

Electronic Human Resource Management

VC<sub>HR</sub> –

Eine transaktionskostentheoretische  
Diskussion personalwirtschaftlich  
relevanter Virtual Communities

Anke Diederichsen



*universaar*

Universitätsverlag des Saarlandes  
Saarland University Press  
Presses Universitaires de la Sarre

**Schriftenreihe**  
**Electronic Human Resource Management**  
**Band 1**

**herausgegeben von**  
**Prof. Dr. Stefan Strohmeier**

In immer stärkerem Maße „informatisiert“ sich das betriebliche Personalmanagement – schon seit Längerem gibt es keinen personalwirtschaftlichen Funktionsbereich mehr, für den keine informationstechnische Unterstützung existiert. Neben der Unterstützung personalwirtschaftlicher Akteure bei der Durchführung unterschiedlichster Aufgaben, bildet insbesondere die technische Vernetzung von Akteuren die Grundlage zahlreicher Veränderungen und Innovationen der Personalarbeit. Diese praktischen Entwicklungen werden inzwischen unter dem Begriff „electronic Human Resource Management“ zusammengefasst. Der praktischen Bedeutung des Phänomens entsprechend hat sich inzwischen ein interdisziplinäres Forschungsgebiet an der Schnittstelle zwischen Informationstechnik- und Managementforschung etabliert.

Diesem Forschungsgebiet widmet sich die vorliegende Schriftenreihe zum „electronic Human Resource Management“. Dem interdisziplinären Charakter des Gebiets entsprechend ist der Fokus der Schriftenreihe breit angelegt und zielt sowohl auf technische Fragen der Entwicklung wie betriebswirtschaftliche Fragen der Verwendung der Informationstechnik im Personalmanagement und damit auf einen breiten, interdisziplinären Leserkreis.

Anke Diederichsen

**VC<sub>HR</sub> - Eine transaktionskostentheoretische  
Diskussion personalwirtschaftlich relevanter  
Virtual Communities**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Stefan Strohmeier



***universaar***

Universitätsverlag des Saarlandes  
Saarland University Press  
Presses Universitaires de la Sarre

D 291

© 2011 *universaar*

Universitätsverlag des Saarlandes  
Saarland University Press  
Presses Universitaires de la Sarre



Postfach 151150, 66041 Saarbrücken

ISBN 978-3-86223-024-2 gedruckte Ausgabe

ISBN 978-3-86223-025-9 Online-Ausgabe

URN urn:nbn:de:bsz:291-universaar-812

zugl. Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Wirtschaftswissenschaft  
(doctrix rerum oeconomicarum) der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität des Saarlandes

Tag der Disputation: 11.01.2011

Dekan (zum Zeitpunkt der Dissertation): Prof. Dr. Christian Scholz

Erstberichterstatter: Prof. Dr. Stefan Strohmeier

Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Christian Scholz

Projektbetreuung *universaar*: Isolde Teufel

Satz: Anke Diederichsen

Umschlaggestaltung: Julian Wichert

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

## Geleitwort

„Virtual Communities“ stellen ein zentrales Phänomen des inzwischen „sozial“ gewordenen Internet dar. Solche im Privatleben mittlerweile omnipräsenten Gemeinschaften sind – durchaus in spürbarer Ambivalenz – auch für das betriebliche Personalmanagement von erheblichem Interesse. Im positiven Sinne mögen virtuelle Mitarbeitergemeinschaften erhebliche Potenziale zur Verbesserung unter anderem der Kommunikation, Kooperation und Führung bieten. Andererseits existieren zahlreiche Belege für negative Auswirkungen etwa von virtuellen Bewerbergemeinschaften, die erheblichen Druck und Einfluss auf die Einstellungs- und Beschäftigungsbedingungen von Unternehmen ausüben. Existenz, Ausgestaltung und Konsequenzen personalwirtschaftlich relevanter virtueller Gemeinschaften finden in Personalforschung und -praxis derzeit allerdings kaum Beachtung. Entsprechend existieren trotz einer insgesamt sehr (umfangreichen) Forschung zu virtuellen Gemeinschaften kaum personalwirtschaftlich ausgerichtete Beiträge. In der Folge gestaltet sich der Stand der personalwirtschaftlichen Erkenntnisse zu virtuellen Gemeinschaften als besonders karg und steht damit im klaren Gegensatz zur offensichtlichen Relevanz der Thematik.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich Anke Diederichsen in der vorliegenden Schrift in grundsätzlicher Weise mit personalwirtschaftlich relevanten Gemeinschaften im Internet, wobei insbesondere eine Erarbeitung der Typen, eine Erklärung der Entstehung und eine Analyse der Auswirkungen personalwirtschaftlich relevanter virtueller Gemeinschaften geleistet wird. Alle drei Aspekte haben als derzeit unbeantwortete, zentrale Grundsatzfragestellungen zu gelten. Deren systematische ökonomische Analyse und fundierte Beantwortung durch Frau Diederichsen belegen das inzwischen breite Spektrum sehr unterschiedlicher virtueller Gemeinschaften und deren oft erhebliche personalwirtschaftliche Relevanz. Damit birgt die vorliegende Arbeit das Potenzial das bisher zu geringe Interesse an virtuellen Gemeinschaften sowie deren Chancen und Risiken zu wecken und damit zu einer künftig stärkeren Berücksichtigung in Personalforschung wie -praxis beizutragen.

Ich wünsche der Arbeit die dazu nötige Beachtung und Aufmerksamkeit.

Saarbrücken, im Juli 2011

*Prof. Dr. Stefan Strohmeier*



## Vorwort

Virtuelle Gemeinschaften in ihren unterschiedlichsten Ausprägungen und Anwendungsbereichen sind scheinbar allgegenwärtig in unserer zunehmend digital vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft. Auch im Anwendungsbereich des Personalmanagements finden sich hierzu vielfältige Beispiele, Diskussionen und Beiträge. Ich habe mir vorgenommen, mit der vorliegenden Arbeit eine systematische Bestandsaufnahme anzubieten, die durch eine Begriffsbestimmung und einen spezifischen Analyseansatz zu weiterer Forschung und einem überlegten Umgang mit diesem Phänomen in der Praxis anregt.

Die Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Informationssysteme der Universität des Saarlandes. Mein Dank gilt all denjenigen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. An erster Stelle danke ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Stefan Strohmeier für die Unterstützung meines Promotionsvorhabens. Der fortwährend kritisch-konstruktive Diskurs hat meine Arbeit stets bereichert. Weiter gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Christian Scholz für seine Bereitschaft das Zweitgutachten zu übernehmen sowie Herrn Prof. Dr. Gerd Waschbusch als Vorsitzender und Herrn Dr. Martin Becker als weiteres Mitglied des Disputationsausschusses. Ferner danke ich meinen Kollegen am Lehrstuhl für die stets sehr gute Zusammenarbeit und die offenen Diskussionen. Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Kollegin Frau Dr. Franca Piazza für die zahllosen fachlichen und freundschaftlichen Gespräche. Ebenfalls ein großer Dank gebührt meinen Freunden für unermüdliche Aufmunterung in herausfordernden Promotionsphasen und für die praktische Unterstützung bei der Korrektur des Manuskripts. Mein größter Dank gilt meiner Familie für ihre immerwährende Liebe, ihr Vertrauen, ihre Unterstützung und ihre Wertschätzung meiner Arbeit: ganz besonders meinen Eltern Uta und Joachim Diederichsen für Beistand in jeglicher Hinsicht, meinem Lebenspartner Jens Heinrich für stets bedingungslosen Rückhalt, meinen Kindern Leon und Julie für die Freude am Leben und die ständige Motivation über mich selbst hinauszuwachsen.

Meiner Familie ist diese Arbeit gewidmet.

Saarbrücken, im Juli 2011

*Anke Diederichsen*





## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einführung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Virtual Communities</b> .....	<b>9</b>
2.1 Begriffsbezogene Grundlagen.....	9
2.1.1 Gemeinschaft.....	9
2.1.2 Virtualität der Gemeinschaft.....	11
2.2 Definition.....	14
2.3 Kategorisierungsdimensionen und -merkmale.....	16
2.3.1 Kategorisierungsdimension: Ausrichtung.....	18
2.3.2 Kategorisierungsdimension: Mitglieder.....	21
2.3.3 Kategorisierungsdimension: Medium.....	26
2.3.3.1 Webforum.....	31
2.3.3.2 Weblog.....	32
2.3.3.3 Webchat.....	34
2.4 Gestaltungsaspekte.....	35
2.5 Entwicklungsgeschichte.....	39
2.6 Forschungsperspektiven.....	42
2.6.1 Informationstechnische und gestalterische Forschungsperspektive.....	43
2.6.2 Soziologische Forschungsperspektive.....	44
2.6.3 Sozioökonomische Forschungsperspektive.....	45



<b>5</b>	<b>Transaktionskostentheoretische Diskussion.....</b>	<b>137</b>
5.1	Spezifische Kategorisierungsdimensionen und -merkmale .....	138
5.1.1	Kategorisierungsdimension: VC <sub>HR</sub> -Transaktionspartner .....	139
5.1.1.1	Initiator .....	139
5.1.1.2	Initiative .....	140
5.1.1.3	Zielgruppe .....	140
5.1.1.4	Mitgliedschaft.....	143
5.1.1.5	Identität.....	144
5.1.1.6	Bindungsgrad.....	144
5.1.2	Kategorisierungsdimension: VC <sub>HR</sub> -Transaktionsmedium .....	145
5.1.2.1	Zugang.....	145
5.1.2.2	Kommunikationsapplikation .....	146
5.1.3	Kategorisierungsdimension: VC <sub>HR</sub> -Transaktion.....	147
5.1.3.1	Transaktionskontext .....	147
5.1.3.2	Transaktionsgut .....	148
5.2	Unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften (A2A <sub>ex</sub> ).....	151
5.2.1	TKT-Darstellung A2A <sub>ex</sub> .....	151
5.2.1.1	Allgemeine Darstellung.....	151
5.2.1.2	Fallbezogene Darstellung .....	156
5.2.2	TKT-Analyse A2A <sub>ex</sub> .....	159
5.2.2.1	Transaktionshierarchie .....	159
5.2.2.2	Transaktionskosten.....	160
5.2.2.3	Strukturvergleich .....	163
5.2.2.4	Charakteristika und Funktion der Institution.....	166
5.2.2.5	Hypothesen.....	167
5.3	Unternehmensexterne Personaler-Bewerber-Gemeinschaften (HR2A <sub>ex</sub> ).....	167
5.3.1	TKT-Darstellung HR2A <sub>ex</sub> .....	167
5.3.1.1	Allgemeine Darstellung.....	167
5.3.1.2	Fallbezogene Darstellung .....	171
5.3.2	TKT-Analyse HR2A <sub>ex</sub> .....	175
5.3.2.1	Transaktionshierarchie .....	175
5.3.2.2	Transaktionskosten.....	177
5.3.2.3	Strukturvergleich .....	179
5.3.2.4	Charakteristika und Funktion der Institution.....	184
5.3.2.5	Hypothesen.....	187
5.4	Unternehmensexterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR <sub>ex</sub> ).....	187
5.4.1	Darstellung HR2HR <sub>ex</sub> .....	187
5.4.1.1	Allgemeine Darstellung.....	187

5.4.1.2	Fallbezogene Darstellung .....	192
5.4.2	TKT-Analyse HR2HR <sub>ex</sub> .....	195
5.4.2.1	Transaktionshierarchie .....	195
5.4.2.2	Transaktionskosten .....	197
5.4.2.3	Strukturvergleich .....	199
5.4.2.4	Charakteristika und Funktion der Institution .....	203
5.4.2.5	Hypothese .....	205
5.5	Unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E <sub>ex</sub> ) .....	206
5.5.1	Darstellung E2E <sub>ex</sub> .....	206
5.5.1.1	Allgemeine Darstellung .....	206
5.5.1.2	Fallbezogene Darstellung .....	210
5.5.2	TKT-Analyse E2E <sub>ex</sub> .....	214
5.5.2.1	Transaktionshierarchie .....	214
5.5.2.2	Transaktionskosten .....	216
5.5.2.3	Strukturvergleich .....	218
5.5.2.4	Charakteristika und Funktion der Institution .....	221
5.5.2.5	Hypothesen .....	223
5.6	Unternehmensinterne Gemeinschaften (VC <sub>HR</sub> -INTERN) .....	224
5.6.1	Darstellung VC <sub>HR</sub> -INTERN .....	224
5.6.1.1	Allgemeine Darstellung .....	224
5.6.1.2	Fallbezogene Darstellung .....	230
5.6.2	TKT-Analyse VC <sub>HR</sub> -INTERN .....	234
5.6.2.1	Transaktionshierarchie .....	234
5.6.2.2	Transaktionskosten .....	235
5.6.2.3	Strukturvergleich .....	238
5.6.2.4	Charakteristika und Funktion .....	242
5.6.2.5	Hypothese .....	245
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>247</b>
6.1	Zusammenfassung .....	247
6.2	Kritische Würdigung .....	254
6.3	Ausblick .....	259
6.3.1	Implikationen für die Forschung .....	259
6.3.2	Implikationen für die Praxis .....	261
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>265</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Virtual Community als sozioökonomisches Kommunikationselement .....	2
Abbildung 2: Gliederungsübersicht .....	7
Abbildung 3: Morphologischer Kasten der VC-Merkmale .....	18
Abbildung 4: Medienbezogene Einordnung des VC-Begriffes.....	31
Abbildung 5: Trends der VC-Entwicklung .....	41
Abbildung 6: Methodik und Trefferliste der Literaturrecherche.....	57
Abbildung 7: Literaturüberblick .....	62
Abbildung 8: TKT Grundmodell .....	87
Abbildung 9: Institutionenhierarchie .....	97
Abbildung 10: Überblick der Institutionsarten.....	103
Abbildung 11: Personalwirtschaftlich relevante Transaktionshierarchie .....	114
Abbildung 12: HR-relevante Transaktionskosten .....	122
Abbildung 13: VC <sub>HR</sub> als Institution .....	128
Abbildung 14: VC <sub>HR</sub> Einordnung in die Institutionenhierarchie.....	133
Abbildung 15: VC <sub>HR</sub> relevanter Morphologischer Kasten .....	139
Abbildung 16: Transaktionsgüter-Kategorien.....	150
Abbildung 17: Darstellung VC <sub>HR</sub> -Typ A2A <sub>ex</sub> .....	151
Abbildung 18: Monster Community Bewerberforum .....	157
Abbildung 19: A2A <sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.....	159
Abbildung 20: Transaktionskosten-Analyse der A2A <sub>ex</sub> .....	165
Abbildung 21: Darstellung VC <sub>HR</sub> -Typ HR2A <sub>ex</sub> .....	169
Abbildung 22: TMP Worldwide Network in World (NiW <sup>TM</sup> ).....	173
Abbildung 23: HR2A <sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie .....	176
Abbildung 24: Transaktionskosten-Analyse der HR2A <sub>ex</sub> .....	184
Abbildung 25: Darstellung VC <sub>HR</sub> -Typ HR2HR <sub>ex</sub> .....	188
Abbildung 26: DGFP e.V. Forum Thema Führung .....	193
Abbildung 27: HR2HR <sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie .....	196
Abbildung 28: Transaktionskosten-Analyse der HR2HR <sub>ex</sub> .....	203
Abbildung 29: Darstellung VC <sub>HR</sub> -Typ E2E <sub>ex</sub> .....	206
Abbildung 30: Biofind Rumor Mill .....	211
Abbildung 31: E2E <sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.....	214
Abbildung 32: Transaktionskosten-Analyse der E2E <sub>ex</sub> .....	221
Abbildung 33: Darstellung VC <sub>HR</sub> -Typ VC <sub>HR</sub> -INTERN.....	225
Abbildung 34: Sun Microsystems Virtual Workplace 'MPK20'.....	232

Abbildung 35: $VC_{HR}$ -INTERN in der Transaktionshierarchie. ....	234
Abbildung 36: Transaktionskosten-Analyse der $VC_{HR}$ -INTERN.....	242
Abbildung 37: Zusammenfassung Strukturvergleich.....	253
Abbildung 38: $VC_{HR}$ -Forschungsrahmen.....	260

## **Abkürzungsverzeichnis**

A	Applicant
A2A	Bewerber-Gemeinschaft (Applicant-to-Applicant-Community)
AC	Assessment Center
AFGE	American Federation of Government Employees
AFL-CIO	American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations
AJAX	Asynchronous JavaScript and XML
ARPA	Advanced Research Project Agency
B	Business
BBS	Bulletin Board System
C	Consumer
CCO	Corporate Communication Officer
CERN	Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (Genf), Europäische Organisation für Kernforschung
CM	Community Manager
CMC	Computer-mediated collaboration/communication
CoI	Communities of Interest
CoP	Communities of Practice
CRM	Customer Relationship Management
CSCW	Computer Supported Cooperative Work
CSNet	Computer Science Network
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
E	Employee
E2E	Mitarbeiter-Gemeinschaft (Employee-to-Employee-Community)
e-HRM	electronic Human Resource Management
ErfA	Erfahrungsaustausch
ESS	Employee Self Service

HR	Human Resources
HR2A	Personaler-Bewerber-Gemeinschaft (HR-to-Applicant-Community)
HR2E	Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaft (HR-to-Employee-Community)
HR2HR	Personaler-Gemeinschaft (HR-to-HR-Community)
HRIS	Human Resource Information Systems
HTML	Hypertext Markup Language
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
IRC	Internet Relay Chat
IT	Informationstechnologie
IVR	Interactive Voice Response
KM	Knowledge Management
MMO	Massively Multiplayer Online Game
MMOLE	Massively Multi-Learner Online Learning Environment
MMORPG	Massively Multiplayer Online Role-Playing Game
MUD	Multi User Dungeon/Domain
MUVE	Multi User Virtual Environment
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
NoP	Network of Practice
NSF	National Science Foundation
NSNX	Neither selfish nor exploited
OC	Online Community
PIS	Personalinformationssystem
SL	Second Life™
SN(S)	Social Network (Sites)
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TKT	Transaktionskostentheorie
TRM	Talent Relationship Management



UCC	User-Created Content, siehe UGC
UGC	User-Generated Content, siehe UCC
URL	Uniform Resource Locator
Usenet	Unix User Network
VC	Virtual Community
VC <sub>HR</sub>	Personalwirtschaftlich relevante Virtual Community
VoIP	Voice over Internet Protocol
VT	Virtual Team
WWW	World Wide Web



# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung

Virtual Communities (VC) sind ein aktuelles Phänomen. Die Nutzung von Informationstechnologie (IT) ist omnipräsent und so nehmen auch Existenz und Wahrnehmung der digitalen Vernetzung von Personen bzw. deren Einbindung in virtuelle Umgebungen zu<sup>1</sup>. Obwohl die IT-Nutzung von Privatpersonen und Unternehmen steigt<sup>2</sup> und auch die Nutzung spezieller Web-basierter Dienste und interaktiver, dialogorientierter Kommunikationsapplikationen im privaten Kontext und im Unternehmenskontext zunimmt<sup>3</sup>, zeigen sich dennoch Lücken im Verständnis für die Begriffe und die Anwendungsmöglichkeiten der Kommunikationsoptionen<sup>4</sup>.

VC stellen durch informationstechnische Applikationen unterstützte Beziehungsstrukturen dar, die den sozialen und fachlichen Diskurs zwischen den beteiligten – somit potentiell auch personalwirtschaftlich relevanten – Akteuren ermöglichen. Die Existenz von VC im Allgemeinen und personalwirtschaftlich relevanten VC (im Folgenden kurz: VC<sub>HR</sub>) im Besonderen wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst<sup>5</sup>. Hierzu zählen insbesondere gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Entwicklungen sowie deren Wechselwirkungen<sup>6</sup>. Auf der Gesellschaftsebene (Virtual Society) sind die Globalisierung und die demographischen Veränderungen, insbesondere aber auch die Entwicklung der Informationsgesellschaft zu nennen. Besondere Kennzeichen der Informationsgesellschaft sind die informationstechnische Rationalisierung von Prozessen und der informationstechnische Umgang mit

---

<sup>1</sup> Grafische Darstellungen der vielfältigen virtuellen Verbindungen finden sich unter den Begriffen 'Digital Identity Map', 'Social Media Landscape' und 'Enterprise 2.0' z.B. bei <http://www.fredcavazza.net/> und <http://www.flickr.com/photos/fredcavazza/> (Stand: 16.06.2010).

<sup>2</sup> Vgl. AGOF (2009); BITCOM (o.J.); INITI@TIVE D21 (2009); SDC (2009); STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (2008a+b; 2009).

<sup>3</sup> Vgl. BUSEMANN/GSCHEIDLE (2009); HEINZE/HU (2006); LIFE (2008); STERN (2007); VAN EIMEREN/FREES (2009); WEBERSHANDWICK (2008).

<sup>4</sup> Vgl. BERLECON RESEARCH (2007).

<sup>5</sup> Vgl. HENSON (2005).

<sup>6</sup> Vgl. z.B. MILGROM/ROBERTS (1992), S. 585ff. Die Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen bzw. auch (arbeits-)organisatorischen und technischen Entwicklungen können unter den Begriff der Techniksoziologie gefasst werden (vgl. JÄCKEL/ZILLIEN [2005], S. 121f.).

dem Produktionsfaktor Wissen, aber auch die wachsende Bedeutung sozialer Kompetenzen sowie die dadurch notwendig werdende Verbesserung von Kommunikationsmöglichkeiten<sup>7</sup>. Auf der Unternehmensebene beeinflussen die genannten Veränderungen die Entwicklung neuer, durch IT gestützte Organisations- und Arbeitsformen (Virtual Organization, Virtual Workplace), die ihrerseits Auswirkungen auf die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen haben<sup>8</sup>. Räumlich getrennte Arbeitsplätze im Rahmen von Telearbeitsmodellen und internationalen Projekten führen ihrerseits zur Entstehung neuer, möglicherweise auch flacherer Kommunikationsstrukturen. Auf der Individualebene (Virtual Life) begünstigen individuelle Bedürfnisse (Sozialkontakt, Anerkennung) und Eigenschaften (IT-Affinität) die Existenz von VC.

**Abbildung 1** illustriert die unterschiedlichen Ebenen der Virtualität und impliziert den Zusammenhang zwischen organisatorischen und sozialen Kommunikationsaspekten, so dass sich die VC als ein sozioökonomisches Verbindungsglied zwischen diesen beiden Aspekten darstellt.

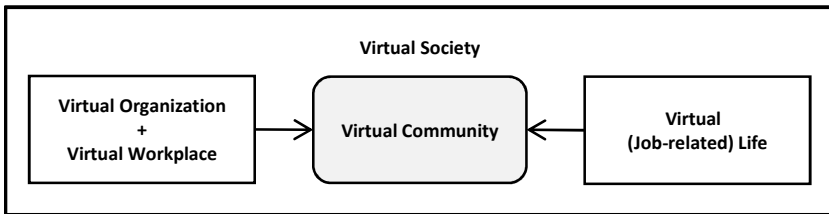


Abbildung 1: Virtual Community als sozioökonomisches Kommunikationselement.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Beschreibung und Erklärung von VC<sub>HR</sub>. Diese Zielsetzung gründet auf der praktischen Evidenz des Untersuchungsobjektes sowie auf der Forderung der systematischen und idealerweise theoriegestützten Analyse von Aspekten IT-gestützter Personalwirtschaft.

VC sind nicht nur ein allgemeines Phänomen, sondern finden sich auch in personalwirtschaftlich relevanten Szenarien<sup>9</sup>. Es gibt Bewerber- und Mitarbeiter-Gemeinschaften in denen ein formeller und informeller Diskurs zu personalwirtschaftlich relevanten Themen stattfindet. Auch Unternehmen nutzen VC, indem sie beispielsweise Kommunikationsansätze des Marketings

<sup>7</sup> Vgl. WEIBER/ZÜHLKE (2005).

