

Weckmüller, Heiko

Book

Führungskräftebeschaffung: Eine informationsökonomische Analyse alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe produktionstheoretischer Überlegungen

Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik, No. 3

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Weckmüller, Heiko (1999) : Führungskräftebeschaffung: Eine informationsökonomische Analyse alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe produktionstheoretischer Überlegungen, Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik, No. 3, ISBN 3-87988-409-9, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116903>

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.

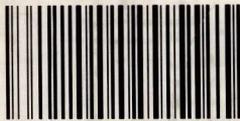
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Heiko Weckmüller

Führungskräftebeschaffung

eine informationsökonomische Analyse
alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe
produktionstheoretischer Überlegungen

A 222580



EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FOR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Führungskräftebeschaffung

Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik

Band 3

Herausgegeben von Uschi Backes-Gellner und Matthias Kräkel

Heiko Weckmüller

Führungskräftebeschaffung

eine informationsökonomische Analyse
alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe
produktionstheoretischer Überlegungen

35 252 0793

A 222580



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Weckmüller, Heiko:

Führungskräftebeschaffung : eine informationsökonomische Analyse alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe produktions-theoretischer Überlegungen / Heiko Weckmüller. - München ; Mering : Hampp, 1999

(Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik ; 3)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-87988-409-9

Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik: ISSN 1436-2996

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
Meringerzeller 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.

Geleitwort

Seit langer Zeit ist bekannt, daß Großunternehmen und auch viele mittelgroße Unternehmen ihre Führungskräfte typischerweise intern und nicht - wie in neoklassischen Marktmodellen angenommen - extern, auf einem durch Preise gesteuerten Arbeitsmarkt für Führungskräfte rekrutieren. In der personalwirtschaftlichen, industriesoziologischen und arbeitsökonomischen Literatur wurde dieses Phänomen unter dem Stichwort „Interne Arbeitsmärkte“ untersucht. Nahezu beschwörend wurden in bisherigen Arbeiten immer wieder die Effizienzvorteile interner Beförderungsstrategien gegenüber externen Einstellungen im Rahmen langfristiger Beschäftigungsverhältnisse hervorgehoben. Gleichzeitig ließen und lassen sich aber in der betrieblichen Praxis immer wieder spektakuläre Ausnahmen von dieser scheinbar goldenen Regel ausmachen. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich oft gravierende und stabile Unterschiede in der Rekrutierungspolitik von Unternehmen.

Heiko Weckmüller analysiert vor diesem Hintergrund die Vorteilhaftigkeit sowohl interner als auch externer Rekrutierungsstrategien und sucht nach einer Erklärung für stabile Unterschiede im betrieblichen Rekrutierungsverhalten. Ausgangspunkt seiner theoretischen Analysen ist die Frage, wie heterogene aber nicht direkt beobachtbare Führungsfähigkeiten zuverlässig und kostengünstig aufgedeckt werden können, um so Führungsfunktionen optimal besetzen zu können. Er geht dabei - wie viele der bisherigen Arbeiten - davon aus, daß sich Informationen über Führungsfähigkeiten nur zum Teil durch beobachtbare Charakteristika wie etwa Bildungsabschlüsse oder den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente gewinnen lassen. Nur die Hinzuziehung von während der beruflichen Tätigkeit generierten Zusatzinformationen liefert deshalb einen ausreichend validen Eindruck über die Führungsfähigkeit einer Person liefert. Anders als bisherige Arbeiten geht er davon aus, daß diese Zusatzinformationen grundsätzlich entweder im eigenen oder in anderen Unternehmen gewonnen werden können. Allerdings unterscheiden sich die Arbeitsplätze hinsichtlich der externen Beobachtbarkeit der Leistungsfähigkeit einer Führungskraft. Hat der aktuelle Arbeitgeber einen Informationsvorsprung, kann er eine bessere Arbeitsplatzzuordnung vornehmen und die daraus resultierenden Quasirenten - ähnlich wie bei betriebsspezifischem Humankapital - zumindest zum Teil einbehalten. D.h. je eher eine Abschottung positiver Fähigkeitsinformationen gegenüber externen Arbeitgebern möglich ist, um so eher lohnt es sich, intern Informationen zu sammeln bzw. bewußt zu generieren, notfalls auch unter Aufwendung zusätzlicher Kosten. Dieser, aus bisherigen informationsökonomischen Arbeiten

nur implizit abzuleitende Zusammenhang ist es, der die tragende Idee der vorliegenden Arbeit ausmacht.

Zur Weiterentwicklung des Gedankens der „Informationsproduktion“ entwickelt Heiko Weckmüller ein produktionstheoretisches Modell. Da die Fähigkeitsinformation quasi als Nebenprodukt zur Erstellung des Hauptproduktes (Ausübung der Führungstätigkeit) anfällt entwickelt er ein Verbundproduktionsmodell, mit dessen Hilfe sich die Einflußgrößen auf die Effizienz des Informationssammelungsprozesses deutlich herausarbeiten lassen. Demnach lohnt sich eine interne Informationssammlung (interne Rekrutierung) erstens um so mehr, je höher der sogenannte Kopplungskoeffizient ist, d.h. je mehr Fähigkeitsinformationen bei der Ausübung eines Arbeitsplatzes nebenbei anfallen. Erledigt beispielsweise eine Nachwuchskraft die gleichen Aufgaben wie die übergeordnete Führungskraft wird sicher sehr viel mehr Information produziert, als wenn die Nachwuchskraft einen ganz anderen Aufgabenbereich hat und diesen mit großer Distanz zum Vorgesetzten bearbeitet. Zweitens lohnt sich eine interne Rekrutierung um so mehr, je höher der Wert des Nebenproduktes „Information“ ist. Dieser ist um so höher, je besser die Informationen extern abgeschottet werden können, da der aktuelle Arbeitgeber dadurch Informationsrenten realisieren kann. Drittens lohnt sich interne Rekrutierung um so mehr, je geringer die zusätzlichen Kosten der Verbundproduktion sind, die vor allem aus Anstrengungen zur Überwindung von innerbetrieblichen Informationsbarrieren resultieren. Denn es ist ein Problem, valide Fähigkeitsinformationen an einer bestimmten Stelle zu sammeln und ein anderes Problem, sie zuverlässig an die für interne Rekrutierungen verantwortliche Stelle weiterzugeben und sicherzustellen, daß sie von dieser effizient weiterverarbeitet werden. D.h. die Funktionsfähigkeit des intraorganisationalen Informationstransfers ist eine wesentliche Determinante der gewählten Rekrutierungsstrategie. Die vermuteten Zusammenhänge bestätigen sich weitgehend auf der Basis einer Befragung von 437 Unternehmen, die Heiko Weckmüller in Kooperation mit der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) eigens zu diesem Zweck durchgeführt hat. Insgesamt ist es ihm also gelungen, systematisch unterschiedliche Führungskräfte-Rekrutierungsstrategien zu erklären und damit gleichzeitig die Fruchtbarkeit personalökonomischer Analysen für die Praxis betrieblicher Personalpolitik ein weiteres Mal zu belegen.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Dezember 1998 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Dissertationsschrift angenommen.

An erster Stelle möchte ich meiner akademischen Lehrerin, Uschi Backes-Gellner, danken, die nicht nur die Arbeit in der vorliegenden Form geprägt hat; ihrem Engagement in Köln ist zuzuschreiben, daß ich überhaupt eine Dissertation begonnen habe. Zudem danke ich Horst Schellhaaß für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens sowie Matthias Kräkel für konstruktive Ratschläge und gemeinsam mit Rainer Hampf und Uschi Backes-Gellner für die Aufnahme in die Reihe „Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik“ des Rainer Hampf Verlages.

Jobst R. Hagedorn hat durch seine Bereitschaft zur Aufnahme des Fragebogens in die „Blitzumfrage“ der Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände den empirischen Teil der Arbeit erst ermöglicht und damit zu einem besonders kritischen, mit der ein oder anderen schlaflosen Nacht verbundenen Zeitpunkt zum Fortgang der Arbeit substantiell beigetragen.

Mein herzlicher Dank gilt dem gesamten Lehrstuhlteam Karin Bauer, Güldem Demirer, Linus Geil, Achim Krings und Axel Schlinghoff. Insbesondere Linus Geil und Achim Krings haben meinen persönlichen Dissertationsstreß in allen seinen Dimensionen minimiert, nicht zuletzt durch „management by Skat“. Die studentischen Hilfskräften der ersten Stunde Andrea Berkel, Christopher Glogau, Signe Gürtzgen, „Edelhiwi“ Ralf Hengels, Bernd Jurgasz, Christiane Stevens und später Melanie Koch, Birgit Köppler und Jürgen Schneider haben nicht nur eifrigst kopiert, sondern daneben auch die Arbeit inhaltlich durch Diskussionen im Diplomanden- und Doktorandenkolloquium vorangetrieben, die Erhaltung der fußballerischen Leistungskraft gefördert und mir das Skifahren beigebracht.

Das Buch ist meinen Eltern gewidmet.

Köln, im Juni 1999

Heiko Weckmüller

Inhaltsübersicht

I. Das Phänomen alternativer Beschaffungswege von Führungskräften: Externe Rekrutierung versus interne Beförderung	14
1. Interne Beförderungspolitik als erklärungsbedürftiges Phänomen betrieblicher Personalpolitik	14
2. Ausmaß und Bedeutung alternativer Rekrutierungswege in der betrieblichen Praxis	16
3. Aufbau der Arbeit	24
II. Problemkonstruktion: Zum aktuellen Stand der personalökonomischen Forschung zur betrieblichen Rekrutierungspolitik	26
1. Motive für die Wahl einer internen Rekrutierungspolitik nach deutschsprachigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre	27
2. Personalökonomische Erklärungsansätze: Tournamenttheorie, Humankapitaltheorie und Informationsökonomie	30
3. Zwischenfazit: Forschungsdefizit und Gang der Untersuchung	67
III. Arbeitnehmerinformationen als Nebenprodukt im Produktionsprozeß	78
1. Die Idee: Ein Modell der Verbundproduktion zur Interpretation betrieblicher Informationsprozesse über Arbeitnehmerfähigkeiten	78
2. Modellannahmen	83
3. Allgemeine Modellformulierung	89
4. Modellspezifikation und erste Operationalisierungen: die Determinanten des Informationsprozesses	96
5. Zusammenfassung: Informationsprozesse bezüglich der Arbeitnehmerfähigkeiten im Lichte der Verbundproduktion	135

IV. Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte: Empirische Befunde	138
1. Die Datengrundlage.....	138
2. Der Einfluß der Informationsakkumulation und des intraorganisationalen Informationstransfers auf die Rekrutierungspolitik	142
3. Zusatzbefunde: Unternehmensgrößen-, Branchen- und Hierarchiestufeneffekte - Versuch einer informationsökonomischen Erklärung stilisierter Fakten zur Rekrutierungspolitik	161
V. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen: Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer als Nebenprodukte	167
1. Ein Modell der Verbundproduktion als Analyseinstrument betrieblicher Informationsprozesse	167
2. Schlußfolgerungen für die informationsökonomische Forschung innerhalb der Personalwirtschaftslehre	170
3. Schlußfolgerungen für die organisationsökonomische Forschung: Unternehmen als Informationssammelstellen	173
4. Schlußfolgerungen für die betriebliche Personalpolitik	174
Literaturverzeichnis.....	177
Anhang	207

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
I. Das Phänomen alternativer Beschaffungswege von Führungskräften: Externe Rekrutierung versus interne Beförderung	14
1. Interne Beförderungspolitik als erklärungsbedürftiges Phänomen betrieblicher Personalpolitik	14
2. Ausmaß und Bedeutung alternativer Rekrutierungswege in der betrieblichen Praxis	16
2.1. Interne Beförderung und externe Rekrutierung von Führungskräften als Handlungsoptionen der Unternehmen	16
2.2. Interne Karriere und unternehmensübergreifende Mobilität als Handlungsoptionen der Führungskräfte	18
2.3. Rekrutierungspolitik und Unternehmenserfolg	22
3. Aufbau der Arbeit	24
II. Problemkonstruktion: Zum aktuellen Stand der personalökonomischen Forschung zur betrieblichen Rekrutierungspolitik	26
1. Motive für die Wahl einer internen Rekrutierungspolitik nach deutschsprachigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre	27
2. Personalökonomische Erklärungsansätze: Tournamenttheorie, Humankapitaltheorie und Informationsökonomie	30
2.1. Beförderungen als Motivationsinstrument: Principal-Agent-Theorie und Tournamentmodelle	31
2.1.1. Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Tournamenttheorie	31
2.1.2. Kritik an Beförderungen als Motivationsinstrument: die strukturelle Dominanz der Koordinationsfunktion von Beförderungen	38

2.2	Beförderungen als Koordinationsinstrument bei erworbenen Qualifizierungsunterschieden: Humankapitaltheorie.....	47
2.2.1	Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Humankapitaltheorie.....	47
2.2.2	Kritik des Erklärungsbeitrags der Humankapitaltheorie: Führungsfähigkeit als spezifisches Humankapital?	52
2.3	Beförderungen als Koordinationsinstrument bei feststehenden aber nicht beobachtbaren Fähigkeitsunterschieden: Informationsökonomie	56
2.3.1	Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Informationsökonomie.....	56
2.3.2	Informationsökonomie als Spezialfall der Humankapitaltheorie? Die Notwendigkeit einer eigenständigen informationsökonomischen Betrachtung.....	62
3.	Zwischenfazit: Forschungsdefizit und Gang der Untersuchung	67
3.1	Systematisierung informationsökonomischer Theorieansätze, Forschungsdefizit und Einordnung der Arbeit in den Forschungskontext	68
3.2	Fortgang der Untersuchung	74
III.	Arbeitnehmerinformationen als Nebenprodukt im Produktionsprozeß	78
1.	Die Idee: Ein Modell der Verbundproduktion zur Interpretation betrieblicher Informationsprozesse über Arbeitnehmerfähigkeiten	78
2.	Modellannahmen	83
2.1	Annahmen zur Führungsfähigkeit: Führungsfähigkeit als partiell feststehende Persönlichkeitseigenschaft	83
2.2	Annahmen zum Spezifitätsgrad der Informationen: Führungsfähigkeit als vielseitig einsetzbare Eigenschaft	85
2.3	Annahmen zur Informationsverteilung: Symmetrische Informationsunvollkommenheit.....	86

3. Allgemeine Modellformulierung.....	89
3.1 Grundlagen der Verbundproduktion in produktionstheoretischer Perspektive.....	89
3.2 Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte: die personalwirtschaftliche Interpretation der produktionstheoretischen Überlegungen.....	92
4. Modellspezifikation und erste Operationalisierungen: die Determinanten des Informationsprozesses.....	96
4.1 Intraorganisationale Informationsakkumulation: der Kopplungskoeffizient.....	96
4.1.1 Aufgabenkongruenz und unmittelbare Sichtbarkeit als Determinanten des Kopplungskoeffizienten bei starrer Verbundproduktion.....	96
4.1.2 Die Dominanz der Personalpolitik über die Produktionsplanung: die Plastizität des Produktionsprozesses bei elastischer Kuppelproduktion	102
4.1.3 Kopplungskoeffizient und Informationswertkonzept: die informationsökonomische Interpretation des Kopplungskoeffizienten.....	107
4.2 Interorganisationaler Informationstransfer: Symmetrische und asymmetrische Informationsprozesse	112
4.2.1 Die Entstehung von Informationsrenten: Beförderungen aus den eigenen Reihen als interne Verwertungsstrategie.....	112
4.2.2 Die Gefährdung von Informationsrenten: symmetrische Informationsprozesse und interorganisationaler Informationstransfer	115
4.2.3 Theoretische Überlegungen zur Symmetrieeigenschaft realer Informationsprozesse: Die Existenz von Informationsrenten als Regelfall betrieblicher Personalpolitik.....	117
4.2.4 Der Handel mit marktfähigen Informationen: Informationsakkumulation über den eigenen Bedarf als externe Verwertungsstrategie.....	120

4.3	Intraorganisationaler Informationstransfer: Informationsbarrieren und partielle Verbundproduktion.....	125
4.3.1	Geschäftsleitung und Liniovorgesetzte als wesentliche Aktionspartner im intraorganisationalen Informationstransfer	127
4.3.2	Abteilungsegoismus als Motivationsproblem des intraorganisationalen Informationstrfers	133
5.	Zusammenfassung: Informationsprozesse bezüglich der Arbeitnehmerfähigkeiten im Lichte der Verbundproduktion	135

IV.	Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte: Empirische Befunde	138
1.	Die Datengrundlage.....	138
1.1	Das Erhebungsdesign: Massenerhebung.....	138
1.2	Die Stichprobe	141
2.	Der Einfluß der Informationsakkumulation und des intraorganisationalen Informationstrfers auf die Rekrutierungspolitik	142
2.1	Operationalisierung von Informationsakkumulation und Informationstrfer durch Indikatoren der Organisationsstruktur	142
2.2	Operationalisierung der abhängigen Variablen und der Kontrollvariablen	152
2.3	Empirische Befunde: Der Einfluß der Organisationsstrukturen auf die Rekrutierungspolitik bei unterschiedlichen Führungskräftegruppen	153
3.	Zusatzbefunde: Unternehmensgrößen-, Branchen- und Hierarchiestufeneffekte - Versuch einer informationsökonomischen Erklärung stilisierter Fakten zur Rekrutierungspolitik	161

V. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen: Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer als Nebenprodukte	167
1. Ein Modell der Verbundproduktion als Analyseinstrument betrieblicher Informationsprozesse	167
2. Schlußfolgerungen für die informationsökonomische Forschung innerhalb der Personalwirtschaftslehre	170
3. Schlußfolgerungen für die organisationsökonomische Forschung: Unternehmen als Informationssammelstellen	173
4. Schlußfolgerungen für die betriebliche Personalpolitik	174
Literaturverzeichnis.....	177
Anhang	207

Abbildungsverzeichnis

1. Verzeichnis der Schaubilder

Schaubild 1	Der Verstoß gegen das Allokationsziel bei der Orientierung an der aktuellen Leistung bei Beförderungsentscheidungen	39
Schaubild 2	Systematisierung informations-ökonomischer Forschungsansätze	72
Schaubild 3	Intraorganisationaler Informationstransfer bei Beförderungsentscheidungen als Principal-Agent-Beziehung	132
Schaubild 4	Das Modell der Verbundproduktion: Theoretische Konstrukte und deren informationsökonomische Interpretation	137
Schaubild 5	Indikatoren der Organisationsstruktur zur Operationalisierung betrieblicher Informationsprozesse	151
Schaubild 6	Anteil extern rekrutierter Führungskräfte in Prozent der Gesamtzahl der Führungskräfte (1. Ebene)	159

2. Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	Formen der Führungskräfterekrutierung nach Branchen und Tätigkeitsbereichen in deutschen Unternehmen	17
Tabelle 2	Anzahl der bisherigen Unternehmenswechsel mobilitätsbereiter Führungskräfte	20
Tabelle 3	Durchschnittliche Anzahl bisheriger Arbeitgeber im Branchenvergleich	20
Tabelle 4	Durchschnittliche Anzahl bisheriger Arbeitgeber in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung	21
Tabelle 5	Subjektive Beförderungswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Anzahl bisheriger Arbeitgeber	21
Tabelle 6	Vorteile interner Beförderungen nach deutschsprachigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre	27
Tabelle 7	Beschaffungskosten einer Führungskraft	28
Tabelle 8	Einsatzhäufigkeit der Verfahren zur internen Personalauswahl	80
Tabelle 9	Modellvariablen im Informationswertkonzept	109
Tabelle 10	Rekrutierungspraxis und Einkommensniveau der Führungskräfte	140
Tabelle 11	Operationalisierung der Organisationsform	150
Tabelle 12	Der Einfluß von vertikaler Kooperation, Leitungsspanne und Arbeitsplatzrotation auf den Anteil extern rekrutierter Führungskräfte	154
Tabelle 13	Der Einfluß der frühen Übernahme von Führungsverantwortung, Arbeitsplatzrotation und Assessment Positionen auf die Rekrutierungspolitik im Nachwuchsführungskräftebereich	156

Tabelle 14	Arbeitsplatzrotation für Nachwuchskräfte und der Einfluß des Vorgesetzten der Zielposition auf die Beförderungsent-scheidung	158
Tabelle 15	Organisationsform und Rekrutierungspo-litik auf der ersten Hierarchieebene	160
Tabelle 16	Organisationsform und Rekrutierungspo-litik auf der ersten Hierarchiestufe nach Unternehmensgröße	161
Tabelle 17	Rekrutierungspolitik und Hierarchiestufe	162
Tabelle 18	Der Einfluß der Branche auf die Rekrutie-rungspolitik	164
Tabelle 19	Rekrutierungspolitik und Unternehmens-größe	166

I. Das Phänomen alternativer Beschaffungswege von Führungskräften: Externe Rekrutierung versus interne Beförderung

1. Interne Beförderungspolitik als erklärungsbedürftiges Phänomen betrieblicher Personalpolitik

„Siemens holt Krubasik von McKinsey in den Vorstand“, so lautete die Schlagzeile der Süddeutschen Zeitung am 24. September 1996 (o.V. 1996: 22). Aufsehenerregende Unternehmenswechsel von Topmanagern stehen zwar im Mittelpunkt des Interesses der Medien,¹ häufig vollzieht sich die Rekrutierung von Führungskräften, Geschäftsführern oder Vorständen jedoch weniger spektakulär. Eine Vielzahl der Großunternehmen bedient sich interner Beförderungssysteme und die Suche nach Führungskräften auf dem externen Arbeitsmarkt scheint zumindest für diese Unternehmen eher die Ausnahme denn die Regel zu sein. So unterbrach auch die Berufung von Krubasik die zuvor praktizierte, langjährige Tradition des Elektrokonzerns, Vorstände intern zu berufen (ebenda: 22). Rolf-E. Breuer, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, beispielsweise startete - ebenso wie sein Vorgänger Hilmar Kopper - seine Karriere mit einer Lehre in dem Kreditinstitut, dem er heute vorsteht.

Als Musterfall eines internen Beförderungssystems für Führungskräfte wurde in der Vergangenheit IBM angeführt. Dieses Unternehmen rekrutiert nahezu ausschließlich und explizit von innen. Führungsnachwuchskräfte werden unmittelbar nach dem Abschluß der Universitätsausbildung eingestellt und die Wahrscheinlichkeit, daß diese Nachwuchskräfte bis zur Rente bei IBM beschäftigt bleiben, betrug im Jahr 1988 80% (SONNENFELD/PEIPERL/KOTTER 1988: 376-377).

Auf einen ersten Blick scheinen interne Beförderungen und auf Langfristigkeit angelegte Arbeitsbeziehungen aus einer neoklassischen Perspektive des Arbeitsmarktes ausschließlich Nachteile zu besitzen, insbesondere weil sie die personalpolitische Flexibilität der Unternehmen einschränken. Als „Karriereleiter“ fand diese Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen Eingang in die personalwirtschaftliche Forschung. Neben festen Einstiegsarbeitsplätzen am unteren Ende der Hierarchie („ports of entry“) stellen sie ein wesentliches Konstitutionsmerkmal Interner Arbeitsmärkte dar (z.B. MILGROM/ROBERTS 1992: 364-375). Gemäß

¹ Für weitere aktuelle und prominente Beispiele vergleiche HELYAR/LUBLIN (1998) und JENSEN (1988).

dem idealtypischen Konzept Interner Arbeitsmärkte sind die Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens in eine Arbeitsplatzhierarchie eingebunden, Löhne sind an Arbeitsplätze gekoppelt. Eintrittspositionen am unteren Ende der Hierarchie sind der einzige Zugang zum internen Arbeitsmarkt, von denen aus entlang einer fest definierten Karriereleiter vertikale Aufstiege möglich sind, die mit Einkommenssteigerungen verbunden sind. Freiwerdende Arbeitsplätze oberer Hierarchiestufen werden ausschließlich oder überwiegend durch Beförderungen bereits beschäftigter Arbeitnehmer besetzt, Beförderungskriterien können Leistung oder Seniorität sein (ALEWELL 1993: 4-5). Diese auf Langfristigkeit angelegten Beschäftigungsverhältnisse werden als effiziente Lösungen für die Besonderheiten beim Tausch des Produktionsfaktors Arbeit in Form von asymmetrischer Informationsverteilung, Transaktionskosten und spezifischen Investitionen angesehen (z.B. WACHTER/WRIGHT 1990). Die Annahme der generellen Effizienz einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen wurde in der Folgezeit zur vorherrschenden Meinung zahlreicher Vertreter des Personalmanagements in Theorie und Praxis, für die eine explizite Beförderungspolitik von innen ein Zeichen innovativer Personalpolitik darstellt.² Für den Personalmanager stellt sich offensichtlich gar nicht mehr die Frage nach der relativen Vorteilhaftigkeit der alternativen Rekrutierungsstrategien.

Inwieweit das originär zur Erklärung der Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse von Produktionsarbeitern entwickelte Konzept Interner Arbeitsmärkte auf den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte übertragen werden kann, ist jedoch auch theoretisch umstritten. Autoren, die eine Kategorisierung unterschiedlicher Teilarbeitsmärkte nach Beschäftigtengruppen durchführen, ordnen Führungskräfte entweder dem ursprünglichen Verständnis Interner Arbeitsmärkte zu (z.B. OSTERMAN 1984)³ oder sehen den Teilarbeitsmarkt für Führungskräfte als vollkommen neue Kategorie eines Internen Arbeitsmarktes an (z.B. PINFIELD/BERNER 1994). Ob Unternehmen tatsächlich im Führungskräftebereich bevorzugt auf interne Beförderungen zurückgreifen und ob von Internen Arbeitsmärkten und insbesondere der empirischen Dominanz interner Beförderun-

² So zum Beispiel DIETHER WALZ, zu diesem Zeitpunkt Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung: „Unternehmen, die mehr als ein Drittel der Führungsvakanzen extern besetzen müssen, betreiben keine funktionierende Personalbedarfsplanung“ (zitiert nach SCHERER 1990a: 44-45). Für die Verbreitung dieser Auffassung in der Personalforschung vergleiche beispielsweise auch CAMPION/CHERASKIN/STEVENS (1994: 1518) oder FRIEDERICH (1993: 388).

³ „In industrial subsystems employees have a limited number of ports of entry and progress along clearly marked job ladders. Well-defined procedures and company norms govern job security rules. Training is provided by the firm and can be on the job or take the form of brief courses. Limited ports of entry make interfirm mobility difficult. It is important to realize that these arrangements extend well beyond blue collar work: managers work under industrial rules as do many technicians and professionals“ (OSTERMAN 1984: 167).

gen gegenüber externen Rekrutierungen gesprochen werden kann, läßt sich letztlich nur durch die Betrachtung der Praxis betrieblicher Rekrutierungspolitik beantworten.

2. Ausmaß und Bedeutung alternativer Rekrutierungswege in der betrieblichen Praxis

2.1. Interne Beförderung und externe Rekrutierung von Führungskräften als Handlungsoptionen der Unternehmen

Bezüglich der Rekrutierungspraxis deutscher Unternehmen im Führungskräftebereich liegen erstaunlicherweise relativ wenige empirische Studien vor. GAUGLER/SCHILLING/STAUDE (1978: 15-17) konstatieren für die 70er Jahre eine Rekrutierung von Führungskräften über den externen Arbeitsmarkt in erheblichem Ausmaß für einen Zeitraum, der zudem durch einen rezessiven Konjunkturverlauf gekennzeichnet war. Lediglich 7,9% der 379 befragten Firmen besetzen Führungspositionen ausschließlich aus den eigenen Reihen, während 92,1% eine Besetzung von außen praktizieren. Allerdings geben nur 11,6% der befragten Unternehmen an, Führungspositionen vorwiegend von außen zu besetzen, während 59,9% teilweise und 20,6% in Ausnahmefällen auf den externen Arbeitsmarkt zurückgreifen. Auch eine Befragung von insgesamt 781 Personalchefs deutscher Unternehmen im Jahre 1990 (SCHERER 1990a) zeigt ein differenziertes Bild bezüglich der gewählten Personalstrategien. Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen bedienen sich vorwiegend externer Rekrutierungswege (vgl. auch Tabelle 1). Die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit (ZAV) schätzt in Übereinstimmung damit, daß von den jährlich ca. 35.000 Vakanzen in der Bundesrepublik 17.000 intern und weitere 6.000 über direkte Kontakte der Unternehmen oder aufgrund von Empfehlungen seitens der Banken oder Kapitaleigner besetzt werden (BREXEL 1994: 108). Diese Befunde deuten darauf hin, daß von einer generellen Präferenz zu Gunsten interner Beförderungen nicht gesprochen werden kann.

Darüber hinausgehende systematische Unterschiede in der Rekrutierungspraxis zwischen den Unternehmen lassen sich aus den vorliegenden empirischen Untersuchungen nur vereinzelt ableiten. Tabelle 1 zeigt, daß sich bezogen auf die Tätigkeit interne Rekrutierungen eher bei kaufmännischen Führungskräften (51%) gegenüber technisch-naturwissenschaftlichen (37,5%) nachweisen lassen. Aus US-amerikanischen Studien ist zudem bekannt, daß Interne Arbeitsmärkte bei Führungskräften im Vergleich zur sonstigen Belegschaft besonders stark ausgeprägt sind (BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY 1986: 263). Für die USA liegen zahlreiche Studien vor, die den Anteil intern rekrutierter CEO's (chief executive

officer) ermitteln, der übereinstimmend bei knapp unter 90% liegt (SHETTY/PEERY 1976; SWINYARD/BOND 1980: 12; BYRNE 1986: 37; FORBES/PIERCY 1991: 129; CHAN 1996: 555-556)⁴. Bei der Interpretation dieser Angaben ist zu beachten, daß die Autoren auch in den Fällen von internen Rekrutierungen sprechen, in denen der CEO kurz vor seiner Berufung als Führungskraft in das Unternehmen eingetreten ist. Für den gesamten Führungskräftebereich in den USA schätzt THORBORG (1993: 297) für die 1.000 größten Unternehmen, daß 80% der Positionen mit einem Jahreseinkommen über 100.000 US-Dollar intern besetzt werden. Im Vergleich zu den USA ist in Deutschland gemäß einer Studie aus den 80er Jahren der Outsideranteil bei den Vorständen, zumindest im Verarbeitenden Gewerbe, höher: lediglich in 60% der Neubesetzungen liegen interne Beförderungen vor (POENSGEN 1982a: 24).⁵

Tabelle 1: Formen der Führungskräfte rekrutierung nach Branchen und Tätigkeitsbereichen in deutschen Unternehmen

Rekrutierungs politik	Branche						
	Chemische Industrie	Maschinenbau	Kfz-Industrie	Elektrotechnik	Groß- und Einzelhandel	Banken	Gesamt
Gesamt							
Vorwiegend intern	44,2	44,4	48,5	52,0	60,0	72,1	46,9
Vorwiegend extern	55,8	55,6	48,5	48,0	40,0	27,9	53,1
Kaufmännische Führungskräfte							
Vorwiegend intern	50,0	48,4	61,9	54,7	63,9	75,9	51,0
Vorwiegend extern	50,0	51,6	38,1	45,3	36,1	24,1	49,0
Technisch-naturwissenschaftliche Führungskräfte							
Vorwiegend intern	37,2	35,5	37,5	53,8	36,4	50,0	37,5
Vorwiegend extern	62,8	64,5	62,5	46,2	63,6	50,0	62,5

Quelle: SCHERER (1990a: 44)

⁴ Ähnliche Ergebnisse zeigen die aktuelleren Studien der Michigan State University und der Harvard Business School (HELYAR/LUBLIN 1998).

⁵ Dabei ist zu beachten, daß die Funktionen der CEO's und der deutschen Vorstände nicht vollständig deckungsgleich sind.

Im Branchenvergleich zeichnen sich insbesondere Banken durch einen hohen Anteil intern rekrutierter Führungskräfte aus (vergleiche Tabelle 1),⁶ ein Befund der sich nicht nur für Führungs- sondern auch für Fachkräfte aufzeigen läßt (BACKES-GELLNER/BÖCK/WIENECKE 1994: 43-44). Externe Rekrutierungen werden ferner mit zunehmender Unternehmensgröße immer seltener. Gerade bei Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten ist eine explizite Beförderungspolitik von innen besonders häufig anzutreffen (GAUGLER/SCHILLING/STAUE 1978: 17 und DALTON/KESNER 1983; für Arbeiter und Angestellte WINDOLF/HOHN 1984: 187-189).⁷ Daneben besitzt auch das Alter der Organisation einen positiven Einfluß auf die Wahrscheinlichkeit interner Beförderungen (HELMICH 1975).

Diese Ergebnisse zeigen, daß einerseits internen Beförderungen auch für den Teilarbeitsmarkt von Führungskräften eine erhebliche Bedeutung zukommt, die Einstellung von externen Bewerbern jedoch keinesfalls eine Ausnahmeerscheinung darstellt. Allein diese Befunde zeichnen jedoch noch ein unzureichendes Bild von der Rekrutierungspraxis deutscher Unternehmen im Führungskräftebereich. Weitere Erkenntnisse lassen sich aus der Analyse individueller Karriereverläufe von Führungskräften gewinnen, die indirekt auch Auskunft über die Rekrutierungspolitik von Unternehmen liefern.

2.2 Interne Karriere und unternehmensübergreifende Mobilität als Handlungsoptionen der Führungskräfte

Aus den vorliegenden empirischen Studien zum Mobilitätsverhalten der Führungskräfte lassen sich insofern Auskünfte über die Rekrutierungspolitik der Unternehmen ableiten, als langfristige Beschäftigungsverhältnisse auf interne Beförderungsstrategien hindeuten.

⁶ Vergleiche auch HARTMANN (1996: 72), der zusätzlich die chemische Industrie und dort insbesondere die drei IG Farben Nachfolger als Unternehmen mit bevorzugt internen Rekrutierungswegen anführt.

⁷ Dieser Befund wird häufig damit erklärt, daß in Kleinunternehmen eine kontinuierliche Personalentwicklungsarbeit in Form von Nachfolge- und Entwicklungsplänen nicht möglich sei. Faktisch ist der Zusammenhang zwischen Rekrutierungspolitik und Personalentwicklung jedoch weniger deutlich. So betreiben ca. 75% der Unternehmen in der Automobilindustrie und im Kreditgewerbe, die vorwiegend intern rekrutieren, eine kontinuierliche Personalentwicklung, dieser Wert sinkt für die Unternehmen dieser Branche, die vorwiegend extern rekrutieren, jedoch nur auf 65% ab (SCHERER 1990a: 45). In einer Vielzahl an Unternehmen ist somit eine systematische Personalentwicklungsarbeit mit externen Rekrutierungen vereinbar. Das Beispiel der Sparkassenorganisation zeigt zudem, daß selbständige Kleinunternehmen bei Personalentwicklungsmaßnahmen kooperieren können (DÜRR 1993).

Aktuelle Ergebnisse* zum Mobilitätsverhalten deutscher Führungskräfte liefert eine Befragung von über 10.000 Führungskräften durch die Union der leitenden Angestellten (ULA) aus dem Jahre 1997. Immerhin 31,3% der Befragten haben noch nie den Arbeitgeber gewechselt, weitere 28,4% erst einmal. Lediglich 9,4% der Befragten geben an, bei mehr als vier Arbeitgebern während ihres Berufslebens beschäftigt gewesen zu sein (ENQUETE DER UNION DER LEITENDEN ANGESTELLTEN 1997: 22). Bei der Interpretation dieser Zahlen ist jedoch zu beachten, daß die Befragtengruppe bezüglich ihres Alters sehr heterogen ist, mithin auch Nachwuchsführungskräfte befragt wurden und folglich die Angaben nicht mit der zu erwartenden Anzahl an Arbeitgebern während des gesamten Berufslebens gleichgesetzt werden können. In Übereinstimmung mit dieser Vermutung zeigt die im Jahre 1995 durch die KIENBAUM PERSONALBERATUNG GMBH durchgeführte Befragung von 510 wechselwilligen Führungskräften in Deutschland eine höhere Fluktuationsneigung. Danach befinden sich nur 14% der Befragten noch bei ihrem ersten Arbeitgeber, über 40% haben mindestens dreimal das Unternehmen gewechselt. Die Zugehörigkeit zum bisherigen Unternehmen beträgt in 40% der Fälle weniger als 3 Jahre (vergleiche Tabelle 2). Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch umgekehrt zu beachten, daß die Untersuchungspopulation aus Führungskräften besteht, die sich zwischen Juli und September 1995 bei der KIENBAUM PERSONALBERATUNG GMBH auf Stellenausschreibungen beworben hatten. Es kann deshalb nicht ausgeschlossen werden, daß diese Teilpopulation gegenüber der Grundgesamtheit aller Führungskräfte eine höhere Fluktuationsneigung besitzt. Daß der Anteil der Führungskräfte mit Unternehmenswechsel während ihrer Karriere nicht zu vernachlässigen ist, ermittelten auch DRÖLL/DRÖLL (1974) bereits in den 70er Jahren. In deren Befragung von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften lag sogar der Anteil der Geschäftsführer, die mindestens einen Branchenwechsel vollzogen hatten, bei über 70% (ebenda: 499). Auch aus dem Mobilitätsverhalten der Führungskräfte läßt sich folglich keine generelle Dominanz einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen ableiten.

* Ältere Studien für Deutschland liefern BLASCHKE (1972), DRÖLL/DRÖLL (1974), RIPPE (1974), PIPPKE/WOLFMAYER (1976), JOCHMANN (1990), SPIESSHOFER (1991); für einen Überblick DOMSCH/KRÜGER-BASENER (1995).

Tabelle 2: Anzahl der bisherigen Unternehmenswechsel mobilitätsbereiter Führungskräfte

Anzahl der bisherigen Unternehmenswechsel	Relative Häufigkeit
0	14%
1	19%
2	24%
3-5	34%
mehr als 5	9%

Quelle: KIENBAUM PERSONALBERATUNGS GMBH (1995: 10)

Betrachtet man das Mobilitätsverhalten differenzierter, zeigt sich im Branchenvergleich auf der Basis der ULA-Befragung (Tabelle 3) eine Präferenz für langfristige Beschäftigungsverhältnisse insbesondere in der chemischen Industrie, während im Dienstleistungssektor eine vergleichsweise hohe Mobilität zu verzeichnen ist. Zur Vergleichbarkeit ist die Darstellung auf die leitenden Angestellten beschränkt.

Tabelle 3: Durchschnittliche Anzahl bisheriger Arbeitgeber im Branchenvergleich (Leitende Angestellte)

Branche	Anzahl bisheriger Arbeitgeber (Durchschnitt)
Chemie	1,95
Stahl	2,56
Handel	2,98
Banken	2,76
Sonstige Dienstleistungen	3,19

Quelle: Eigene Berechnungen aus ENQUETE DER UNION DER LEITENDEN ANGESTELLTEN (1997)

Unterscheidet man die Führungskräfte nach ihrer hierarchischen Stellung im Unternehmen fällt insbesondere die vergleichsweise hohe Mobilität der Vorstände auf, die im Durchschnitt einmal häufiger den Arbeitgeber gewechselt haben (Tabelle 4).

Tabelle 4: Durchschnittliche Anzahl bisheriger Arbeitgeber in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung

Hierarchische Position	Anzahl bisheriger Arbeitgeber
Vorstand	3,34
Leitender Angestellter	2,33
Sonstige Führungskraft	2,27

Quelle: Eigene Berechnungen aus ENQUETE DER UNION DER LEITENDEN ANGESTELLTEN (1997)

Dieser Befund kann dahingehend interpretiert werden, daß externe Rekrutierungen an der Unternehmensspitze häufiger auftreten als auf nachgelagerten Hierarchiestufen: „Will man wirklich in die Topetage, muß man bereit sein, das Unternehmen zu wechseln“ (HARTMANN 1996: 78). Die naheliegende Vermutung, daß diese Unterschiede durch das höhere Alter der Vorstände und der damit einhergehenden größeren Wahrscheinlichkeit eines Unternehmenswechsels in der Vergangenheit bei konstanter Mobilitätsneigung hervorgerufen werden, wird durch die Daten nicht bestätigt: Das Durchschnittsalter der Vorstände ist von dem der Leitenden Angestellten nicht signifikant verschieden.

Inwieweit das bisherige Mobilitätsverhalten die weiteren Aufstiegschancen beeinflußt, läßt sich aus dem vorliegenden Datensatz durch die subjektive Beförderungswahrscheinlichkeit annähern. Die Befragten sollten ihre eigene Einschätzung abgeben, ob sie mit einer weiteren Beförderung rechnen. Tabelle 5 zeigt die Ergebnisse für die leitenden Angestellten bezogen auf die Aufstiegs-wahrscheinlichkeit zum Vorstand.

Tabelle 5: Subjektive Beförderungswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von der Anzahl bisheriger Arbeitgeber (Leitende Angestellte)

Anzahl bisheriger Arbeitgeber	Beförderung zum Vorstand erwartet	kein Aufstieg mehr erwartet	Anteil mit Beförderungserwartung
1	82	637	12,9%
2	123	532	23,1%
3	91	325	28,0%
4	45	190	23,7%
5 und mehr	49	170	28,8%

Quelle: Eigene Berechnungen aus ENQUETE DER UNION DER LEITENDEN ANGESTELLTEN (1997): Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Mobilitätsbereitschaft und Beförderungserwartung läßt sich nicht nachweisen. Lediglich diejenigen leitenden

Angestellten, die in der Vergangenheit immer bei einem Arbeitgeber beschäftigt waren, schätzen ihre persönlichen Chancen, noch in den Vorstand berufen zu werden, gering ein: nur 12,9% der Befragten rechnen mit einem weiteren Aufstieg. Ein darüber hinausgehender, beispielsweise positiv linearer Zusammenhang zwischen bisherigem Mobilitätsverhalten und Karrierechancen ist nicht nachweisbar.

Betrachtet man weitere empirische Studien dahingehend, welche Arbeitnehmergruppen eine besonders hohe Mobilität aufweisen, so trifft dies eindeutig auf die jungen Führungskräfte zu (CREEDY/WHITFIELD 1988: 11). Für diese zahlt sich der Unternehmenswechsel auch durch höhere Einkommen aus (SONNENFELD/PEIPERL/KOTTER 1988: 384 und für Großbritannien BIRCH/MACMILLAN 1971: 2). Hingegen besitzen Führungskräfte, die sich früh in ihrer Karriere für einen Arbeitgeber entschieden haben, schlechtere Aufstiegschancen (LEONARD 1990: 18-S).⁹

Zusammenfassend zeichnen die vorliegenden empirischen Befunde ein differenziertes Bild der Praxis betrieblicher Rekrutierungspolitik, von einer ausschließlichen Verwendung interner Beförderungen kann nicht gesprochen werden. Darüber hinaus zeichnen sich systematische Unterschiede in der Verbreitung interner Beförderungen insbesondere im Branchenvergleich, in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der hierarchischen Stellung einer Vakanz ab. Dem von vielen Personalwirten und Praktikern postulierten „personalpolitischen Grundsatz der Priorität der Beschaffung von innen“ (RATIONALISIERUNGSKURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 1996: 118) scheint die betriebliche Praxis zumindest nicht zu folgen. Die Diskrepanz zwischen dem Postulat der Vorteilhaftigkeit interner Rekrutierungen und der betrieblichen Praxis könnte man auf Unkenntnis und Fehler der betrieblichen Praktiker zurückführen. Inwieweit sich Hinweise finden lassen, daß Rekrutierungen vom externen Arbeitsmarkt tatsächlich in der „mangelhaften“ Personalpolitik der Unternehmen begründet liegen, wird deshalb in Abschnitt 2.3 genauer untersucht.

2.3 Rekrutierungspolitik und Unternehmenserfolg

Wenn interne Beförderungen grundsätzliche Vorzüge gegenüber externen Rekrutierungen besäßen, wäre zu erwarten, daß Unternehmen, die aufgrund einer fehlerhaften Personalpolitik auf externe Rekrutierungen zurückgreifen müssen, qualitativ schlechtere Führungskräfte besitzen. Empirisch ist dies schwer zu ermitteln, da die Fähigkeiten der Führungskräfte nicht unmittelbar beobachtbar sind. Zumindest bei der Unternehmensleitung kann aber der Unternehmenserfolg

⁹ Auch für Arbeiter läßt sich ein positiver Einkommenseffekt freiwilliger Betriebswechsel nachweisen (BLIEN/RUDOLPH 1989).

als Indikator für die Qualität der Führungskräfte herangezogen werden. Zahlreiche empirische Studien aus den USA gehen der Frage nach, wie der Unternehmenserfolg durch die Berufung eines neuen CEO beeinflusst wird und inwieweit systematische Unterschiede zwischen intern und extern rekrutierten ermittelt werden können.¹⁰

Tatsächlich weisen Unternehmen mit intern berufenen CEO's ein besseres Betriebsergebnis auf. So zeigt ZAJAC (1990: 226) in einer Regressionsrechnung auf der Basis einer Befragung von 118 CEO's, daß die Form der Rekrutierung einen signifikanten Einfluß auf die Geschäftsentwicklung gemessen an der durchschnittlichen Rentabilität des Kapitals besitzt: Unternehmen mit intern rekrutierten CEO's weisen eine signifikant höhere Rentabilität auf.¹¹ In diesen Untersuchungen werden jedoch relevante Einflußgrößen nicht kontrolliert, weshalb nicht ausgeschlossen werden kann, daß die aufgezeigten Zusammenhänge durch Scheinkausalitäten hervorgerufen wurden. So wäre es denkbar, daß eine unterdurchschnittliche Geschäftsentwicklung in der Vergangenheit zu einer externen Rekrutierung Anlaß gibt. Leistungsfähige extern rekrutierte CEO's mögen in der Lage sein, die Geschäftsentwicklung positiv zu beeinflussen, ohne jedoch unmittelbar für eine im Vergleich zum Gesamtmarkt überdurchschnittliche Kapitalproduktivität sorgen zu können. Tatsächlich deuten empirische Studien (z.B. DATTA/GUTHRIE 1994; WAGNER/PFEFFER/O'REILLY III 1984: 83-84) darauf hin, daß eine schlechte Geschäftslage der Anlaß für eine externe Rekrutierung sein kann. Die Geschäftsentwicklung ist dann ein schlechter Indikator für die Leistungsfähigkeit der Führungskraft. Solange nicht die Ausgangslage des Unternehmens kontrolliert wird, zeichnen absolute Erfolgskennziffer ein verzerrtes Bild der Leistung des CEO's. Tatsächlich zeigen Untersuchungen, die entweder explizit die Ausgangssituation berücksichtigen oder andere Erfolgsindikatoren heranziehen, wesentlich differenziertere Ergebnisse. Wählt man beispielsweise die *Veränderung* der Aktienkurse als Indikator der Fähigkeitseinschätzung unter der Annahme, daß die Aktienkurse die erwarteten abdiskontierten zukünftigen Erträge widerspiegeln, so zeigt sich mithin ein schwach positiver Einfluß externer Rekrutierungen auf die Unternehmensbewertung durch die Anleger (LUBATKIN/CHUNG/ROGERS/OWERS 1989 und

¹⁰ Es sei hier unterstellt, daß die Führungskräfte überhaupt einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg besitzen, was beispielsweise von HANNAN/FREEMAN (1977) bestritten wird. Zu den zahlreichen empirischen Befunden zur Frage „Does management matter“ vergleiche zum Beispiel NORBURN/BIRLEY (1988).

¹¹ Siehe auch SHETTY/PEERY (1976), deren Ergebnisse jedoch aufgrund des geringen Stichprobenumfangs nicht signifikant sind.

REINGANUM 1985).¹² Von einem eindeutigen Zusammenhang zwischen Rekrutierungspolitik und Unternehmenserfolg zumindest gemäß der Kausalität, daß interne Beförderungen grundsätzlich vorteilhaft sind, kann aufgrund der vorliegenden empirischen Befunde nicht gesprochen werden. In ihrem Überblick über die vorliegenden Forschungsergebnisse stellen GUNZ/JALLAND in diesem Sinne fest:

„No clear message comes through from this work. The indications are that top manager's career background does make a difference to the success with which a strategy is implemented, but it is probably also the case that the precise nature of the difference is contingent on other factors“ (GUNZ/JALLAND 1996: 726).

Wenn die gewählte Rekrutierungspolitik keinen signifikanten Einfluß auf den Unternehmenserfolg besitzt, handeln Unternehmen, die externe Rekrutierungen durchführen, nicht zwangsläufig irrational und interne Beförderungen stellen nicht a priori die effiziente Rekrutierungsalternative dar. Sofern GUNZ/JALLAND in ihrer Einschätzung Recht haben, daß die Vorteilhaftigkeit des Beschaffungsweges von weiteren Faktoren abhängt, stellt sich für den Betriebswirt die Frage nach diesen Faktoren, die über die relative Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen entscheiden. Vor dem Hintergrund dieser Befunde stellen sich zahlreiche weitere Fragen: Welche Argumente lassen sich für die Verfolgung einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen beziehungsweise für eine Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt anführen, d.h. was sind die spezifischen Vor- und Nachteile alternativer Rekrutierungswege? Unter welchen Umständen kommen die spezifischen Vor- und Nachteile zum Tragen? Die Beantwortung dieser Frage ist nur unter Rückgriff auf Theorien möglich, die Bedingungen angeben, unter denen Unternehmen die eine oder die andere Beschaffungsform wählen (BACKES-GELLNER 1996). Letztlich stellt sich die Frage nach der Relevanz der einzelnen Argumente für den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte. In welchem Umfang sind die Ergebnisse aus der Forschung zu Internen Arbeitsmärkten auf diesen Personenkreis übertragbar und welche weiteren systematischen Muster betrieblicher Rekrutierungspolitik lassen sich empirisch im Führungskräftebereich aufzeigen?

3. Aufbau der Arbeit

Um auf diese Fragen eine Antwort zu finden, gliedert sich die Arbeit in drei Teile. In einem ersten Schritt (Kapitel II) werden die vorhandenen Argumente zugunsten der beiden Rekrutierungsformen dargestellt und auf personalökonomi-

¹² Vergleiche auch BEATTY/ZAJAK (1987), die einen negativen Effekt der Ankündigung des Wechsels der Unternehmensleitung auf die Aktienkurse nachweisen, unabhängig ob es sich um eine interne oder externe Rekrutierung handelt.

sche Theorien zurückgeführt. Auf der Basis dieser theoretischen Überlegungen erfolgt am Ende des zweiten Kapitels eine Beurteilung der vorhandenen Erklärungsansätze zur Beantwortung der Forschungsfrage nach der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungsformen im Führungskräftebereich. Das dort konstatierte Forschungsdefizit führt anschließend (Kapitel III) zur Formulierung eines eigenen Modells. Abschließend (Kapitel IV) erfolgt eine Überprüfung dieses Modells anhand eines Datensatzes aus einer Unternehmensbefragung.

Jeder dieser Abschnitte enthält einen eigenständigen, gleichzeitig aber auch für das in dieser Arbeit vorgetragene Gesamtargument bedeutsamen wissenschaftlichen Beitrag: In Kapitel II werden einerseits die vorliegenden Argumente zugunsten alternativer Rekrutierungswege systematisiert, indem sie, soweit dies möglich ist, auf personalökonomische Theorien zurückgeführt werden. Darüber hinaus werden neue Argumente bezüglich des Erklärungsgehaltes der einzelnen Theorien für die Rekrutierungspolitik im Führungskräftebereich geliefert. Aufbauend auf diesen theoretischen Überlegungen wird in Kapitel III ein neues Modell zur Analyse betrieblicher Rekrutierungsentscheidungen entwickelt. Dazu wird auf Überlegungen der Produktionstheorie zurückgegriffen. Kapitel IV dient der empirischen Überprüfung der aus dem zuvor entwickelten Modell abgeleiteten Hypothesen. Durch die Auswertung der Ergebnisse einer im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Unternehmensbefragung werden dadurch neue empirische Befunde zu den Determinanten der Wahl alternativer Rekrutierungswege geliefert.

II. Problemkonstruktion: Zum aktuellen Stand der personalökonomischen Forschung zur betrieblichen Rekrutierungspolitik

Innerhalb der Personalwirtschaftslehre herrscht keineswegs ein Mangel an theoretischen Erklärungsansätzen für die Verfolgung einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen. Vielmehr beinhaltet nahezu jedes deutschsprachige Lehrbuch der Personalwirtschaftslehre in einem eigenen Unterabschnitt die betrieblichen Wahl alternativer Rekrutierungswege. Dabei werden in der Regel eine Vielzahl von Argumenten zu Gunsten der einen oder der anderen Rekrutierungsform aufgelistet, wobei ein Vergleich mit älteren Werken zeigt, daß sich die angeführten Gründe im Verlauf des Forschungsprozesses nicht nennenswert geändert haben. Darüber hinaus existieren mehrere personalökonomische Lehrmeinungen, welche die Vorteilhaftigkeit einer internen Rekrutierungspolitik begründen können. Vor diesem Hintergrund mag die neuerliche theoretische Auseinandersetzung mit einer offensichtlich hinreichend behandelten Forschungsfrage wenig erfolgversprechend, wenn nicht gar überflüssig erscheinen. Welchen Nutzen kann ein neues theoretisches Modell bringen, das Antworten auf bereits gelöste Fragen liefert?

Eine wesentliche These dieser Arbeit ist, daß die bislang vorliegenden Forschungsarbeiten die betriebliche Rekrutierungspolitik im Führungskräftebereich nicht hinreichend erklären können. Dem Nachweis dieser These, daß diese Ansätze nur Partial- bzw. Scheinlösungen darstellen und die Frage nach der relativen Vorteilhaftigkeit weiterhin eine offene ist, dient dieses Kapitel. Die Argumentation erfolgt in drei Teilen: Zunächst werden die gängigen Argumente zugunsten einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen dargestellt. Anschließend werden die personalökonomischen Konzepte, auf denen diese Argumente beruhen, in ihren Grundzügen skizziert und bezüglich ihres Erklärungsgehaltes für die Forschungsfrage kritisiert. Diese Diskussion dient alleine der Kritik der Erklärungskraft bezüglich der Forschungsfrage, die allgemeine Darstellung der theoretischen Konzepte ist aus diesem Grunde bewußt kurz gehalten und auf eine formale Darstellung wird verzichtet. Darauf aufbauend kann abschließend das bestehende Forschungsdefizit aufgezeigt und dadurch die anschließende eigene Modellbildung vorbereitet werden.

1. Motive für die Wahl einer internen Rekrutierungspolitik nach deutschsprachigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre

Eine Übersicht über die Vor- und Nachteile der beiden Rekrutierungsalternativen, wie sie die meisten deutschsprachigen personalwirtschaftlichen Lehrbücher liefert, ist in Tabelle 6 zusammengestellt:

Tabelle 6: Vorteile interner Beförderungen nach deutschsprachigen Lehrbüchern der Personalwirtschaftslehre¹³

1. Eröffnung von Aufstiegschancen
2. Verbessertes Betriebsklima
3. Anfangsstellungen für den Nachwuchs werden frei
4. Realisation von Aufstiegschancen als Teil des akquisitorischen Potentials
5. Nutzung spezifischer Kenntnisse des Arbeitnehmers über den Betrieb
6. Erhöhung der Bindung an den Betrieb
7. Vertrautheit mit dem Führungsstil und der Unternehmenspolitik
8. Motivation zur Weiterbildung
9. Geringes Fehlbesetzungsrisiko
10. Ersparnis bei Personalwerbe-, Personaleinstellungs- und Einarbeitungskosten
11. Einhaltung des betrieblichen Entgeltniveaus
12. Schnellere Stellenbesetzungsmöglichkeit
13. Transparente Personalpolitik
14. Erhöhung der unternehmensinternen Mobilität

Quelle: Eigene Erstellung nach den Darstellungen in BERTHEL (1995: 177-178), BÖHNER (1994: 101), DRUMM (1995: 269), FUCHS (1974: 99-113); HENTZE (1991: 253-254), SCHOLZ (1993a: 234), STOPP (1993: 45)

Eine solche Übersicht unterstützt den Personalverantwortlichen in der betrieblichen Praxis jedoch nur bedingt bei der Entscheidung zugunsten einer Rekrutierungsalternative, da die relative Bedeutung der einzelnen Motive für die spezifische Situation seines Unternehmens nicht deutlich wird: Das Ausmaß, in dem spezifische Kenntnisse des Arbeitnehmers über den Betrieb (Vorteil 5) das Geschäftsergebnis beeinflussen, wird dadurch determiniert, inwieweit die Erfüllung einer Aufgabe überhaupt spezifische Kenntnisse erfordert. Mithin können spezifische Kenntnisse gar zur kontraproduktiven „Betriebsblindheit“ führen und externe Kräfte können „frischen Wind bringen“. Aussagen über die

¹³ Aus den angeführten Vorteilen interner Beförderungen lassen sich im Umkehrschluß leicht die Nachteile externer Rekrutierungen ableiten, auf deren gesonderte Darstellung hier verzichtet wird.

relative Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege in Abhängigkeit von der jeweils spezifischen Unternehmenssituation sind folglich nur unter Rückgriff auf Theorien möglich (BACKES-GELLNER 1996; BACKES-GELLNER/KRINGS 1997: 33-34), die Bedingungen angeben, unter denen eine interne bzw. eine externe Rekrutierung von Führungskräften besonders vorteilhaft erscheint.¹⁴ Aus diesem Grunde werden im nächsten Abschnitt personalökonomische Theorien vorgestellt, auf die sich die meisten Argumente zurückführen lassen.

An dieser Stelle zu diskutieren ist jedoch die Behauptung geringerer Kosten bei der internen Rekrutierung. Bezüglich der Ersparnis bei Personalwerbe-, Personaleinstellungs- und Einarbeitungskosten führt der Versuch einer exemplarischen Quantifizierung der Personalbeschaffungskosten in Anlehnung an die Berechnung der Fluktuationskosten bei STREIM (1982: 139) zu Gesamtkosten bei der Einstellung einer Führungskraft von 177.000 DM (vergleiche Tabelle 7).

Tabelle 7: Beschaffungskosten einer Führungskraft (Marktwert 120.000 DM)

Kostenart	Betrag
Anwerbungskosten (Anzeigen, Personalberater)	37.000 DM
Auswahl und Einstellungskosten	5.600 DM
Trennungsentschädigung	14.400 DM
Einarbeitungskosten	120.000 DM
Gesamtkosten	177.000 DM

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STREIM (1982: 139)¹⁵

¹⁴ Dieses Ergebnis ist nicht unstrittig. Vielmehr kann das Abwägen der Vor- und Nachteile auch zu der Schlußfolgerung führen, daß „grundsätzlich der Beschaffung von innen der Vorzug eingeräumt werden [sollte]“ (RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT 1996: 118), was die Autoren jedoch nicht davon abhält, im nächsten Satz abschließend zu konstatieren: „Insgesamt wird man beide Beschaffungswege benutzen müssen und nie die eine oder andere Methode alleine verwenden können“ (ebenda: 119).

¹⁵ Gegenüber der Darstellung von STREIM ist auf Entlassungskosten und die Kosten der Minderleistung des ausscheidenden Mitarbeiters im Zuge der Kündigung verzichtet worden, da diese für die vorliegende Fragestellung untergeordnete Bedeutung besitzen dürften. STREIM ermittelt Gesamtkosten in Höhe von DM 261.800 DM in Preisen von 1982.

Sofern man diese Kosten ausschließlich bei externen Rekrutierungen berücksichtigt, ergibt sich aufgrund der Gesamtkosten von ca. 1,5 Jahresgehältern eine klare Präferenz zu Gunsten interner Beförderungen. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, daß diese Kosten - zumindest teilweise - auch bei internen Beförderungen zu berücksichtigen sind. Betrachtet werden sollen im folgenden nur die Anwerbungs- und die Einarbeitungskosten, da damit der größte Teil der Gesamtkosten abgedeckt werden kann.

Bezüglich der Anwerbekosten ist zu beachten, daß interne Beförderungen den Personalbedarf quantitativ nicht lösen können. Vielmehr ist das Rekrutierungsproblem lediglich um eine Hierarchiestufe verschoben: für die Besetzung der durch die Beförderung des internen Kandidaten entstehenden Vakanz sind gleichermaßen Anwerbekosten zu veranschlagen. Selbst wenn diese Stelle ebenfalls durch eine interne Beförderung besetzt wird, bleibt der quantitative Personalbedarf unter der Annahme der Konstanz der Gesamtzahl an Mitarbeitern bestehen. Im Extremfall einer durchgängigen Vakanzkette verlagert sich das Problem auf die Beschaffung von Nachwuchsführungskräften, beispielsweise Hochschulabgängern. Die Anwerbekosten pro Arbeitnehmer mögen mit abnehmender Hierarchiestufe sinken, es ist jedoch nicht zulässig, diese vollständig zu vernachlässigen. Vielmehr müßten die Anwerbekosten bei interner und externer Rekrutierung gegenübergestellt werden.

Einarbeitungskosten können humankapitaltheoretisch durch die Notwendigkeit des Erwerbs spezifischer Kenntnisse begründet werden. Der angegebene Gesamtbetrag von 120.000 DM wurde durch die Annahme einer lediglich 50%-igen Arbeitsleistung innerhalb einer Einarbeitungszeit von einem Jahr geschätzt (STREIM 1982: 139). Daß bei internen Beförderungen Einarbeitungszeiten unberücksichtigt bleiben können, kann mit Bezug auf die Unterscheidung von ALEWELL (1993: 85-89) in arbeitsplatz-, abteilungs- und betriebsspezifisches Wissen kritisiert werden.¹⁶ Im Falle interner Beförderungen entfällt lediglich der Erwerb betriebsspezifischer Kenntnisse, während bezüglich des arbeitsplatzspezifischen und unter Umständen auch des abteilungsspezifischen Wissens Einarbeitungskosten zu berücksichtigen sind. Bei der Besetzung von Führungspositionen oberer Hierarchiestufen multiplizieren sich diese Kosten zudem dadurch, daß aufgrund der in Gang gesetzten Vakanzkette Einarbeitungskosten auf mehreren Arbeitsplätzen zu berücksichtigen sind, in vollem Umfang fallen diese zudem am unteren Ende der Hierarchie auf den Einstiegsarbeitsplätzen an. Im Gegensatz zu den Anwerbekosten steigen folglich die gesamten Einarbeitungskosten mit der Länge der Vakanzkette.

¹⁶ Vergleiche auch KRÄKEL (1997: 177-179). Für Beispiele der verschiedenen Formen spezifischen Humankapitals vergleiche Kapitel II.2.2.2.

Unter Berücksichtigung dieser Gesamteffekte ist eine generelle Präferenz zugunsten interner Beförderungen gegenüber externen Rekrutierungen aufgrund der Rekrutierungskosten nicht zu rechtfertigen. Wenn aber systematische Unterschiede in den unmittelbaren Beschaffungskosten der beiden Rekrutierungsalternativen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden können, ist eine Begründung der Verbreitung interner Beförderungen durch unterschiedliche Beschaffungskosten nicht gerechtfertigt.¹⁷

2. Personalökonomische Erklärungsansätze: Tournamenttheorie, Humankapitaltheorie und Informationsökonomie

In der personalwirtschaftlichen Literatur werden grundsätzlich zwei Ziele, die mit Beförderungsentscheidungen in Unternehmen verfolgt werden können, unterschieden: die Motivationsfunktion und die Koordinationsfunktion (z.B. MILGROM/ROBERTS 1992: 364). Die Koordinationsfunktion, d.h. die richtigen Arbeitnehmer zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Arbeitsplatz zu bringen, hebt die Bedeutung der effizienten Personalzuweisung für den Unternehmenserfolg hervor. Sofern die Heterogenität der Arbeitnehmer in Qualifizierungsunterschieden begründet liegt, liefert die Humankapitaltheorie ein angemessenes Analyseinstrumentarium. Arbeitnehmer, die bezüglich ihrer Fähigkeiten, Talente oder Qualifikationen heterogen sind, werden auf der Basis der Zuweisungsregel auf Arbeitsplätze zugeteilt, die den Unternehmensgewinn maximiert. Die Zuweisung von heterogenen Arbeitskräften auf Arbeitsplätze wird unabhängig von Qualifizierungsunterschieden zum Problem betrieblicher Personalpolitik, wenn bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer unvollständige Information vorliegt. Beförderungen und Rekrutierungen vom externen Arbeitsmarkt stellen Entscheidungen unter Unsicherheit dar, die einem Fehlbesetzungsrisiko unterliegen. Die Informationsökonomie hebt die unvollständige Information des Arbeitgebers bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer hervor und vernachlässigt

¹⁷ Unter Hinweis auf die Vakanzketten kann gleichermaßen das Argument entkräftet werden, daß interne Beförderungen zu einer schnelleren Stellenbesetzung führen (Vorteil 12 in Tabelle 6): An einer Stelle der Unternehmenshierarchie muß der Personalbedarf quantitativ vom externen Arbeitsmarkt befriedigt werden. Bezüglich der Transparenz der Personalpolitik (Vorteil 13) bleibt unklar, aus welchem Grund gerade eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen die Transparenz erhöhen soll. Ganz im Gegenteil ist eine klare Strategie der ausschließlichen Besetzung vakanter Positionen vom externen Arbeitsmarkt wesentlich leichter zu durchschauen als interne Karrierepfade, die unter Umständen weder klar definiert noch eindeutig kommuniziert werden. Inwieweit eine Erhöhung der Transparenz überhaupt ein betriebswirtschaftlich relevanter Vorteil in dem Sinne ist, daß sich kurz- oder langfristig gewinnsteigernde Effekte ergeben, wäre eine darüber hinausgehende Frage. Gleichermäßen ist die Erhöhung der unternehmensinternen Mobilität kein betriebswirtschaftlicher Wert an sich.

den Erwerb dieser Qualifikationen. Humankapitaltheorie und Informationsökonomie gehen folglich gleichermaßen von Fähigkeitsunterschieden als Determinante der Rekrutierungspolitik aus, unterscheiden sich aber darin, ob diese Fähigkeiten erworben und bekannt oder feststehend und unbekannt sind.

Unter Motivationsgesichtspunkten können Beförderungen als Anreiz bzw. Belohnung für gute Leistungen in der Vergangenheit interpretiert werden. Die Analyse der Motivationsfunktion von Beförderungen findet in Tournamentmodellen (Leistungsturnieren) ihren Niederschlag. Mit der Humankapitaltheorie, der Informationsökonomie und der Tournamenttheorie liegen drei verschiedene personalökonomische Theoriekonzepte vor, die zur Erklärung betrieblicher Rekrutierungspolitik herangezogen werden können. Im nächsten Abschnitt wird zunächst die Tournamenttheorie diskutiert.

2.1 Beförderungen als Motivationsinstrument: Principal-Agent-Theorie und Tournamentmodelle

2.1.1 Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Tournamenttheorie

Die Analysen der Agency-Theorie basieren auf der Annahme, daß zwischen Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent) ein Interessenkonflikt, dargestellt durch unterschiedliche Nutzenfunktionen, besteht und jede Vertragspartei im Eigeninteresse (opportunistisch) handelt. Weiterhin geht man davon aus, daß Informationsasymmetrien zugunsten des Arbeitnehmers bezüglich dessen tatsächlichem Arbeitseinsatz vorliegen, der Arbeitgeber also nur unzureichende Informationen über die alternativen Handlungsoptionen wie auch über das tatsächliche Verhalten des Agenten besitzt (hidden action und hidden information) und eine durchgängige Kontrolle der Tätigkeit nur zu prohibitiv hohen Kosten möglich ist (z.B. ELSCHEN 1991: 1004-1005). Die für den Arbeitnehmer in einer solchen Situation entstehende Möglichkeit des nachvertraglichen Opportunismus¹⁸, zugunsten eigener Ziele nur einen suboptimalen Arbeitseinsatz zu zeigen, stellt aus Sicht des Arbeitgebers ein Motivationsproblem dar.¹⁸ Dieser kann beispielsweise durch die Gestaltung von Anreizsystemen versuchen, die Zielsysteme von Organisation und Agent in Übereinstimmung zu bringen.

¹⁸ Das Motivationsproblem bei Führungskräften besteht dabei nicht vorrangig darin, ob diese „bummeln“ oder nicht sondern ob sie Entscheidungen treffen, die den Unternehmenswert maximieren.

Neben linearen Anreizlöhnen oder Prämiensystemen stellen in hierarchisch strukturierten Unternehmen Beförderungen ein mögliches Anreizinstrument dar.¹⁹ Unter der vereinfachenden Annahme homogener Arbeitskräfte²⁰ stehen dann alle Arbeitnehmer einer Hierarchiestufe in einem Wettbewerb (Tournament)²¹ zueinander, wobei derjenige, der das beste Ergebnis zeigt, befördert wird und somit Einkommensverbesserungen sowie zusätzlich Statussteigerungen erzielt (BACKES-GELLNER/GEIL 1997: 473). Als Anreizinstrument dient somit der Lohnunterschied zwischen den Arbeitsplätzen unterschiedlicher Hierarchiestufen

¹⁹ Beförderungsanreize dienen an dieser Stelle dazu, die Arbeitsintensität des Arbeitnehmers zu erhöhen. Alternativ könnten Anreize zur Sammlung betriebsspezifischen Humankapitals ebenfalls als betriebliches Motivationsproblem aufgefaßt werden. Diese werden in dieser Arbeit jedoch im Kapitel zur Humankapitaltheorie (Kapitel II.2.2) behandelt.

²⁰ Nicht alle Vertreter der Tournamenttheorie gehen von homogenen Arbeitnehmern aus. In ihren Fähigkeiten heterogene Arbeitskräfte finden in zweierlei Form Eingang in die Tournamenttheorie. Einmal stellt sich die Frage, wie trotz unterschiedlicher Fähigkeiten, d.h. ex-ante ungleichen Gewinnchancen eine optimale Anreizintensität erreicht werden kann. Je nach Informationsverteilung ist dies durch Handicapssysteme oder Variation der Lohn Differenz zwischen zwei Hierarchiestufen möglich (z.B. KNOEBER/THURMAN 1994, die zusätzlich einen empirischen Test der von der Tournamenttheorie prognostizierten Variationsmöglichkeiten durchführen). Alternativ können Leistungsturniere auch als Selektionsinstrument bei heterogenen Arbeitskräften und Informationsunvollkommenheit interpretiert werden. In diesem Falle bilden Tournamentmodelle jedoch kein Motivations- sondern ein Selektionsargument ab.

