

Kretschmer, Anne

Working Paper

Suchmöglichkeiten am Arbeitsmarkt: Zur Bedeutung von Arbeitsvermittlungsorganisationen

Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung, No. 2

Provided in Cooperation with:

University of Münster, Münster Center for Economic Policy (MEP)

Suggested Citation: Kretschmer, Anne (2004) : Suchmöglichkeiten am Arbeitsmarkt: Zur Bedeutung von Arbeitsvermittlungsorganisationen, Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung, No. 2, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung (CAWM), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51307>

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.

Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung

Nr. 2 (2004)

Suchmöglichkeiten am Arbeitsmarkt
—
**Zur Bedeutung von Arbeitsvermittlungs-
organisationen**

Anne Kretschmer

Diplomvolkswirtin Anne Kretschmer
Institut für Genossenschaftswesen
e-mail: anne.kretschmer@ifg-muenster.de

Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung Münster (CAWM)
Am Stadtgraben 9, D-48143 Münster
www.cawm.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Empirische Beobachtungen zur Arbeitsplatz- und Mitarbeitersuche.....	2
2.1	Wege der Arbeitsplatz- und Mitarbeitersuche	2
2.2	Empirische Bedeutung der verschiedenen Suchkanäle.....	3
3	Theoretische Untersuchung der Wahl des Suchkanals	6
3.1	Das Rentabilitätskalkül der Arbeitmarktteilnehmer	6
3.2	Auswirkungen der Suche auf das Rentabilitätskalkül.....	13
3.2.1	Matchingqualität.....	13
3.2.2	Bequemlichkeit der Suche	14
3.3	Die optimale Wahl des Suchkanals für verschiedene Arbeitmarkttakteure	16
4	Zusammenfassung und Ausblick	20
	Literaturverzeichnis	21

1 Einleitung

Die Suche nach einem Arbeitsplatz und auch die Suche nach einem neuen Mitarbeiter sind komplexe Prozesse. So muss ein Arbeitsuchender zunächst anhand seiner Interessen, aber auch seiner Schwächen, realistische Berufsziele herausarbeiten. Arbeitsuchender und Unternehmen müssen ein Anforderungsprofil für den jeweiligen Transaktionspartner entwickeln, um zu wissen, nach *was* auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden soll. Anschließend ist die Frage zu lösen, *wie* gesucht werden soll. Hierzu stehen den Akteuren verschiedene Möglichkeiten offen. Neben der Aufgabe von Zeitungsinseraten oder der Suche über Freunde und Bekannte können sie beispielsweise den Weg über Organisationen wie das Arbeitsamt oder private Stellenvermittlungen wählen. Nach der Entscheidung, *wie* gesucht wird, muss zuletzt eine Entscheidung darüber getroffen werden, *wann* die Suche gestoppt werden soll.¹ Es muss hierbei festgelegt werden, in welchem Umfang die Suche betrieben und nach welchen Kriterien sie beendet wird.²

Die Arbeitsuche ist somit mit zahlreichen Entscheidungsproblemen verknüpft, welche Raum bieten für ineffiziente Entscheidungen von Seiten der Arbeitsmarktakteure. Arbeitsvermittlungsorganisationen können jedoch bei einer effizienten Arbeitsuche helfen und ihren Kunden in deren Entscheidungsfindung mit Fach- und Menschenkenntnis zur Seite stehen.

Ziel dieses Arbeitspapier ist es, die Rolle der verschiedenen Suchwege auf dem Arbeitsmarkt zu analysieren und herzuleiten, ob der Rückgriff auf intermediäre Vermittlungsorganisationen wie die Bundesagentur für Arbeit oder private Arbeitsvermittler bei der Arbeitsuche von Vorteil ist. Hierzu wird im zweiten Kapitel die Bedeutsamkeit der Arbeitsvermittlungsorganisationen am Arbeitsmarkt zunächst empirisch und im Anschluss daran im dritten Kapitel theoretisch untersucht. Dabei wird auf ein die Transaktionskosten eines Arbeitsverhältnisses berücksichtigenden Kosten-Nutzen-Kalkül zurückgegriffen. Mit Hilfe zweier bedeutender Suchkriterien – der Qualität des Matches und der Bequemlichkeit der Suche – wird hergeleitet, inwiefern die Wahl des Suchkanals den Nettonutzen eines Arbeitsmarktakteurs beeinflussen kann. Hiernach kann die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Suchwege in Hinblick auf die unterschiedlichen Kriterien belegt und Schlussfolgerungen für die optimale Suchkanalwahl gezogen werden.

¹ Diesen Fragen widmet sich bereits die sequentielle Suchtheorie. Vgl. beispielhaft MORTENSEN (1986), S. 851 ff.

² Hierzu werden von den beschränkt rationalen Individuen Anspruchsniveaus gebildet, die sie in ihrer Suche erreichen wollen. Vgl. hierzu das von SIMON entwickelte Satisficing-Modell in SIMON (1957), Kap. 14.

2 Empirische Beobachtungen zur Arbeitsplatz- und Mitarbeitersuche

Der Suchprozess spielt eine wichtige Rolle für ein erfolgreiches Matching zwischen Arbeitsanbieter und Arbeitsnachfrager. Arbeitnehmer oder Arbeitslose, welche eine neue Stelle suchen, können sich verschiedener Suchkanäle bedienen. Ebenso besitzen Arbeitgeber unterschiedliche Suchmöglichkeiten. Diese vielfältigen Suchwege aufzuzeigen und anschließend in ihrer empirischen Bedeutung darzustellen, ist das Ziel dieses Kapitels.

2.1 Wege der Arbeitsplatz- und Mitarbeitersuche

Zum einen gibt es *formelle* Wege der Informationsvermittlung. Diese sind generell allen interessierten Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugänglich und werden von eigens für die Informationsvermittlung institutionalisierten Akteuren angeboten. Zum anderen existieren *informelle* Wege der Informationsvermittlung, welche auf persönlichen und sozialen Netzwerken beruhen.³

Bei der Suche über *formelle* Kanäle handelt es sich zum einen um die Institution der öffentlichen bzw. der privaten Arbeitsvermittlung, zum anderen um die Medien. Der Begriff Arbeitsvermittlung bezeichnet dabei „jede planmäßige, vermittelnde Tätigkeit, die darauf gerichtet ist, arbeitssuchende Personen mit Arbeit anbietenden oder beschäftigungsbereiten Arbeitgebern in Verbindung zu bringen, damit sie in freier Vereinbarung ein Arbeitsverhältnis begründen“.⁴ Bis 1994 war es dabei allein der Bundesagentur für Arbeit erlaubt, Arbeitsvermittlung zu betreiben. Ausnahmen waren lediglich möglich für Vermittlungsorganisationen konfessioneller, humanitärer und berufsständischer Art. Mit der Kündigung des ILO-Abkommens Nr. 96, welches ein Verbot entgeltlicher Arbeitsvermittlung vorsah, wurde jedoch der Weg geebnet, private Arbeitsvermittlungsorganisationen auch in Deutschland langfristig zuzulassen.⁵

Die öffentliche Arbeitsvermittlung erfolgt durch die Bundesagentur für Arbeit und die ihr angegliederten Regionaldirektionen und Arbeitsagenturen. Private Arbeitsvermittlungsorganisationen sind z. B. Headhunter, Personalberatungen und Unternehmen der Arbeitnehmerüberlassung.

³ Vgl. DEEKE (1991), S. 41 f, REES (1966), S. 559 ff. Die Initiativbewerbung bei einem Unternehmen von Seiten eines Arbeitssuchenden ist bewusst aus der folgenden Darstellung herausgenommen, da es sich hierbei nicht um einen Suchkanal handelt. Im Gegensatz zu den dargestellten informellen und formellen Suchkanälen dient die Initiativbewerbung nicht der Informationsgewinnung über neue Stellen, sondern erfolgt erst im Anschluss an anderweitig eingeholte Informationen – meist über die Medien oder informelle Kontakte – über das betroffene Unternehmen. Aus diesem Grund ist die Initiativbewerbung aus der Untersuchung ausgeklammert. Auch DEEKE ordnet die Initiativbewerbung nicht unmittelbar einem der beiden Suchmöglichkeiten zu. Im Gegensatz zur obigen Darstellung argumentiert er allerdings, dass die Initiativbewerbung teils als formelle, teils als informelle Suche interpretiert werden kann. Vgl. DEEKE (1991), S. 42.

⁴ WILRODT (1956), S. 372.

⁵ Vgl. BUNDESGESETZBLATT II (1994), S. 387.