<sup>8</sup> Vgl. z.B. GOLL (2002); PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003).

<sup>9</sup> Vgl. z.B. DIEDERICHSEN (2009); STROHMEIER (2007), S. 32.

adaptieren, um Bewerber und Mitarbeiter zu binden. Den räumlich getrennten, personalwirtschaftlich relevanten Akteuren bieten sich durch die IT im Allgemeinen und durch VC im Besonderen neue, einfach handhabbare und kostengünstige Kommunikationsmöglichkeiten<sup>10</sup>. Die Herausforderung und gleichzeitig auch der Nutzen liegt dabei vor allem in der Verbindung ökonomischer und sozialer Zielsetzungen<sup>11</sup>. Diese Verbindung ist dem VC-Phänomen inhärent, da mit der VC-Konzeption ökonomische Ziele verfolgt werden, gleichzeitig aber die Teilnahme zu einem nicht unbedeutenden Anteil durch soziale Aspekte motiviert wird<sup>12</sup>. Zudem ist die Verbindung ökonomischer und sozialer Ziele auch für die Personalwirtschaft von Relevanz, da diese einerseits der Forderung nach einem klaren Wertschöpfungsbeitrag gerecht werden soll<sup>13</sup> und andererseits die Sozialkompetenz der personalwirtschaftlich relevanten Akteure angesichts der durch die IT bedingte/ermöglichte räumliche Trennung an Bedeutung gewinnt<sup>14</sup>.

Obwohl die Potentiale der Web-basierten Kommunikationsapplikationen wahrgenommen und diskutiert werden, findet noch keine systematische Anwendung der Ansätze statt<sup>15</sup>. Wenn davon ausgegangen werden kann, dass VC in Gesellschaft und Wirtschaft berechtigten Bestand haben werden, dann können als Gründe für die noch verhaltene Anwendung in der Personalwirtschaft mangelnde IT-Kenntnisse, Unterschätzung der Möglichkeiten, Fehleinschätzung zukünftiger Entwicklungen, hohe Bewertung der Risiken (unkontrollierbares Kommunikationsverhalten) aber auch Nicht-Kennntnis von Fallbeispielen und fehlende Best-Practice-Lösungen angenommen werden. Trotz des allgemeinen Trends und der bereits bestehenden Forschung und Anwendung in anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen (z.B. Marketing), besteht im Bereich der Personalwirtschaft noch Bedarf zur Anwendungsunterstützung.

Ähnliches gilt in Bezug auf die personalwirtschaftliche Forschung. Hier lässt sich eine Zunahme der Aktivität im Forschungsfeld des electronic Human Resource Managements (e-HRM) verzeichnen. Spezifische Aspekte, wie die Beschreibung und die Erklärung von VC<sub>HR</sub>, werden hingegen noch vergleichsweise wenig (systematisch) erfasst. Während im Jahr 2000 noch die stärkere wissenschaftliche Berücksichtigung der Entwicklungen der

---

<sup>10</sup> Vgl. STROHMEIER (2007), S. 28.

<sup>11</sup> Vgl. ETZIONI (2003).

<sup>12</sup> Vgl. z.B. HAGEL (2007).

<sup>13</sup> Vgl. SCHOLZ/GUTMANN (2003).

<sup>14</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2003), S. 516.

<sup>15</sup> Vgl. DGFP (2008); HAGEL (2007); LAY (2008), S. 32.

‘Informatisierung’ der Personalwirtschaft (Personalinformationssysteme/PIS, Human Resource Information Systems/HRIS) gefordert wurde<sup>16</sup>, hat sich in der letzten Dekade die e-HRM Forschung zu einem nachhaltigen Forschungsfeld entwickelt und somit zunehmend die praktische Anwendung von Informationssystemen und insbesondere auch Internet-/Intranetanwendungen in der Personalwirtschaft aufgearbeitet und unterstützt. Obwohl bzw. gerade weil die informationstechnische Unterstützung der Personalwirtschaft mittlerweile weitestgehend gängige Praxis ist<sup>17</sup>, bleibt dennoch die Forderung nach einer systematischen, theoretisch und methodisch gestützten e-HRM-Forschung weiterhin bestehen<sup>18</sup>.

Das Ziel dieser Arbeit ist es daher, die VC<sub>HR</sub>-Existenz eingehend zu untersuchen und mögliche Auswirkungen auf bisherige Strukturen zu skizzieren<sup>19</sup>. Untersuchungsleitend sind dabei die Fragen:

- Welche VC<sub>HR</sub>-Typen gibt es?
- Wie lässt sich die Entstehung von VC<sub>HR</sub> erklären?
- Welche Auswirkungen hat die VC<sub>HR</sub>-Existenz auf herkömmliche personalwirtschaftliche Strukturen?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird der bisherige Forschungsstand skizziert und die im Forschungsfeld e-HRM verorteten VC<sub>HR</sub> werden systematisch beschrieben. Zudem wird eine theoriebasierte Analyse einen Erklärungsansatz zur Entstehung und zu den Auswirkungen von VC<sub>HR</sub> generieren.

Die Diskussion der VC<sub>HR</sub> erfolgt dabei aus der Unternehmensperspektive. Diese umfasst prinzipiell virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften, schließt jedoch auch die Beschreibung und Erklärung virtueller, unternehmensexterner Gemeinschaften explizit ein, da deren Existenz Einfluss auf personalwirtschaftliche Strategien haben kann. VC stellen für Unternehmen ein ambivalentes Phänomen dar. Unternehmen können virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften instrumentalisieren, um hierdurch positive Effekte für die Unternehmenskommunikation zu erwirken. Zudem müssen Unternehmen die Existenz unternehmensexterner Gemeinschaften beachten, da diese sich zu einem noch höheren Grad der Steuerung durch das Unterneh-

---

<sup>16</sup> Vgl. STROHMEIER (2000).

<sup>17</sup> Vgl. STROHMEIER (2006); STROHMEIER/KABST (2009).

<sup>18</sup> Vgl. STROHMEIER (2007).

<sup>19</sup> “The structural features of organization, the specifics of their governance structures, affect economic processes and outcomes.” SCOTT (1995), S. 134 in Bezug auf WILLIAMSON (1985), S. 274: “[...] organization form matters [...]”. Die Bedeutung der ‘Organisationsform’ ist hierbei auf die Kommunikationsstrukturen personalwirtschaftlich relevanter Transaktionspartner zu übertragen.

men entziehen und hierdurch negative Konsequenzen in Form des Verlustes der Informationskontrolle, Imageschädigung und hohen Kosten für die Beobachtung des Kommunikationsverhaltens personalwirtschaftlich relevanter Akteure haben können. Folglich ist anzunehmen, dass Unternehmen weder Initiatoren noch Teilnehmer einer virtuellen Gemeinschaft sein müssen und dennoch mit positiven, aber auch mit negativen Konsequenzen für personalwirtschaftliche Transaktionen zu rechnen haben. Obwohl bei der Betrachtung von VC immer auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte berücksichtigt werden müssen, soll daher vordergründig eine ökonomische Analyse erfolgen.

Die Arbeit liefert unter Berücksichtigung der hohen Veränderungsdynamik des Internets<sup>20</sup> einen Grundlagenbeitrag zur VC<sub>HR</sub>-Analyse, auf dem einerseits weitere wissenschaftliche Forschung in diesem Themengebiet, insbesondere die empirische Überprüfung der aufgestellten Hypothesen, gründen kann. Andererseits hat die Beschreibung verschiedener VC<sub>HR</sub>-Typen das Ziel, dass diese in der Folgeforschung weiter spezifiziert und hieraus personalpraktische Handlungsoptionen abgeleitet werden. Die Arbeit richtet sich somit an Personalwissenschaftler und -praktiker gleichermaßen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich wie folgt: Nach der nun bereits dargelegten Motivation werden in den Kapiteln 2, 3 und 4 die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen erörtert. Kapitel 5 beinhaltet die transaktionskostentheoretische Diskussion. In Kapitel 6 werden die wesentlichen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst.

Kapitel 2 ist der Darstellung des Phänomens 'Virtual Community' gewidmet. Diese erfolgt ausführlich, um ein Grundverständnis für das komplexe Phänomen zu erwirken. Hierzu werden begriffsbezogene Grundlagen (Kapitel 2.1) dargelegt, indem auf die Begriffsbestandteile 'Gemeinschaft' und 'Virtualität' Bezug genommen wird. Kapitel 2.2. verweist auf die problematische Begriffsdefinition und stellt basierend auf drei wesentlichen Merkmalen (Ausrichtung, Mitglieder, Medium) eine Arbeitsdefinition vor. Im Anschluss an die Definition werden die Kategorisierungsmerkmale mittels eines morphologischen Kastens dargestellt und im Einzelnen näher erläutert (Kapitel 2.3). Hierbei wird das Vorhandensein dialogorientierter Kommunikationsapplikationen betont. Das vorgestellte Kategorisierungsschema dient der Entwicklung einer personalspezifischen Kategorisierung im weiteren Verlauf der

---

<sup>20</sup> Vgl. JONES (1999), S. 12.

Arbeit. Weiterhin werden Gestaltungselemente – Aspekte der Zielsetzung, Umsetzung und Erfolgsmessung – thematisiert (Kapitel 2.4). Diese sind notwendig, um VC-Projekte systematisch zu realisieren. Da die Gestaltung zwar wichtig, jedoch nicht das Thema der Arbeit ist, werden hier lediglich Ansätze aufgezeigt. Kapitel 2.5 skizziert die Entwicklungsgeschichte und dient der Überleitung zu den aus der wissenschaftlichen Perspektive notwendigerweise zu thematisierenden, unterschiedlichen Forschungsperspektiven (Kapitel 2.6). VC werden sowohl aus einer informationstechnischen, einer soziologischen als auch aus einer (sozio-)ökonomischen Perspektive heraus betrachtet. Hierin zeigt sich, dass zwar eine betriebswirtschaftliche Rezeption des Themas erfolgt, eine systematische, personalwirtschaftlich relevante Betrachtung jedoch bislang fehlt.

Kapitel 3 beinhaltet eine Bestandsaufnahme der personalwirtschaftlichen Relevanz. Hierzu werden personalwirtschaftlich relevante Virtual Communities in den Forschungsbereich des e-HRM eingeordnet und kontextbezogen definiert (Kapitel 3.1). Kapitel 3.2 gibt einen systematischen Literaturüberblick über das vermutete Forschungsfeld. In Abhängigkeit von der gewählten Methodik werden hier die Relevanz des Forschungsfeldes und ein weiterer Forschungsbedarf deutlich.

Kapitel 4 beinhaltet die theoretische Fundierung der Arbeit. Nach der Begründung der Theoriwahl, die die Transaktionskostentheorie als ergänzenden Analyseansatz zur bisher verhaltenswissenschaftlichen oder medienorientierten Forschung auffasst, werden die transaktionskostentheoretischen Grundlagen dargestellt (Kapitel 4.1). Anschließend werden die allgemeinen Grundlagen auf das Untersuchungsobjekt übertragen (Kapitel 4.2). Nach der Skizzierung der Anwendung der Transaktionskostentheorie in der Personalwirtschaft wird zur Anwendung der Transaktionskostentheorie auf den VC<sub>HR</sub>-Kontext eine erweiterte Transaktionshierarchie aufgestellt, die der Verortung der VC<sub>HR</sub>-relevanten Transaktionen dient. Weiterhin werden die zentralen transaktionskostentheoretischen Begriffe (Transaktion und Institution) sowie ihre Charakteristika kontextbezogen gedeutet.

Kapitel 5 umfasst die transaktionskostentheoretische Diskussion. Eingangs werden die kontextbezogenen Kategorisierungsmerkmale dargestellt (Kapitel 5.1). Hierdurch werden, bezogen auf und bezeichnet durch die Transaktionsbeziehungen der personalwirtschaftlich relevanten Transaktionspartner, fünf idealtypische, personalwirtschaftlich relevante Virtual Communities identifiziert. Anschließend erfolgt die ausführliche Darstellung und Analyse dieser fünf VC<sub>HR</sub>-Typen (Kapitel 5.2 - 5.6).



Kapitel 6 enthält schließlich eine Zusammenfassung der Ergebnisse, eine kritische Würdigung der Methodik sowie einen Ausblick für Forschung und Praxis.

**Abbildung 2** gibt einen grafischen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

<b>Kapitel 1: Einleitung</b>	
<b>Grundlagen</b>	<p><b>Kapitel 2: Virtual Communities</b></p> <p><b>Kapitel 3: Bestandsaufnahme personalwirtschaftlicher Relevanz</b></p> <p><b>Kapitel 4: Transaktionskostentheoretische Fundierung</b></p>
<b>Diskussion</b>	<p><b>Kapitel 5: Transaktionskostentheoretische Diskussion (Darstellung + Analyse)</b></p>
<b>Kapitel 6: Zusammenfassung und Ausblick</b>	

Abbildung 2: Gliederungsübersicht.



## 2 Virtual Communities

Dieses Kapitel legt die Grundlagen der VC im Allgemeinen dar. Hierzu wird umfassend der Begriff erläutert, um dessen Komplexität aufzuzeigen und die Existenz unterschiedlicher typologischer und gestalterischer Aspekte in ausgewählten Teilen für diese Arbeit, als auch insgesamt für eine mögliche personalwirtschaftlich relevante Folgeforschung zugänglich zu machen. Diese Erläuterung beinhaltet einleitende Anmerkungen zu den beiden Begriffsbestandteilen Gemeinschaft und Virtualität (Kapitel 2.1), die Problematik der Definition (Kapitel 2.2), einen morphologischen Kasten zur Übersicht verschiedener Kategorisierungsmerkmale, auf dessen Basis eine anwendungsspezifische Typologie möglich ist (Kapitel 2.3), Aspekte einer systematischen Gestaltung, die unterschiedliche Phasen berücksichtigen sollte (Kapitel 2.4), einen Überblick über die Entwicklungsgeschichte (Kapitel 2.5) und die hieraus ableitbaren Forschungsperspektiven (Kapitel 2.6).

### 2.1 Begriffsbezogene Grundlagen

#### 2.1.1 Gemeinschaft

Der Begriff der 'Virtual Community' bzw. der 'Virtuellen Gemeinschaft' hat sich im Sprachgebrauch eingebürgert. Trotz der unterschiedlichen Kontexte der Begriffsverwendung muss davon ausgegangen werden, dass, da von 'Gemeinschaft' die Rede ist, dies grundsätzlich ein (unter anderem) soziales Phänomen impliziert. Für die ökonomische Betrachtungsperspektive bedeutet dies, dass nicht gänzlich von sozialen Aspekten abstrahiert werden kann. Dies ist mitunter auch weder erwünscht noch erforderlich, da die ökonomische Analyse unter anderem darauf abzielt, menschliche Verhaltens- und Beziehungsmuster zu erfassen und im Hinblick auf ökonomische Zielsetzungen zu steuern<sup>21</sup>. An dieser Stelle werden daher einige Anmerkungen zum Gemeinschaftsbegriff erfasst, die zum Verständnis der VC und der Diskussion ihrer soziologischen Betrachtungsperspektive beitragen.

Die Soziologie untersucht Art und Auswirkungen menschlicher Beziehungen<sup>22</sup>. Die Gemeinschaft unterscheidet sich von anderen Beziehungsarten, insbesondere von der Gesellschaft, unter anderem dadurch, dass sie sich vor

---

<sup>21</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 4.

<sup>22</sup> Vgl. z.B. CLAESSENS/TYRADELLIS (1997); GIDDENS (1999).

allem durch ein Interesse am Gemeinwohl und weniger durch eine strukturelle, organisatorische Ordnung ausgezeichnet. Gemeinschaften sind demnach tendenziell dauerhafte Gruppierungen von Menschen, die durch ein Gemeinschaftsinteresse, ein Zusammengehörigkeitsgefühl, ein Zugehörigkeitsmerkmal und letztendlich durch Vertrauen und Verständnis füreinander gekennzeichnet sind. „[...] most communities engage in some degree of collective cognition—the interactions through which they learn from one another’s experiences, set common strategies, develop a shared vocabulary, and evolve a distinctive way of thinking.“<sup>23</sup> Gemeinschaften sind somit begründet durch eine ‘Verbundenheit im Bewusstsein’. Das Individuum dient der Gemeinschaft, so dass sich das Verhalten der Gemeinschaftsmitglieder vornehmlich am Gemeinwohl orientiert. Beispiele für Gemeinschaften sind die Familie oder der Verein. Gesellschaften hingegen beruhen auf einer ‘Verbundenheit durch eine Ordnung’. Die Gesellschaft dient dem Nutzen des Individuums, so dass sich das Verhalten der Gesellschaftsmitglieder vornehmlich an individuellen Interessen (Eigennutz) orientiert. Beispiele für organisatorische Verbundenheit sind Unternehmen oder der Staat. Sowohl aus Gemeinschaft- als auch aus Gesellschaftsformen ergeben sich Abhängigkeiten für die Mitglieder.<sup>24</sup>

Die von Vertrauen, Verständnis und gemeinsamen Werten geprägten sozialen Beziehungen müssen jedoch nicht zwangsweise von organisatorischen Ordnungen separiert werden, sondern können letztendlich auch ein Bestandteil dieser Ordnungen sein. In Unternehmen kann sich dies durch die über die Leistungs- und Produktionsorientierung hinausgehende soziale Verbundenheit der Mitarbeiter ausdrücken. Hierbei entwickeln die Mitarbeiter in sogenannten „Communities of Work“<sup>25</sup> ein Zusammengehörigkeitsgefühl, welches kooperative Verhaltensweisen begünstigt.<sup>26</sup> Insofern stellen auch Gemeinschaften Institutionen dar, die Austauschbeziehungen im Rahmen sozialer Beziehungen, aber auch in einem erweiterten Kontext absichern können<sup>27</sup>.

Das Bestreben an Gemeinschaften teilzuhaben, beruht auf dem Bedürfnis nach Anteilnahme und wird durch die zunehmende Existenz organisatorischer

---

<sup>23</sup> AGRE (1998), S. 81.

<sup>24</sup> Vgl. GEIGER (1959); TÖNNIES (1887); TÖNNIES (1959); VIERKANDT (1928). Dass die hier differenzierten Beziehungs- und Organisationsperspektiven auch Überschneidungen aufweisen können, zeigt sich auch in der Kritik an dem von TÖNNIES geprägten Begriffsdualismus (vgl. GEIGER [1968], S. 91f.).

<sup>25</sup> SCHOEMAKER (2006).

<sup>26</sup> Vgl. COHEN/PRUSAK (2001); SCHOEMAKER (2006); WEICK (1995).

<sup>27</sup> Vgl. CLAESSENS/TYRADELLIS (1997), S. 85. Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.2.3.

Beziehungsstrukturen sowie die abnehmende Existenz ererbter Gemeinschaftsformen begünstigt<sup>28</sup>. Dies ist ein stets aktuelles Phänomen, das sich auch in der kritischen Diskussion um die sozialen Auswirkungen der Nutzung von modernen Kommunikationsmedien zeigt<sup>29</sup>. Hieran knüpft unmittelbar die Diskussion um die virtuelle Existenz von Gemeinschaften.

### 2.1.2 Virtualität der Gemeinschaft

Virtualität<sup>30</sup> bedeutet gemeinhin, dass ein Objekt nicht physisch existent, sondern lediglich der Möglichkeit nach vorhanden ist. Die Funktion desselben ist somit existent und trägt weitestgehend dieselben Merkmale wie das physische Gegenstück. Eine konstituierende Dimension virtueller Objekte ist das Vorhandensein von IT, die es ermöglicht, räumlich getrennte Kompetenzen und Prozesse neu zu kombinieren und nutzbar darzustellen.<sup>31</sup> Ein wichtiges Medium hierzu ist das Internet. Virtualisierung dient somit der Überwindung von zeitlichen und räumlichen Restriktionen und kann durch technischen Fortschritt, Trends oder betriebswirtschaftliche Erfordernisse bedingt sein<sup>32</sup>. Virtualisierung beeinflusst prinzipiell die Kommunikation (Enträumlichung, Entzeitlichung, Entsinlichung)<sup>33</sup> sowie die für die Gemeinschaftsbildung relevanten sozialen Interaktionen, die nunmehr vermehrt durch Anonymität, Selbstentgrenzung, Interaktivität und Optionalität gekennzeichnet sein können<sup>34</sup>.

---

<sup>28</sup> Vgl. BÜLOW (1969).

<sup>29</sup> Vgl. z.B. DOHENY-FARINA (1998); HÖFLICH (1995); METTLER-V. MEIBOM (1994); STEGBAUER (2001).

<sup>30</sup> Virtualität wird hier im weitesten Sinne verstanden als die prinzipiell IT-gestützte Darstellung von Objekten und Durchführung von Transaktionen. Im Besonderen lassen sich hier weitere Konzepte (z.B. 2D, 3D, Simulator) unterscheiden, die auf einem Reality-Virtuality Continuum die Verquickung von Realität und Virtualität (Immersion) beinhalten (vgl. MILGRAM/COLQUHOUN [1999]).

<sup>31</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 164; SCHOLZ (1994a), S. 5; SCHOLZ (2000), S. 209f.; WIRTZ (2002), S. 268.

<sup>32</sup> Vgl. ORLIKOWSKI (2002), S. 1.

<sup>33</sup> Vgl. METTLER-V. MEIBOM (1994), S. 18. BÜHL (2000, S. 91) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Entkoppelung der Kommunikation“ in räumlicher, sachlicher und zeitlicher Hinsicht. Die Loslösung von realen Räumen (räumliche Entkoppelung) kann durch die Nutzung asynchroner Kommunikationsmedien des Weiteren eine zeitliche Entkoppelung erfahren.

<sup>34</sup> Vgl. THIEDEKE (2003), S. 25. Die These der Entgrenzung muss jedoch dahingehend relativiert werden, dass auch in VC durch die sozialen Beziehungen und Strukturen Grenzen entstehen und VC somit nicht nur durch die informationstechnischen Eigenschaften des zugrunde liegenden Mediums charakterisiert werden können (vgl. STEGBAUER [2004], S. 18 + 24 + 36).

In Bezug auf Gemeinschaften ist die Unterscheidung zwischen der persönlichen Anwesenheit der Mitglieder in einem physischen Raum und der virtuellen Anwesenheit in einem medialen Raum zu treffen. Durch die Nutzung von IT entstehen virtuelle Kommunikationsräume, die eine Voraussetzung für die Existenz von VC darstellen. Obwohl die informationstechnischen Entwicklungen durchaus relativierend betrachtet werden müssen, ist weiterhin das Bestreben, Gemeinschaft auch mittels IT erfahrbar zu machen, erkennbar<sup>35</sup>. Diskussionswürdig ist dennoch, ob der Begriff 'VC' nunmehr – in Ermangelung eines genuinen Begriffes für eine neuartige Struktur – nur als eine Metapher für die virtuelle Kommunikation betrachtet werden kann<sup>36</sup>, oder ob sich tatsächlich virtuelle Gemeinschaften bilden<sup>37</sup>. "The social construction of the reality that exists on-line is, however, not constituted by the networks CMC [computer-mediated communication] users utilize, it is constituted *in* the networks. It would be far easier to understand the physical, or hardwired, connections than to understand the symbolic connections that emerge from interaction."<sup>38</sup> Sowohl eine Unterscheidung als auch eine Bestimmung IT-gestützter Kommunikation und der dadurch ermöglichten Beziehungsstrukturen ist nachwievor schwierig und in unterschiedlichen Kontexten nicht abschließend geklärt.

