und Mobilität: Eine empirische Untersuchung zur Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen. Frankfurt a.M., New York.
- Schauenberg, B. (1985a): Der Verlauf von Informationswertfunktionen. In: Ballwieser, W.; K.-H. Berger (Hg.) (1985a): Information und Wirtschaftlichkeit. Wiesbaden: 229-251.
- Schauenberg, B. (1985b): Jenseits von Logik und Empirie – Anmerkungen zur Pragmatik betriebswirtschaftlicher Entscheidungstheorie. In: Stöppler, S. (Hg.) (1985b): Information und Produktion. Stuttgart: 277-292.
- Schauenberg, B. (1990): Dreiecksdiagramme in der Diskussion um die Erwartungsnutzentheorie. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 42(1990): 135-151.
- Schauenberg, B. (1991a): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation. In: Ordelheide, D.; B. Rudolph; E. Büsselmann (Hg.) (1991a): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart: 329-356.
- Schauenberg, B. (1991b): Zur Notwendigkeit der Verbindung von Ethik und Betriebswirtschaftslehre. In: Schauenberg, B. (Hg.) (1991b): Wirtschaftsethik. Wiesbaden: 1-12.
- Schauenberg, B. (1994): Von der Kunstlehre bis zur Argumentationshilfe – Defizite in der Diskussion um die Praxis der Betriebswirtschaftslehre. In: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hg.) (1994): Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: 129-145.
- Schauenberg, B. (1995): Unternehmerfunktionen, Marktprozesse und Spieltheorie. In: Elschen, R.; T. Siegel; F.W. Wagner (Hg.) (1995): Unternehmenstheorie und Besteuerung. Wiesbaden: 515-547.
- Schauenberg, B. (1996): Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorien. In: Weber, W. (Hg.) (1996): Grundlagen der Personalwirtschaft. Wiesbaden: 341-372.
- Schauenberg, B. (1998): Die Sensibilisierung der Unternehmung für die Umweltverantwortung: Personen, Strukturen, Prozesse. In: Steinmann, H.; G.R. Wagner (Hg.) (1998): Wirtschaft und Umweltethik. Stuttgart: 146-171.



- Schauenberg, B.; S. Föhr (1995): Institutionelle Ökonomie. In: Corsten, H.; M. Reiss (Hg.) (1995): *Handbuch Unternehmensführung*. Wiesbaden: 187-196.
- Schauenberg, B.; R.H. Schmidt (1983): Vorarbeiten zu einer Theorie der Unternehmung als Institution. In: Kappler, E. (Hg.) (1983): *Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie*. Spardorf: 247-276.
- Scheffler, W. (1990): *Betriebliche Altersversorgung*. Wiesbaden.
- Schein, E.H. (1971): The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science* 7(1971): 401-426.
- Schein, E.H. (1978): *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading et al.
- Schellhaaß, H.-M. (1989): Sozialpläne aus ökonomischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeitsrecht* 20(1989): 167-207.
- Schelling, T.C. (1984): *Choice and Consequence*. Cambridge, London.
- Schettkat, R. (1992): Mobilität im Arbeitsmarkt – eine Funktion der Makroökonomie. In: Franz, W. (Hg.) (1992): *Mikro- und Makroökonomische Ansätze der Arbeitslosigkeit*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 165. Nürnberg: 25-35.
- Schlicht, E. (1981): Training Costs and Wage Differentials in the Theory of Job Competition. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 137(1981): 212-221.
- Schmahl, D.W. (1996): Deferred Compensation auf dem Vormarsch. *Personalwirtschaft Special* 23(1996): 19-23.
- Schmidt, C.M. (1994): Relative Wage Effects of German Unions. Discussion Paper No. 918, Centre for Economic Policy Research (CEPR). London.
- Schmidt, C.M.; K.F. Zimmermann (1991): Work Characteristics, Firm Size and Wages. *Review of Economics and Statistics* 73(1991): 705-710.
- Schmidt, H. (1996): Gedanken zur veränderten Rolle des Aufsichtsrates. *Personal* 48(1996): 256-259.
- Schnäpel, M. (1993): Die Rücknahme der vertikalen Arbeitsteilung und ihre Wirkung auf die Karriereplanung. In: Ridder, H.-G.; R. Janisch; H.-J. Bruns (Hg.) (1993): *Arbeitsorganisation und Qualifikation*. München, Mering: 91-102.
- Schneider, D. (1987): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 3. Aufl. München.
- Schneider, D. (1993): *Betriebswirtschaftslehre*. 1. Grundlagen. München.
- Schneider, D. (1995): *Informations- und Entscheidungstheorie*. München, Wien.
- Schnell, J.F. (1987): An Ordered Choice Model of Promotion Rules. *Journal of Labor Research* 8(1987): 159-178.
- Schnitzer, M. (1995): "Breach of Trust" in Takeovers and the Optimal Corporate Charter. *Journal of Industrial Economics* 43(1995): 229-259.
- Scholl, R.W. (1983): Career Lines and Employment Stability. *Academy of Management Journal* 26(1983): 86-103.
- Scholz, C.; H. Oberschulte (Hg.) (1994): *Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur*. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung. München, Mering.
- Schoner, B.; T.W. Harrell (1965): The Questionable Dual Ladder. *Personnel* 42(1965)1: 53-57.
- Schreiber, S. (1995): Freisetzung als Vorgesetztenaufgabe. In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.) (1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: 408-417.
- Schrüfer, K. (1988): *Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverhältnisse*. Frankfurt a.M.
- Schuld, T.C.A.; J.J. Schippers; J.J. Siegers (1994): Allocation and Wage Structure: Differences between Men and Women. *Applied Economics* 26(1994): 137-152.