Die Suche über den Informationskanal der Medien kann in Form von gezielt für die Arbeitsmarktsuche lancierten Anzeigen in regionalen und überregionalen Zeitungen, Fachzeitschriften und im Internet stattfinden.⁶ In den letzten Jahren hat vor allem die Stellen- und Mitarbeitersuche über Jobbörsen im Internet eine große Bedeutung erlangt. Hier sind Informationen zu geringen Kosten in großer Masse sehr einfach verfügbar, wovon neue Impulse für Arbeitsangebot und –nachfrage ausgehen.⁷

Neben der *formellen* ist, wie oben erwähnt, eine Suche über *informelle* Kanäle möglich. Diese erfolgt auf Arbeitgeberseite beispielsweise über Geschäftskontakte, Mitarbeiterempfehlungen oder Kundenbeziehungen, es handelt sich also um Kontakte im räumlichen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld des Unternehmens. Auch Arbeitsuchenden steht ein soziales Netzwerk zur Verfügung, über welches Informationen vermittelt werden. Einerseits können Verwandte, Freunde und Bekannte einen persönlichen Kontakt zur Arbeitgeberseite herstellen. Andererseits kann durch Arbeitskollegen oder andere Arbeitgeber ein solcher Kontakt initiiert werden. Informelle Kontakte finden somit über Netzwerke statt, welche „die lebensweltlichen, *auf ein spezielles Individuum konzentrierten* Beziehungsstrukturen [bezeichnen], die eben durch ihre Individualität die Austauschbarkeit unterbinden.“⁸

Anhand der Ausführungen wird deutlich, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt, am Arbeitsmarkt einen Transaktionspartner zu ermitteln.

2.2 Empirische Bedeutung der verschiedenen Suchkanäle

Relativ aktuelle Erhebungen von PISCHNER/SCHUPP/WAGNER, ergeben, dass 14% der erfolgreichen Vermittlungen von Arbeitsuchenden über das Arbeitsamt stattfinden. Der größte Teil der Vermittlungen allerdings vollzieht sich über den informellen Suchkanal von Bekannten, Freunden und Angehörigen (33%), außerdem kommt Stellenanzeigen in der Zeitung eine wichtige Vermittlungsfunktion zu (19%).⁹ Allerdings variiert die Rolle, welche die verschiedenen Suchwege bei der Arbeitsplatzsuche spielen, stark in Abhängigkeit vom Einkommen und vom Ausbildungsgrad der Mitarbeiter: Je höher das Einkommen, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Arbeitsplatz über informelle Suchwege gefunden

⁶ Den Regelfall bilden Arbeitgeber, welche durch das Schalten von Stellenanzeigen einen Mitarbeiter suchen. Aber auch Arbeitsuchende inserieren immer wieder in Printmedien Stellengesuche.

⁷ Vgl. MATHYS (2000), S. 50.

⁸ HEIDINGER (2002), S. 65.

⁹ Vgl. Tab. 1 und PISCHNER/SCHUPP/WAGNER (2002), S. 150. Die zu 100 fehlenden Prozentpunkte verteilen sich auf weitere mögliche Antworten, beispielsweise „Hat sich so ergeben“ oder „Rückkehr zum früheren Arbeitgeber“.

wird, da Individuen höherer Einkommensschichten in der Regel den Wert eines verzweigten Netzwerks persönlicher Kontakte eher erkennen.¹⁰

Nach einer bereits etwas älteren Studie von SCHÜLE, welcher im Gegensatz zur obigen Erhebung nicht die Seite der Arbeitsuchenden, sondern die Seite der Arbeitgeber betrachtet, kommen Arbeitgeber-Arbeitnehmermatches zu 37% in Folge von Stellenanzeigen zustande, 17% über Arbeitskollegen und 19% über die Einschaltung der öffentlichen Arbeitsvermittlung.¹¹ Der Anteil der informellen Vermittlung ist niedriger, da Unternehmen nicht im gleichen Maße wie Privatpersonen das soziale Umfeld zur Arbeitsuche nutzen.

Über den Marktanteil der privaten Arbeitsvermittlung liegen bisher kaum Erhebungen vor, da die private Arbeitsvermittlung erst im Jahr 1994 in Deutschland flächendeckend zugelassen wurde. Aus den wenigen vorhandenen Zahlen wird jedoch deutlich, dass der Marktanteil im Vergleich zu dem der öffentlichen Arbeitsvermittlung gering ist, jedoch mit einem Ansteigen von 1,3 % im Jahr 1994 auf 2,9 % im Jahr 2000 und einem sich derart fortsetzenden Trend beträchtliche Steigerungsraten aufweist.¹²

Tab. 1: Wege der Stellensuche

Suchweg	Erhebung (mit Erhebungsjahr)	
	PISCHNER u. a.	SCHÜLE
Öffentliche Arbeitsvermittlung	14	19
Private Arbeitsvermittlung	2	n. v.
Stellenanzeigen	19	37
Informelle Kontakte	33	17

Angaben in %, n. v. Daten nicht vorhanden

Quelle: in Anlehnung an PISCHNER/SCHUPP/WAGNER (2002), S. 150; SCHÜLE (1987), S. 125, Tabelle 49.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass es abhängig vom Einkommen des Arbeitsuchenden eine Hierarchie der Suchwege gibt: Am häufigsten greifen Arbeitsuchende, welche nicht einem Niedrigeinkommens-Haushalt angehören, auf informelle Kontakte zurück, um

¹⁰ So suchen in den USA Arbeitnehmer mit einem jährlichen Einkommen unter 10000\$ zu 82,7% über formale Suchwege, diejenigen, welche 25000\$ oder mehr verdienen, jedoch lediglich zu 44,4%, vgl. GRANOVETTER (1995), S. 35. Eine aktuelle deutsche Erhebung über die Suchwege Arbeitsuchender aus Niedrigeinkommens-Haushalten ergibt, dass nur 26% der Arbeitsuchenden über Stellenanzeigen ein Arbeitsangebot finden, das 24% über Bekannte und Freunde suchen und dass 41% den Weg der Vermittlung über Arbeits- und Sozialamt oder gemeinnützige Vermittlungsorganisationen. Vgl. KORTMANN u.a. (2002), S. 126. Niedrigeinkommens-Haushalte bezeichnen dabei deutschsprachige Privathaushalte mit einem Haushaltsvorstand ab 18 Jahren und Telefonanschluss, welche bei der ersten Befragungswelle ein Einkommen kleiner gleich dem 1,4- bzw. 1,5-fachen des haushaltsspezifischen Sozialhilfesatzes bezogen, vgl. ebd., S. 11.

¹¹ Vgl. Tab. 1 und SCHÜLE (1987), S. 124 ff, Tab. 49.

¹² Vgl. KONLE-SEIDL/WALWEI (2002), S. 2.

einen geeigneten Transaktionspartner zu finden.¹³ Es folgen die Suche über Stellenanzeigen in der Zeitung und anschließend der Weg über Arbeitsvermittlungsorganisationen, wobei hauptsächlich die öffentliche Arbeitsvermittlung herangezogen wird. Der Anteil der privaten Arbeitsvermittlung ist in Deutschland noch immer sehr gering. Arbeitsuchende aus Niedrigeinkommens-Haushalten greifen am häufigsten auf die öffentliche und gemeinnützige Vermittlung zurück. Etwa ein Viertel findet dagegen einen Arbeitsplatz über Zeitungsannoncen oder informelle Kontakte. Unternehmen bevorzugen deutlich die Suche über Stellenanzeigen. Auf die öffentliche Arbeitsvermittlung bzw. auf die Vermittlung über Berufskontakte wird lediglich jeweils halb so häufig erfolgreich zurückgegriffen.

Aus der bisherigen Darstellung wird deutlich, dass Arbeitsvermittlungsorganisationen nicht den wichtigsten Suchweg darstellen, dass aber besonders die öffentliche Arbeitsvermittlung dennoch eine signifikante Rolle auf dem Vermittlungsmarkt spielt; dies gilt besonders für den Bereich Arbeitsuchender aus Niedrigeinkommens-Haushalten. Das starke Wachstum des Marktanteils der privaten Arbeitsvermittlung indiziert, dass auch ihr größere Bedeutung zukommen wird.

Die empirischen Erkenntnisse haben keinen Vermittlungsweg als den für alle Arbeitsmarktteilnehmer besten identifiziert. Dies liegt daran, dass jeder Suchweg Vor- sowie Nachteile hat. Das Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, Kosten und Nutzen der einzelnen Vermittlungswege für Arbeitsuchende und Personal suchende Unternehmen gegeneinander zu stellen und hiernach Gründe für eine Vorteilhaftigkeit der Suche über Arbeitsvermittlungsorganisationen herauszuarbeiten.

¹³ Der geringe Prozentsatz informeller Vermittlungen geht bei SCHÜLE darauf zurück, dass lediglich berufliche Kontakte erfasst wurden. Würden auch die sozialen Kontakte über Freunde und Familie mitberücksichtigt, läge der Marktanteil deutlich höher.