Ein spezifisches Kriterium der Gemeinschaft ist das Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. die Bindungsintensität (commitment) der Mitglieder, welche sich insbesondere durch den persönlichen Kontakt entwickeln kann. Diese korreliert mit dem Aufwand, der für den Zugang zu der Gemeinschaft erbracht werden muss sowie mit der Dauer der Mitgliedschaft. Wie im persönlichen, so ist auch im virtuellen Kontext zwischen Beziehungsstrukturen und Mitgliederrollen mit geringer Bindungsintensität (Diskussionsgruppe, Besucher) und solchen mit höherer Bindungsintensität (Gemeinschaft i.e.S., Mitgliederkern) zu unterscheiden<sup>39</sup>. Es ist anzunehmen, dass sich in per se auf

---

<sup>35</sup> „Perhaps technology’s numerous unfulfilled promises have led us to expect less bliss, but expectations for social change and community remain.“ (JONES [1998a], S. xii).

<sup>36</sup> Vgl. BUHL (2000), S. 37; JONES (1998b), S. 3; STEGBAUER (2001), S. 9.

<sup>37</sup> Vgl. ETZIONI/ETZIONI (1999); GLÄSER (2005); HÖFLICH (1995); LEIMEISTER (2005), S. 33ff.; WELLMAN/GULIA (2004).

<sup>38</sup> JONES (1998b) S. 5.

<sup>39</sup> Vgl. DOHENY-FARINA (1998), S. 37; LAVE/WENGER (1991); PAPROTNY (2007), S. 113ff.; SOROKA/JACOVI/UR (2003); STEGBAUER (2001), S. 278f. Zum evolutionären Rollenkonzept von VC vgl. KIM (2001). Hiernach sind z.B. Lurker keine Gemeinschaftsmitglieder im engen Sinne. Sie müssen sich erst durch eine aktive, dauerhafte Beteiligung in die Gemeinschaft integrieren und können sich erst im Zeitverlauf zu anerkannten Mitgliedern mit höherer Bindungsintensität entwickeln (z.B. Elders); im Sinne einer losen Koppelung stellen

soziale Belange ausgerichtete VC ein höheres Bindungspotential und somit offensichtlicher gemeinschaftliche Strukturen zeigen, als es bei aufgaben- und themenorientierten Gruppen der Fall ist<sup>40</sup>. Letztendlich kann jedoch auch die explizite Berücksichtigung und die angemessene Handhabung sozialer Belange, d.h. des Strebens nach Zugehörigkeit ('we-intentions'), auch im ökonomischen Anwendungskontext Nutzeneffekte bergen<sup>41</sup>. Hieraus entsteht die Notwendigkeit einer Gewichtung des Gemeinschaftskriteriums, die sich an unterschiedlichen Anwendungskontexten, in denen sich virtuelle Gemeinschaften bilden können, sowie gegebenenfalls an hierunter geordneten spezifischen VC-Typen orientiert.

Trotz der durch die IT begründeten Virtualisierung der Kommunikation kann die Zusammenkunft der Mitglieder Auswirkungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des virtuellen Raumes bedingen<sup>42</sup>. Hierbei kann einerseits das Sozialgefüge innerhalb des virtuellen Raumes bewusst durch die Kombination der Interaktionen im virtuellen Raum und im Realraum gestützt werden ('Blended Communities'). Andererseits können die Interaktionen innerhalb des virtuellen Raumes unbeabsichtigte oder unerwartete Effekte auf reale Strukturen haben.<sup>43</sup>

Als Zwischenfazit der Diskussion um das Merkmal der Virtualität in Bezug auf die Gemeinschaft können folgende Aspekte festgehalten werden:

- VC erfüllen nicht zwingend die soziologischen Merkmale der Gemeinschaft.
- IT ist ein zentraler Bestandteil der Virtualisierung von Kommunikationsräumen.
- VC können reale Implikation innerhalb und außerhalb des virtuellen Kommunikationsraumes zeitigen.

---

jedoch auch die 'peripheren' Beteiligten 'legitime' Mitglieder der Gemeinschaft dar (vgl. LAVE/WENGER [1991]). Zum Begriff 'Lurker' siehe auch Kapitel 2.3.2.

<sup>40</sup> Vgl. BAYM (1998), S. 63.

<sup>41</sup> Vgl. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002).

<sup>42</sup> Vgl. BAYM (1998), S. 63; KOLKO/REID (1998), S. 227; SCHOLZ (2006), S. 40ff.; SCHUBERT (1999), S. 55.

<sup>43</sup> Siehe hierzu die Betrachtung der Dialektik zwischen Realität und Virtualität sowie der Wechselwirkungen zwischen Realraum und virtuellem Raum (Realwelt vs. Spiegelwelt) in BÜHL (2000).

## 2.2 Definition

Vor dem Hintergrund der obigen Ausgangsüberlegungen steht es nun an, eine Definition des Begriffes anzugeben<sup>44</sup>. Dies ist nicht unproblematisch, da der Begriff 'Virtual Community' nicht eindeutig definiert ist<sup>45</sup>. Er ist möglicherweise auch gar nicht eindeutig definierbar, denn, unabhängig von der anfangs möglicherweise unreflektierten Übersetzung des englischen Begriffes ins Deutsche, auf der die Diskussion um die Auffassung als Gemeinschaft im engen soziologischen Sinne gründet<sup>46</sup>, richten sich einzelne Definitionen nach der jeweiligen Anwendungs- und Forschungsperspektive und führen somit zu einem umfassenden Spektrum an Definitionen, aus dem sich wiederum unterschiedliche Typen ableiten lassen<sup>47</sup>.

Trotz dieser definitorischen Varianz lassen sich bestimmte konstituierende Merkmale ausmachen, die im Wesentlichen allen Definitionen gemein sind. Die im Folgenden nur grob skizzierten Merkmale werden im anschließenden Teilkapitel<sup>48</sup> detailliert erörtert und finden zudem auch Eingang in einen idealerweise systematischen Gestaltungsansatz<sup>49</sup>. Zu den wesentlichen Merkmalen zählen:

- das gemeinsame Interesse (ausrichtungsbezogene Merkmale),
- der Zusammenschluss von Personen (mitgliederbezogene Merkmale) und
- die Nutzung eines Kommunikationsmediums (medienbezogene Merkmale).<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Als Synonyme werden die Begriffe Online Community (OC) und Virtuelle Gemeinschaft sowie der sprachlich fragwürdige, jedoch oft gebräuchliche Begriff der Virtuellen Community verstanden. Seltener finden sich auch die Synonyme: Cyber Communities, E-Tribes, Virtual Publics und Computer-mediated Communities (vgl. DANN/DANN [1998]; KUNZ/MANGOLD [2004], S. 71f.).

<sup>45</sup> Vgl. z.B. FERNBACK (1999); SCHOBERTH/SCHROTT (2001), S. 519; STOLTERMAN/ÅGREN/CROON (o.J.).

<sup>46</sup> Vgl. THIEDEKE (2003), S. 23.

<sup>47</sup> Auf eine erneute, umfassende Wiedergabe geläufiger Definitionen wird bewusst verzichtet. Es sei an dieser Stelle auf die Definitionsübersichten und -zusammenfassungen bei FREMUTH/TASCH (2002); LEIMEISTER (2005), S. 35ff.; LI (2004); SCHUBERT (1999); STIEGLITZ (2008), S. 54ff. verwiesen.

<sup>48</sup> Siehe Kapitel 2.3.

<sup>49</sup> Vgl. FIGALLO (1998); KIM (2001); PREECE (2000); SCHAFFERT/WIEDEN-BISCHOF (2009); WINKLER/MANDL (2004), S. 8ff. Siehe hierzu auch Kapitel 2.4.

<sup>50</sup> Vgl. z.B. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002), S. 5; FIGALLO (1998), S. 15; HAGEL III/ARMSTRONG (1997a), S. 41ff.; HALDI (2001), S. 93; NORTH/Franz/LEMBKE (2004), S. 46ff.; MYNATT et al. (1997); THIEDEKE (2003); WANG/YU/FESENMAIER (2002), S. 410.



Jede VC zeichnet sich durch ein *gemeinsames Interesse* der Mitglieder aus. Dies ist im engeren Sinne das Interesse an einem gemeinsamen Thema oder im weiteren Sinne die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel.

Die *Mitglieder* selbst können durch unterschiedliche Merkmale näher bestimmt werden. Eine VC stellt ein soziales Beziehungsgeflecht dar, welches unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der Relation und Partizipation haben kann. Charakteristisch ist es auch, dass sich die Mitglieder an der Erstellung der Inhalte beteiligen<sup>51</sup>.

Da die Kommunikation ein weiteres, wesentliches Merkmal ist, bedarf es für räumlich getrennte Mitglieder eines *Kommunikationsmediums*, welches durch Ausprägungen des Zeitbezuges und der Art (informationstechnische Gestalt) näher bestimmt werden kann.

Diese Merkmale finden sich auch in den hier ausgewählten Definitionen, die einen Eindruck der kontextuellen Ausrichtung vermitteln. Howard RHEINGOLD, einer der ersten Autoren zum Thema, definiert wie folgt: „Virtual Communities are social aggregations that emerge from the Net when enough people carry on those public discussions long enough, with sufficient human feeling, to form webs of personal relationships in cyberspace.“<sup>52</sup> Diese Definition fokussiert den Aufbau langfristiger sozialer Beziehungssysteme. Im Gegensatz hierzu steht eine ökonomisch ausgerichtete Definition, die die wirtschaftliche Funktion, insbesondere die Gewinnerzielungsabsicht herausstellt. Gregor PANTEN, Claudius PAUL und Matthias RUNTE definieren in diesem Sinne: "Kommerzielle Virtuelle Communities sind Gemeinschaften von Personen oder Organisationen im Cyberspace, die einen Informations- und Erfahrungsaustausch sowohl unter den Mitgliedern als auch zwischen ihnen und dem Betreiber innerhalb der Interaktiven Medien ermöglichen sowie als finales Ziel die Realisierung von Gewinnen verfolgen."<sup>53</sup> Sowohl die eine als auch die andere Perspektive kann im Hinblick auf die ursprüngliche Zielsetzung im Sinne eines wissenschaftlichen Kommunikationsnetzwerkes zum Austausch von Informationen<sup>54</sup> als auch hinsichtlich der im Laufe der Zeit entwickelten unterschiedlichen Anwendungsszenarien für private oder ökonomische Zwecke relativiert oder bestätigt werden.

Um jedoch auch die Relevanz für den personalwirtschaftlichen Kontext aufzeigen und eine diesbezügliche Nominaldefinition aufstellen zu können, entspricht es eher den Erfordernissen dieser Arbeit sich auf eine allgemeine,

---

<sup>51</sup> Vgl. PREECE (2000), S. 87.

<sup>52</sup> RHEINGOLD (2000), S. xx.

<sup>53</sup> PANTEN/PAUL/RUNTE (2001), S. 147.

<sup>54</sup> Siehe Kapitel 2.5.

multidisziplinäre Definition zu stützen: „[...] VCs can be basically defined as the groups of like-minded strangers who interact predominantly in cyberspace to form relationships, share knowledge, have fun or engage in economic transactions.“<sup>55</sup>.

VC werden hier somit als ein Oberbegriff für IT-gestützte, gemeinschafts-orientierte Beziehungsstrukturen verstanden, wobei die Merkmalsausprägungen vor dem jeweiligen Anwendungskontext beurteilt werden müssen und somit die Einordnung spezifischer Typen auf einem mehrdimensionalen 'Kontinuum' in Betracht kommt<sup>56</sup>. Dieses wird im Verlauf dieser Arbeit in Form eines morphologischen Kastens<sup>57</sup> dargestellt werden<sup>58</sup>, so dass Typen aufgrund unterschiedlicher Merkmalsausprägungen differenziert werden können. Die im Folgenden dargestellten sehr umfangreichen Beschreibungsmöglichkeiten anhand von Kategorisierungsdimensionen und -merkmalen werden im Verlauf der Arbeit auf den personalwirtschaftlichen Kontext bezogen, und finden sich dementsprechend auch in der Definition personalwirtschaftlich relevanter VC.

### 2.3 Kategorisierungsdimensionen und -merkmale

In der Literatur finden sich zahlreiche Kategorisierungsansätze. Diese Pluralität setzt sich auch mit zunehmender Diskussion von VC fort. Durch die parallele bzw. hierarchische Betrachtung unterschiedlicher Kategorisierungsmerkmale ergeben sich oftmals Abgrenzungsschwierigkeiten<sup>59</sup>. Zu den häufigen Kategorisierungsmerkmalen gehören die Ausrichtung und die Zielgruppe, seltener auch die Technik, die Bindungsintensität, die Formalisierung sowie der Zeitbezug der Interaktion.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> GUPTA/KIM (2004), S. 2681.

<sup>56</sup> Im unternehmensinternen Kontext lassen sich VC oftmals nicht eindeutig von Virtual Teams (VT) abgrenzen. Vgl. HERTEL/GEISTER/KONRADT (2005); KOCH (2001), S. 287; LI (2004), S. 2708; ORLIKOWSKI (2002), S. 11f.

<sup>57</sup> Vgl. ZWICKY (1967), S. 284ff.; SCHLICKSUPP (1992), S. 80ff.

<sup>58</sup> Siehe Kapitel 2.3 und 5.1. Eine Zusammenstellung von Kommunikationsmerkmalen in Form eines morphologischen Kastens findet sich bei HALDI (2001), S. 74ff.

<sup>59</sup> Vgl. CAROTENUTO et al. (1999), S. 2. Exemplarisch: KOZINET (1999) offeriert eine zweidimensionale (group focus/social structure) Matrix zur Erfassung von VC-Typen. PORTER (2004) offeriert und evaluiert eine VC Typologie anhand der Merkmale Begründung (Establishment) und Beziehungsorientierung (Relationship Orientation). Beide Varianten ermöglichen eine systematische Einordnung anhand zweier Kategorisierungsmerkmale, schließen Abgrenzungsprobleme jedoch auch nicht vollständig aus.

<sup>60</sup> Übersichten finden sich bei DÖRING (2003); FREMUTH/TASCH (2002), S. 18ff.; HALDI (2001), S. 92; LAZAR/PREECE (1998); LEIMEISTER (2005), S. 38ff.; MARKUS (2002), S. 47ff.; PANTEN (2005), S. 41f.

Letztendlich stellt sich auch hier in Analogie zur Begriffsdefinition<sup>61</sup> die Frage, ob es tatsächlich eine einheitliche Kategorisierung geben muss, oder ob eine Kategorisierung im jeweiligen Anwendungs- bzw. Forschungskontext zweckmäßiger ist. Im Folgenden werden daher detailliert die bereits im vorangegangenen Teilkapitel angesprochenen Kategorisierungsmerkmale vorgestellt, an denen sich vorhandene Typologien orientieren. In der späteren, transaktionskostentheoretischen Diskussion werden diese allgemeinen Kategorisierungsmerkmale aufgegriffen und eine personalwirtschaftlich relevante Kategorisierung ebenfalls auf der Basis eines morphologischen Kastens entwickelt<sup>62</sup>.

**Abbildung 3** zeigt einen morphologischen Kasten, der eine umfassende Übersicht geläufiger, interkorrelierender Kategorisierungsmerkmale zusammenstellt. Hierdurch wird der herausfordernden Aufgabe begegnet, die Vielzahl unterschiedlicher und oft nicht überschneidungsfreier Kategorisierungsansätze zu ordnen und möglichst stimmige Merkmalsbezeichnungen zu finden. Um die in der Literatur beschriebenen Merkmale weiter zu systematisieren, können einzelne Merkmale zu Kategorisierungsdimensionen zusammengefasst werden. Hierzu bietet sich die bereits vorgestellte Unterscheidung der konstituierenden Elemente Ausrichtung, Mitglieder und Medium an, nach denen sich auch die folgende detaillierte Beschreibung richtet.

---

<sup>61</sup> Siehe Kapitel 2.2.

<sup>62</sup> Siehe Kapitel 5.1.

Dimension	Merkmal	Ausprägung		
Ausrichtung	Initiator	Privatperson		Organisation
	Initiative	Geplant		Spontan
	Zweck	Beziehung	Wissen	Handel
	Geschäftsbezug	Ja		Nein
		Primär	Sekundär	
	Formalisierung	Explizit		
Bestand	Zeitlich begrenzt		Zeitlich unbegrenzt	
Mitglieder	Zielgruppe	Ohne Unternehmensbezug		Mit Unternehmensbezug
		Privatperson	Intern	Extern
	Ortbezug	Regional		Überregional
	Mitgliedschaft	Freiwillig		Erzwungen
	Identität	Identifizierbar		Anonym
	Beziehungsrelation	1:1	1:n	m:n
	Interaktionsgrad	Gering	Mittel	Hoch
	Bindungsgrad	Eng		lose
Medium	Zugang	Unbeschränkt		beschränkt
		Internet		Intranet   Extranet
	Kommunikations- applikation	Einzelapplikation		Applikationsmix
		Asynchron	Synchron	
	Ergänzende Applikation	Einzelapplikation		Applikationsmix
		Information	Kooperation	

Abbildung 3: Morphologischer Kasten der VC-Merkmale.

### 2.3.1 Kategorisierungsdimension: Ausrichtung

Die Kategorisierungsdimension der Ausrichtung umfasst die Merkmale Initiator, Initiative, Zweck, Geschäftsbezug und Bestand.

Der *Initiator* (Betreiber, Enabler) einer VC kann sowohl eine Privatperson als auch eine Organisation sein. Der Initiator sorgt für die Bereitstellung der informationstechnischen Basis und gibt den anfänglichen Zweck der Gemeinschaft sowie deren Grundstruktur vor. Dies beinhaltet im Wesentlichen die Zielgruppe und die Art der Mitgliedschaft. Weitere Entwicklungsmöglichkeiten sind sodann abhängig von der Zielsetzung und dem Teilnehmungsgrad der Mitglieder an der Ausgestaltung. Zu unterscheiden ist dieses Merkmal auch dahingehend, ob sich der Initiator selbst aktiv einbringt (Teilnahme) oder ob er lediglich die Infrastruktur bereit stellt (Intermediation)<sup>63</sup>.

Abgesehen vom Initiator selbst, lässt sich auch die *Initiative* näher spezifizieren. Hier ist zu unterscheiden, ob eine VC strategisch geplant wird und beispielsweise Teil eines Geschäftsmodells mit direkter oder indirekter Gewinnerzielungsabsicht ist, oder ob sie aus einem spontanen Bedürfnis des

<sup>63</sup> Vgl. PANTEN et al. (2001), S. 147; SCHÖGEL/TOMCZAK/WENTZEL (2005), S. 4; SCHOBERTH/HEINZL (2001); SCHUBERT (1999), S. 37f.

Initiators oder der Zielgruppe heraus entsteht und somit das „Ergebnis menschlichen Handelns, nicht aber menschlichen Entwurfs“<sup>64</sup> ist. Letzteres ist möglich, weil zur Gestaltung nicht zwangsläufig eine langfristige Planung oder aufwendige Umsetzung erforderlich ist, da zahlreiche, auch kostenfreie Angebote im Internet die spontane Initiierung für jedermann ermöglichen. In Bezug auf die Unternehmensperspektive ist zu diesem Merkmal zu beachten, dass VC auch außerhalb des steuerbaren Unternehmensumfeldes „auftauchen“ und – beabsichtigt oder unbeabsichtigt – Einfluss auf das Unternehmen haben können. Diese aus der Unternehmensperspektive als ‘emergent’ zu bezeichnenden Typen können sowohl geplant als auch spontan entstanden sein. Neben dem Management unternehmensseitiger VC müssen somit auch ‘emergente’ VC aus Unternehmenssicht Beachtung finden.

Ein herausragend wichtiges Unterscheidungskriterium ist der *Zweck*, was sich auch in der oftmaligen Bezeichnung nach ebendiesem zeigt. Allerdings geht mit der Bedeutung des Merkmals auch eine große Varianz an Ausprägungen und hiermit wiederum die Schwierigkeit eindeutiger Abgrenzung einher. Die Unterscheidung in Beziehungs-, Wissens- und Handelsorientierung gibt nur einen zusammenfassenden Ausschnitt des Spektrums wieder. Bei der Vielzahl differenzierterer Ausprägungen ist zu beachten, dass einige davon auch als spezielle Merkmale erfassbar sind<sup>65</sup>.

Eine gebräuchliche Einteilung benennt diesbezüglich vor allem ‘Communities of Relation-ship’, ‘Communities of Interest’ und ‘Communities of Transaction’<sup>66</sup>. Jedoch führt diese Einteilung keineswegs zu einer überschneidungsfreien Kategorisierung. Den ‘Communities of Relation-ship’ können sowohl unterhaltungsorientierte als auch an unterschiedlichen Themen ausgerichtete private Interessensgemeinschaften untergeordnet werden. Hierdurch überschneiden sie sich mit den ‘Communities of Interest’, die jedoch tendenziell auch den beruflich orientierten Informationsaustausch fokussieren. Hinsichtlich des Ansatzes des Austausches – in den vorgenannten Fällen von Sozialkontakten und Wissen – überschneiden sich die beiden

---

<sup>64</sup> PICOT (1991), S. 144 in Bezug auf VON HAYEK.

<sup>65</sup> Als Beispiel sei genannt, dass die zweckbezogenen Ausprägungen demographisch und kommerziell sich auch über zwei separate Merkmale (Demographie der Zielgruppe und Geschäftsbezug) erfassen lassen.

<sup>66</sup> Vgl. z.B. BEINHAUER et al. (1999); BRUNOLD/MERZ/WAGNER (2000); HAGEL III/ARMSTRONG (1997a); MARKUS (2002); ROTHARMEL/SUGIAYAMA (2001); SCHUBERT (1999). Neben der genannten Dreiteilung sind weitere zweckorientierte Ausprägungen z.B. Demographie, Geographie, Unterhaltung, Fantasy, Knowledge, Learning, Business vorzufinden. Eine sehr differenzierte zweckorientierte Kategorisierung findet sich auch bei CASHEL (2001).

erstgenannten Typen mit den Transaktionsgemeinschaften. Diese wiederum fokussieren die Unterstützung des elektronischen Handels, d.h. Transaktionen im engeren ökonomischen Sinne. Der Begriff der 'Communities of Transaction' schließt jedoch per se ein breiteres Spektrum an auszutauschenden Güterkategorien nicht aus.<sup>67</sup> Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich zudem dadurch, dass nicht nur im Falle der 'Communities of Transaction' eine kommerzielle Ausrichtung angenommen werden kann, sondern dass – je nach Initiator und Zielsetzung – auch durch die Existenz von 'Communities of Relationship' und 'Communities of Interest' eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgt werden kann.

In enger Korrelation mit dem Zweck steht, ob die VC einen *Geschäftsbezug* aufweist oder nicht. Ein positiver Geschäftsbezug beinhaltet eine unternehmerische Initiierung und das Vorhandensein einer Gewinnerzielungsabsicht. Ist der Geschäftsbezug primärer Art, dann bildet die Gemeinschaft im Sinne eines Geschäftsmodells einen zentralen Aspekt der Unternehmung ab. Ist sie sekundärer Art, dann stellt sie lediglich einen ergänzenden Dienst, Kommunikations- oder Vertriebskanal in einem bestehenden Geschäftsmodell dar.<sup>68</sup>

Das Merkmal der *Formalisierung* kennzeichnet entweder die explizite Festlegung oder die implizite Herausbildung von Regeln und Beziehungsstrukturen<sup>69</sup>. Es korreliert mit dem Zweck und der Mitgliederbeteiligung. Auch die Art der Formalisierung im Sinne eher lockerer oder strenger Umgangsformen kann hierunter gefasst werden, wobei die weitestgehende Abwesenheit von expliziten Regeln den größeren Spielraum für die individuelle Ausgestaltung lässt.