²¹ Hier wird nur der *ökonomische* Forschungszweig der Tournamenttheorie betrachtet. Die Tournamentmetapher entspringt ursprünglich soziologischen Forschungsarbeiten (z.B. ROSENBAUM 1984) und diente dort zur Erklärung der Zeitfadabhängigkeit individueller Karriereverläufe. Aktuelle Einkommens- und Statuszuweisungen hängen demnach von Einkommen und Status in der Vorperiode ab, was theoretisch durch das Modell der „sponsored mobility“ (TURNER 1960) erklärt wird, nach dem Individuen sehr früh für einen feststehenden Karriereverlauf selektiert werden. Im Gegensatz dazu konkurrieren im Modell der „contest mobility“ die Arbeitnehmer jeweils frei um Beförderungsmöglichkeiten. Im Zentrum der empirischen Forschung stand dabei neben der Hypothese der Zeitfadabhängigkeit auch das damit verbundene Phänomen sogenannter „Frühstarteffekte in Karrieren“ (KRÄKEL 1994), welches besagt, daß Arbeitnehmer, die am Beginn ihrer Karriere schnell befördert werden, im weiteren Berufsverlauf sowohl eine höhere Beförderungswahrscheinlichkeit besitzen als auch mit höherer Wahrscheinlichkeit obere Hierarchieebenen erreichen (z.B. ROSENBAUM 1979: 229-236). Im Gegensatz zu den meisten ökonomischen Beiträgen zur Tournamenttheorie werden solche Effekte jedoch als dysfunktional angesehen, da es sich um „self-fulfilling prophecies“ handle, wenn erfolgreiche Arbeitnehmer schnell befördert werden, damit als besonders leistungsfähig „gelabelt“ sind und sich ihnen in der Folgezeit aufgrund dieser sozialen Zuschreibung verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen (ebenda: 236), eine informationsökonomische Interpretation der Vorteilhaftigkeit solcher Systeme bei Informationsunvollkommenheit bezüglich der Fähigkeiten heterogener Arbeitnehmer liefert MEYER (1991). Da in dieser Arbeit der Einsatz alternativer Beförderungssysteme aus den damit einhergehenden Effizienzvorteilen abgeleitet werden soll, werden diese soziologischen Arbeiten im folgenden vernachlässigt.

aber auch die Möglichkeit, an einem weiteren Beförderungswettbewerb auf der nächsten Hierarchiestufe teilnehmen zu können. Die Anreizintensität wird im wesentlichen durch die Beförderungswahrscheinlichkeit, d.h. die Anzahl der um die Beförderung konkurrierenden Arbeitnehmer, und die Lohndifferenz zwischen Arbeitsplätzen unterschiedlicher Hierarchiestufen determiniert. In der Unternehmenspraxis wird das Ergebnis eines solchen Beförderungswettbewerbes in der Regel so aussehen, daß eine vakante Führungsposition aus der Reihe der untergebenen Mitarbeiter an denjenigen vergeben wird, der in den vorangegangenen Perioden die höchste Produktivität bzw. die beste Leistung aufwies. Die Bemessung der Länge der Wettbewerbsperiode sowie die Ermittlung eines geeigneten Leistungsindikators ist vom spezifischen Unternehmenskontext abhängig: Lassen sich Indikatoren für die individuelle Leistung nur mit erheblicher Zeitverzögerung oder in großen Abständen ermitteln, wie dies beispielsweise für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen typisch sein dürfte, dann sollte die Wettbewerbsperiode tendenziell großzügig bemessen werden. Welche theoretischen Argumente können nun für die Verwendung von Beförderungen gegenüber anderen personalpolitischen Motivationsinstrumenten angeführt werden?

Der erste wesentliche Vorteil der Anreizgewährung durch Beförderungen liegt in deren relativem Charakter begründet: Entscheidend für die Beförderung ist nicht die absolute individuelle Produktivität sondern die relative Leistung im Vergleich zu den Konkurrenten. Dies ist insbesondere in den Fällen von Bedeutung, in denen der Arbeitgeber zwar den Output eines Mitarbeiters beobachten kann, ein eindeutiger Rückschluß auf den individuellen Arbeitseinsatz jedoch nicht möglich ist, da exogene, ebenfalls nicht quantifizierbare Produktivitätseinflüsse (Schocks) auf den beobachtbaren Output einwirken. So ist beispielsweise das Bereichsergebnis eines Verkaufsleiters nicht nur von dessen Arbeitseinsatz sondern auch von der konjunkturellen Lage bestimmt. Beförderungswettbewerbe sind nun in der Lage, diese exogenen Einflüsse zu filtern, sofern alle um die Beförderungen konkurrierenden Arbeitnehmer in ähnlichem Umfang von diesen betroffen sind. Die Vorteilhaftigkeit des Tournamentsystems hängt somit vom Verhältnis von allgemeinen Schocks zu idiosynkratischen, nur einen Arbeitnehmer betreffenden Schocks ab: Je größer der Einfluß allgemeiner Störvariablen, um so sinnvoller wird die relative Leistungsbewertung (LAZEAR/ROSEN 1981: 856-857; GREEN/STOKEY 1983).

In die gleiche Richtung zielt das meßtheoretische Argument, daß im Gegensatz zu linearen Anreizlöhnen bei einer relativen Anreizsetzung lediglich eine ordinale und keine kardinale Leistungsmessung notwendig ist. Der Vergleich

zweier Leistungen erscheint dabei leichter als die Bewertung gegenüber einem absoluten Maßstab.²²

Zweitens bieten sich Tournamentsysteme in den Fällen an, in denen die zu verteilende Belohnung aufgrund ihrer physischen Beschaffenheit unteilbar ist (O'KEEFFE/VISCUSI/ZECKHAUSER 1984: 28-29).²³ Durch die Ausschreibung eines Wettbewerbes ist die Motivation einer Vielzahl von Mitarbeitern auch in solchen Fällen möglich, da ex-ante das individuelle Anstrengungsniveau durch die *Beförderungswahrscheinlichkeit* bestimmt wird.

Drittens werden als weitere Begründung für die Verwendung von Beförderungen als Motivationsinstrument Opportunismusprobleme auf Seiten des Arbeitgebers angeführt (MALCOMSON 1984).²⁴ Besteht eine asymmetrische Informationsverteilung zugunsten des Arbeitgebers bezüglich der tatsächlichen Leistung des Arbeitnehmers, beispielsweise weil der Arbeitgeber die Absatzzahlen besser beobachten kann, oder das tatsächliche Leistungsergebnis zumindest nicht vor Gericht verifizierbar (legally enforcable) ist, so ist für den Arbeitgeber ein Anreiz gegeben, die Produktivität niedriger anzugeben und somit beispielsweise im Rahmen eines Prämienlohnsystems zusätzliche Prämienzahlungen einzusparen. Dies wird besonders deutlich, wenn die Löhne im Rahmen eines individuellen Anreizkontraktes von der subjektiven Leistungsbewertung durch den Arbeitgeber abhängen. Antizipiert der Arbeitnehmer dieses ex-post Verhalten des Arbeitgebers, wird er schon ex-ante ein geringeres Anstrengungsniveau wählen. Dieser Anreiz wird beseitigt, wenn die zu verteilende Lohnsumme ex-ante durch Selbstbindung des Arbeitgebers fixiert wird und im Rahmen der Leistungsbewertung nur über deren Verteilung zwischen den Mitarbeitern zu entscheiden ist (MALCOMSON 1984: 487). Beförderungschancen können eine glaubwürdige Form der Selbstbindung durch Festsetzung der Belohnungssumme darstellen, wenn ex-ante Beförderungstermin, der mit der Beförderung verbundene Einkommenszuwachs und die Anzahl der zu befördernden Mitarbeiter feststehen.

²² Ob dies zwangsläufig mit geringeren Kosten verbunden sein muß, wird beispielsweise von DYE (1984: 148) hinterfragt. Wenn die Leistung der Kontrahenten aufgrund der Komplexität der Aufgabe einem mehrdimensionalen Vektor entspricht, wie dies beispielsweise bei Abteilungsleitern oder Vorständen der Fall sein dürfte, ist die vergleichende Bewertung nicht a priori einfacher. So erscheint die relative Produktivität von Abteilungsleitern unterschiedlicher Produktparten eines Unternehmens nicht leichter zu ermitteln zu sein als deren absoluten Leistung.

²³ O'KEEFFE/VISCUSI/ZECKHAUSER (1984: 28) führen daneben den intrinsischen Nutzen aus dem kompetitiven Charakter des Wettbewerbs für die Teilnehmer, geringere Überwachungskosten und eine Verbesserung der Risikoallokation als Gründe für die Anwendung von Tournaments an.

²⁴ Eine ähnliche Argumentation, jedoch unter der Annahme interdependenter Produktionsfunktionen zwischen Prinzipal und Agent und der daraus resultierenden Gefahr von moral hazard auf Seiten des Arbeitgebers findet sich in CARMICHAEL (1983b: 60).

Wenn auch eine solche Festsetzung in der Realität kaum beobachtbar ist, so ist es hinreichend, wenn der Belohnungsumfang dem diskretionären Spielraum des Arbeitgebers entzogen ist. Da die Voraussetzung von Beförderungen in der Regel vakante Stellen sind, deren schnelle Besetzung auch im Interesse des Arbeitgebers liegt, dürfte diese Bedingung als erfüllt gelten, sofern aufgrund einer festen Lohnstruktur die mit der Beförderung verbundene Einkommenssteigerung nicht beeinflusst werden kann.²⁵

Empirische Überprüfungen der Tournamenttheorie sind relativ selten, was einerseits darauf zurückzuführen sein dürfte, daß dieser Forschungszweig noch relativ jung ist und andererseits die zur Überprüfung notwendigen Datensätze selten sind. Deshalb beziehen sich zahlreiche empirische Studien auf den Bereich des Sports (EHRENBERG/BOGNANNO 1990a und 1990b; BECKER/HUSELID 1992; FRICK/KLÄREN 1997), wo relativ valide Produktivitätsindikatoren zur Verfügung stehen. Alternativ lassen sich auch experimentelle Forschungsdesigns finden (BULL/SCHOTTER/WEIGELT 1987). Einige empirische Untersuchungen nutzen jedoch die in den USA verfügbaren Datensätze zur Entlohnung von Führungskräften und dort insbesondere von Top-Managern.

Gemäß der Tournamenttheorie sind Beförderungswahrscheinlichkeit und die mit der Beförderung verbundene Lohnsteigerung substitutiv einsetzbare Anreizinstrumente. Die individuelle Beförderungswahrscheinlichkeit kann durch die Anzahl an Wettbewerbern um eine Beförderung operationalisiert werden. Je größer die Anzahl an Arbeitnehmern auf einer Hierarchiestufe, um so größer sollte folglich die mit der Beförderung verbundene Belohnung, d.h. die Einkommensdifferenz zwischen Arbeitnehmern der beiden Hierarchiestufen sein. Approximiert man die Beförderungswahrscheinlichkeit zum CEO durch die Anzahl an Vice Presidents in einer Unternehmung, so prognostiziert die Tournamenttheorie eine positive Korrelation zwischen der Anzahl an Vice Presidents und dem Lohnsatz des CEO's. Die empirischen Befunde zu dieser Hypothese sind uneinheitlich: Während MAIN/O'REILLY/WADE (1993:617) sowie ERIKSSON (1996: 12 und 17) für Dänemark diesen Effekt nachweisen können, bleibt das Ergebnis bei O'REILLY/MAIN/CRYSTAL (1988: 266 und 270) insignifikant.

Desweiteren prognostiziert die Tournamenttheorie eine konvexe Gehaltsstruktur in Unternehmen: mit zunehmender Hierarchiestufe sollten die Löhne überproportional zunehmen, da mit jeder Beförderung gleichzeitig eine Option auf eine weitere Beförderung verbunden ist und dieser Optionswert mit zunehmender

²⁵ Für Beförderungsturniere spricht zudem die tarifliche Regulierung der Lohnstruktur, die eine Entgelt differenzierung gemäß der individuellen Leistung behindert (KRAKEL 1997: 127). Dieses Argument besitzt jedoch für den hier betrachteten Teilarbeitsmarkt für Führungskräfte kaum Relevanz.

Hierarchiestufe aufgrund der, logisch notwendigen, Reduktion von weiteren Beförderungschancen abnimmt (ROSEN 1986: 701f). Besonders hoch sollte der Lohnzuwachs im Falle der Beförderung zum Vorstandsvorsitzenden sein, da von dort kein weiterer Aufstieg mehr möglich ist. Diese Implikation wird durch die empirischen Untersuchungen von MAIN/O'REILLY/WADE (1993) unterstützt, wenn auch die Lohnsteigerung im Falle einer Beförderung geringer ausfällt, als die Autoren aufgrund theoretischen Überlegungen erwarteten, Beförderungen sind mit einer Lohnsteigerung von 10-20% verbunden. Gemäß MAIN/O'REILLY/WADE sind Beförderungen somit nicht die einzige Ursache für Lohnzuwächse, vielmehr führen Beförderungen lediglich zu einer Bewegung vom oberen Ende einer Lohnskala zum unteren Ende der nächsten (ebenda: 612 und 624). Eine Bestätigung findet die Hypothese der konvexen Lohnstruktur in den Arbeiten von LAMBERT/LARCKER/WEIGELT (1993: 438-461) und ERIKSSON (1996: 10-11 und 16) sowie in LAZEAR (1992) und BAKER/GIBBS/HOLMSTROM (1994: 908-910).

Betrachtet man ausschließlich den in den Tournamentmodellen hervorgehobenen Motivationsaspekt von Beförderungen, dann scheint eine Beurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit einer internen gegenüber einer externen Stellenbesetzung leicht zu beantworten: da durch die externe Rekrutierung von Seiteneinsteigern die Beförderungswahrscheinlichkeit der Arbeitnehmer nachgeordneter Hierarchiestufen sinkt und folglich deren Anstrengungsniveau abnimmt, sollte auf externe Rekrutierungen grundsätzlich verzichtet werden. Unter ausschließlicher Berücksichtigung des Motivationsaspektes wäre folglich zunächst immer eine interne Rekrutierung zu wählen.²⁶ Darüber hinaus kann man die differenziertere Frage stellen, in welchen Unternehmen der Einsatz von Beförderungsanreizen gegenüber anderen Motivationsinstrumenten besondere Vorteile besitzt. Es ist zu vermuten, daß in großen Unternehmen mit zahlreichen Hierarchiestufen Beförderungsanreize eine größere Rolle spielen als in kleinen Unternehmen, in denen nur geringe Aufstiegschancen bestehen. Im Branchenvergleich sollten sich interne Beförderungen eher in Wachstumsbranchen finden lassen, in denen durch die Entstehung neuer Arbeitsplätze Aufstiegschancen kreiert werden. Betrachtet man ein einzelnes Unternehmen, sollten sich an der Unternehmensspitze aufgrund der dort fehlenden Beförderungschancen andere Anreizinstrumente finden lassen, Beförderungsanreize und folglich interne Rekrutierungen auf nachgelagerten Hierarchiestufen somit von größerer Bedeutung sein (GIBBONS/MURPHY 1992 und BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 601).

Aus der Motivationsfunktion von Beförderungen lassen sich jedoch auch Argumente für externe Rekrutierungen ableiten. Die Principal-Agent-Theorie, auf der die Tournamenttheorie aufbaut, basiert auf der Grundannahme, daß sich

²⁶ Für eine formale Ableitung vergleiche LAZEAR (1995: 135-136).

Führungskräfte aufgrund privater Informationen opportunistisch verhalten können. Es kann dann jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß die Führungskräfte ihre Informationsvorsprünge auch dazu nutzen, das Ergebnis des Beförderungsturniers zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Zu befürchten sind insbesondere Absprachen zwischen den eigentlichen Konkurrenten des Leistungsturniers:

„Suppose that A, B, and C comprise a pool of inside candidates for a position at a higher level in the firm. Rather than compete for promotion by „overworking“ or informing on rent-seeking activities of others, the candidates may collude not to destroy the rents of ones former colleagues if they are promoted. The competition to be promoted will take place in terms of informal contracts that are made with ones colleagues in return for support in the internal reviews or audits necessary for promotion“ (FAITH/HIGGINS/TOLLISON 1984: 662).²⁷

Diese „Seilschaften“ stellen ein eigenständiges Principal-Agent-Problem dar, dem durch Anreize oder Kontrollmechanismen entgegengewirkt werden kann. Die externe Rekrutierung von Führungskräften liefert in diesem Zusammenhang ein mögliches Kontrollinstrument. Seiteneinsteiger zerstören bestehende Seilschaften und verringern die Möglichkeiten informeller Kontakte, da definitionsgemäß solche Absprachen ex-ante nicht möglich sind. Durch die externe Rekrutierung wird die Produktivität aller Führungskräfte erhöht, da die erwarteten Erträge aus dem Aufbau von Seilschaften sinken (FAITH/HIGGINS/TOLLISON 1984: 662). Aus dem Modell von FAITH/HIGGINS/TOLLISON (1984) lassen sich Hypothesen bezüglich des optimalen Umfangs externer Rekrutierungen ableiten. Diese sollten um so zahlreicher sein, a) je geringer die Einarbeitungs- und Rekrutierungskosten sind, b) je höher die Erträge aus dem Aufbau von Seilschaften sind und c) je weniger sonstige Lösungsmechanismen, z.B. direkte Anreize durch stock-options, eingesetzt werden. Diese Hypothesen werden von den Autoren jedoch nicht empirisch überprüft.²⁸

²⁷ Vergleiche auch HELMICH/BROWN (1972: 378-379).

²⁸ Eine explizite Anwendung der Tournamenttheorie auf die Frage nach externer Rekrutierung oder interner Beförderung liefert darüber hinaus CHAN (1996). Ausgehend von dem motivationstheoretisch fundierten Ergebnis, daß jede externe Rekrutierung die Anreizintensität eines bestehenden Beförderungswettbewerbes reduziert, untersucht CHAN modelltheoretisch die Konsequenzen, wenn anstelle von homogenen Arbeitnehmer in ihren Fähigkeiten heterogene Arbeitskräfte angenommen werden. Die Produktivität ist dann sowohl eine Funktion der Fähigkeiten als auch der Anstrengung. Unter diesen Annahmen kommt CHAN zu dem sicherlich nicht überraschenden Ergebnis, daß externe Rekrutierungen dann sinnvoll sind, wenn der positive Produktivitätseffekt durch den externen Kandidaten aufgrund dessen herausragenden Fähigkeiten den Demotivationsseffekt bei den aktuellen Mitarbeitern überkompensiert. Interne Beförderungen stellen dann zwar noch den Regelfall dar, externe Rekrutierungen sind aber immer dann zu beobachten, wenn der Seiteneinsteiger wesentlich höhere Fähigkeiten aufweist. Als empirisch überprüfbare Hypothese formuliert steigt der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte mit der Streuung der

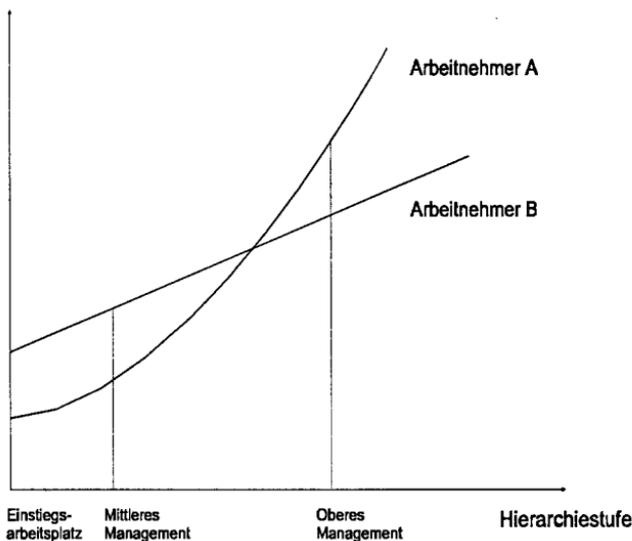
Von den in Tabelle 6 angeführten Vorteilen interner Beförderungen lassen sich die ersten vier auf die Motivationsfunktion von Beförderungen zurückführen. Bei den ersten beiden Argumenten (Eröffnung von Aufstiegschancen und verbessertes Betriebsklima) ist dieser Bezug unmittelbar evident. Die beiden weiteren Argumente deuten darauf hin, daß eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt für Berufseinsteiger erhöht und folglich leistungsfähige und leistungswillige Arbeitskräfte zu einer Bewerbung motiviert werden können.

2.1.2 Kritik an Beförderungen als Motivationsinstrument: die strukturelle Dominanz der Koordinationsfunktion von Beförderungen

Die Diskussion der Tournamenttheorie dient der Begründung, warum im folgenden eine Konzentration auf die Koordinationsfunktion von Beförderungen erfolgt. Die Kritik des Erklärungsbeitrags der Tournamenttheorie für die Forschungsfrage verläuft dabei in zwei Schritten: Erstens wird gezeigt, daß die zuvor dargestellten Vorteile von Beförderungsanreizen durch andere Motivationsinstrumente gleichermaßen erreicht werden können. Diese Argumentation wird bedeutsam, wenn man mögliche Zielkonflikte zwischen dem Allokations- und dem Motivationsziel von Beförderungen diskutiert. Besonders anschaulich lassen sich Zielkonflikte anhand der in Schaubild 1 abgebildeten Darstellung von BAKER/JENSEN/ MURPHY (1988) diskutieren.

Schaubild 1: Der Verstoß gegen das Allokationsziel bei der Orientierung an der aktuellen Leistung bei Beförderungsentscheidungen

Produktivität des Arbeitnehmers



Quelle: BAKER/JENSEN/MURPHY (1988: 603)

Arbeitnehmer A würde im Top-Management eine höhere Produktivität aufweisen als Arbeitnehmer B. Da im Falle einer Orientierung an der aktuellen Leistung bei der Beförderungsentscheidung Arbeitnehmer A schon beim Aufstieg in das mittlere Management gegenüber Arbeitnehmer B das Nachsehen hat, wird er bei der Besetzung einer Vakanz im Top-Management nicht mehr berücksichtigt. Sofern Beförderungen als Belohnung der besseren Leistung in der Vergangenheit ausgesprochen werden (Motivationsfunktion), kommt es zu einer Fehlallokation, da Arbeitnehmer A das obere Management nicht erreicht.

„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“ (KRÄKEL 1997: 123).

Wenn zwei unternehmenspolitische Ziele durch ein Instrument gleichzeitig gelöst werden sollen, sind Zielkonflikte denkbar, in denen die Unternehmensleitung entscheiden muß, ob der Allokations- oder der Motivationsfunktion von Beförderungen Vorrang eingeräumt werden soll. Wenn jedoch zunächst gezeigt werden

kann, daß Beförderungen gegenüber anderen Anreizinstrumenten keine Vorteile besitzen, spricht im Fall von Zielkonflikten nichts für den Einsatz von Beförderungen als Motivationsinstrument. Vielmehr ist in diesem Fall zu erwarten, daß Beförderungen zur Lösung des Allokationsziels eingesetzt werden und zur Motivation der Arbeitskräfte andere Instrumente verwendet werden. Abschließend erfolgt zweitens eine Auseinandersetzung mit dem Argument, daß die weite Verbreitung von Beförderungsanreizen darauf hindeutet, daß der Motivationsfunktion entgegen den theoretischen Überlegungen eine große Bedeutung in der betrieblichen Praxis zukommt.

Bei Beförderungsturnieren besteht die Belohnung in der mit der Beförderung verbundenen Lohnsteigerung, die in Tournamentmodellen durch die Lohndifferenz zwischen zwei Hierarchiestufen operationalisiert wird. Genau hier setzt auch die Kritik an der Verwendung von Beförderungen als Belohnung in Leistungsturnieren an: Theoretisch müßte die Anreizintensität gleich sein, wenn diese Lohndifferenz als monetäre Gratifikation ausgezahlt wird, unabhängig von der Beförderungsentscheidung. Um potentielle Konflikte zwischen Motivations- und Koordinationsziel zu vermeiden, erscheint folglich eine Trennung von monetärer Belohnung und Beförderung sinnvoll.²⁹

So wurde als wesentlicher Vorteil von Beförderungswettbewerben der relative Charakter der Leistungsbewertung genannt. Die Abschirmung von exogenen Störgrößen ist sicherlich ein wesentlicher Vorzug relativer Entlohnungsformen, macht aber nicht zwangsläufig notwendig, daß Beförderungen diese Belohnung darstellen müssen. Monetäre Prämien als Belohnung für die Gewinner interner Leistungswettbewerbe erfüllen diese Aufgabe ebenso gut (z.B. O'FLAHERTY/SIOW 1991: 402). Die Anreizintensität bliebe unverändert, wenn die monetäre Prämie der Lohnsteigerung im Falle einer Beförderung entspräche. Die genannten Vorteile der effizienteren Risikoallokation können durch jegliche Form relativer Leistungsbewertung und Entlohnung unabhängig von deren Kopplung an Beförderungschancen realisiert werden (BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 600). Alternativ können in einigen Fällen relative Leistungsbewertungen

²⁹ Beförderungen besitzen gegenüber anderen monetären Gratifikationen den Vorteil des damit verbundenen Statusgewinns, sie sind ein „position-good“ (BRÜDERL/DIEKMANN/PREISENDÖRFER 1991: 201-202). Da Statuszuweisungen aufgrund der zumeist produktionstechnisch determinierten Hierarchiestruktur knapp sind, können sie von Unternehmen als kostengünstiges Substitut für Lohnerhöhungen angesehen werden (O'FLAHERTY/SIOW 1991). Diesem eher soziologischen Argument, soziale Vergleichsprozesse in die Nutzenfunktion zu integrieren, wird jedoch in der ökonomischen Forschung und insbesondere in den Tournamentmodellen kaum Beachtung geschenkt und soll auch hier nicht weiter verfolgt werden. Nichtmonetäre Komponenten können durchaus Eingang in ökonomische Nutzenfunktionen finden, die Begründung der betrieblichen Beförderungspraxis *alleine* aus Statusüberlegungen heraus erscheint jedoch für eine personalökonomische Betrachtung unangebracht.

von Führungskräften durch die Integration der Branchenentwicklung als Kontrollvariable in linearen Anreizlöhnen eingesetzt werden (ANTLE/SMITH 1986; GIBBONS/MURPHY 1990), so daß aus den Vorteilen der Risikoallokation alleine noch kein hinreichendes Argument für die Verwendung von Beförderungen als Motivationsinstrument abzuleiten ist (HOLMSTROM 1982: 325; BERKOWITZ/KOTOWITZ 1993: 343).

Der gleiche Einwand trifft auch den Vorteil von Beförderungen als Motivationsinstrument, der in der Beseitigung der Opportunismusgefahr auf Seiten des Arbeitgebers besteht, da im Beförderungsfall der Belohnungsumfang ex-ante feststeht und somit Nachverhandlungen nicht befürchtet werden müssen. Auch hier ist nicht unmittelbar einsichtig, warum nicht auch eine ex-ante fixierte monetäre Belohnung dieses Commitmentproblem lösen kann und warum auf Beförderungen rekurriert werden muß. Die im Beförderungswettbewerb notwendige Fähigkeit zur Selbstbindung an eine feste Lohnstruktur würde ersetzt durch eine Selbstbindung an eine zuvor festgesetzte Belohnungssumme (so z.B. in MALCOMSON 1986). Durch Beförderungsanreize kann das Commitmentproblem mithin sogar verschärft werden, wenn zwischen Motivations- und Koordinationsaufgabe ein Zielkonflikt besteht. Ist der Turniergewinner nicht der Kandidat mit dem höchsten Fähigkeitspotential für die vakante Position, ist es für den Arbeitgeber ex-post vorteilhaft, entgegen der vorherigen Absprache nicht den Gewinner zu befördern. Durch den Einsatz von Beförderungsanreizen kommt es somit zu Zeitinkonsistenzproblemen, die bei monetären Belohnungen nicht aufgetreten wären.³⁰ Antizipieren die Arbeitnehmer diese Problematik, kommt es schon ex-ante zu einer Verminderung des Arbeitseinsatzes (WALDMAN 1991; KRÄKEL 1997: 125).

Beförderungen sind nur dann in der Lage, dieses Commitmentproblem besser zu lösen, wenn der Gewinner des Beförderungswettbewerbs gleichzeitig das höchste Potential für die vakante Position besitzt. In diesem Falle wird der Arbeitgeber schon aus Eigeninteresse davon absehen, einen „Verlierer“ zu befördern, da dieser für die Zielposition eine geringere Produktivität erwarten läßt und somit der Unternehmenserfolg vermindert wird (FAIRBURN/MALCOMSON 1994). Es besteht dann aber kein Zielkonflikt zwischen Motivation und Koordination. Wenn Beförderungsanreize in den Situationen, in denen Zielharmonie besteht, ihre besonderen Vorteile entwickeln, wäre es sinnvoll, die Beförderungspraxis

³⁰ Bei homogenen Wettbewerbern sind hingegen Absprachen zwischen dem für die Beförderungsentscheidung zuständigen Vorgesetzten und den Mitarbeitern zu befürchten (Kollusionen). Unabhängig vom Ergebnis des Leistungswettbewerbs würde der Vorgesetzte die Beförderungsentscheidung zugunsten des „Meistbietenden“ aussprechen (FAIRBURN/MALCOMSON 1994: 689; LAFFONT 1988; LAFFONT 1990). Dieses Problem tritt jedoch grundsätzlich bei Leistungswettbewerben unabhängig von der Verwendung von Beförderungsanreizen auf.

zunächst unter Koordinations Gesichtspunkten zu analysieren und die Anreizwirkung als zusätzlichen Vorteil anzusehen.

Bezogen auf die hier formulierte Forschungsfrage könnte ein Vorteil von Beförderungsanreizen zur Lösung des Commitmentproblems trotzdem in den Fällen bestehen bleiben, in denen der Arbeitgeber aus Anreizüberlegungen eine explizite Beförderungspolitik von innen verfolgt und ihm damit zumindest die Option genommen ist, ex-post einen qualifizierteren externen Kandidaten zu wählen. Diese spezielle Form der Selbstbindung des Arbeitgebers kann durch monetäre Gratifikationen nicht erreicht werden. Das individuelle Entscheidungskalkül der Arbeitnehmer ex-ante bei der Wahl ihrer Arbeitsintensität dürfte in den Fällen besonders stark beeinflusst werden, in denen es sich um eine 100%ige, ausschließliche Bindung an eine Rekrutierungsstrategie aus den eigenen Reihen handelt. Diese ist aber im Führungskräftebereich typischerweise nicht vorzufinden. Nur ca. 2% der im Rahmen dieser Arbeit befragten Unternehmen verfolgen eine Rekrutierung ihrer Führungskräfte ausschließlich aus den eigenen Reihen. Faktisch werben Unternehmen in der Regel auch nicht mit einer 100%igen Selbstbindung sondern mit einer „vorzugsweisen“ Rekrutierung von innen.³¹ Der aus der unvollständigen Selbstbindung resultierende diskretionäre Entscheidungsspielraum verringert die Arbeitsintensität der Arbeitnehmer ex-ante, da diese nicht sicher sein können, von externer Konkurrenz geschützt zu sein.

Daneben wird in der Literatur (z.B. MALCOMSON 1984 und auch BRUNELLO/ARIGA/NISHIYAMA/OHKUSA 1995) die abgeschwächte These vertreten, daß die Selbstbindung an eine feststehende Beförderungswahrscheinlichkeit hinreichend ist. In diesem Falle würde die Selbstbindung an eine „vorzugsweise“ und nicht vollständige Rekrutierung aus den eigenen Reihen genügen, sofern der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte und damit ceteris paribus die individuelle Beförderungswahrscheinlichkeit von den Mitarbeitern als konstant angesehen wird.

Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, ist empirisch schwer nachzuweisen. Alleine der Befund einer relativ hohen Quote intern rekrutierter Führungskräfte ist sicherlich kein Hinweis auf eine Selbstbindung. Ein vorsichtiger Hinweis, ob es sich um eine strategische Selbstbindung handelt, kann auf der Basis eines Vergleichs der Rekrutierungspolitik auf unterschiedlichen Hierarchiestufen

³¹ Der entsprechende Abschnitt der Grundsätze der Daimler-Benz AG lautet beispielsweise: „Führungspositionen werden im Konzern vorzugsweise aus den eigenen Reihen besetzt“ (zitiert nach WORISCHEK/DELLER 1993: 143). Daß externe potentielle Arbeitnehmer darin eine glaubwürdige Selbstbindung des Unternehmens sehen, ist insbesondere dann schwierig nachzuvollziehen, wenn man der Ansicht von SADOWSKI/SCHRÖDER (1992) folgt, daß „Selbstdarstellungen von „weichen“ Sachverhalten immer dem Verdacht [unterliegen], zugunsten des Informationsproduzenten gestaltet zu sein“ SADOWSKI/SCHRÖDER (1992: 15).

innerhalb eines Unternehmens ermittelt werden. Unterstellt man begrenzte Informationssammlungs- und -verarbeitungskapazitäten auf Seiten der Arbeitnehmer, wird es für den Arbeitgeber schwierig, eine Politik der bevorzugten Rekrutierung aus den eigenen Reihen glaubwürdig zu kommunizieren. Die Arbeitnehmer werden vorwiegend auf gut sichtbare Indikatoren und „Schlüsselinformationen“ (BÖCKENHOLT/HOMBURG 1990: 1160) bei der Beurteilung der Beförderungspolitik ihres Arbeitgebers und anreiztheoretisch bei der Wahl ihres Anstrengungsniveaus zurückgreifen. Deshalb sollten Arbeitgeber, die auf eine partielle Selbstbindung zurückgreifen wollen, zumindest eine im Zeitverlauf und über das gesamte Unternehmen hinweg homogene Rekrutierungspolitik aufweisen. Da zu dieser Fragestellung keine empirischen Studien vorliegen und im Rahmen dieser Arbeit keine Längsschnittdaten erhoben wurden, muß auf die Überprüfung der intertemporalen Stabilität der relativen Bedeutung der Rekrutierungswege verzichtet werden. Im vorliegenden Datensatz³² kann jedoch die Einheitlichkeit der Rekrutierungspolitik innerhalb des Unternehmens als Indikator herangezogen werden, da Angaben über den Anteil extern rekrutierter Führungskräfte für die obersten drei Hierarchiestufen vorliegen. Für den Fall einer strategischen Selbstbindung wäre zu erwarten, daß der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte auf allen Hierarchiestufen in etwa gleich ist.

Ein möglicher Streuungsparameter zur Abschätzung der Homogenität ist die mittlere absolute Abweichung, die den durchschnittlichen Abstand der Anteile extern rekrutierter Führungskräfte pro Hierarchieebene vom arithmetischen Mittel angibt. Bei drei Variablen (für die 1., 2. und 3. Ebene) mit einem Wertebereich zwischen 0 und 100 kann die mittlere absolute Abweichung zwischen 0 und 55,56 liegen, wobei der Wert um so niedriger ist, je homogener die Beförderungspolitik zwischen den Hierarchiestufen ist. Die mittlere absolute Abweichung innerhalb der Stichprobe beträgt 14,24. Ohne externen Standard ist schwer festzustellen, ob dies ein hoher oder geringer Wert ist. Als Standard kann die mittlere absolute Abweichung des Anteils extern rekrutierter Führungskräfte über alle Unternehmen dienen. Deren Wert beträgt beispielsweise für die 3. Ebene 20,89. Die Rekrutierungspolitik innerhalb eines Unternehmens zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen ist somit nur unwesentlich homogener als die Rekrutierungspolitik aller Unternehmen auf einer bestimmten Hierarchiestufe.

Diese Interpretation bleibt aufgrund fehlender fester Referenzgrößen zwangsläufig subjektiv, es ist jedoch zumindest ein Hinweis darauf, daß sich die Beförderungspolitik der Unternehmen nicht als eine strategische Selbstbindung des Arbeitgebers präsentiert. In dieser Arbeit wird aus diesen Überlegungen heraus nicht von einer strategischen Selbstbindung ausgegangen und allgemeiner die

³² Für weitere Ausführungen zum verwendeten Datensatz vergleiche die Ausführungen in Kapitel IV.

Entscheidung zwischen externer und interner Rekrutierung im Führungskräftebereich nicht als ein zweistufiges Spiel im Sinne von KRÄKEL (1997: 18) rekonstruiert, bei dem der Arbeitgeber in der ersten Runde eine Metaentscheidung über das Karrieresystem trifft, auf die der Arbeitnehmer in der zweiten Runde reagiert.

Ebensowenig kann aus der Unteilbarkeit von Beförderungen die Notwendigkeit einer Verwendung als Motivationsinstrument abgeleitet werden. Zwar sind Beförderungen unteilbar, und im Falle unteilbarer Belohnungen sind Leistungsturniere vorteilhaft. Der Umkehrschluß von der Unteilbarkeit eines personalpolitischen Instruments auf die Notwendigkeit dessen Einsatzes als Motivationsinstrument ist hingegen nicht schlüssig. Das Argument besagt lediglich, daß, falls ein unteilbares personalpolitisches Instrument zu Motivationszwecken eingesetzt werden soll, dieses dann in Form eines Wettbewerbs sinnvoll implementiert werden kann.

Die Kritik von Beförderungen als Motivationsinstrument erfolgte bislang ausschließlich aufgrund theoretischer Überlegungen. Zur Kritik einer Theorie sollte jedoch die Konfrontation mit der beobachtbaren Praxis betrieblicher Personalpolitik herangezogen werden. Wenn trotz der angeführten Kritik an Beförderungsanreizen diese in der betrieblichen Praxis Verwendung finden, könnte dies auf die Fehlerhaftigkeit der personalwirtschaftlichen Theoriebildung bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Motivationsinstrumente hinweisen. Und gerade in der betrieblichen Praxis scheint der Verwendung von Beförderungen als Motivationsinstrument eine große Bedeutung zuzukommen. So verbinden BAKER/JENSEN/MURPHY den Befund der weiten Verbreitung von Beförderungsanreizen mit der Forderung nach einer den empirischen Fakten angemessenen Theoriebildung:

„Promotions are used as the primary incentive device in most organizations, including corporations, partnerships, and universities. The empirical importance of promotion-based incentives, combined with the virtual absence of pay-for-performance compensation policies, suggests that providing incentives through promotion opportunities must be less costly or more effective than providing incentives through transitory financial bonuses. The prediction is puzzling to us because promotion-based incentive schemes appear to have many disadvantages and few advantages relative to bonus-based incentive schemes. [...] We don't understand why firms systematically choose promotion-based incentive systems instead of bonus-based systems, and solving this mystery is an exiting direction of future research“ (BAKER/JENSEN/MURPHY 1988: 600-601).

Steht die personalwirtschaftliche Theoriebildung aber tatsächlich im Widerspruch zu den empirischen Befunden? Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst eine genauere Betrachtung der beobachtbaren Variablen notwendig. Beförderungsanreize stellen ein nicht unmittelbar beobachtbares Phänomen dar, vielmehr schließen die Autoren aus empirischen Befunden, die mit den Hypothesen der Theorie der Beförderungswettbewerbe in Übereinstimmung stehen, auf das

Vorhandensein von Beförderungsanreizen. Insbesondere das Phänomen, daß Lohnunterschiede zwischen Hierarchiestufen wesentlich stärker ausgeprägt sind als Lohndifferenzierungen zwischen Arbeitnehmern der gleichen Hierarchiestufe, Lohnerhöhungen folglich im wesentlichen durch Beförderungen begründet werden, dient als Hinweis auf Beförderungsanreize (ebenda: 599-600).³³ Dieser Befund ist jedoch gleichermaßen informationsökonomisch, ohne Rückgriff auf Motivationsüberlegungen erklärbar: Wenn vor dem Eintritt in ein Unternehmen Unsicherheit bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer besteht, die während der Beschäftigung durch den Arbeitgeber schrittweise abgebaut wird, dann kommt es nach einigen positiven Fähigkeitssignalen zu einer effizienteren Arbeitsplatzzuweisung, d.h. zu einer Beförderung.³⁴ Die damit einhergehende Lohnsteigerung spiegelt einerseits die gestiegene Produktivität wider und ist andererseits ein Schutz gegen mögliche Abwerbeangebote durch externe Arbeitgeber.³⁵

Hinzu kommt, daß aus der Beobachtung, daß Beförderungen an die Arbeitnehmer ausgesprochen werden, die in der Vergangenheit die beste Leistung gezeigt haben, nicht gefolgert werden kann, daß dem Motivationsziel gegenüber dem Koordinationsziel der Vorzug gegeben wurde. Vielmehr wird es in vielen Fällen so sein, daß die Leistung auf dem aktuellen Arbeitsplatz der beste Prediktor für die Leistungsfähigkeit nach einer Beförderung ist, ein Zielkonflikt somit nicht

³³ BAKER/JENSEN/MURPHY beziehen sich vor allem auf die empirischen Studien von MURPHY (1985) und MEDOFF/ABRAHAM (1980). Längsschnittanalysen, welche die Einkommensentwicklung einzelner Arbeitnehmer im Zeitverlauf nachzeichnen, zeigen hingegen wesentlich differenziertere Ergebnisse. So beträgt in der Fallstudie von BAKER/GIBBS/HOLMSTROM (1994: 908-909) die durchschnittliche mit einer Beförderung verbundene Lohnsteigerung 6%, die in der Querschnittsanalyse feststellbare Lohndifferenz zwischen den beiden Hierarchiestufen in einem Zeitpunkt beträgt jedoch 18%. Dies deutet darauf hin, daß nicht etwa Beförderungen die wesentliche Ursache von Lohnsteigerungen sind, sondern vielmehr Arbeitnehmer, die Lohnerhöhungen erhalten, anschließend mit größerer Wahrscheinlichkeit befördert werden. Beförderungen führen somit nur zu einer Bewegung vom oberen Ende einer Lohnskala zum unteren Ende der nächsten. Dieser Befund wird auch von BAKER/HOLMSTROM (1995: 257-258) als Widerspruch zur Tournamenttheorie aufgefaßt: „What this evidence reveals is that even though promotions are essential for wage growth, it would be very misleading to conclude that promotions cause wage growth in the simple manner envisioned by tournament theory. [...] Instead, the obvious inference to be drawn from our data is that there is an underlying third variable, which drives both wage growth and promotions. The natural candidate for a common driver is ability.“

³⁴ In ähnlicher Weise interpretieren BAKER/GIBBS/HOLMSTROM (1994: 916) in der schon genannten Fallstudie ihre empirischen Ergebnisse: „This strongly suggests that the firm uses lower-level job performance to learn about the innate abilities of employees and uses this information in its subsequent promotion decisions.“

³⁵ Vergleiche detaillierter Kapitel II.2.3.

vorliegt.³⁶ Der in Schaubild 1 dargestellte *theoretische* Zielkonflikt wird für die betriebliche Rekrutierungspolitik nur dann relevant, wenn die Produktivitäten der Arbeitnehmer A und B für alle drei betrachteten Hierarchiestufen bekannt sind. In der *Realität* dürfte im Vorfeld einer Beförderungentscheidung auf eine Vakanz im mittleren Management die Produktivität auf den Einstiegsarbeitsplätzen aus der Vergangenheit bekannt sein, über die Produktivität nach der Beförderung liegen unter Umständen mehr oder weniger eindeutige Erwartungen vor, während die zu erwartende Produktivität auf Arbeitsplätzen im Top-Management gänzlich unbekannt sein dürfte. Bezogen auf die Darstellung in Schaubild 1 weiß der Personalverantwortliche gar nicht, daß die beiden Kurven einen Schnittpunkt aufweisen. Die Darstellung von BAKER/JENSEN/MURPHY (1988) bildet somit die theoretische Problematik, nicht aber die betriebliche Entscheidungsgrundlage ab. Sofern ex-ante keine Indikatoren für die Produktivität der Arbeitnehmer für eine Top-Management Position vorliegen, ist es somit durchaus rational, auf die aktuelle Leistung als Beförderungskriterium zurückzugreifen. Falls jedoch ein solcher Indikator gefunden werden könnte, wäre eine unmittelbare Zuweisung von Arbeitnehmer A in das Top-Management bzw. einen Karrierepfad unter Umgehung des mittleren Managements sinnvoll. Bezogen auf die Darstellung in Schaubild 1 käme es folglich nicht zur einer Fehlallokation, da der Personalverantwortliche die Arbeitnehmer A und B auf unterschiedliche Karrierepfade zuweisen würde.

Zudem ist es dem Arbeitgeber möglich, durch aktive Gestaltung der Karrierepfade die Kongruenz der Anforderungen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen herzustellen (KRÄKEL 1997: 278). Der Einsatz von Beförderungsanreizen in Leistungswettbewerben ist theoretisch folglich nur dann mit besonderen Vorteilen verbunden, wenn kein Zielkonflikt zwischen Koordinations- und Motivationsfunktion vorliegt.³⁷ Für die Forschungsfrage wurde zudem abgeleitet, daß aus Motivationsgesichtspunkten interne Beförderungssysteme in der Regel Vorteile gegenüber externen Rekrutierungen besitzen. Zusammenfassend ergibt sich für die Frage nach der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege aus der Diskussion der Tournamenttheorie, daß in den Fällen, in denen Zielharmonie besteht und aus Koordinationsüberlegungen heraus eine interne Rekrutierungspolitik vorteilhaft erscheint, diese Tendenz aufgrund von Motivationsüberlegungen verstärkt wird.

³⁶ „Product managers have greater responsibility than assistant product managers, but both utilize many of the same skills and are evaluated on some of the same criteria“ (COOPER/GRAHAM/DYKE 1993: 103).

³⁷ Zu einer ähnlich kritischen Einschätzung der Anreizwirkung von Beförderungsturnieren gelangen BERKOWITZ/KOTOWITZ (1993).

Abschließend sei nochmals angemerkt, daß die bisherigen Ausführungen nicht als generelle Kritik an der Tournamenttheorie verstanden werden sollen, sondern lediglich als Kritik an deren Anwendung auf Beförderungen als Motivationsinstrument. Beispielsweise läßt sich die Tournamenttheorie alternativ zum bislang vorgestellten Motivationsaspekt auch als Selektionsmechanismus interpretieren, wie ein Zitat von ROSENBAUM zeigt, der in seinen frühen Forschungsarbeiten eine soziologische Interpretation der Tournamentmetapher propagierte:

„Tournaments are systems for selecting the most talented individuals by a series of progressively more selective competitions. Tournaments make selections at each stage, declare some winners, who then compete for the next higher level. People who lose a competition cannot compete with winners since it is inefficient to allow losers - who have been declared less able - to occupy the time and attention of supervisors and the challenging positions on primary career ladders“ (ROSENBAUM 1989: 336).³⁸

2.2 Beförderungen als Koordinationsinstrument bei erworbenen Qualifizierungsunterschieden: Humankapitaltheorie

2.2.1 Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Humankapitaltheorie

Als ein stabiler empirischer Befund auf dem Arbeitsmarkt für Führungskräfte läßt sich die Akademisierung dieser Arbeitnehmergruppe ausmachen: über 80% besitzen einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluß, 36,3% haben ihr Studium mit einer Promotion abgeschlossen. Eine differenziertere Betrachtung des Bildungsstandes in Abhängigkeit vom Alter der Führungskräfte deutet zudem darauf hin, daß die Akademisierung weiter zunimmt: In der Gruppe der unter 40-jährigen weisen weniger als 6% keinen Hochschulabschluß auf, 57,2% haben promoviert (ENQUETE DER UNION DER LEITENDEN ANGESTELLTEN 1997: 22 und 36). Der Vergleich mit den Ergebnissen von POENSGEN (1982a), der für die siebziger Jahre einen geringeren Bildungsstand der deutschen Vorstände feststellt, zeigt, daß es sich dabei um einen langfristigen Trend zu handeln scheint.³⁹

Der hohe Bildungsstand dieser Arbeitnehmergruppe läßt sich am einfachsten unter Rückgriff auf die Humankapitaltheorie (BECKER, GARY S. 1993 [zuerst 1964]) erklären. Humankapital wird dabei aufgefaßt als ein Bestand an produkti-

³⁸ Die Sichtweise ROSENBAUMS, daß Beförderungswettbewerbe vor allem eine Selektionsfunktion erfüllen, scheint heute überwiegend akzeptiert zu sein, so z.B. BORLAND (1992: 258): „Indeed it seems generally accepted, as Holmstrom and Tirole claim, that the major function of promotion and the rank-order tournament within firms is to act as a sorting device [...]“.

³⁹ Vergleiche auch ZAPF (1964) für eine ältere Studie.

ven Fähigkeiten und Können, der die Erwerbsmöglichkeiten bestimmt. Bildungsmaßnahmen erhöhen diesen Bestand und können unter Investitionspunkten analog zu Investitionen in Sachkapital analysiert werden. Einkommenssteigerungen resultieren dabei weniger unmittelbar aus Humankapitalinvestitionen, sondern wirken sich faktisch eher indirekt über eine Erhöhung der Beförderungswahrscheinlichkeit aus (SICHERMANN/GALOR 1990). Humankapital kann neben der schulischen Ausbildung auch im Berufsleben während der eigentlichen Tätigkeit oder bei Lehrgängen erworben werden, reduziert sich somit nicht auf die Schulausbildung. Für den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte sind hier insbesondere die im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführten Management-Development-Programme, aber auch die reine Berufserfahrung durch learning-by-doing bzw. training-on-the-job zu nennen. Die durch unterschiedliche Bildungsinvestitionen hervorgerufene Heterogenität der Arbeitnehmerschaft begründet dann die Zuordnung der Arbeitskräfte auf unterschiedliche Hierarchiestufen: Sofern sich Führungspositionen dadurch von anderen Arbeitsplätzen systematisch unterscheiden, daß sie formale Qualifikationen in größerem Umfang erfordern, sollten Führungskräfte im Durchschnitt einen höheren Bildungsstand aufweisen. Das Koordinationsproblem wird dadurch gelöst, daß Arbeitnehmer, die einen größeren Bestand an Humankapital aufweisen, an oberen Stellen innerhalb der Unternehmenshierarchie angesiedelt werden.

Die Argumente 5 bis 8 aus Tabelle 6 können der Humankapitaltheorie zugeordnet werden. Wie bereits zuvor angedeutet, kann dabei der Vorteil 8, die Motivation zur Weiterbildung sowohl informationsökonomisch als auch humankapitaltheoretisch fundiert werden.

Zur Analyse der Frage, inwieweit Bildungsinvestitionen durch Unternehmen finanziert werden können, liefert die Unterscheidung BECKER's in allgemeines und spezifisches Humankapital die grundlegenden Anhaltspunkte. Unter spezifischem Humankapital versteht man solche Bildungsmaßnahmen, die lediglich die Produktivität des Arbeitnehmers in einem speziellen Unternehmen erhöhen, während allgemeine Bildung zu produktivitätssteigernden Effekten auch in anderen Unternehmen führt. Die Unterscheidung bezieht sich somit auf die Marktfähigkeit der jeweiligen Bildungsart. Für Unternehmen ist es einzelwirtschaftlich nicht rational, in marktfähige Bildungsmaßnahmen ihrer Arbeitnehmer zu investieren und sich damit Abwerbeversuchen ihrer Konkurrenten auszusetzen. Statt dessen wäre es ökonomisch rational, Bildungsanstrengungen zu unterlassen, um im Bedarfsfall qualifizierte Arbeitskräfte mit erhöhten Lohnangeboten von anderen Unternehmen abzuwerben.

Anders stellt sich das betriebswirtschaftliche Kalkül im Falle unternehmensspezifischer Weiterbildungsmaßnahmen dar. Da deren produktiver Nutzen nur in diesem Unternehmen entsteht, reduziert sich die Abwanderungsdrohung durch den Arbeitnehmer, da sich seine Außenoption durch die Bildungsmaßnahme

nicht verbessert hat. In der Humankapitaltheorie wird deshalb eine Teilung von Aufwendungen und Erträgen bei spezifischen Bildungsmaßnahmen vorgeschlagen.

Eine Unterscheidung in betriebspezifische und allgemeine Qualifikationen ist auch erforderlich, wenn die Forschungsfrage nach der Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen beantwortet werden soll. Wenn die für Führungskräfte notwendigen Qualifikationen allgemeiner Natur sind, wählen die Arbeitnehmer ihr optimales Bildungsvolumen gemäß ihrer natürlichen Begabungen und Präferenzen. Für Bildungsmaßnahmen on-the-job tragen sie die Kosten, bleiben jedoch weiterhin mobil. Aus Sicht des Unternehmens weisen interne Beförderungen keine Vorteile gegenüber externen Rekrutierungen auf. Eine Übernahme der Ausbildungskosten durch die Unternehmen in Verbindung mit einer internen Beförderungsstrategie wird erst sinnvoll, wenn entscheidungsrelevante Mobilitätskosten die Führungskräfte an einem Unternehmenswechsel hindern. Diese Mobilitätsbarrieren werden nicht humankapitaltheoretisch begründet, sondern stellen vielmehr modellexogene Größen dar. Die Humankapitaltheorie selbst liefert in diesem Fall keine Implikationen bezüglich der Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungsstrategien, diese müßten vielmehr aus einer Theorie des Mobilitätsverhaltens abgeleitet werden.⁴⁰

Handelt es sich hingegen bei den für Führungskräften notwendigen Qualifikationen in nennenswertem Umfang um betriebspezifische Kenntnisse, werden langfristige Beschäftigungsverhältnisse und interne Karrierepfade sinnvoll:

„By organizing jobs in a skill hierarchy the job ladder allows a relatively painless transition from less to more skilled work: new skills can be learned by working beside someone more skilled rather than through a costly formal training program or prolonged probationary period characterized by low productivity. Also, skilled workers are more likely to be willing to train less skilled workmates where their employment is more or less guaranteed as it would be within an internal labour market“ (BERNARD/SMITH 1991: 355).⁴¹

⁴⁰ Das in Kapitel III vorgestellte Modell liefert Hinweise auf mögliche Mobilitätsbarrieren aufgrund von Informationsunvollkommenheiten, wodurch die arbeitgeberseitige Finanzierung allgemeiner Bildungsinvestitionen effizient werden kann.

⁴¹ Ähnlich auch MORRISON/HOCK (1986: 236-237): „The organization needs to have specific competencies available within its work force. These competencies may take many years to develop. Individuals need to be able to determine what those competencies are and what they must do to acquire them. [The central assumption of this chapter] is that experience at work or in a work-related environment is *the* primary source of career learning for each individual. Our focus is on changes in knowledge, skill, behavior, and personal characteristics that occur by building on previous experience during moves from task to task, job to job, and context to context over longer periods of time.“ [Hervorhebung im Original]

Das Ergebnis solcher aufeinanderfolgender Informationsprozesse on-the-job sind typische, im Zeitverlauf konstante Karrierepfade innerhalb von Unternehmen, die eine bestimmte Sequenz von Arbeitsplätzen umfassen. Diese sind in der Form miteinander verbunden, daß die erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten auf dem nächsten Arbeitsplatz genutzt werden können (MORRISON/HOCK 1986: 237). Im Extremfall kommt es gar zu reinen Senioritätssystemen, bei denen die Beförderung alleine von der Betriebszugehörigkeitsdauer abhängt. Die praktische Bedeutung der Senioritätsregel ist schwer auszumachen,⁴² dürfte für den Führungskräftebereich jedoch eher gering sein.

Aus der Humankapitaltheorie läßt sich die Vorteilhaftigkeit der Teilung von Aufwendungen und Erträgen bei spezifischen Bildungsinvestitionen ableiten (WILLIS 1986: 594). Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie die Teilung der Erträge bei spezifischen Bildungsinvestitionen sichergestellt werden kann.

Ex-post, das heißt nach Erwerb der spezifischen Qualifikationen entsteht ein bilaterales Monopol, in dem beide Vertragsparteien im Falle einer Finanzierung der Bildungsinvestitionen der Ausbeutungsdrohung durch die Gegenseite unterliegen. Dieses duale moral-hazard-Problem führt einerseits dazu, daß der Arbeitnehmer nicht zu einer Beteiligung an spezifischen Bildungsmaßnahmen bereit sein wird, wenn die Beteiligung an den Erträgen ex-post durch das Unternehmen nicht glaubwürdig zugesichert werden kann und daß Unternehmen andererseits ex-post einen Anreiz besitzt zu behaupten, daß der Arbeitnehmer nicht hinreichend Humankapital angesammelt hat. Dies wird zum Problem, da der Bestand an spezifischem Humankapital in der Regel eine nicht justifiable Größe darstellt.⁴³ Andererseits steht der arbeitgeberseitigen Finanzierung der Bildungsmaßnahmen die Fluktuationsneigung des Arbeitnehmers entgegen.

Eine unmittelbar auf das Beförderungproblem bezogene Lösung des dualen moral-hazard-Problems der glaubwürdigen Zusicherung der Teilung der Erträge liefert das theoretische Modell von PRENDERGAST (1993). Dazu greift PRENDERGAST auf die in der Personalökonomie etablierte Annahme zurück, daß Unternehmen eine glaubwürdige Selbstbindung an Arbeitsverträge möglich ist, bei denen die Löhne an Arbeitsplätze gebunden sind. Diese Fähigkeit reicht aus, um den Arbeitnehmern einen Anreiz zur Akquisition von spezifischem Hu-

⁴² Eine Analyse der Tarifverträge in den USA zeigt, daß nur 3% der Unternehmen Seniorität als ausschließliches Kriterium verwenden, während 80% diese als Faktor berücksichtigen (BERNARD/SMITH 1991: 357 vergleiche zur Verbreitung auch MILLS 1985). Zum „Vorurteil“ eines reinen Senioritätsprinzips bei der Beförderung von Managern in Japan vergleiche RUDOLPH (1995).

⁴³ Die einfachste Lösung dieses Problems bestünde selbstverständlich in der Annahme eines Reputationsmechanismus auf Seiten des Unternehmens. Dessen Wirksamkeit ist jedoch in vielen Fällen betrieblicher Personalpolitik nicht ohne weiteres anzunehmen (z.B. SADOWSKI 1991 und CARMICHAEL 1984: 722).

mankapital zu geben, wenn die Belohnung dafür in einer Beförderung zu einem anderen, anspruchsvolleren Arbeitsplatz besteht.⁴⁴ Wenn die Qualifizierungsmaßnahme zur Vorbereitung auf eine anspruchsvollere Arbeitsaufgabe dient, d.h. die Produktivität auf einer hierarchisch höheren Position gesteigert werden soll, wird dem Arbeitgeber der Anreiz genommen, den Arbeitnehmer zu gleichen Bedingungen auf dem alten Arbeitsplatz weiter zu beschäftigen. Dies gilt unter der Annahme, daß der Produktivitätszuwachs den Arbeitnehmer für seine Bildungsanstrengung entschädigt und darüber hinaus ein Deckungsbeitragsüberschuß auf Seiten des Unternehmens verbleibt. Die notwendige Bedingung ist also, daß der ex-post Produktivitätsgewinn aus der Beförderung größer ist als die Lohndifferenz zwischen den beiden Arbeitsplätzen und diese wiederum die Trainingsaufwendungen des Arbeitnehmers übersteigt.⁴⁵

Bezüglich der Frage nach der relativen Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen gegenüber der externen Rekrutierung von Führungskräften sind zusammenfassend aus humankapitaltheoretischen Überlegungen heraus interne Karrierepfade folglich in den Unternehmen zu erwarten, in denen die notwendigen Qualifikationen der Führungskräfte unternehmensspezifisch sind. Der externe Arbeitsmarkt stellt in diesem Fall keine qualifizierten Bewerber bereit. Sofern Führungsfähigkeit eine Form allgemeinen Humankapitals darstellt, können aus der Humankapitaltheorie selbst keine Vorteile interner Beförderungswege abgeleitet werden. Vielmehr wird dann der Rückgriff auf modellexogene Determinanten der Mobilitätsbereitschaft notwendig. In diesem Fall ist die Erklärung der Rekrutierungsstrategien jedoch nicht mehr originär humankapitaltheoretisch. Eine humankapitaltheoretische Begründung der weiten Verbreitung interner Beförderungssysteme wäre folglich geliefert, wenn es sich bei Führungsfähigkeit um eine betriebspezifische Qualifikation handelt.⁴⁶

⁴⁴ CARMICHAEL (1983a) zeigt in einem ähnlichen Modell, daß alleine eine feste Arbeitsplatzstruktur den Opportunismus auf Arbeitgeberseite lösen kann, wenn im Falle einer Nichtbeförderung der Arbeitsplatz von einem weniger erfahrenen Arbeitnehmer übernommen werden muß, somit ein implizites Commitment zu einer internen Beförderungspolitik hervorgerufen durch die Notwendigkeit spezifischen Humankapitals besteht. Das Ergebnis in diesem Modell sind reine Senioritätsregeln für Beförderungen.

⁴⁵ Für eine genauere Modellierung und die daraus ableitbaren Bedingungen einer solchen Beförderungspolitik vergleiche PRENDERGAST (1993). Bedeutsam ist insbesondere, daß eine echte Produktivitätssteigerung durch die Beförderung erreicht werden muß und nicht etwa nur eine Veränderung des Titels. PRENDERGAST (1993: 533-534) begründet damit insbesondere die abweichende Beförderungspolitik bei Rechtsanwälten, bei denen die notwendigen Fähigkeiten nicht signifikant mit dem hierarchischen Rang zunehmen.

⁴⁶ Aus methodologischer Sicht mag hier mit FRIEDMAN (1953) eingewendet werden, daß es sich um eine Kritik der Modellannahmen handelt, Theorien jedoch ausschließlich aufgrund ihrer Vorhersagekraft beurteilt werden sollten. Umformuliert als Gesetzhypothese, vereinfacht in Form einer deterministischen Wenn-Dann-Aussage, sagt die Humankapital-

2.2.2 Kritik des Erklärungsbeitrags der Humankapitaltheorie: Führungsfähigkeit als spezifisches Humankapital?

„There are a number of reasons for this practice [eine interne Beförderungspolitik], of which perhaps the most cited is specific human capital considerations“ (CHAN 1996: 556).

Betrachtet man die personalwirtschaftliche Literatur zur Rekrutierungspolitik von Unternehmen, kann man diese Einschätzung CHAN's der Dominanz der Humankapitaltheorie als Erklärungsansatz sicherlich nachvollziehen: Für die meisten Forscher ist es die Spezifität des Humankapitals, die eine interne Beförderungspolitik bei Führungskräften hervorruft.⁴⁷ Aus wissenschaftstheoretischer Perspektive ist diese Dominanz dann rational, wenn diese Hypothese zahlreichen Falsifizierungsversuchen unterworfen wurde und bislang nicht widerlegt werden konnte, sich also als brauchbar erwiesen hat.

Tatsächlich sind empirische Überprüfungen der humankapitaltheoretischen Implikationen, die eine Operationalisierung der Spezifität von Humankapital aufweisen, bezüglich des Rekrutierungsverhaltens von Führungskräften jedoch selten.⁴⁸ Dies liegt nicht zuletzt darin begründet, daß Humankapitalspezifität eine schwer zu operationalisierende Variable ist (WILLIS 1986: 595).⁴⁹ Selbst der

theorie aus: Wenn Arbeitnehmer betriebsspezifische Qualifikationen besitzen, dann betreiben Unternehmen eine interne Beförderungstrategie. Der Nachweis, daß es sich im Falle von Führungsfähigkeit nicht um eine Form spezifischen Humankapitals handelt, zeigt lediglich, daß die Wenn-Komponente der Aussage nicht vorliegt, die Humankapitaltheorie für diese Situation somit keine Aussage zum Rekrutierungsverhalten trifft. Wenn Führungsfähigkeit eine Form allgemeinen Humankapitals darstellt, bedeutet dies nicht, daß die Existenz interner Beförderungssysteme die Humankapitaltheorie falsifiziert, vielmehr ist diese nicht „aktuell“ und kann aus logischen Gründen in dieser Situation nicht scheitern (vergleiche hierzu allgemeiner ALBERT 1996: 467).

- ⁴⁷ Einer der prominentesten Vertreter dieser These ist KOTTER (1982).
- ⁴⁸ Diese Kritik gilt über die Frage der Rekrutierungspolitik hinaus für die Anwendung der Theorie spezifischen Humankapitals zur Erklärung von Lohnprofilen: „It should be noted, however, that the specific human capital explanation of the higher earnings of the less mobile is purely deductive and is not supported by detailed empirical analyses which have measured the degree of specific human capital held by different workers“ (CREEDY/WHITFIELD 1988: 9).
- ⁴⁹ Häufig wird der Umfang an vom Unternehmen angebotenen Trainingsmaßnahmen als Operationalisierung gewählt, unter der Annahme, daß bei solchen Trainingsmaßnahmen ein hoher spezifischer Qualifikationsanteil zu erwarten ist (z.B. BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY 1986: 255; PFEFFER/COHEN 1984: 559-560). Diese Studien können einen Zusammenhang zwischen dem Umfang an Trainingsmaßnahmen und der Existenz interner Karriereleitern nachweisen. Während diese frühen Autoren noch auf die Problematik ihrer Operationalisierung hinweisen und diese nur aufgrund fehlender alternativer Daten verwenden, wird beispielsweise in KNOLL/KOSS (1995) jegliches unternehmerisches Ausbildungsverhalten als spezifisch angenommen, ohne einen Versuch der Trennung von allge-

Erkenntnisstand bezüglich der Frage, was Führungskräfte überhaupt tun, kann als gering eingestuft werden (z.B. SCHOENFELDT/STEGEGER 1989 oder BARKER 1997). Zweifel an dem spezifischen Charakter von Führungsfähigkeit als Erklärung für interne Beförderungssysteme läßt die empirische Untersuchung von OSTERMAN (1984) aufkommen. Zur Identifizierung unterschiedlicher Systeme interner Arbeitsmärkte für verschiedene „white collar“-Beschäftigtengruppen (sales, managerial, computer und clerical) innerhalb eines Unternehmens untersuchte dieser in einem fallstudienartigen Vergleich die Beschäftigungspolitik von 12 Unternehmen aus der Region Boston. Dabei läßt sich die Präferenz zu Gunsten interner Beförderungen auch im Management in vielen Unternehmen nachweisen. Darüber hinaus bildet OSTERMAN durch direkte Befragung die Spezifität der jeweiligen Tätigkeit durch einen Index ab.⁵⁰ Gemäß der Humankapitaltheorie müßte die Abschottung des internen Arbeitsmarktes mit einer hohen Spezifität der notwendigen Kenntnisse einhergehen. Tatsächlich zeigt sich diese Differenz auch in den empirischen Ergebnissen, die Unterschiede sind jedoch so gering, daß OSTERMAN einen kausalen Zusammenhang zwischen Spezifität und Beförderungspolitik für unwahrscheinlich hält:

„As we might expect, the managerial occupation is most specific (it would involve the most idiosyncratic knowledge of the given firm); however, the differences in scores across the occupations seem minimal. Although there is no standard against which to judge these differences, it does not seem likely that skill specificity can explain differences in subsystem structures“ (OSTERMAN 1984: 176).

Daß interne Karrierepfade zwangsläufig zum Aufbau betriebsspezifischen Humankapitals führen, kritisiert darüber hinaus ALEWELL (1993: 85-89) auf der Basis theoretischer Überlegungen. Innerbetriebliche Mobilität kann ebensogut zu einer Entwertung spezifischen Humankapitals führen, was insbesondere dann zu erwarten ist, wenn der kumulative Erwerb aufeinanderfolgender Qualifikationsbestandteile aufgrund aufgabenkontinuierlicher Arbeitsanforderungen nicht gegeben ist. Dazu trifft ALEWELL (1993: 87) die Unterscheidung in arbeitsplatz-, abteilungs-, betriebs- und branchenspezifisches Humankapital. Betriebspezifi-

meinen Bildungsmaßnahmen zu unternehmen. Eine adäquate Operationalisierung findet sich beispielsweise in BACKES-GELLNER/BÖCK/WIENEKE (1994: 20 Anhang), die direkt nach der notwendigen Einarbeitungszeit externe rekrutierter Arbeitnehmer zum Erlernen der betriebsspezifischen Kenntnisse fragen, dort jedoch für Fach- und nicht für Führungskräfte.

⁵⁰ Zur Konstruktion des Index dienten insgesamt 14 statements, zu denen die Unternehmen ihre Zustimmung oder Ablehnung ausdrücken konnten. Zwei davon lauteten beispielhaft: „Wenn man die Arbeitsaufgabe in ihrem Unternehmen bewältigen kann, kann man dies auch ohne langwierige Einarbeitung in einem anderen Unternehmen.“ Und: „Obwohl die notwendigen Qualifikationen ähnlich erscheinen, sind die jeweiligen Arbeitsabläufe in den Unternehmen so unterschiedlich, daß ein Arbeitsplatzwechsel eine substantielle Umqualifizierung notwendig werden läßt“. (OSTERMAN 1984: 175, Fußnote b).

shes Humankapital umfaßt beispielsweise die Kenntnis der Aufgabenverteilung zwischen den Abteilungen und der Kunden- und Lieferantenbeziehungen. Branchenspezifische Kenntnisse betreffen die verwendete Technologie, die Kostenstrukturen, Hauptkonkurrenten und Geschäftsstrategien. Sofern arbeitsplatz- und abteilungsspezifische Kenntnisse betriebsspezifische Kenntnisse dominieren, führen innerbetriebliche Mobilitätsprozesse zu einer Entwertung des Humankapitals. Humankapitaltheoretische Überlegungen können eine interne Beförderungsstrategie nur dann stützen, wenn betriebsspezifische Kenntnisse gegenüber den anderen Formen des Humankapitals von größter Bedeutung im Führungskräftebereich sind. Zur Frage der relativen Bedeutung der verschiedenen Formen von Humankapital im Führungskräftebereich liegen jedoch keine gesicherten empirischen Befunde vor:

„The degree to which top executives' human capital is firm or industry specific is unclear“ (PAVLIK/SCOTT/TIESSEN 1993: 136).

Indirekt kann die vergleichsweise geringe Bedeutung betriebsspezifischen Humankapitals aus der Untersuchung der Gehälter von CEO's in den USA durch FAITH/HIGGINS/TOLLISON (1984) abgeleitet werden. Die Autoren wählen nicht nur die Betriebszugehörigkeit sondern auch die Anzahl der Jahre, die der CEO schon in seiner momentanen Tätigkeit verbringt, als Variable zur Erklärung des Einkommens des CEO's. Der Koeffizient der Betriebszugehörigkeit weist ein signifikant negatives Vorzeichen auf, während zusätzliche Jahre als CEO das Einkommen signifikant positiv beeinflussen. Interpretiert man die Betriebszugehörigkeit als betriebsspezifisches Humankapital und die Erfahrung als CEO als arbeitsplatzspezifisch, so deuten diese Ergebnisse auf die vergleichsweise geringe Bedeutung betriebsspezifischer Kenntnisse hin.

Zweifel an der Betriebsspezifität des Humankapitals von Führungskräften lassen auch die Forschungsarbeiten aus dem Bereich des Executive Development aufkommen. Dabei stellt sich zunächst heraus, daß den Erfahrungen on-the-job eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen wird als formalen Trainingsprogrammen. Bezüglich der Arbeitsplatzbedingungen, die einen besonderen Lerneffekt hervorrufen, liegen leider kaum Forschungsergebnisse vor.⁵¹ Diese Lücke schließt zumindest teilweise eine Befragung von erfolgreichen Führungskräften in den USA nach deren besonderen Lernerfahrungen in ihrer Karriere, die sie selbst für ihren Karriereerfolg als besonders wichtig herausstellten. Diese können kaum als spezifische Kenntnisse charakterisiert werden. Vielmehr berichten die Befragten über die Fähigkeiten, Mitarbeiter zu motivieren, mit Risiko umzuge-

⁵¹ „While it may be obvious that executives learn on the job, relatively little is known about such learning.“ (MCCALL 1992: 220).

hen, bzw. neuartige Projekte erfolgreich abzuschließen;⁵² Fertigkeiten, die kaum betriebsspezifischen Charakter besitzen dürften.⁵³ Als besonders entwicklungs-trächtig wurden frühe Herausforderungen, frühe Verantwortung, insbesondere Führungsverantwortung sowie Projekt- und Stabzuordnungen identifiziert (MCCALL 1992: 220; MCCALL/LOMBARDO/MORRISON 1988).⁵⁴

Wenn nicht zahlreiche vergebliche Falsifizierungsversuche, welche Argumente sprechen dann für eine Verwendung der Humankapitaltheorie zur Erklärung interner Beförderungssysteme von Führungskräften? Dies liegt meiner Meinung nach im wesentlichen darin begründet, daß die Humankapitaltheorie einen hohen Erklärungsbeitrag in anderen Feldern der Personalwirtschaftslehre besitzt. Deshalb ist es durchaus plausibel, interne Beförderungen von Führungskräften ebenfalls unter Rückgriff auf die Humankapitaltheorie zu erklären, insbesondere da ein alternativer, ähnlich etablierter Erklärungsbeitrag nicht vorhanden ist.