3 Theoretische Untersuchung der Wahl des Suchkanals

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welcher der oben aufgeführten Informationsbeschaffungskanäle am Arbeitsmarkt aus theoretischer Sicht am vorteilhaftesten ist.¹⁴ Insgesamt wird untersucht, bei welchem Suchkanal der erwartete Nettonutzen eines Individuums maximal ist. Der erwartete Nettonutzen wird dabei wiedergegeben durch den erwarteten Nettoertrag aus einem Arbeitsverhältnis, also dem erwarteten Bruttoertrag abzüglich der Summe aus erwarteten Produktionskosten und erwarteten Transaktionskosten. Hierzu ist ein Rückgriff auf Begrifflichkeiten der Transaktionskostenökonomik, einem Teilgebiet der Neuen Institutionenökonomik, notwendig.¹⁵

Grundlegender Untersuchungsgegenstand des Transaktionskosten-Ansatzes ist die *Transaktion*, verstanden als gegenseitiger Austausch eines Gutes oder einer Dienstleistung zwischen zwei Akteuren. Am Arbeitsmarkt tauschen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Lohn gegen Arbeitskraft. *Transaktionskosten* sind definiert als der monetär bewertete Ressourcenaufwand, der mit einer Transaktion verbunden ist. Dabei können vorvertraglich anfallende Anbahnungs- und Vereinbarungskosten sowie nachvertraglich anfallende Abwicklungs-, Fehlsteuerungs-, Anpassungs-, Kontroll- und Abbruchkosten unterschieden werden. Diese werden in den weiteren Ausführungen ausführlich beschrieben.¹⁶

Unter Berücksichtigung des Transaktionskosten-Ansatzes ist es möglich, die unterschiedlichen Suchstrategien von Arbeitgebern und Arbeitsuchenden am Arbeitsmarkt in Hinblick auf ihre Auswirkungen auf den erwarteten Nettoertrag eines Arbeitsverhältnisses miteinander zu vergleichen. Es können Aussagen darüber getroffen werden, unter welchen Umständen bestimmte Suchstrategien eine unter Beachtung der Transaktionskosten nutzenmaximierende Koordinationsform der Suche am Arbeitsmarkt darstellen. Hierdurch kann die Relevanz von Arbeitsvermittlungsorganisation bei der Arbeitsplatz- und Mitarbeitersuche theoretisch hergeleitet werden.

3.1 Das Rentabilitätskalkül der Arbeitsmarktteilnehmer

Im Folgenden sei das Kosten-Nutzen-Kalkül betrachtet, mit welchem der aus einem Arbeitsverhältnis erwartete Nettoertrag berechnet werden kann. Der Nettoertrag dieser Transaktion wird bestimmt durch den aus der Transaktion gezogenen erwarteten Bruttoertrag

¹⁴ Dabei werden für die Unternehmenseite lediglich solche Stellenbesetzungen betrachtet, welche über den externen Arbeitsmarkt abgewickelt werden. Ob eine externe Suche oder die interne Personalbeschaffung vorzuziehen ist, ist im Einzelfall zu prüfen. Vgl. zu Make-or-buy-Entscheidungen im Personalbereich vgl. beispielhaft FÖHR (1995).

¹⁵ Die Neue Institutionenökonomik versteht sich als Erweiterung der Neoklassik um die Annahmen der begrenzten Rationalität und des Opportunismus von Individuen. Vgl. zu den Annahmen der Neuen Institutionenökonomik allgemein RICHTER/FURUBOTN (1996), S. 2 ff.. Zur begrenzten Rationalität vgl. bereits SIMON (1957), S.202 – 206, zum Opportunismus WILLIAMSON (1985), S. 47 ff.

¹⁶ Vgl. PICOT (1982), S. 270 und EIGLER (1996), S. 44 ff.

abzüglich der hierfür erforderlichen erwarteten Produktions- und Transaktionskosten.¹⁷ Dabei lassen sich die Transaktionskosten gemäß der im obigen Kapitel getroffenen Aufteilung in vor- und nachvertraglich aufkommende Transaktionskosten unterscheiden und in verschiedene Transaktionskostenarten zergliedern. Die Zusammensetzung des Nettoertrags kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

Abb. 1: Kosten-Nutzen-Kalkül zur Suchkanalwahl

	Bruttoertrag der Transaktion
-	Produktionskosten
-	Vorvertragliche Transaktionskosten
	Anbahnungskosten
	Vereinbarungskosten
-	Nachvertragliche Transaktionskosten
	Abwicklungskosten
	Fehlsteuerungskosten
	Anpassungskosten
	Kontrollkosten
	Abbruchkosten
=	Nettoertrag der Transaktion

Quelle: eigene Darstellung.

Das ökonomische Entscheidungskalkül für die Kanalwahl der Informationsbeschaffung bestimmt sich also danach, mit Hilfe welchen Suchweges der erwartete Nettoertrag der Transaktion maximiert wird. Dabei haben die aufgeführten Größen für Arbeitssuchende und Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung, welche im Folgenden für beide Marktseiten dargestellt wird. Dabei wird aus Vereinfachungsgründen darauf verzichtet, die Erwartungswerte immer wieder als solche zu bezeichnen. Anstelle von erwarteten Brutto- und Nettoerträgen sowie erwarteten Produktions- und Transaktionskosten wird also auch verkürzt von Brutto- und Nettoerträgen sowie von Produktions- und Transaktionskosten gesprochen.

Für einen *Arbeitnehmer* entspricht der Bruttoertrag der Transaktion der mit der erwarteten Beschäftigungsdauer gewichteten Entlohnung abzüglich der Opportunitätskosten, die ihm vor dem neuen Vertragsabschluss aus der Einkommensdifferenz der früheren Gehaltszahlung bzw. Arbeitslosenunterstützung zum aktuell realisierbaren Gehalt entstanden sind. Für ein *Unternehmen* entspricht der Bruttoertrag der Transaktion dem mit der erwarteten Be-

¹⁷ Ein ähnliches Kosten-Nutzen-Kalkül verwendet HEIDINGER, vgl. HEIDINGER (2002), S. 68. Allerdings verzichtet er auf eine detaillierte Darstellung der anfallenden Transaktionskosten.

schäftigungsdauer gewichteten Wertgrenzprodukt des angestellten Arbeitnehmers abzüglich des dem Unternehmen entstehenden Verlustes aus einer vorübergehenden Nichtbesetzung der Stelle bei der vorgeschalteten Mitarbeitersuche.

Produktionskosten fallen auf Arbeitnehmerseite in Form von Arbeitsleid, welches mit der Ausübung der Beschäftigung verbunden ist, an.¹⁸ Die Produktionskosten des Arbeitgebers umfassen die für die Beschäftigung des Arbeitnehmers anfallenden Lohnkosten.

Sowohl Bruttoertrag als auch Produktionskosten werden von der Wahl des Informationskanals beeinflusst.¹⁹ Je schneller ein Arbeitsuchender erfolgreich einen Arbeitsvertrag abschließt, dessen erforderliche Qualifikation er passend erfüllt ist, desto höher fällt sein über die Lebenszeit aggregierter Bruttoertrag aus. Zwar steigt sein Arbeitsleid unter Umständen in Folge einer höheren Arbeitsintensität an, wird jedoch durch den Wegfall psychologischer Kosten aus der hohen Unzufriedenheit im alten Job um einen mindestens ebenso hohen Betrag reduziert. Je zügiger ein Unternehmen einen Mitarbeiter findet, desto geringer sind die etwaigen Kosten aus der vorübergehenden Nichtbesetzung einer Stelle. Außerdem ist bei einem qualitativ hochwertigen Match durch eine längere erwartete Beschäftigungsdauer und die Realisierung eines hohen Wertgrenzproduktes der Bruttoertrag maximal. Zwar sind gemäß dem höheren Wertgrenzprodukt hohe Produktionskosten zu zahlen. Doch wird durch die Informationsaufdeckung im Suchprozess möglicherweise verhindert, dass Arbeitnehmer aufgrund einer fehlerhaften Einschätzung oberhalb ihres Wertgrenzproduktes entlohnt werden. Am Bruttoertrag wird bereits deutlich, welchen Einfluss die Wahl eines geeigneten Suchkanals auf den letztendlichen Nettoertrag aus einem Arbeitsverhältnis haben kann. Ein adäquater Suchkanal, welcher zu einem hochwertigen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Match führt, schlägt sich in seinen Vorteilen unmittelbar auf der Nutzenseite des Kalküls nieder. Zwar können die Produktionskosten durch ein gutes Match steigen. Doch wird diese Steigerung immer geringer sein als der durch die gleichzeitige Steigerung des Bruttoertrages realisierte Nutzenzuwachs, oder er wird ihr zumindest entsprechen. Überhöhte Produktionskosten werden durch die Informationsaufdeckung vermieden.