Der zeitliche *Bestand* korreliert ebenfalls mit dem Zweck. Wenngleich davon ausgegangen wird, dass zur Etablierung von virtuellen Beziehungen eine mittel- bis langfristige Zeitspanne erforderlich ist<sup>70</sup> und somit der Zeithorizont einer VC prinzipiell unbeschränkt sein sollte, ist es dennoch nicht ausgeschlossen, dass sich bestimmte Gemeinschaften nur für einen bestimmten begrenzten Zeitraum zusammenfinden<sup>71</sup>.

---

<sup>67</sup> Zu beachten sind hierbei unterschiedliche Auslegungen des Transaktionsbegriffes. Ein enges Transaktionsverständnis bezeichnet den Übertrag von Gütern und Dienstleistungen in einem ökonomischen Austauschverhältnis. Ein weites Transaktionsverständnis hingegen bezeichnet jeglichen Transfer. Hierunter zu zählen sind somit sowohl einseitige und wechselseitige Beziehungen sowie der Austausch von Sozialen Gütern und Information.

<sup>68</sup> Vgl. PANTEN (2005), S. 41.

<sup>69</sup> Vgl. DÖRING (2003), S. 490ff.; PANTEN (2005), S. 42; RUUSKA/VARTIAINEN (2003).

<sup>70</sup> Vgl. RHEINGOLD (2000), S. xx.

<sup>71</sup> Als Beispiel seien Projektgemeinschaften oder kursspezifische Lerngemeinschaften genannt.

### 2.3.2 Kategorisierungsdimension: Mitglieder

Die Kategorisierungsdimension der mitgliederbezogenen Merkmale umfasst im Einzelnen die Zielgruppe, den Ortsbezug, die Art der Mitgliedschaft, die Identität, die Beziehungsrelation, den Interaktionsgrad und den Bindungsgrad.

Die *Zielgruppe* ist von besonderer Bedeutung, da die Mitglieder<sup>72</sup> einerseits ein konstituierendes Element sind und sich andererseits hieraus Beziehungskonstellationen ableiten lassen, die – wie der Zweck – oftmals als Bezeichnung des jeweiligen Typs herangezogen werden. Die Zielgruppe kann differenziert beschrieben werden. Ausgehend von der sozioökonomischen Auffassung lassen sich primär Zielgruppen mit und ohne einen direkten Unternehmensbezug unterscheiden. Mitglieder ohne Unternehmensbezug sind Privatpersonen, die sich weiterhin aufgrund von demographischen Ausprägungen (Alter, Geschlecht, Bildung und Herkunft) spezifizieren lassen. Mitglieder mit Unternehmensbezug lassen sich in eine unternehmensinterne (Mitarbeiter und Führungskräfte) und eine unternehmensexterne (Kunden, Verwaltung, Bewerber) Gruppe einteilen. Übliche Beziehungskonstellationen und Typenbezeichnungen sind B2B, B2C, C2C oder B2E, wobei zwischen Beziehungskonstellationen innerhalb (peer Beziehung, z.B. C2C) oder zwischen verschiedenen Mitgliedergruppen (hierarchische Beziehung, z.B. B2C) unterschieden werden kann<sup>73</sup>. Weitere berücksichtigte Beziehungskonstellationen schließen Verwaltungseinrichtungen ein (G2G, B2A, G2C)<sup>74</sup>. Vergleichsweise wenig Beachtung erfährt bislang die Benennung personalwirtschaftlich relevanter Beziehungskonstellationen (z.B. B2C, B2A)<sup>75</sup>. Üblich zur Bezeichnung sind auch im deutschen Sprachgebrauch die englischsprachigen Abkürzungen, wobei diese kontextspezifisch unterschiedliche Bedeutungen tragen können.

Unabhängig vom Unternehmensbezug, bezieht sich der *Ortsbezug* auf eine regionale oder überregionale Mitgliedschaft. Der regionale Bezug ergibt sich durch die informationstechnische Unterstützung (Information,

---

<sup>72</sup> Mitglieder sind grundsätzlich reale Personen. Im Falle der Beteiligung von korporativen Gebilden werden diese durch reale Personen vertreten. Systemtechnische Agenten (z.B. Bots) und daraus folgende Mensch-Maschine/Maschine-Maschine Interaktionen entsprechen nicht der hiesigen, auf soziale Beziehungen ausgerichteten Auffassung.

<sup>73</sup> Vgl. z.B. BULLINGER et al. (2002); HAGEL III/ARMSTRONG (1997a); PAWLOWITZ (2001); WEIBER/ZÜHLKE (2005), S. 16ff.; WENGER/MCDERMOTT/SNYDER (2002), S. 220. B = Business, C=Consumer, E=Employee.

<sup>74</sup> Vgl. z.B. DIGIAMMARINO/TRUDEAU (2008); GISLER/SPAHNI (2001); SANFORD/ROSE (2007); VON LUCKE/REINERMANN (2000). G=Government, A=Administration, C=Citizen.

<sup>75</sup> Vgl. RICHTER/StÄHLER (2002). C=Candidate, A=Applicant.

Koordination, Nachbereitung) von örtlichen Gruppen und Gemeinschaften bzw. deren Aktivitäten und Veranstaltungen und legt eine enge Verbindung zur Ausgestaltung von 'Blended Communities' nahe. Ein überregionaler Bezug ist dann erforderlich, wenn die Mitglieder mit einem Interesse ortsungebunden und räumlich stark verteilt sind.

Weiterhin kann die *Mitgliedschaft* freiwillig oder erzwungen sein. Die freiwillige Mitgliedschaft liegt dann vor, wenn die VC unbeschränkt zugänglich ist und die Mitglieder aus freier Entscheidung heraus ihrem Interesse an der Teilnahme folgen können. Die erzwungene Mitgliedschaft liegt vor, wenn die Mitglieder aufgrund ihrer realen Zugehörigkeit (z.B. Unternehmenszugehörigkeit) zur Mitgliedschaft verpflichtet werden (können) oder technischer Zwang ihnen die Mitgliedschaft auferlegt.

Die *Identität* der Mitglieder ist von Bedeutung, da – ungeachtet der Diskussionen um die tatsächliche Abbildbarkeit der Identität<sup>76</sup> – die Identifizierbarkeit oder Anonymität Einfluss auf das Verhalten haben kann. Die Bestimmung der Identität, so dass diese für andere Mitglieder ersichtlich ist, kann indirekt anhand von Beiträgen oder direkt informationstechnisch über eine Registrierung und die Festlegung eines Benutzernamens oder einer Benutzerkennung vorgenommen werden. Die Registrierung kann beim Beitritt erfolgen oder im Unternehmenskontext auch durch bereits hinterlegte Profile eingespeist werden. Die Registrierung korreliert insofern mit dem Merkmal Zugang, als das sie möglicherweise als Zugangshürde wahrgenommen wird. Hinsichtlich des Verhaltens gibt es unterschiedliche Tendenzen. Vorausgesetzt die Identität eines Mitgliedes ist identifizierbar, dann kann dies zur Verbindlichkeit innerhalb der Gemeinschaft aber auch zu möglicherweise eingeschränkter Offenheit beitragen. Durch die Identifizierungsmöglichkeit können Sanktionsmechanismen in der Gemeinschaft wirksam werden. Dies gilt vor allem auch bezüglich der juristischen Ahndung für die wahre Identität, hinsichtlich der internen Regeln aber auch für die fiktive Identität. Die Gewährung von Anonymität hingegen bietet Schutz für offene Äußerungen von Mitgliedern, die andernfalls mit nachteiligen Konsequenzen rechnen müssten. Anonymität hingegen schützt jedoch nicht gänzlich gegen die Ahndung von Verstößen gegen die Grundregeln der Gemeinschaft. Eine mögliche Rückverfolgung auch von anonymen Beiträgen ist abhängig von der jeweiligen informationstechnischen Struktur.

Die *Beziehungsrelation* ist zurückzuführen auf die Grundstrukturen der Kommunikation und kann demnach die Ausprägungen 1:1, 1:n und m:n

---

<sup>76</sup> Vgl. z.B. KREPS (2010).



annehmen. Prinzipiell stellt nur die letztgenannte Ausprägung eine Gemeinschaft dar.<sup>77</sup> Allerdings lässt sich dieses Merkmal dahingehend auslegen, dass sich innerhalb der Gemeinschaft individuelle, gegebenenfalls zeitlich begrenzte, der Gemeinschaft untergeordnete Relationen bilden. Beispiele hierfür sind virtuelle Marktplätze an denen sich eine Vielzahl an Anbietern und Nachfrager einfinden, deren Ziel es jedoch ist, Transaktionen (z.B. Kauf) in einer 1:1 Beziehung, die dann als Unterstruktur der Gemeinschaft gewertet werden kann, zu tätigen. Im personalwirtschaftlichen Kontext wären dies virtuelle Bewerber-Personaler-Gemeinschaften, in denen sich zeitlich begrenzt kleinere Beziehungsrelationen (1:1, 1:n) für Personalvorauswahlgespräche zusammenfinden. Denkbar ist es daher zu betrachten, ob sich die Gemeinschaft hinsichtlich einer bestimmten Kommunikationsstruktur der Mitglieder weiter spezifizieren lässt<sup>78</sup>.

Der *Interaktionsgrad* beschreibt die Intensität der Beiträge, die die Mitglieder austauschen. Er kann die Ausprägungen gering, mittel und hoch annehmen. Der Interaktionsgrad kann sowohl an der Anzahl, der Häufigkeit und dem Umfang der bereitgestellten Beiträge als auch an deren Wirkung gemessen werden. Mit diesem Merkmal geht auch die Aktualität einher, denn je häufiger oder intensiver die Interaktion, desto aktueller die Beiträge und bedeutender die Wirkung. Die genannte Dreiteilung folgt der üblichen Unterscheidung in informations-, kommunikations- und kollaborationsorientierte VC. Während informationsorientierte Typen tendenziell auch eine Vielzahl passiver, konsumierender Mitglieder aufweisen können<sup>79</sup>, zeichnen sich kommunikationsorientierte Typen durch eine ausgeprägte Dialogorientierung aus. In kollaborationsorientierten Typen wird dies um die Qualität der Zusammenarbeit und der –auch VC-externen – Handlungsorientierung ergänzt. In dieser Hinsicht lässt sich unter dieses Merkmal auch die Unterscheidung zwischen Communities of Interest (CoI) und (virtual) Communities of Practice ((v)CoP) einordnen<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Vgl. HALDI (2001), S. 92; LECHNER/HUMMEL (2002), S. 42; SCHÖGEL et al. (2002), S. 26. Methodisch kann hierzu die Netzwerkanalyse angewendet werden.

<sup>79</sup> Siehe hierzu auch die Rolleneinteilung im nachfolgenden Abschnitt.

<sup>80</sup> Vgl. KOCH (2001), S. 287.

Das Konzept der (v)CoP<sup>81</sup> reflektiert VC vornehmlich im Kontext des Wissensmanagements und der Personalentwicklung<sup>82</sup> und fokussiert im Vergleich zu der allgemeineren Auffassung der CoI im Sinne einer Gemeinschaft von Personen mit einem gemeinsamen Interesse insbesondere den beruflichen Handlungskontext, d.h. die berufliche Expertise und die Umsetzung des Wissens in der praktischen Anwendung<sup>83</sup>. In Bezug auf den Interaktionsgrad nimmt auf dem Kontinuum der genannten Ausprägungen über den Informationsaustausch hinaus das Interesse an einer aktiven Beteiligung an der Gestaltung der Gemeinschaft und ihres Umfeldes zu<sup>84</sup>.

Soziale Beziehungen stellen ein entscheidendes Merkmal dar<sup>85</sup> und durch die Wahrnehmung dieser Beziehungen entsteht Bindung zwischen den Mitgliedern<sup>86</sup>. Allerdings kann die Bindung in Korrelation mit dem Zweck und dem Interaktionsgrad eher lose oder eher eng ausgeprägt sein<sup>87</sup>. Der *Bindungsgrad* nimmt Bezug auf einzelne Mitgliederrollen und kann sich im Zeitverlauf ändern. Im Wesentlichen können drei Mitgliederrollen – Lurker oder Neuling<sup>88</sup>, reguläres Mitglied<sup>89</sup> und Experte<sup>90</sup> – unterschieden werden,

---

<sup>81</sup> Vgl. BROWN/DUGUID (1991 + 2001); DAVENPORT/HALL (2002); DUBÉ/BOURHIS/JACOB (2006); HANDLEY et al. (2006); HUYSMAN/WENGER/WULF (2003); LAVE/WENGER (1991); MURILLO/SPICER (2007); ROBERTS (2006); STORBERG-WALKER (2008); WENGER (1998), WENGER/MCDERMOTT/SNYDER (2002); WENGER/SNYDER (2000). Da sowohl VC als auch vCoP als Gemeinschaft (Abstraktum) auf informationstechnischer Basis interpretiert werden können, werden die Begriffe hier nicht weiter differenziert und die vCoP als eine Ausprägung der VC betrachtet (vgl. JOHNSON [2001], S. 45). Des Weiteren können die Begriffe CoP und Network of Practice (NoP) unterschieden werden, wobei letztere eine tendenziell geringere Bindungsintensität aufweisen (vgl. AGTERBERG et al. [2010]; MCLURE WASKO/FARAJ [2005]; WATERSON et al. [2004]).

<sup>82</sup> Vgl. ARDICHVILI/PAGE/WENTLING (2003); ARDICHVILI (2008); CHIU/HSU/WANG (2006); DAVENPORT/HALL (2002); HASAN/CRAWFORD (2007); JOHNSON (2001); LENGNICK-HALL/MORITZ (2003), S. 375; MØLBJERG JØRGENSEN/DAUER KELLER (2008); PAPROTYN (2007); WATERSON et al. (2004).

<sup>83</sup> Vgl. CHIU/HSU/WANG (2006), S. 1872; PAPROTYN (2007); WATERSON et al. (2004), S. 1.

<sup>84</sup> Vgl. HAGEL III (2007).

<sup>85</sup> Vgl. BLANCHARD/MARKUS (2004); PREECE/MALONEY-KRICHMAR (2005).

<sup>86</sup> Vgl. GUPTA/KIM (2007).

<sup>87</sup> Vgl. FIGALLO (1998); GRANOVETTER (1973); KUNZ/MANGOLD (2004); PANTEN (2005), S. 41. In Bezug auf den Bindungsgrad ist auch die Diskussion um die unterschiedliche Auslegung des Gemeinschaftsbegriffes zu beachten (siehe Kapitel 2.1.1).

<sup>88</sup> Der Begriff 'Lurker' ist eine Schöpfung des Netzjargons und leitet sich von dem engl. Begriff 'to lure' (lauern, schleichen) ab. Ein Lurker oder Besucher ist demnach eine Person, die eine eher beobachtende Position einnimmt, und sich tendenziell nicht als Mitglied wahrnimmt (vgl. OKLESHEN/GROSSBART [1998]). Die Grenze zwischen Lurkern und Neulingen ist fließend (vgl. KIM [2001], S. 134). Lurker können sowohl passiv auftreten (Konsum der bereitgestellten Inhalte), die Angebote ansatzweise nutzen, (z.B. Beteiligung an einem Diskussionsforum, um die Wertigkeit der VC für sich zu bestimmen) oder sich aktiv beteiligen,

die ein unterschiedliches Informations- und Beteiligungsverhalten beinhalten und die das Kontinuum zwischen loser und enger Bindung reflektieren<sup>91</sup>.

Ein Wechsel der Mitgliederrollen geht mit einer Veränderung des Bindungsgrades einher. Mit zunehmender Quantität der Beiträge (Übergang vom Besucher zum regulären Mitglied), Qualität der Beiträge (Übergang vom regulären Mitglied zum Experten) und Verantwortung für die Gestaltung (Ernennung oder Entwicklung zum Moderator, Leader, Senior) nimmt der Bindungsgrad zu.

Der Bindungsgrad wird weiterhin sowohl durch gestalterische Partizipationsfaktoren, als auch durch soziale Partizipationsfaktoren beeinflusst<sup>92</sup>. Gestalterische Partizipationsfaktoren setzen explizite Kooperationsanreize, z.B. durch die Moderation (inklusive der Bereitstellung von Kommunikationsthemen), die Bereitstellung von Kommunikationsapplikationen, die Konzeption einer 'Blended Community' und die Entwicklung von Vergütungskonzepten (Boni, Rabatte, Gifts, Goods, Services)<sup>93</sup>. Soziale Partizipationsfaktoren setzen implizite Kooperationsanreize, die auf die (sozialen) Bedürfnisse der Mitglieder abzielen, so z.B. durch die Förderung eines Gemeinschaftsgefühls bzw. einer gemeinschaftlichen Identität, durch

---

jedoch nicht langfristig von der VC Gebrauch machen wollen. Neulingen hingegen wird eher die Intention der langfristigen Beteiligung zugerechnet. Grundsätzlich können jedoch auch Lurker eine Zielgruppe darstellen und somit muss die Diskussion, ob Lurker eine Mitglieder-Vorstufe darstellen oder als (periphere) Mitglieder betrachtet werden, im Einzelfall geführt werden (vgl. LAVE/WENGER [1991]; STEGBAUER/RAUSCH [2001]).

<sup>89</sup> Regelmäßige aktive Beteiligung.

<sup>90</sup> Auch Leader oder Senior: regelmäßige aktive Beteiligung mit gestalterischer Funktion oder beratender Tätigkeit.

<sup>91</sup> Vgl. DE VALCK/VAN BRUGGEN/WIERENGA (2009), S. 194; KIM (2001), S. 133; KRISPER-ULLYETT/HARNONCOURT/MEINL (2005), S. 5; PAPROTNY (2007), S. 115; WENGER/MCDERMOTT/SNYDER (2002), S. 57. LAVE/WENGER (1991) unterscheiden diesbezüglich periphere, aktive und gestaltende Teilnehmer, wobei unter Berücksichtigung der Bindungsintensität alle drei Ausprägungen in die VC-Mitgliedschaft einbezogen werden können.

<sup>92</sup> Vgl. z.B. DAVENPORT/HALL (2002), S. 186. WANG/FESENMAIER (2004) entwickelten in diesem Zusammenhang ein vier-dimensionales Modell, welches die Mitgliederbedürfnisse erfasst und als Rahmen zur zielspezifischen Gestaltung und Bewertung von VC dienen kann. Eine VC muss demnach sowohl soziale, psychologische, hedonistische als auch funktionale Bedürfnisse berücksichtigen, um die aktive Beteiligung der Mitglieder zu fördern und die Bindungsintensität zu erhöhen. Die hier gewählte Zweiteilung (gestalterische und soziale Partizipationsfaktoren) umfasst die von WANG/FESENMAIER (2004) vorgeschlagenen Elemente.

<sup>93</sup> Vgl. ARDICHVILI (2008); HALL/GRAHAM (2004); ROTHARMEL/SUGIYAMA (2001); SCHUBERT (1999), S. 67. Die gestalterische Einflussnahme, das heisst die Gewährung von Vergünstigungen und Zusatzleistungen kann an unterschiedliche Mitgliederrollen (z.B. passive vs. aktive Mitglieder) gekoppelt sein (vgl. CHENG/VASSILEVA [2005]; KOH et al. [2007]).

Anerkennung und Dankbarkeit, d.h. insgesamt auch durch die Förderung von Reziprozität und von Vertrauen<sup>94</sup>.

### 2.3.3 Kategorisierungsdimension: Medium

VC stellen Kommunikationsräume dar<sup>95</sup>, deren Gestaltung von der Zielsetzung abhängig ist, die bestehende zeit- und ortsgebundene Kommunikationsstrukturen ergänzen<sup>96</sup> und in denen Sach- und Beziehungsebene miteinander verbunden sind<sup>97</sup>. Diese Kommunikationsräume existieren aufgrund einer informations- und kommunikationstechnischen Basis sowie durch den durch Kommunikationsapplikationen ermöglichten Diskurs der Mitglieder, der durch weitere Applikationen ergänzt werden kann. Obwohl medienbezogen z.B. Internet-Communities, Chat-Communities oder Newsgroup-Communities unterschieden werden<sup>98</sup>, erfolgt dennoch keine eingehendere Betrachtung, weshalb die einzelnen medienbezogene Kategorisierungsmerkmale Zugang, Kommunikationsapplikationen und ergänzende Applikationen im Folgenden differenzierter beschrieben werden.

Basierend auf der Zielsetzung und ausgerichtet auf die Zielgruppe kann der *Zugang* unbeschränkt oder beschränkt sein, was sich informationstechnisch über das gewählte Netz (Internet, Extranet, Intranet<sup>99</sup>) abbilden lässt. Das Merkmal des Zugangs ist hierbei von einer möglicherweise erforderlichen Registrierung zu unterscheiden, die ihrerseits vornehmlich darauf abzielt, die Identität der Mitglieder nachvollziehbar zu machen. Das Internet bietet grundsätzlich einen hinsichtlich des Personenkreises aber auch des Standortes unbeschränkten Zugang. Im Gegensatz hierzu sind der Zugang zu

<sup>94</sup> Vgl. ARDICHVILI (2008); BISHOP (2007); CASALÓ/FLAVIÁN/GUINALÍU (2008); CHIU/HSU/WANG (2006); DHOLAKIA/BAGOZZI/KLEIN PEARO (2004); HUYSMAN/WULF (2004), S. 1; LAMPEL/BHALLA (2007); RIDINGS/GEFEN (2004); RIDINGS/GEFEN/ARINZE (2002); SANGWAN (2005); SCHUBERT (1999), S. 67; POSEY et al. (2010); MCLURE WASKO/FARAJ (2005); WATERSON et al. (2004). Vertrauensbildende, respektive Bindungsintensität beeinflussende Faktoren können sich sowohl auf das Vertrauen der Mitgliedern untereinander (individuelle, positive Erwartungshaltung und gemeinschaftliche Identität (vgl. BAGOZZI/DHOLAKIA [2002]) als auch auf das Vertrauen der Mitgliedern in Bezug auf den Kontext und den Betreiber (vgl. DANESHGAR/HO [2008]; PORTER/DONTHU [2008]; WU/TSANG [2008]) beziehen. Weiterhin kann die Erwartung von positiven Netzwerkeffekten (vgl. CLEMENT/PANTEN/PETERS [2005], S. 23f.) sich auch auf die Vorteile eines weitreichend großen bzw. eines kleinen, einschlägigen sozialen Netzwerks beziehen.

<sup>95</sup> „Kommunikation ist der strukturelle Prozess, der mit der Bildung und Aufrechterhaltung von Gemeinschaften assoziiert wird.“ (SCHUBERT [1999], S. 53).

<sup>96</sup> Vgl. SHUMAR/RENNINGER (2002).

<sup>97</sup> Vgl. KRISPER-ULLYETT/HARNONCOURT/MEINL (2005), S. 1.

<sup>98</sup> Vgl. SCHUBERT (1999), S. 30ff.; SCHMIDT (2000), S. 35ff. DÖRING (2003).

<sup>99</sup> Vgl. z.B. LOCKE (2009).

Extranet und Intranet einem bestimmten Personenkreis vorbehalten und möglicherweise auch räumlich, z.B. an einen Unternehmensstandort, gebunden. Problematisch ist die Unterscheidung des Zugangs lediglich dahingehend, dass der auf das Extra- oder Intranet beschränkte Zugang informationstechnisch auch über das Internet zugänglich gemacht werden kann.