Da sich sowohl die Tournamenttheorie als auch die Humankapitaltheorie als begrenzt geeignet zur Beantwortung der Forschungsfrage erwiesen haben, wird im folgenden die informationsökonomische Erklärung des Rekrutierungsverhaltens dargestellt, um darauf aufbauend ein informationsökonomisches Modell als alternativen Erklärungsansatz bereitzustellen. Dazu wird der Rückgriff auf die Annahme der Spezifität des Humankapitals nicht mehr benötigt, vielmehr soll im folgenden der Einschätzung von PINFIELD/BERNER gefolgt werden, daß sich der Teilarbeitsmarkt von Führungskräften eher durch die Allgemeinheit des notwendigen Humankapitals auszeichnet:

„Managerial ILMs, however, appear to be an entirely new category of ILM distinct from either craft, industrial, or blue-collar employment systems. Individuals in managerial ILMs have portable skills; facilitating mobility across different plants

-
- ⁵² Typische Stellungnahmen der Befragten waren beispielsweise: „I learned to take risk on people.“ „I learned the importance of a leader’s ceremonial role to subordinates.“ „[I learned] how to manage a large team harmoniously.“ „I had to learn to work with two customer systems and sales forces almost overnight.“ (MCCALL 1992: 219).
- ⁵³ Ebenso wenig deuten die von den Unternehmen genannten Schlüsselqualifikationen von Führungskräften darauf hin, daß es sich dabei um betriebsspezifische Qualifikationen handelt. Die Anforderungen an die Führungskräfte der Volkswagen AG umfassen beispielsweise „Flexibilität und Kreativität, unternehmerisches Engagement, Generalist und Fachmann, Orientierung auf Menschen und Kulturen, Umgang mit näherungsweise Wissen, technisches Verständnis, internationale Erfahrung und Kommunikationsfähigkeit“ (POSTH 1990: 370 und allgemeiner auch RUMMLER (1991)).
- ⁵⁴ Es sei an dieser Stelle nur angemerkt, daß sich diese Beschreibungen selbstverständlich auch informationsökonomisch interpretieren lassen. Auch wenn ein breiter Teil der Erfahrung tatsächlich auf Lerneffekte beruht, bleibt immer noch offen, ob alle Manager bei diesem Assignment das gleiche gelernt hätten: „A job that is incredibly developmental for one person can be largely redundant in the growth for another“ (MCCALL 1992: 226).

and organizations as well as vertically within any one unit“ (PINFIELD/BERNER 1994: 49).

2.3 Beförderungen als Koordinationsinstrument bei feststehenden aber nicht beobachtbaren Fähigkeitsunterschieden: Informationsökonomie

2.3.1 Interne Beförderung versus externe Rekrutierung: die Antwort der Informationsökonomie

Fähigkeitsunterschiede zwischen Arbeitnehmern sind nicht zwangsläufig auf unterschiedliche Investitionen in Bildungsmaßnahmen zurückzuführen. Statt dessen können „angeborene“ Fähigkeiten (innate abilities)⁵⁵ für die Heterogenität verantwortlich sein.⁵⁶ Da sich die Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens in der Regel in ihren Arbeitsplatzanforderungen unterscheiden, können durch die effiziente Zuweisung von Arbeitskräften auf Arbeitsplätze Produktivitätsgewinne erzielt werden (Assignment-Problem). Für den in dieser Arbeit betrachteten Arbeitsmarkt für Führungskräfte ist folglich wichtig, daß die Arbeitnehmer auf den oberen Hierarchiestufen die notwendigen Führungsfähigkeiten besitzen, da Fehlentscheidungen im Top-Management mit hohen Folgekosten für die Organisation verbunden sein können (MILGROM/ROBERTS 1992: 364). Die Zuordnungsregel sollte folglich so gewählt werden, daß die talentiertesten Führungskräfte in die Unternehmensspitze gelangen.

Frühe theoretische Arbeiten, die sich mit dem Assignment-Problem beschäftigen (z.B. ROSEN 1978; SATTINGER 1975, auch BARRON/LOEWENSTEIN 1985), gehen hingegen in Anlehnung an die Außenwirtschaftstheorie von einer Zuordnung nach komparativen Produktivitätsvorteilen aus, nach denen lediglich die *relative* Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer über die Arbeitsplatzzuweisung entscheidet. Übertragen auf das Zuordnungsproblem in hierarchisch strukturierten Unternehmen sollten demnach diejenigen Arbeitnehmer an der Organisationsspitze stehen, die unabhängig von ihren absoluten Führungsfähigkeiten relativ zu ihren sonsti-

⁵⁵ Mit dem deutschen Begriff „angeborene Fähigkeiten“ assoziiert man leicht eine genetische Bedingtheit, wodurch die Diskussion unnötigerweise ideologisch belastet wird. Für die folgende Betrachtung ist bedeutsam, daß zum Zeitpunkt des Eintritts in ein Unternehmen diese Persönlichkeitsmerkmale stabil sind, unabhängig ob dies genetisch bedingt oder durch die vorangegangene Sozialisation hervorgerufen wurde. Im folgenden wird abweichend von der etablierten englischen Begriffsbildung deshalb von feststehenden Persönlichkeitseigenschaften oder feststehenden Fähigkeiten gesprochen.

⁵⁶ Diese Fähigkeiten werden von manchen Autoren auch als Humankapital interpretiert. Zur Begründung der Trennung in erlerntes Wissen und Fähigkeiten bzw. Informationen bezüglich der Fähigkeiten vergleiche Kapitel III.4.1.

gen Fähigkeiten die besten Führungsfähigkeiten aufweisen. Auch schlechte Führungskräfte könnten gemäß dem Prinzip einer Zuordnung nach komparativen Vorteilen somit in die Unternehmensspitze gelangen, wenn sie nur für andere Aufgaben noch weniger Eignung zeigen.

Dieses, der Intuition widersprechende theoretische Ergebnis kann nur unter Ausklammerung der Interdependenzen der Produktionsfunktionen der Arbeitnehmer innerhalb einer Organisation sowie der Abhängigkeit der Kapitalproduktivität von den Fähigkeiten der Arbeitnehmer erreicht werden. Innerhalb der personalökonomischen Theorie wird dieser Zusammenhang zunächst unabhängig von formellen hierarchischen Strukturen durch den „scale of resources effect“ formalisiert (ROSEN 1981, empirisch TACHIBANAKI 1988): Unter der Annahme einer positiven Interaktion zwischen den Fertigkeiten der Arbeitnehmer und dem ihnen jeweils zugewiesenen Bestand an sonstigen Produktionsfaktoren wird es effizient, den talentierteren Arbeitnehmer mehr Ressourcen zuzuweisen. Bessere Führungskräfte sollten auf Arbeitsplätzen zu finden sein, die eine hohe Grenzproduktivität der Fähigkeiten aufweisen (WALDMAN 1984a: 96).⁵⁷ Innerhalb hierarchisch strukturierter Organisationen gewinnt der „scale of resources effect“ zusätzliche Bedeutung, da Arbeitnehmer auf oberen Hierarchiestufen nicht nur mit größeren Sachkapitalressourcen ausgestattet sind, sondern zudem ihre Entscheidungen Auswirkungen auf die Arbeitsproduktivität nachgelagerter Organisationseinheiten besitzen. Managemententscheidungen wirken unmittelbar auf die Effizienz des Arbeitseinsatzes der Arbeitnehmer der nächsten Hierarchiestufen und somit mittelbar auf alle nachgelagerten Hierarchiestufen (ROSEN 1982, OI 1983).

„Decisions at each level above the bottom of a hierarchical organization affect the environment and therefore the efficiency of labor inputs at the next lowest level. Though the organization is only linked directly between adjacent levels, improved labor productivity at any given level has indirect effects that successively filter through all lower levels, by recursion“ (ROSEN 1982: 311-312).

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, um so größer wird dieser indirekte Produktivitätseffekt, da mehr Arbeitnehmer von den Entscheidungen beeinflusst werden. Die Führungsaufgabe kann quasi als „public input“ (MACDONALD/MARKUSEN 1985: 279) charakterisiert werden.⁵⁸ Dieser Multipli-

⁵⁷ Die individuelle Produktivität eines Arbeitnehmers wird sowohl durch seine persönlichen Eigenschaften als auch durch die Beschaffenheit des Arbeitsplatzes bestimmt. Zur Tradition dieser Annahme vergleiche insbesondere HARTOG (1981, 1986 und 1988).

⁵⁸ Eine ähnliche Begründung rekurriert auf die Überwachungsaufgabe der Führungskräfte. Selbst bei gleichem Schwierigkeitsgrad der Aufgaben auf unterschiedlichen Hierarchiestufen ist eine Zuordnung der Talentierteren auf die oberen Hierarchiestufen effizient, wenn man unterstellt, daß Arbeitnehmer, die von einem besseren Vorgesetzten überwacht werden, eine höhere Produktivität aufweisen (CALVO/WELLISZ 1979).

katoreffekt kann zudem als Begründung für die durch die Tournamenttheorie (Kapitel II.2.1) motivationstheoretisch erklärte konvexe Lohnstruktur in Unternehmen und die extrem hohen Löhne im Top-Management dienen (ROSEN 1992: 182).⁵⁹

Diese, für streng hierarchisch strukturierte Unternehmen entwickelte Zuweisungsregel behält auch in weniger bürokratisierten Strukturen ihre Gültigkeit und wird nicht durch aktuelle Formen der Arbeitsorganisation wie „lean management“,⁶⁰ Teamorientierung oder Projektorganisation obsolet: Talentierte Führungskräfte werden unabhängig von ihrer formalen Leitungsbefugnis mit mehr Kapital ausgestattet oder erhalten verantwortungsvollere Aufgaben verbunden mit einer Zunahme der Weisungsbefugnis.

Zum Problem betrieblicher Personalpolitik wird die Arbeitsplatzzuweisung jedoch erst durch die in der Regel vorliegenden Informationsunvollkommenheiten. Zum Zeitpunkt, in dem ein Arbeitnehmer bei einem Unternehmen ein Beschäftigungsverhältnis eingeht, besteht auf Seiten des Arbeitgebers unvollständige Information bezüglich der Fähigkeiten, wodurch eine effiziente Arbeitsplatzzuweisung behindert wird. Dieses Informationsproblem kann durch beobachtbare Charakteristika wie Bildungsabschlüsse, die Analyse des bisherigen Werdegangs oder den Einsatz eignungsdiagnostischer Instrumente bei der Personaleinstellung vermindert, jedoch nicht vollständig beseitigt werden. Vielmehr werden zusätzliche Informationen während der beruflichen Tätigkeit generiert, die zu einer Revision der Fähigkeitseinschätzung führen, beschreibbar durch einen Prozeß Bayesschen Lernens (KRÄKEL 1997: 106-115).

Wie dieses Problem über Arbeitsmärkte gelöst wird, d.h. wie mit Hilfe des Marktmechanismus eine effiziente Arbeitsplatzzuordnung erreicht werden kann, untersucht SPURR (1987) am Beispiel des Arbeitsmarktes für Rechtsanwälte in den USA. Aufgrund des „scale of resources effect“ wäre zu erwarten, daß talentiertere Rechtsanwälte mit mehr Kapital, d.h. wichtigeren und größeren Rechtsfällen ausgestattet werden. Dieses Talent ist nicht beobachtbar und offenbart sich während der Beschäftigung in der Anwaltskanzlei und zuvor schon

⁵⁹ Die empirische Überprüfung dieser Hypothese ist leider sehr problematisch, da die dazu notwendige Quantifizierung des Multiplikatoreffektes in unterschiedlichen Unternehmen kaum durchführbar erscheint. Die Formulierung von zwischen den beiden Erklärungsansätzen diskriminierenden Hypothesen dürfte darüber hinausgehende Probleme aufwerfen.

⁶⁰ In der für die Lean Production Bewegung programmatischen Studie von WOMACK/JONES/ROOS (1991) schreiben die Autoren zur Gestaltung von Karrierepfaden: „Mit anderen Worten, die schlanken Unternehmen, die weitgehend ohne Hierarchien der westlichen Unternehmen auskommen, versuchen, ihren Mitarbeitern verständlich zu machen, daß ihre wachsende Fähigkeit, immer schwierigere Probleme zu lösen, die bedeutendste Art des Vorankommens ist, das sie erreichen können, auch wenn sich ihre Titel nicht ändern“ (WOMACK/JONES/ROOS 1991: 209).

teilweise durch die erzielten Leistungen während des Studiums. Um kostenintensive Fehlbesetzungen zu vermeiden, ist deshalb zu erwarten, daß Unternehmen, die größere Fälle bearbeiten, typischerweise ihre Anwälte vor einer dauerhaften Anstellung intensiver beobachten. Diese Intensivierung sollte sich in einer Verlängerung der Screeningphase vor der Beförderung zum Partner niederschlagen. Anhand eines Datensatzes, der ca. 1500 Rechtsanwälte umfaßt, die zwischen 1969 und 1973 ihre Arbeit in New York oder Illinois begannen, weist SPURR erstens nach, daß große Anwaltskanzleien, die typischerweise schwierigere und größere Fälle bearbeiten, gemessen an den Universitätsabschlüssen bessere Absolventen rekrutieren. Darüber hinaus werden Rechtsanwälte in großen Kanzleien später zum Partner befördert und die Beförderungswahrscheinlichkeit ist geringer, was ebenfalls auf eine intensivere Informationssammlung im Vorfeld von Beförderungsentscheidungen hindeutet.⁶¹ Die jeweilige Personalpolitik wird somit bestimmt durch die ökonomischen Konsequenzen der Unsicherheit bezüglich der individuellen Fähigkeiten.⁶²

Der Ansatz von SPURR liefert eine Anwendung der Informationsökonomie auf den Bereich betrieblicher Beförderungspolitik, wobei die Anstellung auf unteren Hierarchiestufen der Informationsgenerierung dient und Arbeitnehmer mit positiven Fähigkeitseinschätzungen auf Arbeitsplätze mit größerer Verantwortung befördert werden. Zur relativen Vorteilhaftigkeit interner Beförderungssysteme gegenüber externer Rekrutierung kann jedoch noch keine Aussage getroffen werden. Im Beispiel der Rechtsanwaltskanzleien ist letztlich ohne Bedeutung, ob ein in dieser Kanzlei „gescreenter“ oder ein externer Rechtsanwalt zum Partner befördert wird, das Zuordnungsproblem wird vollständig durch den Marktmechanismus gelöst, da annahmegemäß alle Marktteilnehmer die gleichen Informationen besitzen. Ein weiteres Beispiel für die Wirkungsweise des Marktmechanismus läßt sich auf dem Arbeitsmarkt für Rundfunkmoderatoren in den USA ausmachen. Dort führt die Karriere typischerweise von peripheren Stationen mit kleiner Hörerschaft zu größeren Anstalten in Ballungsräumen (BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY 1986: 258). Die Arbeitgeber sind mithin indifferent, ob die Arbeitnehmer im Unternehmen verbleiben oder wechseln, da eine

⁶¹ SPURR kann zudem zeigen, daß die Informationen nicht nur betriebspezifisch sind, da die Wahrscheinlichkeit, zum Partner befördert zu werden, für Rechtsanwälte mit Berufserfahrung in anderen Unternehmen signifikant höher ist gegenüber Rechtsanwälten, die keine weitere Berufserfahrung besitzen (SPURR 1987: 524-525). Die im vorangehenden Arbeitsverhältnis generierten Informationen werden offensichtlich ebenfalls für die Beförderungsentscheidung herangezogen.

⁶² Ähnlich argumentieren auch BARRO/BARRO (1990: 465-467), die empirisch zeigen, wie die einer Führungskraft zugewiesenen Ressourcen von der Revision der Fähigkeitseinschätzung abhängen. Neue Informationen über das Talent von Bankvorständen führen dabei zu einer Revision des Verantwortungsbereiches gemessen am Volumen der zugewiesenen Inputfaktoren.

Bezahlung aufgrund des Marktmechanismus immer zum erwarteten Grenzprodukt erfolgen muß (HARRIS/HOLMSTROM 1982: 327). Da die generierten Fähigkeitsinformationen annahmegemäß von allen Marktteilnehmern geteilt werden, führt jede Entlohnung unterhalb der erwarteten Grenzproduktivität zur sofortigen Abwanderung des jeweiligen Arbeitnehmers. Unternehmen können zusätzlich zu ihrem originären Produktionszweck als Karrieresysteme aufgefaßt werden, deren Aufgabe die Bewertung der Fähigkeiten der Mitarbeiter ist.⁶³

Die Rationalität interner Beförderungen resultiert in den informationsökonomischen Modellen aus der Asymmetrie des Informationsstandes zwischen dem aktuellen Arbeitgeber und potentiellen externen Arbeitgebern. Für viele Arbeitsverhältnisse ist es unplausibel anzunehmen, daß die generierten Fähigkeitsinformationen an andere Arbeitgeber transferiert werden. Vielmehr dürfte der aktuelle Arbeitgeber bessere Informationen bezüglich der Fähigkeiten besitzen als außenstehende Arbeitgeber (GREENWALD 1986; BARRON/LOEWENSTEIN 1985).⁶⁴ Aufgrund dieses Informationsvorsprungs ist eine optimale Arbeitsplatzzuordnung eher dem aktuellen Arbeitgeber möglich, während externen Arbeitgebern lediglich die ex-ante Informationen, beispielsweise in Form der beobachtbaren Bildungsabschlüsse, zur Verfügung stehen. Die durch die verbesserte Arbeitsplatzzuordnung entstehenden Quasirenten müssen aber nicht wie im obigen Fall symmetrischer Information aller Rechtsanwaltskanzleien vollständig an den Arbeitnehmer weitergegeben werden. Vielmehr entsteht analog zur Situation betriebsspezifischen Humankapitals ein bilaterales Monopol und die Aufteilung der Renten ist nicht vollständig determiniert. Die Abwanderungsdrohung des Arbeitnehmers für den Fall, daß er nicht die vollständige Rente erhält, ist unglaublich, da die Arbeitsplatzzuordnung durch externe Arbeitgeber aufgrund der ex-ante Einschätzung erfolgt und somit mit geringeren Löhnen verbunden sein wird.⁶⁵ Aus diesem Grunde wird, denkt man die informationsökonomische Argumentation streng weiter, der Lohnsatz weniger von der tatsächlichen Leistung bzw. Produktivität bestimmt als durch die Einschätzung durch den externen Arbeitsmarkt. Der Lohnsatz wird somit auch durch die Art des Arbeitsplatzes bestimmt, d.h. je eher eine Abschottung positiver Fähigkeitsinformationen gegenüber externen Arbeitgebern möglich ist, um so niedriger kann der Lohnsatz gewählt werden. Die Informationen stellen dann ein Aktivum des

⁶³ Der Frage, warum gerade Unternehmen und nicht eigene Institutionen diese Aufgabe übernehmen, bleibt an dieser Stelle offen. Eine Begründung für die Vorteilhaftigkeit des Screenings durch Unternehmen wird in dieser Arbeit in Kapitel III geleistet.

⁶⁴ FARBER/GIBBONS (1996) unterscheiden hier die Begriffspaare „public learning“ und „private learning“.

⁶⁵ Eine solche Lohnreduktion ist insbesondere dann zu erwarten, wenn externe Arbeitgeber von der Kündigung des Arbeitnehmers auf eine geringe Qualität der betreffenden Arbeitnehmer schließen (GREENWALD 1986).

Unternehmens dar, das als Organisationskapital bezeichnet werden kann (PRESCOTT/VISSCHER 1980).⁶⁶ Die Informationen bezüglich der Arbeitnehmer und das daraus resultierende Potential zur Verbesserung der Arbeitsplatzzuordnung sind Teil des Kapitalstocks des Unternehmens (PRESCOTT/VISSCHER 1980: 447-448), dessen Nutzung zur Gewinnmaximierung des Unternehmens beiträgt.⁶⁷

„[...] the firm uses the incumbent employees' tenure in Level 1 to learn about their abilities, and to screen out the least able and the ablest individuals. In contrast, the firm has less information about those hired from outside, and so screen them in their subsequent career moves“ (BAKER/GIBBS/HOLMSTROM 1994: 901).

Als Fazit der informationsökonomischen Betrachtung kann somit zusammenfassend festgehalten werden, daß aufgrund asymmetrischer Informationsstände, bei denen der aktuelle Arbeitgeber gegenüber externen Arbeitgebern einen Informationsvorteil bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer besitzt, interne Beförderungssysteme erklärt werden können. Hingegen weisen interne Beförderungen keine Vorteile gegenüber externen Rekrutierungen auf, wenn die Informationen symmetrisch zwischen dem aktuellen Arbeitgeber und externen Arbeitgebern verteilt sind. Die Symmetrieeigenschaft des Informationsprozesses, d.h. die Sichtbarkeit nach außen determiniert somit gemäß diesen informationsökonomischen Ansätzen die optimale Rekrutierungspolitik.

⁶⁶ PRESCOTT/VISSCHER (1980) beziehen ihre Analyse jedoch nicht auf hierarchisch strukturierte Unternehmen sondern betrachten vielmehr unterschiedliche Fähigkeiten der Arbeitnehmer und die daraus resultierende Arbeitsplatzzuweisung nach komparativen Vorteilen. Zudem besteht das Erkenntnisziel der Autoren nicht in der Beförderungspolitik sondern in der Ableitung von Implikationen bezüglich der Wachstumsrate von Unternehmen.

⁶⁷ SIMON (1981, auch OSTERMAN 1987: 56-57) liefert eine soziologische Begründung interner Beförderungssysteme, indem er die Sozialisation der Mitarbeiter auf die Verfolgung der Unternehmensziele hin als zentrales Organisationsziel betrachtet. Durch interne Qualifizierungen, informationspolitische Maßnahmen, Belohnungen und Sanktionen versorge das Unternehmen die Arbeitnehmer mit Werten und Normen, die mit den Organisationswerten übereinstimmen. Da für Führungskräfte eine lange Sozialisationszeit notwendig sei, finden sich dort typischerweise lange Karriereleitern und Beförderungen von innen, da für diese Beschäftigtengruppe die Normenübereinstimmung besonders wichtig sei und nur über einen langfristigen Prozeß erreicht werden könne. Diese Argumentation ist leicht mit dem hier vorgestellten informationsökonomischen Ansatz unter der ökonomischen Annahme fester Präferenzen vereinbar: Dann ist nicht mehr der Sozialisationsprozeß langwierig sondern es dauert lange um festzustellen, ob die Werte des Mitarbeiters mit denen der Organisation übereinstimmen.

2.3.2 Informationsökonomie als Spezialfall der Humankapitaltheorie? Die Notwendigkeit einer eigenständigen informationsökonomischen Betrachtung

Zuletzt wurde die informationsökonomische Erklärung interner Beförderungssysteme im Gegensatz zur Humankapitaltheorie entwickelt. Es ist jedoch fraglich, ob ein solcher Gegensatz überhaupt besteht oder ob nicht vielmehr die Informationsökonomie eine besondere Spielart, eine Konkretisierung oder ein Spezialfall der Humankapitaltheorie darstellt, der jedoch keiner eigenständigen Betrachtung bedarf, sondern im Rahmen der Humankapitaltheorie analysiert werden kann. So wäre es denkbar, die Informationsakkumulationsmodelle dem allgemeinen Humankapital zuzuordnen und den Fall asymmetrischer Information zugunsten des aktuellen Arbeitgebers gegenüber externen Arbeitgebern im Rahmen der Theorie spezifischen Humankapitals zu analysieren. So subsumiert GARY S. BECKER unter Humankapital nicht nur angeeignetes Wissen sondern faßt die Kenntnis bezüglich der Fähigkeiten und des Potentials von Arbeitnehmern ebenfalls unter den Begriff von Humankapital:

„Expenditures on acquiring knowledge of employees' talents would be a specific investment if the knowledge could be kept from other firms, for then productivity would be raised more in firms making the investment than elsewhere“ (BECKER, GARY S. 1993: 41).⁶⁸

Ganz in diesem Sinne sprechen FELLI/HARRIS (1996: 839) in Anlehnung an JOVANOVIC (1979: 975) von einer informationsökonomischen Interpretation der Humankapitaltheorie. JOHNSON (1978: 275) betrachtet sein informationsökonomisches Job-Shopping Modell nicht als Ersatz oder Substitut für die Humankapitaltheorie sondern als eine spezielle Ausgestaltung, bei der „human capital is acquired, in the early years, as much by learning about jobs as by learning on the job“.⁶⁹ Wenn die informationsökonomische Betrachtung lediglich zu einer Verschiebung der Terminologie führt, die ableitbaren Implikationen jedoch mit denen der Humankapitaltheorie identisch sind,⁷⁰ dann ist eine eigenständige Theoriebildung nicht angebracht. Für eine eigenständige informationsökonomi-

⁶⁸ Ähnliche Argumentationen finden sich bei WALDMAN (1990: 233): „[...] in an environment where human capital is general, but information is private, then to some extent it is as if the human capital were specific“ oder SPENCE (1981: 43): „In fact one can think of the investment in having the firm learn about one's capabilities as a form of specific human capital“. Vergleiche auch KATZ/ZIDERMAN (1990), CHIANG/CHIANG (1990), CHANG/WANG (1995).

⁶⁹ Vgl. auch FARBER/GIBBONS (1996: 1039): „We see our learning model as a complement, not an alternative to the human-capital model.“

⁷⁰ Auf diese Übereinstimmung der Implikationen könnte auch die Dominanz humankapitaltheoretischer Erklärungsansätze innerhalb der Forschung zur betrieblichen Rekrutierungspolitik begründet liegen.

sche Analyse, d.h. der Trennung von erworbenem Wissen und Informationen bezüglich der Fähigkeiten sprechen meiner Meinung nach jedoch folgende Argumente:

Zum einen hat die Diskussion der Humankapitaltheorie gezeigt, daß Führungsfähigkeit kein betriebsspezifisches Wissen darstellt. Da die Annahme spezifischer Informationen, d.h. einer Asymmetrie des Informationsprozesses zu Gunsten des aktuellen Arbeitgebers wesentlich plausibler ist und zudem die Modellbildung durch diese Annahme nicht komplizierter wird, erscheint eine Theorie, die auf dieser Annahme beruht und zudem den gleichen empirischen Gehalt besitzt, wertvoller.

Darüber hinaus liefert die Informationsökonomie Erklärungen für empirische Phänomene aus dem Bereich betrieblicher Beförderungspolitik, die von der Humankapitaltheorie nicht erklärt werden können. So stellen beispielsweise Up-or-Out-Regeln, nach denen Arbeitnehmer, die nach einer bestimmten Frist nicht befördert wurden, das Unternehmen verlassen müssen, aus der Sicht der Humankapitaltheorie ein Rätsel aus dem Bereich der Beförderungspolitik dar, für das in der Informationsökonomie eine rationale Erklärung gefunden werden kann: Wenn Einstiegsarbeitsplätze in Unternehmen eine Screening-Funktion übernehmen und zudem knapp sind, wird die Entlassung von Arbeitnehmern mit negativen Produktivitätssignalen sinnvoll, um diese Arbeitsplätze für „ungescreente“ Nachwuchskräfte zu öffnen (O'FLAHERTY/SIOW 1995).⁷¹ Das gleichzeitige Auftreten von Neueinstellungen und Entlassungen in einem Unternehmen, das humankapitaltheoretisch schwer zu begründen sein dürfte, wird plausibel, wenn Entlassungen aufgrund negativer Fähigkeitsinformationen erfolgen (BARRON/LOEWENSTEIN 1985).

Außerdem existiert ein wesentlicher Unterschied zwischen betriebsspezifischem Wissen und spezifisch anfallenden Informationen.⁷² Spezifisch anfallende Informationen sind zumindest potentiell in allgemein verfügbare Informationen

⁷¹ Im gleichen Modell können die Autoren die Effizienz von „fast tracks“ nachweisen. Erfolgreiche Nachwuchskräfte werden dabei wie bei Up-or-Out-Regeln befördert, erfolglose Arbeitnehmer müssen das Unternehmen jedoch nicht verlassen sondern werden einem Arbeitsplatz außerhalb der Karriereleiter zugeordnet (O'FLAHERTY/SIOW 1995: 717). Die relative Vorteilhaftigkeit der beiden Beförderungssysteme ergibt sich aus der Verfügbarkeit solcher Arbeitsplätze außerhalb der Karriereleiter und den Beschäftigungschancen der entlassenen Arbeitnehmer auf dem externen Arbeitsmarkt.

⁷² Dies gilt für spezifisch anfallende und nicht für arbeitgeberspezifische Informationen, die wie in der Matching-Theorie angenommen wird, nur für die Arbeitsplatzzuweisung bei einem bestimmten Arbeitgeber wertvoll sind. Die zusätzliche Differenzierung in spezifische und spezifisch anfallende Informationen wird vor dem Hintergrund der in Kapitel II.3.1 angeführten Unterscheidung theoretischer Ansätze innerhalb der Informationsökonomie getroffen.

transferierbar. Durch einen glaubwürdigen Informationstransfer können Informationen, die spezifisch bei einem Arbeitgeber anfallen, in allgemeine Informationen transformiert werden. Dies ist bei spezifischem Humankapital nicht denkbar.

Der Unterschied zwischen spezifischem Wissen, spezifischen Informationen und spezifisch anfallenden Informationen läßt sich am Beispiel eines Fabrikarbeiters verdeutlichen. Das know-how zum Bedienen einer nur in diesem Unternehmen verwendeten Maschine stellt spezifisches Wissen dar. Ob ein Arbeitnehmer besonders begabt in der Bedienung dieser Maschine ist, ist eine spezifische Information. Diese Information kann der Arbeitgeber an andere Arbeitgeber kommunizieren, sie ist für diese jedoch ohne Wert, da sie diese Maschine nicht einsetzen und die Fertigkeit nicht auf die Bedienung anderer Maschinen übertragen werden kann. Eine spezifisch anfallende Information wäre demgegenüber die Pünktlichkeit eines Arbeitnehmers an seinem Arbeitsplatz. Diese Information ist in der Regel nur dem aktuellen Arbeitgeber zugänglich, da nur dieser die Anwesenheit beobachten kann. Er kann diese Information jedoch an andere externe Arbeitgeber weitergeben, für die diese wertvoll sein kann, falls sie eine Einstellung des Arbeiters erwägen.

Von einem Informationstransfer kann auch dann gesprochen werden, wenn externe Arbeitgeber aus der Beobachtung des Verhaltens von Arbeitnehmer oder aktuellem Arbeitgeber Rückschlüsse auf die nicht unmittelbar einsehbaren Fähigkeitsinformationen ziehen können.

Wenn beispielsweise Arbeitnehmer aus auf Langfristigkeit angelegten Arbeitsverhältnissen zu einem anderen Arbeitgeber wechseln wollen, kann dieser daraus den Rückschluß auf negative Fähigkeitsinformationen ziehen. Ansonsten hätte der aktuelle Arbeitgeber versucht, den Arbeitnehmer durch höhere Lohnofferten im Unternehmen zu halten. Es kommt dann zu typischen „Adverse-Selection-Effekten“ auf dem Arbeitsmarkt (GREENWALD 1986), die sich auch empirisch nachweisen lassen.⁷³ So zeigen GIBBONS/KATZ (1991), daß die Einstellungswahrscheinlichkeit und der bei der Neueinstellung erzielbare Lohnsatz von Arbeitslosen sinkt, wenn diese nicht aufgrund von Betriebsstillegungen entlassen wurden, sondern der Kündigungs- bzw. Entlassungsgrund nicht zu ermitteln ist. Im Falle von Betriebsstillegungen sind fähigkeitsabhängige Entlassungen eher nicht zu erwarten, da die gesamte Belegschaft im gleichen Umfang betroffen ist. Die signifikante Differenz der Erwerbsmöglichkeiten der beiden Gruppen deutet somit auf „Adverse-Selection-Effekte“ hin.⁷⁴

⁷³ Da die Informationsasymmetrie einen Arbeitgeberwechsel erschwert, kann aus den Adverse-Selection-Modellen“ unmittelbar eine Präferenz für eine interne Beförderungspolitik abgeleitet werden, solange die Qualität der internen Kandidaten die Durchschnittsqualität auf dem externen Arbeitsmarkt übersteigt (GREENWALD 1986: 339).

⁷⁴ Ähnliche Effekte weisen ACEMOGLU/PISCHKE (1996) für Deutschland nach. Danach sind die Erwerbchancen von Absolventen einer Berufsausbildung bei einem Arbeitgeberwechsel abhängig vom Grund des Wechsels. Unter der Annahme, daß die Ausbildungsphase als Screening-Periode genutzt wird und der Arbeitgeber die besten Auszubildenden

Für die betriebliche Beförderungs- und Rekrutierungspolitik ist jedoch der Informationstransfer durch eine Beförderung oder allgemeiner durch die Arbeitsplatzzuordnung von größerer Bedeutung als der Informationsgehalt einer Entlassung. Externe Arbeitgeber, die die Fähigkeitseinschätzung nicht unmittelbar beobachten können, schließen von der Arbeitsplatzzuordnung durch den aktuellen Arbeitgeber auf das Ergebnis des Screening-Prozesses. Eine Beförderung kann als ein positives Fähigkeitssignal interpretiert werden und führt zu erhöhten Lohnofferten externer Arbeitgeber (WALDMAN 1984b, RICARD I COSTA 1988, MILGROM/OSTER 1987, BERNHARDT 1989 UND 1995). Dies führt in den Modellen von WALDMAN (1984b) und RICARD I COSTA (1988) zu einer sozial ineffizienten Verzögerung von Beförderungen.⁷⁵ Für die Arbeitgeber besteht ein Trade-off bei Beförderungen zwischen der Produktivitätserhöhung aufgrund der Verbesserung der Arbeitsplatzzuweisung und der dann notwendigen Lohnerhöhung, hervorgerufen durch den Informationstransfer an externe Arbeitgeber.⁷⁶

Letztlich sollte jedoch das forschungslogische Argument das größte Gewicht besitzen, daß im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Analyse auch Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Personalpolitik abgeleitet werden sollen. Für die vorliegende Forschungsfrage geht es dabei um die relative Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen gegenüber der externer Rekrutierung von Führungskräften. So erklärt die Humankapitaltheorie das Faktum interner Beförderungssysteme mit dem Vorliegen spezifischen Wissens und die Informationsökonomie mit spezifischen oder spezifisch anfallenden Informationen gleichermaßen. Im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Analyse, bei der gegenüber einer reinen Erklärung des Phänomens die Bedingungen für die Entstehung interner Beförderungssysteme im Vordergrund stehen, wird die Unterscheidung in Wissen und Informationen bedeutend. Es ist keineswegs von vornherein selbstverständlich, daß in den Unternehmen, in denen betriebspezifisches Wissen relevant ist,

übernimmt, deutet ein Arbeitgeberwechsel nach der Ausbildung auf eine geringe Qualitätseinschätzung hin und der neue Arbeitgeber sollte einer Anstellung nur zu geringeren Löhnen zustimmen. Dieser Effekt ist hingegen nicht zu erwarten, wenn das Beschäftigungsverhältnis wegen exogener Gründe, beispielsweise der Wehrpflicht aufgelöst wurde. Tatsächlich zeigen sich signifikant bessere Erwerbchancen bei den Arbeitnehmern, die nach dem Wehrdienst und nicht unmittelbar nach der Ausbildung den Arbeitgeber gewechselt haben (ACEMOGLU/PISCHKE 1996).

⁷⁵ Diese Ansätze werden im nächsten Abschnitt (Kapitel II.3.2) nochmals aufgegriffen und in den Kontext informationsökonomischer Forschung eingeordnet.

⁷⁶ MILGROM/OSTER (1987) verwenden diesen Gedanken zur ökonomischen Erklärung von Diskriminierung in Unternehmen. Die Verzögerung von Beförderungen und Lohnsteigerungen sollte vor allem bei den Arbeitnehmergruppen verstärkt zu finden sein, die eine geringe Sichtbarkeit gegenüber externen Arbeitgebern aufweisen (Invisibility Hypothesis). Dazu treffen sie die Annahme, daß vor allem ohnehin benachteiligte Gruppen durch eine geringe Sichtbarkeit ausgezeichnet sind.

gleichzeitig auch spezifische Informationen vorliegen. Vielmehr sind kombinatorisch vier Konstellationen denkbar: 1. spezifisches Wissen/spezifische Informationen, 2. spezifisches Wissen/allgemeine Informationen, 3. allgemeines Wissen/spezifische Informationen und 4. allgemeines Wissen/allgemeine Informationen. Während die Fälle 1 und 4 unproblematisch sind, resultieren aus den Fällen 2 und 3 aus beiden Theorien unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen. Im Fall 2 wäre aus humankapiteltheoretischen Überlegungen heraus interne Beförderungen zu empfehlen, während die Informationsökonomie keine Vorteile gegenüber externen Rekrutierungen begründen kann. Für den 3. Fall würde hingegen die Informationsökonomie die relative Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen herausstellen. Humankapitaltheorie und Informationsökonomie sind somit entgegen der eingangs zitierten Auffassungen nicht vollständig deckungsgleich in ihren Aussagen zur Rekrutierungspolitik, wodurch eine weitere informationsökonomische Theoriebildung sinnvoll wird.

3. Zwischenfazit: Forschungsdefizit und Gang der Untersuchung

Die Ergebnisse der Anwendung dreier personalökonomischer Theorien (Tournamenttheorie, Humankapitaltheorie und Informationsökonomie) auf die Forschungsfrage nach der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege bei der Führungskräftebeschaffung können in zwei Thesen zusammengefaßt werden:

1. Sowohl der motivationstheoretische Zweig der Tournamenttheorie als auch die Humankapitaltheorie können zur Beantwortung der Forschungsfrage nach der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege im Führungskräftebereich nicht hinreichend beitragen. Der wesentliche Kritikpunkt an der motivationstheoretischen Perspektive besteht darin, daß Beförderungen vorrangig zur Lösung des Koordinationsproblems eingesetzt werden sollten. Die humankapitaltheoretisch ausgerichtete Forschung konnte hingegen bislang einerseits keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Grad der Spezifität des eingesetzten Humankapitals und der betrieblichen Rekrutierungsentscheidung herstellen. Andererseits fehlt es an empirischen Belegen, daß es sich bei den notwendigen Qualifikationen im Führungskräftebereich um spezifisches Humankapital handelt. Aus diesen Gründen erscheint eine genauere Betrachtung des dritten personalökonomischen Forschungszweiges, der Informationsökonomie, durchaus fruchtbar.

2. Die informationsökonomische Erklärung der Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen wird mit der Asymmetrie von Informationsprozessen bezüglich der Fähigkeiten zwischen dem aktuellen und potentiellen externen Arbeitgebern begründet. Dabei wird unterstellt, daß der aktuelle Arbeitgeber bezüglich der Fähigkeiten interner Kandidaten bessere Informationen besitzt als bei externen

Bewerbern und folglich durch interne Rekrutierungen das Fehlbesetzungsrisiko reduziert werden kann. Dies ist sicherlich ein bedeutsamer Aspekt. Es ist jedoch zu fragen, ob nicht weitergehende Einflußfaktoren auf den Informationsakkumulationsprozeß einwirken, die das Ausmaß des Fehlbesetzungsrisikos und damit den Nutzen einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen beeinflussen. Lassen sich beispielsweise systematische Unterschiede im Ausmaß des Informationsvorsprungs zwischen Unternehmen ausmachen und worauf sind diese Unterschiede zurückzuführen? Inwieweit spielen nicht nur Informationsakkumulations- sondern auch Informationsverarbeitungsprozesse innerhalb von Unternehmen eine Rolle?

Der folgende systematische Überblick über bestehende informationsökonomische Theoriekonzepte soll die Frage beantworten, inwieweit durch die Anwendung dieser Modelle auf die hier gestellte Forschungsfrage weitere Implikationen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege zu erwarten sind: Welche weiteren informationsökonomischen Forschungsergebnisse können zur Klärung der Forschungsfrage beitragen?

3.1 Systematisierung informationsökonomischer Theorieansätze, Forschungsdefizit und Einordnung der Arbeit in den Forschungskontext

Informationsökonomische Theorien lassen sich grundsätzlich in Informationstransfermodelle und Informationsakkumulationsmodelle unterscheiden (FARBER/GIBBONS 1996).⁷⁷ Informationstransfermodelle treffen die Annahme asymmetrisch verteilter Informationen bezüglich produktivitätsrelevanter Persönlichkeitseigenschaften zu Gunsten der Arbeitnehmer. Falls die informierte Partei, hier die Arbeitnehmer, diese Informationsasymmetrie aktiv überwinden wollen, spricht man von Signalingmodellen (SPENCE 1973). Informationen können durch Investitionen in Signale (z.B. Bildungsabschlüsse) glaubwürdig an den Arbeitgeber übermittelt werden, sofern der Signalerwerb mit Kosten verbunden ist und diese Kosten negativ mit der Produktivität korreliert sind. Screeningmodelle (SALOP/SALOP 1976) basieren ebenfalls auf der Annahme asymmetrischer Information zu Gunsten des Arbeitnehmers. Im Gegensatz zu den Signalingmodellen werden hier die Arbeitgeber aktiv, indem sie durch alternative Vertragsangebote eine Selbstselektion der Arbeitnehmer auf unterschiedliche Arbeitsplätze erreichen. Bezogen auf die betriebliche Rekrutierungs- und Beförderungspolitik könnte das Angebot alternativer Karrierepfade zu einer Selbstselektion führen. Der Anreiz zur wahrheitsgemäßen

⁷⁷ Die folgende Systematisierung ist zusammenfassend in Schaubild 2 am Ende dieses Kapitels dargestellt.

Offenbarung der Information besteht darin, daß die Kosten einer falschen Arbeitsplatzwahl auf den Arbeitnehmer übertragen werden, er für eine falsche Informationsweitergabe bestraft wird. Durch die Signalingtheorie läßt sich alternativ zur Humankapitaltheorie das bereits zuvor beschriebene Bildungsverhalten der Führungskräfte erklären. Signaling- und Screeningmodelle beschäftigen sich jedoch mit der Überwindung vorvertraglicher Informationsasymmetrien, während in dieser Arbeit die Informationssammlung während der Beschäftigung analysiert wird.

Informationsakkumulationsmodelle basieren auf der Annahme, daß sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber bei Vertragsabschluß über die relevanten Eigenschaften nur unvollständig informiert sind. Um eine effiziente Arbeitsplatzzuweisung zu erreichen, wird die Sammlung von Informationen im Vorfeld der Zuweisungsentscheidung notwendig.⁷⁸ Innerhalb dieser Informationsakkumulationsmodelle wird danach unterschieden, ob neben dem aktuellen Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer auch externe Parteien das Ergebnis des Prozesses der Sammlung von Informationen beobachten können. Im folgenden wird von symmetrischen Informationsprozessen gesprochen, wenn neben dem aktuellen Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer auch externe Arbeitgeber das Ergebnis beobachten können und somit eine Einschätzung der Fähigkeiten der Arbeitnehmer vornehmen können. Bei asymmetrischen Informationsprozessen kennen hingegen nur der Arbeitnehmer und der aktuelle Arbeitgeber, nicht aber externe Arbeitgeber das Ergebnis des Informationsprozesses. Die Unterscheidung in symmetrische und asymmetrische Informationsprozesse bezieht sich somit auf die Unterschiede im Informationsstand des aktuellen Arbeitgebers gegenüber dem Informationsstand externer Arbeitgeber.⁷⁹

MACDONALD (1980) entwickelt ein Grundmodell, in dem individuelle Lernprozesse als Investition abgebildet werden. Dieser Ansatz wurde durch FARBER/GIBBONS (1996) zu einem umfassenden Lernmodell erweitert. In diesem dynamischen Modell liefert der Bildungsabschluß die erste Fähigkeitsinforma-

⁷⁸ Auch Tournamentmodelle können nicht nur, wie zu Beginn dieses Kapitels dargestellt, zur Analyse der Motivationswirkung von Beförderungen herangezogen werden, sondern können alternativ im Rahmen der Informationsakkumulation analysiert werden (GIFFORD/KENNEY 1986; LAZEAR/ROSEN 1981: 860-861). Wenn die Leistung in der Vergangenheit einen guten Prediktor für das Leistungspotential auf der nächsthöheren Hierarchiestufe darstellt, ist es rational, den Arbeitnehmer mit der besten Leistung zu befördern. Gleichzeitig werden die Arbeitnehmer aufgrund der Beförderungsaussicht zusätzliche Anstrengung zeigen, Koordinations- und Motivationsziel stehen nicht im Widerspruch zueinander. Darüber hinausgehende Implikationen, in welchen Fällen externe Rekrutierungen sinnvoll werden, können jedoch aus der Tournamenttheorie nicht abgeleitet werden.

⁷⁹ Diese zentralen Überlegungen zur Symmetrieeigenschaft des Informationsprozesses werden in Kapitel III 4.2 nochmals aufgegriffen und im Rahmen des dort vorgestellten Modells diskutiert.

tion, die durch weitere Beobachtung während der Beschäftigung ergänzt bzw. revidiert wird. Diese Informationen sind annahmegemäß für alle Marktteilnehmer verfügbar, es handelt sich um einen symmetrischen Informationsprozeß. Im Gegensatz dazu begründen BARRON/LOEWENSTEIN (1985) die Existenz interner Arbeitsmärkte in einem Akkumulationsmodell mit asymmetrischem Informationsprozeß. Sofern nur der aktuelle Arbeitgeber nicht aber externe Arbeitgeber die Fähigkeitsinformationen erhalten und somit für die Arbeitsplatzzuweisung nutzen können, werden interne Beförderungen effizient. Die Implikationen dieser Akkumulationsmodelle bezüglich der Beförderungspolitik werden somit durch die relativen Informationsstände von aktuellem Arbeitgeber und externen Arbeitgebern bestimmt. Sofern externe Arbeitgeber die Fähigkeitseinschätzung beobachten können, liegen symmetrische Informationsprozesse vor, im Falle einer Abschottung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt handelt es sich um asymmetrische Informationsprozesse.

Ausgehend von diesen beiden Extremfällen werden in der Folgezeit die für die Forschungsfrage interessanten asymmetrischen Informationsmodelle entwickelt, bei denen externen Arbeitgebern aufgrund beobachtbarer Indikatoren partiell Rückschlüsse auf das Ergebnis der Einschätzungsrevision möglich sind. Der Schwerpunkt der Forschung verschiebt sich hierbei von der eigentlichen Informationssammlung zur Betrachtung des Informationstransfers (Informationsexternalitäten). So kann die Entlassung eines Arbeitnehmers als negativer und die Weiterbeschäftigung als positiver Fähigkeitsindikator aufgefaßt werden (BERNHARD 1989; WALDMAN 1990; LAING 1994; ACEMOGLU/PISCHKE 1996). Ebenso können Beförderungen als positiver Fähigkeitsindikator herangezogen werden (BERNHARD/SOONES 1993; BERNHARD 1995; MILGROM/OSTER 1987) oder der beobachtbare Gruppenoutput liefert bei Teamproduktion Informationen bezüglich der individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder (MORI 1991). Je genauer dieser Informationstransfer an den externen Arbeitsmarkt die tatsächlichen Fähigkeiten widerspiegelt, um so besser sind die Beschäftigungschancen des Arbeitnehmers auf dem externen Arbeitsmarkt und um so geringer wird die Informationsrente für den aktuellen Arbeitgeber. Zusammenfassend lassen sich diese Modifikationen asymmetrischer Informationsprozesse im Modell von LAZEAR (1986), der einen kontinuierlichen „Index der Sichtbarkeit“ bildet, der asymmetrische und symmetrische Informationsprozesse als Extremfälle beinhaltet.

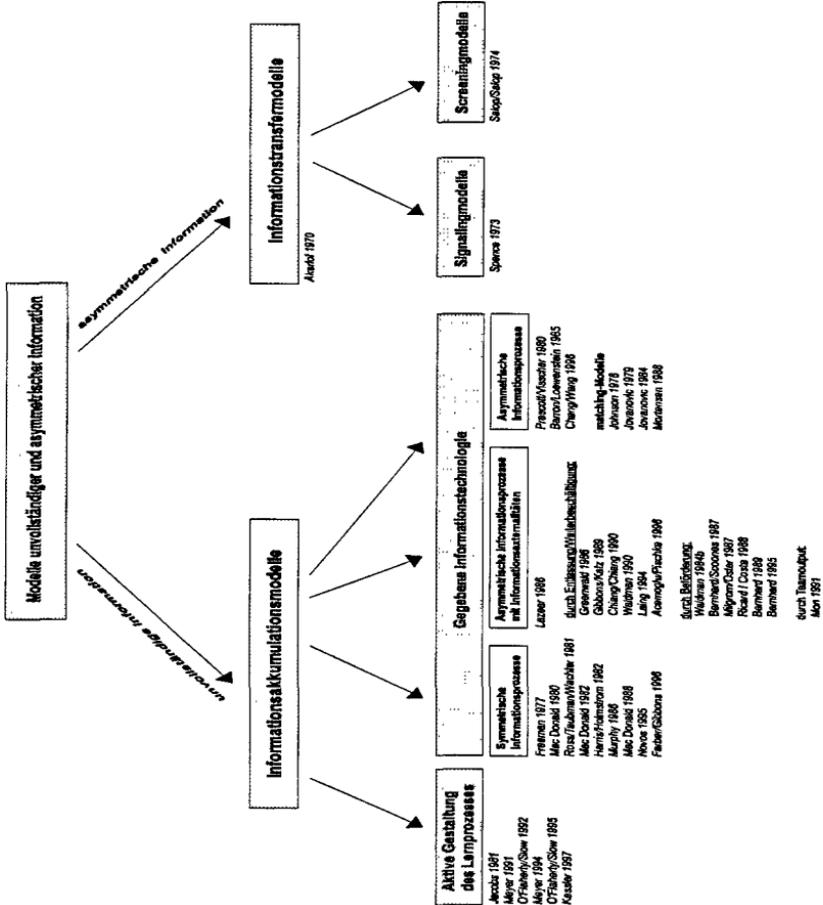
In diesem Sinne stellen auch Matchingmodelle (MORTENSEN 1988 und GAREN 1988) einen Spezialfall der Informationssammlung dar. Diese Modelle bauen auf den Annahmen auf, daß die individuelle Arbeitsproduktivität arbeitgeberspezifisch ist und die Qualität einer Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehung erst während der Beschäftigung bewertet werden kann. Diese Information ist im Falle eines Arbeitgeberwechsels aufgrund des spezifischen Charakters wertlos. Erklärt werden kann damit die höhere Fluktuationsneigung junger Arbeitnehmer („job

shopping“), da diese weder ihre eigenen Fähigkeiten abschätzen können noch welcher Arbeitsplatz ihren Fähigkeiten entspricht (detaillierter in JOHNSON 1978). Langfristige Beschäftigungsverhältnisse deuten auf eine hohe Matchqualität hin, Beförderungen sind das Resultat eines guten „Matches“ und Unternehmenswechsel entstehen durch schlechte Matchinginformationen und sind deshalb zu Beginn der Tätigkeit besonders wahrscheinlich. Aus der Sicht der Arbeitnehmer läßt sich der optimale Karrierepfad ableiten: wenn sich die Arbeitsplätze in der Varianz ihrer Verdienstmöglichkeiten unterscheiden, sollten die Arbeitnehmer zunächst die Arbeitsplätze „ausprobieren“, die das größte Risiko aber auch die größte Verdienstchance (Varianz der Einkommen) beinhalten (JOHNSON 1978). Für die Forschungsfrage sind Matchingmodelle jedoch nur bedingt geeignet, da sie die Annahme treffen, daß die generierten Informationen vollständig matchspezifisch sind, was jedoch aufgrund fehlender empirischer Belege bei einer informationsökonomischen Modellbildung nicht einfach als Annahme gesetzt werden soll. Vielmehr sollten innerhalb eines Modells unterschiedliche Grade der Spezifität abgebildet werden können. Die Situation spezifischer Informationen im Sinne der Matchingtheorie kann dabei als vollständige Abschottung der Informationsprozesse gegenüber externen Arbeitgebern im Sinne der zuvor dargestellten asymmetrischer Informationsmodelle interpretiert werden.

Die Möglichkeit einer gezielten Beeinflussung von Informationsakkumulationsprozessen durch den Arbeitgeber zeigt Meyer (1994). Sie ermittelt die aus Informationsgesichtspunkten optimale Zusammensetzung von Projektteams bei Teamproduktion, wenn sich individuelle Fähigkeiten nur am Teamoutput messen lassen (auch KESSLER 1997). Wenn zwei Kandidaten für eine anstehende Beförderungsentscheidung beobachtet werden und sich der Informationsbildungsprozeß über zwei Perioden erstreckt, kann die Bevorzugung des in der ersten Periode erfolgreicherer Kandidaten durch die Veränderung der Arbeitsinhalte effizient sein (MEYER 1991). Zu welchem Zeitpunkt Informationsprozesse abgebrochen werden sollen, ermitteln O'FLAHERTY/SIOW (1992) mit Hilfe von „Stopping Rules“ auf der Basis des Informationswertkonzeptes. Die optimale Wahl der Anzahl gescreenter Arbeitnehmer und der Dauer des Screening-Prozesses ist zudem von der spezifischen Tätigkeit abhängig: Sofern unfähige Kandidaten der Organisation einen besonderen Schaden zufügen, herausragende Fähigkeiten jedoch kaum einen zusätzlichen Gewinn erbringen (z.B. Piloten), wird der Informationsprozeß auf eine Minimierung des β -Fehlers, d.h. der irrtümlichen Annahme eines ungeeigneten Kandidaten, abzielen. Die Screeningphase wird sehr lang sein und im Prozeß der Informationssammlung scheiden relativ wenige Anwärter aus, da Entlassungen nur bei unmittelbarem Versagen ausgesprochen werden. Sind hingegen unterdurchschnittliche Fähigkeiten ohne nennenswerte Konsequenzen, der Organisationserfolg jedoch vor allem durch die Anzahl überdurchschnittlicher Talente bestimmt (Wissenschaft und Forschung),

d.h. die Minimierung des α -Fehlers bestimmt den Selektionserfolg, dann sollten viele Nachwuchskräfte eingestellt werden, wovon jedoch nur die besten, die innerhalb einer kurzen Informationsphase herausragende Leistungen produzieren konnten, eine Weiterbeschäftigung erhalten (JACOBS 1981). Die Zusammenhänge zwischen den in diesem Abschnitt diskutierten informationsökonomischen Modellen veranschaulicht das folgende Schaubild 2.

Schaubild 2: Systematisierung informationsökonomischer Forschungsansätze⁸⁰



Quelle: Eigene Erstellung

⁸⁰ Für Erläuterungen zu den einzelnen Forschungszweigen vergleiche die Ausführungen im Text.

Zusammenfassend können die in diesem Abschnitt dargestellten informationsökonomischen Ansätze zwar zahlreiche empirische Befunde betrieblicher Personalpolitik erklären. Sie liefern jedoch keine hinreichende Antwort auf die eingangs gestellte Forschungsfrage nach systematischen Unterschieden im Ausmaß der Informationsakkumulation zwischen Unternehmen und deren Determinanten. Als Forschungsdefizit lassen sich aufbauend auf der Modelldiskussion nun folgende Punkte formulieren:

Erstens wird in keinem der Modelle versucht, systematische Unterschiede im Ausmaß der anfallenden Informationen bezüglich der Fähigkeiten zwischen Unternehmen zu erklären. Wenn es tatsächlich Informationsakkumulationsprozesse sind, welche die Rekrutierungspolitik determinieren, sollten sich weitere, differenziertere Hypothesen aus einer detaillierteren Modellierung dieses Informationsprozesses ableiten lassen. Informationsakkumulationsmodelle treffen typischerweise die Annahme, daß das Unternehmen nach einer Periode der Beschäftigung entweder vollständige Information bezüglich der Fähigkeiten besitzt oder eine Einschätzungsrevision gemäß dem Theorem von Bayes durchführt. Der Prozeß der Informationsammlung in Abhängigkeit von Einflußfaktoren auf die Quantität und Qualität der Informationen wird hingegen in vergleichsweise wenigen Arbeiten problematisiert und dann nicht systematisch analysiert. Die Abbildung dieser Einschätzungsrevision unter Berücksichtigung der Determinanten auf den Informationsstand ist der zentrale Gegenstand dieser Arbeit. So ist zu erwarten, daß sich Unternehmen, aber auch verschiedene Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens in dem Umfang unterscheiden, in dem diese Informationen bei der Tätigkeit tatsächlich anfallen und mit welchen Kosten deren Nutzung verbunden ist. Auf diesen Unterschieden aufbauend lassen sich Implikationen bezüglich der Rekrutierungspolitik ableiten. Im folgenden Kapitel wird ein Modell vorgestellt, das diesen Informationsprozeß während der beruflichen Tätigkeit, durch den wichtige Fähigkeitsinformationen generiert werden, abbildet.

In der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie werden Informationssammlungsprozesse üblicherweise im Rahmen des Informationswertkonzeptes als Investitionsproblem behandelt. Durch die Gegenüberstellung marginaler Kosten der Informationssammlung und marginaler Erträge aufgrund der Verbesserung der Informationsgrundlage der Entscheidung läßt sich insbesondere der optimale Zeitpunkt für das Ende der Informationsbeschaffung ableiten. Das Informationswertkonzept stellt somit ein theoretisches Konzept zur Analyse von Informationsprozessen in dieser Arbeit dar. Als Alternative zum Informationswertkonzept wird im folgenden ein produktionstheoretisches Modell als Analyserahmen vorgeschlagen, d.h. die Informationssammlung wird als Produktionsprozeß rekonstruiert. Wie der Fortgang der Untersuchung zeigen wird, lassen sich durch die Rekonstruktion betrieblicher Informationsprozesse im Rahmen der Verbundproduktion Implikationen bezüglich der Rekrutierungspolitik ableiten, die aus dem Informationswertkonzept nicht ableitbar sind.

Zweitens behandeln die zum Teil komplexen spieltheoretischen Modelle jeweils für die Forschungsfrage relevante Einzelaspekte. Ein integratives Modell, das die verschiedenen informationsökonomischen Aspekte bündelt, fehlt jedoch.

Aus diesen beiden Gründen wird im nächsten Kapitel ein neues Modell vorgestellt, daß diese beiden Mängel beseitigt. Der Schwerpunkt der folgenden Modelldiskussion liegt in der Bestimmung des Umfangs, in dem Informationen anfallen und innerhalb des Unternehmens verarbeitet werden. Ein integratives informationsökonomisches Modell betrieblicher Beförderungspolitik sollte darüber hinaus insbesondere in der Lage sein, die unterschiedlichen Symmetrieeigenschaften des Informationsprozesses abzubilden. Darum werden auch der Wert der Information, der durch den Index der Sichtbarkeit bestimmt wird und die Kosten der Informationssammlung berücksichtigt. Aus dem Modell können somit zum einen die bestehenden Hypothesen der informationsökonomischen Betrachtung des Rekrutierungs- und Beförderungsverhaltens reproduziert werden. Darüber hinaus lassen sich aus dem Modell zusätzliche Implikationen bezüglich der Effizienz des Informationsprozesses ableiten und somit Prognosen bezüglich der Rekrutierungspolitik gewinnen.

3.2 Fortgang der Untersuchung

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Bereitstellung eines theoretischen Analyserahmens, mit dessen Hilfe sich empirisch überprüfbare Hypothesen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit der alternativen Rekrutierungswege ableiten lassen. Darauf aufbauend können Bedingungen ermittelt werden, unter denen interne Beförderungen eher zu erwarten sind und in welchen Fällen Unternehmen Rekrutierungen vom externen Arbeitsmarkt bevorzugen.

Das in dieser Arbeit vorgestellte Modell rekuriert aufbauend auf der theoretischen Kritik alternativer Erklärungsansätze in diesem Kapitel alleine auf den informationsökonomischen Aspekt. Diese partialanalytische Vorgehensweise liegt einerseits darin begründet, daß Modelle dann wertvoll sind, wenn sie „viel durch wenig erklären können“ (FRIEDMAN 1953: 14). „Wieviele“ relevante Fakten betrieblicher Beförderungspolitik alleine unter Rückgriff auf den Informationsaspekt unter Vernachlässigung humankapitaltheoretischer und motivations-theoretischer Überlegungen erklärt werden können, wird erst am Ende dieser Arbeit bei der Konfrontation der abgeleiteten Hypothesen mit der Realität betrieblicher Personalpolitik beurteilt werden können.⁸¹ Darüber hinaus hat die

⁸¹ Da in der Personalwirtschaftslehre lediglich auf einen geringen Stock gesicherter empirischer Befunde zurückgegriffen werden kann, besteht ein Zusatzproblem integrativer Modelle darin, durch geschickte Kombination der jeweiligen Theorieelemente die stilisierten Fakten zu erklären, ohne tatsächlich zum Erkenntnisfortschritt beigetragen zu haben: „there is hardly any feature of internal labor markets that cannot be given some logi-

theoretische Modellkritik in diesem Kapitel gezeigt, daß eine Vernachlässigung motivations- und humankapitaltheoretischer Aspekte durchaus erfolgsversprechend erscheint. Weiterhin deutet die langwierige Auseinandersetzung zwischen Humankapitaltheorie und Signalingtheorie⁸² zum relativen Erklärungsgehalt beider Konzepte für die positive Korrelation zwischen Bildungsgrad und Einkommen auf die Problematik eines diskriminierenden Forschungsdesigns hin.⁸³

In dieser Arbeit wird ein Modell vorgestellt, das den Informationssammlungsprozeß abzubilden versucht, der zu einer verbesserten Beurteilung der Leistungen und Fähigkeiten führt. Nur wenn es im Zuge dieses Informationsprozesses tatsächlich zu einer Verbesserung der Beurteilung kommt, kann durch interne Beförderungen das Fehlbesetzungsrisiko reduziert werden. Durch die Aufgabe der Annahme einer grundsätzlich besseren Informationslage des Arbeitgebers bezüglich der eigenen Arbeitnehmer zu Gunsten einer differenzierten Betrachtung der Bedingungen für eine bessere Informationslage lassen sich neue empirisch überprüfbare Hypothesen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege ableiten. Das Anliegen des vorgestellten Modells besteht darüber hinaus darin, ein integratives informationsökonomisches Modell bereitzustellen, innerhalb dessen auch die bereits vorliegenden Forschungsarbeiten abgebildet werden können.

Das Ziel der Arbeit läßt sich nun auch allgemeiner formulieren: Es besteht in der Erklärung eines wichtigen Charakteristikums betrieblicher Karrierepolitik, der Wahl der Rekrutierungsform, durch die Problematik unvollständiger Information bezüglich der Fähigkeiten und der Nutzung der Beschäftigung als Informationsquelle. Diese Konstruktion des betrieblichen Rekrutierungsproblems als Informationsproblem ermöglicht die Einordnung der Forschungsfrage in den allgemeineren Zusammenhang der Zuordnung von heterogenen Arbeitskräften auf unterschiedliche Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Gesellschaft. Sowohl externe Rekrutierungen als auch interne Beförderungen stellen zwei alternative Lösungsmöglichkeiten dieses grundlegenden Problems dar. Innerhalb des Modells sollte sich somit die Frage beantworten lassen, unter

cal explanation using the right combination of uncertainty, asymmetric information and opportunism“ (BAKER/HOLMSTROM 1995: 255).

⁸² Während die Humankapitaltheorie den positiven Zusammenhang zwischen Bildungsstand und Einkommenschancen auf die Produktivitätseffekte des während der Schulzeit erworbenen Wissens zurückführt, abstrahiert die Signalingtheorie von produktivitätssteigernden Effekten der Bildung und sieht die Funktion der Schulen vorrangig darin, vorhandene Produktivitätsunterschiede aufzudecken.

⁸³ Vergleiche ARROW (1973), TAUBMAN/WALES (1973), LAYARD/PSACHAROPOULOS (1974), WOLPIN (1977), RILEY (1979), KROCH/SJOBLOM (1994), WEISS (1995), ALTONJI/PIERRET (1996).

welchen Bedingungen dieses Allokationsproblem durch Märkte (externe Rekrutierung) oder alternativ durch Unternehmen (interne Beförderung) gelöst wird.

Beschränkungen

Diese Beschränkung auf den Koordinationsaspekt von Beförderungen legt eine enge Definition von Beförderungen nahe. Umgangssprachlich versteht man unter Beförderungen Situationen vertikaler Mobilität innerhalb eines Unternehmens, die durch eine Zunahme an Verantwortung oder des Schwierigkeitsgrades der Arbeitsplatzanforderungen, einer Einkommenserhöhung und einer Veränderung des Titels verbunden ist. Hier soll alleine auf die Veränderung der Aufgabeninhalte abgestellt werden, wobei annahmegemäß hierarchisch höher angesiedelte Arbeitsplätze höhere Anforderungen an die Fähigkeiten der Arbeitnehmer stellen.

Die theoretische Betrachtung, insbesondere aber der empirische Teil bleibt auf den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte beschränkt, da aufgrund theoretischer Vorüberlegungen bei Beförderungsentscheidungen im Führungskräftebereich informationsökonomischen gegenüber humankapital- und motivationstheoretischen Überlegungen besondere Bedeutung zukommen dürfte. Diese Begrenzung liegt darin begründet, daß zum einen für diese Arbeitnehmergruppe tarifvertragliche Einschränkungen der Gestaltungsmöglichkeiten betrieblicher Beschäftigungspolitik kaum vorzufinden sind. Das Arbeitsmarktsegment der Tarifangestellten und Arbeiter ist unter Umständen so stark durch die Tarifparteien reguliert, daß eine Lohndifferenzierung zwischen Arbeitnehmern nach deren Leistung nur schwer möglich ist (KRÄKEL 1997: 127; MILGROM/ROBERTS 1992: 367). Beförderungsanreize stellen dann unter Umständen unabhängig von theoretischen Überlegungen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit gegenüber anderen Motivationsinstrumenten die einzige Handlungsvariable zur Anreizsetzung der Unternehmen dar.

Zum anderen spielt betriebsspezifisches Wissen eine relativ geringe Rolle und kann somit nicht zur Erklärung interner Beförderungen herangezogen werden. Da zudem Fehlbesetzungen im Führungskräftebereich mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden sind und aufgrund der besonderen Probleme bei der Messung und Zurechnung der Leistung (KOSSBIEL/SPENGLER 1995: 1739) nicht schnell korrigiert werden können, sollte dem Informationsproblem in diesem Teilarbeitsmarkt besondere Bedeutung zukommen.

Anders als der Begriff des „leitenden Angestellten“ ist der Begriff „Führungskraft“ nicht gesetzlich definiert.⁸⁴ Folgt man dem Handwörterbuch des Personalwesens, so zeichnen sich Führungskräfte durch ihre hierarchische Position, ihren

⁸⁴ Für alternative Begriffsdefinitionen und deren Verwendung in der betrieblichen Praxis vergleiche JOPP (1994).

Vorgesetztenstatus bzw. dem Recht, anderen verbindliche Anweisungen erteilen zu können, durch das Ausmaß ihrer Entscheidungsbefugnis sowie durch ihren tatsächlichen Einfluß auf das Unternehmensgeschehen aus (WELGE 1992: 938). Da sich in der Forschung keine einheitliche konkretere Definition etablieren konnte, wird im folgenden diesem breiten Verständnis gefolgt.

Betriebliche Karriereverläufe ergeben sich aus einem Zusammenspiel von individuellen und organisationalen Faktoren (PREISENDÖRFER 1987: 211-212).⁸⁵ Aufgrund der spezifischen Forschungsfrage aus dem Bereich betrieblicher Karrierepolitik nach den Bestimmungsgründen alternativer Rekrutierungswege bietet sich eine Fokussierung auf die organisationalen Faktoren, d.h. die Problematik des Arbeitgebers an. Im folgenden wird deshalb unterstellt, daß die Interessen der Arbeitnehmer durch weitere personalpolitische Instrumente, beispielsweise durch die Wahl der intertemporalen Lohnstruktur, insoweit berücksichtigt werden können, daß eine umfassende Beteiligung der Arbeitnehmer sichergestellt werden kann (Teilnahmebedingung). Die Vernachlässigung der Arbeitnehmerperspektive besitzt den zusätzlichen Vorteil, daß die in der Regel inhärent dynamischen Probleme betrieblicher Karrierepolitik innerhalb eines der Forschungsfrage angemessenen statischen Modells analysiert werden können: Die *betriebliche* Entscheidung zu Gunsten einer Rekrutierungsalternative ist statischer Natur, da Besetzungsentscheidungen zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen werden. Infolgedessen basiert der empirische Teil der Arbeit auf einer zeitpunktbezogenen Unternehmensbefragung und nicht etwa auf einer dynamischen Charakter hervorhebenden Längsschnittbetrachtung individueller betrieblicher Karriereverläufe.

Weiterhin wird davon ausgegangen, daß es sich bei der Wahl zwischen den Rekrutierungsalternativen um zielgerichtete Arbeitgeberentscheidungen handelt, betriebswirtschaftliche Gewinnerzielung demnach handlungsleitend ist. Ausgeklammert bleiben aufgrund der personalökonomischen Ausrichtung* „informelle Faktoren“ (DALTON 1951), wie Religion, ethnische Zugehörigkeit oder ähnliches.

⁸⁵ Vergleiche auch die Einteilung in Individual- und Kontextfaktoren betrieblicher Karrieren bei KRAKEL (1997: 21-100).

⁸⁶ Zum Selbstverständnis personalökonomischer Forschung vergleiche BACKES-GELLNER (1996) und für eine Systematisierung der relevanten Theoriekonzepte BACKES-GELLNER/KRINGS/BERKEL (1997).

III. Arbeitnehmerinformationen als Nebenprodukt im Produktionsprozeß

1. Die Idee: Ein Modell der Verbundproduktion zur Interpretation betrieblicher Informationsprozesse über Arbeitnehmerfähigkeiten

Als wesentliches informationsökonomisches Forschungsdefizit wurde in Kapitel II die Unzulänglichkeit der existierenden Modelle zur Erklärung der Forschungsfrage nach der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege herausgearbeitet. Sofern Informationsunvollkommenheiten bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer das grundlegende Problem betrieblicher Personalzuweisungspolitik innerhalb einer Unternehmenshierarchie darstellen und als wesentliche Lösung dieses Problems die Informationssammlung durch den Arbeitgeber während der Beschäftigung angesehen werden kann, ist aus einer detaillierten Modellierung dieses Prozesses der Informationssammlung die Möglichkeit der Ableitung empirisch überprüfbarer Hypothesen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege zu erwarten.

