

Die Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland sind eher langfristig. Bei Männern ist es nicht ungewöhnlich, dass sie 20 Jahre oder mehr bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind.

- Konsequenzen für die Personalpolitik:
 - Das Aus- und Weiterbildungsbudget ist in Deutschland hoch.
 - Personalentwicklung ist wichtig.
 - Fortbildung ist mehr verhaltensorientiert als fachlich angelegt.
- Rahmenbedingungen von denen im folgenden ausgegangen wird:
 - Die Anzahl der maximal möglichen Beförderungen (Hierarchie) ist gegeben.
 - Freie Positionen werden unmittelbar wieder besetzt (keine Vakanz).
 - Es gibt keine Bevorzugung von internen Kandidaten gegenüber externen.
 - Die Beförderungskriterien stehen fest.
- Personalpolitik ist ein 2-stufiges Spiel:
 - auf der 1. Stufe legt der Arbeitgeber die Regeln für die Karriere fest
 - auf der 2. Stufe passen sich die Arbeitnehmer an die Regeln an
- Personalpolitik beginnt
 - vor dem eigentlichen Beschäftigungsverhältnis, und
 - wirkt nicht nur intern, sondern auch extern auf den Arbeitsmarkt

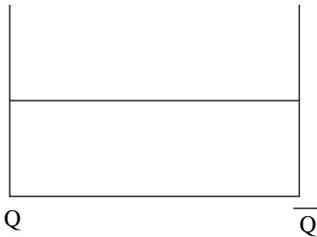
Moral Hazard

Zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses gibt es auf beiden Seiten Unsicherheit über Qualitätsmerkmale des anderen.

- Arbeitgeber
 - Qualität(en) des Arbeitnehmers
 - hohe Human Kapital Investition (HKI)
 - mögliche Fluktuation
- Arbeitnehmer
 - Vertrauenswürdigkeit der Zusagen des Arbeitgebers
 - Arbeitsbedingungen bzw. Klima

In der frühen Erwerbsphase ist ein häufiger Arbeitsplatzwechsel (job-hopping) normal vgl. Matchingproblem. Sowohl aus Sicht des Arbeitnehmers wie auch aus der Sicht des Arbeitgebers.

Da alle in der Eintrittskohorte die selbe Tests bzw. Qualitätsmerkmale erfüllt haben, herrscht eine quasi Homogenität. Aus der Sicht des Arbeitgebers besitzt die Eintrittskohorte eine einheitliche Wahrscheinlichkeitsverteilung. Daher sind Informationen in der frühen Phase wichtig. $q_i \rightarrow q_1 = q_2 = \dots = q_n = q$



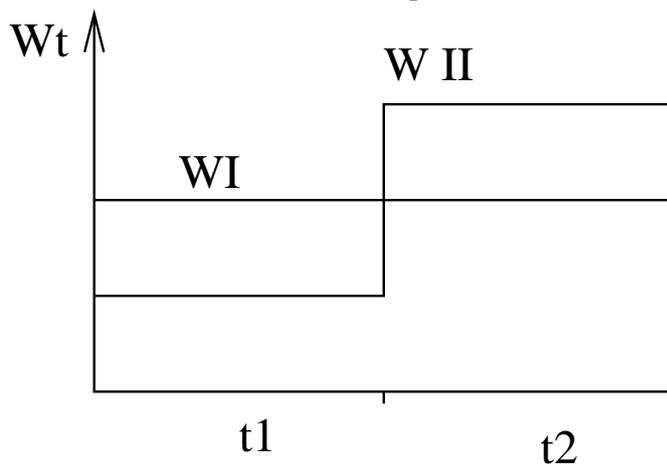
mit \underline{Q} = niedrige Qualität und \overline{Q} = hohe Qualität

Durch eine Reihe von Test z.B. in Form von regelmäßigen Überprüfungen kommt es zu einer Verschiebung der Wahrscheinlichkeitsmasse, wobei die ersten Test mehr Auswirkung wie die letzten Test besitzen. Anreizsysteme sind am Anfang eher unwichtig, es wird freiwillig zu viel am Anfang gearbeitet (s.a. Rattenrennen).

