

Organisationskonfigurationen und interne Arbeitsmärkte : eine theoretisch-empirische Untersuchung von Arbeitsorganisationen im Zeichen interner Arbeitsmärkte

Citation for published version (APA):

Schwan, R. (1993). *Organisationskonfigurationen und interne Arbeitsmärkte : eine theoretisch-empirische Untersuchung von Arbeitsorganisationen im Zeichen interner Arbeitsmärkte*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Datawyse / Universitaire Pers Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.19930609rs>

Document status and date:

Published: 01/01/1993

DOI:

[10.26481/dis.19930609rs](https://doi.org/10.26481/dis.19930609rs)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Download date: 18 Apr. 2025

9 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen aus der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten konzeptionellen Schritte der Studie sowie die Untersuchungsergebnisse zusammengefaßt. Außerdem erfolgt hier eine Rückkoppelung zur zentralen Fragestellung. Daneben wird der Beitrag, den diese Studie in Bezug auf die Segmentationsproblematik betrieblicher Arbeitsmärkte leistet, herausgearbeitet. Ferner stellt sich die Frage, ob die Ergebnisse auf eine organisationsspezifische Beschäftigungsstrategie hindeuten.

Außerdem wird geprüft, worin der Beitrag der empirischen Untersuchung in Bezug auf die theoretischen Ausgangsvoraussetzungen besteht. Kurz eingegangen wird auf Forschungsperspektiven, die im Rahmen dieser Studie nicht behandelt werden konnten bzw. Aspekte eröffnen für weitere Forschungsaktivitäten. Dieses Kapitel endet mit einer Zusammenfassung in niederländischer und englischer Sprache.

9.1 Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse

9.1.1 Das Konzept der Studie

Die empirische Untersuchung konzentrierte sich auf den betrieblichen Arbeitsmarkt als Beschäftigungsform innerhalb von vier Unternehmensorganisationen bzw. Einrichtungen. Die Erkenntnisse sind auf der Basis des Vergleichs der einbezogenen Organisationen zustande gekommen. Ausgangspunkt ist die Theorie interner Arbeitsmärkte von Doeringer/Piore. Sie diente der Erschließung organisationsstruktureller Eigenschaften des internen Arbeitsmarktes. Ziel war es, diese Arbeitsmarkttheorie zu kontrastieren mit den ebenfalls organisationsstrukturellen Eigenschaften betrieblicher Beschäftigung im Rahmen von Organisationstheorien. Die Auswahl der Organisationstheorien fiel auf die Transaktionskostentheorie und die Kontingenztheorie. Im Licht beider Theorien wurden die Kennzeichen interner Arbeitsmärkte erarbeitet. Hinsichtlich der internen Arbeitsmärkte konnte eine weitgehende konzeptionelle Übereinstimmung der untersuchungsrelevanten Merkmale beider Organisationstheorien erreicht werden. Bevor auf die Ergebnisse eingegangen wird, gilt es, die zentrale Fragestellung in Erinnerung zu rufen:

In welchem Maß unterscheiden sich Maschinenbürokratien und professionelle Bürokratien in der Prägnanz der Anwesenheit der angegebenen Beschäftigungskennzeichen von internen Arbeitsmärkten?

Als Ergebnis konnte aufgezeigt werden, daß interne Arbeitsmärkte im Rahmen dieser Untersuchung in Maschinenbürokratien und professionellen Bürokratien zu identifizieren

sind. Jedoch hinsichtlich der Ausprägung von Beschäftigungskennzeichen begründen beide Organisationskonfigurationen unterschiedliche Muster des internen Arbeitsmarktes. Damit kann die zentrale Fragestellung hinsichtlich der Ausprägung des Unterschiedes der Beschäftigungskennzeichen beider Organisationskonfigurationen beantwortet werden. Die in Kapitel 1 aufgestellte hypothetische Annahme, daß Maschinenbürokratien mehr Affinität zur Hierarchie aufweisen, kann aufgrund der Art der Beschäftigungskennzeichen bestätigt werden. Die Ausprägung der Beschäftigungskennzeichen bei den professionellen Bürokratien spricht für die Marktnähe innerhalb des Spektrums zwischen Hierarchie und Markt.

Das Erkenntnisinteresse richtete sich auf die Ebene der Organisationskonfiguration. Dahinter stand eine ganzheitliche Sichtweise der Organisation. Die Operationalisierung des Erkenntnisinteresses erfolgte in zwei Richtungen. Den vielseitigen Anforderungen interner Arbeitsmärkte wurde in Form von zwei sich ergänzenden Analysen Rechnung getragen. Zum einen handelt es sich um eine Infrastrukturanalyse interner Arbeitsmärkte, zum anderen um die Analyse der Besetzung offener Stellen. Die wichtigsten Resultate sollen hier zusammengefaßt werden.

9.1.2 Die Infrastrukturanalyse interner Arbeitsmärkte

Die Infrastrukturanalyse erstreckte sich auf drei Detailanalysen. Diese bestanden aus der Beförderungs-, der Gehaltszuwachs- und einer Beschäftigungsdaueranalyse.

Mit der Beförderungsanalyse konnte gezeigt werden, daß betriebspezifische Weiterbildung die Chance auf Beförderung erhöht. Die Zahl der Beförderungen ist abhängig von der Länge der Dienstzeit. Im Vergleich zu den professionellen Bürokratien kommen in Maschinenbürokratien mehr Beförderungen vor. Damit konnte Hypothese 1, Kapitel 4 bestätigt werden. Die Resultate weisen auf die Kennzeichen des internen Arbeitsmarktes hin, die für die Maschinenbürokratien deutlicher ausgeprägt sind als für die professionellen Bürokratien.

Bei der Gehaltszuwachsanalyse (Hypothese 3) konnte bestätigt werden, daß die Arbeitnehmerbindung in Maschinenbürokratien mit einem höheren Gehaltszuwachs als in professionellen Bürokratien verbunden ist. Frauen partizipieren im Vergleich zu Männern in geringerem Maße von den Gehaltszuwächsen (Kalleberg u. a., 1981).

Die Beschäftigungsdaueranalyse zeigt für die Maschinenbürokratien, daß ein hohes Funktionsniveau mit einer langen internen Beschäftigungszeit korrespondiert (Hypothese 4). Fluktuation tritt auf in der Anfangsphase der Organisationszugehörigkeit, d. h. es liegt eine kurze Beschäftigungsdauer zugrunde. Bestätigen ließ sich auch, daß Funktionswechsel in der Phase kurzer Beschäftigungsdauer öfter auftreten. Damit kann Hypothese 5 als bestätigt angesehen werden. Bei professionellen Bürokratien zeigt sich für Frauen eine kürzere Beschäftigungsdauer als bei Männern. Darüberhinaus ergeben sich hinsichtlich der Merkmale 'Funktionswechsel' und 'Schulausbildungsniveau' Übereinstimmungen mit den Maschinenbürokratien.

Aufgrund der gefundenen Unterschiede zwischen den Organisationskonfigurationen kann man einen starken Einfluß auf die zukünftige Entwicklung der Beschäftigungszeit erwar-

ten. So gehen Kerckhoffs/Wolfs (1991), basierend auf einer nationalen niederländischen Erhebung davon aus, daß im Gegensatz zu den niederländischen Durchschnittswerten (11 Prozent, 1985) der Beschäftigungszeit (der Gruppe der Beschäftigten von 20 und mehr Jahren) die zukünftige Beschäftigungsdauer von 20 und mehr Jahren von einer deutlich niedrigeren Zahl (rund 40 Prozent der Arbeitnehmer 1985) von Arbeitnehmern erreicht werden wird. Dies könnte tendenziell eine Abwertung von internen Arbeitsmärkten als die dafür typische Beschäftigungsform zur Folge haben. Gleichzeitig gilt es zu bedenken, daß nicht alle Formen langfristiger Beschäftigung sich auf internen Arbeitsmärkten vollziehen. Sofern im Dienstleistungssektor eine Zunahme an professionellen Bürokratien zu verzeichnen ist, bedeutet dies, daß die Vorhersagen in dieser Form als zu optimistisch zu betrachten sind. Der Wert dieser Studie liegt darin, daß die Verschiebungen in der Zusammensetzung von Organisationsformen auf mögliche Effekte eingeschätzt werden können.