Auslöser für die Wahl eines Modells der Verbundproduktion war die Begründung der Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen in der für die Theorie interner Arbeitsmärkte grundlegenden Untersuchung von DOERINGER/PIORE (1971):

„The efficiency of internal recruitment and screening derives from the fact that existing employees constitute a readily accessible and knowable source of supply whose skill and behavioral characteristics are well known to management. *Information about internal candidates is generated as a by-product of their work history.* Supervision has an opportunity to observe the subtleties of the candidate's personality and the ease with which he adapts to new skills. Management has also a record of his attendance, punctuality, and willingness to operate within establishment work norms“ (DOERINGER/PIORE 1971: 31, Hervorhebung nicht im Original).

Die Autoren sehen Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer als Nebenprodukte im originären Produktionsprozeß an, wobei diese Informationen aufgrund der daraus resultierenden effizienten Personalzuweisung einen produktiven Wert für das Unternehmen - oder den Arbeitnehmer, für den daraus eine Verbesserung der Einkommenschancen resultieren kann - besitzen. Sie verfolgen diese Idee allerdings nicht mehr systematisch weiter. Der quasi automatische Charakter des Informationsprozesses im Mehrproduktunternehmen wird darüber hinaus auch von anderen Autoren hervorgehoben. So konstatieren PRESCOTT/VISSCHER (1980):

„Information is an asset to the firm, for it affects the production possibility set and is produced *jointly* with output“ (PRESCOTT/VISSCHER 1980: 447, Hervorhebung nicht im Original).⁸⁷

Im Rahmen seiner Netzwerktheorie weist GRANOVETTER (1986) auf die Offenbarung von Informationen während der Tätigkeit gegenüber den Kollegen hin:

„As one moves through a sequence of jobs, one acquires not only human capital, but also, and more difficult to interpret as an investment phenomenon a series of co-workers who necessarily become aware of one’s abilities and personality. This awareness occurs without costs, *as a byproduct* of the interactions necessary to work [...]“ (GRANOVETTER 1986: 10, Hervorhebung nicht im Original).⁸⁸

Die in der betrieblichen Praxis verwendeten Verfahren der Selektion von Führungskräften bei der internen Personalauswahl weisen zusätzlich auf die Bedeutung hin, welche die gegenwärtige Arbeitsleistung für die Auswahlverfahren besitzt (vergleiche Tabelle 8).

⁸⁷ Vergleiche auch ANTEL (1985: 978).

⁸⁸ Ähnlich auch Siow (1994): „The key to understanding the firm’s problem is to recognize that *the firm is a multiproduct firm*. It produces output to sell to the output market. It also sells training to unskilled workers. So the firm balances its concerns between the two products that it sells“ (SIOW 1994: 89, Hervorhebung nicht im Original).

Tabelle 8: Einsatzhäufigkeiten der Verfahren zur internen Personalauswahl

Verfahren der Personalauswahl	Führungskräfteebene		
	Untere	Mittlere	Obere
Interview	83%	84%	77%
Vorschlag durch direkte Vorgesetzte	86%	83%	74%
Mitarbeiterbeurteilung	73%	72%	57%
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	40%	34%	20%
Arbeitsproben	5%	3%	2%
Assessment Center	21%	20%	19%
Medizinische Gutachten	5%	7%	8%

Quelle: SCHULER/FRIER/KAUFFMANN (1993: 37)

Mitarbeiterbeurteilungen sind in Abhängigkeit von der betrachteten Führungsebene in 57 bis 73 % der Unternehmen Grundlage für Beförderungsentscheidungen, der Vorschlag des unmittelbaren Vorgesetzten geht in 74 bis 86 % der Unternehmen in die Beförderungsentscheidung ein. Demgegenüber spielen formalisierte Verfahren bei der innerbetrieblichen Personalauswahl nur eine untergeordnete Rolle: lediglich ca. 20 % der Unternehmen nutzen Assessment Center bei der internen Rekrutierung von Führungskräften.

Wenn Arbeitnehmerinformationen tatsächlich als Neben- oder Kuppelprodukte anfallen, dann ist zu erwarten, daß eine explizite Modellierung des Informationsprozesses als Verbundproduktion, das heißt eine Übertragung der produktions-theoretischen Überlegungen der Verbundproduktion auf das vorliegende Problem betrieblicher Personalpolitik eine adäquate Rekonstruktion des Informationsprozesses liefert. Die Verbindung zwischen Informationsprozeß und Rekrutierungspolitik besteht darin, daß interne Beförderungen nur in den Unternehmen sinnvoll sind, in denen viele Informationen als Nebenprodukt anfallen.

Die Fruchtbarkeit des vorgeschlagenen Modells kann abschließend nur durch die Konfrontation der abgeleiteten Hypothesen mit der Realität betrieblicher Rekrutierungspolitik beurteilt werden. An dieser Stelle ist jedoch schon eine vorsichtige Antwort auf die Frage möglich, warum „gewöhnliche“ Produktionsunternehmen die Aufgabe der Sammlung von Fähigkeitsinformationen übernehmen und weshalb

sich nicht ausschließlich eigenständige Screeningunternehmen, die auf die Offenlegung von Informationen spezialisiert sind, als Marktlösung für das Informationsproblem bei der Personalzuweisung etablieren: Wenn die relevanten Informationen als Nebenprodukt im Produktionsprozeß anfallen, dann besitzen Einproduktunternehmen Kostennachteile.

Trotz der in den Zitaten aufgezeigten weiten Verbreitung der Vorstellung, daß Fähigkeitsinformationen als Verbundprodukte entstehen, liefert nur ROSEN (1972) eine explizite Anwendung der Verbundproduktion auf personalpolitische Probleme. In seinem dynamischen Modell entsteht Humankapital (Z) operationalisiert als produktivitätsrelevantes Wissen über effiziente Produktionsvorgänge als Nebenprodukt und erhöht in Verbindung mit einem zusätzlichen Inputfaktor (L) den Output (X) in der Folgeperiode. Der Gedanke der Verbundproduktion wird durch den konstanten Koeffizienten β modelliert, der die Veränderung des Humankapitalbestandes in Abhängigkeit vom Produktionsvolumen anzeigt. Dieses Humankapital ist wiederum Input im Produktionsprozeß der Folgeperiode (ROSEN 1972: 368-369):

$$(1) \quad X_t = F(L_t, Z_t)$$

$$(2) \quad \Delta Z_t = Z_{t+1} - Z_t = \beta X_t$$

ROSEN verwendet sein Modell jedoch zur Erklärung dynamischer Prozesse der Entwicklung von Unternehmen und Industrien und verfolgt zudem eine humankapitaltheoretische und keine informationsökonomische Perspektive. Dessenungeachtet besitzt dieses Modell die größte Affinität zum hier vorgeschlagenen Erklärungsansatz.

In diesem Kapitel wird zunächst das Modell der Verbundproduktion vorgestellt und auf betriebliche Rekrutierungsentscheidungen hin interpretiert. Anschließend erfolgt eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Modellvariablen, um die Bedingungen zu ermitteln, die den unternehmensinternen Informationsprozeß begünstigen und folglich eine interne Rekrutierungspolitik fördern. Der hier vorgenommene Perspektivenwechsel, d.h. die erstmalige konsequente Interpretation von Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte soll neue Einsichten bezüglich des betrieblichen Rekrutierungsverhaltens bringen. Um die Fruchtbarkeit dieses neuen „Sprachspiels“ zu demonstrieren, werden abschließend in den einzelnen Abschnitten neben „veranschaulichenden“ auch „interpretierende“ Beispiele angeführt. Diese sollen aufzeigen, welche neuen Einsichten und Lösungen gewonnen werden können, wenn personalpolitische Phänomene im Rahmen des Modells der Verbundproduktion, bzw. in der Sprache der Verbundproduktion dargestellt werden.⁸⁹ Die interpretierenden Beispiele sollen demnach exemplarisch zeigen, welche neuen Lösungen für personalpolitische Probleme

⁸⁹ Zur Fruchtbarkeit eines solchen Perspektivenwechsels innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung vergleiche allgemeiner SADOWSKI/PULL (1997).

durch die alternative Betrachtungsweise als produktionstheoretische Probleme gefunden werden können.

Diese neuen Einsichten rechtfertigen die produktionstheoretische Modellierung und die Abkehr vom etablierten Informationswertkonzept. Beide Sichtweisen lassen unterschiedliche Aspekte von Informationsprozessen in den Vordergrund treten, sind jedoch keineswegs inkommensurabel. Um die Zusammenhänge aufzuzeigen, werden die Modellvariablen in diesem Kapitel auch im Rahmen des Informationswertkonzeptes interpretiert, d.h. in die „Sprache des Informationswertkonzeptes übersetzt“. Dadurch wird über die Darstellung der information-ökonomischen Forschungsansätze im letzten Kapitel hinaus gezeigt, wie sich die hier vorgestellte Modellierung in die Forschungstradition einfügt.

Die Modellierung dient alleine als Analyserahmen für die Ableitung differenzierter Hypothesen, die Modellstruktur wird deshalb möglichst sparsam gewählt. Aufgrund grundsätzlicher Quantifizierungsprobleme bei Informationsprozessen (REHBERG 1973: 84-93) sind bei der empirischen Überprüfung ohnehin lediglich Tendenzaussagen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege und nicht etwa quantitativ exakte Ergebnisse zu erwarten.

Zu Beginn werden die wesentlichen Verhaltensannahmen, auf denen die folgenden Überlegungen aufbauen, aufgezeigt.⁹⁰

⁹⁰ Die Untersuchung von Modellannahmen auf deren Richtigkeit ist spätestens seit FRIEDMAN (1953) umstritten, der alleine auf die Modellimplikationen als Beurteilungskriterium abstellt. Auch in dieser Arbeit wird die Theorie vorrangig aufgrund der Übereinstimmung der aus ihr abgeleiteten Hypothesen mit der Realität beurteilt. Zudem sollen die Annahmen nicht vorrangig realitätsnah gestaltet werden, da dadurch selbstverständlich die Einfachheit und damit zwangsläufig die Fruchtbarkeit aufgrund der zunehmenden Komplexität verringert würden (BACKES-GELLNER 1996). Es ist zudem analytisch richtig, daß aus falschen Annahmen (zufällig) richtige Hypothesen abgeleitet werden können. Der Nutzen des Modells ist im Falle falscher Annahmen aber in Frage gestellt, die Hypothesen ließen sich ebensogut ohne explizite Modellierung durch die Beobachtung empirischer Regelmäßigkeiten aufstellen (SCHMIDT/SCHOR 1987: 26). Aus „wahren“ Annahmen aber folgen, sofern die Gesetze der formalen Logik berücksichtigt werden, *mit Notwendigkeit* und nicht nur zufällig richtige Implikationen. Sofern empirische Befunde zu den Modellannahmen vorliegen, ist ein Plausibilitätstest somit nicht vollkommen abwegig. Der Realität widersprechende Annahmen können vermieden werden, wenn realistische Annahmen getroffen werden können, sofern diese die Modellierung nicht übermäßig komplex werden lassen. Modelle gewinnen dann den Charakter realistischer Fiktionen (SCHMIDT/SCHOR 1987: 29-32). Der trade-off zwischen Einfachheit des Modells und Realitätsnähe der Annahmen muß selbstverständlich berücksichtigt werden. Die Annahmen müssen lediglich insofern unrealistisch sein, daß sie die für den Forschungszweck irrelevanten Phänomene ausklammern.

Wenn beispielsweise die empirische Analyse zeigt, daß Führungsfähigkeit zumindest tendenziell eine feststehende Persönlichkeitseigenschaft darstellt, wird die Güte der aus einer auf dieser Annahme aufbauenden Theorie gegenüber der Situation, daß diese An-

2. Modellannahmen

2.1 Annahmen zur Führungsfähigkeit: Führungsfähigkeit als partiell feststehende Persönlichkeitseigenschaft

Erfolgreiche Führungskräfte besitzen im Vergleich zu nicht erfolgreichen Führungskräften oder Nichtführungskräften in größerem Umfang Führungsfähigkeit. Führungsfähigkeit bezeichnet somit im folgenden allgemein die personellen Attribute, die erfolgreiche von nicht erfolgreichen Führungskräften unterscheiden. Dies bedeutet, daß erstens Führungsaufgaben von verschiedenen Personen unterschiedlich erfolgreich durchgeführt werden und zweitens, daß diese Persönlichkeitsmerkmale zumindest partiell konstant oder in ihrer Variabilität prognostizierbar sind.⁹¹

Die Annahme der Heterogenität der Führungskräfte bezieht sich auf die Frage, „does leadership matter“.⁹² Der Versuch, in empirischen Studien interindividuelle Leistungsunterschiede zu ermitteln, führte für die Berufsgruppe der Manager zu dem Ergebnis, daß die besten im Vergleich zu den schlechtesten eine drei- bis sechsmal so hohe Produktivität aufweisen (MCCORMICK/TIFFIN 1974 zitiert nach SCHULER 1996: 23),⁹³ was zumindest zum Teil nicht nur stochastische Einflüsse sondern Fähigkeitsunterschiede widerspiegeln sollte, die trotz der typischerweise im Vorfeld durchgeführten Selektionsmaßnahmen vorliegen.

Die Annahme der Stabilität der Persönlichkeitseigenschaft Führungsfähigkeit ist nicht identisch mit der Annahme einer angeborenen, genetisch bedingten Eigenschaft. Vielmehr wird angenommen, daß sich die Arbeitnehmer in ihrem

nahme ungeprüft gesetzt wird, erhöht. Dies ist insbesondere für die Personalwirtschaftslehre relevant, da die Anzahl der zur Verfügung stehenden Datensätze zur Überprüfung von Theorien sehr begrenzt ist und somit die Gefahr besteht, daß durch geschickte Kombination der Annahmen die wenigen vorliegenden stilisierten Fakten erklärt werden können. Es ist letztlich die beschränkte Anzahl verfügbarer potentieller Falsifikatoren, die den Plausibilitätstest der Annahmen sinnvoll werden läßt.

⁹¹ Diese Annahmen liegen der gesamten psychologischen Theorie der Eignungsdiagnostik zugrunde, in der man jedoch zusätzlich von beobachtbaren und meßbaren Merkmalen ausgeht, aufgrund derer sich die Personen unterscheiden (SCHULER 1996: 21-22, vergleiche zu empirischen Ergebnissen zum Zusammenhang zwischen Intelligenz und Karriereerfolg von Nachwuchsmanagern O'REILLY/CHATMAN 1994).

⁹² Vergleiche die empirische Studie von LIEBERSON/O'CONNOR (1972) und die daran anschließende Debatte.

⁹³ Vergleiche BAEHR/ORBAN (1989) zu empirischen Ergebnissen bezüglich des Einflusses des „g-Faktors“, ein Konstrukt für allgemeine Intelligenz aus der psychologischen Forschung, auf den Karriereerfolg in Führungspositionen.

Entwicklungspotential unterscheiden und sich diese Unterschiede im Zeitverlauf nicht exogen verändern.⁸⁴ Ähnlich wie ein sprachbegabter Mensch Anstrengungen unternehmen muß, um eine Fremdsprache tatsächlich zu erlernen (SCHULER 1996: 34), benötigt eine talentierte potentielle Führungskraft Weiterbildungsmaßnahmen und praktische Berufserfahrung zur Vorbereitung auf eine Führungsaufgabe. Zwischen Fähigkeiten und Bildungsmaßnahmen besteht eine Komplementaritätsbeziehung: Arbeitgeber werden hohe Fähigkeitsanforderungen als Zugangsvoraussetzung für Arbeitsplätze definieren, die hohe Bildungsinvestitionen erfordern (BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN 1989: 2-3).⁸⁵ Wenn im folgenden diese humankapitalsteigernden Effekte vernachlässigt werden, erfolgt dies ausschließlich aus Gründen der Vereinfachung der theoretischen Analyse, da durch die Berücksichtigung von Humankapitalinvestitionen keine Veränderung der Ergebnisse bezüglich der Forschungsfrage zu erwarten sind.

In der betrieblichen Praxis zeigt sich die Interdependenz von informationsökonomischen und humankapitaltheoretischen Überlegungen darin, daß die Bedingung für die Aufnahme in den Kreis der Nachwuchsführungskräfte in der vorherigen Ermittlung des Leistungspotentials besteht. Erst nach der Aufnahme in den Kreis der Nachwuchskräfte erfolgen gezielte und umfangreiche Personalentwicklungsmaßnahmen. In der Commerzbank beispielsweise ist die Voraussetzung für die Aufnahme in den Führungskreis, aus dem später Führungskräfte rekrutiert werden, sowohl eine seit mindestens drei Jahren mit Erfolg ausgeübte Tätigkeit als auch eine Beurteilung durch den Vorgesetzten, der eine Qualifikation für eine zukünftige Führungsaufgabe attestieren muß. Erst nach der Aufnahme in den Förderkreis werden Entwicklungsmaßnahmen wie Seminare, Projektarbeiten und Planspiele angeboten (ARNST/ZIMMER 1997: 24-27).

Die getroffenen Annahmen zur Führungsfähigkeit korrespondieren insbesondere mit den Aussagen der Eigenschaftstheorie der Führung (trait-theory), deren Vertreter die Bedeutung allgemeiner Personenmerkmale für den Erfolg von Führungskräften herausstellen (DELHEES 1995).⁸⁶ In der Vernachlässigung von situativen Faktoren, die neben den Persönlichkeitseigenschaften den Erfolg von Führungskräften bestimmen, besteht der wesentliche, von der Situationstheorie der Führung (SCHREYÖGG 1995) vorgebrachte Kritikpunkt an der Eigenschafts-

⁸⁴ Bezüglich der Stabilität der produktivitätsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften liegen auf Seiten der psychologischen Forschung keine gesicherten Erkenntnisse vor. Zu berufs-unabhängigen Persönlichkeitseigenschaften und deren Stabilität vergleiche SCHULER (1996: 32-33) und BRANDSTÄTTER (1989).

⁸⁵ Unternehmen betreiben eine relativ intensivere und kostenaufwendigere Suche bei der Besetzung von Arbeitsplätzen, die mit hohen Bildungsinvestitionen on-the-job verbunden sind, indem sie durchschnittlich mehr Bewerber das Einstellungsverfahren durchlaufen lassen (BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN 1989: 12-14).

⁸⁶ Einen Überblick über alternative Theorien der Führung liefern z.B. YUKL (1989) oder SCHERMERHORN/HUNT/OSBORN (1995: 160-175).

theorie.⁹⁷ Spezifische unternehmensinterne und -externe Kontextfaktoren vermitteln als intervenierende Variable zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Führungserfolg, so daß Führungsfähigkeit nicht absolut und damit unabhängig von den situativen Bedingungen definiert werden kann: Die für einen Troubleshooter in einer Turnaroundsituation notwendigen Fähigkeiten unterscheiden sich von denen eines Bankvorstandes in ruhiger Geschäftslage. Dieser berechtigte Einwand gegen die Eigenschaftstheorie hat jedoch keine Auswirkungen auf die folgenden Betrachtungen. Je nach Unternehmenskontext sind die spezifischen Persönlichkeitseigenschaften, welche die Führungsfähigkeit konstituieren, verschieden. Ein Einfluß auf die Forschungsfrage wäre erst gegeben, wenn die relevanten Kontextfaktoren vollständig unternehmensspezifisch wären, die erfolgreiche Bewährung in einer Führungsaufgabe folglich keinerlei prognostische Validität bezüglich des Erfolgs im Falle eines Unternehmenswechsels beinhalten würde. Dann wären die generierten Informationen vollständig matchspezifisch und die Erklärung interner Beförderungen ergäbe sich schon aus der Spezifität der Fähigkeitsinformation. Die in den situativen Ansätzen verwendeten Operationalisierungen der Kontextfaktoren (z.B. dynamische versus stabile Umwelt) mögen unter Umständen branchenspezifisch sein, keinesfalls können sie jedoch als unternehmensspezifisch angesehen werden: einer dynamischen Umwelt beispielsweise stehen zahlreiche Unternehmen gegenüber.

Im folgenden wird die individuelle Führungsfähigkeit definiert als die Wahrscheinlichkeit, daß ein bestimmter Arbeitnehmer nach einer Beförderung erfolgreich als Führungskraft bestehen wird, wobei vereinfachend von zwei Gruppen, Führungskräften mit hoher und solche mit niedriger Produktivität ausgegangen wird.

2.2 Annahmen zum Spezifitätsgrad der Informationen: Führungsfähigkeit als vielseitig einsetzbare Eigenschaft

Bezüglich der Führungsfähigkeit wird angenommen, daß es sich um eine in vielen Unternehmen verwertbare Fähigkeit handelt und die generierten Informationen bezüglich der individuellen Ausprägung dieser Fähigkeit besitzen folglich für zahlreiche Unternehmen einen Wert: eine gute Führungskraft bei Daimler-Benz empfiehlt sich ebenso für Führungsaufgaben bei Volkswagen.

⁹⁷ Der weitergehende Einwand, daß die relevanten Persönlichkeitsmerkmale nicht unmittelbar meßbar sind und deshalb der Erklärungsgehalt der Eigenschaftstheorie bezüglich des Erfolges von Führungskräften relativ gering ist, steht im Einklang mit der hier vorgebrachten Theorie der Informationssammlung während der Beschäftigung. Wenn Führungsfähigkeit eine bei der Personaleinstellung leicht beobachtbare und meßbare Größe darstellen würde, könnte die Informationsakkumulation während der beruflichen Tätigkeit entfallen.

Dabei ist aber keineswegs sichergestellt, daß die Informationen über die Führungsfähigkeit bei allen potentiell geeigneten Unternehmen bekannt ist. Innerhalb des allgemeinen Modells können vielmehr sowohl die Fälle analysiert werden, in denen diese Informationen für alle Unternehmen verfügbar sind, als auch Situationen, in denen diese Informationen nur dem aktuellen Arbeitgeber zugänglich sind. Matchspezifische Informationen können folglich innerhalb des Modells als Spezialfall der vollkommenen Abschottung des Informationsprozesses gegenüber externen Arbeitgebern angesehen werden. Auf die Frage, ob diese Fähigkeitsinformationen in der Regel externen Arbeitgebern zugänglich sind oder aber eher davon auszugehen ist, daß typischerweise eine Abschottung gegenüber externen Arbeitgebern zu vermuten ist, wird sowohl theoretisch im Kapitel zur Modellspezifikation als auch im empirischen Teil nochmals eingegangen.

2.3 Annahmen zur Informationsverteilung: Symmetrische Informationsunvollkommenheit

Zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses bestehe unvollständige Information bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer sowohl auf Seiten des Arbeitgebers als auch beim Arbeitnehmer. Die von den Unternehmen für die Personalzuweisung genutzten Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer lassen sich idealtypisch in drei Gruppen bzw. Informationsphasen unterteilen. Bei der Vorauslese ziehen Unternehmen aufgrund der bisherigen (Erwerbs-) Biographie Rückschlüsse auf die Fähigkeiten der Bewerber, wodurch sich eine erste ex-ante Einschätzung ergibt. In dieser Phase besitzen insbesondere Lebenslauf und Bildungszertifikate bzw. Zeugnisse eine besondere Bedeutung (KNOLL/DOTZEL 1996: 348-349).⁹⁶ Insbesondere innerhalb der Signalingtheorie wird dabei herausgestellt, daß neben der humankapitalbildenden Funktion der Schule auch die Aufgabe der Aufdeckung von bestimmten Grundfähigkeiten wie Belastbarkeit oder logische Kombinationsgabe zukommt (SPENCE 1973). Arbeitnehmer, die über ihre eigenen Fähigkeiten besser informiert sind, können diese Grundfähigkeiten glaubwürdig an potentielle Arbeitgeber signalisieren, wenn die Opportunitätskosten für den Erwerb bestimmter Bildungszertifikate für Arbeitnehmer mit geringen Fähigkeiten prohibitiv hoch sind (KRÄKEL 1997: 83-84).

⁹⁶ Bezogen auf die Gruppe potentieller Nachwuchsführungskräfte zeigt DANIEL (1995) aktuelle empirische Ergebnisse zum Einfluß der universitären und voruniversitären Bildungsbiographie für den Berufseinstieg von Betriebswirten. Zum Zusammenhang zwischen Berufserfolg und Hochschulabschluß vergleiche auch die Metaanalyse von ROTH/BEVIER/SCHWITZERIII (1996). Für die Stabilität der Kriterien Lebenslauf und Zeugnisse als Entscheidungsgrundlage im Zeitverlauf vergleiche die in KNOLL/DOTZEL (1996: 349) zitierten früheren Befragungen.

Die Nutzung dieser Indikatoren und Signale bei der Vorauswahl verhilft zu einer ersten groben Beurteilung der Bewerber. Daran schließt die Bewerberendauswahl mit Hilfe eignungsdiagnostischer Instrumente an, durch die die Informationslage verbessert werden kann, woraus jedoch noch keine Situation vollständiger Information bezüglich der Fähigkeiten resultiert. Selbst beim Einsatz aufwendiger eignungsdiagnostischer Verfahren verbleibt eine beträchtliche Unsicherheit bezüglich der tatsächlichen Eignung einer potentiellen Führungskraft. In Metaanalysen wird für die prognostische Validität des Assessment-Center Verfahrens⁹⁹ bei der Personalauswahl ein durchschnittlicher Validitätskoeffizient von 0,37 berechnet (THORNTON/GAUGLER/ROSENTHAL/BENTSON 1992),¹⁰⁰ wodurch ein erheblicher Spielraum für weitergehende Informationsprozesse während der Beschäftigung gegeben ist. In der Phase der Endauswahl kommen darüber hinaus Screeninginstrumente (SALOP/SALOP 1974) zum Einsatz, die eine Selbstselektion der Arbeitnehmer induzieren sollen, denen bezüglich bestimmter produktivitätsrelevanter Charakteristika private Informationen unterstellt werden können. Diskutiert werden in diesem Zusammenhang vorwiegend Informationen bezüglich der Fluktuationsneigung, Selbstselektionsverfahren können jedoch auch als Test auf die Produktivität, die Risikoneigung oder die Leistungsbereitschaft angewendet werden (KRÄKEL 1997: 191). Sofern Unternehmen beispielsweise an einer langfristigen Bindung des Arbeitnehmers interessiert sind, können sie Entlohnungsprofile anbieten, die zunächst eine vergleichsweise geringe Entlohnung vorsehen. Alternativ können bestimmte Sozialleistungen an die Betriebszugehörigkeit geknüpft sein oder Unternehmen verlangen unmittelbar eine Vorleistung („Pfand“) vom Bewerber.¹⁰¹

⁹⁹ Das Assessment-Center Verfahren oder dem AC ähnliche Auswahlmethoden werden hier angeführt, da sie sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Reflexion die größte Bedeutung erlangt haben. Die hier vorgebrachten Einwände gegen den *ausschließlichen* Einsatz solcher Verfahren zur Identifizierung von Führungskräften treffen ebenso auf andere eignungsdiagnostische Verfahren wie beispielsweise den „deutschen CPI“ (WEINERT 1991 und 1992 auch HOELEMANN 1989) zu: Bislang existiert kein Instrument der Managementdiagnostik, das Führungsfähigkeit so exakt prognostizieren könnte, daß ein Verzicht auf eine Beobachtung der Arbeitsleitung als zusätzliches Prognoseinstrument begründet werden könnte.

¹⁰⁰ Negativ beeinflusst wird die Aussagekraft dieses Instruments zudem durch die enorme Spannweite der ermittelten Validitätskoeffizienten, deren Werte zwischen -0,25 und 0,78 schwanken und dadurch, daß zudem nur vage Vermutungen möglich sind, durch welche Maßnahmen (Moderatoren) die Validität des Assessment-Center Verfahrens erhöht werden kann (THORNTON/GAUGLER/ROSENTHAL/BENTSON 1992: 37 und 50-51). Auf eine grundsätzliche Kritik am Assessment-Center Verfahren soll hier verzichtet werden. Vergleiche dazu beispielsweise KOMPA (1990), AUMÜLLER/BEUTEL/FISCHER (1993) oder VEIL (1995).

¹⁰¹ Empirische Studien zur Verbreitung dieser Instrumente sind spärlich. Die Unternehmensbefragung von KNOLL/DOTZEL (1996) deutet jedoch darauf hin, daß zumindest finanziel-

Durch den kombinierten Einsatz von Verfahren der Eignungsdiagnostik und der Selbstselektion sowie der Interpretation erworbener Fähigkeitssignale können Unternehmen ein Mindestmaß an Gewißheit und Homogenität unter den eingestellten Arbeitnehmern erreichen, die Informationsphase ist jedoch noch nicht abgeschlossen:

„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 über die Bildung seines A-priori-Urteils erhält der Arbeitgeber auch über selbst durchgeführte Einstellungstests, die der Arbeitnehmer durchlaufen hat. Die A-priori-Verteilung bildet die Qualität des Arbeitnehmers jedoch nur 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“ (KRÄKEL 1997: 107-108, Hervorhebung im Original).¹⁰²

Auf diese Analyse dieses Informationsprozesses während der Tätigkeit und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Rekrutierungspolitik konzentriert sich die folgende Betrachtung.¹⁰³

Die Veränderung der Fähigkeitseinschätzung während der Tätigkeit wird im folgenden als Potentialbeurteilung bezeichnet. Eingeschlossen sind dabei alle impliziten und expliziten Verfahren der Beurteilung, die einen Einfluß auf die Beförderungsentscheidung besitzen und nicht nur die systematischen Personalbeurteilungsverfahren.¹⁰⁴

In vielen personalökonomischen Modellen ergibt sich die Fähigkeitsinformation durch die Beobachtung des Outputs, d.h. das aktuelle Arbeitsergebnis dient als Indikator für die individuellen Fähigkeiten. Im vorliegenden Fall kann der Output als Indikator dienen, dies ist aber nicht zwangsläufig notwendig. Vielmehr kann neben dem Output auch die Beobachtung der Organisation des Tätigkeitsablaufes

len Vorleistungen und dem Zeithorizont optionaler Sozialleistungen in der Praxis eine vernachlässigbare Rolle zukommt.

¹⁰² Plastischer formuliert dies der Personalberater WILHELM F. BOYENS: „Irgendwann in den zehn bis 15 Jahren zwischen 25 und 40 muß der junge Manager zeigen können, daß er es kann“ (zitiert nach LENTZ 1988: 271).

¹⁰³ Für die Bedeutung dieser Informationssammlung für das Einkommen und den Karriereverlauf von Topmanagern vergleiche die empirische Studie von MURPHY (1986). Für den empirischen Nachweis des Zusammenhangs zwischen aktueller Leistung und Beförderungswahrscheinlichkeit zumindest für junge Arbeitnehmer vergleiche SIEGEL (1993).

¹⁰⁴ Zur Kritik der systematischen Verfahren der Personalbeurteilung vergleiche BECKER, FRED (1991).

wertvolle Informationen über die Fähigkeiten eines Arbeitnehmers liefern. Selbst wenn der Output als Fähigkeitsinformation herangezogen wird, bleiben Information und der physische oder immaterielle Output des Produktionsprozesses zwei unterschiedliche Produkte, die folglich auch im Rahmen der Verbundproduktion analysiert werden können.

3. Allgemeine Modellformulierung

3.1 Grundlagen der Verbundproduktion in produktionstheoretischer Perspektive

In den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern führt die Verbundproduktion ein Schattendasein. Um die Übertragung des produktionstheoretischen Konzeptes der Verbundproduktion auf die personalwirtschaftliche Problematik der Informationsbeschaffung bei Beförderungsentscheidungen zu erleichtern, werden an dieser Stelle kurz die tragenden Grundideen der Verbundproduktion dargestellt, die zum Verständnis der folgenden Ausführungen notwendig sind.¹⁰⁵

Der Gedanke der Verbundproduktion läßt sich zwar schon bei den klassischen Nationalökonomern entdecken, findet aber systematisch erst durch RIEBEL (1955) seinen Niederschlag in der Betriebswirtschaftslehre.¹⁰⁶ Gemäß dem alltagsprachlichen Verständnis liegt Verbundproduktion in den Fällen vor, in denen aus einem Produktionsprozeß mehrere unterschiedliche Erzeugnisse hervorgehen. Die Stahlproduktion nach dem Thomasverfahren wird häufig zur Illustrierung der Verbundproduktion verwendet: In diesem Produktionsprozeß, der originär zur Herstellung von Stahl eingesetzt wird, entsteht Thomasmehl als Nebenprodukt, das als Phosphatdünger Verwendung in der Landwirtschaft findet. Zunehmende Aktualität gewinnt der Gedanke der Verbundproduktion im Rahmen der Umweltpolitik, indem umweltschädliche Abfälle als unerwünschte Nebenprodukte interpretiert werden (z.B. SIEBERT 1974). Über die Industrieproduktion hinaus werden zudem in der Versicherungswirtschaft Versicherungsschutz und Kapitalnutzen (ALBRECHT 1987) oder in der Hochschulökonomie Forschung und Lehre (ALBACH 1985; BACKES-GELLNER 1989 und BACKES-GELLNER/ZANDERS 1989) als Verbundprodukte aufgefaßt.

¹⁰⁵ Insbesondere nicht angesprochen werden die zahlreichen terminologischen Unterscheidungen alternativer Kuppelproduktionsprozesse (vergleiche dazu BÜHRENS 1978: 14-30 oder MÜLLER-FÜRSTENBERGER 1995: 11-28).

¹⁰⁶ Vergleiche auch schon STACKELBERG (1932), der in seiner Abhandlung zur allgemeinen Kostentheorie der verbundenen Produktion ein eigenes Kapitel widmet und die wenig beachtete Dissertation von MESSMANN (1952).

RIEBEL (1981: 298) beklagt ein „begrifflich-terminologisches Chaos“ bei der produktionstheoretischen Diskussion der Verbundproduktion insbesondere in ihrer Abgrenzung zur Kuppelproduktion im engeren Sinne. Nach der in der Literatur üblichen Definition von RIEBEL (1981: 296) liegen Kuppelproduktionsprozesse nur in den Fällen vor, in denen zwangsläufig aus natürlichen oder technischen Gründen mehrere Produkte entstehen. Diese Begriffsabgrenzung erscheint für die vorliegende Betrachtung zu eng, da sie nicht die Fälle erfaßt, in denen eine Verbundproduktion nicht aufgrund technischer Notwendigkeit vorliegt, sondern wegen betriebswirtschaftlicher Überlegungen gewünscht wird, was auch als sekundäre oder wirtschaftliche Kuppelproduktion bezeichnet wird (GERHARDT 1966: 6). Die Definition nach RIEBEL umfaßt auch die Fälle, in denen sich die wirtschaftliche Verwertung durch das Unternehmen auf das Hauptprodukt konzentriert und mögliche Kopplungseffekte ignoriert werden. Technisch liegt eine Kuppelproduktion, absatzwirtschaftlich ein Einproduktunternehmen vor. Ob aus dieser als wirtschaftlich latent zu bezeichnenden Kuppelproduktion eine wirtschaftlich wirksame Produktkopplung wird, ist in erster Linie eine Frage der Absatzmarktbedingungen (RIEBEL 1955:64). Im folgenden wird eine weite Interpretation des Begriffes der Verbundproduktion verwendet, die auch wirtschaftlich latente und betriebswirtschaftlich gewünschte Verbundprozesse berücksichtigt. Die Begriffe Kuppelproduktion und Verbundproduktion werden in diesem Sinne - in Anlehnung an die angelsächsische Begriffsbildung 'joint production' - synonym verwendet.

Die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, die aus der Verbundproduktion resultieren, können formal sehr leicht anhand einer Gewinnfunktion des Mehrproduktunternehmens verdeutlicht werden.¹⁰⁷ Diese besitzt die allgemeine Gestalt:

¹⁰⁷ Die häufig vorzufindende Darstellung in Form von Kuppelproduktentstehungsfunktionen (z.B. KEILUS 1992: 50-54) enthält nicht die für die betriebswirtschaftliche Untersuchung wichtigen Kosten- und Erlösvariablen, zumal Gewinnmaximierung im Falle der Verbundproduktion mit technisch ineffizienter Produktion einhergehen kann (MÜLLER-FÜRSTENBERG 1995: 306).

$$(3) \quad G = p_y \cdot y(x) + p_x \cdot x - K(x, y)$$

- mit: x : Ausbringungsmenge des Hauptproduktes
 y : Ausbringungsmenge des Nebenproduktes
 p_x : Absatzpreis des Hauptproduktes
 p_y : Absatzpreis des Nebenproduktes
 $K(x, y)$: Gemeinsame Kostenfunktion

Der produktionstechnische Zusammenhang $y(x)$ zwischen dem Hauptprodukt x und dem Nebenprodukt y wird durch den Kopplungskoeffizienten $a = \frac{y}{x}$ beschrieben. Dieser gibt an, wie sich eine Veränderung der Produktionsmenge des Hauptproduktes auf die Ausbringung des Nebenproduktes auswirkt. Die Gewinnfunktion erhält dann folgende Gestalt:

$$(4) \quad G = p_y \cdot a \cdot x + p_x \cdot x - K(x, y).$$

Bei der starrten Kuppelproduktion ist das Mengenverhältnis, in dem Hauptprodukt und Nebenprodukt anfallen, exogen gegeben und muß als unbeeinflussbar hingenommen werden. Der Kopplungskoeffizient ist eine Konstante: $\frac{y}{x} = a$. Langfristig starre Mengenverhältnisse spielen beispielsweise bei der Spaltung chemischer Zusammensetzungen eine Rolle. Bei elastischer Kuppelproduktion hängt die Zusammensetzung der Produktbündel von der verwendeten Technologie oder allgemeiner dem Produktionsverfahren ab und kann innerhalb bestimmter Grenzen, nicht jedoch beliebig variiert werden: $b \leq \frac{y}{x} \leq d$. So läßt sich beispielsweise durch die Verschiebung des Zeitpunktes der Schlachtung von Schafen das Mischungsverhältnis von Wolle und Fleisch verändern (SCHMIDTCHEN 1980: 287). Dabei kann nicht ausgeschlossen werden, daß durch die Prozeßvariation neben den Mengenverhältnissen auch die Art der Produkte verändert wird, zumindest ein Einfluß auf die Qualität erscheint für viele Produktionsprozesse plausibel. Durch die Wahl der Produktionsverfahren wird es

zumindest langfristig möglich, das Kopplungsverhältnis den Bedingungen auf den relevanten Absatzmärkten anzupassen und der Optimierung des Kopplungsverhältnisses kommt für den Unternehmenserfolg eine erhebliche Bedeutung zu.

Das Ziel der Arbeit besteht nicht in der modelltheoretischen Ermittlung optimaler Produktionsprozesse. Vielmehr soll, wie eingangs ausgeführt, der Gedanke der Verbundproduktion als Analyserahmen von betrieblichen Informationsprozessen dienen, aus dem heraus sich empirisch überprüfbare Implikationen ableiten lassen. Aus der dargestellten Gewinnfunktion lassen sich unmittelbar drei allgemeine Hypothesen bezüglich der Programmplanung eines gewinnmaximierenden Unternehmens formulieren: Der Unternehmensgewinn kann *ceteris paribus* gesteigert werden, d.h. der Nutzen aus der Verbundproduktion nimmt *ceteris paribus* zu, wenn

1. der Kopplungskoeffizient steigt, d.h. die Menge an Nebenprodukten pro Outputeinheit des Hauptproduktes erhöht werden kann, sofern ein positiver Absatzpreis gegeben ist, oder
2. der Preis des Nebenproduktes steigt, oder
3. die Kosten der Verbundproduktion sinken.¹⁰⁸

Diese im Moment trivial anmutenden Zusammenhänge erhalten eine inhaltliche Bedeutung, wenn im Kapitel III.4 die Determinanten der einzelnen Variablen untersucht werden und darauf aufbauend Hypothesen bezüglich deren Höhe unter unterschiedlichen Bedingungen abgeleitet werden können.

3.2 Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte: die personalwirtschaftliche Interpretation der produktionstheoretischen Überlegungen

Fähigkeitsinformationen können innerhalb einer produktionstheoretischen Betrachtung sowohl als Produkt als auch als Produktionsfaktor aufgefaßt werden (BODE 1993: 60-79). Als Produktionsfaktor werden sie zur Herstellung anderer Güter eingesetzt: Fähigkeitsinformationen ermöglichen eine Verbesserung der Arbeitsplatzzuweisung und somit einen effizienteren Einsatz der Arbeitsleistung. In dieser Arbeit wird nur indirekt auf Informationen als Produktionsfaktor abgestellt und der Schwerpunkt der Analyse auf die Entstehung des Produktes Fähigkeitsinformation gelegt. Zur personalwirtschaftlichen Interpretation der produktionstheoretischen Überlegungen im Hinblick auf die in dieser Arbeit gestellte Forschungsfrage kann die Gewinnfunktion als Repräsentation einer

¹⁰⁸ Aufgrund der multiplikativen Verknüpfung von Güterpreis und Gütermenge gelten die Bedingungen nur unter der Annahme $p_x > 0$; $p_y > 0$ bzw. $x > 0$; $y > 0$, d.h. es liegen positive Outputmengen und Outputpreise vor.

Produktionsstelle, d.h. eines bestimmten Arbeitsplatzes, an dem die Informationen gesammelt werden sollen, aufgefaßt werden.¹⁰⁹ Die Informationen bezüglich der Führungsfähigkeit des jeweiligen Arbeitnehmers sind dabei das Nebenprodukt y . Analysiert wird die Informationssammlung auf einem Arbeitsplatz der Hierarchiestufe $i-1$, der Zusammenhang zum Rekrutierungsverhalten ergibt sich folgendermaßen: Je intensiver der Informationsprozeß auf einem Arbeitsplatz der Stufe $i-1$ ist, um so besser ist die Informationslage im Vorfeld einer Rekrutierungsentscheidung auf der Hierarchiestufe i . Der Informationsprozeß auf Arbeitsplätzen der *nachgelagerten* Hierarchiestufe determiniert folglich die gewählte Rekrutierungsalternative.

Die Interpretation des Preises des Nebenproduktes p_y wird von der gewählten Verwertungsalternative bestimmt. Eine interne Verwertung entspricht der Nutzung der generierten Informationen für die interne Beförderungsentscheidung, deren Wert sich aus der daraus resultierenden Verringerung des Fehlbesetzungsrisikos gegenüber einer externen Rekrutierung oder einer Beförderung ohne zusätzliche Informationssammlung ergibt. Bei externer Verwertung entspricht p_y dem Marktpreis für diese Information. In Anlehnung an die Argumentation bei Investitionen in allgemeines Humankapital kann der Lohnverzicht der Arbeitnehmer während der Informationsphase als Marktpreis interpretiert werden, durch den sich der Arbeitnehmer die Option auf Karrierechancen erhält.¹¹⁰ Das Unternehmen „verkauft“ gewissermaßen einen Screening-Arbeitsplatz. Werden die im Produktionsprozeß generierten Informationen vollständig ignoriert, entspricht dies dem Verzicht auf eine wirtschaftliche Verwertung.

Nicht zwangsläufig sind die Fähigkeitsinformationen unmittelbar für eine Beförderungsentscheidung nutzbar. Die Beobachtung und Einschätzung des Arbeitnehmers erfolgt typischerweise durch den direkten Vorgesetzten. Damit diese Informationen für eine Beförderungsentscheidung relevant werden kann, ist ein Transfer der Informationen an die für die Beförderungsentscheidung verantwortliche Stelle notwendig. Sofern diese Informationsübertragung erforderlich ist, handelt es sich produktionstheoretisch um einen Fall partieller Verbundproduktion. Die dadurch typischerweise entstehenden Koordinationskosten, beispielsweise aufgrund der Notwendigkeit eines Personalinformationssystems, wie auch die Motivationskosten, da dem Vorgesetzten nicht zwangsläufig ein Eigeninteresse an einem wahrheitsgemäßen Informationstransfer unterstellt

¹⁰⁹ Alternativ wäre es möglich, anstelle einer einzigen Produktionsstelle alle Arbeitsplätze auf der dieser Führungsebene nachfolgenden Hierarchiestufe, aus der heraus die Beförderung stattfindet, als Analyseeinheit heranzuziehen. Die folgenden Ergebnisse und Ableitungen werden durch diese Interpretation nicht verändert.

¹¹⁰ Vergleiche detaillierter Kapitel III.4.2.

werden kann, können unmittelbar dem Nebenprodukt zugerechnet werden, da sie aus der Weiterverarbeitung der Fähigkeitsinformation resultieren.

Im folgenden wird zunächst die starre Verbundproduktion analysiert, bei der die Fähigkeitsinformationen ohne Beeinflussung durch die Unternehmensleitung anfallen. Alternativ ist die Situation denkbar, daß Geschäftsabläufe, auch unter Inkaufnahme zusätzlicher Kosten, derart gestaltet werden, daß der Informationsprozeß optimiert wird. Später wird deshalb auch der Fall elastischer Verbundproduktion angesprochen.

Der Nutzen der Informationssammlung für das Unternehmen ergibt sich idealtypisch aus der Gegenüberstellung der Gewinnfunktion bei Verbundproduktion mit dem Referenzfall der Gewinnfunktion ohne Verbundproduktion:

Im Falle einer Verbundproduktion, d.h. einer Informationssammlung auf der nachgelagerten Hierarchiestufe innerhalb des Unternehmens ergibt sich die Gewinnfunktion¹¹¹ für einen Arbeitsplatz der Hierarchiestufe $i-1$ wie bereits zuvor dargestellt als:

$$(4) \quad G = p_y \cdot a \cdot x + p_x \cdot x - K(x, y).$$

Im Referenzfall ohne Informationsproduktion ergibt sich für die Gewinnfunktion¹¹² analog zur Situation des Einproduktunternehmens:¹¹³

$$(5) \quad G = p_x \cdot x - K(x).$$

Ein Zusatzgewinn aus der Verbundproduktion ist gegeben, wenn gilt:

¹¹¹ Dabei kann der Gewinn selbstverständlich ohne große Veränderungen auch als eine stochastische Größe gedacht werden. Unter der Annahme der Risikoneutralität der Unternehmen ergibt sich jedoch keine Veränderung der Implikationen durch die Integration von Erwartungswerten. Dies gilt gleichermaßen für die nachfolgenden Ableitungen.

¹¹² Zur Begrenzung der Unternehmensgröße seien steigende Grenzkosten der Produktion angenommen: $K'(x) > 0, K'(x, y) > 0$.

¹¹³ Suchkosten werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da hier ausschließlich der Informationssammelungsprozeß und dessen Kosten abgebildet werden, woraus sich anschließend die optimale Rekrutierungspolitik ableiten läßt. Zu den direkten Kosten alternativer Rekrutierungswege und einer Begründung, warum diese hier vernachlässigt werden, vergleiche Kapitel II.2.

$$(6) \quad p_y \cdot a \cdot x + p_x \cdot x - K(x, y) > p_x \cdot x - K(x)$$

$$(7) \Leftrightarrow p_y \cdot a \cdot x > K(x, y) - K(x).$$

Die zuvor allgemein abgeleiteten Hypothesen können an dieser Stelle konkreter auf die personalwirtschaftliche Problematik ausgerichtet formuliert werden. Für ein Unternehmen wird die aus der Informationssammlung resultierende Gewinnsteigerung *ceteris paribus* um so größer sein,

1. je größer der Kopplungskoeffizient a , d.h. je umfangreicher die Informationsakkumulation auf einem Arbeitsplatz ist,
2. je höher der Wert dieser Informationen p_y für das Unternehmen ist, d.h. je größer der Nutzen aus diesen Informationen in Abhängigkeit von der Verwertungsstrategie ausfällt,
3. je geringer die Zusatzkosten des Produktionsprozesses unter gleichzeitiger Informationssammlung gegenüber einem Verzicht auf die Informationssammlung ausfallen $[K(x, y) - K(x)]$.

Interne Beförderungen werden deshalb um so wahrscheinlicher, je mehr Informationen über einen Arbeitnehmer auf einem Arbeitsplatz generiert werden können, je wertvoller diese Informationen sind und je geringer die Kosten der Informationsbeschaffung sind.

Um diese Hypothesen weiter zu konkretisieren und somit einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen, werden im folgenden die einzelnen Modellvariablen im Detail auf ihre Bestimmungsfaktoren hin untersucht.

4. Modellspezifikation und erste Operationalisierungen: die Determinanten des Informationsprozesses

4.1 Intraorganisationale Informationsakkumulation: der Kopplungskoeffizient

4.1.1 Aufgabenkongruenz und unmittelbare Sichtbarkeit als Determinanten des Kopplungskoeffizienten bei starrer Verbundproduktion

Der positive Einfluß des Kopplungskoeffizienten auf die Effizienz des Informationsprozesses und damit auf die Wahrscheinlichkeit einer internen Rekrutierungspolitik läßt sich im Modell der Verbundproduktion unmittelbar aus der Formel (7) ablesen. Über die Führungsfähigkeiten der Arbeitnehmer lassen sich sicherlich auf nahezu allen Arbeitsplätzen innerhalb eines Unternehmens Informationen generieren. Gleichzeitig ist zu erwarten, daß innerhalb eines Unternehmens systematische Unterschiede im Ausmaß und der Qualität der auf verschiedenen Arbeitsplätzen generierten Informationen bestehen und daß sich Unternehmen systematisch darin unterscheiden, wie viele Arbeitsplätze mit hohem Informationspotential sie bereitstellen können.

Für das Ausmaß, in dem auf einzelnen Arbeitsplätzen Informationen bezüglich der Eignung für weitergehende Führungsaufgaben gewonnen werden können, lassen sich im wesentlichen zwei Einflußfaktoren bestimmen. Zum einen determinieren die spezifischen Aufgabeninhalte, inwieweit aufgrund der Bewährung in der aktuellen Position Rückschlüsse auf die Eignung für weiterführende Aufgaben möglich sind. Die Validität der generierten Informationen nimmt zu, je vergleichbarer die aktuelle Aufgabe und die Arbeitsinhalte der Zielposition sind, je mehr Führungsfähigkeit somit schon für die Erfüllung der aktuellen Aufgabe notwendig ist bzw. durch die Aufgabenerfüllung demonstriert werden kann. Das Ausmaß dieser Übereinstimmung kann als Aufgabenkongruenz bezeichnet werden. In der bereits in Kapitel II angeführten Befragung (MCCALL/LOMBARDO/MORRISON 1988: 42-47) von Führungskräften ließen sich die Aufgabeninhalte in drei Grundtypen zusammenfassen: Implementierung neuer Ideen, Verhandlungsführung mit externen Geschäftspartnern sowie trouble-shooting in problembehafteten Geschäftsbereichen.¹¹⁴

¹¹⁴ Die Autoren stellen in ihrer gesamten Untersuchung den Lerneffekt für den Arbeitnehmer, also die Humankapitalbildende Funktion dieser Arbeitsplätze in den Vordergrund. Die informationsökonomische Perspektive kommt jedoch gerade bei diesen Arbeitsplatzzuweisungen sehr klar zum Vorschein. Z.B.: „These assignments were often a pure test. Top-Management put in the best people they had and peered over their shoulder to see how they were doing“ (MCCALL/LOMBARDO/MORRISON 1988: 59).

Diese konkreten Aufgabeninhalte weisen zudem auf den zweiten Einflußfaktor für das Ausmaß der Informationsakkumulation hin. Die aufgrund der Aufgabenerfüllung generierten Informationen müssen wahrgenommen werden, zumindest durch den unmittelbaren Vorgesetzten (unmittelbare Sichtbarkeit). Dazu ist es von Vorteil, wenn aufgrund objektiver Leistungsindikatoren auf die Fähigkeiten geschlossen werden kann. Die Fähigkeit zur Verhandlungsführung läßt sich beispielsweise unter Kenntnis der Rahmenbedingungen aus dem Verhandlungsergebnis ableiten. Ein solcher objektiver Indikator ist jedoch keineswegs zwingend notwendig. Vielmehr kann der unmittelbare Vorgesetzte, sofern keine objektiven Indikatoren vorliegen, eine Einschätzung der Fähigkeiten vornehmen, wenn ihm aufgrund der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern im Zuge der Aufgabenerfüllung eine Potentialbeurteilung möglich ist. Beispielsweise kann die Beobachtung der Herangehensweise an spezifische Problemstellungen die Grundlage für eine Potentialbeurteilung bilden. Die Voraussetzung für diese Form der Informationsakkumulation ist ein hoher Grad der Zusammenarbeit zwischen den Nachwuchskräften und dem Vorgesetzten, durch den die unmittelbare Sichtbarkeit der Aufgabenerfüllung der angehenden Führungskräfte erhöht werden kann.

Generelle Aussagen über die Bedeutung der Aufgabenkongruenz und der unmittelbaren Sichtbarkeit sind aufgrund der in den bislang vorliegenden empirischen Studien vorgenommenen Operationalisierungen nicht möglich. PUCIK (1991) ermittelt in einer Fallstudie einen positiven Einfluß eines Einstieges als Linienmanager gegenüber einer anfänglichen Stabstätigkeit auf die Beförderungswahrscheinlichkeit. Dieser Befund läßt sich mit den beiden hier vorgestellten Variablen dadurch erklären, daß administrative Stabstätigkeiten in dieser speziellen Organisation einen geringen Einfluß auf den Unternehmenserfolg und damit eine geringe Aufgabenkongruenz zu Arbeitsplätzen oberer Hierarchiestufen besitzen. Wenn die Bewältigung der Linienaufgaben die größere Bedeutung für die Organisation besitzt, dann sollten diejenigen Arbeitnehmer in verantwortungsvollere Führungsaufgaben aufsteigen, die bereits zuvor ihre Eignung als Linienmanager gezeigt haben.¹¹⁵ Dieser Zusammenhang ist aber

¹¹⁵ Der Ressourcenabhängigkeitsansatz von PFEFFER/SALANCIK (1978) stellt als wesentliche Determinante des Überlebens von Organisationen deren Fähigkeiten heraus, sich an die Bedürfnisse des kritischen Ressourcengebers anzupassen. Die kritische Ressource beeinflusst die Machtverteilung innerhalb der Organisation, indem die Abteilung, welche die Bedürfnisse der kritischen Ressource am besten befriedigen kann, im Rahmen eines politischen Prozesses den größten Einfluß auf die Unternehmensentscheidungen gewinnt. Diese Abteilung nutzt in der Folgezeit ihre Macht, um Mitglieder in die oberen Führungsebenen des Unternehmens zu befördern. Empirisch lassen sich für Arbeitskräfte aus mächtigen Abteilungen in Übereinstimmung mit den Implikationen des Ressourcenabhängigkeitsansatz tatsächlich bessere Karriereaussichten nachweisen (SHERIDAN/SLOCUM/BUDA/THOMPSON 1990). Für PFEFFER/SALANCIK ist diese Nachfolgeregulation im wesentlichen das Ergebnis eines politischen Prozesses und im großen Umfang unabhängig von der Lei-

keineswegs allgemeingültig, das entgegengesetzte Ergebnis, daß die Karriere oberer Führungskräfte typischerweise in Stabstätigkeiten beginnt, zeigt beispielsweise (GRANICK 1975). Will man in einer empirischen Studie die Unterscheidung in Linien- und Stabstätigkeiten als Operationalisierung wählen, müßte zunächst der Unternehmenskontext sehr genau analysiert werden, was sicherlich nur in Fallstudien, nicht aber in einer umfassenden Unternehmensbefragung, wie für diese Arbeit vorgesehen, möglich ist. Die dort einsetzbaren Approximationen für die jeweils bedeutsamen Geschäftsfelder müßten zwangsläufig ungenau sein.¹¹⁶ Aus diesem Grund werden im empirischen Teil dieser Arbeit weitere meßbare Indikatoren für die Konstrukte Aufgabenkongruenz und unmittelbare Sichtbarkeit verwendet.

Ein veranschaulichendes Beispiel: Assessment Positionen als Arbeitsplätze mit hoher Sichtbarkeit

Arbeitsplätze, bei denen die unmittelbare Sichtbarkeit in besonderem Maße gegeben ist, können als „Assessment Positionen“ (VARDI 1992)¹¹⁷ bezeichnet werden. Diese werden typischerweise zur Einschätzung von Nachwuchsführungskräften vor der Übernahme der ersten Führungsaufgabe eingesetzt. Neben

stungsfähigkeit der Führungskraft (PFEFFER/SALANCIK 1978: 237). Nach dem hier vorgestellten informationsökonomischen Ansatz ist diese Beförderungspolitik jedoch mit Gewinnmaximierung ohne Rückgriff auf interne Machtprozesse vereinbar. Wenn der Unternehmenserfolg vorwiegend durch den effizienten Umgang mit der kritischen Ressource bestimmt wird und die Führungskräfte einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg besitzen, dann sollte eine Rekrutierung aus der Abteilung erfolgen, in der die Arbeitnehmer die beste Möglichkeit haben zu demonstrieren, daß sie zu diesem Umgang befähigt sind.

¹¹⁶ Ein vergleichsweise stabiler empirischer Befund der individuellen Karriereforschung ist die Existenz von „Frühstarteffekten“, durch die der positive Zusammenhang zwischen frühzeitigen Karriereerfolgen und der Aufstiegsbeschwindigkeit in späteren Karrierephasen beschrieben wird (z.B. KRÄKEL 1994 und SCHAUENBERG 1996: 355-356, empirisch auch BARNETT/MINER 1992: 271-272). Diese Frühstarteffekte lassen sich informationsökonomisch dadurch erklären, daß es sich um Arbeitnehmer mit hohem Fähigkeitsniveau handelt, die aufgrund dieser Fähigkeiten sowohl am Anfang als auch im gesamten Verlauf ihrer Karriere gute Leistungen zeigen.¹¹⁶ Im vorliegenden Modell lassen sich diese Effekte alternativ durch die Eigenschaften von Arbeitsplätzen erklären: Von Arbeitsplätzen mit einem hohen Kopplungskoeffizienten sind vergleichsweise frühe Beförderungen möglich und die betreffenden Arbeitnehmer werden auch in der Folgezeit aufgrund ihrer Fähigkeiten auf Arbeitsplätze zugewiesen, die bezüglich der Anforderungen auf oberen Hierarchiestufen einen hohen Kopplungskoeffizienten aufweisen. Für diese arbeitsplatzbezogene Interpretation spricht zudem, daß die Verweildauer des Vorgängers, der diese Position innehatte, einen signifikant positiven Einfluß auf die individuelle Wartezeit des aktuellen Arbeitsplatzinhabers bis zu einer Beförderung besitzt (VEIGA 1983: 73).

¹¹⁷ Alternative Bezeichnungen sind „critical junctures“, „testing points“ (MARTIN/STRAUSS 1956: 102) oder „opportunity positions“ (ORTIZ 1982: 4). PRESCOTT/VISSCHER (1980: 449) sprechen in ihrem Modell von einer eigenständigen „screening task“.

ihrer unmittelbaren Arbeitsaufgabe wird von den Arbeitnehmern erwartet, daß sie sich durch die Demonstration ihrer Fähigkeiten für eine Beförderung empfehlen. Die Leistung der Nachwuchskraft auf diesem Arbeitsplatz dient als Indikator für deren Fähigkeit und bestimmt den Karrierepfad, den diese in der Folgezeit einnehmen kann.

Sofern es sich bei diesen Assessment Positionen um feste Arbeitsplätze und nicht nur um zusätzliche Projektarbeit handelt, lassen sich schwer generelle Aussagen darüber treffen, um welche Arbeitsplätze es sich dabei in einem bestimmten Unternehmen handelt. Dies läßt sich letztlich wiederum nur empirisch und zudem nur anhand konkreter Fallstudien ermitteln. In einer älteren Studie von MARTIN/STRAUSS (1956: 102) machen die Autoren die Stelle des assistant division manager als Assessment Position aus. Assistentenstellen bei oberen Führungskräften scheinen somit prädestiniert zu sein.¹¹⁸ Dies deutet darauf hin, daß es vor allem die erhöhte unmittelbare Sichtbarkeit der Nachwuchskräfte gegenüber oberen Führungskräften ist, die sich positiv auf die Beförderungswahrscheinlichkeit auswirkt. Für das Beförderungssystem im öffentlichen Schulsystem in den USA ist analog die Position des assistant superintendent Ausgangspunkt für den weiteren Karriereaufstieg (ORTIZ 1982: 16-25). Durch die enge Zusammenarbeit mit oberen Führungskräften oder der Geschäftsleitung erlangen die Nachwuchskräfte zusätzliche Sichtbarkeit innerhalb der Organisation (VARDI 1992) und insbesondere auch bei Personen, die unmittelbar für die Beförderungentscheidung verantwortlich sein können. Dadurch ist es der Nachwuchskraft möglich, eine Reputation auf dem internen Arbeitsmarkt aufzubauen und sich bei potentiellen Vorgesetzten im Unternehmen zu empfehlen. Informationsbarrieren innerhalb des Unternehmens,¹¹⁹ die zur Verzerrung der Fähigkeitseinschätzung beitragen können, werden somit ausgeschaltet. Zudem fällt den oberen Führungskräften in der Regel eine Beurteilung der für Führungspositionen relevanten Anforderungsprofile leichter als dem unmittelbaren Vorgesetzten, wodurch die Potentialbeurteilung zusätzlich erleichtert wird.

In Längsschnittuntersuchungen, die das unternehmensspezifische Beförderungssystem abbilden, indem sie die Positionsabfolge der Stelleninhaber nachzeichnen, sollten sich die Assessment Positionen als notwendige Bedingung für die spätere Übernahme einer Führungsaufgabe nachweisen lassen. Assessment Positionen sind quasi das Sprungbrett für die weitere Aufstiegsmobilität innerhalb des Unternehmens. Das *individuelle* Resultat kann in Abhängigkeit von den generierten Informationen sowohl eine Beförderung aber auch eine horizontale Bewegung, bei der zusätzliche Informationen gesammelt werden sollen, oder

¹¹⁸ Für eine Sammlung von Beispielen aus deutschen Großunternehmen bezüglich des positiven Einflusses einer Tätigkeit als Vorstandsassistent vergleiche STELZER (1989).

¹¹⁹ Vergleiche Kapitel III.4.3.

auch eine Versetzung auf eine Stabsstelle als Karrierezielposition sein. Der extreme Gegensatz zu Assessment Positionen sind hingegen Karriereplateaus, Arbeitsplätze, von denen aus eine weitere Beförderung unwahrscheinlich ist (VEIGA 1981).

Unabhängig von speziellen Assessment Positionen ist eine erhöhte unmittelbare Sichtbarkeit sicherlich auf anderen Arbeitsplätzen denkbar. Traditionelle "Karminaufstiege" kommen beispielsweise ohne spezielle Arbeitsplatzzuweisungen aus. Die Rolle der Assessment Positionen dürfte gegenwärtig in zunehmendem Maße durch die Bildung von Projektteams übernommen werden. Projekte lassen sich kennzeichnen durch die Merkmale Befristung, Komplexität und relative Neuartigkeit der Aufgabeninhalte (FRESE 1980: 1960-1961). Durch die temporäre Zuweisung von Projektarbeiten ist es den Unternehmen möglich, auch bei flachen Hierarchien potentielle Führungskräfte zu beurteilen, wodurch Projektteams zunehmend die Aufgabe eines „Potentialerkennungsinstruments“ (BECKER 1996: 103) zugesprochen wird. Auch hier ist die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Führungskräften, welche die unmittelbare Sichtbarkeit der Nachwuchskräfte innerhalb der Organisation erhöht.

Ein interpretierendes Beispiel: Ein aktuelles personalpolitisches Phänomen im Lichte der Verbundproduktion: Rationalisierungsmaßnahmen und Rekrutierungspolitik

Am Beispiel von Rationalisierungsmaßnahmen kann gezeigt werden, wie das Modell der Verbundproduktion (hier ausschließlich der Kopplungskoeffizient) auch zur Analyse aktuell diskutierter Entwicklungen betrieblicher Personalpolitik herangezogen werden kann. In der jüngeren Vergangenheit versuchten zahlreiche Unternehmen, motiviert durch unterschiedliche Managementkonzepte, die unternehmensinterne Leistungserstellung stärker an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren und interne Potentiale für Produktivitätssteigerungen zu ermitteln. Die Durchforstung der Organisation nach verkrusteten Strukturen soll Rationalisierungsreserven aufdecken, Verschwendung vermeiden und dadurch zu einer Optimierung der Wertschöpfung beitragen. Dieser Prozeß der Verschlangung von Unternehmen bezieht sich nicht nur auf die Produktion sondern auch auf den Bereich des Managements und der Führungskräfte. Ziel dieser Prozesse ist die Eliminierung von Aktivitäten ohne Wertzuwachs, d.h. Prozessen, „für die der Kunde nicht bereit zu zahlen ist“ (PFEIFFER/WEISS 1994: 69-70). Die kostenmäßige Bewertung der einzelnen Prozesse dient der Identifizierung der Aktivitäten, die besonders restrukturierungsbedürftig sind und führt letztlich auch zu einer Reorganisation im Führungskräftebereich. Das Ergebnis besteht häufig in einem Abbau einzelner Arbeitsplätze oder aber von ganzen Hierarchiestufen, insbesondere im mittleren Management verbunden mit einer höheren Dispositionsgewalt unterer Hierarchiestufen (GANTER 1994: 79).

Daß eine ausschließlich an monetären Produktivitätskennziffern orientierte Bewertung der Arbeitsplätze dazu führen kann, daß es zu einem verstärkten Abbau von Arbeitsplätzen kommt, die einen hohen Kopplungskoeffizienten aufweisen, läßt sich durch Umformung der Gewinnfunktion bei Verbundproduktion leicht zeigen.

Angenommen sei eine stetige, zweifach differenzierbare Gewinnfunktion. Der Absatzpreis des Hauptproduktes sei annahmegemäß aufgrund vollständiger Konkurrenz konstant. Die Kostenfunktion des komplexen Gutes (x,y) sei konkav. Bei der Ermittlung der gewinnmaximalen Produktionsmenge auf einem bestimmten Arbeitsplatz (Produktionsstelle) bei Verbundproduktion ergibt sich als Optimalitätsbedingung aus Gleichung (4):

$$(8) \quad \frac{\partial G}{\partial x} = p_y \cdot a + p_x - K'(x,y) = 0$$

$$(9) \Leftrightarrow p_y \cdot a + p_x = K'(x,y)$$

Da p_y im vorliegenden Fall, in dem Informationen das Nebenprodukt sind, immer nichtnegativ ist,¹²⁰ führt ein positiver Kopplungskoeffizient zu einer Erhöhung der Grenzerträge einer zusätzlichen Ausbringungseinheit. Arbeitsplätze, auf denen viele Fähigkeitsinformationen gesammelt werden, sind somit im Optimum dadurch gekennzeichnet, daß die aus dem Hauptprodukt resultierenden Deckungsbeiträge geringer sind als die unmittelbar beobachtbaren Grenzkosten. Der Erhalt dieser Arbeitsplätze kann in Unternehmen unter Wettbewerbsdruck folglich nur aufgrund der damit verbundenen Informationsvorteile begründet werden.

Restrukturierungsbemühungen, die alleine die beobachtbaren und quantifizierbaren Kosten und Ertragsrelationen bei der Arbeitsplatzbewertung berücksichtigen und sich primär an Qualität, Zeit, Geschwindigkeit, Flexibilität und Produktivität der Arbeitsabläufe orientieren, den in der Verbundproduktion entstehenden Informationsvorteil aber unberücksichtigt lassen, dürften folglich dazu führen, daß insbesondere Arbeitsplätze mit hohem Informationsanteil respektive hohem Kopplungskoeffizienten abgebaut werden. Deshalb ist zu erwarten, daß Unternehmen, die Restrukturierungsmaßnahmen mit dem Abbau von Führungspersonal verbinden, langfristig auf externe Rekrutierungsstrategien zurückgreifen müssen. Dies kann als Hinweis dienen, Rationalisierungsmaßnahmen nicht ausschließlich mit Hilfe unmittelbar beobachtbarer Kosten- Ertragsrelationen zu

¹²⁰ Vergleiche hierzu auch Kapitel III.4.1.3.

bewerten, sondern weitere Einflüsse auf das Unternehmensergebnis in die Betrachtung einzubeziehen. Wenn in bestimmten Unternehmen der Karriereweg oberer Führungskräfte beispielsweise typischerweise in Stabsabteilungen beginnt, in denen höhere Vorgesetzte ihre Aktivitäten leicht beobachten können (GRANICK 1975: 434), wird durch den Abbau von Stabsabteilungen die langfristige interne Rekrutierungsmöglichkeit verringert.

Keineswegs müssen Restrukturierungsmaßnahmen zwangsläufig die Informationsbasis bei Beförderungsentscheidungen verschlechtern. Die Vermeidung negativer Auswirkungen auf die Rekrutierungspolitik setzt lediglich ein Rationalisierungsverständnis voraus, das über die Optimierung der Leistungserstellung einzelner Bearbeitungsprozesse hinausgeht. Durch den Abbau vertikaler Differenzierung, Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen bzw. Rückverlagerung von Entscheidungskompetenzen auf selbstorganisierte Gruppen¹²¹ und den Aufbau informeller Kommunikationswege kann eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen im Vergleich zu bürokratisch-zentralistischen Organisationsstrukturen mithin sogar gefördert werden, sofern die Aufgabenkongruenz erhöht wird. Insbesondere in den Unternehmen, in denen auch das untere Management mit umfassender Geschäftsverantwortung konfrontiert wird,¹²² können schon Nachwuchskräfte in Linienpositionen ihr Führungspotential demonstrieren, die Aufgabenkongruenz und damit der Kopplungskoeffizient steigen. Die Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen auf die Rekrutierungspolitik werden folglich wesentlich dadurch geprägt, inwieweit konventionelle Strategien zur Rationalisierung¹²³ gegenüber strukturinnovativen Varianten reflexiver Rationalisierung dominierend sind (FAUST/JAUCH/DEUTSCHMANN 1994).

4.1.2 Die Dominanz der Personalpolitik über die Produktionsplanung: die Plastizität des Produktionsprozesses bei elastischer Kuppelproduktion

Bislang wurde der Kopplungskoeffizient als feste Größe betrachtet, d.h. Aufgabenkongruenz und unmittelbare Sichtbarkeit wurden als feste Eigenschaften von Arbeitsplätzen aufgefaßt. Produktionstheoretisch entspricht dies dem Fall starrer Verbundproduktion. Ist das Kopplungsverhältnis zwischen Haupt- und Nebenprodukt nicht technologisch vollständig determiniert, ist es dem Arbeitgeber möglich, den Kopplungskoeffizienten durch Veränderungen des Produktionspro-

¹²¹ Vergleiche hierzu auch die im empirischen Teil gewählten Indikatoren für Informationsprozesse und deren Einfluß auf die Rekrutierungspolitik.

¹²² Zum Ausmaß dieser Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung auf untere Managementebenen vergleiche FAUST/JAUCH/DEUTSCHMANN (1998).