Die obige Beschreibung des Merkmals Zugang und die Begrenzung auf die Unterscheidung zwischen Internet, Extranet und Intranet ist eine vereinfachende und für die Analyse zweckmäßige Darstellung des Komplexen verwandter Begriffe, der sich in Literatur und Sprachgebrauch findet. Diese werden im Folgenden aufgegriffen, um trotz gegebener Abgrenzungsschwierigkeiten den Kontext zu erfassen. *IT* ist der Oberbegriff sämtlicher Ressourcen zur Speicherung, Transformation und Kommunikation von Informationen<sup>100</sup>. Hierzu zählen Hard- und Software, d.h. Serverstrukturen, PCs, mobile Endgeräte und ihre entsprechenden, zahlreichen Applikationen. Das *Internet* ist ein Netzwerk weltweit verbundener Computer<sup>101</sup> und nimmt in seiner Form einer spezifischen IT auch eine besondere Rolle in der Übertragung von Daten und der Realisierung von elektronischen Geschäftsprozessen (E-Business<sup>102</sup>) ein. Über die technische und ökonomische Perspektive hinaus, gilt das Internet als ein soziotechnisches System, da es Funktionalitäten zur Unterstützung menschlicher Interaktion besitzt<sup>103</sup>. *Extranet* und *Intranet* sind Netzwerke von Computern, die sich auf einen eingegrenzten Bereich (Unternehmensverbund, Unternehmen) beziehen. Das *World Wide Web* (WWW) ist seinerseits ein Bestandteil des Internets. Das WWW ist eine multi-lineare, multi-mediale, globale Verknüpfung von Daten, Dokumenten und Diensten, die durch den Anschluss an das Internet realisiert wird. Die Netzstruktur (Hypertext) basiert vornehmlich auf der Beschreibung (HTML, URL, Hyperlinks) und der Übertragung von Daten (HTTP) sowie auf der Bereitstellung von weiteren Diensten (z.B. E-Mail). Zur Ansicht der Webseiten und Nutzung der Dienste ist ein Webbrowser erforderlich.<sup>104</sup> Seit der Initiation durch die Projektarbeit von Tim BERNERS-LEE am CERN/Genf, 1989, hat sich das WWW – ganz im ursprünglichen Sinne – von einem Instrument zur Bereitstellung von Informationen (Web 1.0), zu einem Instrument des kommunikativen und kollaborativen Austausches (Web 2.0) entwickelt. Das sogenannte

---

<sup>100</sup> Vgl. WIRTZ (2002), S. 90.

<sup>101</sup> Vgl. z.B. WIRTZ (2002), S. 100; WIRTZ (2009), S. 625.

<sup>102</sup> Vgl. AMOR (2004); WEIBER (2002a); WEISBECKER/RENNER/NOLL (2004); WIRTZ (2007).

<sup>103</sup> Vgl. GARTON/HAYTHORNTHWAITE/WELLMAN (1999), S. 75; HALDI (2001), S. 330; HASAN/CRAWFORD (2007), S. 238f.; MYNATT et al. (1997).

<sup>104</sup> Vgl. z.B. MITRA/COHEN (1999); WIRTZ (2002), S. 277; WIRTZ (2009), S. 626.

*Web 2.0* ist gekennzeichnet durch die erweiterten Möglichkeiten der technischen Vernetzung (z.B. mittels der Programmierweise AJAX), die automatisierte Interpretation und Bereitstellung von Daten und Diensten, sowie der vom Nutzer selbst und durch Kollaboration erstellten Inhalte (User Generated Content/UGC<sup>105</sup>, Shared Meaning, Community). Abgrenzungen zwischen dem Begriff Web 2.0 und den verwandten bzw. weitgehend synonymen Begriffen Semantisches Web, Social Software und Social Media sind nur schwierig möglich und aufgrund der Redundanzen zudem wenig zielführend, so dass sie hier nicht diskutiert werden.<sup>106</sup> Der Begriff Computer-Mediated Communication (CMC) fokussiert im engeren Sinne die Kommunikationsapplikationen. Wenn mittels eines weiteren Begriffsverständnisses jedoch auch ergänzende gemeinschafts- und kollaborationsbezogene Applikationen erfasst werden, können die Grenzen zum übergeordneten Web 2.0 Begriff wiederum nicht klar herausgestellt werden.<sup>107</sup>

*Kommunikationsapplikationen* stellen ein konstituierendes Merkmal dar, um den Diskurs der Mitglieder zu ermöglichen. Kommunikation ist der Prozess der Informationsübertragung, der sowohl eine Verständigung (Bedeutungsvermittlung) als auch soziales Handeln (Interaktion, Reziprozität) beinhaltet<sup>108</sup> und auf einem von den Kommunikationspartnern verhandeltem Regelsystem (z.B. Gesprächsprinzipien, Deutung) basiert<sup>109</sup>. Kommunikation wird daher in dieser Arbeit als der vor allem verbale, wechselseitige thematische Austausch zwischen zwei oder mehreren Personen verstanden. Die hierzu einschlägigen Kommunikationsapplikationen müssen deshalb direkte, vornehmlich verbale Rückkoppelungswege aufweisen, wodurch sie von ergänzenden Applikationen abgrenzbar sind.

---

<sup>105</sup> Vgl. z.B. WUNSCH-VINCENT/VICKERY (2007). Auch 'User Created Content/UCC', 'Mitmach-Web', 'Participative Web' oder 'Citizen Journalism'. Die Inhalte des Web 2.0 können durch jedermann (Jeder-kann-mitmachen (Jekami)-Prinzip) produziert und eingestellt werden, wodurch sich die Rollen klassischer Informationsproduzenten und -konsumenten aufheben bzw. vermischen ('Prosumenten'). UGC geht mit der Notwendigkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit der Herkunft und Qualität der Beiträge einher.

<sup>106</sup> Vgl. ALBY (2008), S. 15ff. + S. 89ff.; ANKOLEKAR et al. (2007); BACK/GRONAU/TOCHTERMANN (2009); BERNERS-LEE/FISCHETTI (1999), BERNERS-LEE/HENDLER/LASSILA (2001); COOK/HOPKINS (2008); EBERSBACH/GLASER/HEIGL (2008), S. 23ff.; FRIEDMAN/FRIEDMAN (2008); HAGEL III (2007); KOMUS/WAUCH (2008), S. 2; O'REILLY (2007); SCOBLE/ISRAEL (2006); SCHÜTT (2007).

<sup>107</sup> Vgl. z.B. BURNETT (2000), S. 2; GOLL (2002), S. 12ff.; PITTA/FOWLER (2005), S. 267; TOCHTERMANN/STOCKER/WILLFORT (2007).

<sup>108</sup> Vgl. PÜRER (2001), S. 3f.

<sup>109</sup> Vgl. RIVA (2001), S. 138.

In Korrelation mit dem Zweck und den finanziellen, zeitlichen und gestalterischen Möglichkeiten des Initiators sowie den Kommunikationsbedürfnissen der Mitglieder kann eine Gemeinschaft auf einer kommunikationsorientierten Einzelapplikation oder einem Applikationsmix basieren. Informationsübertragung und Kommunikation können grundsätzlich in Form von Text-, Bild-, Ton- und Filmbeiträgen bzw. einer Kombination dieser Ausprägungen erfolgen<sup>110</sup>. Diese Unterscheidung ist insofern von Relevanz, als dass VC durch die im frühen Entwicklungsstadium noch vergleichsweise beschränkten informations- und kommunikationstechnischen Möglichkeiten vornehmlich auf textbasierten Kommunikationsapplikationen basierten<sup>111</sup>. Da jedoch nicht alle Mitglieder zwangsweise persönliche Kontakte zueinander haben, die ihnen den Aufbau von sozialen Beziehungen erleichtern würden, impliziert die Virtualität der Kommunikation sowie deren anfängliche Textlastigkeit einen Mangel an Kontext und Sinneswahrnehmung (Social Presence<sup>112</sup>)<sup>113</sup> und somit auch fehlende nonverbale Schlüssel zum Verständnis des Gesprochenen<sup>114</sup>. Diese Schwäche erfährt eine Relativierung durch die Zunahme von multimedialen Kommunikationsapplikationen im Allgemeinen sowie durch die Vermittlung von sinnlichen (z.B. Emoticons<sup>115</sup>, Voice-Chat, Einbindung in 3D-Umgebungen) und (organisationspezifischen) kontextuellen Signalen<sup>116</sup> im Besonderen<sup>117</sup>. Weiterhin lassen sich Kommunikationsapplikationen hinsichtlich des Zeitbezugs in asynchrone (zeitversetzt) und synchrone (zeitgleiche) Kommunikationsapplikationen unterscheiden<sup>118</sup>.

---

<sup>110</sup> Vgl. z.B. HALDI (2001), S. 92.

<sup>111</sup> Vgl. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002), S. 4; BRUNOLD/MERZ/WAGNER (2000); KUNZ/MANGOLD (2004), S. 73; PITTA/FOWLER (2005), S. 267.

<sup>112</sup> Vgl. SHORT/WILLIAMS/CHRISTIE (1976).

<sup>113</sup> Vgl. PITTA/FOWLER (2005), S. 267; WELLMAN et al. (1996), S. 217.

<sup>114</sup> Vgl. SCHUBERT (1999), S. 56.

<sup>115</sup> Vgl. z.B. DERKS/BOS/VON GRUMBKOW (2007); HALDI (2001), S. 105; WALTHER/D'ADDARIO (2001).

<sup>116</sup> Vgl. RAYBOURN/KINGS/DAVIES (2003). Die Autoren verstehen unter kontextuellen Signalen die informelle Vermittlung der Unternehmenskultur und Beziehungsaufbau zwischen den VC-Mitgliedern, z.B. durch storytelling/organizational, cultural narrative und Austausch aktueller Informationen. Der Beziehungsaufbau kann durch systemtechnische Funktionen (z.B. intelligente Agenten) unterstützt werden, eine Ergänzung der technischen Perspektive um sozial-relevante Aspekte ist jedoch unumgänglich.

<sup>117</sup> Vgl. SADOWSKI-RASTERS/DUYSTERS/SADOWSKI (2006), die anhand der Analyse dreier Fallstudien zu dem Ergebnis kommen, dass virtuelle Kommunikation (CMC unterstützte Kommunikation am Arbeitsplatz) durch systemtechnische, organisationskulturelle und soziale Aspekte der Effizienz von persönlicher Kommunikation nicht nachstehen muss und somit ebenfalls effektive Kooperation ermöglicht.

<sup>118</sup> Vgl. SCHUBERT (1999), S. 32 + 207.

Zu den Applikationen, die eine asynchrone Kommunikation ermöglichen zählen E-Mail, Webforum und Weblog, während der Webchat eine synchrone Kommunikationsform darstellt<sup>119</sup>.

Webforum, Weblog und Webchat sind zentrale Applikationen zur Gestaltung von dialogorientierten Gemeinschaften und werden daher in dieser Arbeit in besonderer Weise für die Analyse von VC<sub>HR</sub> herangezogen. Dies schließt indes nicht aus, dass die Website oder das Webportal<sup>120</sup>, welches diese Kommunikationsapplikation beherbergt, auch weitere ergänzende Community-relevante Applikationen zur Verfügung stellt. Die Kombination von Kommunikations- und ergänzenden Applikationen entspricht dem gesamten Potential, das das Web 2.0 für die Information, Kommunikation und Kooperation bietet. Gemeinhin erfolgt eine Kombination unterschiedlicher Kommunikations- und ergänzender Applikationen, die in besonderer Weise die Attraktivität einer VC unterstützt, da Zusatzfunktionen medienbruchfrei realisiert werden können.<sup>121</sup>

*Ergänzende Applikationen* unterscheiden sich von den Kommunikationsapplikationen dadurch, dass durch sie die dialogorientierte Kommunikation nicht direkt bewerkstelligt wird, sondern dass sie diese vielmehr unterstützen. Ergänzende Applikationen können unterteilt werden in Informationsapplikationen (z.B. Suchmaschine, Newsletter, Archiv, Profilgenerator, Personalisierung,) und Kooperationsapplikationen (z.B. File Sharing, Whiteboards, Wikis, Kalenderfunktion, Recommending, Rating, Tagging, Social Networks (SN(S)<sup>122,123</sup>). Ergänzende Applikationen stellen im Allgemeinen ein wichtiges Kategorisierungsmerkmal dar und sind für eine fallspezifische Beschreibung einzelner Typen empfehlenswert. Aufgrund der Vielzahl an Ausprägun-

---

<sup>119</sup> Vgl. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002); HERSTATT/SANDER (2004), S. 6.; RIVA (2001), S. 138f.; WELLMAN et al. (1996), S. 216f.; WINKLER/MANDL (2004).

<sup>120</sup> Da es auch hier Überschneidungen der Begriffe 'Portal' und 'Community' gibt, zielt an dieser Stelle der Begriff des Portals auf die technische Zusammenstellung und Realisierung von bestimmten gemeinschaftsbildenden Funktionen ab. Somit sind Webportale (auch Gateway-Site oder Start-Page) komplexe, themen- oder anwenderbezogenen Einstiegsseiten des Internets oder Intranets (Unternehmensportal, Mitarbeiterportal), die einen 'single-point-of-access' für bestimmte Informationen und Anwendungen bereitstellen. Unterscheiden lassen sich hinsichtlich der Zielsetzung insbesondere Information-, Kommunikations- oder Transaktionsportale. Vgl. z.B. BACK/BENDEL/STOLLER-SCHAI (2001), S. 232ff.; BEINHAEUER et al. (1999), S. 406; HARTMANN (2000); MERTENS et al. (2005), S. 76; SCHÄFFER-KÜLZ (2005); SEUFERT/GUTTMANN (2002).

<sup>121</sup> Vgl. z.B. LEIMEISTER/KRCMAR (2002).

<sup>122</sup> Vgl. BECK (2008a); BOYD/ELLISON (2007).

<sup>123</sup> Vgl. RAYBOURN/KINGS/DAVIES (2003), S. 93; SEUFERT/MOISSIEVA/STEINBECK (2002), S. 13.



gen und möglichen Kombinationsvarianten ist eine Kategorisierung anhand ergänzender Applikationen in Bezug auf den Überblickscharakter dieser Arbeit jedoch nicht sinnvoll.

**Abbildung 4** zeigt eine Übersicht der beschriebenen medienbezogenen Kategorisierungsmerkmale und betont das kommunikations- und dialogorientierte Element der VC. Im Anschluss hieran werden die bereits herausgestellten Kommunikationsapplikationen Webforum, Weblog und Webchat im Einzelnen erläutert.

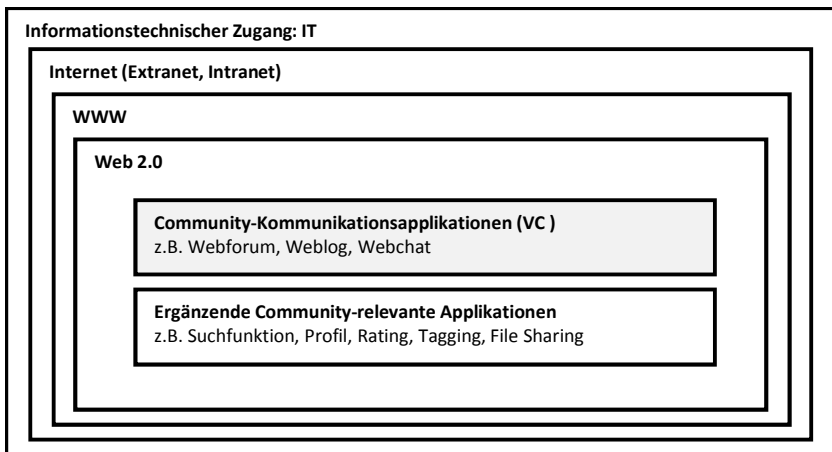


Abbildung 4: Medienbezogene Einordnung des VC-Begriffes.

### 2.3.3.1 Webforum

Ein Webforum<sup>124</sup> ist ein Internet-basiertes, durch einen Browser zugängliches Diskussionsforum. Die Kommunikationsweise des Webforums ist asynchron, d.h. die Mitglieder des Webforums müssen nicht gleichzeitig agieren. Die Mitglieder des Webforums schreiben Beiträge (Postings) zu einem bestimmten Thema (Topic). Die Beiträge werden chronologisch, oftmals in einer Baumstruktur geordnet und beziehen sich aufeinander. Hierdurch entsteht ein Diskussionsstrang (Thread), der eine multilaterale (n:m) Kommunikationsstruktur darstellt. Diskussionsstränge werden archiviert und sind somit über einen langen Zeitraum einsehbar.

<sup>124</sup> Als Synonyme werden die Begriffe 'Forum', 'Internetforum', 'Onlineforum', 'Bulletin Board System' (BBS) oder 'Message Board' erachtet.

Ein Webforum wird i.d.R. moderiert. Dem Moderator obliegt die Gestaltung und Überwachung des Webforums. Zu der Gestaltung gehören z.B. die Entscheidung über den Registrierungsmodus und die Initiierung von Themen. Die Überwachung beinhaltet die Kontrolle der Einhaltung der kodifizierten oder nicht-kodifizierten Netiquette sowie die Durchsetzung von Sanktionen. Der Grad der Eigenbeteiligung des Moderators kann unterschiedlich ausgeprägt sein.

Das Webforum ist abzugrenzen von E-Mail basierten Mailinglisten sowie von dem Usenet, welches ein vergleichbares Schema aufweist, sich jedoch durch einen alternativen Zugang (Newsserver, Newsreader) auszeichnet. Weiterhin gibt es technische Lösungen Webforen auf Großbildschirmen zu präsentieren und somit Informationen und Interaktionen an zentralen Plätzen zugänglich zu machen<sup>125</sup>.

Webforen finden eine weite Anwendung in unterschiedlichen Bereichen und sind i.d.R. in Informationsportale eingebettet.

### 2.3.3.2 Weblog

Ein Weblog (kurz: Blog) ist ein Internet-basiertes, durch einen Browser zugängliches Tagebuch mit Kommentarfunktion. Die Kommunikationsweise des Weblogs ist asynchron. Der Initiator des Weblogs (Blog-Autor, Blogger) schreibt in periodischen Abständen Beiträge (Blog-Postings) zu einem bestimmten Thema oder Themengebiet. Die Kommentarfunktion ermöglicht anderen Personen eine Reaktion auf den Beitrag des Blog-Autors zu äußern, wodurch eine multilaterale Diskussion entstehen kann. Die Blogeinträge werden i.d.R. in umgekehrt chronologischer Reihenfolge aufgelistet (der jüngste Eintrag zuoberst) und periodisch archiviert. RSS Feeds (Really Simple Syndication)<sup>126</sup> ermöglichen das Abonnieren von aktuellen Blog-Postings. Mittels 'Permalinks' kann auf andere Weblogs verwiesen werden. Das hierdurch entstehende Weblognetz wird als Blogosphäre bezeichnet. Unterschieden werden Weblogs z.B. nach der Art der Nutzung (z.B. über mobile Endgeräte/MoBlogs), nach der Art der dargestellten Daten (z.B. FotoBlog, V(ideo)Blog) oder nach Art des Themas (z.B. FunBlog, KrimiBlog).<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. z.B. CHURCHILL/NELSON/DENOUE (2003).

<sup>126</sup> Ursprünglich Rich Site Summary, siehe z.B.: <http://xml-rss.de/>; <http://www.rss-verzeichnis.net/>.

<sup>127</sup> Vgl. ALBY (2008), S. 21ff.; EBERSBACH/GLASER/HEIGL (2008), S. 56ff.; HERRING et al. (2005); WOLFF (2006), S. 5f.+S.33; ZERFAB (2005); ZERFAB/BOELTER (2005).

Obleich wissenschaftliche Beiträge rar sind<sup>128</sup>, finden sich Studien<sup>129</sup> und zunehmend Anwendungsbeispiele<sup>130</sup> für Weblogs mit unternehmerischer Zielsetzung. 'Corporate Weblogs' können sowohl die unternehmensinterne als auch die unternehmensexterne Kommunikation z.B. in den Bereichen Marketing und personalisierte Kundenbeziehungen, interne Kooperation und Wissensmanagement sowie die Personalbeschaffung beeinflussen<sup>131</sup>. Corporate Weblogs werden idealerweise durch das Top-Management unterstützt, unterliegen einer Netiquette und hegen einen professionellen Anspruch: „Blogging is a commitment; it takes a lot of time, and it is not as amateur as many people think.“<sup>132</sup>. Unternehmen sind angehalten das Weblog-Phänomen zu beachten, denn “[...] companies that *don't* blog will be held suspect to some degree, with people wondering whether those companies have something to hide or whether the owners are worried about what the people who work for them have to say.“<sup>133 134</sup>.

Eine weitere, neuere Art des Weblogs ist das 'Micro-Blogging' (auch: Micro-Messaging)<sup>135</sup>. Hierbei dient die Applikation, ähnlich dem Weblog, dem Aufbau eines Umweltbewusstseins (ambient awareness) z.B. hinsichtlich der Interessen, Gedanken und Tätigkeiten bekannter und unbekannter Personen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Weblogs sind die Blog-Postings und Kommentare in ihrem Umfang begrenzt (z.B. 140 Zeichen) und werden vor allem auch durch die Nutzung mobiler Endgeräte unterstützt. Anwendungen sind auch hier im privaten sowie im wirtschaftlichen Umfeld möglich.<sup>136</sup>

---

<sup>128</sup> Siehe z.B. <http://bloginitiativegermany.de/>.

<sup>129</sup> Vgl. z.B. STOCKER/TOCHTERMANN (2008), S. 95.

<sup>130</sup> Vgl. KRASSER (o.J.); SCHNEIDER (2005); SPIES (2008). Siehe z.B. <http://www.corporateleadersblogs.com/>; <http://www.blogcatalog.com/>; <http://www.blogherald.com/>; [http://blogsearch.google.de/?hl=de&tab=wb](http://blogsearch.google.de/?hl=de&tab=wb;); <http://technorati.com/blogs/directory/>.

<sup>131</sup> Vgl. ESTEVES (2008), S. 65; JÄGER/JÄGER/FRICKENSCHMIDT (2007); SCOBLE/ISRAEL (2006), S. 232.

<sup>132</sup> ESTEVES (2008), S. 65.

<sup>133</sup> SCOBLE/ISRAEL (2006), S. 1, Hervorhebung im Original.

<sup>134</sup> Vgl. ALBY (2008), S. 39ff.; COOK/HOPKINS (2008), S. 41ff.; HERRING et al. (2005); LI (2004); PICOT/FISCHER (2006); SCOBLE/ISRAEL (2006); WOLFF (2006); ZERFAB (2005).

<sup>135</sup> Z.B. <http://www.jaiku.com>; <http://www.twitter.com>.

<sup>136</sup> Vgl. COOK/HOPKINS (2008), S. 19ff.; MILSTEIN et al. (2008).