9.1.3 Die Analyse der offenen Stellen

Die offene Stellenanalyse hatte die Rekonstruktion von internen Stellenbesetzungen aus in- bzw. externen Rekrutierungsquellen zum Gegenstand. Zwei Detailanalysen lagen dem zugrunde. Dabei handelt es sich um die Analyse wechselnder Inanspruchnahme der organisationsinternen bzw. der -externen Rekrutierungsquellen bei der Besetzung offener Stellen. Bei Maschinenbürokratien dominiert die interne Rekrutierung gegenüber den professionellen Bürokratien, die Personal überwiegend vom externen Markt rekrutieren (Hypothese 6). Damit wird der Interaktion mit der 'Außenwelt' Rechnung getragen. Auf die ausschließlich interne Besetzung offener Stellen war eine weitere Analyse gerichtet. Diese Analyse basiert auf einem Präferenzspektrum interner Rekrutierung. Zugrunde liegt die Perspektive, daß die Präferenz der internen Rekrutierung zunächst aus der unmittelbaren internen Organisationsumgebung in Maschinenbürokratien erfolgt, in der der potentielle Kandidat bisher beschäftigt war. Bei professionellen Bürokratien dominiert die Rekrutierung aus dem mittelbaren organisationsinternen Umfeld. Mit diesem Ergebnis kann Hypothese 7 bestätigt werden.

Die Ergebnisse der ersten Analyse reflektieren das Verhältnis von interner und externer Besetzung offener Stellen. In beiden Organisationskonfigurationen wird von beiden Formen der Besetzung offener Stellen Gebrauch gemacht. Bei den Maschinenbürokratien dominiert die interne Besetzung, bei den professionellen Bürokratien dominiert die externe Besetzung offener Stellen. Damit entsprechen die professionellen Bürokratien in geringerem Maße internen Arbeitsmärkten als Maschinenbürokratien.

Daneben interessierte die Frage, welche Beschäftigungsmerkmale in welcher Form die in- bzw. externe Allokation beeinflussen. Im Hinblick auf eine hohe Fluktuation ergab sich das folgende Allokationsmuster. Im Zeichen der Interaktion der Besetzung offener Stellen zeigt sich für professionelle Bürokratien meist eine interne, für Maschinenbürokratien meist eine externe Besetzung von offenen Stellen. Bei der ausschließlich internen Stellenbesetzung kommt für alle Organisationen eine Besetzungspräferenz zum Ausdruck, die eine organisationsweite Suche impliziert.

Hinsichtlich einer hohen organisationsinternen Personalbewegung lassen sich folgende Allokationsmuster ableiten. Bei beiden Organisationskonfigurationen steht die interne Besetzung von Stellen im Vordergrund, d. h., daß man nahezu keinen Gebrauch macht von externen Rekrutierungen. Allgemein läßt sich daraus ableiten, daß unter dem Einfluß gefährdeter Beschäftigungsstabilität (im Falle hoher Fluktuation bzw. hoher interner Personalbewegung) eine interne Besetzungspräferenz Priorität erfährt. Die Analyse der Besetzung offener Stellen (bei ausschließlich interner Rekrutierung) bietet für die Maschinenbürokratien eine Bestätigung der Präferenz für die Rekrutierung aus derselben Abteilung und derselben Funktionskette. Das bedeutet, daß in Maschinenbürokratien zunächst aus unmittelbarer organisatorischer Nähe der Vakanz der Kandidat für die Stellenbesetzung Präferenz erfährt.

Die Besetzung offener Stellen ist durch die Präferenz interner Rekrutierung in professionellen Bürokratien geprägt bei der grundsätzlichen Wahlmöglichkeit zwischen in- und externer Besetzung. Dieses Ergebnis ist zu sehen im Zeichen hoher interner Personalveränderungen. Hier wird Hypothese 8 bestätigt.

Die folgenden Allokationsmuster beziehen sich allein auf die Analyse interner Stellenbesetzungen.

Bei der Besetzung offener Stellen aus einer großen Zahl potentieller Bewerber in der Funktionskette ergeben sich die folgenden Resultate. Bei Maschinenbürokratien besteht bei einer großen Zahl von Personen aus derselben Funktionskette eine Präferenz zugunsten der Stellenbesetzung aus derselben Abteilung und derselben Funktionskette.

Die potentielle Besetzung offener Stellen mit Kandidaten, die einer anderen Berufsgruppe entstammen, deutet die folgenden Allokationsmuster an. Die Analyse bringt eine Präferenz in professionellen Bürokratien zugunsten von Personen zum Ausdruck, die aus einer anderen Berufsgruppe kommen.

Für die Maschinenbürokratien bestätigt sich, daß ein hohes Gehaltsniveau im Zusammenhang steht mit der Rekrutierungspräferenz aus unmittelbarer interner Organisationsumgebung. Zusammenfassend werden an Hand der empirischen Ergebnisse deutliche Rekrutierungsmuster per Organisationskonfiguration sowohl nach außen als auch nach innen sichtbar. Bei professionellen Bürokratien findet mehr Interaktion mit dem externen Arbeitsmarkt statt (Buitendam, 1991), während für die Maschinenbürokratien eine deutliche Dominanz des internen Allokationsgeschehens typisch ist. Die Lage der 'ports of entry' in den untersuchten Organisationen ergänzt das Bild. Die 'ports of entry' in den professionellen Bürokratien verteilen sich über die bestehende Hierarchie, während bei den Maschinenbürokratien eine Konzentration im unteren Funktionshierarchiebereich anzutreffen ist. Mit diesem Ergebnis kann Hypothese 2, Kapitel 4 bestätigt werden.

Nachgewiesen wurde ferner der Zusammenhang von Organisationskonfiguration und Rekrutierungsstrategien (Windolf/Hohn, 1984) sowie die für den internen Arbeitsmarkt typische und dominante Rekrutierungsstrategie.

Die Untersuchung hat gezeigt, daß neben der Organisationsaußengrenze auch interne Organisationsgrenzen einen entscheidenden Einfluß auf die Allokation haben. Dieser Einfluß ist bei den Maschinenbürokratien stärker ausgeprägt als bei den professionellen Bürokratien. Der Effekt des Einflusses von internen Organisationsgrenzen läßt sich als institutionalisiertes Allokationsmuster fixieren (Hoof, van; 1987). 'Störungsgrößen' wie Fluktuation oder interne Personalveränderungen, die die betriebsspezifische Beschäftigungsstabilität vorübergehend in Frage stellen, beweisen, daß ein einmal institutionalisiertes Allokationsmuster nicht die Flexibilität modifizierter Anwendung ausschließt.

9.1.4 Rückkoppelung zur zentralen Fragestellung

Die Beurteilung soll sich wie folgt vollziehen. Zunächst werden im ersten Schritt entsprechend der Komplexität zur Beurteilung eine Reihe von Indikatoren herangezogen, die im Hinblick auf die Organisationskonfigurationen vergleichend beurteilt werden und dann in eine Gesamtbeurteilung münden.

Ziel dieses Abschnitts ist es, von einem 'schwachen theoretischen Verständnis interner Arbeitsmärkte' bzw. einem "uneasy amalgam of human capital theory" (Osterman, 1987, S. 46) Abstand zu nehmen und zu einer zusammenhängenden Erklärung zu kommen. Eine Besonderheit kann darin gesehen werden, daß interne Arbeitsmärkte bestehen aus einer "...collection of characteristics that occur together, none of which alone can be precisely predicted." (Mace, 1979, S. 51) Mit dieser Aussage wird eine erweiterte Betrachtungsweise interner Arbeitsmärkte nahegelegt. Diese erweiterte Betrachtung ist umfassender als der Ansatz, der in de Gijssel/Muysken/Wolfs (1991) zum Ausdruck kommt, die interne Arbeitsmärkte durch zwei Kriterien charakterisieren: langfristige Arbeitsverträge und die Anwesenheit von Beförderungschancen.