- Schwan, R.; J. Soeters (1992): Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsstrukturen innerhalb betrieblicher Organisationskonfigurationen. *Zeitschrift für Personalforschung* 6(1992): 147-163.
- Sekaran, U.; D.T. Hall (1989): Asynchronism in Dual-Career and Family Linkages. In: Arthur, M.B.; D.T. Hall; B.S. Lawrence (Hg.) (1989): *Handbook of Career Theory*. Cambridge et al.: 159-180.
- Sengenberger, W. (1978): *Arbeitsmarktstruktur*. Frankfurt a.M.
- Sengenberger, W. (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*. Frankfurt a.M., New York.
- Sesselmeier, W.; G. Blauermel (1990): *Arbeitsmarkttheorien*. Heidelberg.
- Shapiro, C.; J.E. Stiglitz (1984): Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *American Economic Review* 74(1984): 433-444.
- Shapiro, C.; J.E. Stiglitz (1985): Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device: Reply. *American Economic Review* 75(1985): 829-893.
- Shepard, H.A. (1958): The Dual Hierarchy in Research. *Research Management* 1(1958): 177-187.
- Sheridan, J.E.; J.W. Jr. Slocum; R. Buda; R.C. Thompson (1990): Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments. *Academy of Management Journal* 33(1990): 578-602.
- Shiller, R.J. (1995): Conversation, Information, and Herd Behavior. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 85(1995): 181-185.
- Shirai, T. (1983): A Supplement: Characteristics of Japanese Managements and Their Personnel Policies. In: Shirai, T. (Hg.) (1983): *Contemporary Industrial Relations in Japan*. Madison, London: 369-382.
- Shleifer, A.; L.H. Summers (1988): Breach of Trust in Hostile Takeovers. In: Auerbach, A.J. (Hg.) (1988): *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*. Chicago, London: 33-56.
- Shorten, B.; D.E. Lewis (1991): The Effects of Career Interruptions on Young Men and Women. *Australian Bulletin of Labour* 17(1991): 240-258.
- Sicherman, N. (1990): Education and Occupational Mobility. *Economics of Education Review* 9(1990): 163-179.
- Sicherman, N. (1991): "Overeducation" in the Labor Market. *Journal of Labor Economics* 9(1991): 101-122.
- Sicherman, N.; O. Galor (1990): A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy* 98(1990): 169-192.
- Siebert, W.S.; J.T. Addison (1991): Internal Labour Markets: Causes and Consequences. *Oxford Review of Economic Policy* 7(1991): 76-92.
- Simon, H.A. (1957): *Models of Man*. New York.
- Simon, H.A. (1987): Bounded Rationality. In: Eatwell, J.; M. Milgate; P. Newman (Hg.) (1987): *The New Palgrave*. Vol. 1. London: 266-267.
- Singell, L.D. Jr.; J.A. Stone (1993): Gender Differences in Ph.D. Economists' Careers. *Contemporary Policy Issues* 11(1987): 95-106.
- Siow, A. (1994): Hierarchical Careers. *Industrial Relations* 33(1994) 83-105.
- Skaperdas, S.; L. Gan (1995): Risk Aversion in Contests. *Economic Journal* 105(1995): 951-962.
- Skvoretz, J. (1984): Career Mobility as a Poisson Process. *Social Science Research* 13(1984): 198-220.

- Slocum, J.W. Jr.; W.L. Cron; R.W. Hansen; S. Rawlings (1985): Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. *Academy of Management Journal* 28(1985): 133-154.
- Slocum, J.W. Jr.; W.L. Cron; L.C. Yows (1987): Whose Career is Likely to Plateau? *Business Horizons* 30(1987)March-April: 31-38.
- Slotsve, G.A. (1989): Essays on Internal Labor Markets, Promotion Rules, Job Turnover and the Theory of the Firm. Ph.D. Dissertation. University of Wisconsin. Madison.
- Smith, J.J.; T.T. Szabo (1977): The Dual Ladder – Importance of Flexibility, Job Content and Individual Temperament. *Research Management* 20(1977): 20-23.
- Smith, V.L. (1994): Economics in the Laboratory. *Journal of Economic Perspectives* 8(1994)1: 113-131.
- Solinas, G. (1982): Labour Market Segmentation and Workers' Careers: The Case of the Italian Knitwear Industry. *Cambridge Journal of Economics* 6(1982): 331-352.
- Solnick, L.M. (1988): Promotions, Pay, Performance Ratings and Quits. *Eastern Economic Journal* 14(1988): 51-62.
- Solow, R.M. (1985): Insiders and Outsiders in Wage Determination. *Scandinavian Journal of Economics* 87(1985): 411-428.
- Solow, R.M. (1990): The Labor Market as a Social Institution. Cambridge (Mass.) et al.
- Soskice, D. (1994): Reconciling Markets and Institutions: The German Apprenticeship System. In: Lynch, L.M. (Hg.) (1994): *Training and the Private Sector*. Chicago, London: 25-60.
- Spence, A.M. (1973): Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87(1973): 355-374.
- Spence, A.M. (1975): The Economics of Internal Organization: An Introduction. *Bell Journal of Economics* 6(1975): 163-172.
- Spence, A.M. (1981): Signaling, Screening, and Information. In: Rosen, S. (Hg.) (1981): *Studies in Labor Markets*. Chicago, London: 319-358.
- Spier, K.E. (1992): Incomplete Contracts and Signalling. *RAND Journal of Economics* 23(1992): 432-443.
- Spilerman, S. (1972a): The Analysis of Mobility Processes by the Introduction of Independent Variables into a Markov Chain. *American Sociological Review* 37(1972a): 277-294.
- Spilerman, S. (1972b): Extensions of the Mover-Stayer Model. *American Journal of Sociology* 78(1972b): 599-626.
- Spilerman, S. (1977): Careers, Labor Market Structure, and Socioeconomic Achievement. *American Journal of Sociology* 83(1977): 551-593.
- Spilerman, S. (1986): Organizational Rules and the Features of Work Careers. *Research in Social Stratification and Mobility* 5: 41-102.
- Spurr, S.J. (1987): How the Market Solves an Assignment Problem: The Matching of Lawyers with Legal Claims. *Journal of Labor Economics* 5(1987): 502-532.
- Spurr, S.J. (1990): Sex Discrimination in the Legal Profession: A Study of Promotion. *Industrial and Labor Relations Review* 43(1990): 406-417.
- Spurr, S.J.; G.T. Sueyoshi, G.T. (1994): Turnover and Promotion of Lawyers. *Journal of Human Resources* 29(1994): 813-842.
- Staehle, W.H. (1991): *Management*. 6. Aufl. München.
- Stark, O. (1987): The Design of Reward Structures in Career Games. *Economics Letters* 25(1987): 389-392.