Signalisierungseffekte

- Wie der Arbeitnehmer seine Qualität zeigen kann:
 - Erwerb von Zertifikaten
 - Kosten für Zertifikate sind für Gute geringer als für schlechte
 - Aber nur Qualitäts und keine Produktivitätsaussage, Signaleffekt
- Wie der Arbeitgeber die Qualität des Arbeitnehmers aufdecken kann
 - Probezeit, liefert zusätzliche Informationen über den Arbeitnehmer
 - Arbeitsbereitschaft, Teamfähigkeit

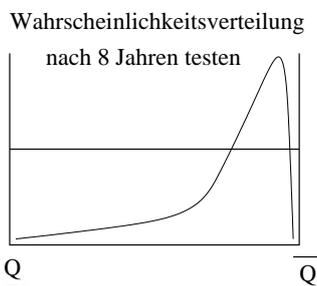
Aber was ist mit anderen Merkmalen, wie z.B. der geplanten Verweildauer im Betrieb? Eine Möglichkeit zu testen ob der Arbeitnehmer, die Stelle auf Dauer besetzen will, ist Lazards Lohnpfand Modell.



Wählt der Bewerber die Lohnverlaufskurve WII deutet das daraufhin, daß er längere Zeit in Betrieb bleiben will. Wobei hier die Möglichkeit eines opportunistischen Arbeitgebers nicht berücksichtigt wird.

Frühstartereffekt

- In Japan wird das erstmal nach 8 Jahren Tests befördert.
- Es werden 4 bis 5 % der Kohorte befördert.
- Die anderen werden (wenn überhaupt) erst in den folgenden Jahren befördert.
- Sehr regides Beförderungssystem
- Später Beförderten bleiben immer zurück



Wie lassen sich Manipulationen bei den Beurteilungen verhindern, leistungsfähige Beurteilungssysteme sind mit Kosten verbunden.

- Jobrotation
- mehrere Beurteiler
- die Beurteiler selbst beurteilen
- interne Beurteilung durch die Kohorte selbst.

Rattenrennen

Zu Beginn kommt es zu einem erhöhten Arbeitseinsatz der jungen Arbeitnehmer, da sie wissen das sie in dieser Phase beobachtet werden.

- relative Vergleiche, mehr Arbeitseinsatz führt zu einer besseren Platzierung
- Dadurch entsteht ein hoher Arbeitsanreiz
- langfristig besser Chancen

Aber wenn sich die Arbeitnehmer gegenseitig beobachten können:

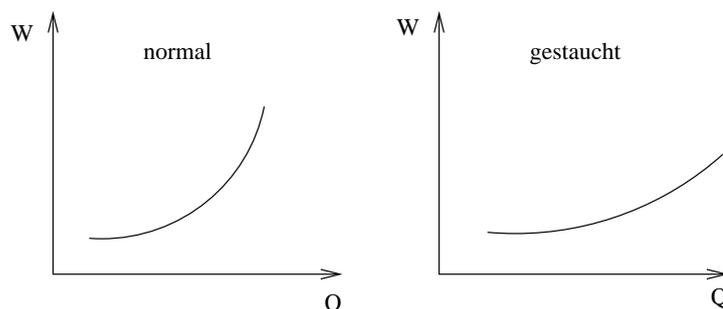
- Wenn alle mehr arbeiten, bleibt der relative Vergleich gleich.
- Es entstehen zusätzliche Kosten in Form von Arbeitsleid
- aber es gibt keinen zusätzlichen Gewinn.
- Es geht bis zu ineffizient hohen Arbeitseinsatz

Um einen relativen Vergleich zu gewinnen gibt es zwei Möglichkeiten

- Rattenrennen
- Sabotage der anderen

Konsequenzen für Personalpolitik

- Lohndifferenz zwischen Gewinner und Verlierer verringern
- Stauchung der Lohnstruktur



Sperrklinkeneffekt (Ratchet effect)

- Beobachtungen zu Beginn
 - Am Anfang des Beschäftigungsverhältnisses, ist der optimalen Arbeitseinsatz nicht bekannt.
 - Die frühen Beobachtungen werden zur Norm.
 - Hohe Anstrengungen zu Beginn zu einer hohen Norm auf Dauer.
- Anders verhält es sich, wenn Beobachtungen zum Auffinden einer Norm betrieben werden
 - Die Arbeitnehmer werden ihrer Arbeitsleistung zurücknehmen

Möglichkeiten zum Verhindern

- Selbstbindung, Schätzung des eigenen Arbeitseinsatz, durch den Arbeitnehmer im voraus.
- Statistische Experimente durch den Arbeitgeber
- Hohe Versetzungsintensität (Jobrotation)
- bei vielen Arbeitnehmer durchschnittliche Arbeitsleistung beobachten