Im folgenden Schritt gilt es, die jeweiligen Resultate mit Relevanz für den internen Arbeitsmarkt zu bewerten.

Doeringer/Piore (1971) geben keine 'harten' Kriterien an, mit deren Hilfe sich die Kriterien bzw. die Theorie des internen Arbeitsmarktes empirisch überprüfen läßt. Wir greifen daher zurück auf die Organisationskonfigurationen. Diese repräsentieren einen Zwischenschritt auf dem Weg der Identifikation interner Arbeitsmärkte.

1 Interne Arbeitsmärkte zeigen ein bestimmtes Maß an Geschlossenheit was den Zugang und den Abstrom von Personal betrifft. Zieht man die Fluktuationsrate als Indikator für die 'Offenheit/Geschlossenheit' einer Organisation heran (Doeringer/Piore, 1971; Mace, 1979; Bergerijk/De Grip, 1986), dann wird aufgrund der ermittelten Fluktuationsquoten deutlich, daß sowohl Maschinenbürokratien als auch professionelle Bürokratien unter der von Alexander (1974) hantierten (ad hoc-) Norm von zehn Prozent liegen. Die Fluktuationsquoten drücken eine stabile Beschäftigungssituation aus. Allein mit diesem Indikator ist noch kein Maßstab für den internen Arbeitsmarkt gesetzt.

2 Die Lage bzw. die Verteilung der 'ports of entry' kann als ein weiterer Indikator hinzugezogen werden. In Bezug auf die Organisationskonfiguration läßt sich ableiten, daß bei Maschinenbürokratien eine Konzentration der 'Eintrittspositionen' im unteren Hier-

archiebereich anzutreffen ist im Gegensatz zu den professionellen Bürokratien, bei denen die 'Eintrittspositionen' über die Hierarchie der Organisation verteilt sind. Anhaltspunkte dafür bietet die Funktionsverteilung und das Rekrutierungsverhalten der jeweiligen Organisation. Bezogen auf die Charakteristiken interner Arbeitsmärkte zeigt sich, daß die beiden Organisationskonfigurationen deutlich voneinander abweichen. Die Maschinenbürokratien kommen hinsichtlich dieses Indikators dem Idealbild interner Arbeitsmärkte recht nahe, während die professionellen Bürokratien nur teilweise diesem Bild entsprechen. Bei letzteren zeigt sich mehr Marktnähe und damit mehr Offenheit gegenüber den Maschinenbürokratien.

3 Charakteristisch für beide Organisationskonfigurationen sind die Aufstiegsleitern. Auf den ersten Blick ist darin eine Gemeinsamkeit beider Organisationskonfigurationen zu sehen. Eine genauere Betrachtung weist jedoch erhebliche Unterschiede im Aufbau und Gestaltung der Aufstiegsleitern aus. So lassen sich diese bei professionellen Bürokratien im Gegensatz zu den Maschinenbürokratien im allgemeinen als kurz bezeichnen (Kapitel 6). In den professionellen Bürokratien sind diese gekoppelt an eine Fachqualifikation, deren Funktionsniveaus von nahezu allen Personen potentiell durchlaufen werden. Die Koppelung mit Fachqualifikation und dem daraus resultierenden Funktionsniveau besteht bei den Maschinenbürokratien in dieser Form allgemein nicht. Hier stehen organisations-spezifische Qualifikationen im Vordergrund, der Personaleinsatz ist dadurch flexibler. Die Aufstiegsleitern sind an ein von der Tendenz steigendes Alters-Einkommensprofil gebunden. Die Arbeitsplätze innerhalb der drei großen Organisationen sind Gegenstand einer Funktions- bzw. Arbeitsplatzbewertung gewesen.

4 Zu internen Arbeitsmärkten gehört die Koppelung von Funktion (vielfach in Form der Funktionskette) und interner Aus- und Weiterbildung. Bei Maschinenbürokratien ist die Koppelung deutlich ausgeprägt, bei professionellen Bürokratien etwas weniger akzentuiert. Die etwas schwächere Ausprägung bei der zuletzt genannten Organisationskonfiguration hängt zusammen mit den weniger betriebsspezifischen Aus- und Weiterbildungsinhalten.

5 Für beide Organisationskonfigurationen (empirisch) und für den internen Arbeitsmarkt (theoretisch) gilt ein auf Dauer angelegtes Arbeitsverhältnis. Beförderungen berücksichtigen diese Zeitkomponente. Gemessen an diesem Ergebnis erfährt das Konzept der Arbeitnehmerbindung eine Bestätigung.

Zieht man eine Bilanz, so lassen sich deutliche Kontraste zwischen den beiden Organisationskonfigurationen feststellen, aber auch Übereinstimmungen. Eine Bewertung der Organisationskonfigurationen hinsichtlich des internen Arbeitsmarktes kann nun erfolgen. Die in diesem Abschnitt angesprochenen Ergebnisse, aber auch jene Resultate der Detailanalysen zeigen, daß interne Arbeitsmärkte nahezu übereinstimmen mit den Merkmalen der Maschinenbürokratien.

Professionelle Bürokratien weisen in dieser Untersuchung einen 'Verwandtschaftsgrad' zu internen Arbeitsmärkten auf. Dies kommt zum Ausdruck in der Übereinstimmung von Merkmalen bei den beiden Organisationskonfigurationen.

Professionelle Bürokratien in Form von internen Arbeitsmärkten zeigen vielfach mehr 'Geschlossenheit' als durch die Marktnähe zu erwarten ist. Im Falle des Krankenhauses zeichnete sich eine solche Tendenz in Richtung interner Arbeitsmarkt deutlich ab. Unter dem Einfluß von anderen Beschäftigungskulturen, z. B. in den Vereinigten Staaten lassen sich beispielsweise professionelle Bürokratien antreffen, die vollkommen als interne Arbeitsmärkte organisiert sind (Dillard/Ferris, 1989; Osterman, 1988; Bills, 1987; Mace, 1979).

Die untersuchten Organisationen stimmten hinsichtlich der Beschäftigungskennzeichen weitgehend mit den theoretischen Organisationskonfigurationen überein. Allerdings zeigten sich in der Empirie auch Abweichungen. Beim Krankenhaus war eine deutliche Tendenz zur Maschinenbürokratie aufgrund einzelner Merkmalsausprägungen feststellbar. Im Produktionsunternehmen ergab sich bei den Funktionen eine Tendenz zur professionellen Bürokratie hinsichtlich eines größeren Bedarfs an technisch spezialisiertem Personal.

Bezogen auf die vorliegende Untersuchung, wir kommen damit auf die zentrale Fragestellung der Untersuchung zurück, unterscheiden sich Maschinenbürokratien von professionellen Bürokratien dadurch, daß die Anwesenheit von Beschäftigungskennzeichen des internen Arbeitsmarktes bei Maschinenbürokratien deutlich stärker ausgeprägt ist als vergleichsweise bei den professionellen Bürokratien.

Neben einem Vorrat an gemeinsamen Beschäftigungskennzeichen bestehen unterschiedliche Beschäftigungskennzeichen, die es aus der Sicht interner Arbeitsmärkte rechtfertigen, von eigenständigen Beschäftigungsorganisationen zu sprechen, in denen spezifische betriebliche Beschäftigungsprofile bzw. -kulturen bestehen. Die Erschließung der betrieblichen Beschäftigungssituation wird aus der Sicht der Organisationskonfigurationen konkretisiert und systematisiert. Ermöglicht werden neben Diagnosen und Prognosen der Personalentwicklung Entscheidungshilfen für die bewußte Gestaltung des betrieblichen Arbeitsmarktes.

9.1.5 Implikationen für das Personalmanagement

Zwei Aspekte stehen in diesem Abschnitt im Vordergrund. Zum einen die Rückkoppelung zu verschiedenen Konzeptionen des Personalmanagements, zum anderen die praktischen Implikationen der Ergebnisse dieser Untersuchung.