- Stark, O. (1990): A Relative Deprivation Approach to Performance Incentives in Career Games and Other Contests. *Kyklos* 43(1990): 211-227.
- Stegmüller, R. (1995): Mentoring. In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.) (1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl. Stuttgart: 1510-1517.
- Steih, M.; E. Pfaffmann (1996): Der interne Arbeitsmarkt in der japanischen Unternehmung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 66(1996): 77-101.
- Stern, S. (1985): Promotion and Mandatory Retirement. Center Discussion Paper No. 491, Economic Growth Center, Yale University.
- Stern, S. (1987): Promotion and Optimal Retirement. *Journal of Labor Economics*, Supplement 5(1987): S107-S123.
- Stern, S. (1990): The Effects of Firm Optimizing Behaviour in Matching Models. *Review of Economic Studies* 57(1990): 647-660.
- Stern, S. (1994): Ability, Promotion, and Optimal Retirement. *Journal of Labor Economics* 12(1994): 119-137.
- Stewman, S. (1975a): An Application of Job Vacancy Chain Model to a Civil Service Internal Labor Market. *Journal of Mathematical Sociology* 4(1975a): 37-59.
- Stewman, S. (1975b): Two Markov Models of Open System Occupational Mobility: Underlying Conceptualizations and Empirical Tests. *American Sociological Review* 40(1975b): 298-321.
- Stewman, S. (1976): Markov Models of Occupational Mobility: Theoretical Development and Empirical Support. *Journal of Mathematical Sociology* 5(1976): 203-278.
- Stewman, S. (1986): Demographic Models of Internal Labor Markets. *Administrative Science Quarterly* 31(1986): 212-247.
- Stewman, S.; L. Konda (1983): Careers and Organizational Labor Markets: Demographic Models of Organizational Behavior. *American Journal of Sociology* 88(1983): 637-685.
- Stewman, S.; K.S. Yeh (1991): Structural Pathways and Switching Mechanisms for Individual Careers. *Research in Social Stratification and Mobility* 10(1991): 133-168.
- Stigler, G.J. (1962): Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy*, Supplement 70(1962): 94-105.
- Stigler, G.J. (1976): The Existence of X-Efficiency. *American Economic Review* 66(1976): 213-216.
- Stiglitz, J.E. (1975a): Information and Economic Analysis. In: Perkin, M.; A. Nobay (Hg.) (1975a): *Current Economic Problems*. Cambridge: 27-52.
- Stiglitz, J.E. (1975b): The Theory of "Screening", Education, and the Distribution of Income. *American Economic Review* 65(1975b): 283-300.
- Stiglitz, J.E. (1975c): Incentives, Risk, and Information: Notes Towards a Theory of Hierarchy. *Bell Journal of Economics* 6(1975c): 552-579.
- Stiglitz, J.E. (1985): Credit Markets and the Control of Capital. *Journal of Money, Credit, and Banking* 17(1985): 133-152.
- Stoebe, F. (1981): Positionswechsel im Management. *Betriebs-Berater* 36(1981): 307-310.
- Stole, L.A.; J. Zwiebel (1996): Organizational Design and Technology Choice under Intrafirm Bargaining. *American Economic Review* 86(1996): 195-222.
- Stolzenberg, R.M. (1975): Occupations, Labor Markets and the Process of Wage Attainment. *American Sociological Review* 40(1975): 645-665.
- Stolzenberg, R.M. (1978): Bringing the Boss Back in: Employer Size, Employee Schooling, and Socioeconomic Achievement. *American Sociological Review* 43(1978): 813-828.

- Streeck, W. (1995): Works Councils in Western Europe: From Consultation to Participation. In: Rogers, J.; W. Streeck (Hg.) (1995): Works Councils. Chicago, London: 313-348.
- Streim, H. (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 34(1982): 128-146.
- Ströttchen, U. (1994): Parallele Karrierelaufbahnen bei 3M. In: Domsch, M.E.; S.H.A. Siemers (Hg.) (1994): *Fachlaufbahnen*. Heidelberg: 217-235.
- Strotz, R.H. (1955/56): Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization. *Review of Economic Studies* 23(1955/56): 165-180.
- Sturn, R. (1993): Postsocialist Privatization and Agency-Related Property: From Coase to Locke. *European Journal of the History of Economic Thought* 1(1993): 63-86.
- Swalm, R.O. (1966): Utility Theory – Insights into Risk Taking. *Harvard Business Review* 44(1966)6: 123-136.
- Tachibanaki, T. (1982): Further Results on Japanese Wage Differentials: Nenko Wages, Hierarchical Position, Bonuses, and Working Hours. *International Economic Review* 23(1982): 447-461.
- Tachibanaki, T. (1984): Labor Mobility and Job Tenure. In: Aoki, M. (Hg.) (1984): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam et al.: 77-102.
- Tachibanaki, T. (1987): The Determination of the Promotion Process in Organizations and of Earnings Differentials. *Journal of Economic Behavior and Organization* 8(1987): 603-616.
- Tachibanaki, T. (1988): Education, Occupation, Hierarchy and Earnings. *Economics of Education Review* 7(1988): 221-229.
- Takeuchi, H. (1985): Motivation and Productivity. In: Thurow, L.C. (Hg.) (1985): *The Management Challenge*. Cambridge (Mass.), London: 18-28.
- Taubman, P.J.; T.J. Wales (1973): Higher Education, Mental Ability, and Screening. *Journal of Political Economy* 81(1973): 28-55.
- Teece, D.J. (1993): The Dynamics of Industrial Capitalism: Perspectives on Alfred Chandler's *Scale and Scope*. *Journal of Economic Literature* 31(1993): 199-225.
- Tepper, A. (1983): Mitarbeiter wählen ihre Vorgesetzten. *Personal* 35(1983): 99-103.
- Terberger, E. (1994): *Neo-institutionalistische Ansätze*. Wiesbaden.
- Thaler, R.H. (1980): Towards a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1(1980): 39-60.
- Theodossiou, I. (1996): Promotions, Job Seniority, and Product Demand Effects on Earnings. *Oxford Economic Papers* 48(1996): 456-472.
- Thompson, P.H.; K.L. Kirkham; J. Dixon (1985): Warning: The Fast Track May Be Hazardous to Organizational Health. *Organizational Dynamics* 14(1985): 21-33.
- Thurow, L.C. (1975): *Generating Inequality*. New York.
- Thurow, L.C. (1978): Die Arbeitskräfteschlange und das Modell des Arbeitsplatzwettbewerbs. In: Sengenberger, W. (Hg.) (1978): *Der gespaltene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a.M., New York: 117-137.
- Thurow, L.C. (1985): Reblending the American Economic Mixture. In: Thurow, L.C. (Hg.) (1985): *The Management Challenge*. Cambridge (Mass.), London: 29-30.
- Tirole, J. (1986): Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization* 2(1986): 181-214.
- Tirole, J. (1988): *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge (Mass.).
- Tirole, J. (1994): The Internal Organization of Government. *Oxford Economic Papers* 46(1994): 1-29.