¹²³ FAUST/JAUCH/DEUTSCHMANN (1994: 111) nennen die Gemeinkostenwertanalyse als ein prominentes Beispiel dieser Rationalisierungsform.

zesses zu optimieren. Da der Kopplungskoeffizient in Grenzen variabel ist, spricht man von lenkbarer oder elastischer Verbundproduktion. Produktionstheoretisch lassen sich zahlreiche Aktionsmöglichkeiten zur Planung des Anfalls von Kuppelprodukten unterscheiden (vergleiche BÜHRENS 1978: 80-81), von denen die Verwendung alternativer Verfahrensarten (Prozeßvariation) die für die vorliegende Fragestellung wichtigste Variante darstellen dürfte. Übertragen auf die betriebliche Personalpolitik läßt sich durch Veränderungen der Organisationsabläufe oder Neuregelungen der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche von potentiellen Führungskräften eine höhere Informationsakkumulation erreichen. Insofern kann schon die Etablierung von Assessment Positionen oder die Einrichtung von Projektteams der elastischen Kuppelproduktion zugeordnet werden, wenn deren Notwendigkeit sich nicht ausschließlich aus dem originären Produktionsziel sondern auch aus personalpolitischen Überlegungen heraus ergibt.

Wenn dem Unternehmen der Kopplungskoeffizienten nicht als exogene Konstante vorgegeben ist, stellt sich die betriebswirtschaftliche Frage nach der Optimierung des Informationsprozesses durch die Wahl des gewinnmaximierenden Kopplungskoeffizienten. Diese Frage des optimalen Verhältnisses der Ausbringungsmengen von Haupt- und Nebenprodukt wird auch als Wahl des Prozeßniveaus bezeichnet. Bei starrer Verbundproduktion wählt das Unternehmen die gewinnmaximierende Ausbringungsmenge für Haupt- und Nebenprodukt unter der Annahme eines gegebenen Kopplungskoeffizienten. Bei der Frage nach dem optimalen Prozeßniveau hingegen sucht das Unternehmen das gewinnmaximierende Ausbringungsverhältnis von Haupt- und Nebenprodukt. Der Zusammenhang zwischen Prozeßniveau und Kopplungskoeffizient ergibt sich unmittelbar aus dem zuvor Gesagten: Da eine Erhöhung des Prozeßniveaus zu einer Ausweitung der Produktionsmenge des Nebenproduktes bei Konstanz oder Verringerung der Ausbringungsmenge des Hauptproduktes führt, entspricht eine Erhöhung des Prozeßniveaus einer Erhöhung des Kopplungskoeffizienten.

Die optimale Produktionsmenge für das Nebenprodukt y in Abhängigkeit vom Prozeßniveau π ergibt sich aus:

$$(10) \quad \max G = p_y \cdot y(x, \pi) + p_x \cdot x(\pi) - K(x, y, \pi)$$

$$\text{mit} \quad \frac{\partial y}{\partial \pi} > 0; \frac{\partial^2 y}{\partial \pi^2} < 0; \frac{\partial x}{\partial \pi} \leq 0; \frac{\partial^2 x}{\partial \pi^2} < 0; \pi \in [\pi_{\min}, \pi_{\max}] \quad .^{124}$$

¹²⁴ Aus diesen Bedingungen und der Definition des Kopplungskoeffizienten als $\alpha = \frac{y}{x}$ folgt, daß ein höheres Prozeßniveau einer Erhöhung des Kopplungskoeffizienten entspricht.

Die Erhöhung des Prozeßniveaus führe zu positiven, abnehmenden Grenzerträgen des Nebenproduktes Fähigkeitsinformation. Die Ausdehnung des Ausbringungsanteils des Nebenproduktes kann mit Kostenerhöhung verbunden sein. Analog zur produktionstheoretischen Argumentation sei das Prozeßniveau als in Grenzen, nicht jedoch vollständig frei wählbar angenommen.¹²⁵ Zusätzlich sei die kontinuierliche Variation der Ausbringungsverhältnisse im Intervall $[\pi_{\min}; \pi_{\max}]$ angenommen. Diese Annahme dient ausschließlich der mathematischen Vereinfachung. In der Realität dürften die Wahlmöglichkeiten bei elastischer Kuppelproduktion eher zwischen zwei oder mehreren Prozeßniveaus liegen.

Die Lösung des Optimierungsproblems ergibt sich durch die Bestimmung des totalen Differentials unter der Annahme der Konstanz der Outputpreise:

$$(11) \quad \frac{dG}{d\pi} = p_y \cdot \left(\frac{\partial y}{\partial x} \cdot \frac{dx}{d\pi} + \frac{\partial y}{\partial \pi} \right) + p_x \cdot \frac{\partial x}{\partial \pi} - K'(x, y, \pi) \stackrel{!}{=} 0$$

Durch Umformen und Berücksichtigung der Annahme, daß $\frac{\partial x}{\partial \pi}$ kleiner oder gleich null ist, ergibt sich als Optimalitätsbedingung:

$$(12) \quad p_y \cdot \frac{\partial y}{\partial \pi} + p_y \cdot \left(\frac{\partial y}{\partial x} \cdot \frac{dx}{d\pi} \right) = p_x \cdot \left| \frac{\partial x}{\partial \pi} \right| + K'(x, y, \pi).$$

$\left[\frac{\partial y}{\partial x} \cdot \frac{dx}{d\pi} \right]$ ist dabei als die Verringerung der Nebenproduktmenge zu interpretieren, die in Folge der durch Prozeßänderung initiierten Verringerung des Outputs des Hauptproduktes entsteht. Dieser Einfluß auf die Menge an Informationen ist plausibelermaßen als verhältnismäßig gering anzusehen und soll deshalb nicht weiter analysiert werden.

¹²⁵ Im Grenzfall der völlig elastischen Verbundproduktion können die Mengenproportionen der verschiedenen Outputarten beliebig variiert werden und es ist deshalb nicht mehr sinnvoll, von Verbundproduktion zu sprechen (MÜLLER-FÜRSTENBERGER 1995: 12).

Gleichung 12 drückt aus, daß im Optimum die durch die Prozeßvariation entstehenden zusätzlichen Erträge den gesamten Grenzkosten entsprechen, die sich sowohl aus den unmittelbaren, durch die Veränderung des Produktionsprozesses hervorgerufenen Kosten als auch durch die Opportunitätskosten in Folge der Verringerung der Ausbringungsmenge des Hauptproduktes ergeben. $\frac{\partial y}{\partial \pi}$ sinkt mit steigendem Prozeßniveau, d.h. zunehmendem Anteil des Nebenproduktes: Ein geringer Wert von $\frac{\partial y}{\partial \pi}$ entspricht somit einem hohen Prozeßniveau, d.h. einem hohen Kopplungskoeffizienten. Somit läßt sich aus Gleichung 12 für den optimalen Anteil der Menge an generierten Informationen ableiten, daß dieser um so höher ausfällt und damit der optimale Kopplungskoeffizient um so größer ist,

- a) je geringer die daraus resultierende Verringerung der Ausbringungsmenge des Hauptproduktes ist,
- b) je höher der Wert der Fähigkeitsinformationen ist und
- c) je geringer die mit der Prozeßvariation verbundenen Zusatzkosten sind.

Die in b und c beschriebenen Zusammenhänge beziehen sich auf Variablen, die erst in späteren Kapiteln dieser Arbeit diskutiert werden. Ein Fazit aus der Betrachtung der elastischen Verbundproduktion kann jedoch schon hier gezogen werden: Die anfallenden Fähigkeiten werden nicht als Nebenprodukt passiv hingenommen sondern als Bestandteil der Erlöse explizit in das Optimierungskalkül integriert und ein damit einhergehender Rückgang der Ausbringungsmenge des Hauptproduktes wird unter Umständen bewußt in Kauf genommen. Wenn beispielsweise ein spezifischer Unternehmenskontext zu einem hohen Wert der Fähigkeitsinformationen führt, resultiert daraus ein Anreiz für das Unternehmen, durch Veränderungen des Produktionsprozesses auch den Kopplungskoeffizienten und damit die Ausbringungsmenge an Informationen zu erhöhen. Im Extremfall kann dies dazu führen, daß die Wahl des Prozeßniveaus hauptsächlich durch das Nebenprodukt determiniert wird und das eigentliche Hauptprodukt in den Hintergrund tritt, die Personalpolitik erlangt damit die Dominanz über die Produktionsplanung und das Unternehmen gewinnt zunehmend den Charakter eines reinen Informationsbetriebes.

Ein veranschaulichendes Beispiel: Der Einsatz von Mentoren in der betrieblichen Personalpolitik

In der betrieblichen Beförderungspolitik kann insbesondere der Einsatz von Mentoren als Prozeßvariation interpretiert werden.¹²⁶ Mentoren, bei denen es sich im allgemeinen um vergleichsweise einflußreiche Unternehmensmitglieder auf höheren Hierarchiestufen handelt, kümmern sich um die Karrieren junger Arbeitnehmer (GIBB/MEGGINSON 1993, CUNNINGHAM/EBERLE 1993). Sie können zudem als unternehmensinterne Talentsucher eingesetzt werden, die sich primär um die Mitglieder einer neuen Eintrittskohorte in das Unternehmen bemühen (KRÄKEL 1997: 135). Die Einführung eines Mentorensystems oder die Ausweitung eines bestehenden Systems stellt im Rahmen der Verbundproduktion eine Prozeßvariation dar, durch die eine bessere Informationslage (höhere unmittelbare Sichtbarkeit) bezüglich der Fähigkeiten der Nachwuchsführungskräfte im Unternehmen erreicht werden soll.¹²⁷ Diese Prozeßvariation bedeutet für die Führungskräfte, daß sie nun einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit auf ihre Mentorentätigkeit verwenden müssen, was entweder zu Lasten ihrer originären Führungstätigkeit geht, was einer Verringerung der Ausbringungsmenge des Hauptproduktes entspricht, oder durch eine Ausweitung der Führungsmannschaft ausgeglichen werden muß, wodurch zusätzliche Personalkosten verursacht werden. Nach Einführung des Mentorensystems kann man produktionstheoretisch von einem veränderten Produktionsprozeß sprechen, die Einführung oder die Ausweitung des Mentorenteams stellt ein höheres Prozeßniveau dar.¹²⁸

Ein interpretierendes Beispiel: Die Wahl des Kopplungskoeffizienten im professionellen Sport

Als Illustrationsbeispiel einer Optimierung des Prozeßniveaus aus dem Bereich des professionellen Sports können die Regeln der National Football League Europe im professionellen American Football herangezogen werden. American Football besitzt in den Vereinigten Staaten die größte Popularität. Die in Europa ausgetragene Spielserie (National Football League Europe) hat die zusätzliche Funktion, Spieler auf ihre Tauglichkeit für die amerikanische Profiligena zu screenen und US-amerikanische Vereine schicken typischerweise Spieler, die zur Zeit in der Profiligena nicht zum Einsatz kommen, zur Beobachtung ihrer Fähigkeiten zu Vereinen in Europa. Die Etablierung der europäischen Liga durch

¹²⁶ Zum positiven Einfluß der Unterstützung durch einen Mentor auf die individuelle Beförderungswahrscheinlichkeit vergleiche z.B. ARYEE/WYATT/STONE (1996) oder ORNSTEIN/ISABELLA (1993: 252-253).

¹²⁷ Aufgrund der zu erwartenden höheren Validität der Informationen könnte man alternativ auch von einer Qualitätsverbesserung des Nebenproduktes sprechen.

¹²⁸ Zu den begrifflichen Abgrenzungen innerhalb der Produktionstheorie vergleiche BÜHRENS (1978: 80-103).

nordamerikanische Proficlubs diene somit nicht nur dem Ziel, diese Sportart in Europa populär zu machen, sondern sollte die Beobachtung von Nachwuchsspieler fördern. Die Etablierung einer eigenen Liga empfiehlt sich gemäß dem Modell der Verbundproduktion insbesondere aufgrund der hohen Aufgabenkongruenz: Die während des Spiels generierten Fähigkeitsinformationen dürften das tatsächliche Potential wesentlich besser widerspiegeln als beispielsweise Trainingsergebnisse ohne unmittelbaren Wettbewerbsdruck.¹²⁹

Der Wechsel in die amerikanische Profiligena kann in Anlehnung an den in Kapitel II dargestellten „scale of resources effect“ als Beförderung interpretiert werden, da in den USA im Vergleich zu Europa höhere Zuschauerzahlen und ein größeres Werbebudget erzielt werden können. Die Screeningfunktion der National Football League Europe kann als Nebenprodukt neben dem originären Hauptprodukt des Spielbetriebes verbunden mit Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Werbung und Fernsehrechten angesehen werden. Um diese Einnahmen zu sichern, ist im Reglement eine Mindestzahl an einheimischen Spielern festgeschrieben, die nicht von einem Proficlub in den USA kommen dürfen. Durch diese Maßnahme soll eine Identifikation der Zuschauer mit ihrem Team und damit einhergehend höhere Einnahmen erreicht werden.

Die Variation dieser Mindestzahl kann im Rahmen des Modells der Verbundproduktion als Variation des Prozeßniveaus interpretiert werden: Je größer deren Zahl ist, um so größer die unmittelbaren Einnahmen, d.h. die Erlöse aus dem Hauptprodukt. Je geringer deren Zahl ist, um so mehr Spieler können auf ihre Tauglichkeit für die Profiligena hin gescreent werden, d.h. um so größer sind die Erträge aus dem Nebenprodukt. Die europäische Liga besteht erst seit wenigen Jahren, so daß Veränderungen des Prozeßniveaus noch nicht beobachtet werden konnten. An dieser Stelle sollte auch lediglich ein Beispiel für Variationsmöglichkeiten vorgestellt werden. Das Modell der Verbundproduktion würde beispielsweise Veränderungen der Mindestzahl einheimischer Spieler prognostizieren, sobald sich die relativen Deckungsbeiträge von Haupt- und Nebenprodukt aufgrund exogener Einflüsse verschieben.

4.1.3 Kopplungskoeffizient und Informationswertkonzept: die informationsoökonomische Interpretation des Kopplungskoeffizienten

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre stellt das Informationswertkonzept ein etabliertes Verfahren der Kosten-Nutzen-Analyse von Informationsaktivitäten dar. In dieser Arbeit wurde für die hier gestellte Forschungsfrage ein Modell der Verbundproduktion gegenüber dem anerkannten Informationswertkonzept vorgeschlagen. Um den Zusammenhang zwischen Informationswertkonzept und

¹²⁹ Zu ähnlichen Beispielen bezüglich der Bedeutung der Informationsfunktion der Colleges für den US-Profisport vergleiche SHUGERT II/GOFF (1992) und SPURR/BARBER (1994).

Verbundproduktion zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle der Kopplungskoeffizient im Lichte des Informationswertkonzeptes interpretiert werden.

Die Veränderung der Informationslage wird im Informationswertkonzept zunächst unter Rückgriff auf die Wahrscheinlichkeitstheorie nach Bayes hergeleitet. Die anschließend zu beachtenden Wertgrößen (Kosten und erwartete Erlöse) werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt, da sie im Modell der Verbundproduktion nicht im Kopplungskoeffizienten sondern in den Variablen p_y und $K(x,y)$ erfaßt werden.¹³⁰

Zur Modellierung werden folgende Annahmen getroffen beziehungsweise Bezeichnungen gewählt:

Bezüglich ihrer Führungsqualität (Umweltzustände: S_i) lassen sich die Arbeitnehmer dichotom in zwei Gruppen unterteilen, wobei die einen Führungsfähigkeit besitzen (S_1) und die anderen nicht (S_2). Zum Zeitpunkt der Beförderungsentscheidung herrscht bezüglich der Ausprägung dieser Variablen unvollständige Information. Der Arbeitgeber besitzt jedoch aufgrund von Vorinformationen eine Einschätzung bezüglich der Wahrscheinlichkeit, daß der betreffende Arbeitnehmer Führungsfähigkeit besitzt (a-priori-Wahrscheinlichkeit w_0). Diese Einschätzung resultiert aus den bereits vorliegenden Informationen und wird insbesondere durch das erworbene Bildungszertifikat determiniert aber auch aus der Analyse der bisherigen Erwerbsbiographie ermittelt. Während der Tätigkeit wird eine Fähigkeitsinformation (I_j) geliefert, die Realisationen dieser Zufallsvariablen besteht entweder in einer positiven (I_1) oder in einer negativen Information (I_2). Diese Information wird genutzt, um die ex-ante Einschätzung bezüglich der Führungsqualität zu korrigieren und in die revidierte Einschätzung w_1 (a-posteriori-Wahrscheinlichkeit) zu transformieren. Es ist jedoch nicht anzunehmen, daß die Beobachtung des Arbeitnehmers zu einer sicheren Information bezüglich dessen Führungsqualität führt. Vielmehr ist davon auszugehen, daß die Qualität des Arbeitnehmers nach der Beobachtung besser als zuvor, nicht aber vollkommen beurteilt werden kann. In einer Situation vollkommener Informationsgewinnung würden alle S_1 -[S_2 -] Arbeitnehmer mit Sicherheit die Fähigkeitsinformation I_1 - [I_2 -] hervorbringen. Im Fall unvollkommener Information läßt sich die Prognosegüte des Arbeitsplatzes durch die Parameter α und τ beschreiben. Dabei gibt α an, mit welcher Wahrscheinlichkeit S_1 -Arbeitnehmer ein positives Signal absenden, während τ die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der S_2 -Arbeitnehmer ein positives Signal erlangen. Um sinnvoll von einem Informationsprozeß sprechen zu können, muß $\alpha > \tau$ unterstellt werden. Die einzelnen

¹³⁰ Grundlage für die folgende Darstellung des Informationswertkonzeptes sind LAUX (1995: 45-52), SCHAUBENBERG (1985: 231-238) und GLASER (1980). Zu den wesentlichen Kritikpunkten an diesem Konzept vergleiche beispielsweise LAUX (1995: 61-63).

Variablen, deren Interpretation sowie mögliche Ausprägungen sind nochmals in Tabelle 9 zusammengefaßt.

Tabelle 9: Modellvariablen im Informationswertkonzept

Variablenbezeichnung	Interpretation	Mögliche Variablenausprägungen
S_i	Umweltzustand	S_1 : Führungsfähigkeit liegt vor S_2 : Führungsfähigkeit liegt nicht vor
I_j	Informationsergebnisse	I_1 : positives Fähigkeitssignal I_2 : negatives Fähigkeitssignal
$w_i(S_i)$	Wahrscheinlichkeit für das Vorliegen des Umweltzustandes S_i zum Zeitpunkt t	$w_0(S_1)$: a-priori Wahrscheinlichkeit, daß Führungsfähigkeit vorliegt $w_0(S_2)$: a-priori Wahrscheinlichkeit, daß Führungsfähigkeit nicht vorliegt $w_1(S_1)$: a-posteriori Wahrscheinlichkeit, daß Führungsfähigkeit vorliegt $w_1(S_2)$: a-posteriori Wahrscheinlichkeit, daß Führungsfähigkeit nicht vorliegt
$w(I_j S_i)$	Bedingte Wahrscheinlichkeit für das Informationsergebnis I_j , wenn der Umweltzustand S_i vorliegt	$w(I_1/S_1) = \alpha$: Wahrscheinlichkeit, daß eine gute Führungskraft ein positives Fähigkeitssignal sendet $w(I_2/S_1) = 1-\alpha$: Wahrscheinlichkeit, daß eine gute Führungskraft ein negatives Fähigkeitssignal sendet $w(I_1/S_2) = \tau$: Wahrscheinlichkeit, daß eine schlechte Führungskraft ein positives Fähigkeitssignal sendet $w(I_2/S_2) = 1-\tau$: Wahrscheinlichkeit, daß eine schlechte Führungskraft ein negatives Fähigkeitssignal sendet

Quelle: Eigene Darstellung

Im folgenden soll nun der Fall untersucht werden, in dem die generierte Information für eine unmittelbar anstehende Beförderungsentscheidung genutzt wird. Der Arbeitgeber versucht, durch die zusätzliche Informationssammlung seine Entscheidungsgrundlage zu verbessern. Die Entscheidungsalternative bestehe in der Beförderung eines „ungescreenten“ Arbeitnehmers. Im Falle einer negativen Information (I_2) wird folglich eine Beförderung zu Gunsten der „ungescreenten“ Nachwuchskraft ausgesprochen.¹³¹ Eine positive Information führt unmittelbar zur

¹³¹ Es sei ausgeschlossen, die vakante Position unbesetzt zu lassen. Wird die Stelle durch einen externen Kandidaten besetzt, verändert sich die Entscheidungssituation in Abhängigkeit von den damit verbundenen Kosten und der ex-ante Einschätzung dieses Kandida-

Beförderung dieses Arbeitnehmers. Voraussetzung dafür ist, daß das Fähigkeitsniveau w_0 hinreichend groß ist, somit ein Arbeitnehmer, bei dem Aufstiegspotential vermutet wird, der Beobachtung unterzogen wird. Für die Ermittlung des Informationswertes des Arbeitsplatzes ist nur der Fall von Interesse, in dem es tatsächlich zu einer Verhaltensänderung kommt, d.h. in der ein positives Signal (I_1) ausgesendet wird.¹³² Gemäß der Regel von Bayes (z.B. SALIGER 1993: 133-140) kann von einer positiven Fähigkeitsinformation auf die Wahrscheinlichkeit des tatsächlichen Vorliegens von Führungsfähigkeit geschlossen werden:

$$(13) \quad w(S_1 / I_1) = \frac{\alpha \cdot w_0}{\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau}.$$

Zur Ermittlung der *Veränderung* der Einschätzung, d.h. der inkrementellen Informationsverbesserung durch die Beobachtung auf einem bestimmten Arbeitsplatz muß von dieser a-posteriori-Wahrscheinlichkeit die a-priori-Einschätzung subtrahiert werden. Durch Multiplikation dieser Differenz mit der *ex-ante*-Wahrscheinlichkeit, daß es zu einer positiven Information kommt¹³³ ($\alpha \cdot w_0 + \tau \cdot (1 - w_0)$), ergibt sich die Verbesserung der Informationslage durch die Beobachtung des Arbeitnehmers:

$$(14) \quad \Delta I = \left[\left(\frac{\alpha \cdot w_0}{\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau} \right) - w_0 \right] \cdot [\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau]$$

$$(15) \quad \Delta I = w_0 \cdot (1 - w_0) \cdot (\alpha - \tau)$$

ten. Die folgenden Aussagen behalten auch für den Fall der externen Rekrutierung Gültigkeit, wenn die externe Beschaffung keine Zusatzkosten verursacht und die Fähigkeitseinschätzung w_0 vorliegt.

¹³² Die Beförderungentscheidung im Falle einer negativen Information ist identisch mit der Entscheidung ohne Information. Der *ex-post* Informationswert, der die pay-offs bei alternativen Entscheidungen als wesentliche Determinante enthält, ist in dieser Situation folglich immer gleich 0 (LAUX 1995: 53-55).

¹³³ Nur in diesem Fall verändert die Informationslage die unternehmerische Beförderungentscheidung. Da sowohl bei negativen Informationen als auch beim Verzicht auf eine Informationssammlung der Arbeitnehmer seinen alten Arbeitsplatz behält. Dadurch entfällt das Problem, daß sich unter Umständen der Arbeitnehmer aus Furcht vor den Konsequenzen im Falle negativer Fähigkeitsinformationen einer Informationssammlung durch den Arbeitgeber entzieht (vergleiche zu diesem Problemkreis HARRIS/HOLMSTROM 1982, PRENDERGAST 1992 und CAMPBELL/CHAN/MARINO 1993).

ΔI kann als Informationsbeschaffung am Arbeitsplatz oder als Kopplungskoeffizient a im Modell der Verbundproduktion interpretiert werden.^{134,135}

Aus dieser Ableitung des Kopplungskoeffizienten aus der Bayesschen Wahrscheinlichkeitstheorie wird zunächst deutlich, daß die ex-ante Fähigkeitseinschätzung eine wesentliche Bedeutung für den Nutzen der Informationssammlung besitzt. Arbeitnehmer, bei denen beim Eintritt in das Unternehmen schon relativ sicher ist, daß sie für eine Beförderung nicht geeignet sind, sollten ebensowenig weitergehend auf ihre Führungsfähigkeit hin untersucht werden, wie Arbeitnehmer, denen ohnehin weitere Führungsaufgaben auf oberen Hierarchiestufen zugetraut werden.¹³⁶ Wenn ex-ante abzusehen ist, daß die Zusatzinformation nicht zu einer Verhaltensänderung in Form einer Veränderung der Arbeitsplatzzuweisung führt, kann auf die Informationssammlung verzichtet werden. Der Zuweisung der Arbeitnehmer auf unterschiedliche Karrierepfade beim Berufseinstieg, um dadurch eine größere Homogenität der ex-ante Einschätzungen der Arbeitnehmer zu erreichen, kommt somit eine große Bedeutung für die Effizienz betrieblicher Personalpolitik zu.

Wenn diese Homogenität innerhalb der Arbeitnehmerkohorten gegeben ist, hängt der Informationsgewinn ausschließlich von den Variablen α und τ ab. Der Kopplungskoeffizient kann dann unter der vereinfachenden Annahme der

¹³⁴ Eine alternative Interpretation des Kopplungskoeffizienten wäre auf der Basis der Arbeiten von O'FLAHERTY/SIOW (1992: 349-350 und 1995: 712-713) unter Rückgriff auf DEGROOT (1970) möglich gewesen. Diese modellieren den Informationssammelungsprozeß zur Erklärung von Up-or-Out-Regeln bei Anwaltskanzleien. Im Gegensatz zur hier vorgestellten einmaligen Informationssammlung betrachten diese Autoren einen Informationssammelungsprozeß über n Perioden, bei denen der Arbeitnehmer in x Fällen ein positives Signal aussendet. Die Wahrscheinlichkeit des Vorliegens von Führungsfähigkeit nach n Beobachtungsperioden ergibt sich dann als:

$$w(x, n) = \frac{w_0 \cdot \alpha^x \cdot (1 - \alpha)^{n-x}}{w_0 \cdot \alpha^x \cdot (1 - \alpha)^{n-x} + (1 - w_0) \cdot \tau^x \cdot (1 - \tau)^{n-x}}$$

„ n “ könnte alternativ zur Darstellung im Text als Kopplungskoeffizient für einen Arbeitsplatz in einem bestimmten Zeitintervall interpretiert werden, wodurch elegant die Screeningintensität durch die Anzahl an Fähigkeitsinformationen unter Konstanz der Parameter α und τ abgebildet würde.

¹³⁵ Wegen $(0 \leq w_0 \leq 1)$ und $(\alpha \geq \tau)$ ist ΔI ex-ante immer nichtnegativ.

¹³⁶ Die von FREIMUTH (1991: 30-31) beklagte „Asymmetrie der Personalarbeit“, bei der 75 Prozent der Aufmerksamkeit der Personalabteilung sich auf 25% der Belegschaft richten und 25 Prozent der Aufmerksamkeit werden den restlichen 75 Prozent der Betriebsangehörigen gewidmet, ist vor diesem Hintergrund zumindest für die betriebliche Potentialeinschätzung durchaus rational.

Konstanz von w_0 aufgrund der vorherigen Selektionsentscheidungen als Differenz von α und τ interpretiert werden.¹³⁷

Das Modell der Verbundproduktion als informationsökonomischer Analyserahmen wird in dieser Arbeit gegenüber dem Informationswertkonzept präferiert, da aus den Variablen der Verbundproduktion unmittelbar Hypothesen zur Effizienz betrieblicher Informationsprozesse und deren Determinanten abgeleitet werden können. Die Interpretation des Modells der Verbundproduktion im Rahmen des Informationswertkonzeptes verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den beiden alternativen informationsökonomischen Modellierungen. Es hat sich gezeigt, daß die Variablen im Modell der Verbundproduktion relativ leicht in die Sprache des Informationswertkonzeptes „übersetzt“ werden können, wodurch die Verbindung zu diesem etablierten Ansatz deutlich hervortritt.

4.2 Interorganisationaler Informationstransfer: Symmetrische und asymmetrische Informationsprozesse

4.2.1 Die Entstehung von Informationsrenten: Beförderungen aus den eigenen Reihen als interne Verwertungsstrategie

Bei der Verbundproduktion läßt sich die interne von der externen Verwertungsstrategie abgrenzen. Die interne Verwertung entspricht in der vorliegenden Fragestellung der Verwendung der generierten Informationen zur Verbesserung einer anstehenden Beförderungsentscheidung. Das Ausmaß, in dem der Informationsprozeß zu einer entscheidungsrelevanten Einschätzungsrevision geführt hat, wurde durch den Kopplungskoeffizienten beschrieben. Der Wert der Information kann bei interner Verwertung nicht unmittelbar aus den Marktpreisen abgelesen werden, vielmehr ist an Stelle des Marktpreises ein äquivalenter Preis aus dem Nutzen des Gutes zu ermitteln (TILLMANN 1954: 156). Um den Wert der Informationen im Falle einer internen Verwertung zu bestimmen, seien folgende vereinfachende Annahmen getroffen. Alle Arbeitnehmer, die nicht dem Screening-Prozeß unterworfen waren, besitzen die gleiche Wahrscheinlichkeit w_0 , Führungsfähigkeit zu besitzen. Sofern die Informationssammlung nicht zu positiven Informationen bezüglich der Fähigkeiten des Arbeitnehmers führt, besteht die Alternative in der Rekrutierung eines ungescreenten externen oder internen Kandidaten. Der Arbeitgeber soll annahmegemäß eine Vakanz besetzen müssen, der vollständige Verzicht auf eine Besetzung sei somit nicht möglich.

¹³⁷ Die Differenz (α - τ) entspricht in etwa der Präzision des Informationssystems nach SCHAUBENBERG (1985: 242-243).

SCHAUBENBERG (1985: 244-247) zeigt anschließend, daß der Informationswert mit zunehmender Präzision konvex zunehmen kann und somit von abnehmenden Grenzerträgen der Informationssammlung nicht ohne weiteres ausgegangen werden kann.

Falls Führungsfähigkeit vorliegt, betrage die Produktivität der Führungskraft GP_F , das Fehlen der Fähigkeit habe die niedrigere Produktivität GP_G zur Folge. Aufgrund der in Kapitel II dargestellten Multiplikatoreffekte kann GP_G für Führungskräfte durchaus hohe negative Werte annehmen, wenn diese Führungskraft die Produktivität der Arbeitnehmer nachgelagerter Hierarchiestufen verringert. Der Wert der Information ergibt sich *ceteris paribus*, d.h. insbesondere unter Konstanthalten des Kopplungskoeffizienten in einer einperiodigen Betrachtung aus der Differenz der Produktivitäten abzüglich der mit der Beförderung verbundenen Lohnerhöhung $(I_1 - I_0)$.¹³⁸

$$(16) \quad p_y = (GP_F - GP_G) - (I_1 - I_0).$$

Die aus dem Nebenprodukt resultierende Gewinnsteigerung gegenüber dem Referenzfall des Einproduktunternehmens ergibt sich *ceteris paribus*, d.h. insbesondere unter Vernachlässigung von Kostenaspekten als:¹³⁹

¹³⁸ Einer mehrperiodigen Beschäftigungsdauer könnte durch Integration eines Faktors N für die zu erwartende Verweildauer auf der Zielposition Rechnung getragen werden. Aus einer solchen Modellierung könnte das zusätzliche Ergebnis abgeleitet werden, daß sich die Informationssammlung insbesondere bei Arbeitnehmern am Anfang ihrer Karriere lohnt (KRÄKEL 1997: 109).

¹³⁹ Im Rahmen des Informationswertkonzeptes ergibt sich der Informationswert unter der Annahme der Erwartungsgewinnmaximierung aus dem erwarteten Erlös der Entscheidung nach einem positiven Fähigkeitssignal im Laufe des Informationsprozesses, dem erwarteten Erlös ohne Informationen (E_{NI}) und der Wahrscheinlichkeit, daß es zu einem positiven Ergebnis kommt. Ohne zusätzliche Informationssammlung würde ein ungescreenter Arbeitnehmer befördert:

$$E_{NI} = w_0 \cdot GP_F + (1 - w_0)GP_G - I_1.$$

Alternativ kann bei einem Arbeitnehmer eine Informationssammlung durchgeführt werden, um die Entscheidungssituation zu verbessern. Wenn ein positives Ergebnis erreicht wird ergibt sich:

$$E_I = w_1 \cdot GP_F + (1 - w_1)GP_G - I_1'.$$

Sofern durch die Informationssammlung die Außenoption des Arbeitnehmers nicht verbessert wird, sind die Lohnsätze für beide Arbeitnehmer gleich ($I_1 = I_1'$). Aufgrund der Erwartungsrevision beschrieben durch den Bayesschen Prozeß ergibt sich für die Erfolgs-

$$\text{wahrscheinlichkeit nach dem Informationsprozeß } w_1 = \frac{\alpha \cdot w_0}{\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau}.$$

Der Informationswert ergibt sich dann als Produkt aus der Differenz der Wahrscheinlichkeiten, der Produktivitätsdifferenz und der Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer positiven Fähigkeitsinformation:

$$(17) \quad G = \alpha \cdot p_y = \alpha \cdot [(GP_F - GP_G) - (l_1 - l_0)].$$

Die Vorteilhaftigkeit der Informationsgewinnung durch „on-the-job-screening“ ist somit neben dem Kopplungskoeffizienten auch durch die Produktivitätsdifferenz zwischen guten und schlechten Führungskräften und der im Zuge der Beförderung auftretenden Lohnsteigerung bestimmt. Je größer die aus einer Fehlbesetzung resultierende Gewinnverminderung und je geringer die mit der Beförderung verbundene Lohnerhöhung, um so größer ist ceteris paribus, d.h. bei konstantem Kopplungskoeffizienten die Gewinnsteigerung durch die Informationssammlung.

Während die Produktivitätsunterschiede durch die spezifischen Bedingungen des Arbeitsplatzes determiniert sind, hängt die jeweilige Lohnhöhe von den spezifischen Bedingungen des Prozesses der Lohnbildung ab, die bei unvollständiger Information durch die jeweiligen Informationskonstellationen, Verifizierungsmöglichkeiten und Selbstbindungsstrategien bestimmt werden. Ist dem Arbeitgeber beispielsweise eine glaubwürdige Selbstbindung an eine feste Lohnstruktur möglich, wird das Ergebnis gegenüber einer Situation unvollständiger Bindungsmöglichkeiten durch den Arbeitgeber unter Umständen erheblich verändert. Die Abbildung dieser Interaktionsprozesse zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist grundsätzlich nur im Rahmen der Spieltheorie möglich und soll hier aufgrund der produktionstheoretischen Modellierung nicht weiter verfolgt werden.¹⁴⁰ Statt dessen sollen zwei in einer informationstheoretischen Betrachtung modellendogene Fälle unterschieden werden, von Selbstbindungsmöglichkeiten wird vollständig abstrahiert.¹⁴¹ Es sei angenommen, daß das Unternehmen dem Arbeitnehmer exakt den Lohn zahlt, den dieser bei einem Unternehmenswechsel erhalten würde, d.h. die Lohnofferte entspricht der Außenoption des Arbeitnehmers (Teilnahmebedingung). In einem rein informationsökonomischen

$$IW = (w_1 - w_0) \cdot (GP_F - GP_G) \cdot (\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau)$$

$$IW = \left(\frac{\alpha \cdot w_0}{\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau} - w_0 \right) \cdot (\alpha \cdot w_0 + (1 - w_0) \cdot \tau) \cdot (GP_F - GP_G)$$

$$IW = w_0 \cdot (1 - w_0) \cdot (\alpha - \tau) \cdot (GP_F - GP_G) = \alpha \cdot p_y$$

Das Produkt aus Preis und Menge des Nebenproduktes entspricht dem Informationswert im Informationswertkonzept.

¹⁴⁰ Vergleiche hierzu die unterschiedlichen Modellierungen der in Kapitel II.3.1 angeführten Arbeiten.

¹⁴¹ Eine mögliche Form der Selbstbindung wäre die Zusicherung eines ex-ante festgelegten Lohnsatzes im Falle einer Beförderung.

Modell ist dieser Lohnsatz ausschließlich eine Funktion der Einschätzung externer Arbeitgeber bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer. In bezug auf den zuvor beschriebenen Prozeß des „on-the-job-screening“ sind zwei Extremfälle als Idealtypen der Bestimmung der Außenoption denkbar: die vollkommene Abschottung des Ergebnisses des Lernprozesses gegenüber externen Arbeitgebern (asymmetrische Informationsprozesse) und die vollkommene Beobachtbarkeit der Einschätzungsrevision durch externe Arbeitgeber (symmetrische Informationsprozesse).

Sofern externe Arbeitgeber die Einschätzungsrevision nicht beobachten können, muß, sofern ausschließlich informationsökonomische Einflußfaktoren berücksichtigt werden, der aktuelle Arbeitgeber die Beförderung nicht mit einer Lohnerhöhung verbinden und kann die gesamte „Informationsrente“ einbehalten.¹⁴² Für $l_1 = l_0$ ergibt sich aus Gleichung (17):

$$(18) \quad G = a \cdot (GP_F - GP_G)$$

Die im Falle einer unvollkommenen Abschottung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt entstehende Informationsrente wird alleine durch die Produktivitätsdifferenz und den Kopplungskoeffizienten bestimmt.

4.2.2 Die Gefährdung von Informationsrenten: symmetrische Informationsprozesse und interorganisationaler Informationstransfer

Alternativ ist als zweiter Idealtyp vorstellbar, daß der Prozeß des „on-the-job-screening“ eines Arbeitnehmers zwar nur bei einem Arbeitgeber stattfindet, die daraus resultierende Revision der Fähigkeitseinschätzung jedoch auch durch externe Arbeitgeber vollzogen werden kann. Um der Abwanderungsdrohung einer Führungskraft mit einem positiven Ergebnis des Informationsprozesses zu begegnen, ist aufgrund der Verbesserung der Außenoption eine Lohnerhöhung

¹⁴² Selbst wenn die gesamte Verhandlungsmacht aufgrund des asymmetrischen Lernprozesses beim Arbeitgeber liegt, stellt sich die Frage, warum die Arbeitnehmer ex-ante, d.h. beim Eintritt in dieses Unternehmen, wenn sie den Opportunismus des Arbeitgebers antizipieren können, einen solchen Vertrag akzeptieren. Aufgrund dieser Konkurrenzbeziehung der Unternehmen um Nachwuchskräfte muß die Zahlung von l_0 in beiden Perioden zumindest dem Alternativlohn entsprechen (Teilnahmebedingung). Es hängt letztlich von der Gesamtzahl an Screening-Arbeitsplätzen und dem Produktivitätsunterschied zu Arbeitsplätzen ohne Lernpotential ab, welcher Anteil der Informationsrente an die Arbeitnehmer weitergegeben werden muß. Diese Frage geht über die Zielsetzung dieser Arbeit hinaus. Zudem dürfte das Teilungsverhältnis kaum Auswirkungen auf die hier gestellte Frage nach interner oder externer Rekrutierung besitzen.

notwendig. Besteht vollkommene Transparenz bezüglich der Fähigkeitseinschätzung, so kann eine Abwanderung erst dann verhindert werden, wenn der Lohnsatz der erwarteten Produktivität der beförderten Arbeitskraft entspricht.¹⁴³ Zur Ermittlung des Lohnsatzes nach der Beförderung muß folglich zunächst die erwartete Produktivität, d.h. die Produktivität nach einem positiven Ergebnis des Informationsprozesses berechnet werden. Diese ergibt sich aus der ex-post Wahrscheinlichkeit, daß es sich um eine gute Führungskraft handelt und den alternativen Produktivitäten:

$$(19) \quad I_1 = E(GP) = (w_0 + a) \cdot GP_F + (1 - (w_0 + a)) \cdot GP_G.$$

Durch Einsetzen in die zuvor bestimmte Gleichung (17) zur Ermittlung des Zusatzgewinns und der Annahme, daß I_0 bestimmt wird durch die ex-ante Einschätzung erhält man:

$$(20) \quad G = a \cdot \{[(GP_F - GP_G) - \{(w_0 + a) \cdot GP_F + (1 - (w_0 + a)) \cdot GP_G\} - [w_0 \cdot GP_F + (1 - w_0) \cdot GP_G]]\}$$

$$(21) \quad G = 0$$

Wenn die zu erwartende Produktivität dem zu zahlenden Lohnsatz entspricht, kann das Unternehmen durch die Beförderung keine Zusatzgewinne in Form von Informationsrenten erzielen. Der Vorteil der internen Rekrutierung wird vollkommen durch die notwendige Lohnerhöhung aufgezehrt.¹⁴⁴

Auch wenn der Lernprozeß von externen Arbeitgebern nicht unmittelbar beobachtet werden kann, kann es zu Informationsübertragungen kommen, wenn externe Arbeitgeber aus der Beobachtung der Entwicklung des Arbeitsverhältnis-

¹⁴³ Eine Alternative stellen explizite Wettbewerbsverbote im Falle eines Ausscheidens aus dem Unternehmen dar, sofern das Humankapital branchenspezifisch ist und somit eine vergleichbare Tätigkeit nur in einem Konkurrenzunternehmen möglich ist. In Oligopolmärkten mit überschaubarer Anbieterzahl können stillschweigende Übereinkünfte, keine Mitarbeiter von einem direkten Konkurrenzunternehmen abzuwerben, wie dies beispielsweise in der bundesdeutschen Kreditversicherungswirtschaft üblich zu sein scheint (SCHERER 1990b: 164), die gleiche Funktion übernehmen.

¹⁴⁴ Daß damit aber nicht zwangsläufig ein Verzicht auf Informationsprozesse verbunden sein muß, wird in Kapitel III.3.2.4 zur externen Verwertung ausgeführt.

ses (Weiterbeschäftigung, Entlassung oder Beförderung) zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Rückschlüsse auf das Ergebnis des nicht unmittelbar beobachtbaren Screeningergebnisses ziehen können. So untersucht WALDMAN (1984b)⁴⁵ die Situation einer Informationsasymmetrie zugunsten des Arbeitgebers beim Screening der eigenen Arbeitnehmer, die tendenziell dadurch verringert wird, daß die von ihm gewählte Arbeitsplatzzuordnung als unscharfer Indikator bezüglich der Fähigkeit angesehen werden kann, denn nur im Falle einer positiven Fähigkeitsinformation kommt es zu einer Beförderung. Diese Argumentation baut auf der Annahme auf, daß die Arbeitsplatzzuweisung eine öffentlich zugängliche Information darstellt. Das Erklärungsziel von WALDMAN besteht im Nachweis einer ineffizienten Verzögerung von innerbetrieblichen Versetzungen und insbesondere Beförderungen. Der Grundgedanke der Informationsübertragung durch die gewählte Zuordnung läßt sich jedoch auch auf die Lohnbildung im vorliegenden Modell anwenden: Wenn ein Informationstransfer stattfindet, ist es dem Arbeitgeber nicht mehr möglich, den Lohnsatz gegenüber der Situation vor der Beförderung konstant zu halten, da externe Arbeitgeber von der Beförderung auf ein positives Fähigkeitssignal schließen und ihre ex-ante Einschätzung w_0 nach oben revidieren und dadurch die Außenoption des Arbeitnehmers erhöhen. Im Extremfall geht die gesamte Informationsrente verloren, wenn die gewählte Arbeitsplatzzuweisung die Fähigkeitseinschätzung genau abbildet.

Für den Arbeitgeber könnte es dann sogar sinnvoll werden, gute Führungskräfte nicht zu befördern und statt dessen deren höhere Produktivität auf unteren Hierarchiestufen zu nutzen. Die Beförderungspolitik ist dann auf der Grundlage des Allokationsziels gesamtwirtschaftlich ineffizient. Es ist zudem besonders attraktiv, diejenigen Arbeitnehmer nicht zu befördern, die zwar eine hohe Qualität besitzen, zugleich aber eine geringe ex-ante Einschätzung und somit einen geringeren Lohnsatz aufweisen.

4.2.3 Theoretische Überlegungen zur Symmetrieeigenschaft realer Informationsprozesse: Die Existenz von Informationsrenten als Regelfall betrieblicher Personalpolitik

Da der Symmetrieeigenschaft des Informationsprozesses erhebliche Bedeutung für die relative Vorteilhaftigkeit alternativer Verwertungs- und damit Rekrutierungsstrategien zukommt, soll im folgenden der Frage nachgegangen werden, von welcher Informationskonstellation in der betrieblichen Personalpolitik typischerweise ausgegangen werden kann bzw. von welchen Einflußfaktoren die Symmetrieeigenschaft bestimmt wird.

⁴⁵ Ähnliche Modellierungen finden sich bei RICART I COSTA (1988); BERNHARD (1989); BERNHARD (1995); MILGROM/OSTER (1987).

BARRON/LOEWENSTEIN (1985) auch WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975) treffen die Annahme der Abschottung gegenüber dem externen Arbeitsmarkt und der Intransparenz des Informationsprozesses. Diese Überlegung gewinnt durch den Verbundgedanken zusätzliche Plausibilität: In der Regel erhält der direkte Vorgesetzte die Fähigkeitsinformationen aufgrund der unmittelbaren Interaktion¹⁴⁶ und externen Arbeitgebern ist weder eine unmittelbare Beobachtung der Tätigkeit der potentiellen Führungskraft möglich, noch sind Personalakten oder ähnliche Informationsquellen des innerbetrieblichen Informationstransfers zugänglich. Daß der Arbeitgeber zumindest einen nennenswerten Teil der Informationsrente einbehält, zeigen zudem die empirischen Befunde, nach denen extern rekrutierte Führungskräfte typischerweise einen Lohnaufschlag gegenüber intern rekrutierten erhalten (z.B. HELYAR/LUBLIN 1998: 7).

Eine Transparenz des Informationsprozesses wäre nur dann zu vermuten, wenn die berufliche Tätigkeit, d.h. die Produktion des Hauptproduktes eine enge Kooperation mit Unternehmensexternen erfordert. Dabei reicht es nicht aus, daß eine generelle Zusammenarbeit besteht beispielsweise im Sinne einer Lieferanten-Kunden-Beziehung in der Industrie. Vielmehr muß eine unmittelbare Sichtbarkeit der Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer gegeben sein, wovon sicherlich nur in Ausnahmefällen auszugehen ist.

Neben der unmittelbaren Beobachtung der Tätigkeit kann auch das Arbeitsergebnis als Fähigkeitsindikator durch externe Arbeitgeber herangezogen werden, wenn aufgrund geringer exogener Störgrößen gute Rückschlüsse auf die Fähigkeiten möglich sind und der Output relativ leicht auch für externe Arbeitgeber beobachtbar ist. So können objektive Leistungsindikatoren wie Umsatzzahlen aber auch die Verringerung des Krankenstandes oder der Fluktuation der Mitarbeiter als Indikatoren für die Potentialeinschätzung von Führungskräften beispielsweise bei der Entscheidung über die Besetzung einer Geschäftsführerstelle genutzt werden.

Dagegen ist in der Regel nicht zu vermuten, daß der Transfer von Informationen durch die Beobachtung einer Beförderungsentscheidung und damit einer positiven Fähigkeitsinformation die entstehenden Renten vollständig abbaut. Dies kann durch die Betrachtung der obigen einfachen Modellierung der Informationsakkumulation verdeutlicht werden. Die Informationsasymmetrie wird nicht vollständig abgebaut, solange externe Arbeitgeber nicht die der Beförderungsentscheidung zugrunde liegenden Parameter α , τ , MP_F und MP_G kennen, wovon in der Realität kaum auszugehen ist.¹⁴⁷ Ohne genauere Kenntnis der relevanten

¹⁴⁶ Vergleiche Kapitel III.4.1.

¹⁴⁷ Unfreiwillig erhöhen Unternehmen die Transparenz der Fähigkeitseinschätzung durch feste Titelhierarchien oder Zuteilungsregeln für Nebenleistungen in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung (z.B. die Größe des Dienstwagens).

Absatzmärkte kann z.B. der Wechsel der Zuständigkeit eines Verkaufsleiters vom Bereich Südamerika zum Bereich Südostasien als Beförderung, Versetzung oder sogar als Degradierung interpretiert werden. In diesem Fall können externe Arbeitgeber nur ungenau auf die tatsächlichen Fähigkeiten der beförderten Führungskräfte zurückschließen. Aus diesen Überlegungen heraus könnte ein Abbau der Informationsrenten bestenfalls ein Problem oberer Hierarchiestufen darstellen. Über die Kompetenzen und Aufgaben eines Vorstandes oder Geschäftsführers besteht unter Kenntnis der jeweiligen Unternehmensgröße auch bei Unternehmensexternen eine genaue Vorstellung.¹⁴⁸ Darüber hinaus liegen für diese Führungskräfte eher beobachtbare, objektive Leistungsindikatoren vor. Dem tendenziellen Abbau der Informationsrente auf oberen Hierarchiestufen wirkt jedoch entgegen, daß dort aufgrund von Multiplikatoreffekten die Produktivitätsunterschiede zwischen guten und schlechten Führungskräften besonders groß sind und aus diesem Grund die Informationsrente zunimmt, je weiter oben ein Arbeitsplatz in der Hierarchie angesiedelt ist.

Darüber hinaus ist die Abwerbemöglichkeit durch externe Arbeitgeber bei Qualitätsunsicherheit aus auktionstheoretischen Überlegungen heraus begrenzt. Der aktuelle Arbeitgeber wird auf externe Lohnangebote so lange mit Gegenofferten reagieren, bis diese die erwartete Produktivität übersteigen. Erst dann wird es zu einem Wechsel durch den Arbeitnehmer kommen. Externen Arbeitgebern ist es somit nicht möglich, Arbeitnehmer unbekannter Qualität abzuwerben, ohne daß damit ein Verlust verbunden ist (winner's curse effect, KRÄKEL 1997: 116-117 oder LAZEAR 1986: 146). Dies gilt unter der Bedingung, daß der aktuelle Arbeitgeber auf externe Abwerbeversuche mit Gegenofferten reagieren kann und somit die Option für den „letzten Spielzug“ innehat. Sofern externe Arbeitgeber diese Problematik antizipieren, werden sie vorsichtig mit Abwerbeangeboten umgehen, wenn sie dem aktuellen Arbeitgeber eine bessere Informationslage unterstellen und keine sonstigen Argumente wie z.B. eine geringe Matchqualität mit dem aktuellen Arbeitgeber für eine höhere Produktivität im Falle eines Unternehmenswechsels sprechen.

Zusammenfassend kann die Modellvariable p_i in Anlehnung an LAZEAR (1986: 114) interpretiert werden als „Grad der Sichtbarkeit eines Arbeitsplatzes“. Da üblicherweise die Tätigkeit potentieller Führungskräfte durch externe Arbeitgeber weder unmittelbar beobachtet werden kann, noch aufgrund der Arbeitsplatzzuweisung exakte Rückschlüsse auf die individuellen Fähigkeiten möglich sind, kann die Existenz von Informationsrenten als Regelfall betrieblicher Personalpo-

¹⁴⁸ COOPER/GRAHAM/DYKE (1993: 104) sehen einen ähnlichen Zusammenhang für die Karriereentwicklung von Schauspielern: „Playing the lead in a play has different consequences than playing a minor role. Playing a lead well may be noticed by critics, is taken as a better indicator of acting skills, and increases the likelihood that other directors and producers will cast the actor.“

litik angesehen werden. Folglich wird es im Modell im Zuge einer Beförderung zwar zu einer Einschätzungsrevision durch den externen Arbeitsmarkt und somit zur Notwendigkeit von Lohnsteigerungen über das Ausgangsniveau l_0 kommen. Damit wird aber sicherlich keine Situation vollständiger Information verbunden sein und dem aktuellen Arbeitgeber werden zumindest Teile der Informationsrente zufließen.

4.2.4 Der Handel mit marktfähigen Informationen: Informationsakkumulation über den eigenen Bedarf als externe Verwertungsstrategie

Bei der Ermittlung des Informationswertes bei der Informationsakkumulation wurde deutlich, daß, sofern keine weiteren Bindungsmechanismen vorhanden sind, die gesamte Informationsrente in Form von Lohnerhöhungen an den Arbeitnehmer weitergegeben werden muß, wenn die Einschätzungsrevision durch externe Arbeitgeber beobachtet werden kann. Dadurch wird die Vorteilhaftigkeit einer internen Rekrutierungsstrategie gemindert, es wurde jedoch bereits angedeutet, daß dies nicht zu einem vollständigen Verzicht auf die Informationsakkumulation führen muß. Vielmehr können sich die Unternehmen, die einen hohen Kopplungskoeffizienten aufweisen und gleichzeitig aufgrund einer hohen Sichtbarkeit ihrer Nachwuchskräfte gegenüber dem externen Arbeitsmarkt keine Informationsrenten aufbauen können, ihre Verbundvorteile dazu nutzen, daß sie über ihren eigenen Bedarf an Führungskräften hinaus „on-the-job-screening“ betreiben. Da Informationsbarrieren gegenüber dem externen Arbeitsmarkt nicht vorliegen, ist ein Verkauf dieser Informationen auf dem Arbeitsmarkt durch die Unternehmen ganz im neoklassischen Verständnis vorstellbar. In diesem Sinne stellen solche Unternehmen für den Arbeitsmarkt Lieferanten von „gescreenten“ Führungskräften dar.

In der Realität ist ein solcher Handel mit Informationen¹⁴⁹ geschweige denn ein Markt für Informationen jedoch nicht beobachtbar.¹⁵⁰ Dies ist damit zu begründen, daß diese Informationen an bestimmte Arbeitnehmer gekoppelt sind. Ein Handel mit Informationen entspräche einem Handel mit Personen und würde folglich den Menschenrechten und dem Arbeitsrecht widersprechen. Wenn auch solche Markttransaktionen aufgrund der genannten Restriktionen nicht beobachtbar sind, wäre es vorschnell, daraus zu schließen, daß diese Informationen nicht zumindest implizit gehandelt werden.

¹⁴⁹ Der Begriff „Handel“ wird in Anlehnung an die Interpretation der Gewährung von Sozialleistungen durch SADOWSKI (1984) gewählt.

¹⁵⁰ Die Tätigkeit von Personalberatungsunternehmen und Arbeitsvermittlern kann nicht in diesem Sinne interpretiert werden. Diese sammeln und selektieren Informationen, die in anderen Unternehmen generiert werden, führen aber nicht selbst eine unmittelbare Informationsakkumulation durch.

Am ehesten vorstellbar erscheint in Analogie zur Theorie der Finanzierung allgemeinen Humankapitals eine Finanzierung des Informationssammelprozesses durch den Arbeitnehmer in Form eines impliziten Lohnverzichts während der Phase der Informationsakkumulation.¹⁵¹ Da im Falle einer positiven Fähigkeitsinformation die Karriere- und somit die Einkommenschancen zunehmen,¹⁵² dürfte der Arbeitnehmer bereit sein, auf Teile seines Lohns zu verzichten. Arbeitsplätze, die eine hohe Sichtbarkeit gegenüber externen Arbeitgebern aufweisen, müßten folglich mit geringeren Löhnen in der Screeningphase verbunden sein (LAZEAR 1986: 153).¹⁵³ Für das Unternehmen bedeutet diese Reduktion der Lohnkosten eine Verbilligung der Produktion des Hauptproduktes und somit einen Wettbewerbsvorteil, der sich je nach Konkurrenzsituation auf den Absatzmärkten des Hauptproduktes in Preissenkungen oder Gewinnsteigerungen niederschlagen kann. Um die Verbundvorteile optimal zu nutzen und gleichzeitig der hohen Fluktuationsrate unter den „gescreenten“ Nachwuchskräfte

¹⁵¹ Kompatibel mit dieser Interpretation ist auch der empirische Befund von HERSCH (1995), der in einer Fallstudie feststellte, daß sich knapp 30% der Befragten auf Einstiegsarbeitsplätzen bei der Gegenüberstellung ihrer formalen Bildungsabschlüsse und den aktuellen Arbeitsplatzanforderungen als überqualifiziert einstufen. Überqualifizierte Arbeitnehmer weisen gleichzeitig eine überdurchschnittliche Beförderungswahrscheinlichkeit auf. Im Beförderungssystem dieses Unternehmens findet offensichtlich die Informationssammlung auf Arbeitsplätzen statt, auf denen die Neueinsteiger ihr Qualifikationspotential nicht vollständig ausschöpfen.

¹⁵² Diese Bereitschaft kann nur unterstellt werden, wenn sich durch negative Informationen die Einkommenschancen gegenüber einer Situation ohne Informationssammlung nicht verschlechtern. Dies wurde im Modell ausgeschlossen, da ohne weitere Informationen kein Arbeitgeber zu einer Beförderung bereit sein dürfte.

¹⁵³ In der Konstanzer Absolventenbefragung von Verwaltungswissenschaftlern konnte ein signifikant negativer Einfluß des Anfangseinkommens auf die Mobilität der Arbeitnehmer festgestellt werden, was der hier vorgestellten These zumindest nicht widerspricht (KLEIN 1994: 208).

Die empirische Überprüfung der Hypothese dürfte jedoch generell schwierig sein, da eine Referenzgruppe gefunden werden müßte, welche die gleichen Charakteristika aufweist und auf eine Informationssammlung verzichtet. Die Informationssammlung ist jedoch gerade für die Arbeitnehmer besonders lukrativ, die ex-ante eine hohe Fähigkeitseinschätzung aufweisen, so daß eine Selbstselektion der Fähigen auf Screening-Arbeitsplätze zu erwarten ist. Die Löhne dieser Arbeitnehmer sind aufgrund der höheren Fähigkeiten nach oben verzerrt. Das Problem gleicht der empirischen Überprüfung des Einflusses von Bildungsinvestitionen auf die Einstiegsgehälter: Einerseits leisten die Arbeitnehmer einen Lohnverzicht bei Investitionen in allgemeines Humankapital, da dadurch ihr zukünftiges Einkommen erhöht wird, andererseits besitzen Arbeitnehmer auf Arbeitsplätzen mit hohen Bildungsinvestitionen typischerweise höhere Fähigkeiten, was einen positiven Effekt auf die Einstiegsgehälter zur Folge hat. BARRON/BLACK/LOEWENSTEIN (1989: 16) stehen der Möglichkeit der Trennung der beiden Effekte ebenso kritisch gegenüber: „it may be impossible to disentangle the effects of on-the-job training on the starting wage from those that result from underlying differences in worker ability.“

ten zu begegnen, ist deshalb zu erwarten, daß diese Unternehmen über den eigenen Bedarf hinaus Nachwuchskräfte einstellen.¹⁵⁴

Beobachtbar ist dieser Prozeß auch im Bereich betrieblicher Ausbildung, wo sich systematisch Unterschiede zwischen Berufen, in denen über Bedarf und Berufen, in denen unter Bedarf ausgebildet wird, feststellen lassen (NEUBÄUMER 1997). Die dafür angeführte humankapitaltheoretische Begründung berufs- und betriebspezifische Unterschiede in den Kosten der Ausbildung lassen sich im vorliegenden Modell leicht informationsökonomisch als unterschiedliche Kopplungskoeffizienten interpretieren. Gleichzeitig weisen die unterschiedlichen Mobilitätspfade von Arbeitnehmern mit abgeschlossener Berufsausbildung gegenüber Arbeitnehmern ohne Ausbildung darauf hin, daß der Abschluß einer Berufsausbildung positive Einkommenseffekte besitzt, selbst wenn die Arbeitnehmer später in einer anderen Branche beschäftigt werden. Der Wert eines Ausbildungsabschlusses scheint somit unabhängig vom vermittelten Humankapital wesentlich in den damit generierten Informationen bezüglich der "industriellen Tugenden" (Pünktlichkeit, Verlässlichkeit etc.) der Arbeitsmarkteinsteiger zu liegen.

Ein veranschaulichendes Beispiel: Externe Sichtbarkeit durch unternehmensbezogene Dienstleistungen: Unternehmensberatung

Ein Beispiel die Überwindung interorganisationaler Informationsbarrieren stellen unmittelbare Kontakte bei Beratungsdienstleistungen von Unternehmensberatungsgesellschaften dar. Deren Arbeit ist wesentlich durch die interaktive Zusammenarbeit mit dem Klienten (uno-actu-Prinzip) gekennzeichnet. Zudem besteht dort in vielen Fällen ein unmittelbarer Kontakt zur Geschäftsleitung oder zumindest zu Mitarbeitern oberer Hierarchiestufen, so daß Informationsbarrieren innerhalb eines Unternehmens¹⁵⁵ von untergeordneter Bedeutung sind. Während eines Projektes ist sogar denkbar, daß die Führungskraft des Klientenunternehmens die Fähigkeiten besser einschätzen kann, als dies für den Vorgesetzten in der Unternehmensberatung, in der Regel der Partner möglich ist,¹⁵⁶ wobei der Unternehmensberatung jedoch wieder ein Informationsvorteil entsteht, wenn sie

¹⁵⁴ Spiegelbildlich kann für den Arbeitnehmer der Einstieg in ein Unternehmen mit hoher Screeningintensität und der anschließende Wechsel in eine Führungsposition in einem anderen Unternehmen eine optimale Karrierestrategie darstellen: „Quitting is a device by which workers realize an optimal path of a chosen career. When a career that a worker considers his best choice cannot be realized in one firm (and the loss of firm-specific human capital is taken into account), quitting will be part of the worker's optimal (ex ante) career path. What is unique to this type of quitting is that it may be *planned in advance* by the worker (SICHERMAN/GALOR 1990: 185, Hervorhebung im Original).“

¹⁵⁵ Vergleiche Kapitel III.4.3.

¹⁵⁶ Die Argumentation, die hier für den Berater durchgeführt wird, ist natürlich ohne wesentliche Veränderung für den Projektleiter oder Partner möglich, der vom beratenden Unternehmen als Führungskraft eingestellt wird. Einige prominente Beispiele für solche Wechsel finden sich in O.V. (1997: 27).

den Berater über mehrere Projekte in unterschiedlichen Klientenunternehmen hinweg beobachten kann, so daß das Beratungsunternehmen eine Rekrutierungspolitik aus den eigenen Reihen verfolgen wird.

Ein interpretierendes Beispiel: Die Schaffung externer Karriereoptionen für Nachwuchswissenschaftlern an Hochschulen

Es ist sicherlich plausibel anzunehmen, daß sich Unternehmen systematisch in der Differenz der Produktivität von guten und schlechten Führungskräften (GP_F - GP_G) unterscheiden. Folglich werden Unternehmen, die aufgrund einer Fehlbesetzung besonders hohe Verluste zu erwarten hätten, ihre potentiellen Führungskräfte im Vorfeld intensiver beobachten, d.h. erst bei einer hohen Wahrscheinlichkeit von Führungstalent eine Beförderung aussprechen. Bei gegebener ex-ante Einschätzung bedeutet dies für die Nachwuchskräfte eine geringere Beförderungswahrscheinlichkeit und folglich verliert die Aufnahme dieses Beschäftigungsverhältnisses ex-ante an Attraktivität. Will das Unternehmen eine hohe Screeningintensität beibehalten und gleichzeitig Attraktivitätsverluste bei angehenden Nachwuchskräften vermeiden, steht ihm die Möglichkeit einer expliziten Förderung der externen Verwertung der Informationen für die Nachwuchskräfte offen, die ex-post nicht im eigenen Unternehmen befördert werden sollen. Diese Nachwuchskräfte mögen durchaus für Führungspositionen in anderen Unternehmen hinreichend geeignet sein, erfüllen jedoch nicht die besonders hohen oder auch andersartigen Anforderungen für eine interne Beförderung. Sofern externe Arbeitgeber von der überdurchschnittlichen Qualität auch der nicht beförderten Nachwuchskräfte überzeugt sind, können sich durch einen Unternehmenswechsel im Anschluß an die Screeningphase alle Beteiligten besser stellen. Durch die Option auf eine attraktive Beschäftigung außerhalb des Unternehmens, falls es nicht zu einer internen Beförderung kommt, wird die Attraktivität des Unternehmens beispielsweise bei Hochschulabsolventen erhöht.¹⁵⁷

Als Beispiel kann die Selektion von Nachwuchswissenschaftlern an deutschen Hochschulen dienen. Während des Promotionsverfahrens werden zahlreiche Informationen bezüglich der Eignung als Wissenschaftler generiert. Die interne Selektionsrate am Ende dieser Phase ist typischerweise gering, da offensichtlich nur wenige die notwendige Eignung besitzen. Daraus sollte eine vergleichsweise geringe Neigung von Hochschulabsolventen an dem Wagnis einer Wissenschaftlerkarriere resultieren. Mögliche Instrumente des Personalmarketings wären die Erhöhung der Löhne für wissenschaftliche Mitarbeiter oder Professoren.

¹⁵⁷ Als Optimierung der externen Verwertungsalternative kann auch die von GILSON/MNOOKIN (1990: 219-220 und 1989: 591) hervorgehobene Bedeutung des Outplacements in Anwaltskanzleien, die ein Up-or-out Beförderungssystem verfolgen, interpretiert werden.

ren. Beide Strategien werden durch das öffentliche Dienstrecht behindert. Als weitere Optionen stehen die Erhöhung der Selektionsrate, indem mehr Professoren rekrutiert werden, oder die Erhöhung der Beförderungswahrscheinlichkeit durch eine Verringerung der Stellenzahl für Nachwuchskräfte zur Verfügung. In beiden Fällen wäre eine Verringerung der Durchschnittsqualität der Professoren die Folge. Alternativ steht gemäß dem hier entwickelten Modell der Verbundproduktion die externe Verwertungsalternative offen: Im Rahmen des Personalmarketings könnten die Hochschulen die Karriereoptionen für promovierte Abgänger außerhalb des Wissenschaftsbereiches erhöhen. Diese externe Verwertung der Informationen kann durch die Erhöhung der unmittelbaren Sichtbarkeit oder durch glaubwürdigen Informationstransfer erfolgen. Bei letzterem ist es insbesondere notwendig, daß der Doktorgrad ein valides Fähigkeitssignal auch für Arbeitsplätze außerhalb der Wissenschaft ist, promovierte Abgänger also tatsächlich größere Fähigkeiten besitzen, die aufgrund des hohen Kopplungskoeffizienten der Arbeitsplätze innerhalb der Hochschulen offenbart werden. Der Dokortitel als valides und im Zeitverlauf stabiles Fähigkeitszertifikat stellt sicher, daß Unternehmen bereit sind, promovierten Absolventen höhere Löhne zu zahlen. Durch die gute Platzierung der Doktoranden auf dem externen Arbeitsmarkt wird nicht nur die Reputation des Professors erhöht (BACKESGELLNER/SADOWSKI 1991: 22), sondern auch die Bereitschaft zur Promotion bei Hochschulabsolventen steigt und der Zustrom an qualifizierten potentiellen Wissenschaftlern wird sichergestellt. Alternativ zu diesem Informationstransfer durch Bildungszertifikate könnte auch die unmittelbare Sichtbarkeit der Nachwuchskräfte durch Praxiskoperationen erhöht werden, um externen Arbeitgebern eine direkte Einschätzung der Fähigkeiten zu ermöglichen.

Allgemein formuliert müssen Unternehmen, die über einen Informationstransfer die externe Verwertungsstrategie als Instrument des Personalmarketings einsetzen wollen, sicherstellen, daß die von ihnen bei der Beförderung nicht berücksichtigten Nachwuchskräfte tatsächlich im Durchschnitt höhere Fähigkeiten aufweisen als ihre Mitbewerber und die Nichtberücksichtigung nicht stigmatisierend wirkt. Dazu ist es insbesondere notwendig, daß Nachwuchskräfte geringer Qualität schon sehr früh selektiert werden und somit schon alleine die langfristige Beschäftigung als positives Fähigkeitssignal dienen kann.¹⁵⁸ Durch hohe Einstiegsbarrieren in Form überdurchschnittlicher Studienabschlüsse kann zudem das durchschnittliche Fähigkeitsniveau der Nachwuchskräfte erhöht werden, intensive Einstellungstests verhelfen zusätzlich, die Varianz der Fähigkeiten zu verringern. Aufgrund der fehlenden Bindungsmechanismen zwischen den Arbeitgebern können Unternehmen in der Regel nicht wie im Beispiel der

¹⁵⁸ Erster Kandidat für einen solchen glaubwürdigen Informationstransfer sind sicherlich Arbeitszeugnisse, deren Wahrheitsgehalt jedoch aufgrund arbeitsrechtlicher Vorgaben schwer sicherzustellen ist.

öffentlichen Hochschulen auf Zertifikate zurückgreifen, sondern gemeinhin wird nur der Reputationsmechanismus die Einhaltung der Qualitätsstandards garantieren können. Sofern ausscheidende Nachwuchskräfte in ihrem neuen Unternehmen Führungspositionen mit Rekrutierungsaufgaben übernehmen, können persönliche Kontakte zu Arbeitnehmern im Screeningunternehmen die Informationsasymmetrie bezüglich der Qualitätsstandards verringern helfen.¹⁵⁹ Die Effizienz der externen Verwertung besitzt somit aufgrund dieser Netzwerke, die in Form von Alumni-Clubs auch formalisiert sein können, eine inhärente Tendenz zur Selbstverstärkung.

4.3 Intraorganisationaler Informationstransfer: Informationsbarrieren und partielle Verbundproduktion

In den vorangehenden Kapiteln wurde vereinfachend unterstellt, daß die Qualitätsinformation on-the-job anfällt und diese Potentialbeurteilung¹⁶⁰ vom Arbeitgeber unmittelbar für nachfolgende Beförderungsentscheidungen genutzt werden kann. In der Terminologie der Produktionstheorie wurde das Nebenprodukt Qualitätsinformation als marktreif angenommen, es handelte sich um einen Fall vollständiger Verbundproduktion. Dabei wurde der Nutzen der Information wesentlich durch das Ausmaß der Transparenz des Informationsprozesses gegenüber externen Arbeitgebern bestimmt. Innerhalb des Unternehmens wurde hingegen vollständige Transparenz angenommen, d.h. der Vorgesetzte im Prozeß der Informationsakkumulation ist gleichzeitig verantwortlich für die Beförderungsentscheidung.

In Kleinunternehmen mag diese Sichtweise noch plausibel sein, wenn der Eigentümer Einblick in die gesamte Geschäftstätigkeit besitzt. Für die Mehrzahl der Unternehmen ist aber von einer Trennung von Informationsgewinnung und Informationsverwertung insbesondere bezüglich der personellen Verantwortung

¹⁵⁹ Zur Bedeutung informeller Netzwerke bei der Arbeitsplatzsuche vergleiche zum Beispiel BOORMAN (1975) mit Bezug auf GRANOVETTER (1995 zuerst 1974) und zur betriebswirtschaftlichen Effizienz der Rekrutierung über soziale Netzwerke MONTGOMERY (1991). Persönliche Kontakte waren nach einer Befragung von Vorständen aus dem Jahre 1982 in 60% der Fälle Auslöser für einen Unternehmenswechsel, die Ansprache durch „Headhunter“ war dagegen nur in 25% der Wechsel das ausschlaggebende Motiv (HARTMANN 1996: 83).