Die Untersuchung hat durch die verschiedenen Analyseniveaus aufgezeigt, wo die Ansatzpunkte für das Personalmanagement liegen. Bei den untersuchten Organisationen war die Mobilität meist Folge einer frei werdenden Stelle. Die Reallokation bot Anlaß für Aktionen des Personalmanagements (Atkinson, 1984). Demgegenüber steht die interne Karriereplanung und -entwicklung (Hall, 1986; v. Maanen, 1977), wie sie in einem Managementdevelopmentsystem zum Ausdruck kommen kann. Solche Instrumente waren bei den untersuchten Organisationen nur in Ansätzen anzutreffen. Dabei spielt die strategische Personalentwicklung (Rieckmann, 1989; Sadowski/Frick, 1989; Thom, 1987) eine Rolle. Die Wahrscheinlichkeit, eine solche anzutreffen, steigt mit einer größeren Beschäftigtenzahl.

Diese Studie hat die analytischen Strukturen (Kalleberg, 1988; 1989; Kanter, 1984; Preisendörfer, 1989) beschrieben und die Unterschiede im Kontext der jeweiligen Organisationskonfiguration herausgearbeitet. Damit kann nun umgekehrt der Weg der Synthetisierung organisatorischer Allokationsbedingungen besritten werden. Es geht dabei um die bewußte Gestaltung von internen Arbeitsmärkten, bei der die Erkenntnisse dieser Arbeit gestalterisch umgesetzt werden können. Ansätze dazu sind vorhanden (Hoof, van, 1991). Sie bewegen sich im Rahmen des Systemdenkens (de Sitter/den Hertog, 1990; Scholz, 1989; Rowbottom/Bills, 1987; Domsch/Schneble, 1987; Grochla, 1980; Luhmann, 1975). Für das Personalmanagement stellt sich das Problem der Abstimmung unterschiedlicher Teile des 'Systems' betrieblicher Beschäftigung unter Berücksichtigung der ökonomischen Entwicklung (Kluytmans, 1990). Die herrschenden Personalmanagementvisionen (Semlinger, 1989) begünstigen die Verbreitung von Human Resource Management (Hendry/Pettigrew, 1990) inklusiv des strategischen Bezugs. Die utilitaristische Sichtweise (Tomer, 1987), wobei 'der Mensch im Mittelpunkt steht bzw. der Mensch Mittel ist' (Neuberger u. a., 1990), ist unverkennbar. Eine organisationsbezogene Sichtweise kann dabei eine Alternative repräsentieren (Sievers, 1988).

Zu den praktischen Implikationen für das Personalmanagement lassen sich die folgenden Erkenntnisse rechnen.

Aufgrund der Tendenz zur 'Alterslastigkeit' des Personals in Maschinenbürokratien empfiehlt es sich, die demographische Entwicklung des Personals permanent zu beobachten und durch entsprechende Rekrutierungspolitik die Nachteile einer solchen Entwicklung aufzufangen.

Die aufgezeigten Beschäftigungsstrukturen bilden die Ansatzpunkte einer aktiven Personalpolitik unter bewußter Gestaltung betrieblicher Beschäftigung. Dazu gehört insbesondere die diagnostische Einschätzung und Berücksichtigung organisationspezifischer Beschäftigungsbedingungen.

Soweit der interne Arbeitsmarkt als geeignete Beschäftigungsform gesehen wird, gilt es, partizipativ die Beschäftigten in die Gestaltung betrieblicher Beschäftigung einzubeziehen. Damit läßt sich 'commitment' in Form einer Organisationskultur aufbauen als Gegenprinzip zum hierarchischen Kontrollprinzip.

Zur Vermeidung der Nachteile eines zu langen Verbleibs auf 'dead end positions' von Führungskräften im 'middle line-Bereich' ist eine funktionale Flexibilisierung an Endpositionen von Funktionsketten anzustreben, die auf eine gruppenbezogene Zusammenarbeit/Koordination hinausläuft unter Ausschaltung einer tournament-Allokation.

Zu einer bewußten Personalpolitik in internen Arbeitsmärkten gehört eine kontinuierliche kritische Bewertung der Folgen zunehmender Institutionalisierung und Segmentierung der betrieblichen Beschäftigung und der daraus entstehenden Diskriminierung von Teilen des Personals.

Auf diesen letztgenannten Aspekt gilt es, im folgenden Abschnitt näher einzugehen.

9.2 Segmentierung des betrieblichen Arbeitsmarktes

Die im vorhergehenden Abschnitt konstatierten Erkenntnisse bezüglich interner Allokationsgrenzen erfordern eine Neubewertung der Segmentationsproblematik betrieblicher Arbeitsmärkte (Schwan/Soeters, 1991c). Statt der von Piore (1975) entwickelten Einteilung betrieblicher Arbeitsmärkte in drei Segmente konnte mit dieser Arbeit der Nachweis erbracht werden, daß bei den untersuchten Organisationen intraorganisationale Mobilitätsmuster bestehen, die entsprechend der Mintzbergschen 'Parteinteilung' eine Segmentierung des betrieblichen Arbeitsmarktes in fünf 'Segmente' nahelegen. Die Rigidität innerorganisatorischer Partgrenzen hinsichtlich der Mobilitätsdurchlässigkeit bestätigt diese Einteilung. In der Literatur hat es bis in jüngster Zeit Versuche gegeben, zu einer differenzierteren Sichtweise beizutragen (Loveridge/Mok, 1979; Lutz/Sengenberger, 1974; Lulofs, 1987).

Ausgangspunkt war ein dualökonomisch geprägtes, volkswirtschaftliches Denken und die Suche nach Formen der Arbeitsdiskriminierung (Averitt, 1968; Lee/Loveridge, 1987). Die in dieser Arbeit benutzte 'Parteinteilung' basiert erstmals auf einer organisationsanalytischen Betrachtung betrieblicher Beschäftigungsformen sowie aufgrund von Mobilitätsdynamik innerhalb der Segmente. Für Maschinenbürokratien stand bislang die Sichtweise zentraler 'ports of entry' im Mittelpunkt. Diese Perspektive muß relativiert werden. Die 'ports of entry' der untersuchten Maschinenbürokratien sind danach verteilt auf die unteren Funktionshierarchien 'operating core', 'technostructure', und 'support staff' und nicht konzentriert auf ein zentrales 'Eintrittsniveau'. Ein Unterschied zwischen Maschinenbürokratien und professionellen Bürokratien kommt dadurch zum Ausdruck, daß bei Maschinenbürokratien die 'ports of entry' auf untere Hierarchieniveaus (mit Ausnahme des part 'strategic apex') konzentriert sind, während bei professionellen Bürokratien der Zugang grundsätzlich auf allen Hierarchieniveaus erfolgen kann. Aus der Empirie betrieblicher Beschäftigung eröffnet sich damit eine neue Sichtweise der Segmentationsproblematik.

Eine ebenfalls in der Literatur anzutreffende Tendenz zur 'Multisegmentierung' des Arbeitsmarktes (Biller, 1989; Sengenberger, 1987; Loveridge/Mok, 1979) hat ihre Rechtfertigung, wenn man die Segmentationsperspektive ausweitet auf Einteilungen innerhalb der Segmente. Die Logik dieser Einteilung legt nahe, daß neben Segmenten auch von 'Subsegmenten' die Rede sein kann. Die empirischen Befunde dieser Arbeit zeigen auf, daß eine weitergehende 'Segmentierung' des betrieblichen Arbeitsmarktes besteht, die in dieser Arbeit in Form der Konzeption der Abteilungsgrenzen, Funktionsketten und Berufsgruppen allokatonsrelevant zum Ausdruck kommt (Biehler u. a., 1981). Im Rahmen des Abschnitts 'Theorierückkoppelung' wird auf die Funktion der Segmentierung von betrieblichen Arbeitsmärkten in einem weiteren Aspekt eingegangen.