Die anfallenden Transaktionskosten können unterteilt werden in pekuniäre Kosten, welche den durch die Transaktion tatsächlich anfallenden Geldaufwendungen gleichzusetzen sind, sowie in nicht-pekuniäre Kosten. Unter nicht-pekuniäre Transaktionskosten fallen auf Unternehmensseite vor allem Opportunitätskosten entgangener Gewinne und sämtliche inner-

¹⁸ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 70. Arbeitsleid entsteht dadurch, dass ein Arbeitnehmer Arbeitseinsatz leistet und je nach Anstrengungsniveau einen Disnutzen aus seiner Tätigkeit empfindet. Dieser Disnutzen wird als Arbeitsleid bezeichnet, vgl. KRÄKEL (1999), S. 26.

¹⁹ GIRET/KARAA/PLOSSARD zeigen mit Hilfe eines ökonomischen Modells, dass das Gehalt eines Berufsanfängers, also der Bruttoertrag, durch die Wahl des Suchkanals signifikativ beeinflusst wird. Vgl. GIRET/KARAA/PLOSSARD (1996), S. 29 ff.

betrieblichen Ressourcen, welche der Anbahnung und Durchführung der Transaktion gewidmet sind.

Anbahnungskosten sind Kosten, welche bei der Suche nach und der Aufarbeitung von Informationen entstehen, die für das Zustandekommen und die Durchführung einer Transaktion relevant sind.²⁰ Anbahnungskosten spiegeln sich für einen Arbeitnehmer während der Suchphase als pekuniäre Kosten in der Bezahlung von Dritten für die Arbeitsplatzsuche wider. Für die konkrete Entscheidungsfindung für den endgültigen Arbeitsplatz entstehen nicht-pekuniäre Kosten aufgrund der innerlichen Auseinandersetzung mit der Thematik. Entscheidet sich ein Arbeitnehmer für einen nicht seinen Anforderungen entsprechenden Arbeitsplatz, summieren sich wiederum die Nutzeneinbußen in Form entgangener Erträge hinzu. Auf Unternehmensseite entstehen pekuniäre Kosten durch die Einschaltung und Nutzung eines oder mehrerer Suchkanäle. Sie hängen ab von dem zwischen Intermediär und Unternehmen vereinbarten Dienstleistungsumfang und der Häufigkeit der Einschaltung und variieren je nach Suchkanal.²¹ Nicht-pekuniäre Kosten ergeben sich durch den Einsatz von Unternehmensressourcen, falls z. B. die endgültige Personalauswahl nicht ebenfalls outgesourced wurde, sondern durch das Unternehmen selbst stattfindet. Dann müssen hierfür personelle Ressourcen eingesetzt werden. Wird aufgrund Zeit- oder Wissensmangel nicht der von den Bewerbern Geeignetste gewählt, entstehen des Weiteren Opportunitätskosten aus entgangenen Gewinnen. Auch diese nicht-pekuniären Anbahnungskosten werden durch die Wahl der Informationsbeschaffung beeinflusst.

Vereinbarungskosten entstehen generell im Vorfeld des Vertragsschlusses, wenn die einzelnen Transaktionsbedingungen zwischen den Transaktionspartnern ausgehandelt werden.²² Derartige Kosten umfassen z. B. Reisekosten und Kosten der Zeit. Je besser Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Vorfeld ihre Interessen miteinander abgeglichen haben, desto einfacher gestalten sich die Vertragsverhandlungen. Die auf Arbeitnehmerseite bestehenden Vereinbarungskosten sind verschwindend gering und deshalb in der Analyse vernachlässigbar. Auf Arbeitgeberseite bleiben zwar geringe pekuniäre Kosten in Form von Materialkosten und Porto oder der Reisekostenbegleichung für das Vorstellungsgespräch des Arbeitnehmers immer erhalten. Doch gelingt es durch die Wahl eines geeigneten Suchkanals, bereits im Vorfeld der Vertragsverhandlungen bestimmte Informationen aufzudecken und in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Dann fallen die nicht-pekuniären Kosten in Form der zeitlichen Opportunitätskosten des Unternehmens durch die Beschäftigung der Rechtsabteilung mit der Vertragsausgestaltung gering aus.

²⁰ Vgl. zu Anbahnungskosten beispielhaft WINDSPERGER (1996), S. 13 f.

²¹ Vgl. ähnlich KLEIN (1993), S. 67.

²² Vgl. WINDSPERGER (1996), S. 14 f.

Auch nach Vertragsabschluss entstehen Unternehmen und Arbeitnehmern verschiedene mit der Transaktion in Verbindung stehende Kosten, welche nicht unmittelbar über die Produktionskosten abgegolten werden und durch die Kanalwahl der Informationssuche beeinflusst werden können.

Abwicklungskosten entstehen bei der Umsetzung der Transaktion, also bei der Ausübung des Arbeitsverhältnisses. Hierunter fallen Aufwendungen für die Steuerung und Koordination, welche einen Verwaltungsaufwand darstellen.²³ Sie können gering gehalten werden, indem in der vorvertraglichen Suche ein geeigneter Transaktionspartner identifiziert wird, welcher seine Eigenschaften freiwillig zu einem Großteil aufdeckt bzw. dessen Eigenschaften durch die Suche selbst automatisch aufgedeckt werden. Die insgesamt auf Arbeitnehmerseite bestehenden Abwicklungskosten sind vernachlässigbar und werden auch durch die Informationskanalwahl nicht signifikant beeinflusst. Auf Unternehmensseite wird das nachvertragliche Koordinationsproblem durch die geeignete Suchkanalwahl vereinfacht und in seinen – zumeist in nicht-pekuniärer Form als Koordinationsaufwand anfallenden – Abwicklungskosten gesenkt.

Fehlsteuerungskosten entstehen aus den aus Informationsasymmetrien und Interessensgegensätzen resultierenden Konflikten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welche vor allem in Form von Kosten der Zeit und Kosten des entgangenen Nutzens auftreten.²⁴ Die bedeutendste Ursache für Fehlsteuerungskosten ist das im Opportunismus begründete Motivationsproblem. Fehlsteuerungskosten treten für einen Arbeitnehmer dann auf, wenn er sich während der Transaktion – zum Beispiel durch nachvertragliche Weiterbildungen – in eine einseitige Abhängigkeit vom Arbeitgeber begibt und sich damit einer Ausbeutbarkeit in Höhe seiner spezifischen Investition aussetzt. Ein opportunistisch agierender Arbeitgeber kann dem Arbeitnehmer pekuniäre Kosten in Form von zu niedrigen Bonusprämien und nicht-pekuniäre Kosten in Form eines erhöhten Arbeitsleides verursachen. Fehlsteuerungskosten entstehen einem Unternehmen in erster Linie in Form entgangener Erträge durch Arbeitszurückhaltung oder durch von den Unternehmenszielen divergierender Interessen des Arbeitnehmers. Zum einen können diese Fehlsteuerungskosten dadurch eingeschränkt werden, dass einem Arbeitnehmer ein recht geringer diskretionärer Entscheidungsspielraum zur Verfügung steht. Zum anderen können durch eine bessere Kontrolle bzw. ausgefeilte Verträge das Motivationsproblem reduziert werden, was allerdings mit erhöhten Kontrollkosten einhergeht. Zum dritten kann die vorvertragliche Informationsbeschaffung dazu beitragen, Fehlsteuerungskosten zu vermeiden. Werden nämlich während des Suchprozesses die Motivation des Arbeitnehmers betreffende Informationen aufgedeckt, so ermöglicht dies die Einstellung eines Arbeitnehmers, bei dem mit einem geringen Motivationsproblem zu rechnen ist. Allerdings ist zur Aufdeckung der wirklichen Motiva-

²³ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (1997), S. 66.

²⁴ Vgl. WINDSPERGER (1996), S. 16.

tion eines Arbeitnehmers auch die Probezeit maßgeblich. Denn einige Informationen offenbaren sich erst in einer längeren engen Zusammenarbeit mit dem Arbeitnehmer.