¹⁶⁰ Es sei nochmals darauf hingewiesen, daß hier unter Potentialbeurteilung ausschließlich die Beurteilung aus der Beobachtung des Arbeitsalltags verstanden wird, wodurch Instrumente wie beispielsweise Assessment Center im Rahmen der Personalentwicklung ausgeschlossen werden. Dies erfolgt aus den produktionstheoretischen Überlegungen der Verbundproduktion, da Assessment Center eine eigenständige, vom eigentlichen Produktionsprozeß losgelöste Beurteilungsform darstellen. Der Einsatz dieses Instruments kann somit auch nicht aus Verbundvorteilen heraus erklärt werden.

auszugehen, wodurch ein Informationstransfer innerhalb des Unternehmens notwendig wird.¹⁶¹ Die Trennung von Informationssammlung und Beförderungsentscheidung kann produktionstheoretisch als Weiterverarbeitung des Nebenproduktes Information bei partieller Verbundproduktion aufgefaßt werden. Die dadurch entstehenden Kosten sind unmittelbar dem Nebenprodukt Information zurechenbar, da sie nach der Trennung von Haupt- und Nebenprodukt anfallen.

Dieser intraorganisationale Informationstransfer kann unkompliziert auf der Basis bestehender informeller Beziehungen ablaufen. In der Regel wird dieser Informationsfluß jedoch auch formal organisiert sein und Informationsbarrieren sind innerhalb eines Unternehmens ebenso denkbar wie zuvor von einer generellen Trennung zwischen aktuellem und externen Arbeitgebern ausgegangen wurde. Der Unterschied zwischen unternehmensinternen Barrieren und der Barriere zum externen Arbeitsmarkt ist letztlich nur ein gradueller und Informationsbarrieren innerhalb eines Unternehmens können gar zu separaten internen Beförderungssystemen führen.¹⁶² In einer empirischen Studie zu internen Arbeitsmärkten im öffentlichen Dienst untersucht DiPRETE (1987) die Auswirkung von intraorganisationalen Barrieren, operationalisiert durch unterschiedliche Divisionen, auf die innerbetriebliche Mobilität. Eine vollständige Trennung der Karrieresysteme war zwar nicht nachzuweisen, Beförderungen über Divisionsgrenzen hinweg waren jedoch sehr selten.¹⁶³

Die Effizienz des intraorganisationalen Informationstransfers besitzt somit einen wesentlichen Einfluß auf die relative Vorteilhaftigkeit eines internen Beförderungssystems. Je höher die Kosten, die zur Überwindung von Informationsbarrieren aufgewendet werden müssen, um so unwahrscheinlicher wird die Etablierung eines internen Beförderungssystems, selbst wenn die Informationen aufgrund eines hohen Kopplungskoeffizienten potentiell verfügbar sind.

¹⁶¹ Beratungsgesellschaften und große Anwaltskanzleien, die als Partnerunternehmen organisiert sind, weisen zusätzlich zu den in den vorangegangenen Kapiteln genannten Vorzügen bezüglich intraorganisationaler Informationsbarrieren einen besonderen Vorteil auf, da hier die Partner Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Nachwuchskräfte (associates) sammeln und aufgrund ihrer Gewinnbeteiligung aus Eigeninteresse eine fehlerhafte Informationsweitergabe vermeiden werden (McCHESNEY 1982: 390-391). Informationssammlung und Informationsverwertung fallen quasi zusammen.

¹⁶² Organisationen sind mithin lediglich „loosely coupled“ (WEICK 1976).

¹⁶³ BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY (1986) weisen unterschiedliche Karriereleitern in divisional strukturierten Großunternehmen nach. Divisionsgrenzen als intraorganisationale Mobilitätsbarrieren entstehen, da persönliche Kontakte über Divisionsgrenzen fehlen und Personalentscheidungen nicht nur auf die Personalakten gestützt werden. Als Fallstudie für Deutschland kann die Hamburgerische Electricitäts-Werke AG vor der Implementierung einer Führungskräfteplanung dienen. Beförderungen fanden nahezu ausschließlich innerhalb der Hauptabteilungen bzw. Abteilungen statt, während die bereichsübergreifende Suche nach Führungskräften eine Ausnahme war (MALLESKAT 1996: 212).

Um Aussagen über Determinanten der Höhe der Kosten zur Überwindung dieser Barrieren treffen zu können, ist eine detaillierte Betrachtung des Informations-sammelungs- und -übertragungsprozesses notwendig. Im folgenden wird die Untersuchung auf die Informationssammlung bei Nachwuchsführungskräften vor der ersten Übernahme einer Führungsaufgabe begrenzt.¹⁶⁴ Die Kosten lassen sich in Verwaltungskosten¹⁶⁵ und Motivationskosten unterteilen. Im folgenden stehen vor allem die Motivationskosten im Vordergrund, da diese einerseits bei einer personalökonomischen Betrachtung von größerem Interesse sind und zudem bei den Verwaltungskosten kaum systematische Unterschiede zwischen den Unternehmen in dem Umfang vorstellbar sind, daß dadurch die Effizienz des gesamten Beförderungssystems bestimmt würde.

Motivationskosten resultieren aus dem Interessenkonflikt zwischen dem Beurteiler als Informationsquelle und der die Beförderungsentscheidung treffenden Instanz als Informationsnachfrager. Zur Analyse werden zunächst die wichtigsten am Informationsprozeß beteiligten Personen herausgearbeitet.

4.3.1 Geschäftsleitung und Linienvorgesetzte als wesentliche Aktionspartner im intraorganisationalen Informationstransfer

Das formale Resultat der Informationsakkumulation bei Nachwuchsführungskräften ist in der Regel die Potentialbeurteilung, die bei den meisten Unternehmen im Rahmen der - regelmäßig oder unregelmäßig durchgeführten - Lei-

¹⁶⁴ Bei Informationsprozessen, in denen durch spezielle Arbeitsplatzzuweisungen die Beförderungsentscheidungen auf oberen Hierarchiestufen vorbereitet werden, sind Zusatzkosten zu berücksichtigen, wenn der betreffende Arbeitnehmer auf diesem Arbeitsplatz nicht die gewünschte Leistung erbringt. Daß diese speziellen Screening-Arbeitsplätze unter Umständen mit hohen Verlusten verbunden sein können, verdeutlicht die Stellungnahme eines Personalverantwortlichen zur Begründung einer solchen Personalzuweisung: „I assigned him to that job because he would learn from it. He clearly wasn't the most qualified candidate. I figured if he couldn't cut it, it would cost us two million“ (MCCALL/ LOMBARDO/MORRISON 1988: 152).

¹⁶⁵ Die administrativen Kosten der Informationsakkumulation sowie des Informationstransfers lassen sich in Sachkosten, Personalkosten und Betreuungskosten unterteilen (SPECK 1988). Unter die Sachkosten fallen dabei Aufwendungen für Schulungen der Beurteiler oder Informationsbroschüren, die Personalkosten umfassen insbesondere die aufgewendete Arbeitszeit der Beurteiler im Rahmen der Beurteilung und möglicherweise auch von Feedbackgesprächen. Die Betreuungskosten beinhalten die anteiligen Gehälter der Personalabteilung. Zudem ist eine gewisse Standardisierung und Dokumentation der Beurteilung unerlässlich, sofern sie für eine unternehmensweite Auswertung genutzt werden soll (LESSMANN/PASCHEN 1988: 110). Es handelt sich dabei nahezu ausschließlich um nicht direkt zuordbare Gemeinkosten (ähnlich argumentiert auch DRUMM 1995: 271), so daß eine nähere Analyse schwierig erscheint.

stungsbeurteilung erfolgt (LONG 1986: 53 oder WEBER/POPP 1989: 26).¹⁶⁶ Der Unterschied zwischen Leistungs- und Potentialbeurteilung besteht vor allem in der Zukunftsorientierung der Potentialbeurteilung, die auf die Anforderungen eines anderen Arbeitsplatzes und nicht auf die aktuelle Leistung abzielt. Die Verwendung der Leistungsbeurteilung zur Potentialeinschätzung ist zumindest in den Fällen ähnlicher Anforderungen auf Arbeitsplätzen aufeinanderfolgender Hierarchiestufen unproblematisch, weshalb auch die Leistungsbeurteilung ohne Potentialeinschätzung als Informationsquelle für die Beförderungentscheidung genutzt werden kann (GRIEGER/BARTÖLKE 1992: 77).¹⁶⁷ Ist dies nicht der Fall kann die Potentialeinschätzung gesondert, aber administrativ im Rahmen der Leistungsbeurteilung abgewickelt werden.

Das wesentliche Motivationsproblem beim Informationstransfer entsteht aus den unterschiedlichen Interessen des unmittelbaren Vorgesetzten der Nachwuchsführungskraft und der Geschäftsleitung. Um zu verdeutlichen, daß diese Principal-Agent-Beziehung wesentlich für die in diesem Kapitel diskutierten Motivationskosten ist, werden zunächst die am Informationsprozeß potentiell beteiligten Personen und Personengruppen dargestellt.

In der betrieblichen Praxis werden Beförderungentscheidungen im Führungskräftebereich unmittelbar von der Geschäftsführung, der Personalabteilung und/oder dem Vorgesetzten der Zielposition getroffen.¹⁶⁸ Die Instanz der Beförderungentscheidung hat dabei entweder eine bestimmte Person oder einen bestimmten Personenkreis aufgrund vorheriger Informationen als Kandidaten im Auge, bemüht sich um Informationen, nachdem sich Bewerber um die Stelle bewerben oder kann auf eine im Rahmen der Personalplanung erstellte Nach-

¹⁶⁶ Neben der Potentialbeurteilung wird auch von Verwendungsbeurteilung gesprochen, bei der die Eignung im Hinblick auf einen ganz bestimmten Arbeitsplatz hin beurteilt wird (LESSMANN 1980: 126-134 oder ROMPELBERG 1997: 98-102).

¹⁶⁷ Falls Leistungs- und Potentialbeurteilung zusammenfallen, können zusätzliche Zielkonflikte entstehen. Dies hängt davon ab, zu welchem Zweck ein Leistungsbeurteilungssystem implementiert wurde. Dieses alleine zeichnet sich schon durch Multifunktionalität aus (BECKER, FRED 1993: 299). Neben dem Ziel einer leistungsgerechten Entgeltfindung können Leistungsbeurteilungen auch als „folgenloses Feedback“ zur individuellen Standortbestimmung und Förderung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder zur Ermittlung von Weiterbildungsbedarf durchgeführt werden. Dient die Leistungsbeurteilung beispielsweise nur der Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikation, dann ist eine Verwertung der Ergebnisse zur Personaleinsatzplanung sicherlich kontraproduktiv. In diesem Zusammenhang wird auch von der Zwecküberfrachtung der Personalbeurteilung gesprochen (BREISIG 1990: 346 oder HARITZ 1974: 205), wenn Beurteilungssysteme zusätzlich zur Personalplanung zur Personalführung oder zur Erfolgskontrolle personalpolitischer Maßnahmen eingesetzt werden.

¹⁶⁸ MARKHAM/HARLAN/HACKETT (1987: 253) nennen "supervisor of the vacancy", "selection committee" oder "personal office" als Beförderungsinstanzen.

wuchskräftekartei zurückgreifen. Sowohl bei der Geschäftsführung als auch beim Vorgesetzten der Zielposition kann unterstellt werden, daß diese daran interessiert sind, die Nachwuchskraft mit der höchsten Qualität zu befördern. Auch im Falle einer Entscheidung durch die Personalabteilung ist nicht ersichtlich, welche Eigeninteressen des Personalfachmanns den Zielen der Geschäftsleitung widersprechen sollten. Unabhängig wer die Entscheidung faktisch trifft, besteht das Interesse der befördernden Stelle an einer Führungskraft mit möglichst hoher Qualität. Deshalb wird im folgenden vereinfachend von der Geschäftsleitung als Beförderungsinanz ausgegangen.

Als Beurteiler im Informationssammlungsprozeß kommen grundsätzlich diejenigen Personen in Frage, die den Leistungserstellungsprozeß unmittelbar wahrnehmen können und das zur Beurteilung notwendige Sachverständnis aufbringen (LATTMANN 1994: 24-26). Die Anzahl der Beurteiler ergibt sich aus der spezifischen Arbeitssituation, wobei durch mehrere Personen Einseitigkeiten und Voreingenommenheiten eher vermieden werden können, insbesondere wenn die Urteile unabhängig voneinander abgegeben werden.¹⁶⁹

Den Vertretern der Personalabteilung, beziehungsweise der Management Development Stelle wird gemeinhin der größere theoretische Sachverstand, beispielsweise bezüglich typischer psychologisch bedingter Beurteilungsfehler, bei der Beurteilung zugesprochen, aufgrund der geringen Beobachtungsmöglichkeiten kommt der Personalabteilung jedoch eher die Rolle der Beratung der Vorgesetzten in Beurteilungsfragen allgemein zu. Darüber hinaus ist die Personalabteilung für die Vergleichbarkeit und Einheitlichkeit der Anwendung des Potentialbeurteilungskonzeptes sowie der Interpretation der erhobenen Daten verantwortlich (WENK 1993: 43 und 60).

Das gleiche Problem stellt sich bei einer Beurteilung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, der in der Regel keinen unmittelbaren Kontakt zur beurteilten Nachwuchskraft besitzt. Dem nächsthöheren Vorgesetzten kommt jedoch die Aufgabe der Kontrolle der Beurteilung zu.

Einen engen Kontakt zur Leistungserstellung können gleichgestellte Kollegen besitzen. Deren Beurteilung erfolgt jedoch stärker auf der Basis von Indikatoren bezüglich des sozialen Verhaltens (LATTMANN 1994: 33, GERPOTT 1992). Zu befürchten sind zudem besonders starke Kollusions- oder umgekehrt Sabotageeffekte bei der Beurteilung, wie sie im Rahmen von Leistungsturnieren diskutiert werden.

¹⁶⁹ Die hier angeführte Diskussion dient lediglich der Vorstellung potentieller Aktionspartner. Zur detaillierteren Betrachtung der verschiedenen Personengruppen, die zur Beurteilung herangezogen werden können, vergleiche z.B. die Beiträge in den Sammelbänden von SCHULER (1991) und SELBACH/PULLIG (1992) sowie WENK (1993).

Bezüglich der Führungsfähigkeit bietet sich -sofern bereits vorhanden- zudem eine Beurteilung durch unterstellte Mitarbeiter an, die vom Führungsverhalten unmittelbar betroffen sind und deshalb primäre Informationen bezüglich dieser Eigenschaft besitzen. Diese unmittelbare Betroffenheit steht jedoch einer Beurteilung der Führungsfähigkeit aus Unternehmenssicht im Wege. Da die unterstellten Mitarbeiter ihrerseits der Leistungsbeurteilung durch die beurteilte Führungskraft unterstehen, wächst zudem die Gefahr von Absprachen. Dieses Problem verschärft sich in den seit einiger Zeit diskutierten 360-Grad-Beurteilungssystemen, bei denen Vorgesetzten-, Mitarbeiter- und Gleichgestelltenbeurteilung miteinander verbunden werden.

Externe Geschäftspartner können unter Umständen ebenfalls Informationen bezüglich der Qualität des Mitarbeiters liefern. Kunden können beispielsweise die Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit des Mitarbeiters einschätzen. Die Motivation von Unternehmensexternen zur Beteiligung am Informationsprozeß und die Akzeptanz der Beurteilung beim Beurteilten dürften aber eher als gering einzustufen sein. Zudem ist die Einschätzung durch Geschäftspartner in vielen Fällen dem Vorgesetzten bekannt.

Trotz der Vielzahl möglicher Informationsquellen kommt dem unmittelbaren Linienvorgesetzten eine besondere Rolle bei der Potentialbeurteilung zu. Dieser besitzt ohnehin unmittelbare Führungsverantwortung, indem er die Arbeitsaufgaben überträgt und deren Erfüllung überwacht. Zudem ist er aufgrund von Leistungsbeurteilungen als Beurteiler geschult (WENK 1993: 46-49). Selbst dort, wo in der Literatur eine Mehrzahl von Beurteilern oder Beurteilungsgremien bevorzugt wird,¹⁷⁰ wird dem direkten Vorgesetzten die Rolle des „Hauptträgers der Primärinformation“ (LESSMANN 1980: 141)¹⁷¹ zugestanden.¹⁷² Zudem kann dieser selbstverständlich unterschiedliche Informationsquellen für seine Beurteilung heranziehen und sowohl die Beobachtung des Mitarbeiters, seine Arbeitsergebnisse sowie Berichte von Kunden und Kollegen verbinden (MURPHY/

¹⁷⁰ Eine besondere Kombination findet sich bei den Hauni-Werken. Dort werden Führungskräfte vor ihrem Einsatz als Gruppenleiter zunächst kommissarisch für sechs Monate eingesetzt und im Anschluß von den unterstellten Mitarbeitern und Vertretern des Betriebsrats beurteilt. In 97% der bislang durchgeführten Verfahren kam es zu einer Bestätigung der Beförderungseinscheidung (KOOPMANN 1992: 535-537).

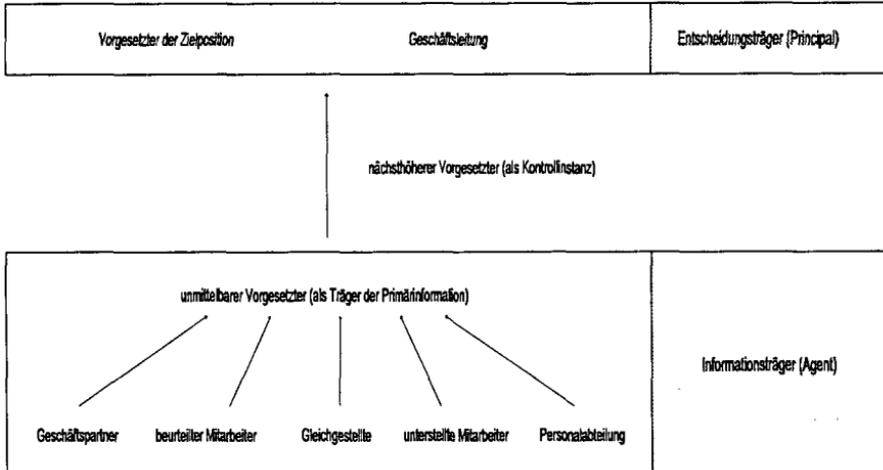
¹⁷¹ Ähnlich argumentiert WENK (1993) in seinem Fazit aus der Diskussion potentieller Beurteiler: „Die Beurteilung durch den direkten Vorgesetzten ist effizient, weil sie für die Wahrnehmung der Führungsfunktion sowieso anfällt. Der Chef muß täglich abschätzen, ob ein Unterstellter das Potential besitzt, um eine bestimmte Aufgabe zu erledigen. Diese Einschätzung muß für die Potentialbeurteilung nur noch systematisiert werden“ (WENK 1990: 49).

¹⁷² Dies gilt nicht uneingeschränkt für alle Arbeitnehmergruppen. Vergleiche beispielsweise die Umfrageergebnisse zur Beurteilung von Auszubildenden bei DUUS/JOSWIG/SANDMANN/KLAUS (1996).

CLEVELAND 1995: 111). Wahrscheinlich wird sogar der größte Teil der Beurteilung auf indirekte Beobachtungsquellen wie Arbeitsberichte, Beschwerden oder Arbeitsergebnisse zurückgehen (MURPHY/CLEVELAND 1995: 126-127). Als Probleme der Beurteilung durch den direkten Linienvorgesetzten werden neben den weiter unten ausführlicher diskutierten Interessengegensätzen dessen geringerer Kenntnisstand bezüglich der Anforderungen für Führungskräfte an anderen Arbeitsplätzen im Unternehmen sowie die Tendenz, die Beurteilung auf die Qualitätsmerkmale zu konzentrieren, die idiosynkratisch in seiner Abteilung von Bedeutung sind, gesehen (ANDERSON 1993: 130-131). Trotz dieser Probleme entspricht die Konzentration auf den Linienvorgesetzten auch „der herrschenden ökonomischen Meinung“, nach der „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“ (KRÄKEL 1997: 313 Fußnote 442). Auch in der psychologischen Forschung ist die Vorgesetztenbeurteilung trotz methodischer Schwächen anerkannt und der Validitätskoeffizient liegt mit Werten über 0,4 in der Höhe guter Auswahlverfahren (SCHULER 1996: 144).¹⁷³ Die potentiellen Aktionspartner sind in Schaubild 3 nochmals zusammengefaßt, wobei die dominanten Informationswege durch Pfeile gekennzeichnet sind.

¹⁷³ Vergleiche auch BASS (1990: 860-864) für die Übereinstimmung zwischen den Beurteilungen der unterschiedlichen Aktionspartner.

Schaubild 3: Intraorganisationaler Informationstransfer bei Beförderungsentscheidungen als Principal-Agent-Beziehung



Quelle: Eigene Erstellung

Idealtypisch soll auf der Basis dieser Diskussion in der folgenden Betrachtung möglicher Motivationsprobleme von einer ausschließlichen Potentialbeurteilung durch den unmittelbaren Linienvorgesetzten ausgegangen werden. Dabei läßt sich die formale Aufgabe des Vorgesetzten leicht formulieren:

„Jeder Vorgesetzte muß wissen, daß es ein wichtiger Teil seiner Aufgabe ist, an diesem Prozeß [der Nachwuchskräfteauswahl] teilzunehmen. Er muß somit laufend seine Mitarbeiter auf mögliche Anzeichen hin, daß es sich bei ihnen um Nachwuchskräfte handeln könnte, beobachten und überprüfen. Diesem Punkt ist vor allem bei der periodischen Mitarbeiterbeurteilung Rechnung zu tragen. [...] **Offensichtliche Kandidaten** sind sodann nach oben zu melden. Und in den viel häufigeren zweifelhaften Fällen sind Maßnahmen zu ergreifen, um über das Ausmaß und die Art des vorhandenen Potentials vermehrte Klarheit zu gewinnen.“
(LEUPOLD/MURBACH 1993: 121, Hervorhebung im Original)

Um die Bedingungen zu ermitteln, unter denen es tatsächlich zu einer wahrheitsgemäßen Informationsübermittlung kommt, ist im Rahmen einer personalökonomischen Betrachtung jedoch zunächst eine Analyse der Eigeninteressen des Vorgesetzten bei der Beurteilung notwendig.¹⁷⁴ Anschließend können dann

¹⁷⁴ Für weitere, psychologisch motivierte Argumente gegen den Einsatz des direkten Vorgesetzten bei der Potentialbeurteilung vergleiche WENK (1990:48-49).

alternative Instrumente untersucht werden, die zum Abbau der durch Interessenkonflikte hervorgerufenen Informationsbarrieren beitragen können.

4.3.2 Abteilungsegoismus als Motivationsproblem des intraorganisationalen Informationstransfers

Zunächst bedeutet die Durchführung der Beurteilung einen beträchtlichen Zeitaufwand, den der Vorgesetzte, solange keine entsprechenden Anreize durch die Unternehmensleitung gesetzt werden, zu minimieren versuchen wird. Um mögliche Konflikte mit den Mitarbeitern zu vermeiden, könnte daraus eine Tendenz zu positiv verzerrten Beurteilungen entstehen, wie sie häufig bei subjektiven Leistungsbeurteilungen anzutreffen sind. Kollusionen und Nebenkontrakte, bei denen der Vorgesetzte von der Nachwuchskraft eine Gegenleistung für die Weitergabe positiver Informationen erhält, stellen Folgeprobleme dar (TIROLE 1986, KRÄKEL 1995).

Darüber hinaus können wahrheitsgemäße Potentialeinschätzungen, sofern sie mit Beförderungsentscheidungen verbunden sind, auch unmittelbar den Interessen des Vorgesetzten widersprechen. Orientiert sich der Linienvorgesetzte an seinem Bereichserfolg, beispielsweise weil Teile seines Einkommens daran geknüpft sind, so kann eine wahrheitsgemäße Informationsweitergabe dazu führen, daß die besten Arbeitnehmer seine Abteilung verlassen und die eher unterdurchschnittlichen in der Abteilung verbleiben.¹⁷⁵ Unter Umständen ist es sogar möglich, daß der Vorgesetzte durch eine zu gute Beurteilung seine eigene Position gefährdet sieht. Dies ist dann zu vermuten, wenn die Qualität der Nachwuchskraft die des Vorgesetzten übersteigt und dieser damit rechnen muß, durch die Nachwuchskraft ersetzt zu werden.¹⁷⁶ Der Linienvorgesetzte besitzt folglich ein Eigeninteresse an der Weitergabe fehlerhafter Informationen:

¹⁷⁵ FISCHER (1990: 42) spricht in diesem Zusammenhang von gezielten Fehlurteilen und faßt darunter Abteilungsegoismus, Günstlingswirtschaft, Wegloben, Unterbewerten und „eine Hand wäscht die andere“ zusammen, um diese gegen die typischen, psychologisch bedingten Beurteilungsfehler abzugrenzen. Vergleiche insbesondere zum „Wegloben“ BOSETZKY (1977).

¹⁷⁶ CARMICHAEL (1988) nutzt diese Überlegung zur Erklärung von „tenure-tracks“ in Universitäten. Dort sind die Fakultätsmitglieder auch für die Rekrutierung von Nachwuchswissenschaftlern zuständig. Wenn die Gefahr bestünde, durch jüngere, leistungsfähigere Professoren ersetzt zu werden, würden die Fakultätsmitglieder dies schon in ihren Rekrutierungsentscheidungen berücksichtigen und tendenziell leistungsschwache Nachwuchswissenschaftler einstellen. Die Zusicherung einer Beschäftigungsgarantie (tenure) beseitigt dieses Risiko und begünstigt dadurch eine effiziente Einstellungspolitik. Ähnlich diskutieren FRIEBEL/RAITH (1996) feste innerbetriebliche Kommunikationswege (chain of command) als Instrument, das verhindert, daß Vorgesetzte durch nachgeordnete leistungsfähige Arbeitnehmer ersetzt werden können, was in gleichem Sinne wiederum deren Rekrutierungspolitik negativ beeinflussen würde.

„An old saying in government, „they pass the queen of spades“ - the worst card in the game of hearts - underlines the danger of recruiting an unknown from a different organizational location to fill a vacancy. Therefore, a supervisor in one part of a large organization may be unwilling to spread his search too widely for fear of being taken advantage of by an opportunistic employee or supervisor of another division“ (DIPRETE 1987: 424-425).

Die Interessen der Unternehmensleitung und des Linienvorgesetzten stehen sich in diesem Falle diametral gegenüber. Während die Geschäftsleitung an der Identifizierung von Führungskräften zur Sicherstellung des langfristigen Geschäftserfolges interessiert ist, verfolgt der Linienvorgesetzte Eigeninteressen, indem er versucht, gute Nachwuchskräfte zu verbergen und leistungsschwache „wegzuloben“. Da bezüglich der Qualität der Nachwuchskräfte eine Informationsasymmetrie zugunsten des Vorgesetzten gegenüber der Geschäftsleitung besteht, ergibt sich ein typisches Motivationsproblem, das im Rahmen der Principal-Agent-Theorie analysiert werden kann. In Abhängigkeit von der spezifischen Unternehmenssituation tritt dieses Problem in unterschiedlicher Intensität auf bzw. kann mit unterschiedlichem Kostenaufwand gelöst werden.

Als aus personalökonomischer Perspektive naheliegender Lösungsansatz bietet sich ein monetärer Anreiz für den Linienvorgesetzten in Abhängigkeit vom Beförderungsergebnis an, um dadurch eine Interessenharmonie zwischen Linienvorgesetztem und Unternehmensleitung zu erzielen (z.B. LAUX 1995: 525-571). Diese theoretisch reizvollen Prämiensysteme sind in der betrieblichen Praxis jedoch „a relatively uncommon practice“ (FRIEDMAN 1986: 201, auch LONDON 1985: 148).

Das opportunistische Verhalten des Linienvorgesetzten kann zudem durch unmittelbare Überwachung der Beurteilung beseitigt werden. Die Einbeziehung des nächsthöheren Linienvorgesetzten in die Beurteilung stellt einen solchen Lösungsversuch dar, wobei zu beachten bleibt, daß dieser immer ein Informationsdefizit gegenüber dem Linienvorgesetzten besitzt. Dabei wird implizit angenommen, daß der nächsthöhere Vorgesetzte eher das Unternehmensziel einer optimalen Arbeitsplatzzuordnung verfolgt. Die Aufgabe des nächsthöheren Vorgesetzten besteht in den Unternehmen, die ihm eine Beteiligung bei Beförderungentscheidungen zubilligen, vorwiegend in einer Überprüfung der Beurteilung des unmittelbaren Vorgesetzten (LATTMANN 1994: 33). Der nächsthöhere Vorgesetzte besitzt zudem in den Fällen ein wirksames Sanktionspotential gegenüber dem beurteilenden Linienvorgesetzten, in denen die empfohlene Nachwuchskraft nach der Beförderung ihm selbst unmittelbar unterstellt ist. Da ihm in diesem Fall eine persönliche Fähigkeitseinschätzung und daran anschließend die Sanktionierung einer fehlerhaften, opportunistischen Empfehlung des vorherigen Linienvorgesetzten der Nachwuchskraft möglich ist, wird der unmittelbare Linienvorgesetzte der Nachwuchskraft eher zu einer wahrheitsgemäßen Informationsweitergabe bereit sein.

Inwieweit es dem nächsthöheren Vorgesetzten möglich ist, die Beurteilungsqualität unmittelbar zu überprüfen, hängt davon ab, wie eng sein Kontakt zum Beurteilten ist, d.h. in welchem Umfang eine Informationsasymmetrie zwischen Linienvorgesetztem und nächsthöherem Vorgesetzten tatsächlich vorliegt. Je enger die inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Hierarchiestufen, um so leichter fällt auch dem nächsthöheren Vorgesetzten eine Beurteilung. Teamarbeit über Hierarchiegrenzen hinweg sollte den Informationstransfer deshalb begünstigen, während starre hierarchische Strukturen eher hinderlich sind, da opportunistische Fehlbeurteilungen vom nächsthöheren Vorgesetzten schwerer zu erkennen sind.

Ein weiterer Lösungsmechanismus besteht darin, dem Linienvorgesetzten den Vorteil aus einer unwahrheitsgemäßen Informationsweitergabe zu nehmen, den Interessengegensatz tendenziell abzubauen. Steht im vorhinein fest, daß die Nachwuchsführungskraft unabhängig vom Ausgang der Beurteilung die Abteilung verläßt, dann entsteht dem Vorgesetzten aus einer falschen Informationsübertragung auch kein Vorteil mehr. Bestehen beispielsweise innerhalb eines Unternehmens Rotationssysteme für Nachwuchsführungskräfte, wie dies schon zuvor zur Erhöhung der Validität der Informationen diskutiert wurde, so dürfte der Anreiz zur Falschinformation gering sein.

Rotationssysteme schaffen darüber hinaus unter Umständen die Möglichkeit, auf formale Verfahren der Potentialbeurteilung vollständig zu verzichten. Vielmehr können Nachwuchskräfte eine interne Reputation aufbauen, indem sie mehrere Abteilungen innerhalb des Unternehmens durchlaufen. In diesem Falle ist es möglich, die Beförderungsentcheidung auf den Vorgesetzten der vakanten Zielposition zu übertragen, dem eine Einschätzung der Fähigkeiten aller Nachwuchskräfte möglich ist, die zuvor im Rahmen der Arbeitsplatzrotation seine Abteilung durchlaufen haben.

5. Zusammenfassung: Informationsprozesse bezüglich der Arbeitnehmerfähigkeiten im Lichte der Verbundproduktion

In Kapitel III wurde ein Modell der Verbundproduktion zur Interpretation betrieblicher Informationsprozesse vorgeschlagen, aus dem sich Hypothesen bezüglich der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Rekrutierungswege ableiten lassen. Die Effizienz der Informationsprozesse wird durch drei Modellvariablen determiniert, die sowohl intraorganisational als auch interorganisational determiniert sind:¹⁷⁷ Das Ausmaß der Informationsakkumulation (Kopplungskoeffizient),

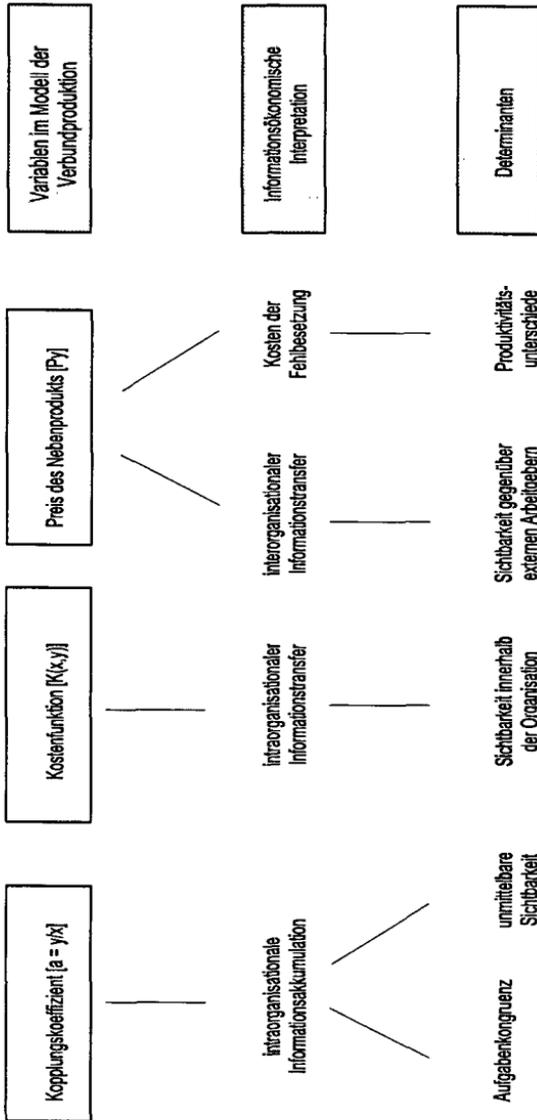
¹⁷⁷ In Anlehnung an PULL (1996) kann auch von „inside forces“ und „outside forces“ gesprochen werden.

die resultierenden zusätzlichen Motivationskosten des intraorganisationalen Informationstransfers (Produktionskosten) und die Symmetrieeigenschaft des Informationsprozesses bzw. dem interorganisationalen Informationstransfer (Preis des Nebenproduktes).

Es konnte gezeigt werden, wie die bisher vorliegenden Forschungsarbeiten, die sich auf den Informationstransfer konzentrieren, innerhalb des Modells abgebildet werden können. Die Variable p_y , welche den Wert der Informationen für das Unternehmen nachzeichnet, bildet Forschungsarbeiten ab, die sich mit der möglichen Informationsübertragung auf externe Arbeitgeber und der damit einhergehenden Lohnanpassung beschäftigen. Die Kostenvariable $K(x,y)$ weist darauf hin, daß die relevanten Informationen auch innerhalb des Unternehmens transferiert werden müssen, wodurch Motivations- und Koordinationskosten entstehen. Zusatzkosten sind insbesondere dann zu berücksichtigen, wenn die Interessen des unmittelbaren Vorgesetzten als Träger der Primärinformation aufgrund des Abteilungsegoismus nicht mit den Allokationszielen der Unternehmensleitung übereinstimmen. Die dritte Variable innerhalb des Modells der Verbundproduktion ist der Kopplungskoeffizient. Durch diesen kann die bislang implizite Annahme, daß der Arbeitgeber über die eigenen Arbeitnehmer zwangsläufig bessere Informationen besitzt als bei externen Bewerbern, wesentlich differenzierter analysiert werden. Sofern sich Arbeitsplätze systematisch darin unterscheiden, inwieweit die Beobachtung der Tätigkeit und der Ergebnisse der Arbeitsplatzinhaber Rückschlüsse auf deren Aufstiegspotential zulassen, ist der Informationsanteil eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit, d.h. der Kopplungskoeffizient die entscheidende Größe, die determiniert, ob eine Potentialeinschätzung der Arbeitnehmer tatsächlich möglich ist. Der Kopplungskoeffizient wird insbesondere in den Unternehmen und auf den Arbeitsplätzen einen hohen Wert aufweisen, in denen die angehenden Führungskräfte ihr Führungspotential in ihrer täglichen Arbeit zeigen können (Aufgabekongruenz) und wo dieses Potential durch die Vorgesetzten auch beobachtet werden kann (unmittelbare Sichtbarkeit). Sind diese Bedingungen nicht gegeben, ist zu erwarten, daß Unternehmen verstärkt auf externe Bewerber bei der Besetzung von Vakanzen zurückgreifen, die sich in anderen Unternehmen, in dem sich Arbeitsplätze mit höherem Kopplungskoeffizienten finden lassen, bereits bewährt haben. In diesem Fällen liegen bei externen Bewerbern keine schlechteren Informationen bezüglich der Fähigkeiten vor als bei potentiellen internen Kandidaten.

Zur Veranschaulichung sind die Modellvariablen und deren informationsökonomische Interpretation in Schaubild 4 nochmals zusammengefaßt:

Schaubild 4: Das Modell der Verbundproduktion: Theoretische Konstrukte und deren informationsökonomische Interpretation



Quelle: Eigene Erstellung

IV. Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukte: Empirische Befunde

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird zunächst das Erhebungsinstrument vorgestellt. Anschließend erfolgt die Überprüfung einiger aus dem theoretischen Modell ableitbaren Hypothesen, wobei eine Konzentration auf intraorganisatorische Determinanten erfolgt. Dazu wird in einem ersten Schritt eine Operationalisierung der Modellvariablen Informationsakkumulation und Informationstransfer durch Indikatoren der Organisationsstruktur vorgenommen. Da für unterschiedliche Gruppen von Führungskräften eigene Indikatoren der Organisationsstruktur bereitstehen, erfolgt eine gesonderte Überprüfung der Hypothesen für die Nachwuchsführungskräfte und das Leitungsorgan. Abschließend werden die bereits in der Einleitung angeführten stilisierten Fakten der betrieblichen Rekrutierungspolitik im Führungskräftebereich nochmals aufgegriffen. Auf der Basis der hier durchgeführten Studie wird der Versuch einer vorsichtigen informationsökonomischen Interpretation von Branchen-, Unternehmensgrößen- und Hierarchiestufeneffekten auf die Rekrutierungspolitik vorgenommen.

1. Die Datengrundlage

1.1 Das Erhebungsdesign: Massenerhebung

Die Erhebung wurde im Januar 1998 durchgeführt, die erhobenen Daten bezüglich der Beschäftigtenzahlen beziehen sich auf das Jahresende 1996. Aufgrund der begrenzten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen wäre eine Massenerhebung ohne die Kooperationsbereitschaft der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), für die ich an dieser Stelle insbesondere Herrn Jobst R. Hagedorn herzlich danken möchte, nicht möglich gewesen. Diese erlaubte eine Integration der Befragung in die regelmäßig durchgeführte „Blitzumfrage“, wodurch zahlreiche Vorteile realisiert werden konnten: Erstens kann davon ausgegangen werden, daß die Antwortbereitschaft aufgrund der Struktur der Fragen, es handelt sich um Probleme der langfristigen Personalpolitik und nicht etwa um ein aktuelles tagespolitisches Thema, bei einer isolierten Durchführung wesentlich geringer ausgefallen wäre. Zweitens ist eine erhöhte Validität der Rückläufe zu vermuten, da die Unternehmen an ihre eigene Interessenvertretung antworteten.¹⁷⁸ Durch die Kopplung zweier Befragungen konnten drittens

¹⁷⁸ Diese Vermutung wurde bei der Auswertung der Fragebögen bestätigt. In vielen Fällen wurde deutlich, daß dort, wo eigentlich nur Schätzungen der Antwortenden zu erwarten waren, durch zusätzliche betriebsinterne Recherchen exaktere Daten ermittelt wurden. Die

aufgrund der entstehenden Verbundvorteile finanzielle Ressourcen eingespart werden. Alleine die Portokosten machten einen fünfstelligen Betrag aus. Da die Blitzumfrage traditionell so angelegt ist, daß erste Ergebnisse circa acht Wochen nach Versendung der Fragebögen an die beteiligten Unternehmen versandt werden, konnte darüber hinaus viertens ein schnelles Antwortverhalten der Unternehmen erwartet werden. Drei Wochen nach der Versendung lagen die Fragebögen zur Auswertung vor.

Der „Preis“ für diese Vorteile bestand in der Begrenzung des Fragebogens auf maximal zwei Seiten im Format DIN A 4¹⁷⁹, gemäß dem Grundsatz, daß die Beantwortung innerhalb von 15 Minuten möglich sein sollte. Dieser Beschränkung wurde bei der Planung der empirischen Überprüfung mehrfach Rechnung getragen. Erstens konzentriert sich die empirische Überprüfung auf die Modellvariablen Informationsakkumulation und intraorganisationaler Informationstransfer. Die dritte Modellvariable, die den interorganisationalen Informationstransfer beschreibt, wird hingegen in dieser empirischen Studie nicht weiter berücksichtigt. Die Konzentration auf intraorganisationale Determinanten erfolgte insbesondere aus der Überlegung heraus, daß diese die wesentliche Innovation des vorgestellten Modells verkörpern. Dabei wird unterstellt, daß sich die Unternehmen zumindest einen Teil der Informationsrente aneignen können und nicht vollständig in Form höher Löhne an beförderte Führungskräfte weitergeben muß. Für die Berechtigung dieser Annahme, daß die Asymmetrie des Informationsprozesses zugunsten des aktuellen Arbeitgebers der Regelfall betrieblicher Personalpolitik darstellt, wurden in Kapitel III.3.2.3 bereits einige theoretische Argumente angeführt. Ein weiterer Hinweis für die Richtigkeit dieser Überlegungen kann durch die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Rekrutierungspraxis und Lohnhöhe gefunden werden. Wenn es zu einer partiellen Aneignung der Informationsrente durch die Arbeitgeber kommt, sollten Unternehmen, die bevorzugt intern rekrutieren, im Führungskräftebereich durchschnittlich geringere Löhne zahlen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 10 dargestellt.

Angaben zur durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit der Führungskräfte beispielsweise wurden häufig mit einer Genauigkeit bis auf die erste Nachkommastelle angegeben.

¹⁷⁹ Siehe Abdruck im Anhang.

Tabelle 10: Rekrutierungspraxis und Einkommensniveau der Führungskräfte¹⁸⁰

Rekrutierungs- politik	Einkommensniveau der Führungskräfte in Relation zum Branchenlohnniveau			
	Überdurch- schnittlich	Durchschnittlich	Unterdurch- schnittlich	Gesamt
Überwiegend intern	26,1%	58,5%	15,5%	100%
Teils/teils	30,5%	60,4%	9,1%	100%
Überwiegend extern	41,3%	50,0%	8,7%	100%
Gesamt	32,2%	56,6%	11,1%	100%

N=422, Signifikanzniveau $p < 0,01$ (Somers d: 0,118)

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 10 zeigt, daß Unternehmen, die Führungskräfte vorzugsweise extern rekrutieren, wesentlich häufiger überdurchschnittliche Löhne zahlen. Während überdurchschnittliche Löhne von 41,3% der extern rekrutierenden Unternehmen gezahlt werden, sinkt dieser Anteil auf 26,1% bei den vorwiegend intern rekrutierenden Unternehmen. Die Wahrscheinlichkeit, daß das Einkommensniveau bei allen Rekrutierungsformen gleich ist, ist kleiner als 1%. Es ist weiterhin davon auszugehen, daß dieser Befund das tatsächliche Ausmaß der Informationsrenten

¹⁸⁰ Die Frageformulierung bezüglich des Einkommensniveaus lautete: „Wie schätzen Sie das Einkommensniveau für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Einkommensniveau innerhalb der Branche ein?“ Die Vermutung, daß den Befragten eine Einschätzung des Einkommensniveaus im Vergleich zur eigenen Branche als im Vergleich zum Gesamtmarkt leichter fallen würde, führte zur Formulierung der Frage nach der Einschätzung des Einkommensniveaus im Vergleich zu Unternehmen der gleichen Branche. Die Tabelle ist hingegen bezogen auf den Gesamtmarkt. Eine Differenzierung nach Branchen hätte aufgrund der damit einhergehenden geringen Fallzahlen die Aussagekraft verringert. Durch diese Fragestellung konnte als weiterer Vorteil ausgeschlossen werden, daß die dargestellten Einkommensunterschiede lediglich Brancheneffekte widerspiegeln. Zusätzlich wurde der Zusammenhang zwischen Einkommensniveau und Rekrutierungspolitik isoliert für die Chemiebranche durchgeführt, wo dies aufgrund der relativ hohen Fallzahl von 53 Unternehmen möglich war. Der dargestellte Zusammenhang bleibt auch dann bestehen, aufgrund einzelner unbesetzter Zellen ist die Ermittlung eines Signifikanzniveaus jedoch nicht möglich.

noch unterzeichnet. Wie in der Einleitung bereits dargestellt,¹⁸¹ nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße die Tendenz zu internen Beförderungen zu. Zu einem der stabilen empirischen Befunde betrieblicher Personalpolitik kann der positive Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Lohnniveau gerechnet werden (z.B. GERLACH/SCHMIDT 1989 und REILLY 1995). Sofern weitere betriebswirtschaftliche Überlegungen in Großunternehmen zu positiven Lohn differentialen führen, gleichzeitig aber diese Unternehmen bevorzugt intern rekrutieren, sollte durch eine Differenzierung nach der Unternehmensgröße der Zusammenhang zwischen Lohnniveau und Rekrutierungspraxis noch deutlicher hervortreten.¹⁸²

1.2 Die Stichprobe

Insgesamt konnten 437 verwertbare Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden. Es ist plausibel anzunehmen, daß die dargestellten theoretischen Zusammenhänge erst ab einer Mindestbetriebsgröße relevant werden. Einerseits ist in Kleinstbetrieben neben dem Eigentümer unter Umständen keine weitere Führungsmannschaft vorhanden. Zudem dürften in diesen Unternehmen die Informationsprobleme aufgrund der Überschaubarkeit eher sekundär sein. Aus diesen Gründen ist nicht zu erwarten, daß kleine Unternehmen, die in der Stichprobe enthalten sind, sich an der Befragung beteiligen. Von den zurückgesendeten Fragebögen werden aus diesen Überlegungen heraus lediglich diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die eine Beschäftigtenzahl von mindestens 100 Arbeitnehmern aufweisen.^{183, 184}

Bei den im Rahmen der Blitzumfrage angeschriebenen Unternehmen handelt es sich um eine Zufallsstichprobe der innerhalb der BDA organisierten Unterneh-

¹⁸¹ Vergleiche auch die weiteren empirischen Befunde in diesem Kapitel.

¹⁸² Tatsächlich ist diese Verstärkung nachweisbar, auf eine Darstellung der Ergebnisse soll hier jedoch verzichtet werden, da die Unterschiede schon ohne diese Differenzierung hoch signifikant sind.

¹⁸³ Die Mindestbetriebsgröße von 100 Beschäftigten wurde gewählt, da ab dieser Beschäftigtenzahl von einer Überschaubarkeit über alle Führungskräfte durch die Unternehmensleitung nicht mehr ausgegangen werden kann. Bei der Durchsicht der Fragebögen erwies sich diese Auswahl als praktikabel, da Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten kaum aussagekräftige Angaben machen konnten, beziehungsweise auf die „Weiß-nicht“-Kategorien zurückgreifen mußten. Die folgenden Ergebnisse sind zudem robust gegenüber einer Verschiebung der Mindestbetriebsgröße nach oben. In der angegebene Zahl von 437 verwertbaren Fragebögen ist diese Begrenzung schon berücksichtigt.

¹⁸⁴ Ein Ausschluß von Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten war aufgrund der bereits beschriebenen erhebungstechnisch motivierten Kopplung zweier Befragungen im Vorfeld nicht möglich.

men. Daß dieses Instrument in der Lage ist, ein repräsentatives Bild der Personalpolitik deutscher Unternehmen zu zeichnen, konnte in der Vergangenheit schon häufig nachgewiesen werden. Beispielsweise konnte auf der Basis einer am Anfang der 90er Jahre durchgeführten Befragung der unerwartet starke Beschäftigungsabbau in den neuen Bundesländern quantitativ relativ exakt prognostiziert werden.

2. Der Einfluß der Informationsakkumulation und des intraorganisationalen Informationstransfers auf die Rekrutierungspolitik

2.1 Operationalisierung von Informationsakkumulation und Informationstransfer durch Indikatoren der Organisationsstruktur

Im Modell der Verbundproduktion wurde die Nutzung von Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer für Beförderungsentscheidungen durch die Variablen Informationsakkumulation [Kopplungskoeffizient a] und Informationstransfer innerhalb der Organisation [Zusatzkosten der Informationsgewinnung $K(x,y)$] determiniert. Die Informationsakkumulation hängt davon ab, in welchem Umfang durch die Beobachtung der Tätigkeit Rückschlüsse auf die Fähigkeiten einer potentiellen Führungskraft möglich sind. In einem ersten Schritt der Operationalisierung wurden Aufgabenkongruenz und unmittelbare Sichtbarkeit als Determinanten genannt. Der Informationstransfer hingegen wird überwiegend durch Motivationsprobleme bei der Informationsweitergabe zur Entscheidungsinstanz bestimmt.

Als Indikatoren für Aufgabenkongruenz, Sichtbarkeit und das Ausmaß des Motivationsproblems bei der intraorganisationalen Weitergabe der Informationen werden in der empirischen Überprüfung Merkmale der Organisationsstruktur herangezogen. Die der empirischen Überprüfung zu Grunde liegende Idee ist, daß Organisationsstrukturen Indikatoren dafür sind, welche Informationen wie aufbereitet zum Zeitpunkt einer Beförderungsentscheidung vorliegen. Diese Idee entspricht dem Grundgedanken von SAH/STIGLITZ (1986), daß die interne Struktur einer Organisation („architecture“) die Effizienz der Informationsprozesse bestimmt:

„The architecture [...] describes how the constituent decision-making units are arranged together in a system, how the decision-making authority and ability is distributed within a system, who gathers what information and who communicates what with whom“ (SAH/STIGLITZ 1986: 716).

Organisationsstrukturen, welche die Informationsakkumulation und den Informationstransfer begünstigen, sollten somit systematisch häufiger mit einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen verbunden sein.¹⁸⁵ Es wird unterstellt, daß die Organisationsstrukturen vorrangig durch den Produktionsprozeß determiniert werden, d.h. nicht ausschließlich auf die Beförderungspolitik zurückzuführen sind. Wären betriebliche Organisationsstrukturen ausschließlich eine Funktion der Beförderungspolitik, ergäben sich die Informationen bezüglich der Fähigkeiten nicht als Nebenprodukte. Sofern jedoch die Wahl der Organisationsstruktur durch Faktoren außerhalb der Personalpolitik bestimmt wird, ergeben sich die relativen Vor- und Nachteile als Nebenprodukte beispielsweise der verfolgten Produktions- oder Absatzmarktstrategie und können somit im Rahmen der Verbundproduktion interpretiert werden. Dabei ist selbstverständlich nicht ausgeschlossen, daß Organisationsstrukturen auch aus personalpolitischen Überlegungen, d.h. aufgrund ihres Einflusses auf die Informationssammlung bestimmt sind. Im theoretischen Teil der Arbeit wurde dieser Sachverhalt durch die elastische Verbundproduktion abgebildet.

Durch die Vielzahl alternativer organisationstheoretischer Erklärungsansätze existiert eine Fülle an Strukturvariablen zur Beschreibung von Organisationen, die eine Selektion der für die empirische Überprüfung zu berücksichtigenden Parameter notwendig werden läßt. Die Auswahl erfolgt dabei nach theoretischen und pragmatischen Gesichtspunkten. Aus theoretischen Überlegungen heraus sollten selbstverständlich nur diejenigen Parameter Berücksichtigung finden, von denen ein Einfluß auf die Informationslage bei Beförderungentscheidungen zu vermuten ist. Aus pragmatischen Überlegungen heraus erfolgte zudem eine Konzentration auf Indikatoren der „klassischen“ Organisationstheorie, da von diesen erwartet werden konnte, daß sie von allen an der Befragung Teilnehmenden in gleichem Sinne verstanden werden. Zudem kann dadurch auf Fragen zurückgegriffen werden, die sich bereits im Rahmen anderer Befragung bewährt haben. Dadurch wurde die Gefahr reduziert, daß sich einzelne Fragen ex-post als nicht verwertbar erweisen. Dieses Argument erhält wiederum aufgrund der Begrenzung des Fragebogenumfangs besonderes Gewicht. Der Begrenzung des Fragebogens wurde zusätzlich Rechnung getragen, indem bei der Indikatorenauswahl zum Teil solche Organisationsmerkmale abgefragt wurden, die einen eindeutigen theoretischen Zusammenhang zur Rekrutierungspolitik sowohl aufgrund ihrer Informationsakkumulations- als auch wegen der intraorganisationalen Informationstransferfunktion aufweisen.

¹⁸⁵ Da sich die Organisationsstruktur auf die formalen Regeln innerhalb einer Organisation beziehen, können in der vorliegenden Untersuchung die unter Umständen ebenso relevanten „weichen“ Faktoren der Informationsübermittlung wie Netzwerke und persönliche Bekanntschaften nicht abgebildet werden. Dies würde eine detaillierte Analyse einzelner Organisationen im Rahmen von Fallstudien notwendig machen.

Als Organisationsmerkmale werden zunächst das Ausmaß vertikaler Kooperation, die systematische Durchführung von Arbeitsplatzrotation und die Leitungsspanne herangezogen. Je größer das Ausmaß vertikaler Kooperation und Interaktion zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen ist, um so eher ist dem Vorgesetzten aufgrund der regelmäßigen Zusammenarbeit eine Potentialeinschätzung möglich, während ein geringer Grad der Kooperation dazu führt, daß der Vorgesetzte die Fähigkeiten und Potentiale seiner Mitarbeiter nur unzureichend beurteilen kann. Die unmittelbare Sichtbarkeit wird durch vertikale Kooperation erhöht. Hinzu kommt, daß bei schwach ausgeprägten Hierarchien unter Umständen eine unmittelbare Zusammenarbeit mit dem nächsthöheren Vorgesetzten möglich ist. Dadurch gewinnt dieser neben dem unmittelbaren Vorgesetzten zumindest einen Eindruck über die Fähigkeiten. Dies ermöglicht Kontrollmöglichkeiten, welche die Gefahr des 'Opportunismus' auf Seiten des unmittelbaren Vorgesetzten bei der Potentialeinschätzung und dem intraorganisationalen Informationstransfer reduzieren können. Die Zusatzkosten zur Überwindung von Motivationsproblemen bei der Informationsweitergabe sind folglich aufgrund der Kontrollmöglichkeiten gering. Darüber hinaus ist in vielen Fällen zu erwarten, daß bei starker Kooperation zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen die Aufgabenkongruenz erhöht wird, da teilweise Aufgaben an nachgeordnete Arbeitskräfte übertragen werden. Zusammenfassend begünstigt ein hohes Ausmaß vertikaler Kooperation die Informationslage bezüglich der Fähigkeiten und damit eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen, weil erstens die regelmäßige Zusammenarbeit die Möglichkeit der Potentialeinschätzung durch den Vorgesetzten erhöht (unmittelbare Sichtbarkeit), zweitens durch die Einbindung des nächsthöheren Vorgesetzten Kontrollmöglichkeiten entstehen können und somit die Opportunismusgefahr bei der Potentialeinschätzung sinkt (intraorganisationaler Informationstransfer) und letztlich die starre Aufgabentrennung zwischen Hierarchiestufen aufgeweicht wird (Aufgabenkongruenz). Um das Ausmaß vertikaler Kooperation zu messen, wurden die Befragten gebeten, die Strenge des hierarchischen Aufbaus auf einer Skala von „1 = sehr stark ausgeprägt“ bis „5 = sehr schwach ausgeprägt“ zu bewerten.

Als zweiter Indikator kann die Durchführung von systematischer Arbeitsplatzrotation schon bei Nachwuchsführungskräften die Güte der gewonnenen Informationen erhöhen. Zunächst wird durch die Beobachtung in unterschiedlichen Arbeitssituationen mit abweichenden Anforderungen vermieden, daß eine Beförderung aufgrund von Spezialwissen und Spezialfertigkeiten erfolgt. Vielmehr kann im Rahmen der Arbeitsplatzrotation ermittelt werden, wie schnell und erfolgreich eine Einarbeitung in neue Problemstellungen möglich ist, da besonders bei Führungsaufgaben weniger Spezialkenntnisse als Flexibilität und Analysevermögen für eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben erforderlich sind. Im Falle der Arbeitsplatzrotation ist somit die Aufgabenkongruenz erhöht.

Darüber hinaus lassen sich positive Effekte von Rotationssystemen auf den Informationstransfer innerhalb der Organisation ausmachen. Zum einen verliert der Vorgesetzte das Interesse an einer opportunistischen Fehlbeurteilung, da ex ante festgelegt ist, daß der betreffende Mitarbeiter die Abteilung wieder verläßt. Weiterhin können Rotationssysteme dazu führen, daß die Arbeitnehmer sich durch qualitativ hochwertige Arbeit in unterschiedlichen Abteilungen innerhalb des Unternehmens für weitere Führungsaufgaben empfehlen können. Durch diesen Aufbau unternehmensinterner Reputation kann auf Beurteilungssysteme unter Umständen vollständig verzichtet werden, indem die Beförderungskompetenz vollständig an den Vorgesetzten der Zielposition übertragen wird. Dieser wählt dann den Kandidaten aus dem Kreis derjenigen Arbeitnehmer aus, die zuvor auch in seinem Bereich gearbeitet haben.¹⁸⁶ Die Motivationsprobleme beim intraorganisations Informationstransfer werden im Idealfall völlig beseitigt.

Weiterhin erhöht Arbeitsplatzrotation die Validität der Potentialeinschätzung insbesondere in den Fällen, in denen sich die Produktivitäten der Arbeitsplätze innerhalb eines Unternehmens unterscheiden. In diesen Situationen verhilft die Rotation dazu, Arbeitsplatz- und Fähigkeitseffekte voneinander zu trennen (ICKES/SAMUELSON 1987: 276 und 285). Sofern typischerweise Teamproduktion vorherrscht und lediglich das gemeinsame Ergebnis der Arbeitsgruppe als individueller Fähigkeitsindikator zur Verfügung steht, kann durch die Rotation der Arbeitnehmer zwischen verschiedenen Teams die Validität der Informationen zusätzlich erhöht werden, da der spezifische Einfluß anderer Teammitglieder im Zeitverlauf neutralisiert wird (MEYER 1994: 1182).¹⁸⁷

Zusammenfassend verbessert Arbeitsplatzrotation die Informationslage, da wechselnde Aufgaben und Anforderungen eher dem Anforderungsprofil im Führungskräftebereich entsprechen (Aufgabenkongruenz), die Beurteilung durch mehrere Vorgesetzte Fehler aufgrund verzerrter Wahrnehmung reduziert (unmittelbare Sichtbarkeit) und zudem durch den Aufbau interner Reputation Motivationsprobleme bei der Informationsweitergabe unter Umständen vollständig beseitigt werden können, indem dem Vorgesetzten der Zielposition die Beförde-

¹⁸⁶ Rotationssysteme können gezielt zur Förderung einer Beförderungspolitik von innen eingesetzt werden. Dies deutet darauf hin, daß es sich bei diesem Indikator tendenziell eher um eine Situation elastischer Verbundproduktion handelt, bei der die Produktionsprozesse gezielt variiert werden, um die Ausbringungsmenge des Nebenproduktes auch unter Inkaufnahme von Zusatzkosten zu erhöhen.

¹⁸⁷ Vergleiche zur Vorteilhaftigkeit von Arbeitsplatzrotation bei relativen Leistungsvergleichen auch KRÄKEL (1997: 314-315) und PRENDERGAST/TOPEL (1993: 360), dort vorrangig zur Vermeidung von Kollusionen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter bei Beförderungsgeschäften. Vergleiche auch GIFFORD/KENNEY (1986: 310) für die Rationalität von Rotationssystemen in Anwaltskanzleien. Zum positiven Einfluß von Arbeitsplatzrotation auf die individuelle Beförderungswahrscheinlichkeit vergleiche z.B. CAMPION/CHERASKIN/STEVENS (1994).

rungsentscheidung übertragen wird (intraorganisationaler Informationstransfer). Inwieweit Rotationssysteme Anwendung finden, wurde durch die Unternehmen auf einer Skala von „1 = für alle“ bis „5 = überhaupt nicht“ beantwortet.¹⁸⁸

Sofern der unmittelbare Linienvorgesetzte die Fähigkeitseinschätzung übernimmt, ist ein Indikator für die Intensität, mit der ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter beobachten kann, die Leitungsspanne, d.h. die Anzahl an Arbeitnehmern, die einer Führungskraft unterstellt sind. Die Bemessung der Leitungsspanne ergibt sich aus produktionstheoretischen Überlegungen aus der Notwendigkeit der Überwachung der Arbeitsleistung. Nach anfänglichen Versuchen innerhalb der Organisationstheorie, mathematisch die optimale Kontrollspanne zu ermitteln, wurde in der Folgezeit in empirischen Studien der Einfluß von Kontextfaktoren auf die Höhe der Leitungsspanne untersucht. Die Befunde sind uneinheitlich, insbesondere läßt sich keine eindeutige Beziehung zwischen Leitungsspanne und Unternehmenserfolg herstellen (MÜLLER 1980: 1201-1202). Es liegen jedoch Hinweise vor, daß mit zunehmender Komplexität der Produktionstechnologie die Leitungsspanne in der Unternehmensspitze ansteigt, während sie für den mittleren Bereich der Unternehmenshierarchie abnimmt (WOODWARD 1965). Derselbe Zusammenhang läßt sich für den Spezialisierungsgrad der Tätigkeiten nachweisen (DEWAR/SIMET 1981). Die Leitungsspanne wurde ermittelt durch den Quotienten der Gesamtzahl der Führungskräfte der dritten und zweiten Hierarchieebene.

Je geringer die Leitungsspanne, um so intensiver wird der Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern sein und um so eher ist der Vorgesetzte zu einer validen Potentialeinschätzung in der Lage (unmittelbare Sichtbarkeit). Die Leitungsspanne besitzt theoretisch keinen unmittelbaren Einfluß auf die Aufgabekongruenz und den intraorganisationalen Informationstransfer. Im Gegensatz zu den beiden zuvor diskutierten Indikatoren bildet die Leitungsspanne somit nur eine Variable aus dem theoretischen Modell ab.

Zusammenfassend läßt sich als Hypothese formulieren:

Hypothese 1 a-c:

Eine enge Kooperation zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen (a), kleine Leitungsspannen (b) und die systematische Durchführung von Arbeitsplatzrotation (c) erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen im Führungskräftebereich.

¹⁸⁸ Die Fragestellung lautete: „In welchem Umfang wird Arbeitsplatz-Rotation in Ihrem Unternehmen systematisch durchgeführt?“.

Innerhalb der empirischen Forschung zur Theorie Interner Arbeitsmärkte setzt sich immer mehr die Überzeugung durch, daß interne Arbeitsmärkte weniger ein Charakteristikum von Unternehmen als vielmehr von Teilbereichen von Unternehmen sind. So konstatieren BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY:

„We suggest below that ILMs develop in response to characteristics of particular transactions or jobs, encompassing only some type of positions within an organization“ (BARON/DAVIS-BLAKE/BIELBY 1986: 248).¹⁸⁹

In Übereinstimmung mit diesen Überlegungen wurde der Kopplungskoeffizient als wesentliche Determinante der Rekrutierungspolitik im Modell der Verbundproduktion als Funktion eines Arbeitsplatzes eingeführt. Dem Umstand, daß Unternehmensdaten dann unter Umständen zu stark aggregiert sind, um ein realitätsnahes Bild betrieblicher Rekrutierungspolitik zu zeichnen, wurde bei der empirischen Untersuchung im zweierlei Hinsicht Rechnung getragen. Zum einen wurde, wie bereits in Kapitel II erwähnt, ausschließlich der Teilarbeitsmarkt für Führungskräfte analysiert. Die Homogenität innerhalb dieser Gruppe ist sicherlich größer als bei einer Betrachtung der gesamten Arbeitnehmerschaft. Zudem werden für zwei besondere Gruppen von Führungskräften, den Nachwuchsführungskräften und dem Leitungsorgan, eigene Indikatoren bei der Operationalisierung entwickelt.

Die Gruppe der Nachwuchsführungskräfte umfaßt den Personenkreis, der vor der erstmaligen Übernahme einer Führungsposition steht. Neben der Durchführung von Arbeitsplatzrotation existieren in zahlreichen Unternehmen spezielle Arbeitsplätze, auf denen eine Potentialeinschätzung der Nachwuchskräfte besonders gut möglich ist. In Kapitel III wurden diese als Assessment Positionen bezeichnet. Die Diskussion dort hat gezeigt, daß es sich dabei um unterschiedlichste Aufgaben handeln kann. Aus diesem Grunde wurde im Fragebogen sehr allgemein nach Arbeitsplätzen gefragt, die als Karrieresprungbrett angesehen werden können.¹⁹⁰ Da solche Arbeitsplätze in der Regel durch eine direkte Zuordnung zu Führungskräften oberer Hierarchiestufen ausgezeichnet sind (beispielsweise im Rahmen einer Assistententätigkeit), wird die unmittelbare Sichtbarkeit erhöht und der intraorganisationale Informationstransfer erleichtert. Assessment Positionen sind jedoch kein Indikator für eine hohe Aufgabenkongruenz, im Falle der Assistententätigkeit dürfte diese eher gering sein.

¹⁸⁹ Vergleiche weiterhin ALTHAUSER/KALLEBERG (1981), SPILERMAN (1986) oder ALTHAUSER (1989).

¹⁹⁰ Die Fragestellung lautete: „Gibt es in Ihrem Unternehmen „besondere“ Arbeitsplätze für Nachwuchsführungskräfte (z.B. Assistentenstellen oder Arbeitsplätze in Projektteams), die als Sprungbrett für die weitere Karriere gelten?“

Die frühzeitige Übernahme von Führungsaufgaben ist für Nachwuchskräfte die beste Möglichkeit, sich nachhaltig für Führungsaufgaben zu empfehlen, die Aufgabenkongruenz zwischen aktueller Position und Zielposition ist besonders hoch. Dies ermöglicht den Vorgesetzten eine wesentlich bessere Potentialeinschätzung als die künstliche Simulation im Rahmen eines Assessment Center Verfahrens. Zur Ermittlung der Übernahme von Führungsaufgaben durch Nachwuchskräfte wurden die Unternehmen unmittelbar befragt, in welchem Umfang Führungsaufgaben auf unterschiedliche Hierarchiestufen verteilt werden. Wie schon der Indikator „Assessment Positionen“ bildet auch die Variable „Übernahme von Führungsverantwortung“ nur einen Aspekt des informationsökonomischen Modells ab. Im Gegensatz zu den Assessment Positionen, die aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit der Stelleninhaber einen positiven Einfluß auf die Informationslage besitzen, resultiert der Einfluß der Übernahme von Führungsaufgaben alleine aus der besonderen Aufgabenkongruenz.

Zusammenfassend lassen sich somit drei Indikatoren für die Informationslage im Nachwuchsführungskräftebereich bilden: Arbeitsplatzrotation verbessert die Informationslage und damit die Wahrscheinlichkeit einer Rekrutierungspolitik aus den eigenen Reihen aufgrund der erhöhten Aufgabenkongruenz und der Überwindung intraorganisationsinterner Informationsbarrieren. Assessment Positionen erhöhen die unternehmensinterne Sichtbarkeit des Stelleninhabers und verringern Barrieren beim Informationstransfer, zeichnen sich jedoch nicht zwingend durch eine hohe Aufgabenkongruenz aus. Die frühe Übernahme von Führungsverantwortung zielt hingegen ausschließlich auf die Aufgabenkongruenz ab und besitzt folglich einen theoretischen Bezug ausschließlich zum Kopplungskoeffizienten.

Hypothese 2 a-c:

Unternehmen, die spezielle Arbeitsplätze zur Potentialfeststellung anbieten (a), systematisch Arbeitsplatzrotation durchführen (b) und frühzeitig Führungsaufgaben an Nachwuchskräfte übertragen (c), besetzen Führungspositionen eher aus dem Kreis der Nachwuchskräfte und rekrutieren somit weniger häufig Führungskräfte vom externen Arbeitsmarkt.

Für die Besetzung von Vakanzen im Leitungsorgan eines Unternehmens läßt sich die klassische Unterscheidung in Funktional-, Sparten- und Matrixorganisation nutzbar machen. Maßgeblich für die Klassifizierung von Organisationsformen ist die Ebene unmittelbar unterhalb der Unternehmensführung, d.h. die zweite Hierarchieebene (BRAUN/BECKERT 1993: 641). Funktionalorganisationen sind nach Funktionsbereichen (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Personal usw.) gegliedert. Funktional strukturierte Organisationen zeichnen sich durch einen hohen Spezialisierungsgrad und strukturierte Arbeitsabläufe aus

(LOCHSTAMPFER 1980: 759-760) und erreichen dadurch eine hohe Effizienz unter stabilen Umweltbedingungen. Die Effizienz des Informationsprozesses im Vorfeld einer Beförderung in die Unternehmensleitung ist hingegen bei funktionaler Organisationsstruktur eher gering. Dies liegt insbesondere darin begründet, daß die funktionsorientierte Aufgabenstellung für die Führungskräfte der zweiten Hierarchieebene Rückschlüsse auf die Eignung als Generalist im Leitungsorgan nur bedingt zuläßt (geringe Aufgabenkongruenz). Die Unterschiedlichkeit der Aufgabeninhalte der Arbeitsplätze auf der ersten (Leitungsorgan) und zweiten Hierarchiestufe führt dazu, daß eine Beurteilung der Eignung für das Leitungsorgan aufgrund der Bewährung als Leiter eines Funktionsbereiches tendenziell schwieriger ist.

Bei der Spartenorganisation erfolgt eine Gliederung der Unternehmung nach Geschäftsbereichen, die nach einzelnen Produkten voneinander abgegrenzt sind. Dabei bilden die Geschäftsbereiche weitgehend autonome Einheiten und der Spartenleiter ist für den wirtschaftlichen Erfolg seines Geschäftsbereiches weitestgehend verantwortlich (EISENFÜHR 1980: 558-560). Da die Position des Spartenleiters eine vollwertige unternehmerische Funktion darstellt, liefert die Bewährung als Spartenleiter wertvolle Hinweise auf die Eignung für das Leitungsorgan (hohe Aufgabenkongruenz) (GROCHLA/THOM 1980: 1510).

Im Gegensatz zur Funktional- und Spartenorganisation erfolgt bei der Matrixorganisation eine gleichzeitige Anwendung von mindestens zwei Gliederungsprinzipien (SCHOLZ 1993B). Ob die Anwendung der Matrixorganisation Vorteile bei der Potentialbeurteilung der Führungskräfte der zweiten Ebene besitzt, kann aufgrund der theoretischen Überlegungen nicht gesagt werden, sofern ausschließlich die formale Struktur als Indikator herangezogen wird. Vielmehr hängt dies davon ab, wie die Kompetenzen zwischen Linien- und Matrixinstanz verteilt sind und inwieweit auf Projektorganisation zurückgegriffen wird. Die Matrixorganisation muß dennoch als eigene Kategorie in die empirische Untersuchung einfließen, damit Funktional- und Spartenorganisation trennscharf voneinander unterschieden werden können.