- Tolbert, C.M. II. (1982): Industrial Segmentation and Men's Career Mobility. *American Sociological Review* 47(1982): 457-477.
- Topel, R.H. (1991): Specific Capital, Mobility, and Wages: Wages Rise with Job Seniority. *Journal of Political Economy* 99(1991): 145-176.
- Topel, R.H.; M.P. Ward (1992): Job Mobility and the Careers of Young Men. *Quarterly Journal of Economics* 106(1992): 439-479.
- Tosi, H.L.; J.R. Rizzo; S.J. Carroll (1994): *Managing Organizational Behavior*. 3. Aufl. Oxford et al.
- Townsend, R.M. (1982): Optimal Multiperiod Contracts and the Gain from Enduring Relationships under Private Information. *Journal of Political Economy* 90(1982): 1166-1186.
- Tsuda, M. (1982): Perspectives of Life-Time Employment Security Practice in the Japanese Enterprise. In: Rus, V.; A. Ishikawa; T. Woodhouse (Hg.) (1982): *Employment and Participation*. Tokyo: 206-224.
- Useem, M.; J. Karabel (1986): Pathways to Top Corporate Management. *American Sociological Review* 51(1986): 184-200.
- van den Berg, G.J. (1992): A Structural Dynamic Analysis of Job Turnover and the Costs Associated With Moving To Another Job. *Economic Journal* 102(1992): 1116-1133.
- van Ours, J.C.; G. Ridder (1992): Vacancies and the Recruitment of New Employees. *Journal of Labor Economics* 10(1992): 138-155.
- van Ours, J.C.; G. Ridder (1993): Vacancy Durations: Search or Selection? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 55(1993): 187-198.
- Vardi, Y.; T.H. Hammer (1977): Intraorganizational Mobility and Career Perceptions Among Rank and File Employees in Different Technologies. *Academy of Management Journal* 20(1977): 622-634.
- Veiga, J.F. (1981a): Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal* 24(1981a): 566-578.
- Veiga, J.F. (1981b): Do Managers on the Move Get Anywhere? *Harvard Business Review* 59(1981b)2: 20-38.
- Veiga, J.F. (1983): Mobility Influences During Managerial Career Stages. *Academy of Management Journal* 26(1983): 64-85.
- Vickrey, W. (1961): Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders. *Journal of Finance* 16(1961): 8-37.
- Viscusi, W.K. (1979): Job Hazards and Worker Quit Rates: An Analysis of Adaptive Worker Behavior. *International Economic Review* 20(1979): 29-58.
- Viscusi, W.K. (1980): A Theory of Job Shopping: A Bayesian Perspective. *Quarterly Journal of Economics* 94(1980): 609-614.
- Viscusi, W.K. (1981): Sex Differences in Worker Quitting. *Review of Economics and Statistics* 62(1981): 388-398.
- Vishwanath, T. (1989): Job Search, Stigma Effect, and Escape Rate from Unemployment. *Journal of Labor Economics* 7(1989): 487-502.
- Wachter, M.L. (1978): Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes aus neoklassischer Sicht. In: Sengenberger, W. (Hg.) (1978): *Der gespaltene Arbeitsmarkt*. Frankfurt a.M., New York: 139-184.
- Wachter, M.L.; R.D. Wright (1990): The Economics of Internal Labor Markets. *Industrial Relations* 29(1990): 240-262.
- Wagenhofer, A. (1996): Anreizsysteme in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen. *Die Betriebswirtschaft* 56(1996): 155-165.

- Wagner, D.; G. Rinninsland (1990): Sozialplan vs. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt. *Zeitschrift für Personalforschung* 4(1990): 133-145.
- Waldman, M. (1984a): Worker Allocation, Hierarchies and the Wage Distribution. *Review of Economic Studies* 51(1984a):95-109.
- Waldman, M. (1984b): Job Assignments, Signalling, and Efficiency. *RAND Journal of Economics* 15(1984b): 255-267.
- Waldman, M. (1989/90): Information on Worker Ability. *Information Economics and Policy* 4(1989/90): 57-80.
- Waldman, M. (1990a): A Signalling Explanation for Seniority Based Promotions and Other Labor Market Puzzles. Working Paper. Department of Economics, University of California, Los Angeles.
- Waldman, M. (1990b): Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective. *Journal of Labor Economics* 8(1990b): 230-250.
- Waldman, M. (1991): Ex Ante Versus Ex Post Optimal Promotion Rules. Technical Report No. 29, Stanford Institute for Theoretical Economics, Stanford University.
- Wallach, F. (1966): Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung. Dissertation Nr. 214 der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Winterthur.
- Weber, W. (1989): Interner Arbeitsmarkt. *Die Betriebswirtschaft* 49(1989): 385-387.
- Weber, W. (1990): Interner Arbeitsmarkt und Arbeitsmarkttheorie. *Zeitschrift für Personalforschung* 4(1990): 157-164.
- Weg, E.; R. Zwick (1994): Toward the Settlement of the Fairness Issues in Ultimatum Games. *Journal of Economic Behavior and Organization* 24(1994): 19-34.
- Weidenfeld, U. (1997): Nur drei Monate gedeckt. *Wirtschaftswoche* 51(1997)11: 20-21.
- Weigelt, K.; J. Dukerich; A. Schotter (1989): Reactions to Discrimination in an Incentive Pay Compensation Scheme: A Game-Theoretic Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 44(1989): 26-44.
- Weiss, A. (1980): Job Queues and Layoffs in Labor Markets with Flexible Wages. *Journal of Political Economy* 88(1980): 526-538.
- Weiss, A. (1984): Determinants of Quit Behavior. *Journal of Labor Economics* 2(1984): 371-387.
- Weiss, A. (1995): Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. *Journal of Economic Perspectives* 9(1995)4: 133-154.
- Weiss, Y. (1985): The Effect of Labor Unions on Investment in Training: A Dynamic Model. *Journal of Political Economy* 93(1985): 994-1007.
- Weitbrecht, H. (1992): Karriereplanung, Individuelle. In: Gaugler, E.; W. Weber (Hg.) (1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Aufl.: 1114-1126.
- Weitzman, M.L. (1983): Some Macroeconomic Implications of Alternative Compensation Systems. *Economic Journal* 93(1983): 763-783.
- Weitzman, M.L. (1984): *The Share Economy*. Cambridge (Mass.).
- Weitzman, M.L. (1985): The Simple Macroeconomics of Profit Sharing. *American Economic Review* 75(1985): 937-953.
- Wenger, E. (1986): Unternehmensverfassung und Arbeitsmarkt: Die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen im Entscheidungsprozeß der Unternehmung. In: Leopold, H.; A. Schüller (Hg.) (1986): *Zur Interdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung*. Schriften zum Vergleich von Wirtschaftsordnungen. Band 38. Stuttgart: 153-185.
- Wenger, E. (1989): Der Einfluß von "Schutzrechten" für Arbeitnehmer auf die Allokation nichtsystematischer Risiken. Verein für Socialpolitik (Hg.) (1989): *Währungsreform und Soziale Marktwirtschaft*. Neue Folge Band 190. Berlin: 451-470.