Mit *Anpassungskosten* werden diejenigen Zusatzkosten bezeichnet, welche aufgrund nach Vertragsabschluss eintretender Änderungen in Bezug auf Qualität, Menge, Preis oder Fälligkeit entstehen.²⁵ In diesem Fall ist eine Vertragsanpassung – beispielsweise in Form einer Weiterbildungsmaßnahme – notwendig, welche mit Kosten für die neuerliche Informationsgewinnung und –verarbeitung, für die Implementierung und für eine etwaige Konfliktbeilegung verbunden ist. Die Bedeutung der Anpassungskosten ist für einen Arbeitnehmer marginal. Zwar kann sich das Arbeitsverhältnis in Bezug auf die Qualifizierung des Arbeitnehmers ändern und eine Anpassung der Vertragsvereinbarung – zum Beispiel in Form einer höheren Lohnzahlung – erforderlich machen. Dann entstehen dem Arbeitnehmer in dieser Phase nicht-pekuniäre Kosten in Form entgangenen Lohns, welche jedoch in vielen Fällen den Fehlsteuerungskosten entsprechen. Insgesamt fallen Anpassungskosten eher auf Unternehmensseite an. Diese können notwendige Vertragsanpassungen im Vorfeld aufgrund von Informationsmängeln nicht immer planen und damit vertraglich regeln. So besteht zum einen Planungsunsicherheit, da der technische Fortschritt und damit einhergehende veränderte Anforderungen an einen Arbeitnehmer in Teilen nicht vorhersehbar sind. Dann können zur nachträglichen Vereinbarung solcher Regelungen pekuniäre Kosten entstehen, beispielsweise in Form der Teilnahmegebühr für eine notwendige Weiterbildungsmaßnahme. Zum anderen ist zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht vollständig absehbar, ob ein Arbeitnehmer zur Vertragsänderung überhaupt gewillt bzw. befähigt ist. Dann entstehen nicht-pekuniäre Kosten, falls keine entsprechende Vereinbarung zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer getroffen und hierdurch die Realisierung möglicher weiterer Gewinne verhindert wird. Hier wird wiederum der Einfluss der vorvertraglichen Transaktionspartnersuche deutlich. Suchverfahren, welche die Anpassungsmotivation und –fähigkeit von Arbeitskräften im Vorfeld aufdecken, führen zu geringeren Anpassungskosten, da die Anpassung durchgeführt werden kann und die nicht-pekuniären Opportunitätskosten aus dem entgangenen Nutzen der Maßnahme entfallen.²⁶ Es entstehen lediglich pekuniäre Anpassungskosten.

Aus einer mangelnden Einsehbarkeit des Verhaltens des Transaktionspartners resultiert die Notwendigkeit, die vereinbarungsgerechte Transaktionsdurchführung sicherzustellen. Hierzu bedarf es eines Kontrollprozesses, der die Qualitäts- bzw. Termineinhaltung überwacht und das Verhalten der Transaktionspartner überprüft. Bei diesem Vorgang entstehen direkte *Kontrollkosten* aus dem Zeiteinsatz der Überwachung sowie im Fall von Fehlinformationen und ungenügender Kontrolle Kosten aus von Kontrollverlusten herrührenden

²⁵ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (1997), S. 66.

²⁶ Allerdings können einige Informationen über Fähigkeiten und Bereitschaft des Arbeitnehmers auch hier erst während der Probezeit aufgedeckt werden.

Nutzeneinbußen.²⁷ Kontrollkosten entstehen einem Arbeitnehmer in relativ geringem Maße dann, wenn er den Opportunismus seines Arbeitgebers fürchten muss und aus diesem Grund beispielsweise die Richtigkeit von Prämienzahlungen oder die Einhaltung Beförderungsversprechen besonders beobachten muss. Dies ist vor allem mit Kosten in Höhe eines gesteigerten Arbeitsleides verbunden. Die Kontrollkosten auf Arbeitgeberseite können stark durch eine geeignete Mitarbeiterauswahl reduziert werden. Ähnlich dem Wirkmechanismus auf die Abwicklungs- und Fehlsteuerungskosten bewirkt eine sorgfältige vorvertragliche Informationsgewinnung, dass eine vereinbarungsgerechte Transaktionsdurchführung von Seiten des Arbeitnehmers wahrscheinlicher wird. So kann beispielsweise ein sorgfältiges Auswahlverfahren verbunden mit einer gewissenhaften Überprüfung der Teilnehmer durch geeignete Maßnahmen die Motivation der Arbeitssuchenden in Teilen besser einschätzen. Aus diesem Grund kann der Kontrollprozess relativ geringe Ausmaße annehmen. Die nicht-pekuniären Kosten entsprechend des Zeitaufwandes für Kontrollmaßnahmen durch Vorgesetzte sowie durch die durch Kontrollverluste realisierten Ertragseinbußen können durch einen geeigneten Informationsprozess minimiert werden. Auch hier gilt allerdings, dass die Probezeit ebenfalls wichtig ist, um die Motivation der Arbeitnehmer richtig einzuschätzen und hiernach den Kontrollaufwand zu bemessen.

Abbruchkosten treten auf, wenn Arbeitsverträge vorzeitig gekündigt und beendet werden.²⁸ Einem Arbeitnehmer entstehen sie dann, wenn sich ein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Match als nicht gelungen erweist und – sei es von Seiten des Arbeitnehmers wegen eines zu hohen Arbeitsleides oder sei es von Seiten des Arbeitgebers aufgrund anderer Produktivitätserwartungen an den Arbeitnehmer – frühzeitig wieder beendet wird. Dann können auf Arbeitnehmerseite hohe nicht-pekuniäre Kosten anfallen. Diese können in Form von Lohnverlusten in Höhe der Differenz zwischen Beschäftigungslohn und einer anschließenden Arbeitslosenunterstützungszahlung und in Form erhöhter psychischer Belastung des Entlassenen auftreten. Eine ausführliche und sorgfältige Auswahl des Transaktionspartners kann die Wahrscheinlichkeit für einen Arbeitnehmer reduzieren, ein nicht passendes Match mit einem Unternehmen einzugehen. Genau so kann auf Unternehmensseite die Wahrscheinlichkeit eines Abbruches der Vertragsvereinbarungen verringert werden. Dementsprechend sinken die erwarteten Abbruchkosten für ein Unternehmen, welche sich beispielsweise in notwendigen Abfindungszahlungen eines sich als ungeeignet erweisenden Mitarbeiters widerspiegeln würden.

Aus den obigen Ausführungen wird deutlich, dass die Kanalwahl zur Informationsbeschaffung den erwarteten Nettoertrag eines Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Matches in vielen Kosten- und Nutzengrößen beeinflussen kann. Auf welche Art dies genau geschieht, stellt das folgende Kapitel dar.

²⁷ Vgl. WINDSPERGER (1996), S. 17.

²⁸ Vgl. EIGLER (1996), S. 45.

3.2 Auswirkungen der Suche auf das Rentabilitätskalkül

Es lassen sich zwei wichtige Kriterien unterscheiden, welche Arbeitsmarktakteure bei der Wahl ihres Transaktionspartners in unterschiedlich starkem Maß berücksichtigen. Es wird im Folgenden untersucht, inwiefern der erwartete Nettoertrag durch ihre Berücksichtigung gesteigert werden kann und welcher Suchweg zu dessen Realisierung am vorteilhaftesten ist.

3.2.1 Matchingqualität

Für einen guten Match müssen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinsichtlich der Anforderungen an Ausbildung, an die persönlichen Merkmale und an die persönlichen Eigenschaften, übereinstimmende Interessen aufweisen. Ob eine Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Paarung sich in ihren gegenseitigen Matchinganforderungen entspricht, hat einen großen Einfluss auf die Höhe des erwarteten Nettobetrag der gemeinsamen Transaktion.

Ausbildungsqualifikationen sind mit Hilfe von Zertifikaten relativ leicht für den möglichen Transaktionspartner nachvollziehbar. Auch die persönlichen Merkmale wie Alter und Geschlecht sind für die Transaktionspartner unabhängig vom Suchkanal leicht einsehbar. Schwieriger jedoch sind die persönlichen Eigenschaften eines Transaktionspartners aufzudecken. Sie können bei der Nutzung eines ungeeigneten Suchkanals verborgen bleiben, was sich negativ auf den Nettoertrag auswirkt. Seien im Folgenden zwei persönliche Eigenschaften in Hinblick auf ihre Wirkung auf die Matchingqualität betrachtet.

Persönliche Eigenschaften umfassen zum einen die *Motivation* eines Arbeitnehmers. Eine gute Abstimmung hinsichtlich dieser vor Vertragsabschluss leicht zu verbergenden Eigenschaft vermag es, bei verschiedenen Transaktionskosten Einsparungen zu realisieren. So wird, wenn die motivationale Einstellung aufgedeckt wird, nur mit demjenigen ein Vertragsverhältnis eingegangen, der motiviert und zur Kooperation bereit ist. Dementsprechend sinken die Anpassungs- und Fehlsteuerungskosten, auch ist Kontrolle nur in geringerem Umfang nötig.²⁹ Die pekuniären Abbruchkosten werden ebenfalls gesenkt, weil sich die Wahrscheinlichkeit einer Vertragsbeendigung aufgrund unterschiedlicher Interessen verringert. Wegen der erhöhten Kooperationsbereitschaft sinken auch die erwarteten Abwicklungskosten. Persönliche Eigenschaften umfassen zum anderen die persönliche Anforderung an die zu erreichende Produktivität bzw. Entlohnung einer Stelle, also die *Leistung*, welche von der Gegenseite erbracht werden muss. Passen die Leistungsanforderungen zu einander, gewährleistet dies einen möglichst hohen Bruttoertrag.