Die Probleme des Informationstransfers innerhalb der Organisation können für Rekrutierungsentscheidungen auf der ersten Hierarchieebene vernachlässigt werden, da hier die Geschäftsleitung selbst, beziehungsweise ein Kontrollorgan auf Empfehlung der Geschäftsleitung die Beförderungsentcheidung trifft, für die eine Orientierung am Unternehmenserfolg unterstellt werden kann.

Hypothese 3:

Unternehmen mit Spartenorganisation besetzen Führungspositionen im Leitungsorgan (1. Hierarchiestufe) häufiger intern als Unternehmen mit funktionaler Organisationsstruktur.

Die Organisationsform wurde durch die Einschätzung der Befragten nach der Ausprägung der Kategorien „Abgrenzung nach Funktionsbereichen“ und „Abgrenzung nach Geschäftsbereichen“ auf einer Skala von „1 = sehr stark ausgeprägt“ und „5 = sehr schwach ausgeprägt“ erhoben. Eine unmittelbare Frage nach der Matrixorganisation entfiel, vielmehr wurde das Vorliegen einer Matrixorganisation in den Fällen vermutet, in denen sowohl eine Abgrenzung nach Funktionsbereichen als auch eine Abgrenzung nach Geschäftsbereichen vorliegt. Die Operationalisierung ergab sich dann folgendermaßen:

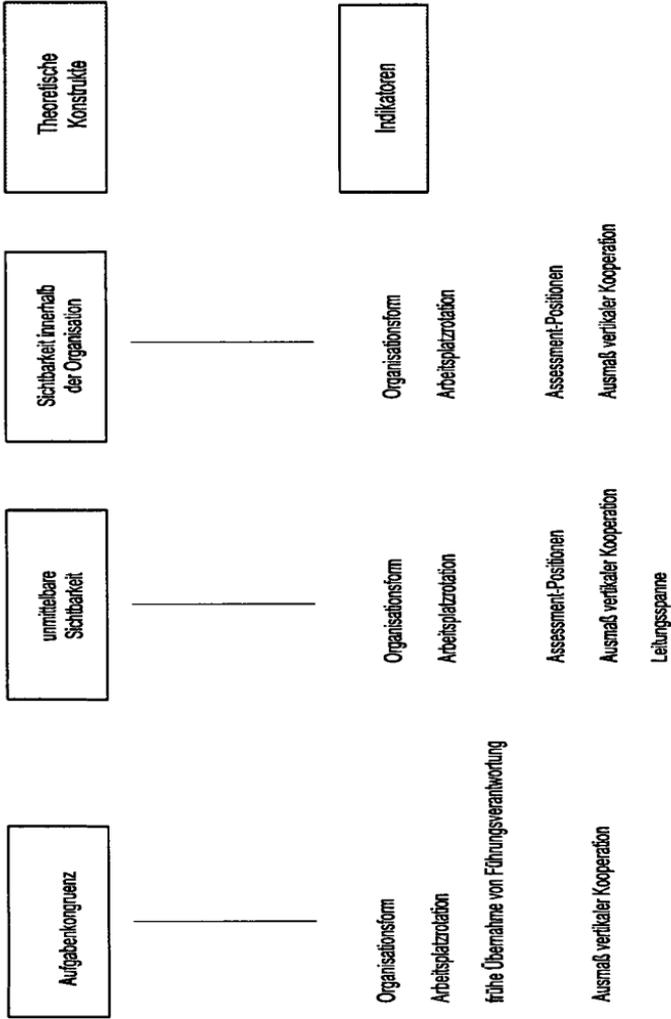
Tabelle 11: Operationalisierung der Organisationsform

Variablendefinition Organisationsform	Antwortoptionen im Fragebogen	
	Abgrenzung nach Funktionsbereichen (F)	Abgrenzung nach Geschäftsbereichen (S)
Funktionalorganisation	F ∈ [1,3]	S ∈ [4,5]
Spartenorganisation	F ∈ [4,5]	S ∈ [1,3]
Matrixorganisation	F ∈ [1,3]	S ∈ [1,3]
sonstige	F ∈ [4,5]	S ∈ [4,5]

Quelle: Eigene Erstellung

Zusammenfassend sind die vorgenommenen Operationalisierungen aufbauend auf der Darstellung der Modellvariablen in Schaubild 4 am Ende von Kapitel III nochmals dargestellt (vergleiche Schaubild 5):

Schaubild 5: Indikatoren der Organisationsstruktur zur Operationalisierung betrieblicher Informationsprozesse



Quelle: Eigene Erstellung

2.2 Operationalisierung der abhängigen Variablen und der Kontrollvariablen

Die Rekrutierungspraxis der Unternehmen wurde durch zwei Fragen ermittelt. Zunächst wurden die Unternehmen gebeten, auf einer Skala von „1 = nie“ bis „5 = ausschließlich“ anzugeben, wie häufig sie Führungskräfte vom externen Arbeitsmarkt rekrutieren (allgemeine Rekrutierungspolitik).¹⁹¹ Darüber hinaus wurde in einer weiteren Frage der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte für die erste, zweite und dritte Hierarchieebene als Prozentzahl der Gesamtzahl der Führungskräfte dieser Ebene ermittelt.¹⁹²

Darüber hinaus wurde detaillierter nach der Rekrutierungspolitik auf einzelnen Hierarchiestufen gefragt. Für die Überprüfung von Hypothese 1 ist die Rekrutierungspolitik auf einer mittleren Führungskräfteebene eine angemessene Operationalisierung. Gewählt wurde deshalb der logarithmierte Wert extern rekrutierter Führungskräfte der 2. Ebene. Für das Leitungsorgan (Hypothese 3) ist die Rekrutierungspolitik auf der 1. Ebene die adäquate Operationalisierung. Da keine Variable zur Rekrutierungspolitik auf der untersten Führungskräfteebene vorliegt, wurde zur Überprüfung der Hypothese 2 bezüglich der Rekrutierung aus dem Nachwuchskräftebereich die Variable zur allgemeinen Rekrutierungspolitik verwendet.

Als Kontrollvariablen werden gemäß der in der Einleitung genannten empirischen Befunde die Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter 1996) und die Branche berücksichtigt. Kontrolliert werden dabei sowohl Branchen mit bevorzugt interner Rekrutierungspolitik (Banken und Handel) wie auch solche mit bevorzugt externer Rekrutierung (sonstige Dienstleistungen).

Darüber hinaus wird das Alter eines Unternehmens als Kontrollvariable aufgenommen, da die Untersuchung von HELMICH (1975) auf einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und interner Rekrutierung hindeutet. Für den quantitativen Bedarf an Führungskräften wurden zwei weitere Kontrollvariablen eingeführt, da zu erwarten ist, daß bei erhöhtem Führungskräftebedarf unabhängig von Informationsproblemen aufgrund fehlender interner Kandidaten auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden muß, insbesondere wenn dadurch Vakanzen kurzfristig besetzt werden müssen. Erster Indikator ist deshalb die Entwicklung der Gesamtzahl der Führungskräfte in der Zeit zwischen 1992 und 1996. Die Antworten liegen auf einer Skala von „1 = stark steigend“ bis „5=

¹⁹¹ Die Frageformulierung lautete: „Führungspositionen kann man grundsätzlich über den externen Arbeitsmarkt (von außen) oder aus den eigenen Reihen (auch innerhalb des Konzerns oder der Holding) besetzen. Wie häufig rekrutiert Ihr Unternehmen von außen?“

¹⁹² Die Frageformulierung lautete: „Wie hoch ist der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte je Ebene in Ihrem Unternehmen?“ (Angaben in Prozent)

stark fallend“.¹⁹³ Der Bedarf an Führungskräften steigt darüber hinaus *ceteris paribus* mit dem Anteil an Führungskräften, der das Unternehmen verläßt (Kündigungsquote).¹⁹⁴

Da nicht ausgeschlossen werden kann, daß zum heutigen Zeitpunkt noch immer systematische Differenzen zwischen der Personalpolitik in den alten und den neuen Bundesländern bestehen, wurde zusätzlich eine Dummyvariable für Unternehmen mit Standort in den neuen Bundesländern eingeführt („1 = Neue Bundesländer“; „0 = Alte Bundesländer“).

2.3 Empirische Befunde: Der Einfluß der Organisationsstrukturen auf die Rekrutierungspolitik bei unterschiedlichen Führungskräftegruppen

Die Ergebnisse einer linearen Mehrfachregression sind in Tabelle 12 dargestellt:

¹⁹³ Die Frageformulierung lautete: „Wie hat sich die Zahl der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen in der Tendenz entwickelt?“ Die Antworten wurden getrennt für den Zeitraum 1987 bis 1991 und 1992 bis 1996 angegeben.

¹⁹⁴ Die Frageformulierung lautete: „Wie groß ist der Anteil der Führungskräfte, die Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren verlassen haben und zu einem anderen Unternehmen (außerhalb des Konzerns) gewechselt sind (geschätzt)?“ Die Antworten erfolgten wiederum differenziert nach Führungskräfteebene.

Tabelle 12: Der Einfluß von vertikaler Kooperation, Leitungsspanne und Arbeitsplatzrotation auf den Anteil extern rekrutierter Führungskräfte der 2. Ebene

Variablenname	Koeffizient	t-Wert
Konstante	3,308	8,969***
Kooperation	-0,116	-2,073**
Arbeitsplatzrotation	0,093	1,823*
Leitungsspanne	0,029	1,371
Beschäftigte	-0,000	-3,806***
Banken	-0,416	-1,504
Handel	-0,494	-2,312**
Sonst. Dienstleistungen	0,132	0,454
Neue Bundesländer	-0,530	-0,969
Alter	0,002	1,846*
Beschäftigtenentwicklung	-0,067	-0,991
Kündigungsquote	0,022	4,030***
adj. R ²	0,20	
F-Wert	5,223***	
***: p<0,01		
** : p<0,05		
* : p<0,10		

Quelle: Eigene Berechnungen

Alle drei zum Test der Hypothesen 1 a-c verwendeten Variablen weisen das theoretisch erwartete Vorzeichen auf, wobei jedoch der Koeffizient der Leitungsspanne nicht signifikant ist. Arbeitsplatzrotation fördert hingegen eine Rekrutierungspolitik aus den eigenen Reihen ebenso wie eine enge Kooperation zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen. Für die Insignifikanz der Ergebnisse bezüglich der Leitungsspanne können zwei Argumente hervorgebracht werden. Einerseits mag eine kleine Leitungsspanne aufgrund der erhöhten Sichtbarkeit die Qualität der individuellen Beurteilung erhöhen. Im Gegensatz dazu ist bei einer großen Leitungsspanne jedoch der Pool möglicher Beförderungskandidaten größer. Dieser trade-off zwischen Quantität und Qualität der Informationen liefert eine mögliche Erklärung. Außerdem bildet die Leitungsspanne nur eine Dimension des theoretischen Modells, die Sichtbarkeit gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten ab, eine kleine Leitungsspanne hat jedoch theoretisch keinen positiven Einfluß auf den intraorganisationalen Informationstransfer und ist nicht unmittelbar mit einer höheren Aufgabekongruenz verbunden. Demgegenüber besitzen die beiden signifikanten Variablen „Kooperation“ und „Arbeitsplatzrotation“ einen positiven Einfluß sowohl auf den Kopplungskoeffizienten als auch auf den Informationstransfer. Dies kann

dahingehend interpretiert werden, daß beide Faktoren, Informationsakkumulation und Informationstransfer gleichermaßen gegeben sein müssen, damit Fähigkeitsinformationen bei Beförderungsentscheidungen genutzt werden können.

Interessant ist zudem, daß die Berücksichtigung der Branche lediglich beim Handel ein signifikantes Ergebnis hervorbringt, während sowohl die Banken als auch die sonstigen Dienstleistungen zwar das aus den bislang vorliegenden Forschungsarbeiten zu erwartende Vorzeichen aufweisen, die Ergebnisse jedoch insignifikant bleiben. Demgegenüber zeigen auch diese Berechnungen den negativen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Verfolgung einer Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt: Auch im Führungskräftebereich greifen Großunternehmen bevorzugt auf eigene Kandidaten bei der Besetzung von Vakanzen zurück.

Verblüffend ist zudem der schwach signifikante positive Zusammenhang zwischen dem Alter einer Organisation und dem Anteil extern rekrutierter Führungskräfte, der im Gegensatz zu den Ergebnissen von HELMICH (1975) steht. Unter Umständen bedarf die Etablierung einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen keiner langwierigen Erfahrung bei der Entwicklung von Routinen.

Die Ergebnisse der Regressionsrechnung für die Rekrutierung aus dem Nachwuchsführungskräftebereich sind in Tabelle 13 dargestellt.

Tabelle 13: Der Einfluß der frühen Übernahme von Führungsverantwortung, Arbeitsplatzrotation und Assessment Positionen auf die Rekrutierungspolitik aus dem Nachwuchsführungskräftebereich

Variablenname	Koeffizient	t-Wert
Konstante	3,055	10,23***
Verteilung von Führungsaufgaben	0,038	0,725
Assessment Positionen	-0,040	-0,376
Arbeitsplatzrotation	0,078	1,900*
Beschäftigte	-0,000	-3,086***
Banken	-0,217	-0,956
Handel	-0,047	-0,246
Sonst. Dienstleistungen	0,137	0,651
Alter	0,001	0,737
Beschäftigtenentwicklung	-0,192	-3,548***
Kündigungsquote	0,019	3,537***
adj. R ²	0,12	
F-Wert	4,512***	
***:	p<0,01	
**:	p<0,05	
*:	p<0,10	

Quelle: Eigene Berechnungen

Zwar weisen alle drei erklärenden Variablen (Verteilung von Führungsaufgaben, Assessment Positionen und Arbeitsplatzrotation) das theoretisch erwartete Vorzeichen auf, lediglich der Koeffizient der Arbeitsplatzrotation ist jedoch schwach signifikant von Null verschieden. Dieser Befund bestätigt die bereits zuvor geäußerte Vermutung, daß lediglich Arbeitsplätze, die sowohl einen hohen Kopplungskoeffizienten aufweisen als auch durch geringe Barrieren im intraorganisationalen Informationstransfer gekennzeichnet sind, eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen begünstigen. Die frühzeitige Übernahme von Führungsverantwortung erhöht jedoch ausschließlich den Kopplungskoeffizienten aufgrund der höheren Aufgabenkongruenz, der Informationstransfer wird nicht begünstigt. Umgekehrt erhöhen Assessment Positionen die Sichtbarkeit, ohne daß zwangsläufig eine höhere Aufgabenkongruenz vorliegt.¹⁹⁵ Da lediglich die

¹⁹⁵ In einer Zusatzfrage wurden die Unternehmen mit Assessment Positionen gebeten, deren Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitsplätze für Nachwuchskräfte anzugeben. Integriert man diese Variable in die Regression, läßt sich ein signifikanter Einfluß auf die Rekrutierungspolitik nachweisen. Da jedoch nur wenige Unternehmen diese Frage beantworteten, ist die Aussagekraft aufgrund der geringen Fallzahl stark eingeschränkt, weshalb auf die Berücksichtigung dieser Variablen verzichtet wurde.

systematische Durchführung von Arbeitsplatzrotation sowohl die Informationsakkumulation als auch den Informationstransfer begünstigt und gleichzeitig signifikante Ergebnisse liefert, liegt auch unter Berücksichtigung der zuvor durchgeführten Berechnungen die Vermutung nahe, daß tatsächlich beide aus dem Modell ableitbare Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die informationsökonomischen Voraussetzungen für eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen gegeben ist.

Desweiteren fällt auf, daß die Rekrutierungspolitik aus dem Nachwuchsführungskräftebereich wesentlich stärker durch externe Bedingungen determiniert wird als bei den Führungskräften der mittleren Ebene. Insbesondere die Beschäftigungsentwicklung zeigt einen deutlich negativen Zusammenhang zur Rekrutierung aus den eigenen Reihen. Ein stark steigender Bedarf an Führungskräften wird offensichtlich in der Regel vom externen Arbeitsmarkt befriedigt.

Wie schon zuvor zeigt sich, daß Brancheneffekten eine relativ geringe Bedeutung bei der Erklärung der Rekrutierungspolitik zukommt. Alle Branchenvariablen zeigen zwar das mit bisherigen Studien kompatible Vorzeichen, die Koeffizienten sind jedoch in keinem Fall signifikant von Null verschieden.

In Übereinstimmung mit den informationsökonomischen Überlegungen zeigen die empirischen Befunde einen deutlichen positiven Einfluß von Arbeitsplatzrotation auf eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen. Die Frage, nach der relativen Bedeutung humankapitaltheoretisch fundierter Ausbildungseffekte gegenüber informationsökonomisch fundierten Lerneffekten über Fähigkeiten von Nachwuchskräften ist nicht das Ziel dieser Arbeit und eine Quantifizierung ist aufgrund der vorliegenden Daten auch nicht möglich. Daß die Existenz von Arbeitsplatzrotation tatsächlich der Selektion potentieller Führungskräfte dient, unterstützt jedoch eine Betrachtung der beteiligten Parteien bei Beförderungsentscheidungen. Der Einfluß des Vorgesetzten der Zielposition auf die Beförderungsentcheidung ist in Tabelle 14 dargestellt:

Tabelle 14: Arbeitsplatzrotation für Nachwuchskräfte und der Einfluß des Vorgesetzten der Zielposition auf die Beförderungentscheidung¹⁹⁶

Arbeitsplatzrotation	Einfluß des Vorgesetzten der Zielposition auf die Beförderungentscheidung		
	Beteiligt	Nicht beteiligt	Gesamt
Vorhanden	70,3%	29,7%	100%
Nicht Vorhanden	52,7%	47,3%	100%
Gesamt	100%	100%	
N = 384, Signifikanzniveau $p < 0,01$ ($\chi^2 = 10,395$)			

Quelle: Eigene Berechnungen¹⁹⁷

In 70,3% der Unternehmen, in denen Arbeitsplatzrotationssysteme für Nachwuchsführungskräfte angeboten werden, besitzt der Vorgesetzte der Zielposition ein Mitspracherecht bei der Beförderungentscheidung, lediglich 52,7% der Unternehmen, die auf Rotationssysteme verzichten, billigen dem Vorgesetzten der Zielposition ein Mitspracherecht bei Beförderungentscheidungen zu. Der Unterschied ist signifikant auf dem 1%-Niveau. Dies deutet zusätzlich darauf hin, daß durch den Einsatz von Rotationssystemen und der Zusammenarbeit der Nachwuchskräfte mit wechselnden Vorgesetzten Beförderungentscheidungen dezentralisiert werden können, da die systematisch wechselnde Beschäftigung der Nachwuchskräfte in unterschiedlichen Abteilungen den Aufbau einer unternehmensinternen Reputation ermöglicht. Humankapitaltheoretisch ist die Einbindung des Vorgesetzten der Zielposition zumindest nicht zu erklären.

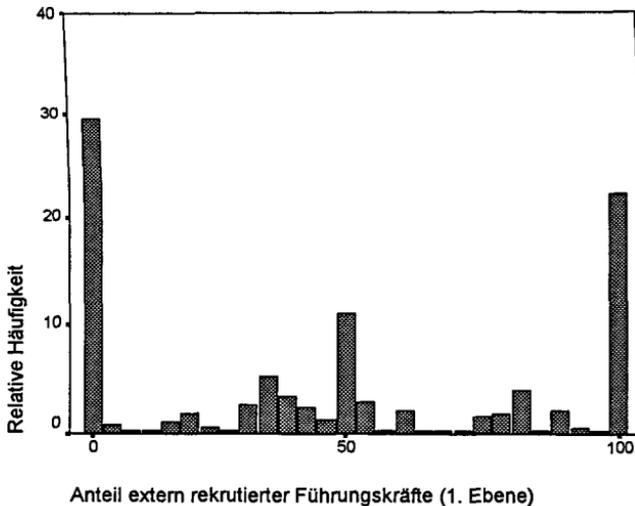
Zur Überprüfung von Hypothese 3 bezüglich der Rekrutierungspolitik in das Leitungsorgan wurde die Regression analog für den Anteil extern rekrutierter Führungskräfte der ersten Hierarchieebene unter Beachtung der Organisationsform als zusätzliche erklärende Variable durchgeführt. Dies führt zu dem überraschenden Ergebnis, daß nahezu alle Koeffizienten insignifikant sind. Dies könnte damit begründet werden, daß die Gesetzmäßigkeiten bei der Besetzung von Vakanzen auf der ersten Hierarchieebene völlig andere sind. Die nähere Betrachtung der Ausprägungen der abhängigen Variablen deutet jedoch darauf

¹⁹⁶ Die Fragestellung bezüglich des Einflusses des Vorgesetzten der Zielposition auf die Beförderungspolitik lautete: "Wer ist in Ihrem Unternehmen zuständig für Beförderungentscheidungen bei Führungskräften?" Als Antwortkategorien war eine Skala von „1 = ausschließlich zuständig“ bis „5 = nicht beteiligt“ vorgegeben. Eine Beteiligung entspricht den Antwortkategorien „2 bis 4“, keine Beteiligung der Kategorie „5“. Eine ausschließliche Zuständigkeit des Vorgesetzten der Zielposition gab keines der befragten Unternehmen an.

¹⁹⁷ Der Zusammenhang bleibt auch bei Berücksichtigung der Unternehmensgröße signifikant.

hin, daß eher das verwendete Verfahren der linearen Regression unangemessen ist.

Schaubild 6: Anteil extern rekrutierter Führungskräfte in Prozent der Gesamtzahl der Führungskräfte (1. Ebene)



Quelle: Eigene Berechnungen

Die überwiegende Mehrzahl der Ausprägungen liegen bei den Werten 0, 100 und um 50% extern rekrutierter Führungskräfte. Der Versuch, in einer Mehrfachregression einen linearen Zusammenhang zwischen den erklärenden Variablen und der abhängigen Variablen herzustellen, muß deshalb zwangsläufig fehlschlagen. Aus diesem Grund wird bei der Überprüfung der Hypothese 3 auf eine weitere Analyse durch Regressionen verzichtet. Statt dessen wird gemäß der dargestellten Ausprägungen die abhängige Variable in kategorialer Form mit drei Ausprägungen (vorwiegend intern, teils/teils, vorwiegend extern) überführt, wobei die Grenzen so gewählt sind, daß die Fallzahlen in allen drei Gruppen gleich sind.¹⁹⁸ Die Ergebnisse sind in Tabelle 15 dargestellt.

¹⁹⁸ Zur Analyse kategorialer Daten vergleiche ANDREß/HAGENAARS/KÜHNEL (1997: 1-54); BROSIUS/BROSIUS (1995: 361-369); LIENERT (1978: 482-647) und LIENERT (1986: 590-677).

Tabelle 15: Organisationsform und Rekrutierungspolitik auf der ersten Hierarchieebene

Organisationsform	Rekrutierungspolitik 1. Ebene		
	Vorwiegend intern	Teils/teils	Vorwiegend extern
Funktionalorganisation	32,2%	29,9%	37,9%
Spartenorganisation	40,4%	42,6%	17,0%
Vergleich Funktionalorganisation und Spartenorganisation: Signifikanzniveau $p < 0,05$ (Somers' d = -0,193)			
Matrixorganisation	32,5%	31,6%	35,9%
Sonstige	50,0%	25,0%	25,0%
Gesamt	33,8%	32,4%	33,8%
N = 376			

Quelle: Eigene Berechnungen

Es zeigt sich, daß in Übereinstimmung mit der formulierten Hypothese der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte auf der ersten Hierarchiestufe bei funktional strukturierten Unternehmen größer ist als bei Unternehmen mit Spartenorganisation. 37,9% der Unternehmen, die eine funktionale Organisationsstruktur aufweisen, greifen vorwiegend auf externe Rekrutierungen zurück, während dieser Anteil bei Unternehmen mit Spartenorganisation lediglich 17% beträgt. Die Unterschiede zwischen Sparten- und Funktionalorganisation sind signifikant auf dem 5%-Niveau.¹⁹⁹

Auf der Basis dieser Kreuztabelle kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß die Zusammenhänge durch Drittvariablen hervorgerufen wurden. Deshalb werden Unternehmensgröße, Branche und die sich zuvor als signifikant erweisende Variable Kündigungsquote als Kontrollvariablen berücksichtigt.²⁰⁰ Weder die Berücksichtigung der Branche noch der Kündigungsquote verändert die aus Tabelle 15 abgeleiteten Tendenzaussagen oder die Signifikanz der Ergebnisse. Auf die gesonderte Darstellung wird deshalb verzichtet. Die Berücksichtigung der Unternehmensgröße verändert die Ergebnisse jedoch zumindest teilweise. Differenziert man nach Unternehmensgröße in Unternehmen mit mindestens 1.000 und unter 1.000 Beschäftigte, ergeben sich die in Tabelle 16 dargestellte Ergebnisse:

¹⁹⁹ Die Ergebnisse bei den „sonstigen“ Unternehmen können nicht interpretiert werden, da es sich dabei um lediglich acht Unternehmen handelt, die keiner der anderen Kategorien zugeordnet werden konnten.

²⁰⁰ Da bei der Analyse von Kreuztabellen hinreichende Fallzahlen in den einzelnen Zellen zur Anwendung inferenzstatistischer Methoden notwendig sind, erfolgt die Kontrolle der Drittfaktoren getrennt.

Tabelle 16: Organisationsform und Rekrutierungspolitik auf der ersten Hierarchieebene nach Unternehmensgröße

a) Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten

Organisationsform	Rekrutierungspolitik 1. Ebene		
	Vorwiegend intern	Teils/teils	Vorwiegend extern
Funktionalorganisation	31,7%	25,4%	42,9%
Spartenorganisation	57,1%	28,6%	14,3%

Vergleich Funktionalorganisation und Spartenorganisation:
Signifikanzniveau $p < 0,01$; Somers' $d = -0,34$)

b) Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten

Organisationsform	Rekrutierungspolitik 1. Ebene		
	Vorwiegend intern	Teils/teils	Vorwiegend extern
Funktionalorganisation	33,3%	41,7%	25,0%
Spartenorganisation	15,8%	63,2%	21,1%

Während der theoretisch vermutete Zusammenhang bei den Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten deutlich hervortritt, sind die Ergebnisse bei Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten insignifikant. Theoretisch mag dies damit begründet werden, daß in sehr großen Unternehmen auch die Aufgaben der Leiter einzelner Funktionsbereiche so komplex werden, daß eine Eignung als Generalist ähnlich wie in der Spartenorganisation bewiesen werden kann.

3. Zusatzbefunde: Unternehmensgrößen-, Branchen- und Hierarchiestufeneffekte - Versuch einer informationsökonomischen Erklärung stilisierter Fakten zur Rekrutierungspolitik

In der Einleitung wurden im wesentlichen drei auf der Basis der bislang vorliegenden empirischen Studien als gesichert angesehene Befunde zur Rekrutierungspraxis im Führungskräftebereich angeführt, die sich als Hierarchiestufen-, Branchen- und Unternehmensgrößeneffekte kennzeichnen lassen: „Interne Rekrutierungen sind insbesondere ein Kennzeichen unterer Hierarchiestufen in großen Banken“. Auf der Basis der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Befragung und unter Reflexion der bereits angeführten empirischen Befunde soll in einem ersten Schritt überprüft werden, ob diese Effekte auch auf der Basis der neuen Befunde eine Bedeutung zukommt oder ob aufgrund der Verwendung der Verfahrens der Mehrfachregression Scheinkausalitäten aufgedeckt werden können. In einem zweiten Schritt wird dann der Versuch einer vorsichtigen

informationsökonomischen Erklärung der bestehenden Unterschiede im Rahmen des Modells der Verbundproduktion unternommen. Damit soll keineswegs unterstellt werden, daß sonstigen Erklärungen dieser Effekte keine Bedeutung zukommt. So liegen Betriebsgrößeneffekte auf die Rekrutierungspolitik sicherlich auch darin begründet, daß größeren Unternehmen eher eine langfristige Karriereplanung möglich ist.²⁰¹ Anhand der folgenden Diskussion soll lediglich aufgezeigt werden, daß die Effekte auch durch Variablen des Modells der Verbundproduktion erklärt werden können.

Hierarchiestufeneffekte

Tabelle 17: Rekrutierungspolitik und Hierarchiestufe

Hierarchiestufe	Anteil extern rekrutierter Führungskräfte (in Prozent der Gesamtzahl der Führungskräfte dieser Ebene)	
	Durchschnitt	Standardabweichung
1. Ebene	45,01	39,58
2. Ebene	36,49	30,72
Mittelwertvergleich 1. und 2. Ebene: $t = 4,330^{***}$		
3. Ebene	26,79	25,82
Mittelwertvergleich 2. und 3. Ebene: $t = 7,967^{***}$		
***: $p < 0,01$		

Quelle: Eigene Berechnungen

Tabelle 17 zeigt die Unterschiede der Anteile extern rekrutierter Führungskräfte in Abhängigkeit von der betrachteten Hierarchiestufe. Tatsächlich ist der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte an der Unternehmensspitze mit durchschnittlich 45,01% am höchsten, während auf der 2. Ebene 36,49% und auf der 3. Ebene nur noch 26,79% der Führungskräfte von außen kommen. Je höher eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, um so wahrscheinlicher ist sie von außen rekrutiert worden. Die jeweiligen Unterschiede sind auf der Basis eines t-Tests auf Mittelwertgleichheit hoch signifikant.

Im Modell der Verbundproduktion schlägt sich die Hierarchiestufe insbesondere in der Variablen p_y , dem Wert des Nebenproduktes nieder. Der Wert der Infor-

²⁰¹ Zu möglichen Erklärungen vergleiche KRÄKEL (1997: 26-30) und die dort zitierte Literatur.

mationssammlung sinkt, wenn aufgrund der Sichtbarkeit der Führungskraft für externe Arbeitgeber ein großer Teil der Informationsrente an den Arbeitnehmer in Form von Lohnerhöhungen weitergegeben werden muß. Je höher eine Führungskraft in der Unternehmenshierarchie aufgestiegen ist, um so sichtbarer dürfte diese für externe Arbeitgeber sein. Die Aufgaben eines Vorstandes im Vergleich zu einem Abteilungsleiter können diesen Gedanken illustrieren. Der Vorstand ist aufgrund seiner Tätigkeit, er repräsentiert insbesondere das Unternehmen nach außen, für externe Arbeitgeber wesentlich sichtbarer. Darüber hinaus ist eine Beurteilung seiner Leistung aufgrund objektiver Erfolgsindikatoren für externe Arbeitgeber wesentlich leichter als im Falle des Abteilungsleiters. So dürften in der Regel Umsatz- und Erfolgskennziffern für den Verantwortungsbereich eines Vorstandes aus Veröffentlichungen hervorgehen. Durch die Kenntnis der Branchenentwicklung und der wesentlichen externen Einflußfaktoren ist somit auch externen Arbeitgebern eine Einschätzung der Leistung dieses Vorstands möglich. Dies dürfte im Falle des Abteilungsleiters kaum gegeben sein. Selbst wenn sich objektive Erfolgskennziffern auf Abteilungen zurechnen lassen, dürften diese Zahlen wohl kaum aus dem Unternehmen an externe Arbeitgeber gelangen. Die dargestellten Hierarchiestufeneffekte können im Modell der Verbundproduktion somit durch die Modellvariable zur Sichtbarkeit gegenüber externen Arbeitgebern (interorganisationaler Informationstransfer) erklärt werden.

Brancheneffekte

Die in der Einleitung zitierten Branchenunterschiede in der Rekrutierungspolitik lassen sich auch auf der Basis der in dieser Arbeit durchgeführten Befragung nachweisen.

Tabelle 18: Der Einfluß der Branche auf die Rekrutierungspolitik

Branche	Anteil extern rekrutierter Führungskräfte an der Gesamtzahl der Führungskräfte in Prozent (2. Ebene)
Industrie	37,24
Dienstleistungen	32,87
<i>Banken/Versicherungen</i>	27,39
<i>Handel</i>	32,28
<i>Sonstige Dienstleistungen</i>	42,50
Gesamt	36,47

Quelle: Eigene Berechnungen

Der Anteil der extern rekrutierten Führungskräfte ist in der Industrie höher als in Unternehmen des Dienstleistungssektors. Diese Unterschiede sind auf der Basis eines t-Tests auf Mittelwertgleichheit jedoch nicht signifikant, was nicht zuletzt in der Heterogenität des Dienstleistungssektors begründet liegen dürfte. Betrachtet man isoliert den Dienstleistungssektor, sind die Unterschiede zwischen den bevorzugt intern rekrutierenden Banken und dem Handel im Gegensatz zu den sonstigen Dienstleistungen signifikant (5%-Niveau). Die im vorangehenden Abschnitt durchgeführten Regressionsrechnungen haben jedoch gezeigt, daß unter Berücksichtigung weiterer erklärender Variablen Brancheneffekte in vielen Fällen nicht mehr nachgewiesen werden können, was zumindest als ein Hinweis auf Scheinkausalitäten gedeutet werden kann. Zu beachten ist jedoch, daß die Insignifikanz der Ergebnisse lediglich aussagt, daß die Nullhypothese (der Koeffizient des jeweiligen Branchendummy ist gleich Null) nicht verworfen werden kann. Die Existenz von Brancheneffekten kann jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Eine informationsökonomische Erklärung erscheint zumindest für die Banken und die sonstigen Dienstleistungen möglich, wobei wiederum auf die Modellvariable „Preis des Nebenproduktes“ zurückgegriffen werden kann. Für Dienstleistungen charakteristisch ist das uno-actu Prinzip: Die Bereitstellung der Leistung hängt häufig von der unmittelbaren Kooperation des Nachfragers ab. Insbesondere bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen ist dieser Nachfrager ein potentieller externer Arbeitgeber, die externe Sichtbarkeit ist folglich erhöht und damit die Informationsrente verringert. In Kapitel III wurde als Beispiel die Unternehmensberatung genannt, bei der aufgrund der unmittelbaren Zusammen-

arbeit mit einem Berater dem Klienten unter Umständen eine bessere Potentialeinschätzung möglich ist als dem aktuellen Arbeitgeber, der Beratungsgesellschaft. Die Rekrutierungspolitik im Dienstleistungssektor kann im Modell der Verbundproduktion folglich durch die hohe Sichtbarkeit gegenüber externen Arbeitgebern (interorganisationaler Informationstransfer) erklärt werden.

Im Falle der Banken erscheint hingegen weniger die Sichtbarkeit für externe Arbeitgeber als der unmittelbare Wert der Information für das Unternehmen der bestimmende Faktor zu sein. Gemäß dem Modell der Verbundproduktion aus Kapitel III steigt der Wert der Information *ceteris paribus*, je größer die Folgekosten einer Fehlbesetzung sind, d.h. je größer die Differenz zwischen guten und schlechten Führungskräften nach einer Beförderung ist. Bei Banken ist zu vermuten, daß diese Differenz besonders hoch sein kann. So führen Fehleinschätzungen bei der Beurteilung von Risiken im Kreditgeschäft beispielsweise zu extrem hohen Folgekosten. Zudem ist eine im Bankenbereich wesentliche Persönlichkeitseigenschaft die Vertrauenswürdigkeit. Betrügerisches Geschäftsgebahren von Mitarbeitern oberer Hierarchiestufen führt nicht nur unmittelbar zu hohen Verlusten sondern beeinträchtigt mittelbar die Ertragsaussichten aufgrund des Verlusts der Bank an Reputationskapital gegenüber den Kunden. Informationen bezüglich der individuellen Vertrauenswürdigkeit lassen sich jedoch sicherlich nur über einen langen Zeitraum der Beobachtung und der Bewährung im Bankgeschäft gewinnen.

Unternehmensgrößeneffekte

Große Unternehmen rekrutieren eher aus den eigenen Reihen als vom externen Arbeitsmarkt. Diese These läßt sich untersuchen, indem die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Abhängigkeit von der gewählten Rekrutierungsform verglichen werden (Tabelle 19).

Tabelle 19: Rekrutierungspolitik und Unternehmensgröße

Rekrutierungspolitik	Anzahl der Beschäftigten	
	Durchschnitt	Standardabweichung
Überwiegend intern	4.036,00	11.506,22
Teils/teils	2.382,18	8.584,94
Unterschied „Überwiegend intern“ zu „Teils/teils“: $t = -2,102^{**}$		
Überwiegend extern	933,92	1.219,80
Unterschied „Teils/teils“ zu „Überwiegend extern“: $t = -1,430$		
$** : p < 0,05$		
Gesamt	2.497,25	8.527,76

Quelle: Eigene Berechnungen

Dabei zeigt sich, daß Unternehmen, die bevorzugt intern rekrutieren, mit durchschnittlich 4.036 Beschäftigten größer sind als Unternehmen, die auf beide Strategien in etwa gleichberechtigt zurückgreifen (2.382 Beschäftigte) oder bevorzugt extern rekrutieren (933 Beschäftigte). Wenn auch diese Unterschiede auf der Basis eines einfachen t-Tests auf Mittelwertgleichheit zum Teil nicht signifikant sind, kann aufgrund der zuvor dargestellten Regressionsrechnungen durchaus von einem Betriebsgrößeneffekt gesprochen werden: Der Koeffizient der Unternehmensgröße erwies sich immer als hoch signifikant.

Für diesen Zusammenhang lassen sich sicherlich zahlreiche Gründe anführen, wie z.B. Skaleneffekte innerhalb der Personalpolitik oder einer größeren Planungssicherheit bei der Karrierepolitik aufgrund weniger volatiler Umweltbedingungen wegen einer diversifizierten Geschäftsstruktur. Im Modell der Verbundproduktion scheint bei Großunternehmen insbesondere die Aufgabenkongruenz zwischen Arbeitsplätzen unterschiedlicher Hierarchiestufen gegeben zu sein. Wenn in Großunternehmen typischerweise mehr Hierarchiestufen vorhanden sind, dürften in der Regel die Aufgabenveränderungen im Falle einer Beförderung weniger stark ausfallen als in Kleinunternehmen. In Kleinstbetrieben, mit zwei Hierarchiestufen, einem Geschäftsführer und zahlreichen Sachbearbeitern, kann man sich aufgrund geringer Aufgabenkongruenz durch die erfolgreiche Erledigung der Sachbearbeitung kaum als Geschäftsführer empfehlen. In größeren Unternehmen mag ein guter Sachbearbeiter durchaus eine Beförderung zur Führungskraft eines kleinen Teams erhalten, von wo aus er dann weitere Karriereschritte einlegen kann.

V. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen: Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer als Nebenprodukte

1. Ein Modell der Verbundproduktion als Analyseinstrument betrieblicher Informationsprozesse

Den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildet die Beobachtung, daß Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß auf interne Beförderungen und externe Rekrutierungen bei der Besetzung von Vakanzen im Führungskräftebereich zurückgreifen. Während die Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt weitgehend mit den Mobilitätsannahmen des neoklassischen Arbeitsmarktmodells in Übereinstimmung steht, wird die Effizienz interner Beförderungen theoretisch vor allem durch das Konzept Interner Arbeitsmärkte gestützt. In einem ersten Schritt können für die betriebliche Rationalität einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen im wesentlichen drei personalökonomische Theorien angeführt werden: der motivationstheoretisch fundierte Zweig der Tournamenttheorie, die auf Qualifizierungsunterschiede rekurrierende Humankapitaltheorie und die auf der Annahme unvollständiger Information aufbauende Informationsökonomie.

Aus theoretischen Überlegungen heraus erfolgt eine Beschränkung der Theoriebildung in dieser Arbeit auf den informationsökonomischen Aspekt: Beim Einsatz von Beförderungen als Motivationsinstrument kann das Allokationsziel verletzt werden, nach dem die richtigen Arbeitnehmer zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Arbeitsplatz gelangen sollen. Sofern jedoch zwischen Allokationsziel und Anreizziel ein Zielkonflikt besteht, sollten Beförderungen zur Lösung des Allokationsproblems eingesetzt werden und das Anreizproblem durch sonstige Motivationsinstrumente gelöst werden. Gemäß der Humankapitaltheorie sind interne Beförderungen insbesondere in den Fällen vorteilhaft, in denen die auf oberen Hierarchiestufen notwendigen Qualifikationen und Fertigkeiten betriebspezifisch sind und nur auf nachgelagerten Hierarchiestufen im gleichen Unternehmen erlernt werden können. Bislang liegen jedoch keine systematischen empirischen Erkenntnisse vor, die einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Spezifität des eingesetzten Humankapitals und der betrieblichen Rekrutierungspolitik im Führungskräftebereich aufzeigen können. Theoretische Überlegungen zu den notwendigen Qualifikationen im Führungskräftebereich legen zudem die Vermutung nahe, daß diese eher dem allgemeinen Humankapital zuzuordnen sind.

Informationsökonomisch besteht der wesentliche Vorteil interner Beförderungen darin, das Fehlbesetzungsrisiko zu reduzieren, sofern bezüglich der Fähigkeiten

der eigenen Mitarbeiter bessere Informationen vorliegen als über externe Bewerber. Die bislang vorliegenden personalwirtschaftlichen Forschungsergebnisse setzen diesen Informationsvorsprung voraus und untersuchen dessen Konsequenzen unter alternativen Rahmenbedingungen betrieblicher Personalpolitik. In dieser Arbeit wird hingegen eine Erklärung für den Informationsvorsprung des aktuellen Arbeitgebers und für systematische Unterschiede zwischen Unternehmen im Ausmaß der Informationsakkumulation gesucht. Darüber hinaus soll das integrative Modell die bislang vorliegenden informationsökonomischen Forschungsarbeiten abbilden können. Diese lassen sich gemäß ihres Gegenstandsgebietes in zwei Gruppen einteilen und beschäftigen sich mit intraorganisationalen Informationstransfers und interorganisationalen Informationstransfers. Erstere analysieren die Motivationsprobleme der innerbetrieblichen Weitergabe von Informationen, die daraus resultieren, daß der Linienvorgesetzte als Träger der Primärinformation bei der Potentialeinschätzung einer Nachwuchskraft nicht gleichzeitig die für Beförderungsentscheidungen zuständige Instanz ist und ein Eigeninteresse an einer verzerrten Weitergabe der Fähigkeitsinformationen besitzen kann (Abteilungsegoismus). Interorganisationale Informationstransfers liegen vor, wenn externe Arbeitgeber die Einschätzungsrevision im Zuge der Informationsakkumulation in einem Unternehmen beobachten können. Auf Wettbewerbsmärkten macht die daraus resultierende glaubwürdige Abwanderungsdrohung des Arbeitnehmers im Falle positiver Fähigkeitsinformationen Lohnsteigerungen notwendig, die zumindest Teile der Informationsrente für das Unternehmen aufzehren. Das Ziel der Arbeit besteht zusammenfassend in der Formulierung eines partialanalytischen, d.h. alleine auf den Informationsaspekt ausgerichteten Modells, das zum einen systematische Unterschiede in der betrieblichen Informationsakkumulation erklären kann und darüber hinaus als integratives Modell die bereits vorliegenden Forschungsarbeiten zum Informationstransfer abbilden kann.

Als Analyserahmen betrieblicher Informationsprozesse bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer wird in Anlehnung an eine Idee von DOERINGER/PIORE (1971) ein Modell der Verbundproduktion vorgeschlagen. Durch diesen Perspektivenwechsel ist es möglich, die vorliegenden Forschungsarbeiten erweitert um die differenzierte Betrachtung innerbetrieblicher Informationsprozesses innerhalb eines Modells zu analysieren. Die Determinanten des Informationsprozesses lassen sich dabei in drei Modellvariablen zusammenfassen:

Im Zentrum des Modells steht der Kopplungskoeffizient, der die intraorganisationale Informationsakkumulation bestimmt. Je größer der Kopplungskoeffizient ist, um so mehr Informationen bezüglich der Fähigkeiten potentieller Führungskräfte werden „on-the-job“, d.h. im Zuge der täglichen Arbeit generiert. Der Kopplungskoeffizient hebt somit die Annahme eines fixen Informationsvorsprungs bezüglich der Fähigkeiten der eigenen Arbeitnehmer zu Gunsten einer differenzierten Betrachtung der Einflußfaktoren auf die Informationsakkumula-

tion auf. Grundlegende Determinanten des Kopplungskoeffizienten sind die Ähnlichkeit der Arbeitsinhalte zwischen aktueller Arbeitsstelle und der Zielposition (Aufgabenkongruenz) und die unmittelbare Sichtbarkeit eines Arbeitnehmers für den Vorgesetzten.

Während der Kopplungskoeffizient die Mengenkomponente des Informationsprozesses abbildet, spiegelt der Preis des Nebenproduktes im Modell der Verbundproduktion die Wertkomponente wider. Sofern Informationen im Rahmen einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen genutzt werden, steigt der Wert der Information, je höher die Folgekosten einer Fehlbesetzung und je geringer die notwendige Lohnsteigerung im Falle einer Beförderung sind. Informationsökonomisch wird die notwendige Lohnsteigerung durch die Außenoption und damit die Sichtbarkeit des Arbeitnehmers für externe Arbeitgeber bestimmt. Der Preis des Nebenproduktes im Modell der Verbundproduktion steht somit insbesondere für das Ausmaß interorganisationaler Informationstransfers. Je geringer die Informationsbarrieren zum externen Arbeitsmarkt, um so geringer ist der unmittelbare Wert der generierten Informationen für das Unternehmen im Falle deren Nutzung im Rahmen einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen.

Die dritte Variable im Modell der Verbundproduktion repräsentiert die Zusatzkosten der Informationssammlung. Zusatzkosten durch die Informationsakkumulation entstehen durch die Notwendigkeit des intraorganisationalen Informationstransfers, wobei insbesondere Motivationskosten zu berücksichtigen sind. Diese Motivationskosten sind um so geringer, je leichter die direkte Kontrolle der Vorgesetztenbeurteilung ist, je billiger die Implementierung von Anreizsystemen ist und je leichter der bestehende Interessengegensatz zwischen Linienvorgesetztem und Geschäftsleitung abgebaut werden kann.

Im empirischen Teil der Arbeit werden die aus dem Modell der Verbundproduktion abgeleiteten Hypothesen anhand eines repräsentativen Massendatensatzes überprüft. Dabei erfolgte eine Konzentration auf die intraorganisationalen Determinanten des Informationsprozesses (Informationsakkumulation und intraorganisationaler Informationstransfer) unter der theoretisch und empirisch fundierten Annahme erheblicher interorganisationaler Informationsbarrieren, so daß positive Informationsrenten als Regelfall betrieblicher Personalpolitik angesehen werden können. Die intraorganisationale Informationseffizienz wird auf der Idee aufbauend operationalisiert, daß Organisationsstrukturen Indikatoren dafür sind, welche Informationen, wie aufbereitet zum Zeitpunkt einer Beförderungentscheidung vorliegen. Sofern Organisationsstrukturen wesentlich durch Einflußfaktoren außerhalb der Personalpolitik (Produktionsbedingungen etc.) determiniert werden, können durch eine solchen Operationalisierung die resultierenden Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukt interpretiert werden. In Einklang mit den theoretischen Überlegungen, daß Informationsprozesse im

wesentlichen eine Funktion des Arbeitsplatzes und dessen Einbettung in das Gesamtgefüge der Organisation sind, erfolgt die Analyse disaggregiert nach Hierarchieebenen für den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte.

Die empirischen Ergebnisse stehen weitestgehend im Einklang mit den theoretischen Überlegungen. Für die oberste Hierarchieebene konnte beispielsweise in Großunternehmen ein positiver Einfluß der Spartenorganisation im Gegensatz zur Funktionalorganisation auf die Wahrscheinlichkeit einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen aufgrund der größeren Aufgabenkongruenz ermittelt werden. Im mittleren Management konnten ein hoher Kooperationsgrad zwischen Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen und die systematische Durchführung von Arbeitsplatzrotation als Einflußfaktoren zu Gunsten einer internen Rekrutierungspolitik festgestellt werden. Die empirischen Befunde legen zudem die Vermutung nahe, daß beide theoretischen Voraussetzungen, d.h. sowohl ein hohes Ausmaß an Informationsakkumulation als auch die Möglichkeit intraorganisationaler Informationstransfers, gegeben sein müssen, damit eine Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen aus informationsökonomischer Perspektive rational wird. Liegt hingegen nur eine Voraussetzung vor (z.B. kleine Leitungsspannen), ist ein signifikanter Effekt auf die Rekrutierungspolitik nicht mehr nachweisbar. Da die empirischen Befunde nicht zu einer Widerlegung der theoretischen Vermutungen geführt haben, kann das Modell der Verbundproduktion als adäquater Analyserahmen betrieblicher Informationsprozesse im Führungskräftebereich angesehen werden.

Bezüglich der Übertragbarkeit der hier vorgestellten Ergebnisse über den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte hinaus auf sonstige Arbeitnehmergruppen können lediglich auf der Basis theoretischer Überlegungen Vermutungen angestellt werden. Die Beschränkung der Betrachtung auf den Teilarbeitsmarkt der Führungskräfte erfolgte mit der Begründung, daß hier aufgrund hoher Folgekosten einer Fehlbesetzung Informationsprobleme besonders relevant sind und die Beförderungspolitik nicht durch humankapitaltheoretische oder motivationstheoretische Überlegungen bestimmt wird. Das vorgestellte Modell der Verbundproduktion dürfte folglich für die Analyse der Rekrutierungspolitik der Unternehmen und bezüglich denjenigen Arbeitnehmergruppen besonders fruchtbar sein, bei denen nennenswerte Informationsprobleme bestehen, spezifisches Humankapital relativ unbedeutend ist und neben Beförderungsanreizen weitere Motivationsinstrumente zur Anwendung kommen können.

2. Schlußfolgerungen für die informationsökonomische Forschung innerhalb der Personalwirtschaftslehre

Die informationsökonomische Forschung innerhalb der Personalwirtschaftslehre wird seit SPENCE (1973) und SALOP/SALOP (1974) von Informationstransfermo-

dellen dominiert, die auf der Annahme vorvertraglich asymmetrisch verteilter Informationen aufbauen. Demgegenüber sind Modelle symmetrischer Unsicherheit vergleichsweise wenig verbreitet. Der Perspektivenwechsel auf ein Modell der Verbundproduktion zur Analyse von Situationen symmetrischer Unsicherheit liefert neue Implikationen, die im empirischen Teil dieser Arbeit nicht widerlegt werden konnten. Eine auf der Annahme symmetrischer Unsicherheit aufbauende Theoriebildung erscheint dabei zumindest aus zwei Gründen fruchtbar: Erstens kann in zahlreichen Fällen betrieblicher Personalpolitik ein Informationsvorsprung des Arbeitnehmers nicht a priori unterstellt werden. Insbesondere bei der langfristigen Karriereplanung dürfte eine Einschätzung der eigenen Fähigkeiten den einzelnen Arbeitnehmer in der Regel überfordern, so daß von einer rationalen Wahl aus den im Rahmen einer Selbstselektionsstrategie durch Unternehmen angebotenen Vertragsalternativen kaum auszugehen ist. Dies ist insbesondere problematisch, da es sich bei der Annahme privater Informationen auf Arbeitnehmerseite um eine für die Signaling- und Screeningtheorie kritische Annahme handelt, die Theorie ist nicht robust gegenüber geringen Veränderungen der Annahmen zur Informationsverteilung.

Zweitens kann durch die Annahme symmetrischer Unsicherheit bezüglich der eigenen Fähigkeiten und der Betrachtung der Informationsakkumulation in einem Modell der Verbundproduktion die Kontroverse zwischen der Informationsökonomie im Sinne von SPENCE (1973) und der Humankapitaltheorie bezüglich der Begründung positiver Ertragsraten von Bildungsmaßnahmen wesentlich entschärft werden. Die Möglichkeit eines separierenden Signallinggleichgewichts wird durch produktivitäts- und damit einkommenssteigernde Effekte der Bildung stark eingeschränkt, so daß die Koexistenz beider Theorien problematisch ist. Hohe Erträge aus Humankapitalinvestitionen verringern die Nettokosten der Bildung und lassen dadurch ein Pooling-Gleichgewicht wahrscheinlich werden, in dem alle, unabhängig von den individuellen Fähigkeiten, einen hohen Bildungsstand wählen. Die Existenz produktivitätssteigernder Effekte von Bildungsinvestitionen gefährdet somit den Anwendungsbereich der Signalingtheorie.

Der seit vielen Jahren herrschende empirische und theoretische Konflikt zwischen den beiden Theorien²⁰² kann durch eine Übertragung des Modells der Verbundproduktion über die betriebliche Personalpolitik hinaus auf Bildungseinrichtungen als weitere Institutionen der Informationssammlung erheblich abgeschwächt werden: Während der schulischen Ausbildung entstehen Fähigkeitsinformationen als Nebenprodukt der Humankapitalakkumulation. Zwischen Bildungssystem und Unternehmen besteht in dem Sinne eine „Arbeitsteilung“ bei

²⁰² Vergleiche ARROW (1973), TAUBMAN/WALES (1973), LAYARD/PSACHAROPOULOS (1974), WOLPIN (1977), RILEY (1979), KROCH/SJOBLOM (1994), WEISS (1995), ALTONJI/PIERRET (1996).

der Informationssammlung, daß die Schulen eher Informationen bezüglich der generellen Lernfähigkeit und der allgemeinen Intelligenz bereitstellen, während in den Unternehmen näher am Arbeitsprozeß angesiedelte Informationen bezüglich Risikobereitschaft oder Entscheidungsfreude generiert werden.²⁰³ Die Aufteilung erfolgt aufgrund komparativer Verbundvorteile: Jede Institution generiert die Informationen, die als Nebenprodukt in besonders großem Ausmaß anfallen. Bildungssystem und Unternehmen sind zudem tendenziell komplementäre Informationslieferanten: Aufgrund der Fähigkeitsinformationen während der Bildungsphase erfolgt eine Zuweisung der Arbeitnehmer auf unterschiedliche Karrierepfade in Abhängigkeit vom erreichten Bildungsabschluß, verbunden mit den für diese Pfade typischen Informationsprozessen in den Unternehmen.²⁰⁴ Hohe Bildungsabschlüsse sind folglich eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung vertikaler Mobilität.²⁰⁵

Ist die Fähigkeitsinformation ein Nebenprodukt der Humankapitalakkumulation, kann Schulbildung sowohl Fähigkeitsinformation liefern als auch produktivitätssteigernd sein. Interpretiert man Informationen und Wissen als Verbundprodukte, stehen Informationsökonomie und Humankapitaltheorie nicht mehr in einem diametralen Gegensatz zueinander. In diesem Sinne formuliert auch LAZEAR (1998) in seinem neuesten personalwirtschaftlichen Lehrbuch den „less extreme view“:

„Suppose that schooling is productive, but at the same time provides a joint product, namely, information about an individual's ability and suitability for various jobs“ LAZEAR (1998: 204).

²⁰³ Bildungsabschluß und Informationsakkumulation während der beruflichen Tätigkeit sind somit keine Substitute wie beispielsweise in GAREN (1985). Für eine empirische Kritik der These von GAREN vergleiche REILLY (1995).

²⁰⁴ Hier besteht eine Affinität zum Problem des Konsumverhaltens bei unvollständiger Information bezüglich der Produkteigenschaften, das die Konsumenten durch eine Kombination von ex-ante Informationen über Signale und eigene Erfahrung durch den Gebrauch zu lösen suchen (MARCH/MARCH 1978: 437). Konsumgüter sind dann sowohl Such- als auch Erfahrungsgüter, analog optimieren Unternehmen ihren Personalzuweisungsprozeß durch die Kombination von Signalen, eignungsdiagnostischen Instrumenten und Beobachtung „on-the-job“.

²⁰⁵ „In other words, education sorts out workers into two groups: workers with higher educations are placed in the line of future promotion, while workers with lower education are largely excluded from the process of promotion“ (TACHIBANAKI 1988: 227). Vergleiche auch USEEM/KARABEL (1986) zum positiven Einfluß des Besuchs einer Eliteuniversität auf die Karrierechancen.

3. Schlußfolgerungen für die organisationsökonomische Forschung: Unternehmen als Informationssammelstellen

„The firm is a storehouse of information, and within the firm incentives are created for the efficient use of that information“ (PRESCOTT/VISSCHER 1980: 446).

PRESCOTT/VISSCHER (1980) liefern eine informationsökonomische Erklärung der Existenz von Unternehmen. Arbeitnehmer sind heterogen bezüglich ihrer Fähigkeiten und Talente. Arbeitsplätze erfordern diese Talente in unterschiedlichem Maße und zudem liegen Informationsunvollkommenheiten bezüglich der Fähigkeiten vor. Da durch die effiziente Zuweisung von Arbeitnehmern auf Arbeitsplätze dem Unternehmen Kostenvorteile entstehen, stellen Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer „Organisationskapital“ dar (PRESCOTT/VISSCHER 1980: 448). Die Existenz von Unternehmen rechtfertigt sich somit aus deren Personalzuweisungsfunktion, sie können als Karrieresysteme rekonstruiert werden.²⁰⁶

Das in dieser Arbeit vorgestellte Modell kann als Konkretisierung dieser Überlegungen interpretiert werden.²⁰⁷ PRESCOTT/VISSCHER führen die Notwendigkeit der Informationssammlung innerhalb des Unternehmens darauf zurück, daß lediglich die Leistung des Arbeitnehmers auf einem bestimmten Arbeitsplatz in der Vergangenheit Auskunft über seine Fähigkeiten in *diesem* Unternehmen gibt, die Informationen folglich unternehmensspezifisch sind. Im hier vorgestellten Modell der Verbundproduktion muß die Fähigkeitsinformation nicht unternehmensspezifisch sein. Der relative Vorteil von Unternehmen gegenüber sonstigen Institutionen der Informationssammlung und gegenüber eignungsdiagnostischen Instrumenten der Informationsaufdeckung entsteht im Modell der Verbundproduktion zunächst durch Verbundvorteile. Ob diese Informationen im Rahmen einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen genutzt werden, wird durch die Möglichkeiten des Handels von Informationen auf Märkten bestimmt. Erst wenn asymmetrische Informationsprozesse und Barrieren im interorganisationalen Informationstransfer vorliegen,²⁰⁸ wird die Nutzung der Informationen innerhalb eines internen Arbeitsmarktes sinnvoll.²⁰⁹

²⁰⁶ Daneben existieren selbstverständlich zahlreiche weitere Erklärungsansätze (vergleiche den Sammelband von PUTTERMAN (1983) und den Überblicksartikel von HOLMSTROM/TIROLE (1989)), die mit der Begründung von Unternehmen als Karrieresysteme jedoch nicht in Konflikt stehen.

²⁰⁷ Eine Affinität ist auch zur Idee von BOLTON/DEWATRIPONT (1994) gegeben, die Unternehmen als Kommunikationsnetzwerke betrachten.

²⁰⁸ Vergleiche Kapitel III.4.2.

²⁰⁹ „While economies of scope explain joint production, they do not explain why joint production must be organized within a single multiproduct enterprise. Joint production can

Über die Analysen von PRESCOTT/VISSCHER (1980) hinausgehend ist auf der Basis des vorgestellten Modells zudem eine vorsichtige Antwort auf die Frage der Bestimmungsfaktoren der Grenze der Unternehmung als Karrieresystem aus dem Zusammenspiel der beiden Modellvariablen zum interorganisationalen Informationstransfer und zum intraorganisationalen Informationstransfer, möglich: Je geringer die interorganisationalen Informationsbarrieren und je größer die Barrieren des intraorganisationalen Informationstranfers, um so wahrscheinlicher wird eine Koordination über Märkte, d.h. eine externe Rekrutierung von Führungskräften und damit der Verzicht auf die Koordination innerhalb eines Unternehmens.

4. **Schlußfolgerungen für die betriebliche Personalpolitik**

Für die Praxis betrieblicher Personalpolitik kann aus dem Modell der Verbundproduktion die Lehre gezogen werden, daß für Allokationsentscheidungen relevante Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Mitarbeiter „on-the-job“ als Nebenprodukt und damit zu vergleichsweise geringen Kosten gewonnen werden können. Zudem wurde aufgezeigt, durch welche Organisationsstrukturen die intraorganisationale Effizienz des Informationsprozesses begünstigt wird. Dabei wurden aufgrund des Forschungsdesigns der Massenerhebung im empirischen Teil lediglich Indikatoren der formalen Organisationsstruktur berücksichtigt.²¹⁰

Daraus kann erstens gefolgert werden, daß durch die gezielte Gestaltung der Organisationsstruktur im Sinne der elastischen Verbundproduktion eine Optimierung der Informationsprozesse möglich ist. Arbeitsplatzrotation beispielsweise weist sowohl theoretisch als auch empirisch einen positiven Einfluß auf die Möglichkeit einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen auf.

Andererseits sollten sich Unternehmen, deren Organisationsstrukturen aufgrund spezifischer Produktionsbedingungen der Informationsakkumulation im Wege stehen,²¹¹ dem im Personalmanagement zuweilen postulierten Leitsatz der generellen Vorteilhaftigkeit interner Beförderungen widersetzen.²¹² Die Verfol-

proceed in the absence of multiproduct organization if contractual mechanisms can be devised to share the inputs which are yielding the scope economies“ (TEECE 1983).

²¹⁰ Vor der Abgabe konkreter Gestaltungsempfehlungen für einzelne Unternehmen müßten deshalb über die aufgezeigten Einflußfaktoren hinaus auch die spezifischen informellen Kommunikationswege analysiert werden.

²¹¹ Zu den spezifischen Organisationsstrukturen, die eine Informationsakkumulation begünstigen, vergleiche die empirischen Befunde in Kapitel IV.

²¹² Die Vernachlässigung der Kontextfaktoren gegenüber pauschalen Gestaltungsvorschlägen sieht STOREY (1990) in einem Literaturüberblick als ein Grundproblem der theoretischen

gung einer Beförderungspolitik aus den eigenen Reihen „um jeden Preis“ kann durch das Modell der Verbundproduktion nicht gestützt werden.

Darüber hinaus entsteht durch den quasi-automatischen Charakter der Informationsakkumulation eine Konkurrenzbeziehung zwischen innerbetrieblichen Informationsprozessen und dem Einsatz formalisierter eignungsdiagnostischer Verfahren der Personalauswahl. Eignungsdiagnostische Instrumente wie das Assessment-Center-Verfahren werden in ihrer relativen Vorteilhaftigkeit in der Regel gegenüber anderen Verfahren bewertet.²¹³ Als Zusatzoption betrieblicher Personalpolitik kann auf der Basis des in dieser Arbeit vorgestellten Modells der Verzicht auf formale Verfahren der Personalauswahl und die Nutzung der als Nebenprodukt anfallenden Informationen angesehen werden. Unternehmen mit effizienten innerbetrieblichen Informationsprozessen können auf Instrumente der Eignungsdiagnostik in stärkerem Umfang verzichten und statt dessen die weitere Arbeitsplatzzuweisung von den Ergebnissen der Informationsakkumulation abhängig machen. Dies mag eine Erklärung dafür sein, daß die betriebliche Praxis trotz signifikanter Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Stelleninhabern nicht der Forderung der psychologischen Forschung zur Potentialfeststellung nach der Entwicklung und Anwendung valider eignungsdiagnostischer Instrumente folgt (KLEINMANN/STRAUB 1998: 9).

Dies mag auch erklären, warum einzelne Unternehmen von ihrer Strategie der Potentialfeststellung durch Assessment Center abrücken. So reduziert beispielsweise die Mercedes-Benz AG den Einsatz von Assessment Centern bei der Führungskräfteauswahl, nachdem diese zuvor 13 Jahre zum Einsatz kamen (AUMÜLLER/BEUTEL/FISCHER 1993). Die Aufgabe der Potentialerkennung wird dort wieder den Linienvorgesetzten übertragen, die gemäß dem Modell der Verbundproduktion die besten Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Nachwuchskräfte besitzen. „Ironischerweise“ wird die Validität der Potentialeinschätzung durch die Linienvorgesetzten aufgrund der jahrelangen Anwendung

Literatur an: „The main shortcoming of the management development literature is its general tendency to apply universalistic nostrums. Most of the prescriptions for better practice fail to pay due regard to *context*“ (STOREY 1990: 5, Hervorhebung im Original).

²¹³ Vergleiche z.B. STEHLE/BARTHEL (1984), ENGELHARD/WONIGEIT (1989), GERPOTT (1989), KÜPPER/ALEWELL (1991) und SCHULER (1996: 174-181).

von Assessment Centern und der daraus resultierenden Beobachterqualifikation der Linienvorgesetzten ersten Erfahrungen zufolge erhöht.

Literaturverzeichnis

- Abelson, Michael A. (1993): Turnover Cultures. *Research in Personnel and Human Resources Management* 11(1993): 329-376.
- Acemoglu, Daron; Jörn-Steffen Pischke (1996): Why Do Firms Train? Theory and Evidence. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 5605. Cambridge/Massachusetts.
- Akerlof, George A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics* 84(1970): 488-500.
- Albach, Horst (1985): Lehre und Forschung als Kuppelproduktion. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 55(1985)8: 862-864.
- Albert, Max (1996): „Unrealistische Annahmen“ und empirische Prüfung. Methodologische Probleme der Ökonomie am Beispiel der Außenhandelstheorie. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften* 116(1996)3: 451-486.
- Albrecht, Peter (1987): Die Versicherungsproduktion - eine Kuppelproduktion bei Risiko. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 57(1987)3: 316-327.
- Alewell, Dorothea (1993): Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse. Hamburg: Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Althausen, Robert P. (1989): Job Histories, Career Lines and Firm Internal Labor Markets: An Analysis of Job Shifts. In: *Research in Social Stratification and Mobility* 8(1989): 177-200.
- Althausen, Robert P.; Arne L. Kalleberg (1981): Firms, Occupations and the Structure of Labor Markets: A Conceptual Analysis. Berg, I. (ed.)(1981): *Sociological Perspectives on Labor Markets*. New York: Academic Press: 119-149.
- Altonji, Joseph G.; Charles R. Pierret (1996): Employer Learning and the Signaling Value of Education. National Bureau of Economic Research Working Paper 5438. Cambridge/Massachusetts.
- Anderson, Gordon C. (1993): *Managing Performance Appraisal Systems*. Oxford und Cambridge: Blackwell.
- Andréß, Hans-Jürgen; Jacques A. Hagenaars; Steffen Kühnel (1997): Analyse von Tabellen und kategorialen Daten. Log-lineare Modelle, latente Klassenanalyse, logistische Regression und GSK-Ansatz. Berlin u.a.: Springer.
- Antel, John J. (1985): Costly Employment Contract Renegotiation and the Labor Mobility of Young Men. *American Economic Review* 75(1985)5: 976-991.

- Antle, Rick; Abbie Smith (1984): An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research*. 24(1986)1: 1-39.
- Arnst, Ilse Maria; Gerhard Zimmer (1997): Führungskreise als Nachwuchsschmiede. *Personalwirtschaft* (1997)11: 24-27.
- Arrow, Kenneth J. (1973) Higher Education as a Filter. *Journal of Public Economics* 2(1973): 193-216.
- Arthur, Michael B.; Douglas T. Hall; Barbara S. Lawrence, (eds.)(1989): *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aryee, Samuel; Thomas Wyatt; Raymond Stone (1996): Early Career Outcomes of Graduate Employees: The Effect of Mentoring and Ingratiation. *Journal of Management Studies* 33(1996)1: 95-118.
- Aumüller, Regina; Klaus Beutel; Hans-Peter Fischer (1993): Die Post-Assessment-Center Ära - Vorgesetzte wählen Führungskräftenachwuchs aus. Ein Erfahrungsbericht über den Einsatz von AC's und daraus resultierenden Neupositionierungen. *Zeitschrift für Personalforschung* 7(1993)1: 64-76.
- Backes-Gellner, Uschi (1989): Zum Verhältnis von Forschung und Lehre in sozialwissenschaftlichen Fachbereichen. In: Helberger, Christoph (Hrsg.)(1989): *Ökonomie der Hochschule I*. Berlin: Duncker&Humblot: 51-76.
- Backes-Gellner (1996): Personalwirtschaftslehre - eine ökonomische Disziplin?! In: Weber, Wolfgang (Hrsg.)(1996): *Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler: 297-315.
- Backes-Gellner, Uschi; Ruth Böck; Susanne Wienecke (1994): *Quinter Studie zur Praxis der Personalpolitik in Europa (QUIPPE)*. Konzeption und erste Befunde Quint-Essenzen Nr. 4. Trier: masch. verf.
- Backes-Gellner, Uschi; Linus Geil (1997): *Managervergütung und Unternehmenserfolg - Stand der theoretischen und empirischen Forschung*. *Wirtschaftsstudium* 26(1997)5: 468-475.
- Backes-Gellner, Uschi; Achim Krings (1997): Zur relativen Vorteilhaftigkeit eines personalökonomischen Studienprogramms für die Arbeitsmarktchancen von Personalwirten. In: Auer, Manfred; Stephan Laske (Hrsg.)(1997): *Personalwirtschaftliche Ausbildung an Hochschulen*. München und Mering: Hampp: 22-47.
- Backes-Gellner, Uschi; Achim Krings; Andrea Berkel (1997): *Theoretische Grundlagen der Personalökonomie*. *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Studium (WISU)* 26(1997)4: Studienblatt.

- Backes-Gellner, Uschi; Dieter Sadowski (1991): Zur Lage der deutschen Universität - Eine organisationsökonomische Zwischenbilanz. In: Helberger, Christoph (Hrsg.)(1991): *Ökonomie der Hochschule II*. Berlin: Duncker&Humblot: 9-37.
- Backes-Gellner, Uschi; Eva Zanders (1989): Lehre und Forschung als Verbundproduktion. Data-Envelopment-Analysen und organisationsökonomische Interpretationen der Realität in wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59(1989)3: 271-290.
- Backhaus, Klaus; Bernd Erichson; Wulff Plinke; Rolf Weiber (1994): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin u.a.: Springer.
- Baehr, Melany E.; Joseph A. Orban (1989): The Role of Intellectual Abilities and Personality Characteristics in Determining Success in Higher-Level Positions. *Journal of Vocational Behavior* 35(1989): 270-287.
- Baker, George P.; Michael Gibbs; Bengt Holmstrom (1993): Hierarchies and Compensation. A Case Study. *European Economic Review* 37(1993): 366-378.
- Baker, George P.; Michael Gibbs; Bengt Holmstrom (1994): The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data. *Quarterly Journal of Economics* 109(1994): 881-919.
- Baker, George P.; Michael C. Jensen; Kevin J. Murphy (1988): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance* 43(1988)3: 593-616.
- Baker, George P.; Bengt Holmstrom (1995): Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts. *American Economic Review Papers and Proceedings* 85(1995)2: 255-259.
- Barker, Richard A. (1997): How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership is? *Human Relations* 50(1997)4: 343-361.
- Barnett, William P.; Anne S. Miner (1992): Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 262-281.
- Baron, James N.; Alison Davis-Blake; William T. Bielby (1986): The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations. *Administrative Science Quarterly* 31(1986): 248-273.
- Barro, Jason R.; Robert J. Barro (1990): Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs. *Journal of Labor Economics* 8(1990)4: 448-481.
- Barron, John M.; Dan A. Black; Mark A. Loewenstein (1989): Job Matching and On-the-Job Training. *Journal of Labor Economics* 7(1989)1: 1-19.