9.3 Rückschlüsse auf die Beschäftigungsstrategie

Die Ergebnisse der Untersuchung repräsentieren Einzelphänomene, die im jeweiligen organisatorischen Kontext als nicht voneinander unabhängig zu sehen sind. Die Beschäftigungsstrategie wird als Teil der Organisationsstrategie (Romme, 1992) gesehen. Die Resultate der Untersuchung bilden Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Beschäftigungsstrategie ermöglichen. Zugrunde liegt die Erkenntnis, daß aus der Strategie die Struktur

folgt (Chandler, 1962) oder auch umgekehrt (Mintzberg, 1990). Auf konkreterem Niveau bedeutet dies, daß "...elements of structure cohere within common configurations, as do those of strategy. ... The configurations ...are said to be predictively useful in that they are composed of tight constellations of mutually supportive elements. The presence of certain elements can thus lead to the reliable prediction of the remaining elements ..." (Miller, 1986, S. 235 f.).

Romme u. a. (1990) sprechen der 'strategischen Logik der Aktion', die zur Entscheidungsfindung und strategischem Handeln beiträgt bis "...there is a pattern in a stream of decisions and actions that becomes an overall strategy followed by the organization", (Romme u. a., 1990, S. 47; Mintzberg/Waters, 1985).

Bezieht man die empirischen Ergebnisse dieser Studie im genannten Sinne auf die Beschäftigungskriterien, die im Zusammenhang mit den Organisationskonfigurationen stehen bzw. aus der Literatur ableitbar sind (Gegenüberstellung der beiden Organisationskonfiguration in Kapitel 3), dann zeigt sich ein weitgehend konsistentes Bild. Die empirisch ermittelten Elemente der Beschäftigung bestätigen die 'strategische Logik der Aktion', die für die jeweilige Organisationskonfiguration im Zeitablauf und durch entsprechende Handlungen zutrifft.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden strukturelle (Kapitel 2 u. 3) und zeitliche (im Rahmen der Beschäftigungszeitanalyse, Kapitel 7) Strategieelemente identifiziert. Angesichts der zunehmenden Bedeutung der Personalmanagements und dessen zunehmender Integration in ein Konzept des strategischen Managements (Elsik, 1992; Butler et al. 1991; Scholz, 1987; Pennings, 1985) stellt sich die Frage, welche der hier dargestellten Organisationskonfigurationen mit ihren Unterschiedlichkeiten zukünftig im Rahmen des strategischen Managements mehr Aufmerksamkeit verdient und bei der Gestaltung von betrieblichen Beschäftigungssystemen größere Implementierungschancen besitzt, vorausgesetzt, die Auswahl ist auf die beiden Organisationskonfigurationen beschränkt.

Dabei geht es um die Frage einer verstärkten Durchsetzung interner Arbeitsmärkte mit zunehmender interner Dynamik, verschiedenen Formen interner organisatorischer Mobilitätsgrenzen, aber auch um die Herausbildung von 'Besitzständen' der Beschäftigten (Property Rights; Balzer, 1987) im Rahmen der Betriebsgemeinschaft. Das institutionelle Moment (Backhaus, 1980, 1982) wird verstärkt durch bürokratische Merkmale, aber auch durch Auflagen des Gesetzgebers. Brandes/Buttler (1989) sprechen von der 'Unvermeidbarkeit' interner Arbeitsmärkte aufgrund des permanenten Koordinationsbedarfs bei der Allokation von Arbeit.

Mit den professionellen Bürokratien steht eine mehr offene Organisationskonfiguration mit mehr professionellen Anforderungen, aber auch mit einer stärkeren Individualisierung der Beschäftigten bis hin zum 'Intrapreneur' im Vordergrund. Es liegt in der Entwicklungslogik dieser Organisationskonfiguration, daß das Prinzip der Risiköübernahme das Prinzip der 'Arbeitgeberfürsorge' ablöst. Der Agent wird zum Prinzipal bzw. wird selbständig. Besonders bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist dieser potentielle Karriereschritt in der Funktionskette vorgesehen.

Die Integration von Organisations- und Beschäftigungsstrategie kommt u. a. zum Ausdruck im Interaktionsmuster mit der Umgebung. Maschinenbürokratien als Ausprägung interner Arbeitsmärkte bilden gegenüber der Außenwelt eine geschlossene Einheit. Der Zugang von Arbeitnehmern wird durch die 'ports of entry' kontrolliert. Die Allokationsdynamik hängt ab von internen Regeln, Gewohnheiten und der entsprechenden Arbeitsplatzinfrastruktur. Akzentuiert wird hier die Organisations- gegenüber der Marktlösung (Schreuder, 1990; Williamson, 1975). Die professionellen Bürokratien verkörpern mehr die Marktausrichtung. Hinsichtlich der Beschäftigungsstrategie erfordert diese Organisationskonfiguration eine andere Art der Marktdurchdringung zur Erschließung des potentiellen Personals. Unter diesem Aspekt sind die Anforderungen, die an eine 'unternehmensorientierte Arbeitsmarktstrategie' (Scherer, 1991; Scholz, 1989; Drumm, 1989b) zu stellen sind, organisationspezifisch determiniert. Bei professionellen Bürokratien sind die diesbezüglichen Anforderungen hinsichtlich der Marktdurchdringung höher als bei den Maschinenbürokratien.

9.4 Theorierückkoppelung

Ausgangspunkt der empirischen Untersuchung waren die Transaktionskostentheorie und die Kontingenzttheorie. Gegenstand dieser Arbeit war nicht die empirische Überprüfung der Theorien. Vielmehr dienten sie als analytischer Zugang zur Konkretisierung der zentralen Fragestellung. Im folgenden konzentriert sich die Betrachtung daher auf die Frage, in welcher Art die Ergebnisse der Untersuchung zu einem besseren Verständnis der betrieblichen Organisation von Arbeit bzw. der Arbeitsorganisation im Licht der beiden Theorien beitragen.

9.4.1 Rückkoppelung zur Transaktionskostentheorie

Für die Rückkoppelung der Befunde dieser Untersuchung zur Transaktionskostentheorie greifen wir auf das analytische Schema von Douma/Schreuder (1991) zurück. Die ökonomische Bedeutung der Transaktionskostentheorie soll auf den verschiedenen allokatonsrelevanten Analyseebenen betrachtet werden.

Gemeinsam ist allen Betrachtungsebenen die Abwägung bzw. der Vergleich mit alternativen Transaktionskosten. Dieses 'Prinzip ökonomischer Entscheidungsfindung' ist wiederkehrend und stellt sich auch dann, wenn eine Grundsatzentscheidung zugunsten einer 'Hierarchielösung' (interner Arbeitsmarkt) (Hendrikse/Schreuder, 1987) statt einer 'Marktlösung' getroffen wurde. Als Beispiel läßt sich die Präferenz der internen Rekrutierung aus unmittelbarer Organisationsnähe in Maschinenbürokratien auf der Basis eines guten Informationsniveaus anführen. Wir gehen nun ein auf die verschiedenen Analyseebenen.

Auf der 'Systemebene' ergibt sich im Rahmen dieser Arbeit eine eingeschränkte Sichtweise der Abwägung zwischen Markt und Hierarchie. Dies hängt von dem Faktum ab, daß Organisationen Gegenstand des Erkenntnisinteresses waren. Aus einer differenzierteren Perspektive (Douma/Schreuder, 1991) stellt sich die Wahl zwischen Markt und Hierarchie jedoch erneut. Dabei handelt es sich um organisatorische Märkte, also marktähnliche Koordinationsformen innerhalb von Organisationen. Williamson (1991) unterstreicht die Bedeutung der Hybridform zwischen Markt und Hierarchie. Der interne Arbeitsmarkt kann

auf diese Weise funktionieren (Douma/Schreuder, 1991), allerdings ergeben sich für die vier untersuchten Organisationen keinerlei Anhaltspunkte für eine vorhandene markt-mäßige, d. h. durch die preisliche Allokationssteuerung beeinflusste betriebliche Arbeitsmärkte (Ochsenbauer, 1989).

Auf der Ebene der 'Population von Organisationen' standen die zwei Organisationstypen im Vordergrund. Dabei war der eine Organisationstyp mehr von einer 'internen Dynamik' hinsichtlich der Arbeitsmarktallokation beherrscht, verbunden mit einem 'beschränkten' Austausch mit der 'Außenwelt' (dem externen Arbeitsmarkt). Beim zweiten Organisationstyp war die Allokation von Arbeit als Interaktion mit der Außenwelt deutlich stärker ausgeprägt. Dies bedeutet nicht, daß ein höherer Grad an 'Marktnähe' auch 'marktähnliche Verhältnisse' auf dem betrieblichen Arbeitsmarkt einschließt.