- Wenger, E.; L. Knoll; E. Kammerer (1995): Entscheidungsprozesse in Gewerkschaften und Arbeitsmarktdiskriminierung. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 24(1995): 76-81.
- Wenk, M. (1993): Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte. Dissertation Nr. 1443 der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. St. Gallen.
- Wever, K.S. (1994): Learning from Works Councils: Five Unspectacular Cases from Germany. *Industrial Relations* 33(1994): 467-481.
- White, W.D. (1980): On-The-Job Screening and Investments in General and Specific Training. *Southern Economic Journal* 47(1980): 14-20.
- Whitely, W.T.; P. Coetsier (1993): The Relationship of Career Mentoring to Early Career Outcomes. *Organization Studies* 14(1993): 419-441.
- Wholey, D.R. (1985): Determinants of Firm Internal Labor Markets in Large Law Firms. *Administrative Science Quarterly* 30(1985): 318-335.
- Wial, H. (1991): Getting a Good Job: Mobility in a Segmented Labor Market. *Industrial Relations* 30(1991): 396-416.
- Wicher, H. (1987): Das Peter-Prinzip. *Wirtschaftsstudium* 16(1987): 297-298.
- Wilde, L.L. (1979): An Information-Theoretic Approach to Job Quits. In: Lippman, S.A.; J.J. McCall (Hg.) (1979): *Studies in the Economics of Search*. Amsterdam: 35-52.
- Williamson, O.E. (1963): Managerial Discretion and Business Behavior. *American Economic Review* 53(1963): 1032-1057.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York.
- Williamson, O.E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review* 73(1983): 519-540.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, London.
- Williamson, O.E. (1986): *Economic Organization*. New York et al.
- Williamson, O.E.; M.L. Wachter, J.E. Harris (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. *Bell Journal of Economics* 6(1975): 250-278.
- Willis, R.J. (1986): Wage Determinants: A Survey and Reinterpretation of Human Capital Earnings Functions. In: Ashenfelter, O.; R. Layard (Hg.) (1986): *Handbook of Labor Economics*. Volume I. Amsterdam et al.: 525-602.
- Willis, R.J.; S. Rosen (1979): Education and Self-Selection. *Journal of Political Economy*, Supplement 87(1979): S7-S36.
- Willman, P. (1983): The Organizational Failures Framework and Industrial Sociology. In: Francis, A.; J. Turk; P. Willman (Hg.) (1983): *Power, Efficiency and Institutions – A Critical Appraisal of the “Markets and Hierarchies” Paradigm*. London: 117-135.
- Windolf, P.; H.-W. Hohn (1984): *Arbeitsmarktchancen in der Krise*. Frankfurt a.M., New York.
- Winter, S. (1996a): *Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen*. Wiesbaden.
- Winter, S. (1996b): Relative Leistungsbewertung – Ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 48(1996b): 898-926.
- Winter-Ebmer, R.; J. Zweimüller (1991): Unequal Promotion in Job Ladders. Arbeitspapier Nr. 9112, Institut für Volkswirtschaftslehre, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Linz.



- Winter-Ebmer, R.; J. Zweimüller (1992): Occupational Segregation and Career Advancement. *Economics Letters* 39(1992): 229-234.
- Winterling, K. (1989): Risiken in Unternehmen erkennen, verhindern, bewältigen. in *Management Zeitschrift* 58(1989)11: 30-33.
- Wintrobe, R.; A. Breton (1986): Organizational Structure and Productivity. *American Economic Review* 76(1986): 530-538.
- Wise, D.A. (1975): Personal Attributes, Job Performance, and Probability of Promotion. *Econometrica* 43(1975): 913-931.
- Womack, J.P.; D.T. Jones; D. Roos (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. 6. Aufl. Frankfurt a.M., New York.
- Yellen, J.L. (1984): Efficiency Wage Models of Unemployment. *American Economic Review, Papers and Proceedings* 74(1984): 200-205.
- Yoshino, M.Y. (1970): Japans Management. Düsseldorf, Wien.
- Young, P.H. (1994): Equity: In Theory and Practice. Princeton (N.J.).
- Zeitlmann, P. (1980): Beförderung eines Angestellten zum leitenden Angestellten nicht mitbestimmungspflichtig. *Personal* 32(1980): 345-346.
- Zwiebel, J. (1995): Corporate Conservatism and Relative Compensation. *Journal of Political Economy* 103(1995): 1-25.

## Index

- Abfindung 58, 292, 331ff, 343, 345, 350, 357, 365  
 Abschottung 34, 37f, 146  
 Abwerbung 41f, 115, 220  
 Adverse Selektion 67, 94, 143, 205, 222, 274  
 Akzeptanz 185  
 Anreize  
   explizite 220, 255ff  
   implizite 18, 120, 130, 140, 228, 255ff, 293, 339, 368, 374f  
 A-posteriori-Verteilung 107, 173, 294  
 A-priori-Verteilung 106ff, 172f, 264, 294  
 Arbeitsintensität 18, 28, 148, 181, 230  
 Arbeitskräfteschlange 35  
 Arbeitsmarktgleichgewicht 41, 44, 54f, 64, 68, 70f, 78, 92, 101, 115, 144, 184, 193f, 196, 198, 202, 267, 293, 307, 311, 325, 354f, 369, 376f  
 Arbeitsmarktinstitution 12, 41, 43, 46, 52f, 65ff, 92, 100, 354f  
 Arbeitsorganisation 23, 25, 55, 60, 74, 194, 197, 226, 251ff, 353, 375  
 Arbeitsplatzwettbewerbmodell 35, 126  
 Asymmetrische Informationsverteilung 52, 82, 109, 112, 122, 145, 165, 170, 230f, 244, 302, 305, 321  
 Auktion 115, 169, 244, 260  
 Ausbildung 29, 35, 37, 39ff, 43, 66ff, 78, 80, 83, 91, 110, 175  
 Außenoption 16, 167, 169  
   bzw. Outside option  
  
 Bayesianisch 107, 173, 239, 264, 330  
 Beeinflussungsaktivitäten 13, 22, 26, 43, 59, 75, 99, 126, 151, 210f, 220, 229, 234, 240, 259ff, 266, 271, 276, 279, 283, 288, 312, 373, 375, 378  
   bzw. Influence activities  
 Begrenzte Rationalität 146, 272, 323  
 Berufsfachliches Segment 36ff, 66ff, 211, 288  
 Beteiligungssysteme 355, 357  
 Betriebliches Segment 36ff, 76  
 Betriebsgewerkschaft 48f, 51, 59f, 268, 272, 355  
 Betriebsrat 20, 34, 41, 43ff, 53, 66, 69, 78, 96f, 105, 130, 134f, 144, 146, 227, 267f, 272, 278, 308ff, 331, 364, 376  
 Betriebsvereinbarung 38, 45ff, 134, 146, 170f, 176, 213, 218, 307f, 364  
 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) 44f, 49, 134, 268, 278, 309, 364  
 Beschäftigungsplan 364f, 366  
 Bewerberpool 49, 141, 144, 156f, 159f, 204, 213f, 221, 224, 230, 232, 235, 245f, 283f, 305, 341  
 Bindung 36f, 39ff, 51, 56, 58, 61ff, 72, 78, 105, 111, 196  
 Bürokratietheorie 33, 112, 237, 318, 332  
 Career concerns 17, 130, 229, 235, 239ff, 333, 363  
 Degradierung 121, 123, 125, 180, 200f, 233  
 Diskriminierung 46, 84, 88, 92, 95  
 Dreigeteilter Arbeitsmarkt 34f, 41  
 Dualer Arbeitsmarkt 34f  
  