### 2.3.3.3 Webchat

Ein Webchat<sup>137</sup> ist eine Internet-basierte, durch besondere Applikationen<sup>138</sup> vermittelte synchrone Kommunikationsform. In Echtzeit äußern sich die Webchat-Mitglieder zu bestimmten Themen, so dass hierdurch multilaterale Gespräche entstehen können. Je nach Applikation können die Webchat-Mitglieder Kontaktlisten (Buddy Lists) pflegen, um sich gegenseitig zu kontaktieren. Die Unterhaltung kann protokolliert oder archiviert werden. Die Webchat-Mitglieder begegnen einander in virtuellen Chaträumen, deren Zugang öffentlich oder privat, d.h. auf eine bestimmte Mitglieder-Gruppe beschränkt sein kann. Die Chat-Mitglieder orientieren sich an einer kodifizierten oder nicht-kodifizierten Netiquette. Ein Webchat kann in unterschiedlichen Anwendungsszenarien genutzt werden, z.B. zur Unterhaltung, für Interviews, als Diskussionsrunde. Je nach Zielsetzung kann eine Moderationsfunktion genutzt werden.<sup>139</sup>

Die Nutzung von Webchats in unternehmensinternen und -externen Anwendungsszenarien erfolgt mit der Zielsetzung der zeit- und kostengünstigen Realisation sowie der Verbesserung der arbeitsbezogenen Kommunikation hinsichtlich informativer und sozialer Aspekte<sup>140</sup>. Der Aufwand der Nutzung richtet sich insbesondere nach dem Umfang an textuellen, auditiven und visuellen Signalen. Zu unterscheiden ist hiernach die ursprüngliche Form des *Text Chats*, von den sensorisch umfassenderen *Voice Chats* (Voice over IP/VoIP) und *3D-Chats*. Da 3D-Chats hierbei die sensorisch umfassendste Webchatart darstellen, wird diese Art im Folgenden näher erläutert.

3D-Chats<sup>141</sup> sind Internet-basierte, durch spezielle Applikationen vermittelte Kommunikationsräume, die einen individuell gestaltbaren, drei-

---

<sup>137</sup> Der Begriff wird abgeleitet von dem Englischen Verb 'to chat' = plaudern. Als Synonym wird der Begriff 'Instant Massaging' erachtet.

<sup>138</sup> Z.B. <http://www.aol.de/AIM/>; <http://www.icq.de/>; <http://www.skype.com/intl/de/>. Die informationstechnischen Applikationen basieren derzeit auf dem Standard Internet Relay Chat (IRC), zukünftig auf dem Protocol for Synchronous Conferencing.

<sup>139</sup> Vgl. z.B. PAWLOWITZ (2001).

<sup>140</sup> Vgl. z.B. CHO/TRIER/KIM (2005); QUAN-HAASE/COTHREL/WELLMAN (2005).

<sup>141</sup> Der Begriff 'Virtuelle Welt' kann als ein Oberbegriff hierzu aufgefasst werden. Virtuelle Welten (engl.: Virtual/Synthetic World) beinhalten zahlreiche Applikationen zur Gestaltung des Kommunikationsraumes (z.B. 3D-Gebäude), zur Information (z.B. White Boards und File Sharing) und zur Kommunikation (z.B. Text- oder Voice-Chat) und bieten ein umfassendes Nutzungsspektrum. Multi User Dungeon/Domain (MUD, vgl. REID (1995) gelten in ihrer text-basierten Form als Vorläufer der 3D Virtuellen Welten. Als Synonyme können die Begriffe 'Multi User Virtual Environment' (MUVE) und 'Metaverse' erachtet werden. Im Vergleich zu den variabel nutzbaren 'Metaverses', stellen 'Intraverses' spezielle Ausgestaltungen für den unternehmensinternen Kontext (Intranet, Virtual Workplace) dar. Die im

dimensionalen, visuellen Kontext für text-, audio- und/oder videobasierte Kommunikation bieten<sup>142</sup>. Die 3D-Chat-Mitglieder agieren innerhalb dieser Kommunikationsräume in der Gestalt eines individuell gestaltbaren Avatars. Die hohe Ausprägung an sensorischen Signalen, bezeichnet als Immersion, unterstützt in besonderer Weise die, vornehmlich in der virtuellen, textbasierten Kommunikation eingeübten, räumlich-zeitlichen Erfahrungszusammenhänge<sup>143 144</sup>.

Durch die rasch fortschreitende informationstechnische Entwicklung seit den ersten 3D-Chat Applikationen am Ende der 1970er Jahre, ergeben sich mittlerweile unterschiedlichste Anwendungsszenarien, so dass die Potenziale sowohl für soziale Interaktionen als auch für unternehmerische Zielsetzungen (z.B. Produktmarketing und -verkauf, Personalwirtschaft, Bildung) zunehmend diskutiert und erforscht werden<sup>145</sup>. Mögliche Anwendungsszenarien können hierbei sowohl Abbildungen existenter als auch die Entwicklung neuer Konzepte und Geschäftsmodelle darstellen. Trotz der Regression nach dem Hype in den Jahren 2006/7 wird für die kommenden Jahre eine Stabilisierung und weitere experimentelle Auslotung der wirtschaftlichen Nutzungspotentiale der 3D-Chats prognostiziert<sup>146</sup>.

## 2.4 Gestaltungsaspekte

*Gestaltungsprinzipien* sollen helfen eine Akzeptanz bei der Zielgruppe zu erreichen und sich an dem evolutionären und sozial-kommunikativen

Unterhaltungskontext zu verortenden 'Massively Multiplayer Online Games' (MMOs) bzw. 'Massively Multiplayer Online Role Playing Games' (MMORPGs) unterscheiden sich von den vorgenannten i.d.R. durch vorgegebenen Spielregeln, Spiellevel, Spielrollen und Spielziele; vgl. CASTRANOVA (2005). Beispiele und Diskussionen hierzu finden sich z.B. unter: <http://www.massively.com/>; <http://www.mmoszene.de/>. Lern-bezogene Virtuelle Welten werden auch als 'Massively Multi Learner Online Learning Environments' (MMOLEs) bezeichnet.

<sup>142</sup> Aktuelle Beispiele sowie deren Einschätzung finden sich auf der Webseite der britischen Beraterfirma K ZERO [http://www.kzero.co.uk/blog/?page\\_id=2092](http://www.kzero.co.uk/blog/?page_id=2092). Einzelne Beispiele (Stand Mai 2009) sind: <http://www.activeworlds.com/>; <http://www.habbo.de/>; <http://www.moove.de/>; <http://de.secondlife.com/>; <http://www.there.com/>; <http://www.twinity.com/de/>.

<sup>143</sup> Vgl. METTLER-V. MEIBOM (1994), S. 17; PANNICKE/ZARNEKOV (2009), S. 215.

<sup>144</sup> Vgl. ALBY (2008); BARTLE (2003); BOOK (2004); BRAY/KONSYNSKI (2008); PANNICKE/ZARNEKOV (2007); ZEMLIANSKI/ST. AMANT (2008).

<sup>145</sup> Vgl. ARAKJI/LANG (2008); BARNES/MATTSSON (2008); BRAY/KONSYNSKI (2007 + 2008); FETSCHERIN/LATTEMANN/LANG (2008); GIERKE/MÜLLER (2008); HEMP (2006); HUCHT (2007); KAPLAN/HAENLEIN (2009); KISH (2007); LAUMER/ECKHARDT/WEITZEL (2008); MALABY (2006); ONDREJKA (2007); ZWECK (2006).

<sup>146</sup> Vgl. GARTNER (2007); HAYES (2009); KAPLAN/HAENLEIN (2009); TIETGENS (2008).

Charakter der VC zu orientieren. Demnach gelten insbesondere die Bereitstellung einer skalierbaren informationstechnischen Basis, die Einrichtung von Kommunikationsapplikationen, die sowohl die Kommunikation der Mitglieder untereinander als auch Rückmeldungen an den Initiator/Betreiber ermöglichen, sowie Optionen zur Bindung und Beteiligung der Mitglieder als projektleitende Prinzipien.<sup>147</sup> Um diese systematisch umzusetzen, sollten folgende Phasen berücksichtigt werden:

- die VC-Zielsetzung,
- die VC-Gestaltung und
- die VC-Erfolgsmessung<sup>148</sup>.

Die *Zielsetzung* wird durch den Initiator festgelegt, idealerweise klar kommuniziert und in Abhängigkeit von der Evolution der VC<sup>149</sup>, d.h. von Veränderungen der Mitgliederbedürfnisse angepasst<sup>150</sup>. Die Zielsetzung orientiert sich an einem bestimmten Interesse und kann insbesondere durch die Kategorisierungsdimension der Ausrichtung beschrieben werden.

Die *Gestaltung* umfasst die aus der Zielsetzung abgeleitete Anforderungsbestimmung sowie deren Umsetzung in Form von Mitgliederkonzepten (z.B. Zielgruppe, Rollenkonzept, verhaltensbeeinflussende Maßnahmen) und Medieneinsatz und wird in den entsprechenden Kategorisierungsdimensionen (Mitglieder<sup>151</sup>, Medium<sup>152</sup>) reflektiert. Die Umsetzung strategischer Gestaltungskonzepte kann durch Eigenentwicklung, aber auch durch den Bezug von modularer oder integrierter Community Software<sup>153</sup> erfolgen<sup>154</sup>. Die Gestaltung gewährt vielfältige kreative Entfaltungsmöglichkeiten z.B. hinsichtlich der visuellen Darstellung<sup>155</sup>. Dem Designer obliegt jedoch auch

---

<sup>147</sup> Vgl. z.B. BAYM (1998); JOSEFSSON (2003); KIM (2001), S. 16ff.; SEYFRIEDSBERGER (2005); WENGER/MCDERMOTT/SNYDER (2002), S. 51.

<sup>148</sup> Vgl. SCHAFFERT/WIEDEN-BISCHOF (2009), S. 27.

<sup>149</sup> Vgl. PREECE (2000), S. 206ff.; WENGER/MCDERMOTT/SNYDER (2002), S. 69. Zum Lebenszyklus einer VC gehören im Wesentlichen die Phasen Geburt (birth), Wachstum (early/mature growth) und Tod (death). Der Wandel der einzelnen Phasen ist insbesondere vom Interesse und der Zielsetzung von Mitgliedern und Betreibern abhängig. Idealerweise werden Transformationsphasen aktiv begleitet. Der evolutionäre Charakter der VC erschwert die empirische Analyse.

<sup>150</sup> Vgl. KIM (2001), S. 29ff.

<sup>151</sup> Siehe Kapitel 2.3.2.

<sup>152</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

<sup>153</sup> Synonyme hierzu sind Community (Support) System, Community Portal, Community Builder. Beispiele: <http://www.worldweb.de/>; <http://www.boonex.com/products/dolphin/>; <http://www.it-orange.de/dot-orange/community-system>.

<sup>154</sup> Vgl. z.B. KOCH (2001 + 2003).

<sup>155</sup> Vgl. SCHMIDT (2006), S. 93ff.

eine wachsende Verantwortung für die Art der zu erschaffenden Kommunikationsräume<sup>156</sup>.

Zur Gestaltung sind daher adäquat qualifizierte Personen einzusetzen. Neben dem allgemeinen Berufsbild 'Community Manager' (CM)<sup>157</sup>, der für die erfolgreiche Planung, Gestaltung und Umsetzung verantwortlich ist, gibt es auch aufgabenspezifische Berufsbilder z.B. für die Bereiche Moderation, Strategie und Redaktion, Inhalt und Archivierung (Content), Marketing, Handel (Merchandise), Webdesign<sup>158</sup>, Analyse (Data Usage, Recommendation) und Innovation. Aufgrund der Komplexität der Aufgaben, werden oftmals Community Management Teams gebildet. Neben erforderlichen fachspezifischen Kenntnissen werden insbesondere auch soziale und kommunikative Fähigkeiten von den Teammitgliedern erwartet. Der Bedarf an Mitarbeitern richtet sich nach den Erfordernissen des jeweiligen Projektes. Aufgrund der variantenreichen Anforderungen ergibt sich oftmals ein 'training on the job'. Bei hinreichender Größe des Projektes ergeben sich auch neue Anforderungen an das Personalmanagement hinsichtlich der Erstellung von Anforderungsprofilen sowie der Entwicklung von Beschaffungsmaßnahmen, Vergütungskonzepten und Entwicklungsmaßnahmen für CM.<sup>159</sup>

Schließlich untersucht die *Erfolgsmessung* kontinuierlich die Passung der Gestaltung zur Zielsetzung<sup>160</sup>. Aufgrund ihres evolutionären Charakters sind Rückmeldekanäle zwischen Initiatoren und Mitgliedern für die Erfolgsmessung von besonderer Bedeutung<sup>161</sup>. Die Erfolgsmessung ist sowohl für kommerzielle als auch für nicht-kommerzielle VC einschlägig, wobei sich die relevanten Kennzahlen aus der jeweiligen Zielsetzung ableiten. Die Erfolgsmessung kommerzieller VC muss dabei in besonderer Weise die korrelierenden (sich ergänzenden oder konträren) Zielsetzungen der Mitglieder (z.B. sozialer Austausch) und der Initiatoren (z.B. Gewinnerzielungsabsicht)

---

<sup>156</sup> Vgl. SCHMIDT (2006), S. 107 mit Verweis auf Lucius BURCKHARDT (Soziologe und Ökonom mit Forschungsschwerpunkt unter anderem in der Stadt- und Landschaftsplanung, 1925-2003).

<sup>157</sup> Alternativ: Community Director, Specialist, Assistent. Siehe z.B. <http://infobub.arbeitsagentur.de/berufe>, Stichwort: Community Manager (CM).

<sup>158</sup> Zu diesem Bereich zählen z.B. auch die Bezeichnungen Programmierer, Webdeveloper, Information Architect und Community Builder.

<sup>159</sup> Vgl. ARMSTRONG/HAGEL III (1995), S. 135; VANDYCK (2007). Spezifische VC Stellenausschreibungen finden sich z.B. unter: <http://www.onlinecommunityreport.com/categories/2-Jobs>.

<sup>160</sup> Vgl. z.B. ENGELKEN et al. (2003), S. 20ff.; PANTEN (2005), S. 199. Auch 'Community Controlling', vgl. PAUL/RUNTE (2000), S. 134f.

<sup>161</sup> Vgl. FIGALLO (1998), S. 11.

berücksichtigen<sup>162</sup>. Demnach können sowohl qualitative (z.B. Zugehörigkeitsgefühl/Mitgliederbindung, Informationsgehalt) als auch quantitative (z.B. Mitgliederanzahl, Seitenzugriffe, Gebühren) Kennzahlen erfasst und methodisch ausgewertet werden<sup>163</sup>. Unternehmen streben die Entwicklung eines VC-Kennzahlensystems an, ein einheitliches System gibt es bislang jedoch nicht<sup>164</sup>. Um hierin insbesondere auch die qualitativen Aspekte zu berücksichtigen werden gebräuchliche Kennzahlenbegriffe (ROI, ROA, ROS) zur Evaluierung von VC umgedeutet<sup>165</sup>. Idealerweise soll für alle Beteiligten ein positiver Rückfluss (Return) für die jeweils eingebrachten Leistungen erfolgen<sup>166</sup>.

Grundsätzlich ist der Erfolg daran geknüpft, dass das informationstechnische Medium akzeptiert und genutzt wird<sup>167</sup>, und dass sich eine hinreichende Mitgliederzahl (Traffic, kritische Masse) über einen mittel- bis langfristigen Zeitraum zusammenfindet, so dass der Zweck durch den reziproken, kommunikativen Austausch der Mitglieder erfüllt werden kann<sup>168</sup>. Neben der Technik und der Mitgliederzahl beeinflussen weitere Faktoren den Erfolg:

- Strategie (z.B. Einbettung in die Unternehmensstrategie/ Nutzenkalkül, Unterstützung durch Top-Management, Organisation/ Koordination/Engagement; d.h. Aspekte, die sich auf die Effizienz und die Gewinn-/Nutzenmaximierung auswirken)<sup>169</sup>,

---

<sup>162</sup> Vgl. BALASUBRAMANIAN/MAHAJAN (2001); PANTEN (2005), S. 4.

<sup>163</sup> Vgl. z.B. PORTER (2008), S. 204ff.

<sup>164</sup> Vgl. JOHNSTON (2007), S. 3.

<sup>165</sup> Vgl. HAGEL III (2007). Gebräuchlich ist die Umdeutung von ROI (Return on Investment → Return on Information/Interaction), ROA (Return on Assets → Return on Attention) und ROS (Return on Sales → Return on Skills/Talent).

<sup>166</sup> Vgl. JOHNSTON (2008): Zitat von Scott MOORE, Schwab Foundation, “[...] more and more community managers who are focusing on helping community members increase their return as a main goal. This doesn’t mean that the organization hosting the community gives up on return, but that it’s not the only bottom line (and it’s not just a monetary bottom line).”

<sup>167</sup> Vgl. FETSCHERIN/LATTEMANN (2008); HEINZE/HU (2006); LIN (2008); SCHÄFFER-KÜLZ (2005) basierend auf DELONE/MCLEAN (2003); VENKATESH et al. (2003). Zu den informationstechnischen Erfolgsfaktoren sind auch informationstechnische Sicherheits- und Performanzaspekte zu fassen (vgl. LEIMEISTER/SIDIRAS/KRCMAR [2006]).

<sup>168</sup> Vgl. ARMSTRONG/HAGEL III (1995), S. 130.

<sup>169</sup> Vgl. ARDICHVILI (2008); ARDICHVILI/PAGE/WENTLING (2003); CHATTERJEE/GREWAL/SAMBAMURTHY (2002); EGELKEN et al. (2003); JOHNSTON (2008): Zitat von Joi PODGORNÝ, Ludorum Inc.: „Communities are hard work.“



- Netzwerkeffekte (z.B. Gemeinschaft (z.B. Identität, Rituale, Raum, Geschichte), Kommunikation; d.h. Aspekte, die sich auf die Mitgliederbindung auswirken)<sup>170</sup> und
- Inhalt (z.B. Offenheit, Informationsbereitstellung, Suchfunktion; d.h. Aspekte, die den Mitgliedernutzen erhöhen)<sup>171</sup>.

‘Community Support Systeme’ können die Erfolgsmessung unterstützen, indem sie Logfiles und Postings erfassen und auswerten<sup>172</sup>.

Letztendlich müssen bei der Gestaltung auch rechtliche Aspekte berücksichtigt werden, sowohl bezüglich der unternehmensinternen Nutzung von IT als auch hinsichtlich der Konsequenzen rechtswidriger Postings<sup>173</sup>. Dies zu diskutieren liegt jedoch außerhalb des Rahmens dieser Arbeit.

## 2.5 Entwicklungsgeschichte

Die im Folgenden skizzierte Entwicklungsgeschichte gibt einen Überblick über die Entstehung und Trends im Zeitablauf. Hierin sind bereits die Tendenzen zur Unterscheidung verschiedener Forschungsperspektiven ersichtlich, die im Anschluss erörtert werden.

Der Beginn einer umfangreichen Vernetzung von Computern kann in der militärischen ARPA-Initiative der US-Regierung in den sechziger Jahren gesehen werden. Diese hatte zum Ziel, kleinere, verteilte, insbesondere militärische oder wissenschaftliche Computer-Netze miteinander zu verbinden.<sup>174</sup> Die Kommunikationsstrukturen dieser Netzwerke waren in den Anfängen durch textbasierte Foren gekennzeichnet (Usenet und text-basierte Multi User Domains/MUDs). Die Entwicklung und die Etablierung des Begriffes ‘Virtual Community’ im Sinne sozial-orientierter virtueller Zusammenkünfte von Gleichgesinnten nahm ihren Fortgang 1985 mit der Gründung von The WELL<sup>175</sup>. Mit der Verbreitung eines Mediums ändern und erweitern sich auch dessen Nutzungsformen<sup>176</sup>. Nachdem VC in ihren Anfängen einen anti-kommerziellen und eher sozialen Charakter hatten<sup>177</sup> und zum Teil sogar als

---

<sup>170</sup> Vgl. ARDICHVILI (2008); EGELKEN et al. (2003); KOLLOCK (1996); LEIMEISTER/SIDIRAS/KRCMAR (2006); PANTEN (2005).

<sup>171</sup> Vgl. EGELKEN et al. (2003); LEIMEISTER/SIDIRAS/KRCMAR (2006); PANTEN (2005).

<sup>172</sup> Vgl. FUKUHARA/CHIKAMA/NISHIDA (2003).

<sup>173</sup> Vgl. z.B. DAUBLER (2004); BITKOM (2003); DGFP (2008), S. 57ff.; FAIRFIELD (2008); HANAU/HOEREN/ANDRES (2003); KOCH (2005); MILLS et a. (2001).

<sup>174</sup> Vgl. AMOR (2004), S. 339ff.; HALDI (2001), S. 98ff.

<sup>175</sup> Vgl. RHEINGOLD (1993), <http://www.well.com/aboutwell.html>.

<sup>176</sup> Vgl. HÖFLICH (2003).

<sup>177</sup> Vgl. HAGEL III/ARMSTRONG (1997a); WERRY (2001).

Hindernis für die Entwicklung der kommerziellen Nutzung des Internet und von E-Commerce angesehen wurden<sup>178</sup>, wurden VC Mitte der 90er Jahre zu einem zentralen und entscheidenden Bestandteil neuer E-Commerce Modelle und Strategien<sup>179</sup>. Obwohl die Popularität stetig gewachsen ist, stellte sich der wirtschaftliche Erfolg anfänglich jedoch nicht wie erwartet ein<sup>180</sup>. Für die Initiatoren gestaltete es sich schwierig, durch diese neue Art von Geschäftsmodellen Einkünfte zu erzielen. So haben sich Geschäftsmodelle in Erwartung hinreichender Werbeeinnahmen, Abonnementgebühren oder der Übernahme durch finanzkräftige Investoren oftmals nicht rentiert. Sowohl die fortschreitende informationstechnische Entwicklung als auch die Reflexion der Erfahrungen führte indes zu neuen Anwendungsszenarien, verstärkter Ausrichtung der Konzepte auf spezifische Zielsetzungen, respektive Zielgruppen und eine veränderte Betrachtung der Erfolgskriterien, so dass sich auch rentable Geschäftsmodelle etablieren konnten<sup>181</sup>. Schließlich rückt das Prinzip des persönlichen sowie informationstechnisch unterstützen Netzwerkes verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit, so dass die ökonomische Analyse wiederum vermehrt soziale Aspekte berücksichtigt. **Abbildung 5** fasst die wichtigen Trends der VC-Entwicklung zusammen.

---

<sup>178</sup> Vgl. CANTER/SIEGEL (1994).

<sup>179</sup> Vgl. BEINHAEUER et al. (1999), S. 412; HAGEL III/ARMSTRONG (1997a); SCHUBERT (1999); WERRY/MOWBRAY (2001), Part 1; WIRTZ (2009), S. 677 + S. 679.

<sup>180</sup> Vgl. CASHEL (2001).

<sup>181</sup> Vgl. ALBY (2008), S. 12f. + S. 159ff.; O'REILLY (2007). Demnach ist insbesondere nach der Konsolidierung des „Dot-Com-Hype“ im Jahr 2001, eine zunehmende Wahrnehmung der besonderen Eigenschaften des WWW (Web 2.0) wahrzunehmen, woraus sich neue Geschäftsmodelle entwickeln.