Die 'Analyseebene der Organisation' (Douma/Schreuder, 1991) läßt verschiedene 'governance structures' erkennen, die parallel in einer Organisation bestehen können. Dies war zum einen der 'wechselseitig verpflichtende Markt', eine 'governance structure', die Parallelen aufweist zu den Beschäftigungsmerkmalen des internen Arbeitsmarktes. Zum anderen das 'einfache Team' als die Beschäftigungsform, die mit den professionellen Bürokratien zu vergleichen ist.

Auf der 'Analyseebene der Gruppe bzw. der Person' steht die Koordination der Beschäftigungsverhältnisse im Vordergrund. Ausgangspunkt ist die Klassifikation transaktions-spezifischer Koordinationserfordernisse. Wir konzentrieren uns dabei auf die relevanten 'governance structures' des 'wechselseitig verpflichtenden Marktes' sowie des 'Einfachen Teams'.

Die Koordinationserfordernisse hinsichtlich der Allokation von Arbeit hängen von der Schwierigkeit ab, die Produktivität des einzelnen Beschäftigten zu ermitteln. Beim 'Einfachen Team' ist die individuelle Produktivitätsmessung schwierig und das 'Humankapital' nicht spezifisch. Um opportunistisches Verhalten bzw. die Rücknahme des Arbeitseinsatzes des Arbeitnehmers zu reduzieren, sind zusätzliche Koordinationsmaßnahmen angebracht in Form von Regelungen wie Senioritätsbezahlung, Koppelung der Löhne an Arbeitsplätze, bestimmte Eintrittspositionen sowie interne Beförderungen. Die konsequente Umsetzung dieser Regelungen kann zu einer Beschäftigungssituation führen, die nahezu der des internen Arbeitsmarktes entspricht.

Bei der 'governance structure' des 'wechselseitig verpflichtenden Marktes' ist die Messung der Produktivität leichter, jedoch das Arbeitsvermögen spezifisch. Eine wechselseitige Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Rahmen einer 'protective governance structure' (Williamson, 1984) kann 'irrationalen' Verhaltensäußerungen entgegenwirken. Die Koordinationsmaßnahmen sind hier im Sinne des internen Arbeitsmarktes in der Definition von Lutz (1987) entwickelt und damit stärker ausgeprägt als bei der Form des 'Einfachen Teams'.

Der in Form von formellen Institutionen und informellen Normen zum Ausdruck kommende beschäftigungsrelevante Koordinationsbedarf bei internen Arbeitsmärkten deutet auf eine effiziente Form betrieblicher Beschäftigung hin. Dennoch ist die unternehmens-

interne Koordination der Allokation von Arbeit nicht vermeidbar (Brandes/Buttler, 1989). Ansatzpunkte für Allokationsintervention kommen zum Ausdruck in der kaskadenförmigen Organisationsstruktur, die im theoretischen Teil der Arbeit aus der Arbeit von Doeringer/Piore (1971) rekonstruiert wurde, aber auch in Form der für empirische Zwecke reduzierten Form. Macht (Turk, 1983; Mintzberg, 1983) sowie Konzepte wie Atmosphäre (Spanenberg, 1989) bzw. Organisationskultur (Hofstede, 1991; Heinen, 1987) wirken in Richtung 'consummate cooperation', also Arbeitnehmerverhalten, das eine höhere Produktivität erwarten läßt durch Beschäftigungsstabilität.

Die Untersuchung lenkt die Aufmerksamkeit auf zwei sich ergänzende institutionelle Prinzipien der Funktionsweise interner Arbeitsmärkte. Zum einen geht es um die Vielzahl der Institutionen der Beschäftigung, die durch Regeln bzw. einem impliziten Vertrag zum Ausdruck kommen. Zum anderen geht es um ein auf Beherrschung der internen Organisation gerichtetes Organisationsstrukturprinzip, nach dem die Allokation in Beschäftigungseinheiten einschließlich definierter Grenzen ermöglicht wird. Ein organisationstheoretisches 'Gegenstück' zur Segmentierungstheorie findet sich in Scotts (1987) Überlegungen zu den organisatorischen Grenzen interner Arbeitsmärkte, im theoretischen Teil der Arbeit als 'Organisationsrahmenkonzept' bezeichnet.

9.4.2 Rückkoppelung zur Kontingenztheorie

Obwohl Arbeitsorganisationen ihre eigenen Akzente haben, konnte im Rahmen dieser Arbeit der Nachweis erbracht werden, daß Mintzbergs analytisches Instrumentarium einen heuristischen Wert aufweist in Bezug auf Arbeitsorganisationen. Für die mikroorganisatorische analytische Durchdringung der Arbeitsorganisationen waren ergänzende Konzeptionen erforderlich. Mintzbergs Perspektive zur Erschließung der Organisationsstruktur hinsichtlich der Allokation von Arbeit endet auf dem Niveau der Parts. Weitergehende allokationsrelevante Organisationsstrukturen in dieser Hinsicht sucht man vergebens. Mintzbergs analytisches Rahmenwerk bietet einen Einstieg und empirischen Zugang. Zur Erschließung der mikroorganisatorischen Allokationswelt bedarf es, wie die Arbeit gezeigt hat, ergänzender Konzepte.

Interne Arbeitsmärkte weisen Beschäftigungsmerkmale auf, die mit den Organisationscharakteristiken Übereinstimmungen zeigen. Werden professionelle Bürokratien mit internen Arbeitsmärkten verglichen, dann zeigen sich Übereinstimmungen hinsichtlich bestimmter Merkmale.

9.5 Weiterführende Untersuchungsperspektiven

Das erhobene Datenmaterial läßt vom Umfang und von der Qualität weitere Analysen zu. Im Rahmen dieser Studie konnte deshalb nur ein Teil der Informationen verarbeitet werden gemessen an den Möglichkeiten, die potentiell zur Verfügung stehen. Zu den weiterführenden Untersuchungsperspektiven sind die folgenden Forschungsfelder zu rechnen.

Die mikroorganisatorische Bestimmung der Allokation aus organisationsstruktureller Sichtweise. In Kapitel 6 wurde auf die unterschiedliche Gestaltung der Mobilitätsketten eingegangen. Hier zeigt sich eine Komplexität, deren Rationalität es zu untersuchen gilt.

Ein weiterer Aspekt konzentriert sich auf die Organisationsgrenzen der intraorganisationalen Allokation. Zu fragen ist, wie durchlässig können diese Grenzen sein bzw. unter welchen Bedingungen vollzieht sich eine Öffnung bzw. Schließung der Organisationsgrenzen (Endruweit, 1988). Welches sind die dominanten bzw. weniger dominanten Grenzen für die Allokation? Die in dieser Arbeit analytisch erschlossenen Grenzen nach Doeringer/Piore (1971) sowie die im Rahmen der offenen Stellenanalyse für empirische Zwecke reduzierte Konzeption sagt noch wenig über die Permeabilität durch Arbeitnehmermobilität.

Ein anderer Aspekt betrifft die weitere Erschließung der Hierarchiedimension. Zu fragen wäre, inwieweit besteht ein für die jeweilige Organisationskonfiguration typische Kontrollspanne, die im Rahmen welcher Beschäftigungseinheiten anzutreffen ist. Hier kann sich eine neue Dimension der mikroorganisatorischen Beschäftigung ergeben. Althausen/Kalleberg (1990, S. 325) sprechen in diesem Zusammenhang von 'vertical lattice of positions'. Dabei wird der Akzent auf organisationsstrukturelle Kennzeichen gelegt, aber auch auf den Faktor Zeit.