- Barron, John M.; Mark A. Loewenstein (1985): On Employer-Specific Information and Internal Labor Markets. *Southern Economic Journal* 52(1985): 431-445.
- Bass, Bernhard M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3. edition New York: Free Press.
- Beatty, Randolph P.; Edward J. Zajac (1987): CEO Change and Firm Performance in Large Corporations: Succession Effects and Manager Effects. *Strategic Management Journal* 8(1987): 305-317.
- Becker, Brian E.; Mark A. Huselid (1992): The Incentive Effects of Tournament Compensation Systems. *Administrative Science Quarterly* 37(1992): 336-350.
- Becker, Fred (1991): Potentialbeurteilung - eine kafkaeske Komödie!? *Zeitschrift für Personalforschung* 5(1991)1: 63-78.
- Becker, Fred G. (1993): Zur ökonomischen Perspektive von Leistungsbeurteilungen. *Arbeit und Arbeitsrecht* 48(1993)10: 298-301.
- Becker, Gary S. (1993): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. 3. edition Chicago und London: Chicago University Press.
- Becker, Manfred (1996): Geändertes Karriereverständnis: Personalentwicklung von Führungs-, Fach- und Projektkarrieren. In: Schlaffke, Winfried; Reinhold Weiß (Hrsg.)(1996): *Gestaltung des Wandels - die neue Rolle der Führungskräfte*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag: 84-114.
- Berkowitz, M. K.; Y. Kotowitz (1993): Promotions as Work Incentives. *Economic Inquiry* 31(1993): 342-353.
- Bernard, Richard B.; Michael R. Smith (1991): Hiring, Promotion, and Pay in a Corporate Head Office: An Internal Labour Market in Action? *Canadian Journal of Sociology* 16(1991)4: 353-375.
- Bernhardt, Dan (1989): Skill Profiles, Observability and Firm Hierarchies: A Theory of Promotion and Compensation. Queen's University Institute of Economic Research Discussion Paper #764. Kingston/Ontario.
- Bernhardt, Dan (1995): Strategic Promotion and Compensation. *Review of Economic Studies* 62(1995): 315-339.
- Bernhardt, Dan; David Scoones (1993): Promotion, Turnover, and Preemptive Wage Offers. *American Economic Review* 83(1993)4: 771-791.
- Berthel, Jürgen (1995): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 4. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bhattacharya, Sudipto; J. Luis Guasch (1988): Heterogeneity, Tournaments, and Hierarchies. *Journal of Political Economy* 96(1988)4: 867-881.

- Birch, S.; B. Macmillan (1971): *Managers on the Move: A Study of British Managerial Mobility*. London: British Institute of Management.
- Blaschke, Dieter (1972): *Bedingungen des Karriereerfolges von Führungskräften*. Frankfurt/Main: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Blien, Uwe; Helmut Rudolph (1989): *Einkommensentwicklung bei Betriebswechsel und Betriebsverbleib im Vergleich. Empirische Ergebnisse aus der Beschäftigtenstichprobe des IAB für die Gruppe der Arbeiter*. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22(1989)4: 553-567.
- Bode, Jürgen (1993): *Betriebliche Produktion von Information. Eine produktionstheoretische Analyse der betrieblichen Informationserzeugung*. Wiesbaden: DUV.
- Böckenholt, Ingo; Christian Homburg (1990): *Ansehen, Karriere oder Sicherheit? Entscheidungskriterien bei der Stellenwahl von Führungsnachwuchs in Großunternehmen*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60(1990)11: 1159-1181.
- Bolton, Patrick; Mathias Dewatripont (1994): *The Firm as a Communication Network*. Quarterly Journal of Economics 59(1994)4: 809-839.
- Boorman, Scott A. (1975): *A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information through Contact Network*. Bell Journal of Economics 6(1975)1: 216-349.
- Borland, Jeff (1992): *Career Concerns: Incentives and Endogenous Learning in Labour Markets*. Journal of Economic Surveys 6(1992)3: 251-270.
- Bosetzky, Horst (1977): *Das „Wegloben“ als Sonderform vertikaler Mobilität*. Zeitschrift für Organisation 46(1977)1: 4-6.
- Brandstätter, Hermann (1989): *Stabilität und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 33(N.F. 7)(1989)1: 12-20.
- Braun, Günther E.; Joachim Beckert (1993): *Funktionalorganisation*. In: Frese, Erich (Hrsg.)(1993): Spalten 640-655.
- Breisig, Thomas (1990): *Betriebliche Sozialtechniken*. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied: Luchterhand.
- Brexel, Ernst (1994): *Die Vermittlung von Führungskräften durch die Bundesanstalt für Arbeit (BA)*. In: Dahlems, Rolf (Hrsg.)(1994): 107-127.
- Bröcker, Horst F. (1991): *Managementkarrieren in Europa. Eine vergleichende Analyse der Merkmale, Mobilitätsprofile und kohortenspezifischen Verlaufsmuster der Karrieren europäischer Führungskräfte*. Wuppertal: Dissertation.
- Brosius, Gerhard; Felix Brosius (1995): *SPSS. Base System und Professional Statistics*. Bonn u.a.: International Thomas Publishing.

- Brüderl, Josef; Andreas Diekmann; Peter Preisendörfer (1991): Patterns of Intraorganizational Mobility: Tournament Models, Path Dependency, and Early Promotion Effects. *Social Science Research* 20(1991): 197-216.
- Brüderl, Josef; Peter Preisendörfer; Rolf Ziegler (1991): Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse. Individuelle und strukturelle Determinanten der Karrieredynamik von Beschäftigten eines bundesdeutschen Großbetriebes. *Zeitschrift für Soziologie* 20(1991)5: 369-384.
- Brunello, Giorgio; Kenn Ariga; Yoshihiko Nishiyama; Yasushi 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.
- Bruns, William J. (ed.)(1992): Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Boston/Mass: Harvard Business School Press.
- Büchel, Felix; Markus Pannenberg (1994): On-the-Job Training, innerbetriebliche Karrierepfade und Einkommensentwicklung. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 213(1994)3: 278-291.
- Bühner, Rolf (1994): Personalmanagement. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Bührens, Jürgen (1978): Anpassungsmaßnahmen zur Harmonisierung von Produktions- und Nachfrageverhältnissen bei Kuppelproduktion unter besonderer Berücksichtigung der Absatzpolitik. Hamburg: Dissertation.
- Bull, Clive; Andrew Schotter; Keith Weigelt (1987): Tournaments and Piece Rates: An Experimental Study. *Journal of Political Economy* 95(1987)1: 1-33.
- Bunde, Jürgen; Horst Zimmermann (1988): Abfall in ökonomischer Sicht. *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung*. 1(1988)2: 175-182.
- Byrne, John A. (1986): *The Headhunters*. New York: Macmillan.
- Calvo, Guillermo A.; Stanislaw Wellisz (1979): Hierarchy, Ability, and Income Distribution. *Journal of Political Economy* 87(1979)5 part 1: 991-1010.
- Campbell, Tim S.; Yuk-Shee Chan; Anthony M. Marino (1993): Incentives for Information Production and Optimal Job Assignment with Human Capital Considerations. *Economica* 60(1993): 13-26.
- Campion, Michael A.; Lisa Cheraskin; Michael J. Stevens (1994): Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal* 37(1994)6: 1518-1542.
- Carmichael, H. Lorne (1983a): Firm-Specific Human Capital and Promotion Ladders. *Bell Journal of Economics* 14(1983): 251-258.
- Carmichael, H. Lorne (1983b): The Agent-Agents Problem: Payment by Relative Output. *Journal of Labor Economics* 1(1983)1: 50-65.

- Carmichael, H. Lorne (1984): Reputation in the Labor Market. *American Economic Review* 74(1984)4: 713-725.
- Carmichael, H. Lorne (1988): Incentives in Academics: Why Is There Tenure? *Journal of Political Economy* 96(1988)3: 453-472.
- Chan, William (1996): External Recruitment versus Internal Promotion. *Journal of Labor Economics* 14(1996)4: 555-570.
- Chang, Chun; Yijiang Wang (1995): A Framework for Understanding Differences in Labor Turnover and Human Capital Investment. *Journal of Economic Behavior and Organization* 28(1995): 91-105.
- Chang, Chun; Yijiang Wang (1996): Human Capital Investment under Asymmetric Information: The Pigovian Conjecture Revisited. *Journal of Labor Economics* 14(1996)3: 505-519.
- Chiang, Shin-Hwan; Shin-Chen Chiang (1990): General Human Capital as a Shared Investment under Asymmetric Information. *Canadian Journal of Economics* 23(1990)1: 175-188.
- Cole, Robert E. (1979): *Work, Mobility, and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry.* Berkeley, Los Angeles und London: University of California Press.
- Cooper, William H.; William J. Graham; Lorraine S. Dyke (1993): Tournament Players. *Research in Personnel and Human Resources Management* 11(1993): 83-132.
- Creedy, John; Keith Whitfield (1988): Earnings and Job Mobility Over the Life Cycle: Internal and External Processes. *International Journal of Manpower* 9(1988)2: 8-16.
- Cunningham, J. Barton; Ted Eberle (1993): Characteristics of the Mentoring Experience: A Qualitative Study. *Personnel Review* 22(1993)4: 54-66.
- Dahl, Drew (1994): Successor Origin, Initiating Force, and Managerial Tenure in Banking. *Journal of Business Research* 29(1994): 47-55.
- Dahlems, Rolf (Hrsg.)(1994): *Handbuch des Führungskräfte-Managements.* München: Beck.
- Dalton, Dan R.; Idalene F. Kesner (1983): Inside/Outside Succession and Organizational Size: The Pragmatics of Executive Replacement. *Academy of Management Journal* 26(1983)4: 736-742.
- Dalton, Melville (1951): Informal Factors in Career Achievement. *American Journal of Sociology* 56(1951): 407-415.
- Daniel, Hans-Dieter (1995): Der Berufseinstieg von Betriebswirten. *Personal* (1995)10: 492-499.

- Datta, Deepak K.; James P. Guthrie (1994): Executive Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics. *Strategic Management Journal* 15(1994): 569-577.
- DeGroot, Morris H. (1970): *Optimal Statistical Decisions*. New York u.a.: McGraw-Hill.
- Delhees, Karl H. (1995): Führungstheorien - Eigenschaftstheorie. In: Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (Hrsg.)(1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Spalten 897-906.
- Dewar, Robert D.; Donald P. Simet (1981): A Level Specific Prediction of Spans of Control. Examining the Effects of Size, Technology, and Specialization. *Academy of Management Journal* 24(1981)1: 5-24.
- DiPrete, Thomas A. (1987): Horizontal and Vertical Mobility in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 32(1987): 422-444.
- Doeringer, Peter B.; Michael J. Piore (1971): *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: Heath.
- Domsch, Michel E.; Maria Krüger-Basener (1995): Mobilität und Fluktuation von Führungskräften. In: Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (Hrsg.)(1995): Spalten 1566-1578.
- Dreher, George F. (1982): The Role of Performance in the Turnover Process. *Academy of Management Journal* 25(1982)1: 137-147.
- Dröll, Dieter; Regina Dröll (1974): *Karrieren*. Frankfurt: Societäts-Verlag.
- Drumm, Hans Jürgen (1995): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage Berlin u.a.: Springer.
- Dürr, Wolfram (1993): Wie die Zugvögel - Wanderjahre zur Qualifizierung des Führungsnachwuchses. Vorschläge für eine Intensivierung der Aus- und Weiterbildung. *Sparkasse* 110(1993)5: 236-238.
- Duus, Imke; Jenny Joswig; Antje Sandmann; Hans Klaus (1996): Führen durch sachgerechtes Beurteilen. *Betriebswirtschaftliche Blätter* (1996)4: 155-159.
- Dye, Ronald A. (1984): The Trouble with Tournaments. *Economic Inquiry* 22(1984)1: 147-149.
- Ehrenberg, Ronald G.; Michael L. Bognanno (1990a): Do Tournaments Have Incentive Effects. *Journal of Political Economy* 98(1990)6: 1307-1324.
- Ehrenberg, Ronald G.; Michael L. Bognanno (1990b): The Incentive Effect of Tournaments Revisited: Evidence from the European PGA Tour. *Industrial and Labor Relations Review* 43(1990) special issue: 74S-88S.
- Eisenführ, Franz (1980): Divisionale Organisation. In: Grochla, Erwin (1980)(Hrsg.): Spalten 558-568.

- Elschen, Rainer (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43(1991)11: 1002-1012.
- Engelhard, Johann; Jens Wonigeit (1989): Ökonomische Analyse von Selektionsstrategien in der Personalbeschaffung. Die Betriebswirtschaft 49(1989)3: 321-336.
- Enquête der Union der Leitenden Angestellten (1997): Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ergebnisse einer Enquête der Union der Leitenden Angestellten über die soziale Stellung und die berechtigten Interessen der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft unter wissenschaftlicher Beratung von Erwin K. und Ute Scheuch. Schriftenreihe der Union Leitender Angestellter Nr. 35.
- Eriksson, Tor (1996): Executive Compensation and Tournament Theory: Empirical Tests on Danish Data. Centre for Labour Market and Social Research University of Aarhus Working Paper 96-13.
- Fairburn, James A.; James M. Malcomson (1994): Rewarding Performance by Promotion to a *Different* Job. European Economic Review 38(1994): 683-690.
- Faith, Roger L.; Richard S. Higgins; Robert D. Tollison (1984): Managerial Rents and Outside Recruitment in the Coasian Firm. American Economic Review 74(1984)4: 660-672.
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. Journal of Political Economy 88(1980)2: 288-307.
- Farber, Henry S.; Robert Gibbons (1996): Learning and Wage Dynamics. Quarterly Journal of Economics 111(1996): 1007-1047.
- Faust, Michael; Peter Jauch; Christoph Deutschmann (1994): Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie: Opfer der „schlanken Produktion“? Industrielle Beziehungen 1(1994)2: 107-131.
- Faust, Michael; Peter Jauch; Christoph Deutschmann (1998): Reorganisation des Managements: Mythos und Realität des „Intrapreneurs“. Industrielle Beziehungen 5(1998)1: 101-118.
- Felli, Leonardo; Christopher Harris (1996): Learning, Wage Dynamics, and Firm-Specific Human Capital. Journal of Political Economy 104(1996)4: 838-868.
- Fischer, Hans (1990): Mitarbeiter-Beurteilung schwierig aber nötig. Management Zeitschrift IO (1990)3: 39-43.
- Forbes, J. Benjamin (1987): Early Intraorganizational Mobility: Patterns and Influences. Academy of Management Journal 30(1987)1: 110-125.

- Forbes, J. Benjamin; James E. Piercy (1991): *Corporate Mobility and Paths to the Top*. New York, Westport und London: Quorum Books.
- Foullong, Uwe; Hans-Georg Jurgat (1992): Einführung eines neuen Beurteilungsverfahrens in der Commerzbank AG. In: Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullich (Hrsg.)(1992): 459-488.
- Frascatore, Mark R. (1995): Wage Negotiations Under Two-Sided Incomplete Information With the Possibility of Side Contracts. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 151(1995)3: 421-444.
- Freeman, Smith (1977): Wage Trends as Performance Reveals Productive Potential: A Model and Application to Academic Early Retirement. *Bell Journal of Economics* 8(1977): 419-443.
- Freimuth, Joachim (1991): Karriereplateaus und der interne Arbeitsmarkt. „Weiße Flecken“ auf der Landkarte der Personalpolitik. *Zeitschrift für Organisation* 60(1991): 29-34.
- Frese, Erich (1980): Projektorganisation. In: Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Spalten 1960-1974.
- Frese, Erich (Hrsg.)(1993): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Auflage Wiesbaden: Gabler.
- Frick, Bernd; Rainer Klären (1997): Die Anreizwirkungen leistungsabhängiger Entgelte: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem Bereich des professionellen Sports. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 67(1997)11: 1117-1138.
- Friebel, Guido; Michael Raith (1996): Strategic Recruitment and the Chain of Command. On the Abuse of Authority in Internal Labour Markets. *Université Libre de Bruxelles Working Paper n° 96-02*.
- Friederichs, Peter (1993): Managementpotentialanalyse und -prognose. In: Strutz, Hans (Hrsg.)(1993):374-396.
- Friedman, Milton (1953): *The Methodology of Positive Economics*. In: Friedman, Milton (1953): *Essays in Positive Economics*. Chicago: Chicago University Press: 3-43.
- Friedman, Stewart D. (1986): Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management* 25(1986)2: 191-213.
- Friedman, Stewart D.; Paul Olk (1995): Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d'Etat, and Comprehensive Search. *Human Resource Management* 34(1995)1: 141-164.
- Fuchs, Kilian (1974): *Laufbahnplanung für Führungskräfte*. München: Florentz.

- Ganter, Hans-Dieter (1994): Lean Management - Wie das Management den Wandel angeht. In: Weber, Hajo (Hrsg.)(1994): 67-82.
- Garen, John E. (1985): Worker Heterogeneity, Job Screening, and Firm Size. *Journal of Political Economy* 93(1985)4: 715-739.
- Garen, John E. (1988): Empirical Studies of the Job Matching Hypothesis. *Research in Labor Economics* 9(1988): 187-224.
- Gaugler, Eduard; Walter Schilling; Joachim Staude (1978): Die Suche von Führungskräften Band II: Methoden der Ansprache aus der Sicht der Unternehmen. Mannheim (ohne Verlagsangabe).
- Gerhardt, Christian (1966): Bestimmungsmöglichkeiten optimaler Produktionsprogramme bei primärer Verbundproduktion. Hamburg: Dissertation.
- Gerlach, Knut; Elke Maria Schmidt (1989): Unternehmensgröße und Entlohnung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 22(1989)3: 355-373.
- Gerpott, Torsten J. (1989): Ökonomische Spurenelemente in der Personalwirtschaftslehre: Ansätze zur Bestimmung ökonomischer Erfolgswirkungen von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59(1989)8: 888-912.
- Gerpott, Torsten J. (1992): Gleichgestelltenbeurteilung: Eine Erweiterung traditioneller Personalbeurteilungsansätze im Unternehmen. In: Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullig (Hrsg.)(1992): 211-254.
- Gibb, Stephen; David Megginson (1993): Inside Corporate Mentoring Schemes: A New Agenda of Concerns. *Personnel Review* 22(1993)1: 40-54.
- Gibbons, Robert; Lawrence F. Katz (1991): Layoffs and Lemons. *Journal of Labor Economics* 9(1991)4: 351-380.
- Gibbons, Robert; Kevin J. Murphy (1990): Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers. *Industrial and Labor Relations Review* 43(1990) special issue: 30-S-51-S.
- Gibbons, Robert; Kevin J. Murphy (1992): Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence. *Journal of Political Economy* 100(1992)3: 468-505.
- Gifford, Adam; Roy W. Kenney (1986): The Production of Information through Labor Market Contests. *Journal of Law, Economics & Organization* 2(1986)2: 305-313.
- Gilson, Ronald J.; Robert H. Mnookin (1989): Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns. *Stanford Law Review* 41(1989): 567-595.

- Gilson, Ronald J.; Robert H. Mnookin (1990): The Implicit Contract for Corporate Law Firm Associates: *Ex Post* Opportunism and *Ex Ante* Bonding. In: Aoki, Masahiko; Bo Gustafsson; Oliver E. Williamson (eds.)(1990): The Firm as a Nexus of Treaties, London: 209-236.
- Glaser, Horst (1980): Informationswert. In: Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Spalten 933-941.
- Granick, David (1975): Organisationsstruktur und Karriereweg von Führungskräften. Der Einsatz von unternehmens- und geschäftsbereichsbezogenen Zentralabteilungen - eine besondere Neuerung amerikanischer Unternehmen. Zeitschrift für Organisation 44(1975)8: 433-439.
- Granovetter, Mark (1986): Labor Mobility, Internal Market, and Job Matching: A Comparison of the Sociological and Economic Approaches. Research in Social Stratification and Mobility 6(1986): 3-39.
- Granovetter, Mark (1995): Getting a Job. A Study of Contacts and Careers. 2. edition Chicago und London: University of Chicago Press.
- Green, Jerry R.; Nancy L. Stokey (1983): A Comparison of Tournaments and Contracts. Journal of Political Economy 91(1983)3: 349-364.
- Greenwald, Bruce C. (1986): Adverse Selection in the Labor Market. Review of Economic Studies 53(1986): 325-347.
- Grieger, Jürgen; Klaus Bartölke (1992): Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen. In: Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullig (Hrsg.)(1992): 67-105.
- Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Handwörterbuch der Organisation. 2.Auflage Stuttgart: Poeschel.
- Grochla, Erwin; Norbert Thom (1980): Organisationsformen, Auswahl von. In: Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Spalten 1494-1517.
- Gunz, Hugh P. (1989): Careers and Corporate Cultures. Managerial Mobility in Large Corporations. Oxford und New York: Blackwell.
- Gunz, Hugh P.; R. Michael Jalland (1996): Managerial Careers and Business Strategies. Academy of Management Review 21(1996): 718-756.
- Hanada, Mitsuyo (1989): The Principle of Competition in Japan's Personnel System. Japanese Economic Studies 17(1989)2: 3-22.
- Hannan, Michael T. J.H. Freeman (1977): The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology. 82(1977): 929-964.
- Haritz, J. (1974): Personalbeurteilung: Ist sie überfordert? Bemerkungen zum Problem der Funktionsüberlastung der Personalbeurteilung. Arbeit und Leistung 28(1974)8: 204-206.

- Harris, Milton; Bengt R. Holmstrom (1982): A Theory of Wage Dynamics. *Review of Economic Studies* 49(1982): 315-333.
- Hartmann, Michael (1996): *Top-Manager. Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Hartog, Joop (1981): Wages and Allocation under Imperfect Information. *The Economist* 129(1981)3: 311-323.
- Hartog, Joop (1986): Allocation and the Earning Function. *Empirical Economics* 11(1986): 97-110.
- Hartog, Joop (1988): An Ordered Response Model for Allocation and Earnings. *Kyklos* 41(1988)1: 113-141.
- Harvard Business Review (1988): Worldwide Executive Mobility. *Harvard Business Review* 66(1988)4: 105-123.
- Helmich, Donald L. (1975): Succession: A Longitudinal Look. *Journal of Business Research* 3(1975)4: 355-364.
- Helmich, Donald L.; Warren B. Brown (1972): Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise. *Administrative Science Quarterly* 17(1972): 371-381.
- Helyar, John; Joann S. Lublin (1998): The Portable CEO. Who Needs an Expert on Widgets to Head a Widget Company? *Wall Street Journal Europe* vom 22.01.1998 40(1988)247: 1 und 7.
- Hentze, Joachim (1991): *Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz*. Bern und Stuttgart: Haupt.
- Hersch, Joni (1995): Optimal 'Mismatch' and Promotions. *Economic Inquiry* 33(1995): 611-624.
- Hoelmann, Wolfram (1989): Langzeitprognose von Aufstiegspotential. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 41(1989)6: 516-525.
- Holmstrom, Bengt R. (1982): Moral Hazard in Teams. *Bell Journal of Economics* 13(1982)2: 324-340.
- Holmstrom, Bengt R.; Jean Tirole (1989): The Theory of the Firm. In: Schmalensee, Richard; Robert D. Willig (eds.)(1989): *Handbook of Industrial Organization Volume I*. Amsterdam u.a.: North-Holland: 61-133.
- Ickes, Barry W.; Larry Samuelson (1987): Job Transfers and Incentives in Complex Organizations: Thwarting the Ratchet Effect. *Rand Journal of Economics* 18(1987)2: 275-286.

- Jacobs, David (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)3: 684-707.
- Jahnke, Bernd (1986): *Betriebliches Recycling. Produktionswirtschaftliche Probleme und betriebswirtschaftliche Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Jensen, Sören (1988): Der Mann von außen. *Manager-Magazin* 18(1988)7: 146-151.
- Jochmann, Walter (1990): *Berufliche Veränderung von Führungskräften*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Johnson, William R. (1978): A Theory of Job Shopping. *Quarterly Journal of Economics* 92(1978): 261-277.
- Jopp, Hans-Dieter (1994): Führungskräfte-Definition in Gesetz, Literatur und betrieblicher Praxis. In: Dahlems, Rolf (Hrsg.)(1994): 1-18.
- Jovanovic, Boyan (1979): Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy* 87(1979)5 part 1: 972-990.
- Jovanovic, Boyan (1984): Matching, Turnover, and Unemployment. *Journal of Political Economy* 92(1984)1: 108-122.
- Kahn, Charles; Gur Huberman (1988): Two-sided Uncertainty and „Up-or-Out“ Contracts. *Journal of Labor Economics* 6(1988)4: 423-444.
- Kanter, Rosabeth Moss (1984): Variations in Managerial Career Structures in High-Technology Firms: The Impact of Organizational Characteristics on Internal Labor Market Patterns. In: Osterman, Paul (ed.)(1984): *Internal Labor Markets*. Cambridge und London: MIT Press: 109-131.
- Katz, Eliakim; Adrian Ziderman (1990): Investment in General Training: the Role of Information and Labor Mobility. *Economic Journal* 100(1990): 1147-1158.
- Keilus, Michael (1992): *Produktions- und kostentheoretische Grundlagen einer Umweltplankostenrechnung*. Köln: Eul.
- Keilus, Michael; Stephan Lengsfeld (1995): *Kostenkontrolle bei mehrstufiger Kuppelproduktion*. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (1995)6: 649-668.
- Kessler, Anke S. (1997): *Optimal Monitoring in Hierarchical Relationships*. Universität Bonn Department of Economics Discussion Paper No. A-550.
- Kienbaum Personalberatungs GmbH (1995): *Fluktuation von Managern. Eine Studie über die Wechselwilligkeit von Führungskräften*. München: masch. verf.

- Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (1995)(Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kilger, Wolfgang (1973): Optimale Produktions- und Absatzplanung. Entscheidungsmodelle für den Produktions- und Absatzbereich industrieller Betriebe. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kirsch, Alexander (1995): Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs. Wiesbaden: DeutscherUniversitätsVerlag.
- Klein, Thomas (1994): Die Einkommenskarriere von Hochschulabsolventen. Ein empirischer Beitrag zur Kontroverse zwischen Humankapitaltheorie und Senioritätsentlohnung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 27(1994)3: 205-211.
- Kleinmann, Martin; Bernd Strauß (1998): Potentialfeststellungs- und Personalentwicklungsinstrumente: Eine Einführung. In: Kleinmann, Martin; Bernd Strauß (1998)(Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie: 9-12.
- Knoeber, Charles R.; Walter N. Thurman (1994): Testing the Theory of Tournaments: An Empirical Analysis of Broiler Production. Journal of Labor Economics 12(1994)2: 155-179.
- Knoll, Leonhard; Jörg Dotzel (1996): Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. Personal (1996)7: 348-353.
- Knoll, Leonhard; Bernhard Koss (1995): Spezifisches Humankapital: Ökonomische Theorie und betriebliche Praxis. Zeitschrift für Personalforschung 9(1995)4: 401-415.
- Kompa, Ain (1990): Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. Die Betriebswirtschaft 50(1990)5: 587-609.
- Koopmann, Günter (1992): Einsetzung von Führungskräften über das Modell „Stufenselektion“ bei den Hauni-Werken. In: Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullig (Hrsg.)(1992): 533-537.
- Kossbiel, Hugo; Thomas Spengler (1995): Personalplanung für Führungskräfte. In: Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (Hrsg.)(1995): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Spalten 1736-1749.
- Kotter, John (1982): The General Manager. New York: Free Press.
- Kräkel, Matthias (1994): Frühstarteffekte in betrieblichen Karrieren. Zeitschrift für Personalforschung 8(1994)4: 419-445.
- Kräkel, Matthias (1995): Beförderungsentscheidungen und verdeckte Spiele in Hierarchien. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 47(1995)1: 25-41.

- Kräkel, Matthias (1997): *Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik*. München und Mering: Hampp.
- Kroch, Eugene A.; Kriss Sjoblom (1994): Schooling as Human Capital or a Signal. Some Evidence. *Journal of Human Resources* 29(1994)1: 156-180.
- Küpper, Willi; Dorothea Alewell (1991): Die ökonomische Analyse von Personalauswahlverfahren. *Wirtschaftsstudium (WISU)* 20(1991)3: 182-186.
- Laffont, Jean-Jacques (1988): Hidden Gaming in Hierarchies: Facts and Models. *Economic Record* 64(1988) Supplement: 295-306.
- Laffont, Jean-Jacques (1990): Analysis of Hidden Gaming in a Three-Level Hierarchy. *Journal of Law, Economics & Organization* 6(1990): 301-324.
- Laing, Derek (1994): Involuntary Layoffs in a Model with Asymmetric Information Concerning Worker Ability. *Review of Economic Studies* 61(1994): 375-392.
- Lambert, Richard A.; David F. Larcker; Keith Weigelt (1993): The Structure of Organizational Incentives. *Administrative Science Quarterly* 38(1993): 438-461.
- Lattmann, Charles (1994): *Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel*. 2. Auflage Heidelberg: Physica.
- Laux, Helmut (1995): *Erfolgssteuerung und Organisation 1. Anreizkompatible Erfolgsrechnung, Erfolgsbeteiligung und Erfolgskontrolle*. Berlin u.a.: Springer.
- Layard, Richard; George Psacharopoulos (1974): The Screening Hypothesis and the Returns to Education. *Journal of Political Economy* 82(1974)5: 985-998.
- Lazear, Edward P. (1986): Raids and Offer Matching. *Research in Labor Economics* 8(1986) Part A: 141-165.
- Lazear, Edward P. (1992): The Job as a Concept. In: Bruns, William J. (ed.) (1992): 183-215.
- Lazear, Edward P. (1995): *Personnel Economics*. Cambridge/Massachusetts: MIT Press.
- Lazear, Edward P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. New York u.a.: Wiley.
- Lazear, Edward P.; Sherwin Rosen (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy* 89(1981)5: 841-864.
- Lemmer, Ruth (1991): Drang zur Mitte. Die Systeme der Leistungsbeurteilung kranken am Willen der Vorgesetzten, mit den Mitarbeitern offen zu reden. *Wirtschaftswoche* Nr.21 vom 17.05.1991: 67.

- Lentz, Brigitta (1988): Wie Manager an die Spitze kommen. *Manager-Magazin* (1988)6: 271-276.
- Leonard, Jonathan S. (1990): Executive Pay and Firm Performance. *Industrial and Labor Relations Review* 43(1990)Special Issue: 13-S-29-S.
- Lessmann, Klaus G. (1980): Personalbeurteilung als Instrument der Führungskräfteentwicklung. Essen: Dissertation.
- Lessmann, Klaus G.; Klaus Paschen (1988): Personalbeurteilung und Personalabteilung. *Personal* (1988)3: 109-113.
- Leupold, Jürgen; Max Murbach (1993): Führungskräfte für morgen. Zürich: Orell Füssli.
- Liebersohn, Stanley; James F. O'Connor (1972): Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review* 37(1972): 117-130.
- Lienert, Gustav A. (1978): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik Band II. 2. Auflage Meisenheim: Hain.
- Lienert, Gustav A. (1986): Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik Band I. 3. Auflage Meisenheim: Hain.
- Lochstampfer, Peter (1980): Funktionale Organisation. In: Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Spalten 756-766.
- London, Michael (1985): *Developing Managers*. San Francisco.
- Long, Phil (1986): Performance Appraisal Revisited. Third IPM Survey. London: Institute of Personnel Management.
- Lubatkin, Michael H.; Kae H. Chung; Ronald C. Rogers; James E. Owers (1989): Stockholder Reactions to CEO Changes in Large Corporations. *Academy of Management Journal* 32(1989)1: 47-68.
- MacDonald, Glenn M. (1980): Person-Specific Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy* 88(1980)3: 578-597.
- MacDonald, Glenn M. (1982): A Market Equilibrium Theory of Job Assignment and Sequential Accumulation of Information. *American Economic Review* 72(1982): 1038-1055.
- MacDonald, Glenn M. (1988): The Economics of Rising Stars. *American Economic Review* 78(1988)1: 155-166.
- MacDonald, Glenn M.; James R. Markusen (1985): A Rehabilitation of Absolute Advantage. *Journal of Political Economy* 93(1985)2: 277-297.

- MacLeod, W. Bentley; James M. Malcomson (1988): Reputation and Hierarchy in Dynamic Models of Employment. *Journal of Political Economy* 96(1988)4: 832-854.
- Main, Brian G. M.; Charles A. III O'Reilly; James Wade (1993): Top Executive Pay: Tournament or Teamwork? *Journal of Labor Economics* 11(1993)4: 606-628.
- Malcomson, James M. (1984): Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets. *Journal of Political Economy* 92(1984)3: 486-507.
- Malcomson, James M. (1986): Rank-Order Contracts for a Principal with Many Agents. *Review of Economic Studies* 53(1986): 807-817.
- Malleskat, Wolfgang (1996): Erfolgs- und Mißerfolgsindikatoren für Führungsnachwuchs. *Personal* (1996)4: 212-214.
- March, James C.; James G. March (1978): Performance Sampling in Social Matches. *Administrative Science Quarterly* 23(1978): 434-453.
- Markham, William T.; Sharon L. Harlan; Edward J. Hackett (1987): Promotion Opportunity in Organizations: Causes and Consequences. *Research in Personnel and Human Resources Management* 5(1987): 223-287.
- Martin, Norman H.; Anselm L. Strauss (1956): Patterns of Mobility Within Industrial Organizations. *Journal of Business* 29(1956)2: 101-110.
- Mayer, Thomas (1960): The Distribution of Ability and Earnings. *Review of Economics and Statistics* 42(1960)2: 189-195.
- McCall, Morgan W. (1992): Developing Executives Through Work Experience. In: Schweiger, David M.; Klaus Papenfuß (eds.)(1992): *Human Resource Planning*. Wiesbaden: 219-229.
- McCall, Morgan W.; Michael M. Lombardo; Ann M. Morrison (1988): The Lessons of Experience. How Successful Executives Develop on the Job. Lexington/Massachusetts und Toronto: D.C. Heath.
- McCauley, Cynthia D.; Lorrina J. Eastman, Patricia J. Ohlott (1995): Linking Management Selection and Development through Stretch Assignment. *Human Resource Management* 34(1995)1: 93-115.
- McChesney, Fred S. (1982): Team Production, Monitoring, and Profit Sharing in Law Firms: An Alternative Hypothesis. *Journal of Legal Studies* 11(1982): 379-393.
- McCormick, E. J.; J. Tiffin (1974): *Industrial Psychology* 6. edition. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Medoff, James L.; Katharine G. Abraham (1980): Experience, Performance, and Earnings. *Quarterly Journal of Economics* 95(1980): 703-736.

- Medoff, James L.; Katharine G. Abraham (1981): Are Those Paid More Really More Productive? The Case of Experience. *Journal of Human Resources* 16(1981)2: 186-216.
- Messmann, Horst (1952): *Anschauliche Theorie der verbundenen Produktion*. Meisenheim und Wien: Westkulturverlag Anton Hain.
- Meyer, Margaret A. (1991): Learning from Coarse Information: Biased Contests and Career Profiles. *Review of Economic Studies* 58(1991): 15-41.
- Meyer, Margaret A. (1994): The Dynamics of Learning with Team Production: Implications for Task Assignment. *Quarterly Journal of Economics* 109(1994): 1157-1184.
- Milgrom, Paul; John Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Milgrom, Paul; Sharon Oster (1987): Job Discrimination, Market Forces, and the Invisibility Hypothesis. *Quarterly Journal of Economics* 102(1987)3: 453-476.
- Mills, D. Quinn (1985): Seniority Versus Ability in Promotion Decisions. *Industrial and Labor Relations Review* 38(1985)3: 421-425.
- Montgomery, James D. (1991): Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *American Economic Review* 81(1991)5: 1408-1418.
- Mori, Pier Angelo (1991): Job Signaling and the Returns to Private Information. *Oxford Economic Papers* 43(1991)3: 351-367.
- Morrison, Robert F.; Roger R. Hock (1986): Career Building: Learning from Cumulative Work Experience. In: Hall, Douglas T. and Associates (eds.)(1986): *Career Development in Organizations*. San Francisco und London: Jossey-Bass.
- Mortensen, Dale T. (1988): Matching: Finding a Partner for Life or Otherwise. *American Journal of Sociology* 94(1988) supplement: S-215-S-240.
- Müller, Wolfgang (1980): Leitungsspanne. In: Grochla, Erwin (Hrsg.)(1980): Spalten 1199-1205.
- Müller-Fürstenberger, Georg (1995): *Kuppelproduktion. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der chemischen Industrie*. Heidelberg: Physica.
- Murphy, Kevin J. (1985): Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis. *Journal of Accounting and Economics* 7(1985): 11-42.
- Murphy, Kevin J. (1986): Incentives, Learning, and Compensation: A Theoretical and Empirical Investigation of Managerial Labor Contracts. *Rand Journal of Economics* 17(1986)1: 59-76.

- Murphy, Kevin R.; Janette N. Cleveland (1995): *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Neubäumer, Renate (1997): „Ausbildung über oder unter Bedarf“ und die Finanzierung der Dualen Ausbildung - Theoretische Erklärungen, empirische Ergebnisse und wirtschaftspolitische Schlußfolgerungen. Manuskript zum Vortrag beim Bildungsökonomischen Ausschuß des Vereins für Socialpolitik. Potsdam im Februar 1997.
- Norburn, David (1989): *The Chief Executive: A Breed Apart*. *Strategic Management Journal* 10(1989): 1-15.
- Norburn, David; Sue Birley (1988): *The Top Management Team and Corporate Performance*. *Strategic Management Journal* 9(1988): 225-237.
- Novos, Ian E. (1995): *Imperfections in Labor Markets and the Scope of the Firm*. *International Journal of Industrial Organization* 13(1995): 387-410.
- o.V. (1996): *Siemens holt Krubasik von McKinsey in den Vorstand*. *Süddeutsche Zeitung* Nr. 221 vom 24.09.1996: 22.
- o.V. (1997): *Die Unternehmensberatung ist oft Sprungbrett für die Karriere*. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Nr. 99 vom 29.04.1997: 27.
- O'Flaherty, Brendan; Aloysius Siow (1991): *Promotion Lotteries*. *Journal of Law, Economics & Organization* 7(1991)2: 401-409.
- O'Flaherty, Brendan; Aloysius Siow (1992): *On the Job Screening, Up or Out Rules, and Firm Growth*. *Canadian Journal of Economics* 25(1992)2: 346-368.
- O'Flaherty, Brendan; Aloysius Siow (1995): *Up-or-Out Rules in the Market for Lawyers*. *Journal of Labor Economics* 13(1995)4: 709-735.
- O'Keefe, Mary; W. Kip Viscusi; Richard J. Zeckhauser (1984): *Economic Contests: Comparative Reward Schemes*. *Journal of Labor Economics* 2(1984)1: 27-56.
- O'Reilly, Charles A. III; Jennifer A. Chatman (1994): *Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success*. *Administrative Science Quarterly* 38(1994): 603-627.
- O'Reilly, Charles A. III; Brian G. Main; Graef S. Crystal (1988): *CEO Compensation as Tournament and Social Comparison: A Tale of Two Theories*. *Administrative Science Quarterly* 33(1988): 257-274.
- Odiore, George S. (1984): *Strategic Management of Human Resources*. San Francisco, Washington und London: Jossey-Bass.
- Oechsler, Walter A. (1997): *Personal und Arbeit*. 6. Auflage. München und Wien: Oldenbourg.

- Oi, Walter Y. (1983): Heterogeneous Firms and the Organization of Production. *Economic Inquiry* 21(1983): 147-171.
- Ornstein, Suzyn; Lynn A. Isabella (1993): Making Sense of Careers: A Review 1989-1992. *Journal of Management* 19(1993)2: 243-267.
- Ortiz, Flora Ida (1982): Career Patterns in Education. Women, Men and Minorities in Public School Administration. New York: Praeger.
- Osterman, Paul (1984): White-Collar Internal Labor Markets. In: Osterman, Paul (ed.)(1984): *Internal Labor Markets*. Cambridge und London: MIT Press: 163-189.
- Osterman, Paul (1987): Choice of Employment Systems in Internal Labor Markets. *Industrial Relations* 26(1987)1: 46-67.
- Ouchi, William G.; John B. Dowling (1974): Defining the Span of Control. *Administrative Science Quarterly* 19(1974): 357-365.
- Pavlik, Ellen L.; Thomas W. Scott; Peter Tiessen (1993): Executive Compensation: Issues and Research. *Journal of Accounting Literature* 12(1993): 131-189.
- Pfeffer, Jeffrey; Yinon Cohen (1984): Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 29(1984):550-572.
- Pfeffer, Jeffrey; Gerald Salancik (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper und Row.
- Pfeiffer, Werner; Enno Weiß (1994): *Lean Management - Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*. 2. Auflage Berlin: Schmidt.
- Pinfield, Lawrence T.; Michelle F. Berner (1994): Employment Systems: Toward a Coherent Conceptualization of Internal Labor Markets. *Research in Personnel and Human Resources Management* 12(1994): 41-78.
- Pippke, Wolfgang; Peter Wolfmeyer (1976): *Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung. Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswertegänge und deren Bestimmungsfaktoren*. Baden-Baden: Nomos.
- Poensgen, Otto H. (1982a): Der Weg in den Vorstand. Die Charakteristiken der Vorstandsmitglieder der Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes. *Die Betriebswirtschaft* 42(1982)1: 3-25.
- Poensgen, Otto H. (1982b): Fluktuation, Amtszeit und weitere Karriere von Vorstandsmitgliedern. Eine Untersuchung zu Aktiengesellschaften des Verarbeitenden Gewerbes. *Die Betriebswirtschaft* 42(1982)2: 177-195.

- Posth, Martin (1990): Internationale Personalentwicklung bei Volkswagen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (1990)5: 369-378.
- Preisendörfer, Peter (1987): Organisationale Determinanten beruflicher Karrieremuster. Theorieansätze, methodische Zugangswege und empirische Befunde. Soziale Welt 38(1987): 211-226.
- Prendergast, Canice (1992): The Insurance Effect of Groups. International Economic Review 33(1992)3: 567-581.
- Prendergast, Canice (1993): The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition. Quarterly Journal of Economics 105(1993): 523-534.
- Prendergast, Canice; Robert Topel (1993): Discretion and Bias in Performance Evaluation. European Economic Review 37(1993): 355-365.
- Prescott, Edward C.; Michael Visscher (1980): Organization Capital. Journal of Political Economy 88(1980)3: 446-461.
- Pucik, Vladimir (1991): Promotion Patterns in a Japanese Trading Company. Japanese Economic Studies 19(1991): 37-55.
- Pull, Kerstin (1996): Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung. München und Mering: Hampp.
- Putterman, Louis (1983)(ed.): The Economic Theory of the Firm. A Reader. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.
- Rajagopalan, Nandini; Deepak K. Datta (1996): CEO Characteristics: Does Industry Matter? Academy of Management Journal 39(1996)1: 197-215.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (1996): RKW-Handbuch Personalplanung. 3. Auflage Neuwied, Kriftel und Berlin: Luchterhand.
- Rehberg, Jürgen (1973): Wert und Kosten von Informationen. Frankfurt/Main: Dissertation.
- Reilly, Kevin T. (1995): Human Capital and Information. The Employer Size-Wage Effect. Journal of Human Resources 30(1995): 1-18.
- Reinganum, Marc R. (1985): The Effect of Executive Succession on Stockholder Wealth. Administrative Science Quarterly 30(1985): 46-60.
- Ricard I Costa, Joan E. (1988): Managerial Task Assignment and Promotions. Econometrica 56(1988)2: 449-466.
- Riebel, Paul (1955): Die Kuppelproduktion. Betriebs- und Marktprobleme. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Riebel, Paul (1971): Zur Programmplanung bei Kuppelproduktion. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 23(1971): 733-775.

- Riebel, Paul (1981): Produktion III: einfache und verbundene. In: Albers, Willi u.a. (Hrsg.)(1981): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft Band 6. Stuttgart u.a.: Fischer u.a.: 295-310.
- Riebel, Paul (1996): Kuppelproduktion. In: Kern, Werner; Hans-Horst Schröder; Jürgen Weber (Hrsg.)(1996): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft Band VII. 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Spalten 992-1004.
- Riley, John (1979): Testing the Educational Screening Hypothesis. *Journal of Political Economy* 87(1979)5 part 2: S227-S252.
- Rippe, Wolfgang (1974): Die Fluktuation von Führungskräften in der Wirtschaft. Berlin: Duncker&Humblot.
- Rompelberg, Heike (1997): Nachfolgemanagement auf mittlerer Führungsebene: ein personalwirtschaftlicher und organisationspsychologischer Ansatz. Lohmar und Köln: Eul.
- Rosen, Sherwin (1972): Learning by Experience as Joint Production. *Quarterly Journal of Economics* 86(1972): 366-382.
- Rosen, Sherwin (1978): Substitution and Division of Labour. *Economica* 45(1978): 235-250.
- Rosen, Sherwin (1981): The Economics of Superstars. *American Economic Review* 71(1981): 845-858.
- Rosen, Sherwin (1982): Authority, Control, and the Distribution of Earnings. *Bell Journal of Economics* 13(1982): 311-323.
- Rosen, Sherwin (1986): Prizes and Incentives in Elimination Tournaments. *American Economic Review* 76(1986)4: 701-715.
- Rosen, Sherwin (1992): Contracts and the Market for Executives. In: Wernin, Lars; Haus Wijkander (eds.)(1992): *Contract Economics*. Oxford: 181-211.
- Rosenbaum, James E. (1979): Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. *Administration Science Quarterly* 24(1979): 220-241.
- Rosenbaum, James E. (1984): *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Orlando u.a.: Academic Press.
- Rosenbaum, James E. (1989): Organization Career Systems and Employee Misperception. In: Arthur, Michael B.; Douglas T. Hall; Barbara S. Lawrence (eds.)(1989): 329-353.
- Ross, Stephen; Paul Taubman; Michael Wachter (1981): Learning by Observing and the Distribution of Wages. In: Rosen, Sherwin (edt.)(1981): *Studies in Labor Markets*. Chicago: University of Chicago Press: 359-386.

- Roth, Philip L.; Craig A. BeVier; Fred S. Switzer III (1996): Meta-Analyzing the Relationship Between Grades and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 81(1996)5: 548-556.
- Rudolph, Hagen (1995): Entlohnung und Aufstieg von Mitarbeitern in japanischen Großunternehmen. Leistungsprinzip statt Senioritätsprinzip. *Industrielle Beziehungen* 2(1995)4: 444-472.
- Rummler, Hans-Michael (1991): Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für die Weiterbildung von Führungskräften. Frankfurt u. a: Peter Lang.
- Sadowski, Dieter (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Stuttgart: Poeschel.
- Sadowski, Dieter (1984): Der Handel mit Sozialleistungen - Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik. *Die Betriebswirtschaft* 44(1984): 579-590.
- Sadowski, Dieter (1991): Selbstbindung: eine strategische Option in den Arbeitsbeziehungen? In: Semlinger, K. (Hrsg.)(1991): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Frankfurt und New York: Campus: 93-110.
- Sadowski, Dieter; Michael Schröder (1992): Freiwillige Publizität und personalpolitische Reputation. *Quint-Essenzen* Nr. 23. Trier: masch. verf.
- Sadowski, Dieter; Kerstin Pull (1997): Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: erfolgsorientierte vs. verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie. *Die Betriebswirtschaft* 57(1997)2: 149-164.
- Sah, Raaj Kumar; Joseph E. Stiglitz (1986): The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies. *American Economic Review* 76(1986)4: 716-727.
- Saliger, Edgar (1993): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie: Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen. 3. Auflage München und Wien: Oldenbourg.
- Salop, Joanne; Steven Salop (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics* 90(1976): 619-627.
- Sattinger, Michael (1975): Comparative Advantage and the Distributions of Earnings and Abilities. *Econometrica* 43(1975)3: 455-468.
- Schauenberg, Bernd (1985): Der Verlauf von Informationswertfunktionen. In: Ballwieser, Wolfgang; Karl-Heinz Berger (Hrsg.)(1985): *Information und Wirtschaftlichkeit*. Wiesbaden: Gabler: 229-251.
- Schauenberg, Bernd (1996): Personalwirtschaftslehre und ökonomische Theorie. In: Weber, Wolfgang (Hrsg.)(1996): *Grundlagen der Personalwirtschaft. Theorien und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler: 341-372.

- Scherer, Hans-Peter (1990a): Fehlentwicklung. *Management Wissen* (1990)12: 44-45.
- Scherer, Hans-Peter (1990b): Schlupflöcher in der Aufstiegsbarriere. *Management Wissen* (1990)10: 160-167.
- Schermerhorn, John R.; James G. Hunt; Richard N. Osborn (1995): *Basic Organizational Behavior*. New York u.a.: Wiley&Sons.
- Schettgen, Peter (1992): Über den Hinter-Sinn der Mitarbeiterbeurteilung: Eine Kritik aus unternehmenskultureller Perspektive. In: Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullig (Hrsg.)(1992): 107-141.
- Schmidt, Reinhard H.; Gabriel Schor (1987): Modell und Erklärung in den Wirtschaftswissenschaften. In: Schmidt, Reinhard H.; Gabriel Schor (Hrsg.)(1987): *Modelle in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler: 9-36.
- Schmidt, Rudi (1992): *Suche und Auswahl von Führungskräften*. Wiesbaden: Forkel.
- Schmidtchen, Dieter (1980): *Theorie der Kuppelproduktion nebst einer Anwendung auf den Umweltschutz (I)*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Studium WISU (1980)6: 287-291.
- Schnell, Rainer; Paul B. Hill; Elke Esser (1992): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 3. Auflage München und Wien: Oldenbourg.
- Schoenfeldt, Lyle F.; Joseph A. Steger (1989): Identification and Development of Management Talent. *Research in Personnel and Human Resources Management* 7(1989): 121-181.
- Scholz, Christian (1993a): *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. 3. Auflage München: Vahlen.
- Scholz, Christian (1993b): Matrix-Organisation. In: Frese, Erich (Hrsg.)(1993): Spalten 1302-1315.
- Schreyögg, Georg (1995): Führungstheorien-Situationstheorie. In: Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (Hrsg.)(1995): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel: Spalten 993-1005.
- Schuler, Heinz (1996): *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, Heinz (Hrsg.)(1991): *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, Heinz; Dörte Frier; Monika Kauffmann (1993): *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Selbach, Ralf; Karl-Klaus Pullig (Hrsg.)(1992): *Handbuch Mitarbeiterbeurteilung*. Wiesbaden: Gabler.

- Seng, Peter (1989): Informationen und Versicherungen. Produktionstheoretische Grundlagen. Wiesbaden: Gabler.
- Sheridan, John E.; John W. Slocum Jr.; Richard Buda; Richard C. Thompson (1990): Effects of Corporate Sponsorship and Departmental Power on Career Tournaments. *Academy of Management Journal* 33(1990)3: 578-602.
- Shetty, Y. K.; Newman S. Peery (1976): Are Top Executives Transferable Across Companies? *Business Horizons* 19(1976)3: 23-28.
- Shughart II, William F.; Brain L. Goff (1992): Fields of Dreams: on the Construction of Professional Baseball Talent in Colleges and Minor Leagues. *Advances in the Economics of Sports* 1(1992): 91-114.
- Sichermann, Nachum; Oded Galor (1990): A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy* 98(1990)1: 169-192.
- Siebert, Horst (1974): Ökonomie der Umwelt: Ein Überblick. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 188(1974): 119-151.
- Siegel, Sidney R. (1993): Relationships Between Current Performance and Likelihood of Promotion for Old Versus Young Workers. *Human Resource Development Quarterly* 4(1993)1: 39-50.
- Simon, Herbert (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung. 3. Auflage Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Siow, Aloysius (1994): Hierarchical Careers. *Industrial Relations* 33(1994)1: 83-105.
- Sonnenfeld, Jeffrey A.; Maury A. Peiperl (1988): Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. *Academy of Management Review* 13(1988)4: 588-600.
- Sonnenfeld, Jeffrey A.; Maury A. Peiperl; John P. Kotter (1988): Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: A Career Systems View. *Human Resource Management* 27(1988)4: 369-388.
- Speck, Peter: Effiziente Personalbeurteilung. *Personal* (1988)7: 284-287.
- Spence, Michael (1973): Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics* 87(1973): 355-374.
- Spence, Michael (1981): Signaling, Screening, and Information, in: Rosen, Sherwin (ed.)(1981): *Studies in Labor Markets*, Chicago: Chicago University Press: 319-357.
- Spießhofer, Ulrich (1991): Ingenieure im europäischen Management. Karrieren von Ingenieuren im Topmanagement von europäischen Industrieunternehmen. Düsseldorf: VDI.

- Spilerman, Seymour (1986): Organizational Rules and the Feature of Work Careers. *Research in Social Stratification and Mobility* 5(1986): 41-102.
- Spurr, Stephen J. (1987): How the Market Solves an Assignment Problem: The Matching of Lawyers with Legal Claims. *Journal of Labor Economics* 5(1987)4 part 1: 502-532.
- Spurr, Stephen J.; William Barber (1994): The Effect of Performance on a Worker's Career: Evidence from Minor League Baseball. *Industrial and Labor Relations Review* 47(1994)4: 692-708.
- Stackelberg, Heinrich von (1932): *Grundlagen einer reinen Kostentheorie*. Wien: Julius Springer.
- Stehle, Willi; Erich Barthel (1984): Lohnen sich psychologische Auswahlverfahren? Eine Kosten-Nutzen-Analyse. *Personalwirtschaft* (1984)11: 381-386.
- Stelzer, Josef (1989): Im Dunstkreis der Macht. *Management Wissen* (1989)3: 101-105.
- Stigler, George J. (1962): Information in the Labor Market. *Journal of Political Economy* 70(1962): 94-105.
- Storey, John (1990): *Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research - Part II: Profiles and Contexts*. *Personnel Review* 19(1990)1: 3-11.
- Stopp, Udo (1993): *Betriebliche Personalwirtschaft: zeitgemäße Personalarbeit - Notwendigkeit für jedes Unternehmen*. 19. Auflage Stuttgart: Taylorix.
- Streim, Hannes (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 34(1982)2: 128-146.
- Strutz, Hans (Hrsg.)(1993): *Handbuch Personalmarketing*. 2. Auflage Wiesbaden: Gabler.
- Swinyard, Alfred W.; Floyd A. Bond (1980): Who Gets Promoted? *Harvard Business Review* 58(1980)5: 6-18.
- Tachibanaki, Toshiaki (1988): Education, Occupation, Hierarchy and Earnings. *Economics of Education Review* 7(1988)2: 221-229.
- Taubman, Paul J.; Terence J. Wales (1973): Higher Education, Mental Ability, and Screening. *Journal of Political Economy* 81(1973): 28-55.
- Teece, David (1983): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. In: Putterman, Louis (edt.)(1983): 250-265.
- Thompson, Paul H.; Kate L. Kirkham; Joan Dixon (1985): Warning: The Fast Track May Be Hazardous to Organizational Health. *Organizational Dynamics* 14(1985): 21-33.

- Thorborg, Heiner (1993): Direktansprache. In: Strutz, Hans (Hrsg.)(1993): 297-302.
- Thornton, George C. III, Barbara B. Gaugler; Douglas B. Rosenthal; Cynthia Bentson (1992): Die prädiktive Validität des Assessment Centers - eine Metaanalyse. In: Schuler, Heinz; Willi Stehle (Hrsg.)(1992): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. 2. Auflage Göttingen und Stuttgart: Hofgrede/Verlag für Angewandte Psychologie: 36-60.
- Tillmann, Karl Heinz (1954): Die Bewertung von marktpreislosen Kuppelprodukten in der Kostenrechnung der chemischen Industrie. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 6(1954): 156-172.
- Tirole, Jean (1986): Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. *Journal of Law, Economics & Organizations* 2(1986)2: 181-214.
- Turner, Ralph (1960): Modes of Social Ascent Through Education: Sponsored and Contest Mobility. *American Sociological Review* 25(1960): 855-867.
- Useem, Michael; Jerome Karabel (1986): Pathways to the Top Corporate Management. *American Sociological Review* 5(1986): 184-200.
- Vardi, Yoav (1992): Managerial Promotions in a Public Agency: Implications for Second Careers. *Journal of Career Management* 4(1992): 21-29.
- Veiga, John F. (1981): Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal* 24(1981)3: 566-578.
- Veiga, John F. (1983): Mobility Influences During Managerial Career Stages. *Academy of Management Journal* 26(1983)1: 64-85.
- Veil, Cornelia (1995): Wohin geht die Assessment-Center-Entwicklung? *Zeitschrift für Personalforschung* 9(1995)4: 380-400.
- Wachter, Michael L.; Randall D. Wright (1990): The Economics of Internal Labor Markets. *Industrial Relations* 29(1990)2: 240-262.
- Wagner, W. Gary; Jeffrey Pfeffer; Charles A. O'Reilly III (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. *Administrative Science Quarterly* 29(1984): 74-92.
- Waldman, Michael (1984a): Worker Allocation, Hierarchies and the Wage Distribution. *Review of Economic Studies* 51(1984): 95-109.
- Waldman, Michael (1984b): Job Assignments, Signalling, and Efficiency. *Rand Journal of Economics* 15(1984)2: 255-267.
- Waldman, Michael (1990): Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective. *Journal of Labor Economics* 8(1990)2: 230-250.

- Waldman, Michael (1991): Ex Ante Versus Ex Post Optimal Promotion Rules. Stanford Institute for Theoretical Economics, Stanford University California Technical Report No. 28.
- Weber, Dieter; Margit Popp (1989): Manager im Dauertest. *Management Wissen* (1989)8: 21-31.
- Weber, Hajo (1994)(Hrsg.): *Lean Management - Wege aus der Krise*. Wiesbaden: Gabler.
- Weick, Karl E. (1976) Educational Organization as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21(1976): 1-19.
- Weinert, Ansfried B. (1991): Möglichkeiten der Früherkennung von Führungstalent im außerfachlichen Bereich: Arbeiten zum „Deutschen CPI“. *Zeitschrift für Personalforschung* 4(1991)1: 53-62.
- Weinert, Ansfried B. (1992): Potentialerkennung bei Führungskräften: Ein neues Verfahren zur Identifikation von Führungstalent. *Personalführung* (1992)11: 902-910.
- Weiss, Andrew (1995): Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages. *Journal of Economic Perspectives* 9(1995)4: 133-154.
- Welge, Martin K. (1992): Führungskräfte. In: Gaugler, Eduard; Wolfgang Weber (Hrsg.)(1992): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 2. Auflage Stuttgart: Poeschel: Spalten 937-946.
- Wenk, Martin (1993): *Die Beurteilung des Potentials von Führungskräften durch Linienvorgesetzte*. St. Gallen: IKU.
- White, Michael C.; Mark Smith; Tim Barnett (1994): A Typology of Executive Career Specialization. *Human Relations* 47(1994)5: 473-485.
- Wholey, Douglas R. (1985): Determinants of Firm Internal Labor Markets in Large Law Firms. *Administrative Science Quarterly* 30(1985): 318-335.
- Williamson, Oliver E.; Michael L. Wachter; Jeffrey E. Harris (1975): Understanding the Employment Relation: the Analysis of Idiosyncratic Exchange. *Bell Journal of Economics* 6(1975)1: 250-278.
- Willis, Robert J. (1986): Wage Determinants: A Survey and Reinterpretation of Human Capital Earning Functions. Ashenfelder, O.; Richard Layard (eds.)(1986): *Handbook of Labor Economics Volume I*. Amsterdam: Elsevier: 525-602.
- Windolf, Paul; Hans-Willy Hohn (1984): *Arbeitsmarktchancen in der Krise*. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Wolpin, Kenneth I. (1977): Education and Screening. *American Economic Review* 67(1977): 949-958.

- Womack, James P.; Daniel T. Jones; Daniel Roos (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology*. Frankfurt und New York: Campus.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization. Theory and Practice*. London/New York/Toronto: Oxford University Press.
- Worischek, Gerd; Jürgen Deller (1994): *Führungskräfteentwicklung*. In: Dahlems, Rolf (Hrsg.)(1994): 130-155.
- Yukl, Gary (1989): *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management* 15(1989)2: 251-289.
- Zajac, Edward J. (1990): *CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis*. *Strategic Management Journal* 11(1990): 217-230.
- Zapf, Wolfgang (1964): *Führungsgruppen in West- und Ostdeutschland*. In: Zapf, Wolfgang (Hrsg.)(1964): *Beiträge zur Analyse der deutschen Oberschicht. Studien und Berichte aus dem soziologischen Seminar der Universität Tübingen Studien 3*: 3-32.
- Zimmermann, Gebhard (1972): *Untersuchungen zur Preistheorie der Mehrproduktunternehmung bei Nachfrage- und Kostenverbund*. Münster: Dissertation.

Umfrage der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Zusammenarbeit mit der Universität Köln
GEWINNUNG UND MOTIVATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Der Gewinnung und Motivation qualifizierter Führungskräfte wird in der Zukunft eine steigende Bedeutung zur Sicherung des Unternehmenserfolges zukommen. Gleichzeitig zeigen sich schon jetzt deutliche Anzeichen von Bedarfsdeckungsproblemen bei zahlreichen Unternehmen. Um mehr über die Probleme und Chancen der betrieblichen Praxis der Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften zu erfahren, bitten wir Sie um Ihre Beteiligung an dieser Umfrage. Die Umfrageergebnisse werden Ihnen nach Auswertung der Untersuchung übersandt werden.

I. Angaben zu Ihrem Unternehmen

Wirtschaftszweig _____

Standort des Unternehmens (Postleitzahl) _____

Seit wann besteht Ihr Unternehmen? seit _____ (Jahr)

Anzahl der Mitarbeiter am 31.12.1996 _____

davon Führungskräfte (insgesamt) _____

Führungskräfte der 1. Ebene (z.B. Vorstand, Geschäftsführer) _____

Führungskräfte der 2. Ebene* (z.B. Hauptabteilungs-, Spartenleiter) _____

Führungskräfte der 3. Ebene* (z.B. Abteilungs-, Betriebsleiter) _____

Nachwuchsführungskräfte* _____
 *(falls vorhanden)

Wie hat sich die Zahl der Führungskräfte in Ihrem Unternehmen in den letzten 10 Jahren in der Tendenz entwickelt?

	stark steigend	stark fallend
1987 bis 1991	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○
seit 1992	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○
Einschätzung für die nächsten 2 Jahre	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○

II. Angaben zur Organisationsstruktur

1. Beurteilen Sie auf einer Skala die folgenden Merkmale der Organisation Ihres Unternehmens, um uns einen Eindruck bezüglich der Organisationsstruktur zu ermöglichen (Bitte entsprechend ankreuzen).

	sehr stark ausgeprägt	sehr schwach ausgeprägt	in unserem Unternehmen nicht relevant
Abgrenzung nach Funktionsbereichen	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○	○
Abgrenzung nach Geschäftsbereichen/Sparten	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○	○
Verteilung von Führungsaufgaben auf unterschiedliche Ebenen	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○	○
Hierarchischer Aufbau	○.....○.....○.....○.....○	○.....○.....○.....○.....○	○

2. Sind in Ihrem Unternehmen in den letzten 10 Jahren, zum Beispiel im Rahmen von „lean management“, Hierarchieebenen abgebaut worden?

Ja ○ Nein ○

wenn „Ja“: wie viele Ebenen wurden in Produktion („Linie“) und Verwaltung („Stab“) abgebaut?

Anzahl der Ebenen in.....a) Produktion vorher _____ Ebenen nachher _____ Ebenen

b) Verwaltung vorher _____ Ebenen nachher _____ Ebenen

Bitte senden Sie den Fragebogen BIS ZUM 12. Februar 1998 zurück an Herrn Hagedom, BDA, Gustav-Heinemann-Ufer 72, 50968 Köln (adressierter Umschlag liegt bei)
 Bei Rückfragen: 0221 3795-172; FAX 0221 3795-297 e-m@il: J.Hagedom@bda-online.de

Umfrage der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Zusammenarbeit mit
der Universität Köln
GEWINNUNG UND MOTIVATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

III. Gewinnung und Entwicklung von Führungskräften

1. Wie schätzen Sie die Probleme Ihres Unternehmens ein, den Personalbedarf bei Führungskräften zu decken?

keine Probleme große Probleme

2. Führungspositionen kann man grundsätzlich über den externen Arbeitsmarkt (von außen) oder aus den eigenen Reihen (auch innerhalb des Konzerns oder der Holding) besetzen. Wie häufig rekrutiert Ihr Unternehmen von außen?

Ausschließlich Nie

3. Wie hoch ist der Anteil extern rekrutierter Führungskräfte je Ebene in Ihrem Unternehmen (gegebenenfalls schätzen)?

1. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene weiß nicht
2. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene
3. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene

4. Wie hoch ist die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (auch im Konzernverbund) der Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen (gegebenenfalls schätzen)?

1. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene weiß nicht
2. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene
3. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene

5. Wie groß ist der Anteil der Führungskräfte, die Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren verlassen haben und zu einem anderen Unternehmen (außerhalb des Konzerns) gewechselt sind (geschätzt)?

GESAMT _____% weiß nicht
1. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene
2. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene
3. Ebene _____% der Führungskräfte dieser Ebene
Nachwuchsführungskräfte _____%

6. Wie schätzen Sie das Einkommensniveau für Führungskräfte in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum allgemeinen Einkommensniveau (*der jeweiligen Ebene*) innerhalb der Branche ein?

relativ hoch relativ niedrig

Gesamt

1. Ebene

2. Ebene

3. Ebene

Nachwuchsführungskräfte

Bitte senden Sie den Fragebogen BIS ZUM 12. Februar 1998 zurück an Herrn Hagedorn, BDA, Gustav-Heinemann-Ufer 72, 50968 Köln (*adressierter Umschlag liegt bei*)
Bei Rückfragen: 0221 3795-172; FAX 0221 3795-297 e-m@il: J.Hagedorn@bda-online.de

Umfrage der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in Zusammenarbeit mit
der Universität Köln

GEWINNUNG UND MOTIVATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

7. In welchem Umfang wird Arbeitsplatz-Rotation innerhalb Ihres Unternehmens für
Führungskräfte und Nachwuchskräfte systematisch durchgeführt?

	für alle	überhaupt nicht
für Führungskräfte	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
für Nachwuchskräfte	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Gibt es in Ihrem Unternehmen „besondere“ Arbeitsplätze für Nachwuchskräfte (z.B.
Assistentenstellen oder Arbeitsplätze in Projektteams) die als Sprungbrett für die weitere
Karriere gelten?

Ja Nein

Wenn „Ja“, wie groß ist der Anteil dieser Arbeitsplätze an der Gesamtzahl
der Arbeitsplätze für Nachwuchsführungskräfte? _____% der Arbeitsplätze

9. Wer ist in Ihrem Unternehmen zuständig für die Beförderungsentscheidungen bei
Führungskräften?

	ausschließlich zuständig	nicht beteiligt
die Geschäftsleitung	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Personalabteilung	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der unmittelbare Vorgesetzte	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der nächsthöhere Vorgesetzte	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
der Vorgesetzte der Zielposition	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sonstige, und zwar _____	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wir Danken Ihnen für Ihre Beteiligung

Bitte senden Sie den Fragebogen BIS ZUM 12. Februar 1998 zurück an Herrn
Hagedorn, BDA, Gustav-Heinemann-Ufer 72, 50968 Köln (adressierter Umschlag liegt bei)
Bei Rückfragen: 0221 3795-172; FAX 0221 3795-297 e-m@il: J.Hagedorn@bda-online.de

Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik

Herausgegeben von Uschi Backes-Gellner und Matthias Kräkel

- Band 1: *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
ISBN 3-87988-332-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998,
188 S., DM 42.80
- Band 2: *Uschi Backes-Gellner, Matthias Kräkel, Christian Grund (Hg.):*
**Entlohnung und Arbeitszeitgestaltung im Rahmen betrieblicher
Personalpolitik.**
Beiträge zum 2. Köln-Bonner Kolloquium zur Personalökonomie
ISBN 3-87988-391-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999,
203 S., DM 44.40, EURO 22.70

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

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.

Matthias Kräkel: Ökonomische Analyse der betrieblichen Karrierepolitik

International vergleichende Schriften zur Personalökonomie und Arbeitspolitik, hrsg. von Rolf Birk und Dieter Sadowski, Band 8

ISBN 3-87988-403-X, Rainer Hampp Verlag, 2., überarb. Auflage 1999, 430 S., DM 73.45, EURO 37.25

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.

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.

Hugo Kossbiel (Hg.): Modellgestützte Personalentscheidungen 3

ISBN 3-87988-381-5, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 175 S., DM 44.40

Das betriebliche „Personalwesen“ ist traditionell ein Bereich, in dem die Praxis mehr auf gesunden Menschenverstand und Fingerspitzengefühl setzt als auf wissenschaftliche Erkenntnisse und methodisches Wissen. An diesem Zustand ist die „Theorie“ nicht schuldlos, da sie sich der „Praxis“ allzu häufig in einer Weise nähert, die sie nur in einem sehr einschränkenden Sinne attraktiv macht: Eine seltsame Mischung aus fehlgeleiteter Praxisorientierung und erwerbswirtschaftlich motiviertem Mimikry ist nicht selten der Grund dafür, daß der Praxis das als wissenschaftliche Erkenntnis angeboten wird, was sie selbst herausgefunden hat und was sie sich „aus berufenem Mund“ gern noch einmal bestätigen läßt.

Es ist wohl dieser unbefriedigende Zustand des Theorie-Praxis-Verhältnisses, der junge Wissenschaftler und wissenschaftsverbundene Praktiker dazu geführt hat, gemeinsam über personalwirtschaftliche Probleme und ihre theoriegeleitete bzw. modellgestützte Lösung nachzudenken. Die vorliegenden Aufsatzsammlungen enthalten dazu einschlägige Beiträge, die jeweils im Herbst 1996, 1997 bzw. 1998 auf den Workshops an der Universität Frankfurt präsentiert wurden.

Führungskräftebeschaffung

eine informationsökonomische Analyse alternativer Rekrutierungswege mit Hilfe produktionstheoretischer Überlegungen

Unternehmen greifen bei der Besetzung von Vakanzen im Führungskräftebereich in unterschiedlichem Maße auf interne Beförderungen und Rekrutierungen vom externen Arbeitsmarkt zurück. Ein Vorteil einer internen Beförderungspolitik liegt in der Reduktion des Fehlbesetzungsrisikos begründet, da die Eignung der eigenen Nachwuchskräfte besser eingeschätzt werden kann als die Eignung externer Bewerber. Die vorliegende Arbeit zeigt, daß dieser Informationsvorsprung je nach Unternehmenskontext unterschiedlich groß ist und somit Unterschiede im Rekrutierungsverhalten zwischen Unternehmen aus Unterschieden in der Informationssammlung resultieren.

Die theoretische Begründung erfolgt auf der Basis des Modells der Verbundproduktion, in dem Informationen bezüglich der Fähigkeiten der Arbeitnehmer als Nebenprodukte interpretiert werden. Die empirischen Ergebnisse stützen sich auf eine repräsentative Befragung deutscher Unternehmen.

Dr. Heiko Weckmüller, Jg. 1968, studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Trier und war von 1995 bis 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln (Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner).



206\$00250961