<b>Entwicklungsphase</b>	1968	LICKLIDER/TAYLOR (1968), Forschungsdirektoren des ARPA, formulieren eine Vision der „on-line interactive communities“.
	1969	Launch ARPANET, ein von den USA initiiertes, dezentrales Kommunikationsnetzwerk für militärische Forschungszwecke. Anfang der 1970er Jahre Öffnung für wissenschaftliche Forschungseinrichtungen mit den Diensten E-Mail (1972) und Chat (1973).
	1974	Entwicklung des Transferprotokolls TCP/IP.
	1979	CSNET, ein weiteres wissenschaftliches Netzwerk, dass 1986 in das NSFNET eingeht und 1989 ARPANET ablöst.
<b>Generation I</b> Entdeckung des Internets als Kommunikations- und Netzwerkmedium	1979	Launch USENET, privat-zugängliche Newsgroups und Bulletin Boards. Erste MUDs, text-basierte Spiele in Echtzeit.
	1985	Launch The WELL, gestartet als Kommunikationsmedium zwischen Autoren und Lesern der Whole Earth Review. Launch HABITAT (Lucas Arts), erste Virtuelle Welt.
	1989	Tim BERNERS-LEE initiiert die Entwicklung des WWW, mit der ursprünglichen Intention eines Intranet mit graphischer Benutzeroberfläche des CERN/Genf.
	1993	Auftrieb des WWW durch grafikfähige Webbrowser. Howard RHEINGOLD veröffentlicht die Erstausgabe von „The Virtual Community“ in der er seine persönlichen Erfahrungen mit The WELL beschreibt.
<b>Generation II</b> VC als Geschäftsmodell	1997	HAGEL III/ARMSTRONG (1997) begründen mit ihrem Artikel und Buch „Net Gain“ die Diskussion um die ökonomische Perspektive von VC.
	2000	Diverse Beiträge zur Gestaltung von VC, z.B. KIM (2000); PREECE (2000).
<b>Generation III</b> Komplexes Networking	2000	TAPSCOTT/TICOLL/LOWY (2000) beschreiben in „Digital Capital“ die VC als ein Instrument des e-Networking, das die Komplexität der Akteure der Wertschöpfungskette eines Unternehmens erfasst und somit kooperative Geschäftsprozesse ermöglicht. LEVINE/LOCKE/SEARLS/WEINBERGER (1999) reflektieren in „The Cluetrain Manifesto“ die Kommunikationsstrukturen des Web 2.0 und deren Marketingeffekte.
	2003	Launch SECOND LIFE (Linden Labs), die erhöhte Medienpräsenz in 2006/7 führte zu einem enormen Anstieg der Mitgliederzahlen und einer erneut entfachten Diskussion um die ökonomische Relevanz von VC.
	Ab 2006	Entwicklungstendenzen des WWW, z.B. SCOBLE/ISRAEL (2006); HAGEL III (2007); O'REILLY (2007).

Abbildung 5: Trends der VC-Entwicklung.

## 2.6 Forschungsperspektiven

VC-Forschung stellt ein junges Forschungsfeld mit starker Dynamik dar<sup>182</sup>. Das relativ junge Untersuchungsobjekt hat praktische Relevanz und wird wissenschaftlich erforscht, jedoch gibt es hierzu zahlreiche kontextspezifische Definitionen und keinen expliziten, integrierenden Forschungsrahmen. VC-Forschung lässt sich als umfassend aber dennoch fragmentiert beschreiben<sup>183</sup>. Die nunmehr über vierzig Jahre der Entwicklung, Anwendung und Forschung haben zahlreiche praktische, populärwissenschaftliche und wissenschaftliche Beiträge hervorgebracht, deren Inhalte ein Spektrum an persönlichen Reflektionen, Gestaltungsempfehlungen sowie konzeptionellen und empirischen Analysen darstellen. Wenngleich es auch keinen einschlägigen Forschungsrahmen gibt<sup>184</sup>, so lassen sich aus der Entwicklungsgeschichte sowie einschlägigen Reviews drei zentrale Forschungsperspektiven ableiten:

- die informationstechnisch und gestalterische Forschungsperspektive,
- die soziologische Forschungsperspektive und
- die sozioökonomische Forschungsperspektive.<sup>185</sup>

Trotz der prinzipiellen Unterscheidungsmöglichkeit dieser drei Forschungsperspektiven bedingt der per se existente informationstechnische und soziologische Bezug überwiegend multidisziplinäre Beiträge.

Ergänzend zu den genannten Forschungsperspektiven werden methodische Überlegungen angestellt, die den untersuchungsobjektbezogenen Herausforderungen Rechnung tragen. Ein wesentlicher Aspekt liegt in der ständigen Veränderung und Weiterentwicklung der zugrunde liegenden IT und der (damit einhergehenden) Veränderung der sozialen Strukturen. Die Zeit spielt eine wichtige Rolle in diesem sich rasch verändernden Forschungsfeld. Dies stellt Wissenschaftler vor die Herausforderung, in relativ kurzer Zeit Forschungsprojekte und Netzwerke aufzubauen, interessante Fragestellungen zu

---

<sup>182</sup> Vgl. BOULDING et al. (2005), S. 157 in Bezug auf PARVATIYAR/SHETH (2001); SCHAFFERT/WIEDEN-BISCHOF (2009), S. 131.

<sup>183</sup> "Extant research on VC is disintegrated.", GUPTA/KIM (2004), S. 2679.

<sup>184</sup> Vgl. GUPTA/KIM (2004), S. 2679.

<sup>185</sup> Vgl. z.B. BALASUBRAMANIAN/MAHAJAN (2001), S. 105ff.; FREMUTH/TASCH (2002), S. 8ff.; GUPTA/KIM (2004), S. 2685; HAMMAN (1997) S. 2; LEE/VOGEL/LIMAYEM (2003); LI (2004); PANTEN (2005), S. 17; PORTER (2004); PREECE (2000), S. 3; PREECE/MALONEY-KRCHMAR (2005); SCHAFFERT/WIEDEN-BISCHOF (2009), S. 24f.; STOLTERMAN/ÄGREN/CROON (o.J.); WANG/YU/FESENMAIER (2002).

finden, Hypothesen aufzustellen und adäquate Methoden<sup>186</sup> und Theorien<sup>187</sup> anzuwenden.<sup>188</sup>

### 2.6.1 Informationstechnische und gestalterische Forschungsperspektive

Die informationstechnische und gestalterische Forschungsperspektive betrachtet die medialen Funktionalitäten. Die informationstechnische Forschungsperspektive bezieht sich unter anderem auf die Entwicklung der Vernetzung von Computern, der Datenübertragungstechnik. Entwicklungen in diesem Bereich erhöhen die Anwendungsfreundlichkeit und erweitern den Anwendungsbereich und die Funktionalitäten<sup>189</sup>. Informationstechnische Details werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher erörtert, sondern als Status Quo angesehen. Verwiesen wird hierauf lediglich auf die Beschreibung des Kategorisierungsmerkmals Medium<sup>190</sup> und auf die bereits skizzierten Gestaltungsaspekte<sup>191</sup>. Diese beziehen sich auf gegebene Kommunikations-

---

<sup>186</sup> Angewendet werden Soziale Netzwerkanalyse (vgl. z.B. GRANOVETTER [1973]; KOZINET [1998]), um Konzepte sozialer und informationstechnischer Netzwerke zu verbinden (vgl. z.B. CHO/TRIER/KIM [2005]; GRANITZ/WARD [1996]; WELLMAN et al. [1996]), Netnographie zur interpretativen Analyse von Konsumentenverhalten (vgl. z.B. KOZINET [1998 + 2002]); Logfile-Analysen (vgl. z.B. SOROKA/JACOVI/UR [2003]; TYLER/WILKINSON/HUBERMAN [2003]), Text Mining (vgl. z.B. SPANGLER/KREULEN/NEWSWANGER [2006]), Data Mining (vgl. z.B. OUDSHOFF et al. [2003]) und automatisierte Methoden mittels Chatbot (vgl. GINSBURG [2001]) sowie Strukturgleichungsmodelle zur Analyse der Wirkungszusammenhänge zwischen VC-Teilnahme und Teilnehmerverhalten oder VC-Erfolg analysiert mit LISREL (vgl. z.B. CHIU/HSU/WANG [2006]; DHOLAKIA/BAGOZZI/KLEIN PEARO [2004]; GUPTA/KIM [2007]; LIN [2008]; PORTER/DONTHU [2008]; WU [2008]), AMOS (vgl. z.B. VAN DEN HOOF et al. [2003]), PLS (vgl. BOCK/NG/SHIN [2008]; PANTEN [2005]) und Bayesian Belief Networks (vgl. DANIEL [2009]).

<sup>187</sup> Angewendet werden Medien- und Kommunikationstheorien (vgl. z.B. NOHR [2002]; SADOWSKI-RASTERS/DYSTERS/SADOWSKI [2006] in Bezug auf Media Richness Theory nach DAFT/LENGEL [1984] und Media Synchronicity Theory nach DENNIS/VALACICH [1999]), soziologische Konzepte und Theorien (vgl. z.B. DANIEL/ZAPATA-RIVERA/MCCALLA [2003]; HUYSMAN/WULF [2004]; KAVANAUGH et al. [2003] in Bezug auf Social Capital (vgl. z.B. LIN [2001]; BIENERT [2007]) in Bezug auf Social Cognition (vgl. BANDURA [1986]) und Small World Theory (vgl. MILGRAM [1967]) sowie informationstechnische Modelle (vgl. z.B. LIN [2008] in Bezug auf IS Success Model nach DELONE/MCLEAN [2003]). Siehe eingehender hierzu auch Kapitel 4.

<sup>188</sup> Vgl. z.B. BATINIC/REIPS/BOSNJAK (2002); JONES (1999); GARTON/HAYTHORNTWHAITE/WELLMAN (1999); KOZINET (2002); PREECE/MALONEY-KRICHMAR (2005); STOLTERMAN/ÄGREN/CROON (o.J.); WELLMAN (1997); PARKS/FLOYD (1996).

<sup>189</sup> Vgl. z.B. GALLA (2004).

<sup>190</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

<sup>191</sup> Siehe Kapitel 2.4.

applikationen sowie auf die konzeptionelle Anpassung an den spezifischen Zweck.<sup>192</sup>

## 2.6.2 Soziologische Forschungsperspektive

Die wachsende Bedeutung des 'Cyberspace'<sup>193</sup> sowie sein Einfluss auf die Gesellschaft waren zu Beginn der VC-Forschung die Hauptgründe sich mit diesem Phänomen zu beschäftigen<sup>194</sup>. Die soziologische Forschungsperspektive entwickelt sich seit der Mitte der 1990er Jahre und bezieht sich auf die Erforschung der Determinanten und Auswirkungen der IT auf auf Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen. Hierzu zählt die Betrachtung sozialer Partizipationsfaktoren<sup>195</sup> und Verhaltensweisen<sup>196</sup> sowie die insbesondere auch mit Begriffen wie 'Cybersociety' und 'Cyberculture' einhergehende Bestandsaufnahme und Analyse des Einflusses der Virtualität im Allgemeinen und der Existenz von VC im Besonderen auf bestehende Gemeinschafts- und Gesellschaftsstrukturen<sup>197</sup>. So werden beispielsweise die Erfolgsfaktoren von VC als Kommunikationsoption im (lokalen) Gemeindeleben erörtert<sup>198</sup>, VC-Typen zur Reflektion der neuen Medien in kultureller und politischer Hinsicht erfasst<sup>199</sup> und die kommerzielle Nutzung kritisch betrachtet<sup>200</sup>. Eine besondere gesellschaftsbezogene Perspektive findet sich zudem im weiteren

<sup>192</sup> Vgl. z.B. CAROTENUTO et al. (1999); FIGALLO (1998); GINSBURG (2001); HAYTHORNTHWAITE et al. (2000); KIM (2000); KOLLOCK (1996); LAZAR/TSAO/PREECE (1999); LECHNER et al. (1999); LEIMEISTER/KRCMAR (2002); LIN (2008); MYNATT et al. (1997); NORTH/FRAZ/LEMBKE (2004); POWAZEK (2002); PREECE (2000); SCHMIDT (2000); SEYFRIEDSBERGER (2005).

<sup>193</sup> Zurückgehend auf William GIBSONS Roman „Neuromancer“ (1984) in dem der „Cyberspace“ eine vernetzte Computerwelt bezeichnete, wird heute darunter allgemein der virtuelle Raum bezeichnet, der durch die Vernetzung elektronischer Medien entstanden ist (Definition nach WIRTZ [2002] S. 43). Teilnehmer des Cyberspace werden als Cybercitizens oder Netizens bezeichnet.

<sup>194</sup> Vgl. JONES (1998b), S. 12; SCHULER (1996); STOLTERMAN/ÅGREN/CROON (o.J.).

<sup>195</sup> Vgl. z.B. ARDICHVILI (2008); ARDICHVILI/PAGE/WENTLING (2003); CASALÓ/FLAVIÁN/GUINALIÚ (2008); DANESHGAR/HO (2008); KOH et al. (2007); PORTER/DONTHU (2008); RIDINGS/GEFAN/ARZINZE (2002).

<sup>196</sup> Vgl. z.B. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002).

<sup>197</sup> Vgl. z.B. BELL (2001); BLANCHARD/HORAN (1998); BRAUNER/BICKMANN (1996); BÜHL (2000); DÖRING (2003); ETZIONI/ETZIONI (1999); FÄBLER/HALBACH (1994); HAMMAN (2003); JONES (1995 + 1997 + 1998); KIESER (1997); PARKS/FLOYD (1996); QUAN-HAASE/COTHREL/WELLMAN (2005); ROMM/PLISKIN/CLARKE (1997); SCHMIDT (2006); SMITH/KOLLOCK (2004); STEGBAUER (2001 + 2004); THIEDEKE (1999); UTZ (1999); WELLMAN/GULIA (2004). Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.2.

<sup>198</sup> Vgl. z.B. ARNOLD/GIBBS/WRIGHT (2003).

<sup>199</sup> Vgl. z.B. LIEVROUW (2003).

<sup>200</sup> Vgl. EIGNER et al. (2003).

Sinne in der Diskussion der Möglichkeiten der IT zur Unterstützung administrativer (E-Government) und partizipativer (E-Participation) Kommunikationsstrukturen<sup>201</sup>.

### 2.6.3 Sozioökonomische Forschungsperspektive

Grundsätzlich müssen aus der sozioökonomischen Forschungsperspektive zwei Phänomene beachtet werden. Dies ist zum einen die Existenz der von Unternehmen explizit im Rahmen von Geschäftsmodellen mit ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Zielsetzung etablierten oder geförderten VC und zum anderen die Existenz aus Unternehmensperspektive emergenter VC, die sowohl spontan oder geplant entstanden sein können und implizit oder explizit ökonomisch-betriebswirtschaftlichen Einfluss auf unternehmensrelevante Aspekte, z.B. auf die Nachfrage<sup>202</sup>, die Produktentwicklung, die Unternehmensreputation oder die Produktmarke nehmen können<sup>203</sup>. Aufgrund des evolutionären Charakters der VC ist in beiden Fällen die gezielte Einflussnahme problematisch. Während für Unternehmensinitiativen ein am Zweck orientiertes Steuerungskonzept zumindest ansatzweise möglich scheint<sup>204</sup>, so ist die Einflussnahme auf unternehmensextern initiierte VC, möglicherweise weder zweckmäßig noch umsetzbar. Gerade aufgrund der risikobehafteten, da kaum steuerbaren Dynamik sollte auch das letztgenannte Phänomen aus der ökonomischen Perspektive Beachtung finden, ist jedoch verglichen mit der unternehmensinitiierten VC im sozioökonomischen Kontext wenig erforscht.

Der Beginn der (sozio-)ökonomischen Forschungsperspektive lässt sich gegen Ende der 1990er Jahre ausmachen und im Kontext des E-Business<sup>205</sup>

---

<sup>201</sup> Siehe Kapitel 2.3.2.

<sup>202</sup> Begünstigung nachfragerorientierter Märkte (vgl. HAGEL III/ARMSTRONG [1997a]; HERSTATT/TIETZ [2005], S. 50; SCHUBERT/GINSBURG [2000]).

<sup>203</sup> Z.B. unternehmens- oder produktrelevante Gripe Boards.

<sup>204</sup> Vgl. AGTERBERG et al. (2010).

<sup>205</sup> Vgl. z.B. AMOR (2000), S. 42ff.; BRUNOLD/MERZ/WAGNER (2000), S. 123ff.; BULLINGER et al. (2002), S. 40; GRUBAN (2001); TAPSCOTT/TICOLL/LOWY (2000), S. 17; WEIBER (2002b), S.10; WIRTZ (2007). Demnach umfasst der Begriff 'E-Business' jegliche Formen IT- bzw. vornehmlich auch Internet-gestützter wirtschaftlicher Aktionen, das heisst Information, Kommunikation und Handel.

bzw. des E-Commerce<sup>206</sup> verorten. Relevante Typenbezeichnungen (z.B. B2B, B2C, C2C, Brand Communities<sup>207</sup>, Transaction Communities<sup>208</sup>) implizieren, dass diese nicht nur für die allgemeine Vernetzung von Transaktionspartnern relevant sind<sup>209</sup>, sondern insbesondere auch als Instrument der Kundenorientierung und des Customer Relationship Managements (CRM)<sup>210</sup> Verwendung finden und somit auch in diesem Kontext untersucht werden<sup>211</sup>. “[...] Virtual Communities are used as a tool for Customer Relationship Management (CRM) in order to gain new customers or rather to bind regular customers to a website as well as to the company that is standing behind the Community.”<sup>212</sup> Dies stellt eine Ergänzung bestehender Marketingmaßnahmen dar und schließt die Kundendatenerfassung und -auswertung, die Selbstdarstellung (E-Branding<sup>213</sup>) und die Kontaktaufnahme, die Kundenbindung und die Serviceverbesserung<sup>214</sup> ein. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist nicht nur die Informationsbereitstellung, sondern auch die Schaffung von Kommunikationsplätzen und sozialen Netzwerken<sup>215</sup>. Darüber hinaus kann die unternehmensinitiierte VC-Existenz auch Impulse für Innovationen liefern<sup>216</sup>.

IT im Allgemeinen und VC im Besonderen beeinflussen die Wertschöpfungskette und können nicht zuletzt durch das Potential zur Realisierung

---

<sup>206</sup> Vgl. z.B. HERMANNS/GAMPENRIEDER (2002); HERMANNS/SAUTER (2001); URBACZEWSKI/JESSUP/WHEELER (2002); WIRTZ/KROL (2001). Demnach ist der Begriff ‘E-Commerce’ nicht eindeutig definiert. In einer engen Auslegung fokussiert er den Sachverhalt der Beschaffung und des Verkaufs von Gütern und Dienstleistungen (E-Procurement, E-Marketing). In einer eher weitem Auslegung entspricht er dem Begriff des E-Business, beinhaltet sämtliche unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesse und ist nicht auf bestimmte Unternehmensbereiche oder Branchen beschränkt. „eCommerce ist die digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten.“ (CLEMENT/PETERS/PREIB [2001], S. 57).

<sup>207</sup> Vgl. ALGESHEIMER (2004); MUNIZ/O’GUINN (2001); SCHÖGEL/TOMCZAK/WENTZEL (2005).  
<sup>208</sup> Vgl. SCHUBERT (1999).

<sup>209</sup> Vgl. BARABÁSI (2003); RUSHKOFF (2006); TAPSCOTT (1996).

<sup>210</sup> Vgl. BOULDING et al. (2005).

<sup>211</sup> Vgl. z.B. DE VALCK/VAN BRUGGEN/WIERENGA (2009); DHOLAKIA/BAGOZZI/KLEIN PEARO (2004); FRANZ/WOLKINGER (2003); GRANITZ/WARD (1996); KAUL/STEINMANN (2008); KOZINET (1999); MACLARAN/CATTERALL (2002); MARKUS (2002); MEYER (2001); OKLESHEN/GROSSBART (1998); PAWLOWITZ (2001); PREECE (2000); SCHLOSSER (2003); SCHUBERT (1999); SCHUBERT/GINSBURG (2000); SCHUBERT/KOCH (2001); WANG/YU/FESENMAIER (2002).

<sup>212</sup> BEINHAEUER/THOMAS (2001), S. 80.

<sup>213</sup> Vgl. z.B. EWING et al. (2002); HERBST (2002).

<sup>214</sup> Eine Serviceverbesserung kann z.B. durch die Unterstützung des peer-to-peer support, indem sich Kunden gegenseitig helfen, erfolgen.

<sup>215</sup> Vgl. z.B. BULLINGER et al. (2002), S. 33; PAUL/RUNTE (2000), S. 134; STOLPMANN (2002), S. 103ff.

<sup>216</sup> Vgl. BRAILSFORD (2001); EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009); GRATTON/CASSE (2010).



niedrigerer Transaktionskosten zur Optimierung von Geschäftsprozessen beitragen<sup>217</sup>. Die sozioökonomische Forschungsperspektive bezog sich zu Beginn vornehmlich auf die Entwicklung und Analyse von VC-Geschäftsmodellen<sup>218</sup>. Dies impliziert die Gestaltung von direkten (z.B. Mitgliedsbeiträgen) und indirekten (z.B. Werbeeinnahmen) Finanzierungs- und Erlösmodellen, die Erforschung von ökonomisch-relevanten Anwendungsszenarien sowie in der Folge auch die Analyse der Erfolgsfaktoren<sup>219</sup>. Unter der Annahme, dass es sich bei VC – durchaus in unterschiedlichem Ausmaß – jedoch dem Wesen nach um soziale Gefüge handelt, resultiert hieraus letztendlich der soziologische Bezug. „[...] you have to get down beneath the commercial hype [...] From the beginning, something very different has been brewing online. It has to do with living, with livelihood, with craft, connection, and community.”<sup>220</sup> Somit werden auch diejenigen Geschäftsmodelle erfasst, die einerseits nicht (nur) die ökonomische Zielsetzung (z.B. Gewinnmaximierung) unternehmerischer VC in den Vordergrund rücken, sondern explizit die sozialen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder beachten und entsprechend umsetzen<sup>221</sup>.

---

<sup>217</sup> Vgl. AGRE (1998), S. 88ff.; CLEMENT/PETERS/PREIB (2001), S. 59ff. in Bezug auf HAUSCHILDT/BROCKHOFF (1993); SON/BENBASAT (2007); WU/TSANG (2008), S: 115.

<sup>218</sup> Vgl. ALBY (2008); ARMSTRONG/HAGEL III (1995); BALASUBRAMANIAN/MAHAJAN (2001), S. 110; BULLINGER et al. (2002); FREMUTH/TASCH (2002); HAGEL III (1999); HAGEL III/ARMSTRONG (1997a + b); HUMMEL (2002 + 2005); LECHNER/HUMMEL (2002); LEIMEISTER/BANTLEON/KRCMAR (2002); LEIMEISTER/KRCMAR (2004); LOHSE (2002); NIEMEIER (1998); PANTEN (2005); TAPSCOTT/TICOLL/LOWY (2000). Der Begriff 'Geschäftsmodell' impliziert, dass VC als ein strategisches Mittel zur Erreichung eines Unternehmensziels genutzt werden.

<sup>219</sup> Vgl. z.B. BUGHIN/HAGEL III (2000); BUGHIN/ZEISSER (2001); ENGELKEN et al. (2003); HERSTATT/TIETZ (2005); LEIMEISTER (2005); LEIMEISTER/KRCMAR (2004); LEIMEISTER/SIDIRAS/KRCMAR (2003 + 2006); PORTER/DONTHU (2008); ROTHARMEL/SUGIYAMA (2001); SANGWAN (2005); VOM BROCKE ET AL. (2008); WILLIAMS/COTHREL (2000).

<sup>220</sup> LOCKE (2009), Online-Version ohne Seitenangabe.

<sup>221</sup> Vgl. z.B. LECHNER/HUMMEL (2002). Die Berücksichtigung sozialer Aspekte wird auch unter dem Begriff 'Social Commerce' erfasst (vgl. MÜHLENBECK/SKIBICKI [2007]; REICHWALD/PILLER [2006]; RICHTER/KOCH/KRISCH [2007]). Des Weiteren werden die sozialen Aspekte im Kontext des 'Social Marketing' genutzt, um gemeinnützige Kampagnen zu fördern (vgl. DANN/DANN [1998]).