²⁹ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.1.

Je nach verwendetem Suchkanal können die persönlichen Eigenschaften der Transaktionspartner unterschiedlich gut aufgedeckt werden. Eine *Stellenanzeige* gibt über derartige Eigenschaften keine verifizierbare Auskunft. Auch sind sie häufig nach einem Vorstellungsgespräch noch nicht einschätzbar. Doch lassen sich bei Stellenanzeigen aufgrund der großen Menge der potentiellen Partner Erwartungen über die Marktwerte Entlohnung und Produktivitätsanforderungen bilden und somit die Leistungserwartung besser ermitteln. Die Suche über die *Arbeitsvermittlung* bietet insgesamt bei der Einschätzung der persönlichen Eigenschaften Vorteile. Denn Arbeitsvermittler entwickeln durch ihren täglichen Umgang mit Bewerbern und Unternehmen und ihre Spezialisierung Menschen- und Branchenkenntnis. Diese kann sie dabei unterstützen, die geforderten bzw. vorhandene Motivation sowie das Leistungsprofil zu erkennen.³⁰ Durch seine Spezialisierung kann der Arbeitssuchende bzw. das Unternehmen einem besonders passenden Transaktionspartner zugeordnet und so die maximal mögliche Leistung realisiert werden.³¹

Informelle Kontakte bieten hinsichtlich der Motivationsaufdeckung sicherlich den größten Vorteil, da ein eingestellter Arbeitnehmer der sozialen Kontrolle derjenigen Person unterliegt, die ihn für die Arbeitsstelle empfohlen hat.³² Der derartig disziplinierte Arbeitnehmer wird mit höherer Wahrscheinlichkeit stark motiviert arbeiten und mit dem Arbeitgeber kooperieren. Allerdings kann hier die nötige Kompetenz zum Einschätzen des Marktwertes der Leistung des Gegenübers fehlen.³³ Somit wird unter Umständen der potentiell erreichbare Bruttoertrag nicht realisiert.

Tab. 2: Vorteilhaftigkeit des Suchkanals hinsichtlich der Matchingqualität

Suchkanal	Vorteilhaftigkeit	
	Motivation	Leistung
Arbeitsvermittlung	++	+++
Informelle Kontakte	+++	+
Stellenanzeigen	+	++

+++ sehr hohe Ausprägung, ++ mittlere Ausprägung, + geringe Ausprägung

Quelle: eigene Darstellung.

3.2.2 Bequemlichkeit der Suche

Die Bequemlichkeit der Suche ist für viele Arbeitsmarktakteure bedeutend. Die Wahl eines geeigneten Suchkanals kann dazu führen, die nicht-pekuniären Anbahnungskosten deutlich

³⁰ Vgl. KLEIN (1993), S. 76.

³¹ Für die Arbeitnehmerseite liegen hierüber empirische Erhebungen vor. So haben Personalmanager in den USA beobachtet, dass eine wachsende Zahl von Head Hunttern mit einer Erhöhung der Löhne für die hierdurch vermittelten Arbeitnehmer einhergeht. Vgl. BULL/ORNATI/TEDESCHI (1987), S. 2.

³² Vgl. HEIDINGER (2002), S. 77.

³³ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 78.

zu senken. Denn so können die Opportunitätskosten der Zeit, welche Arbeitnehmern und Arbeitgebern durch die Eigensuche entstehen, stark reduziert werden. Auch können durch einen geeigneten Suchkanal die Entscheidungskosten für den letztendlichen Transaktionspartner reduziert werden, indem der Suchende in seiner Entscheidungsfindung deutlich unterstützt wird. Neben den Anbahnungskosten können außerdem die Vereinbarungskosten gesenkt werden, wenn die Suchinstitution auch weitere Dienstleistungen übernimmt

Am Vorteilhaftesten für bequemlichkeitsorientierte Kunden sind Arbeitsvermittlungsinstitutionen. Ein Kunde, welche diesen Suchweg wählt, muss sich nach einem Eingangsgespräch mit dem Arbeitsvermittler bis zum Vorschlag von möglichen Transaktionspartnern nicht um die Arbeitsuche bemühen. Arbeitsvermittlungsinstitutionen haben durch ihre Spezialisierung auf Informationsgewinnung und –weiterleitung den Vorteil, dass sie potentiell dazu geeignet sind, neben der extensiven Personalsuche auch die intensive Personalauswahl zu übernehmen und die Unternehmen hierbei zu entlasten. Auch der Arbeitssuchende kann im Entscheidungsprozess von Vermittlerseite stark unterstützt werden.³⁴ Viele private Vermittler bieten Unternehmen die komplette Personalauswahl als Dienstleistung an. Wird dem Unternehmen Personalarbeit abgenommen, so entspricht dies einer starken Reduzierung der nicht-pekuniären Anbahnungs- und Vereinbarungskosten.³⁵

Nach Arbeitsvermittlungsorganisationen sind informelle Kontakte relativ bequeme Suchwege. Zwar muss bei diesem Suchweg selbst Zeit in das Auffinden potentieller Partner investiert werden. Allerdings sind diese nicht-pekuniären Anbahnungskosten sehr gering, da der informelle Informationsaustausch häufig während Freizeitaktivitäten als Nebenhandlung erfolgt.³⁶ Die Entscheidungs- oder Vereinbarungskosten können einem über informelle Kontakte Suchenden nicht von Dritten abgenommen werden.

Die Suche über Stellenanzeigen erfordert die größte Eigeninitiative. Dies ist offensichtlich, wenn der Suchende selbst eine Stellenanzeige schaltet. Hierbei sind seine zeitlichen Opportunitätskosten für das Verfassen und die Aufgabe des Inserats sowie die Entscheidungskosten für einen bestimmten Transaktionspartner sehr hoch. Doch auch bei der Suche über von der anderen Marktseite geschaltete Stellenanzeigen ist die suchende Partei eine lange Zeit mit der Sichtung und Auswahl passender Stellenanzeigen beschäftigt. Da durch die Stellenanzeige eine sehr hohe Anzahl an potentiellen Transaktionspartnern erreicht wird, ist hinterher in intensiver Suche der geeignete Kandidat durch Assessment Center

³⁴ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 85.

³⁵ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 82. So kann beispielsweise eine Leiharbeitsfirma selbst Arbeitnehmer unter Vertrag nehmen. Für das suchende Unternehmen werden so die Vereinbarungskosten gesenkt, da es in verschiedenen Suchprozessen immer wieder auf den gleichen, bereits bekannten Vertragspartner zurückgreifen kann.

³⁶ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 76 f und WINDOLF/HOHN (1984), S. 140.

oder Bewerbungsgespräche auszuwählen.³⁷ Dies erfordert einen hohen zeitlichen Einsatz der Personalabteilung des Unternehmens.

Tab. 3: Vorteilhaftigkeit des Suchkanals hinsichtlich der Bequemlichkeit

Suchkanal	Vorteilhaftigkeit
Arbeitsvermittlung	+++
Informelle Kontakte	++
Stellenanzeigen	+

+++ sehr hohe Ausprägung, ++ mittlere Ausprägung, + geringe Ausprägung
Quelle: eigene Darstellung.

3.3 Die optimale Wahl des Suchkanals für verschiedene Arbeitsmarktakteure

Aus der obigen Darstellung wird deutlich, dass verschiedene Suchkanäle auf unterschiedliche Art und Weise auf den Nettoertrag wirken und je nach untersuchtem Kriterium Vorteile bieten. In bestimmten Bereichen sind informelle Kontakte sehr vorteilhaft, in anderen ist die Suche über Arbeitsvermittler überlegen. Ihnen gegenüber weisen wiederum Stellenanzeigen beim Abgleich der Leistungsanforderungen Vorteile auf. Es kann also kein Suchweg als allen anderen überlegen bezeichnet werden. Um Aussagen über die Vorteilhaftigkeit treffen zu können, ist es vielmehr notwendig, bestimmte charakteristische Suchgruppen am Arbeitsmarkt zu betrachten. Der Suchkanal ist danach zu wählen, wie gut die für diese Gruppen ausschlaggebenden Kriterien durch die Suche erfüllt werden.

Im Folgenden wird zunächst die Suche derjenigen Akteure analysiert, welche an den Transaktionspartner hohe Qualifikationsanforderungen stellen. Anschließend wird die Suche kleiner Unternehmen am Arbeitsmarkt betrachtet. Als letztes wird Gruppe der Arbeitslosen gegenüber der Gruppe der aus einem Beschäftigungsverhältnis heraus suchenden Arbeitnehmer betrachtet.