In dieser Studie ist die Rede von bürokratischen Organisationen. Bürokratie wird dabei mehr aufgefaßt als Maßstab für einen hohen Grad an Institutionalisierung von betrieblicher Beschäftigung. Weitgehend ausgeklammert bleibt die in der organisationssoziologischen Tradition stehende, oft vergessene Bürokratietheorie Webers sowie aktuellerer Repräsentanten wie Gouldner (1964), Selznick (1965) und Mayntz (1968). In Bezug auf den internen Arbeitsmarkt stehen zwei Aspekte im Mittelpunkt: zum einen die Funktion der Bürokratie hinsichtlich der Beherrschung von Beschäftigung innerhalb von Organisationen (DiPrete, 1989; Hondelghem, 1990) mit möglichen Kennzeichen eines institutionellen Äquivalents (durch Regelgebung) zur Preisfunktion am Markt, zum anderen die Frage, inwieweit durch bürokratische Strukturen ein 'Selbststeuerungsprinzip' von Organisationen etabliert wird, das neben Nachteilen (das Einschleusen von Personen besonderer Präferenz unter Umgehung allgemein festgelegter Allokationsregeln) auch deutliche ökonomische Vorteile aufweist.

Schließlich bleibt ein Aspekt, nämlich der des Funktionierens interner Arbeitsmärkte unter verschiedenen nationalen Kultureinflüssen. Beschäftigungsmuster wie sie in dieser Arbeit aufgezeigt wurden, müssen nicht unbedingt übereinstimmen mit denen der Vereinigten Staaten oder Japan in vergleichbaren Organisationen. Auf Grund von unterschiedlichen Beschäftigungskulturen (Osterman, 1988) liegt es nahe, zu überprüfen, inwieweit unter anderen Kultureinflüssen andere Beschäftigungsmuster zustande kommen bzw. worauf dies zurückzuführen ist.

9.6 Interne Arbeitsmärkte im gesellschaftlichen Kontext

In diesem Abschnitt sollen Perspektiven der Zukunft der Arbeit angesprochen werden und die Rolle, die interne Arbeitsmärkte dabei ausfüllen.

Über Anpassungen am Arbeitsmarkt sind Entwicklungen aufzufangen, die im Zeitablauf eine Veränderung des "arbeitsmarktpolitischen Gleichgewichts" bewirken. Die langfristige Entwicklung am Arbeitsmarkt verdient Aufmerksamkeit. Interne Arbeitsmärkte spielen dabei eine entscheidende Rolle. Bei einer zunehmenden Selektivität der Erwerbchancen bilden interne Arbeitsmärkte den Zugang zu qualitativer Beschäftigung, d. h. Karrierechancen, während andere Beschäftigungsformen eine geringere Qualität aufweisen, ähnlich den in der dualen Arbeitsmarkttheorie unterstellten Wirkungen. Interne Arbeitsmärkte bilden die institutionellen Lösungen im Zuge einer ungleichmäßigen Verteilung von Beschäftigungschancen (soziale Schließung). Unterschiedliche Facetten der sozialen Schließung prägen die zukünftige Entwicklung der Arbeit (Arendt, 1981). Einige sollen hier kurz skizziert werden.

Die Technikentwicklung (Brödner, 1985; Sorge, 1985 u. 1987) im Produktionsbereich zeigt Tendenzen, die aufgrund von Automatisierung andere Anforderungen an menschliche Arbeitskraft (Bosch, 1986) erfordern. Kern/Schumann (1984) konstatieren das 'Ende der Arbeitsteilung', doch ist dies keineswegs eine Schlüsselkategorie für mehr menschlichen Arbeitseinsatz. Vielmehr wird durch diese Tendenz eine Veränderung des Qualifikationspotentials ausgedrückt, die kaum eine Breitenwirkung haben wird. Piore/Sabel (1985) gehen von einem Abbau 'alter mechanischer Organisationen' aus. Dabei wird die Hierarchie nicht mehr die entscheidende Rolle spielen. Angesagt ist die 'flexible Spezialisierung' von Produktionsstrukturen.

In den Niederlanden (Windmuller/de Galan/Zweeden (1987) ergeben sich Anzeichen für eine Zunahme der 'Outplacementkultur' (Mayrhofer, 1989), eine 'kultivierte' Form der Trennung der Mitarbeiter von der Organisation, durch eine steigende Zahl von Beratungsunternehmen, die diese Dienstleistung anbieten. Außerdem erwächst aus dem allgemeinen Trend der Reduzierung staatlicher Aktivitäten zugunsten von 'Marktaktivitäten' eine 'liberalere' Handhabung des Arbeitsvermittlungsmonopols, das bisher von staatlicher Seite wahrgenommen wurde. Dadurch bekommen Arbeitnehmerüberlassungsunternehmen mehr Möglichkeiten der Arbeitsvermittlung.

Der interne Arbeitsmarkt dürfte im Lichte dieser Entwicklungen eine Funktion als 'Rückhaltebecken' der Beschäftigung einnehmen, d. h. Sicherung der 'property rights' der Kernarbeitnehmer (Kluytmans/Paauwe, 1991), jedoch 'flexibel' hinsichtlich der Gruppe der Arbeitnehmer, die noch keine 'Besitzstände' aufgebaut haben. Auf Grund der Allokationsgrenzen innerhalb der Organisation des internen Arbeitsmarktes ist eine Beeinflussung im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik nur beschränkt möglich. Staatliche Interventionen auf Grund zu hoher Arbeitslosigkeit sind vielfach von einer neoklassischen bzw. keynesianischen Denkrationalität geprägt, die die Komplexität und Dynamik interner Arbeitsmärkte weitgehend unberücksichtigt läßt. Dadurch verkommen beschäftigungsstabilisierende Maßnahmen vielfach zu Mitnahmeeffekten, ohne daß die Logik des Funktionierens interner Arbeitsmärkte zum Gegenstand beschäftigungspolitischer Gestaltung wird.

Weitere Überlegungen sind im sozialphilosophischen Bereich anzusiedeln. So fragt Jahoda (1983): wieviel Arbeit braucht der Mensch? Guggenberger (1988) wählt eine andere Perspektive, die aus der Diskussion um die Verkürzung der Arbeitszeit resultiert. Zentral steht die Überlegung, daß langfristig der Gesellschaft die Arbeit ausgeht, weil man sich

u. a. einer Technik bedient, die menschliche Arbeitskraft immer weniger zum Gegenstand gesellschaftlicher Verantwortung macht.

Empirische Fragestellungen repräsentieren einen Ausschnitt aus der Wirklichkeit. Darin liegt eine Beschränkung, die dazu beiträgt, daß die dahinterstehende ökonomische Rationalität in der Betrachtung erst beim zweiten Blick erfaßt wird. Interne Arbeitsmärkte sind nicht unabhängig von der gegenwärtigen ökonomischen Rationalität zu sehen.

Hinsichtlich der Beschäftigung in Form interner Arbeitsmärkte gilt es zu fragen, welche Rolle diese im Rahmen einer zukünftigen Gesellschaft spielen werden. Zwei alternative Entwicklungen stehen dabei zur Diskussion. Unter Fortschreibung der ökonomischen Rationalität (Ulrich, 1986) stellt der interne Arbeitsmarkt ein 'Beschäftigungsrefugium' dar, das in der Tendenz immer weniger Menschen Beschäftigung bietet. Die andere Entwicklung betont die gesellschaftliche Verantwortung, baut auf 'Integration' der ökonomisch und sozial Schwächeren und ermöglicht die Abkehr von der Priorität ausschließlich ökonomischer Rationalität. Abschließend kann dies als Vision ausgedrückt werden, deren Entwicklungsgrundlagen in der Gegenwart liegen. Gorz drückt diese Vision als Übergang aus "... von der Arbeitsgesellschaft zu einer Gesellschaft der befreiten Zeit, in der Kultur und Gesellschaftlichkeit das Ökonomische überwiegen - es geht um eine 'Kulturgesellschaft'" (Gorz, 1989, S. 257).