 Effizienzlohntheorie 27, 290f, 298f  
 Endspieeffekte 59, 120, 140, 301, 330  
 Entlassung 20, 27, 47, 61, 63, 83, 95, 102, 118, 131, 135, 138, 142, 147, 180, 201, 217f, 225, 237, 278f, 281, 283, 285, 289ff, 335, 341, 346, 355, 363ff  
 Entlohnung  
   personenbezogene 25, 58, 85, 355, 357  
   stellenbezogene 24, 62ff, 125f, 147f, 250, 272, 355f  
 Entscheidungsfehler 164, 235, 241, 264ff, 273ff, 304, 330  
   bzw. Entscheidungsanomalie  
 Exit equilibrium 61, 63ff, 69  
 Ex-post-Überraschung 315ff, 323, 326f, 329, 337, 347ff, 367, 375  
 Externes Segment 36, 38f, 288  
  
 Fairneß 221  
 Favorisierung 220, 258f, 261, 269, 273, 275  
 Flexibles Karrieresystem 100  
 Fluktuation 78, 90f, 217, 221f, 341, 366

- Forced-distribution system 270f  
 bzw. Forced-ranking system
- Frühstarteffekt 108, 172
- Fundamentales Dilemma 316f, 356, 374
- Gliederungstiefe 24, 179, 182f
- Globalisierung 71, 327, 369
- Größendifferential 26ff  
 bzw. Employer size-wage effect
- Herdenverhalten 241f, 261
- Hidden action 135, 185, 239, 323, 329,  
 344, 361f
- Hidden information 143, 239, 323, 329
- High-skill equilibrium 65, 69ff
- Hold up 318
- Humankapital 26, 56, 76ff, 83, 93ff, 105,  
 109ff, 114f, 118, 129, 137, 148,  
 151f, 154, 176, 194, 206, 210,  
 215f, 218f, 225f, 240, 254, 265,  
 269, 272, 275, 278, 283f, 289f,  
 294, 308, 316, 327, 339, 342f, 350,  
 355, 364
- Implizite Verträge 53, 104f, 302, 318, 321
- Industrieforscher 186ff, 196, 198
- Informationsakkumulation 64, 105, 107f,  
 113, 129, 172, 210, 239, 293
- Informationsaufdeckung 19, 82, 98, 142f,  
 161, 165, 167, 169f, 188, 245, 378
- Informationskosten 37, 148, 154
- Informationsmacht 133
- Informationsübertragung 43, 213, 304f,  
 335
- Informationswert 94, 108
- Insider-Outsider-Theorie 46f, 312
- Interner Arbeitsmarkt 10, 29, 34, 37ff, 51,  
 55, 57, 68f, 73, 139, 145ff, 167,  
 180, 226, 272, 347, 353
- Ja-Sager 260f, 266, 270, 277
- Job rotation 55f, 204, 251, 265ff, 276, 351,  
 353, 375
- Job search-Theorie 157ff
- Joskow-Lösung 324, 357f, 360ff
- KarriereEinstellung 97, 106, 109
- Karrierelebenszyklus 11, 19, 97, 105f,  
 108, 141, 285
- Karrierpfad 9, 25, 29, 40, 63, 76, 78, 81,  
 88, 97f, 106, 119, 144, 171, 175,  
 177f, 180, 190, 209f, 232, 243f,  
 342, 369
- Kernbelegschaft 34f, 55, 58, 68, 70, 96,  
 353, 356  
 bzw. Stammebelegschaft
- Kohorteneffekt 42
- Kollusion 135, 152, 202, 229, 236f, 259,  
 262, 266, 270f, 273, 276, 279, 282,  
 288, 375
- Komplementaritäten 54, 111, 152, 195,  
 207, 255, 287, 326, 355, 362,  
 371ff,  
 bzw. Komplementaritätseffekte
- Konkurs 29, 117, 307, 338, 342ff, 357
- Kooperation 20, 54, 56, 58, 111, 113, 118,  
 147, 185, 189f, 194, 206, 211, 218,  
 251f, 254, 262, 265, 268, 276, 288,  
 296, 304, 309, 332, 335, 340f, 351,  
 358, 361, 365, 378
- Koordination 100f, 149, 190, 193, 352
- Krise 70, 324, 328ff, 346ff, 363ff
- Krisenmanagement 20, 315f, 325, 329ff,  
 360ff, 375
- Kündigung 47, 77, 90, 171, 173, 181, 216,  
 224, 250, 278, 288, 295, 301, 310f
- Lemon 26
- Lemon-Effekt 297ff, 302, 311, 346
- Leistungsmaße  
 imperfekte 255  
 objektive 253ff, 262, 276, 374  
 perfekte 255  
 subjektive 255ff, 265, 272, 278f, 374ff
- Leitungsspanne 23, 24, 32, 179ff
- Lohnwettbewerbmodell 34
- Lotterielösung 104, 116, 118f, 181, 183,  
 188, 208, 210, 228, 301, 316, 342f,  
 346
- Manager 17, 24, 29, 32, 44, 50, 56f, 60f,  
 63, 65, 74, 90, 98, 132, 139f, 169,  
 171, 186ff, 198f, 227, 235, 239f,  
 242, 253, 327, 344, 348  
 bzw. Management
- Mehrfachbeurteilung 267
- Mentor 19, 134f, 138, 193
- Meßkosten 20, 249
- Mitbestimmung 52, 66, 278, 308
- Mobbing 21, 220, 234, 373
- Mobilitätskette 38, 41, 61, 72f, 76, 145,  
 149f, 226, 243