Für Beschäftigungsverhältnisse, welche eine *hohe Qualifikation des Arbeitnehmers* erfordern, hat das Erreichen einer hohen Matchingqualität und hier besonders die Motivation der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung für den Nettoertrag der beiden Transaktionsparteien. Denn zum einen nehmen bei qualifizierten Arbeitnehmern bzw. eine hohe Qualifikation erfordernden Arbeitsplätzen die Kostengrößen generell ein höheres Ausmaß an, weshalb auch Qualitätsschwankungen deutlicher ins Gewicht fallen. Zum anderen sind durch eine hinreichende Kenntnis der Motivation des Arbeitnehmers die möglichen Einsparungen bei den Fehlsteuerungs-, Kontroll- und Abbruchkosten besonders hoch. Denn gerade in qualifizierten Berufen ist der diskretionäre Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter oft sehr ausgeprägt, die Kontrolle bei ungenügender Motivationskenntnis demnach sehr auf-

³⁷ Vgl. zu verschiedenen Personalauswahlinstrumenten auch FINZER/MUNGENAST (1992), Spalte 1586 ff.

wendig. Der Abbruch der Vertragsbeziehung würde sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite sehr hohe Kosten verursachen, da der finanzielle Verlust aufgrund der hohen Produktivitätsverluste hoch und ein adäquater Transaktionspartner-Ersatz beschwerlicher zu finden ist.

Bei der Einschätzung der Motivation erweist sich die Suche über informelle Kanäle als vorteilhaft.³⁸ Denn informelle Kontakte verpflichten die Parteien gegenseitig. Fehlsteuerungskosten können bei einem auf dieser Basis gegründeten Vertragsverhältnis in hohem Maße eingespart werden, weil die generelle Kooperationsbereitschaft des Transaktionspartners bekannt ist. Aufgrund der sozialen Kontrolle durch den Vertragspartner sind geringere anderweitige Kontrollmaßnahmen zu treffen. Insgesamt ist die Suche über informelle Kanäle für Arbeitsplätze und Arbeitnehmer mit spezifischen Qualifikationen somit besonders vorteilhaft. Denn sie weisen Disziplinierungsvorteile auf, welche in einer sehr hohen Ausprägung des Nettoertrages münden.

Für *kleine Unternehmen* mit geringer Mitarbeiterzahl ist eine eigene Personalabteilung oft nicht rentabel. Sie ist sehr teuer und deshalb zu vermeiden. Für solche Unternehmen ist das Kriterium der Bequemlichkeit bei der Suche nach Mitarbeitern ausschlaggebend. Denn ist es dem Unternehmen möglich, Personaldienstleistungen outzusourcen, kann es hohe Kosten sparen.

Beim Kriterium der Bequemlichkeit schneiden Arbeitsvermittlungsinstitutionen am vorteilhaftesten ab.³⁹ Vorteile der Suche über Arbeitsvermittlungsorganisationen sind für ein kleines Unternehmen zum einen, dass es keine eigene Personalabteilung benötigt oder Teile der Personalabteilung outsourcen kann, was sich unter Umständen als kostengünstiger und damit als den Nettoertrag maximierend erweist.⁴⁰ Zum anderen werden bei der Suche nach einem Mitarbeiter keine sunk costs produziert, sondern eine Arbeitsvermittlung kann die Informationen, welche sich bei der Suche nach einem Transaktionspartner als überflüssig erwiesen haben, für andere Suchprozesse weiterverwerten.⁴¹ Somit kann die Arbeitsvermittlung die Dienstleistung kostengünstiger anbieten, als es dem Unternehmen in eigener Ausführung möglich wäre. Und die Suche über Arbeitsvermittlungsinstitutionen bringt dem Unternehmen noch weitere Vorteile. Da Arbeitsvermittlungen aufgrund ihrer Spezialisierung Informationen besser auswerten können als Arbeitsmarktakteure, ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass geeignete Arbeitnehmer auf eine Vakanz gematched werden, deren verborgenen Informationen durch einen erfahrenen Arbeitsvermittler teilweise aufgedeckt werden können.⁴² Dies hat geringere Koordinations- und Motivationsprobleme zur

³⁸ Vgl. Kap. 3.2.1 hinsichtlich der Motivationsaufdeckung.

³⁹ Vgl. Kap. 3.2.2.

⁴⁰ Vgl. HEIDINGER (2002), S. 83 f.

⁴¹ Vgl. HEIDINGER, (2002), S. 85.

⁴² Vgl. BULL/ORNATI/TEDESCHI (1987), S. 11.

Folge, so dass demnach Abwicklungs-, Fehlsteuerungs- und Kontrollkosten im Unternehmen relativ gering ausfallen. Unterstützt wird dies dadurch, dass Arbeitsvermittler zum einen um ihre Reputation bemüht sind und zum anderen teilweise auf informelle Netzwerke zurückgreifen, weshalb sie wegen der sozialen Verpflichtung besonders darauf achten, eine zuverlässige und passende Person zu vermitteln.⁴³

Arbeitslose Personen, welche aufgrund ihrer Arbeitslosigkeit ein hohes Arbeitsleid spüren, haben ein vorrangiges Interesse daran, möglichst zügig vermittelt zu werden. Die Kriterien der genauen Matchingqualität oder die Bequemlichkeit werden hintangestellt. Denn die hieraus resultierenden Nettoertragsverluste werden von den Arbeitslosen als vergleichbar gering bewertet. Aus diesem Grund erweist es sich für Arbeitslose als sinnvoll, wenn möglich alle Suchwege zeitgleich zu beschreiten. Denn hierdurch wird die Vermittlungswahrscheinlichkeit maximiert. Die Suche über verschiedene Suchkanäle ist für den Arbeitslosen auch finanziell realisierbar. Denn für die Seite der Arbeitsuchenden sind bis auf die Schaltung eigener Stellenanzeigen alle Suchwege sehr kostengünstig. Das Sichten von Stellenanzeigen ist Arbeitslosen ohne pekuniäre Kosten möglich. Es erweist sich als sehr vorteilhaft, da hierdurch Informationen über besonders viele potentielle Arbeitsangebote eingeholt werden können. Die öffentliche Arbeitsvermittlung ist kostenlos. Auch private Arbeitsvermittler erheben zumeist von Arbeitsuchenden keine Gebühren, sondern finanzieren sich über suchende Unternehmen. Aus diesem Grund sind auch sie vom Arbeitslosen in Anspruch zu nehmen. Informelle Kontakte sind ebenfalls gratis. Falls ein Arbeitsuchender über solche verfügt, sollte er sie nutzen. Allerdings stehen solche Kontakte, wie in Kap.2.2 dargelegt, vor allem geringqualifizierten Arbeitsuchenden in geringerem Maße zur Verfügung. Auch sind sie eher regional begrenzt. Nur das Schalten von eigenen Stellenanzeigen verursacht dem Arbeitslosen Kosten und kann von ihm aus diesem Grund eventuell nicht finanziert werden. Aufgrund der Stigmatisierung von Arbeitslosen ist jedoch die Wahrscheinlichkeit eines Angebots von Seiten eines Unternehmens auf eine derartige Anzeige sowieso sehr gering und allein aus diesem Grund bereits nicht vorteilhaft.

Im Gegensatz zu Arbeitslosen legen *aus einer Beschäftigung heraus suchende Personen* sehr viel mehr Wert auf die Bequemlichkeit der Suche. Sie beobachten den Arbeitsmarkt nur oberflächlich und warten ab, ob sie mehr oder minder zufällig einen besseren Arbeitsplatz entdecken. Aus diesem Grund spielt auch die Matchingqualität hinsichtlich der Leistung eine sehr große Rolle. Denn die meisten wechselwilligen Arbeitnehmer wollen sie sich vor allem in Hinblick auf ihren Bruttoertrag verbessern. Als bequemster Suchweg für Arbeitsuchende erweisen sich aus theoretischer Sicht die Arbeitsvermittlungsinstitutionen, da dem Arbeitsuchenden hier jegliche Suchaktivität durch den Arbeitsvermittler abge-

⁴³ Vgl. zur Auswirkung informeller Bindungen zwischen Vermittlern und Kunden LESUEUR/LIÈVRE (1999), S. 62 f und S. 72.

nommen wird.⁴⁴ Auch hinsichtlich des erreichbaren Bruttolohns erweisen sich Arbeitsvermittler als vorteilhaft.⁴⁵ Weitere Suchwege sind vom Arbeitssuchenden aus theoretischer Sicht nur dann in Anspruch zu nehmen, wenn der Druck zur Veränderung sich verstärkt und somit die Komponente der Geschwindigkeit eine höhere Bedeutung erlangt.

In der folgenden Darstellung sind die vorteilhaftesten Suchkanäle für die verschiedenen charakteristischen Suchgruppen noch einmal dargestellt.