Samenvatting (Zusammenfassung in niederländischer Sprache)

Organisatieconfiguraties en interne arbeidsmarkten

Een theoretisch-empirisch onderzoek naar werkorganisaties in het licht van interne arbeidsmarkten

Deze dissertatie bevat een onderzoek naar het functioneren van interne arbeidsmarkten binnen vier verschillende ondernemingen/instellingen (een ziekenhuis, accountantskantoor, productieonderneming en sociale verzekeringsinstelling). Voor de definiëring van organisatieconfiguraties sluiten wij aan bij de benadering van Mintzberg. De eerste twee organisaties vertegenwoordigen de professionele bureaucratie, de twee laatstgenoemde dragen de organisatiekenmerken van de machine-bureaucratie. Het theoretische vertrekpunt bestaat uit een arbeidsmarkttheoretische benadering op basis van de theorie van interne arbeidsmarkten met name de institutionele onderzoekstraditie in de economie. Uit een organisatie-theoretische benadering staan twee benaderingen van interne arbeidsmarkten centraal. Dat zijn de transactiekostentheorie van Williamson en de contingentietheoretische benadering.

De centrale vraagstelling is: In welke mate zijn er verschillen tussen machine-bureaucratieën en professionele bureaucratieën in de aanwezigheid van interne arbeidsmarkt kenmerken?

Deze studie bestaat uit twee delen. In het theoretisch gedeelte van deze studie wordt ingegaan op de theorie van de interne arbeidsmarkt. Afgeleid wordt de analytische structuur van interne arbeidsmarkten. Deze wordt gerelateerd aan organisatiestructuren afgeleid uit organisatie-theoretisch getinte invalshoeken.

Het empirisch gedeelte bestaat uit twee delen: ten eerste een infrastructuuronderzoek van interne arbeidsmarkten en ten tweede een analyse van vacatures binnen de boven genoemde organisaties. Onderdeel van het infrastructuuronderzoek is een bevorderings-, een salarisontwikkelings- en een analyse van lengte van de diensttijd van personeel binnen de organisaties. De vacatureanalyse omvat een interactieanalyse met betrekking tot vacature vervulling uit in- en externe recruiteringsbronnen. Een verdere onderdeel van deze analyse heeft betrekking op interne recruiteringspreferenties binnen de organisatie.

De onderzoeksopzet met betrekking tot infrastructuur van interne arbeidsmarkten en vacature vervulling is gebaseerd op kwantitatief datamateriaal van 306 aselect geselecteerde werknemers (steekproef) verdeeld over vier organisaties en rond 1000 vacatures over een tijdperk van drie jaren. Daarnaast werden meerdere interviews met een gestructureerd

karakter als kwalitatieve aanvulling afgenomen. De resultaten worden organisatievergelijkenderwijs beschouwd.

Op basis van de empirische gegevens zijn de volgende resultaten m.b.t. de mobiliteitsanalyse te vermelden.

In machine-bureaucratieën vinden meer interne bevorderingen plaats dan bij professionele bureaucratieën. Bevorderingen zijn afhankelijk van leeftijd en bedrijfsspecifieke vaardigheden.

Meestal bestaat op interne arbeidsmarkten een koppeling tussen de salaris- en functiestructuur. Deze analyse bevestigt dat ook in dit opzicht in machine-bureaucratieën een sterkere binding van werknemers optreedt dan in professionele bureaucratieën.

De bedrijfsspecifieke verblijfsduur van werknemers correleert met hoge functieniveaus. De kans op verloop is het grootst aan het begin van de loopbaan.

Concluderend kenmerkt zich de interne arbeidsmarkt door organisatiekenmerken, die overeen komen met de machine-bureaucratie. Maar ook professionele bureaucratieën vertonen karakteristieken van interne arbeidsmarkten maar voldoen slechts in beperkte mate geheel aan de eisen van de interne arbeidsmarkt.

De vacature-analyse laat zien dat er een interactie plaats vindt tussen vacature-ervulling van buiten (dus externe arbeidsmarkt) en van binnen. Bij machine-bureaucratieën ligt de nadruk op interne vervulling van vacatures; voor een klein gedeelte wordt extern gerecrueteerd. Bij professionele bureaucratieën is dit tegengesteld, dus meer vacature vervulling van buiten en weinig van binnen.

Een nadere analyse van vacatures die van binnen vervuld worden maakt duidelijk dat in machine-bureaucratieën personen die van de zelfde afdeling en uit dezelfde functieketen afkomstig zijn met voorrang in aanmerking komen. Interne recrutering vindt plaats uit de onmiddellijke interne organisatieomgeving. In het geval van professionele bureaucratieën gaat de voorkeur uit naar een andere afdeling maar wel de zelfde functieketen. Dit heeft tot gevolg dat binnen de organisatie grenzen bestaan, die een drempel vormen voor de allocatie. Deze grenzen bieden ook een kans voor het beheren van complexe organisaties. Het onderzoek levert een bijdrage aan de integratie van bedrijfsspecifieke arbeidsmarkten en human resource management uit organisatie perspectief.

Summary (Zusammenfassung in englischer Sprache)

Organization configurations and internal labor markets

A theoretical-empirical study of work organizations in the light of internal labor markets

The study is focused on the functioning of internal labor markets within four different organizations (hospital, accounting firm, production plant and social security office). We use the Mintzberg view in defining the organizational configurations. The first two organizations represent professional bureaucracies, the other two machine bureaucracies. The theoretical basis is the theory of internal labor markets which follows the institutional theory tradition and organizational theories of internal labor markets based on the transaction cost approach and the contingency theory.

The central issue of the study is: what kind of differences do exist between machine bureaucracies and professional bureaucracies with respect to the presence of characteristics of internal labor markets?

The study consists of two parts. On the one hand it uses the theory of internal labor markets, and on the other hand it is the organizational theory. The two theoretical parts served as a basis for the derivation of an employment structure.

The empirical study consists of two analysis: an infrastructure analysis of internal labor markets and a vacancy filling analyses. Part of the infrastructure analysis are different subanalyses such as promotion, salary development, and a tenure analysis. The vacancy analysis consists of an interaction analysis of vancancy filling from internal and external recruitment sources. Furthermore the preferences of vacancy filling from internal sources were subject of a more sophisticated analysis.

One subject of the investigation was a vacancy analysis of four organizations. The four organizations studied were deliberately chosen to represent two different organizational types, according to Mintzberg's typology. As measurement instrument serves a registration form specially developed for the research purpose.

The investigation consisted of the reconstruction and registration according to Mintzberg's analytical organizational framework of all vacancies which have arisen within a three-years-period. Totally about 1000 vacancies were subject of the analysis. Additionally, we used a questionnaire instrument by means of structured interviews to study the strategic

logics with reference to the employment relationship in order to obtain qualitatively information.

The results of the infrastructure analysis show that in machine bureaucracies is a more differentiated functional job structure.

Promotions in machine bureaucracies are more often than in professional bureaucracies. The human asset specificity in machine bureaucracies is based on organizational learning on the job. In professional bureaucracies the qualification is a matter of external standardized and external controlled acquisition. The characteristics of internal labor markets resemble, to a high degree, the occupational characteristics of machine bureaucracies and to a low degree to the occupational characteristics of professional bureaucracies.

Internal labor markets are related to a certain wage structure. Also on this level of analysis we confirm that in machine bureaucracies there exist a tendency to bind employees by more mobility dynamic when compared to professional bureaucracies. The organization specific tenure of employees corresponds to a high functional level. High labor turnover mostly occurs in the beginning of the career.

Internal labor markets are highly institutionalized constructs. The vacancy analysis shows an interaction pattern of vacancy filling between the recruitment from the external labor market and from the internal labor market as a source of hiring personnel. The professional bureaucracies are dominated by external vacancy filling. The machine bureaucracies set the priority on internal vacancy filling without neglecting the recruitments from the external labor market.

Additionally the analysis of vacancies filling from inside the organization shows that machine bureaucracies recruit the 'first-preference persons', which come from the same division and from the same job ladder. Internal recruitment takes place from the direct organizational environment inside the organization. In professional bureaucracies, however, the first recruiting preference tends to other divisions but to the same job ladder. The organizational boundaries form barriers for the allocation. On the one hand the organizational boundaries serve as a management instrument in order to manage the governance structure of internal labor markets but also as a field of institutionalization and implementation of human resource management from an organizational perspective.