- Moral hazard 105, 128, 346
- Nash-Gleichgewicht 345
- Nenke-Prinzip 356f
- Neo-Institutionalismus 11f, 16, 52, 168
- Off-the-job training 80ff
- On-the-job training 80ff, 96, 109, 153f, 157, 194, 206, 208, 215, 278, 294
- Organisationsstruktur 21, 23ff, 29ff, 72, 74ff, 100f, 144, 179f, 180, 183, 199, 202f, 273, 282, 322, 326, 351ff, 358, 361
- Parallelhierarchie 133, 139, 184, 186ff
- Pensionsfonds 342f, 357
- Periodeneffekt 42
- Personalabteilung 14, 19, 102, 130, 134f, 138
- Peter-Prinzip 122f, 127
- Pfandlösung 116, 118, 149, 195, 200, 214, 225, 290, 301, 307, 316, 339, 343, 346
- Pooling-Gleichgewicht 44, 168, 306
- Pufferqualifikationen 335, 347f, 350f, 353
- Qualifikationsturnier 339
- Qualität 26, 28, 63, 68, 78, 80, 82f, 93, 106ff, 111ff, 121f, 126, 128, 133, 142, 150f, 153, 159ff, 167f, 172ff, 187f, 202, 204ff, 218f, 222, 225f, 230f, 239, 243ff, 262, 273f, 278, 281, 293f, 296ff, 303f, 309, 311, 324, 369
- Qualitätsunsicherheit 106, 108, 115, 149, 156, 213, 244
- Quasirente 56, 58f, 61, 65, 78, 94, 147, 215, 288, 302, 370f
- Quasi-rigides Karrieresystem 314f, 323ff, 328, 336ff, 357f, 360, 362, 366, 375  
bzw. quasi-rigide Karrierepolitik
- Quereinstieg 25, 38, 76, 123, 141, 144f, 149ff, 198, 272, 292
- Randbelegschaft 34ff, 96
- Ranghierarchie 184, 193ff, 282, 357
- Ratchet-Effekt 109
- Rattenrennen 122, 169, 235, 240
- Relative Deprivation 377
- Reorganisation 74, 326, 330, 354, 363
- Reputation 17, 40, 44, 60, 83, 136, 205, 212f, 239, 241, 256f, 274, 276, 312, 318, 333, 360, 363
- Rigides Karrieresystem 314, 316f, 319ff, 323f, 361  
bzw. rigide Karrierepolitik
- Risikoprämie 105, 206, 213, 247
- Sabotage 121, 151, 234f, 243, 252, 279, 283, 288, 373
- Schlüsselqualifikationen 335, 347ff, 351
- Screening 10, 28, 57, 64, 68, 82f, 142, 148f, 151, 165, 171, 173f, 290, 293ff, 306
- Selbstbindung 99, 210, 226, 250, 273, 293, 307, 310f, 376
- Selbststeinordnung 10, 25, 64, 82f, 98, 117, 123, 127, 148, 153, 165ff, 174f, 188, 210, 232, 244ff, 281, 306  
bzw. Selbstselektion  
bzw. Self selection
- Selektion 67, 94, 143, 214, 222, 234, 245
- Self enforcing 58ff, 64, 105, 302, 318, 359
- Seniorität 38, 48ff, 211, 213ff, 217, 219, 225f, 278, 284f, 290, 310
- Separating-Gleichgewicht 168
- Signaling 10, 44, 68, 82f, 92f, 165, 289, 305f, 308  
bzw. Signalisierung
- Signalisierungskosten 92f, 212, 306, 308, 312
- Sozialplan 286, 301, 364
- Stigmatisierung 172, 296ff
- Teamarbeit 55f, 60, 112, 194, 251, 254, 353, 375  
bzw. Gruppenarbeit
- Technologie 23, 26, 38, 50, 72ff, 100, 149f, 155, 225f, 238, 241, 247, 327, 354, 360, 370
- Technologieschock 69, 156, 327f, 334, 350, 364
- Testkosten 160f, 163, 167, 175
- Transaktionskosten 52, 63f, 101, 106, 146, 148f, 154f, 179, 186, 246, 248, 317, 320, 362
- Transparenz 42, 210, 289, 304
- Trennung 10, 68, 216f, 287, 291, 293ff, 300, 303f, 308
- Unfaire Pensionen 292

- bzw. Unfair pensions
- Unterinvestition 64, 66f, 69, 318, 324,  
338, 340, 343, 346f, 350, 353, 355,  
357, 360, 362
- Unternehmensgröße 26ff, 40, 69f, 75, 100,  
121, 139, 155, 162, 291, 295, 310,  
322f, 325
- Unternehmensübernahme 74f, 332, 370f  
bzw. Takeover
- Unternehmenswachstum 30ff, 40, 47, 121,  
139
- Unvollständige Verträge 319, 323, 325,  
359, 361
- Up or out 63f, 272, 294
- Vakanzkette 10, 153ff, 186, 195
- Verdecktes Spiel 135ff, 274
- Versicherung 23, 38, 68, 104f, 154, 346,  
348
- Vertrauen 33, 237, 270, 279, 318, 332, 370
- Vickrey-Groves-Regel 169
- Virtuelle Hierarchie 183ff, 191ff, 199, 282,  
373
- Voice equilibrium 54f, 60ff, 69, 196
- Vorgesetzter 23, 33, 48, 57, 99, 107, 112,  
130, 133, 135ff, 174, 180f, 194,  
206, 208, 218, 220, 229, 234, 240,  
249, 252ff, 336, 352, 377f
- Winner's curse 95, 115f
- Zeitinkonsistenz 124, 212f, 258f, 277, 292,  
319, 331, 336
- Zwangsruhestand 203f, 291ff, 296, 301
- Zwischeninformationen 228, 233, 269,  
281

## Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

**Kerstin Pull: Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen. Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung**  
ISBN 3-87988-176-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 247 S., DM 46.80

Unternehmen leisten mehr als das, wozu sie rechtlich verpflichtet sind: Sie entlohnen über Tarif, sie gewähren freiwillige betriebliche Sozialleistungen etc. - und das in einer Zeit, in der die Belastung der Unternehmen im Bereich der Personalkosten durch gesetzliche und tarifvertragliche Mindeststandards vielfach bereits als unzumutbar angesehen werden. Was ist das Kalkül, das hinter der betrieblichen Entscheidung zu einem Überbieten rechtlicher Standards steht, welches sind die Einflußfaktoren der freiwilligen Mehrleistung von Unternehmen? Warum betreiben gerade große Unternehmen eine eher großzügige Personalpolitik, warum unterscheiden sich Branchen, warum Regionen? Warum werden Führungskräfte bei der Leistungszuteilung so offensichtlich bevorzugt?

Auf all diese Fragen läßt sich eine Antwort geben, wenn die Entscheidung der Unternehmen für ein bestimmtes Leistungsniveau als Ergebnis einer „impliziten Verhandlung“ zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern modelliert wird. Dies hängt dann im Ergebnis sowohl von unternehmensspezifischen Faktoren wie Arbeitsintensität und Ausmaß spezifischer Investitionen ab als auch von den Konkurrenzbedingungen an Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie von rechtlichen Mindeststandards. Alle Implikationen des Modells sind mit den stilisierten Fakten des Arbeitsmarktes kompatibel - und das, obwohl der Betriebsrat als Institution ausdrücklich vernachlässigt wird.

**Martin Schneider: Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement. Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des Flexiblen Unternehmens**

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, hrsg. von Rolf Birk und Dieter Sadowski, Band 10

ISBN 3-87988-308-4, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1998, 254 S., DM 46.80

Wie reagieren Unternehmen personalpolitisch auf Änderungen der Konjunktur? Betreiben sie im Absatzeinbruch einen starken Personalabbau? Oder verkürzen sie, wie die Volkswagen AG 1993, die durchschnittliche Arbeitszeit drastisch, um Personalabbau zu vermeiden? Wann legen Unternehmen liquide Mittel eher am Finanzmarkt an, anstatt Mitarbeiter einzustellen? Gibt es im Hinblick auf diese Fragen Unterschiede beispielsweise zwischen großen und kleinen Unternehmen oder zwischen deutschen und britischen Unternehmen?