Tab. 4: Vorteilhaftigkeit des Suchkanals nach Suchgruppen

Suchgruppe	Vorteilhafter Suchkanal
Beschäftigungsverhältnisse mit hoher Qualifikationsanforderung	Informelle Kontakte
Kleine Unternehmen	Arbeitsvermittlung
Arbeitslose	Stellenanzeigen (Sichten) Arbeitsvermittlung Informelle Kontakte
Aus einer Beschäftigung heraus suchende Arbeitnehmer	Arbeitsvermittlung

Quelle: eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass jeder der Suchkanäle für bestimmte Gruppen von Arbeitsmarktakteuren vorteilhaft ist. Deutlich wird auch, dass gerade der Suchweg über die Arbeitsvermittlung aus theoretischer Sicht besonders häufig günstig erscheint.

⁴⁴ Vgl. Kap. 3.2.2.

⁴⁵ Vgl. Kap. 3.2.1 hinsichtlich der Leistungsqualität.

4 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Arbeitspapier wurde durch Rückgriff auf empirische Studien gezeigt, dass sowohl Stellenanzeigen als auch informellen Kontakten und der Arbeitsvermittlung eine große Relevanz am Arbeitsmarkt zukommt. Kein Suchkanal ist allen anderen überlegen. Vielmehr haben die verschiedenen Suchkanäle abhängig von spezifischen Charakteristika der suchenden Arbeitsmarktakteure relative Vorteile gegenüber den anderen Suchkanälen. Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass die theoretischen Ergebnisse der Suche über Arbeitsvermittlungsorganisationen eine deutlich größere Bedeutung zuschreiben als dies empirisch belegt ist.

Zeitungsannoncen stellen für bestimmte Suchgruppen am Arbeitsmarkt einen wichtigen Weg der Informationsbeschaffung dar. Und auch die Suche über informelle Kanäle erweist sich insgesamt als sehr vorteilhaft. Der große Nachteil dieses Suchweges liegt allerdings darin, dass er nur von Insidern genutzt werden kann. Damit bleibt die informelle Suche in ihren Vorteilen vielen Personen, welche nicht über derartige Netzwerke verfügen, verschlossen.⁴⁶ Zudem ist die Suche über informelle Kontakte vor allem auf eine regionale Vermittlung beschränkt.

Wie dargestellt, bieten jedoch auch Arbeitsvermittlungsorganisationen eine sehr erfolgsversprechende und für Arbeitsmarktakteure attraktive Möglichkeit zur Transaktionspartnersuche. Arbeitsvermittlungsorganisationen erlangen aufgrund ihrer Spezialisierung Kenntnis über die Marktkonditionen, zu welchen Arbeitsverträge abgeschlossen und damit Beschäftigungsverhältnisse eingegangen werden. Folge hiervon ist eine Effizienzsteigerung bei der Suche.⁴⁷

Der private Vermittlungsmarkt hat aufgrund seiner erst jungen Existenz noch keine durchgreifende Akzeptanz als Suchkanal am Arbeitsmarkt erlangt, obwohl die Vorteile eines solchen Suchweges für bestimmte Gruppen offensichtlich sind. Der private Vermittlungsmarkt befindet sich zurzeit in einer starken Wachstumsphase, der gesamte Arbeitsvermittlungsmarkt ist im Wandel begriffen. Aufgrund der theoretischen Ergebnisse ist zu erwarten, dass die Bedeutung der Arbeitsvermittlung bei der Arbeitsuche weiter steigen wird. Aus diesem Grund gilt es, in weiteren Untersuchungen die optimale Organisationsform für Arbeitsvermittlungsinstitutionen herzuleiten, so dass eine Verfestigung ineffizienter Strukturen vermieden und eine effiziente Suche der Arbeitsmarktakteure gewährleistet wird.

⁴⁶ Je niedriger die betrachtete Einkommensgruppe, desto eher steht der Suchkanal über informelle Netzwerke nicht mehr zur Verfügung. Vgl. hierzu die Anmerkungen in Fußnote 10.

⁴⁷ BULL/ORNATI/TEDESCHI weisen nach, dass Arbeitsvermittlungsorganisationen gegenüber einer Suche durch das Unternehmen die Effizienz erhöhen, weil sie durch ihr weites Netzwerk eine solche Verschiedenartigkeit an potentiellen Transaktionspartnern erreichen, welche ein einzelnes Unternehmen nie erreichen könnte. Vgl. BULL/ORNATI/TEDESCHI (1987), S. 13

Literaturverzeichnis

- BULL, CLIVE / ORNATI, OSCAR / TEDESCHI, PIERO (1987): Search, Hiring Strategies, and Labor Market Intermediaries, in: Journal of Labor Economics, Nr. 5 (4), S. 1 – 17.
- BUNDESGESETZBLATT (1994): Bekanntmachung über den Geltungsbereich des Übereinkommens Nr. 96 der Internationalen Arbeitsorganisation über Büros für entgeltliche Arbeitsvermittlung (Neufassung 1949) vom 25.02.1994, in: Bundesgesetzblatt II (1994), S. 387.
- DEEKE, AXEL (1991): Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt, Frankfurt a. M. u. a.
- EIGLER, JOACHIM (1996): Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft, Frankfurt a.M.
- FINZER, PETER / MUNGENAST, MATTHIAS (1992): Personalauswahl, in: GAUGLER, EDUARD / WEBER, WOLFGANG (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart, Spalte 1583 – 1596.
- FÖHR, SILVIA (1995): Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, Nr. 2/95, S. 135 – 162.
- GIRET, JEAN-FRANÇOIS / KARAA, ADEL / PLASSARD, JEAN-MICHEL (1996): Modes d'Accès à l'Emploi des Jeunes et Salaires, in: Formation Emploi, Nr. 54, S. 15 – 34.
- GRANOVETTER, MARK (1995): Getting a Job, 2. Auflage, Chicago.
- HEIDINGER, MICHAEL (2002): Arbeitsmarktpolitik bei marktkonformer Arbeitsvermittlung – Ein Reformvorschlag aus konstitutionenökonomischer Perspektive, Frankfurt a.M. u.a.
- KLEIN, THOMAS (1993): Zweckmäßigkeit staatlicher Regelungen der Arbeitsvermittlung, Baden Baden.
- KONLE-SEIDL, REGINA. / WALWEI, ULRICH (2002): Mehr Markt belebt auch das Geschehen in Deutschland, in: IAB Kurzbericht, Nr. 4/2002.
- KORTMANN, KLAUS / HEIEN, THORSTEN / SOPP, PETER / THUM, MIRIAM (2002): Soziale Lage und Einkommensdynamik im unteren Einkommensbereich, München, 2002, Internetadresse (04.02.2004): <http://www.bmgs.bund.de/downloads/FC300-1.pdf>
- KRÄKEL, MATTHIAS (1999): Organisation und Management, Tübingen.

- LESUEUR, JEAN-YVES / LIÈVRE, PASCAL (1999): L'efficiencia de L'ANPE dans sa fonction de placement, in: CATIN, MAURICE / LESUEUR, JEAN-YVES / ZENOU, Yves: Emploi, concurrence et concentration spatiales, Paris, S. 55 – 74.
- MATHYS, STEFAN (2000): Kopfjäger mit Cyber-Gun, in: Schweizer Bank, Nr. 9, S. 50 – 52.
- MORTENSEN, DALE T. (1986): Job Search and Labor Market Analysis, in: ASHENFELTER, ORLEY / LAYARD, RICHARD: Handbook of Labor Economics, Band 2, Amsterdam u. a., S. 849 – 919.
- PICOT, ARNOLD (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 32. Jg., S. 267 – 284.
- PICOT, ARNOLD / DIETL, HELMUT / FRANCK, EGON (1999): Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart, 2. Auflage.
- PISCHNER, RAINER / SCHUPP, JÜRGEN / WAGNER, GERT G. (2002): Arbeitsvermittlung durch das Arbeitsamt: Reform des Berichtssystems dringend erforderlich, in: DIW Berlin (Hrsg.), Wochenbericht, Nr. 9/2002, S. 145 – 152.
- REES, ALBERT (1966): Information Networks in Labor Markets, in: The American Economic Review, Nr. 56, S. 559 – 566.
- RICHTER, RUDOLF / FURUBOTN, EIRIK (1996): Neue Institutionenökonomik, Tübingen.
- SCHÜLE, ULRICH (1987): Strukturdiskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt?, Köln.
- SIMON, HERBERT A. (1957): Models of Man, New York.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- WILRODT, HERMANN (1956): Arbeitsvermittlung, in: BECKENRATH, ERWIN VON et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 1, Stuttgart, Tübingen, Göttingen, S. 372 – 376.
- WINDOLF, PAUL / HOHN, HANS-WILLY (1984): Arbeitsmarktchancen in der Krise, Frankfurt a.M., New York.
- WINDSPERGER, JOSEF (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation, Heidelberg.