All diese Fragen sind aus Sicht der Arbeitsnachfragetheorie grundsätzlich dadurch zu erklären, daß Unternehmen ihre Personalkosten bzw. die Kosten von Personalanpassungen minimieren. Die vorliegende Arbeit fordert diese in Politik und Wissenschaft verbreitete Sicht der Dinge heraus, indem sie risikopolitische Erwägungen zur Erklärung von Personalanpassungen heranzieht: Angesichts unsicherer Finanz- und Absatzmärkte versuchen Unternehmen, die Risiken, denen sie sich mit ihren Entscheidungen aussetzen, in Grenzen zu halten; sie verfolgen ein Risikomanagement in der Personalpolitik. Entfaltet wird dieser Gedanke in einem formalen unternehmenstheoretischen Modell, das sich die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie zunutze macht. Ein deutsch-britischer Vergleich verdeutlicht, daß länderspezifische Arbeitsmarktinstitutionen die unternehmerischen Risikokalküle deutlich beeinflussen und damit auf „landestypische“ Muster von Personalanpassungen hinwirken.

**Uschi Backes-Gellner: Betriebliche Bildungs- und Wettbewerbsstrategien im deutsch-britischen Vergleich. Ein Beitrag der Personalökonomie zur internationalen Betriebswirtschaftslehre**

*International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik*, hrsg. von Rolf Birk und Dieter Sadowski, Band 5

ISBN 3-87988-199-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1996, 353 S., DM 59.80

Die Bildungsanstrengungen deutscher und britischer Unternehmen waren schon in der Vergangenheit Gegenstand einer Vielzahl von Analysen. Nichtsdestotrotz stellt sich die vorliegende betriebswirtschaftliche Arbeit einer neuen, spannenden Herausforderung - gibt es doch einige ungeklärte Rätsel, die die bisher vorhandene Literatur aufwarf. Auf dem Makrolevel argumentierende Arbeiten verwiesen darauf, daß nationale Bildungsinstitutionen ein „Low-Skill-Equilibrium“ in Großbritannien und ein „High-Skill-Equilibrium“ in Deutschland hervorrufen würden; in der Realität beobachtet man aber, daß es sowohl in Großbritannien Unternehmen gibt, die eine vorbildliche Aus- und Weiterbildung betreiben, als auch in Deutschland Unternehmen, die keinerlei Bildungsanstrengungen vorzuweisen haben. Andererseits können auf dem Mikrolevel argumentierende Arbeiten sehr gut individuelle Unternehmensstrategien begründen - nicht aber systematische Länderdifferenzen. Die Autorin sucht des Rätsels Lösung mit Hilfe einer betriebswirtschaftlichen Analyse, die sich das theoretische Instrumentarium der Institutionenökonomie zunutze macht und empirische Vergleiche auf der Basis eines eigens erhobenen internationalen Betriebsdatensatzes (QUIPPE) anstellt. Die neu gewonnene Erkenntnis ist, daß die faktisch vorgehaltenen Qualifikationspotentiale der Betriebe durch deren strategische Absatzmarkt- und Produktionsentscheidungen determiniert sind und daß sich der Weg, auf dem die Qualifikationspotentiale bereitgestellt werden, systematisch von Land zu Land unterscheidet, was bei einer rein formalen Betrachtung von Berufsbildungsabschlüssen zu den oben erwähnten Fehlschlüssen führt. Dabei bestätigt sich das Ergebnis nicht nur für Großbritannien und Deutschland, sondern auch für Luxemburg und Frankreich.

**Uschi Backes-Gellner, Matthias Kräkel, Linus Geil (Hg.): Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien – personalökonomische Analysen ihrer institutionellen Bedingtheit und ihrer Konsequenzen. Beiträge zum 1. Köln-Bonner Kolloquium zur Personalökonomie**

Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik, hrsg. von Uschi Backes-Gellner und Matthias Kräkel, Band 1

ISBN 3-87988-332-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 188 S., DM 42.80

Um geänderten Absatzmarkt- und Wettbewerbsbedingungen sowie neuen technologischen Anforderungen gerecht werden zu können, müssen Unternehmen in ihrem jeweiligen Kontext ständig Anpassungen der Personalausstattung vornehmen. Neben Einstellungen und Entlassungen sind dies insbesondere Umbesetzungen und Höherqualifizierungen und die in diesem Zusammenhang notwendigen Lohn- und Vergütungsanpassungen. Die in diesem Sammelband vorgelegten Arbeiten beschäftigen sich im weitesten Sinne mit den besonderen Problemen und Konsequenzen quantitativer und qualitativer Personalanpassungsstrategien. So werden von den Autoren einerseits verschiedene Anpassungsstrategien und deren einzelbetriebliche Rationalität analysiert, andererseits werden die Wirkungen unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen auf sowie die gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen von betrieblichen Anpassungsstrategien untersucht.





# Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik

Personalwirtschaftliche Problemstellungen werden häufig aus Sicht der Personalabteilung diskutiert. Im Vordergrund stehen dabei administrative sowie verfahrenstechnische Fragen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich hingegen mit Fragen der Karrierepolitik als Teil der Unternehmenspolitik. Die Adressaten der Arbeit stellen neben den Arbeitnehmern daher nicht die Personalabteilung, sondern die Träger der Unternehmens- bzw. Personalpolitik dar – die Unternehmensleitung sowie das Kontrollorgan der Unternehmung. Diese haben ein zweistufiges Spiel im Sinne der nicht-kooperativen Spieltheorie zu lösen: Sie müssen mögliche Reaktionen der Arbeitnehmer auf verschiedene karrierepolitische Regelungen antizipieren, um daraufhin diejenigen Regelungen zu wählen, mit denen die Ziele der Karrierepolitik möglichst gut verfolgt werden. Angenommen wird hierbei, daß die Träger der Karrierepolitik ein Allokations- und Matchingziel sowie ein Anreizziel verfolgen.

Für die ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik wird als Referenztheorien auf die neo-institutionalistische Theorie der Unternehmung und ausgewählte arbeitsökonomische Theorien zurückgegriffen. Zudem erfolgt ein Rückgriff auf die Fülle der existierenden empirischen Studien zur Personal- und Arbeitsökonomie. Die empirischen Ergebnisse werden insbesondere miteinbezogen, um die Rahmenbedingungen zu konkretisieren, die den karrierepolitischen Handlungsspielraum der Unternehmensleitung begrenzen.

*Prof. Dr. Matthias Kräkel*, Jg. 1965, Direktor der Betriebswirtschaftlichen Abteilung II an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. 1989 bis 1992 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FU Berlin, 1992 bis 1997 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Wissenschaftlicher Assistent an der Universität Würzburg. Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Organisationsökonomie, Unternehmenstheorie.

**Rainer Hampp Verlag**

München und Mering 1999

ISBN 3-87988-403-

ISSN 1430-5437



206\$02904470

9 783879 884032

EURO 37,25

SG: 17