### 3 Bestandsaufnahme personalwirtschaftlicher Relevanz

In Kapitel 2 wurden nun bereits die Grundlagen Virtueller Gemeinschaften dargelegt und es wurde aufgezeigt, dass sich die sozioökonomische Forschungsperspektive überwiegend an der Entwicklung von allgemeinen und kundenorientierten Geschäftsmodellen orientiert. Aufgrund gegebener praktischer Phänomene wie Internet-basierte Jobbörsen, berufsorientierte soziale Netzwerke und Entwicklungen räumlich verteilter, unternehmensinterner Kommunikation, welche Kommunikationsapplikationen zur Realisierung von VC enthalten können, ist die Annahme gerechtfertigt, dass unterschiedliche VC-Typen auch für die Personalwirtschaft von Relevanz sind.

Die Personalwirtschaft ist mit informationstechnischen Kommunikationsstrukturen verbunden, die sowohl die Ursache als auch das Ergebnis personalwirtschaftlicher Maßnahmen sein können. Diese Kommunikationsstrukturen und die mit ihnen einhergehenden Kommunikationsbeziehungen der Akteure sollten idealerweise mit positiven Konsequenzen verbunden sein, wengleich die bisherige e-HRM Forschung durchaus auch widersprüchliche Konsequenzen der IT im HRM aufzeigen kann<sup>222</sup>. Web-basierte Kommunikationsapplikationen werden nach Einschätzung von Personalexperten zunehmend Einfluss auf personalwirtschaftliche Informations- und Kommunikationsprozesse und somit auch auf personalwirtschaftliche Teilfunktionen, insbesondere auf die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und die Personalführung nehmen, das Potential gilt jedoch noch nicht als ausgeschöpft<sup>223</sup>. Vorteilhaft sind Kostensenkungspotentiale in der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Reisekosten) und Realisierung von Mitarbeiterbindungszielen, welche ihrerseits verringerte Prozesskosten (z.B. geringere Personalbeschaffungskosten durch geringere Fehlzeiten und Fluktuationsraten) bedingen<sup>224</sup>, die Fülle an übermittelbaren Signalen ('rich media'), so dass die Nachteile der räumlichen Trennung der Kommunikationspartner gegenüber der persönlichen 'face-to-face' Kommunikation

---

<sup>222</sup> Vgl. STROHMEIER (2006 + 2009).

<sup>223</sup> Vgl. DGFP (2008); GEIGHARDT (2008); HAGEL III (2007); LAY (2008), S. 32; Martin/Reddington/Kneafsey (2009). Sowie Vorträge im Rahmen des HR-Forums der CeBIT 2008, Hannover.

<sup>224</sup> Vgl. CEDARCRESTONE (2008) in Bezug auf die Vorteile von Oracle Enterprise 2.0 für die Personalwirtschaft.

abgeschwächt werden<sup>225</sup>, die Aneignung von arbeitsbezogenem Wissen und die Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz durch den privaten, auch informellen und sozialen Charakter der Kommunikation<sup>226</sup>, zudem Netzeffekte und die leichte Handhabung<sup>227</sup>, die ihrerseits zu Transaktionskostensenkungen führen können<sup>228</sup>. Leichter Zugang und Handhabung, Aktualität und Umfang der verfügbaren Informationen, weitreichende Kommunikationsnetzwerke und soziales Zugehörigkeitsgefühl können jedoch ebenso Nachteile mit sich bringen. Nachteilig sind die Eigendynamik und die damit verbundenen, eingeschränkten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der, vor allem auch unternehmensexternen, personalwirtschaftlich relevanten Information und Kommunikation ('Verlust der Informationshoheit'<sup>229</sup>), die vom jeweiligen Anwender überwiegend selbst zu leistende Filterung und Bewertung von Informationen, der Aufwand zur Etablierung von sozialen Beziehungen. Für Unternehmen bedeutet dies im Falle von Eigeninitiativen einen nicht zu vernachlässigenden Aufwand, da die Zielsetzung sorgfältig zu bestimmen und zu kommunizieren, eine Position hinsichtlich der gegebenenfalls folgenden Veränderungen hierarchischer und partizipativer Strukturen zu beziehen, der Grad der Steuerungs(absicht) hiernach auszurichten ist und letztendlich den Anwendern Richtlinien bereitzustellen sind. Im Falle unternehmensexterner Initiativen ist eine Wahrnehmung der Existenz emergenter VC<sub>HR</sub> erforderlich, so dass potentielle Risiken frühzeitig eingeschätzt werden können. Dies ist ebenfalls mit Aufwand verbunden. Beispielhaft hierfür sollten die Bedürfnisse der Bewerber und Mitarbeiter erfasst werden, um Kommunikationstrends aufzugreifen und mögliche Beeinträchtigungen des Arbeitgeberimages zu erkennen.

Da sowohl die Vor- als auch die Nachteile der interaktiven Kommunikation offensichtlich, aber schwer messbar sind und für den personalwirtschaftlichen relevanten Kontext lediglich ansatzweise und scheinbar eher praxisorientiert diskutiert werden, ist dies ein Anlass, diesen Trend wissenschaftlich und mit einer ökonomischen Ausrichtung aufzubereiten.

Im Folgenden wird daher nun der Untersuchungsgegenstand expliziert (Kapitel 3.1). Hiernach folgt eine Bestandsaufnahme einschlägiger Literatur (Kapitel 3.2), die dazu dient die vermuteten Relevanzfelder zu bestätigen oder zu widerlegen. Wenngleich dieser Ansatz nicht zu einer abschließenden

---

<sup>225</sup> Vgl. SADOWSKI-RASTER/DUYSTERS/SADOWSKI (2006).

<sup>226</sup> Vgl. ANANDARAJAN/SIMMERS (2004); ORAVEC (2004a).

<sup>227</sup> Vgl. ALBERS (2001), S. 14ff.

<sup>228</sup> Vgl. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987), S. 484; WIRTZ (2002), S. 268.

<sup>229</sup> Siehe auch Kapitel 4.1.2.3.1.

Erfassung des Forschungsfeldes führen kann, so ermöglicht er jedoch mögliche Abgrenzungsschwierigkeiten und Defizite aufzuzeigen und die Entwicklung weiterer Untersuchungsansätze zu fördern.

### 3.1 VC<sub>HR</sub>-Definition

Virtuelle, personalwirtschaftlich relevante Gemeinschaften sind in die bereits genannte sozioökonomische Forschungsperspektive einzuordnen. Sie lassen sich als ein Untersuchungsgegenstand im Kontext der Konzepte zur Virtuellen Personalwirtschaft<sup>230</sup> und des e-HRM erfassen, da sie personalwirtschaftlich relevante Akteure mittels geeigneter Kommunikationsapplikationen zu einem personalwirtschaftlich relevanten Diskurs verhelfen. Das Konzept des e-HRM wird hier als Referenz verwendet, da es definiert als „[...] the (planning, implementation and) application of information technology for both networking and supporting at least two individual or collective actors in their shared performing of HR activities.“<sup>231</sup>, eine umfassende Systematik zur Planung, Umsetzung und Beurteilung von Strukturen und Prozessen zur Durchführung von personalwirtschaftlichen (arbeitsteiligen) Aufgaben mittels IT und elektronischen Medien offeriert. Die Konfigurationselemente (Akteure, Medium, Aktivität) des e-HRM Bezugsrahmens<sup>232</sup> werden im weiteren Verlauf der Arbeit in Verbindung mit den allgemeinen VC-Merkmalen und der noch zu erörternden theoretischen Fundierung aufgegriffen, um das Phänomen der VC<sub>HR</sub> zu beschreiben<sup>233</sup>.

In Anlehnung an allgemeine Definitionen<sup>234</sup> werden VC mit personalwirtschaftlicher Relevanz im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert:

---

<sup>230</sup> Grundsätzlich geht Virtuelle Personalwirtschaft mit dem Ziel einher, durch IT eine Verbesserung personalwirtschaftlicher Prozesse zu erreichen (vgl. HILS/BAHNER [2005]; STROHMEIER [2004]), wobei mehrere, auf bestimmte Aspekte fokussierte Konzepte unterschieden werden können (vgl. GUEUTAL/STONE [2005]; STROHMEIER [2007], S. 20; TORRES-CORONAS/ARIAS-OLIVA [2005]). Zwei bedeutende Varianten sind das Konzept der 'Web-basierten Personalwirtschaft' und das Konzept der 'Virtualisierung der Personalwirtschaft'. Das Konzept der 'Web-basierten Personalwirtschaft' betont die zunehmende Bedeutung von Internet- und Intranet-basierten Applikationen (vgl. RUËL/BONDAROUK/LOOISE [2004]; WALKER [2001]). Das Konzept der 'Virtualisierung der Personalwirtschaft' erfasst die informationstechnische, tendenziell lose Bündelung von unternehmensinternen oder -externen (ausgelagerten) personalwirtschaftlichen Kernkompetenzträgern (vgl. HENEMAN/GREENBERGER [2002]; KABST/STROHMEIER [2006]; LEPAK/SNELL [1998]; SCHOLZ [1995 + 2000, S. 208ff. + 2002a+b]).

<sup>231</sup> STROHMEIER (2007), S. 20. Alternative Definitionen finden sich z.B. bei LENGNICK-HALL/MORITZ (2003); RUËL/BONDAROUK/LOOISE (2004).

<sup>232</sup> Vgl. STROHMEIER (2002 + 2007, S. 21).

<sup>233</sup> Siehe Kapitel 5.1.

<sup>234</sup> Siehe Kapitel 2.2.

*Personalwirtschaftlich relevante VC (VC<sub>HR</sub>) sind Gruppen personalwirtschaftlich relevanter Transaktionspartner, die sich vornehmlich mittels Web-basierter Kommunikationsapplikationen in einem personalwirtschaftlich relevanten Diskurs befinden.*

Unter diese weite Auffassung lassen sich sowohl unternehmensintern als auch sonstige, unternehmensextern initiierte VC fassen. Während im ersten Fall personalwirtschaftliche Maßnahmen bewusst unterstützt werden sollen und VC somit im Rahmen personalwirtschaftlicher Maßnahmen 'instrumentalisiert' werden, können letztere aus Unternehmenssicht als 'emergent' gelten, da sie zwar kein Bestandteil personalwirtschaftlicher Maßnahmen sind, jedoch aufgrund des dort geführten Diskurses zu personalwirtschaftlich bedeutsamen Themen im Relevanzbereich personalwirtschaftlich orientierter Handlungen liegen und Auswirkungen auf die unternehmerische Personalarbeit und Arbeitsbeziehungen bedingen. In beiden Fällen, wenn auch unter unterschiedlichen Bedingungen, sind VC<sub>HR</sub> nicht zwingend unternehmensseitig steuer- oder beeinflussbar, da sie grundsätzlich eine eigene Entwicklungsdynamik aufweisen können. Unternehmen sollten daher auch die Bedürfnisse und Gewohnheiten unternehmensexterner Akteure berücksichtigen, die sowohl negativen, als auch positiven Effekte evaluieren und in die unternehmensseitige Planung integrieren.

Die Bezeichnung 'VC personalwirtschaftlicher Relevanz' begründet sich somit dadurch, dass eine umfassende Bestandsaufnahme nicht auf die unternehmensinterne Kommunikation und explizit steuerbare Beziehungen beschränkt werden sollte. Neben einschlägigen, unternehmensinternen Beziehungen z.B. im Bereich Personalentwicklung und der Personalführung, die sich nicht zuletzt auch aufgrund informationstechnischer Unterstützung der Arbeitsorganisation verändern, sind daher auch unternehmensübergreifende bzw. unternehmensexterne Beziehungen, z.B. virtuelle Bewerbungsgemeinschaften in der personalbeschaffungsrelevanten Phase der Arbeitsplatzsuche sowie unternehmensexterne, virtuelle Mitarbeitergemeinschaften im Kontext der Diskussion und Verhandlung von Arbeitsbedingungen, zu berücksichtigen.

### **3.2 Literaturüberblick**

Der folgende Literaturüberblick hat das Ziel, das vermutete Forschungsfeld der VC<sub>HR</sub> möglichst umfassend abzubilden, indem die vermuteten personal-

wirtschaftlichen Relevanzfelder bestätigt und weitere identifiziert werden<sup>235</sup>. Da die Erörterung der allgemeinen VC-relevanten Forschungsperspektiven bereits ein sehr heterogenes Forschungsfeld ausgewiesen hat, wird vermutet, dass dies – wenn überhaupt von einem existenten Forschungsfeld die Rede sein kann – ebenfalls für den spezifischen personalwirtschaftlichen Kontext der Fall sein wird. Die Definitionsproblematik lässt weiterhin erwarten, dass es bereits bei der Zusammenstellung relevanter Suchbegriffe und im Weiteren bei der Eingrenzung relevanter Beiträge zu erheblichen Abgrenzungsschwierigkeiten kommen kann. Weiterhin resultiert die vermutete Relevanz vornehmlich aus Praxisbeispielen, praxisorientierten Beiträgen sowie konzeptionellen Ansätzen<sup>236</sup>, so dass der Fokus zu Beginn auf einschlägig wissenschaftliche Beiträge gerichtet werden soll. Die Auswahl der Suchbegriffe orientiert sich vordergründig an solchen Bereichen, in denen eine interaktive Kommunikation personalwirtschaftlich relevanter Akteure erforderlich ist. Aus den bisherigen Ausführungen zusammenfassend, sollten Aspekte der Arbeitsorganisation erfasst werden, da sie sowohl Ursache als auch Folge der VC<sub>HR</sub>-Existenz sein können. Weiterhin sind Personalbeschaffung und die Personalentwicklung einschlägig, wobei beide trotz ihrer personalwirtschaftlichen Funktion nicht zwingend auf unternehmensinterne Kommunikationsbeziehungen zu beschränken sind und im Kontext der Personalentwicklung auch Aspekte des Wissensmanagements einbezogen werden können. Die im engeren Sinne beziehungsorientierte Personalführung begründet Kommunikationsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und personalverantwortlichen Vorgesetzten und ist nicht zuletzt von der jeweiligen Arbeitsorganisationsform beeinflusst. In diesem Sinne sollen Begriffe wie Wissen, Zusammenarbeit, Teilnahme und Vertrauen, die sich auf allgemeine VC-Aspekte beziehen und zugleich von personalwirtschaftlicher Relevanz sind, einbezogen werden.

Um letztendlich eine systematische Recherche zu betreiben<sup>237</sup>, wird eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt. Trotz der iterativen Vorgehensweise, werden die Phasen und Ergebnisse im Folgenden nachvollziehbar, zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>235</sup> Vgl. DIEDERICHSEN (2010).

<sup>236</sup> Vgl. Z.B. STROHMEIER (2007), S. 32.

<sup>237</sup> Vgl. z.B. OLIVAS-LUJÁN/ROUSSEAU (2010); ROUSSEAU/MANNING/DENYER (2008). Hier nach zählen zu einem systematischen Literaturüberblick vor allem auch ein erklärtes Ziel, Transparenz, Integration unterschiedlicher Beitragsarten- und Sprachen. Diese Kriterien lassen sich realisieren. Das Kriterium der Reproduzierbarkeit ist allerdings in der durchgeführten Literaturrecherche lediglich eingeschränkt erfüllt, da sich die Ergebnisse der freien Internetsuche aufgrund der Volatilität der Internetbeiträge nicht zwingend reproduzieren lassen.

### 3.2.1 Methodik

Das Ziel der Literaturrecherche ist eine Zusammenstellung möglichst aktueller Beiträge. Da jedoch, wie aus der Entwicklungsgeschichte ersichtlich, Mitte der 1990 Jahre wichtige Impulse in Form der Entwicklung des WWW und des Designs für ökonomische Zwecke ersichtlich sind, soll der Zeitraum von 1995 bis 2010 (heute) berücksichtigt werden. Weiterhin sollen vornehmlich englischsprachige, wissenschaftliche Beiträge in die Übersicht eingehen, um den international zugänglichen Forschungsstand zu erfassen. Ein wichtiges Kriterium bei der Beurteilung der Treffer ist, dass Web-basierte Kommunikationsapplikationen als ein wichtiges konstituierendes Merkmal nicht nur ein methodisches Untersuchungsinstrument, sondern expliziter Bestandteil des Erklärungsziels im Anwendungskontext HRM sind.

Die *erste Stufe* der Literaturrecherche soll somit einem sehr fokussierten Ansatz entsprechen. Um einschlägig wissenschaftliche und international verfügbare Beiträge zu ermitteln, wird die Recherche auf die englischsprachige Beiträge erfassende Datenbank EBSCOhost: Business Source Premier, doppelblind begutachtete Zeitschriften (peer-reviewed academic journal, references available) und die Suchbegriffskombination „Virtual Community“ AND „Human Resources“ (Boolean Research Mode) sowie deren Abkürzungen und Pluralform in Titel oder Abstract beschränkt. Zusätzlich wurde eine Gegenprüfung in personalwissenschaftlichen A-Zeitschriften durchgeführt<sup>238</sup>. Beide Suchvarianten erbrachten gemeinsam lediglich zwei Treffer.

Da durch die genannten Suchkriterien nur zwei Treffer generiert werden konnten, wird in einer *zweiten Stufe* auf dieselbe Datenbank EBSCOhost: Business Source Premier und die dortigen Einstellungen (peer-reviewed academic journal, references available, Titel oder Abstract, Boolean Research Mode) zurückgegriffen, die Auswahl der Suchbegriffe aber erweitert. Angesichts der bereits thematisierten problematischen Begriffsdefinition sowie des bislang nicht ausdrücklich erfassten Forschungsfeldes gilt es eine zweckmäßige Begriffsauswahl zu treffen. Aufgrund der als ursächlich anzusehenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen, wird der Begriff 'Virtual Workplace' recherchiert. Weiterhin werden nun neben dem Begriff 'Virtual Community' einerseits spezifische Kommunikationsapplikationen (forum/discussion board, weblog, chat/instant messaging/virtual world) mit andererseits entweder den zentralen Akteuren (employee, HR-executives,

---

<sup>238</sup> Human Resource Management/HRM, Human Resource Management Journal/HRMJ, International Journal of Human Resource Management/IJHRM, Journal of Human Resources/JHR, gemäß WU Journal Rating 2009.



applicant) oder den funktionalen (recruitment, development+HR, leadership+HR) und verwandten (knowledge+HR, collaboration+HR, participation+HR, trust+HR, career) personalwirtschaftlichen Begriffen kombiniert und in die Recherche eingeschlossen. Die Begriffsauswahl begründet sich durch den interaktiven Kontext der ausgewählten personalwirtschaftlichen Teilfunktionen und deren bereits erwähnte und vermutete Relevanz, während die Teilfunktionen der Personaladministration und -planung sowie Vergütung und Freisetzung aufgrund ihres geringeren persönlichen Interaktionsbezuges bewusst ausgelassen werden. Verwandte Begriffe werden gewählt, weil diese einen auch personalwirtschaftlichen Anwendungsbezug (z.B. knowledge, collaboration, career) als auch einen gestalterischen Bezug (participation, trust) aufweisen. Eine weitere Spezifikation wird in dieser Stufe als nicht zweckmäßig erachtet, da sie die Komplexität erhöht, während die Resultate ungewiss sind.

Es wird bereits in dieser Stufe deutlich, dass die Begriffsauswahl und die Selektion einschlägiger Beiträge mit erheblichen Abgrenzungsschwierigkeiten verbunden sind. Zum einen ist es aufgrund deren Heterogenität nicht möglich, personalwirtschaftlich relevante Beiträge aus der umfassenden VC-Forschung anderer Anwendungsbereiche systematisch heraus zu filtern. Zum anderen liegt es auch nicht im Rahmen dieser Arbeit, die umfassende Forschung zu den einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen systematisch auszuwerten. Darüber hinaus besteht das Problem, dass einige personalwirtschaftlich relevante Begriffe (z.B. development, trust) im Zusammenhang mit VC eher auch der Gestaltung und dem Management derselben oder anderen Forschungsfeldern zugeordnet werden können, weswegen in diesen Fällen die Suchkombination die Spezifikation 'human resource (HR)' enthält, um unter Inkaufnahme einer starken Einschränkung die Selektion zu beschleunigen und die Resultate zu evaluieren. Gemäß der oben genannten Zielsetzung ist daher ein hier angemessen erscheinendes Mittelmaß auf dem Kontinuum zwischen einer zu engen und einer zu weiten Begriffsauswahl zu wählen. Die 2. Stufe beschränkt sich somit auf Begriffe, die anhand der bisherigen Ausführungen als relevant erachtet werden. Defizite dieser Stufe können durch eine modifizierende dritte Stufe ausgeglichen werden, die zudem Aufschluss über weitere Relevanzfelder geben kann. Dies erscheint letztendlich notwendig, da trotz der erweiterten Suchbegriffe eine lediglich kleine Trefferanzahl realisiert werden konnte.

Die geringe Trefferzahl der zweiten Stufe zeigt an, dass entweder der Literaturbestand in dem vermuteten Forschungsfeld vorläufig als sehr klein eingeschätzt werden muss oder der gewählte Ansatz zu eng konzipiert wurde. Um gleichzeitig weitere Treffer in den vermuteten Relevanzfeldern zu

erzielen und weitere Relevanzfelder zu ermitteln, wird in einer *dritten Stufe* auf eine systematische Suche in der genannten Datenbank zugunsten einer freien Internet-Suche (Google Scholar) und Schneeballmethodik verzichtet. Die Recherche orientiert sich weiterhin an den genannten Suchbegriffen, ist jedoch weniger einschränkend, da allgemeine VC-Literatur gesichtet und zudem Beiträge in Konferenzbänden (proceedings) berücksichtigt werden. Dieser erweiterte Rechercheansatz geht mit einer mangelnden Reproduzierbarkeit der Ergebnisse und mit einer Selektivität einher, die sich zwar stets an einem engen HRM und IT-Bezug der Forschungsbeiträge orientiert, letztendlich aber aufgrund der Methodik nicht zu einer abschließenden Erfassung der Forschungsbeiträge in diesem Feld führen kann. Dies kann aufgrund des gegenwärtigen Mangels an einer systematischen Erfassung augenscheinlich sehr heterogener Ansätze und der damit einhergehenden unmöglichen initialen Abgrenzung des Forschungsfeldes auch nicht das Ziel sein. Dies wiederum bekräftigt den eher offenen Ansatz der Evaluierung des vermuteten Forschungsfeldes.

Um diesem Ansatz weiter zu folgen, werden die als einschlägig erachteten Beiträge in einer *vierten Stufe* in eine kontextuelle Diskussion integriert, die über den engen internationalen, wissenschaftlichen Ansatz auch landesspezifische, deutschsprachige sowie praxisorientierte Literatur einbezieht. Hier finden auch diejenigen Beiträge Berücksichtigung, die in der zweiten Stufe zwar als wissenschaftliche Beiträge identifiziert wurden, aufgrund der praxisorientierten Ausrichtung der Publikation (z.B. Academy of Management Executive, Information Management Journal, Business Strategy Review) jedoch dort ausgeschlossen wurden.

### 3.2.2 Ergebnisse

Aufgrund der Methodik ist das Ergebnis keine abschließende Erfassung einschlägiger Beiträge, sondern muss als initiale Bestandsaufnahme des Forschungsfeldes bewertet werden. Die gewählten Suchbegriffskombinationen schränken das Ergebnis derart ein, dass eine bereits vertiefte Forschung in einzelnen Teilbereichen nicht auszuschließen und das Ergebnis insbesondere auch kontextuell zu diskutieren ist. **Abbildung 6** zeigt die Übersicht der gewählten Methodik sowie die Trefferliste der Stufen eins bis drei.

Zeitraum: 1995-2010				
Stufe	Basis	Suchbegriffe	Treffer: erzielt/einschlägig	
1	a) EBSCOhost: Business Source Premier, Peer-reviewed Academic Journal, References Available, Titel or Abstract, Boolean Research Mode b) Gegenprüfung: Screening A-Journals (HRM, HRMJ, IJHRM, JHR)	'Virtual Community' + 'Human Resource'	a) 1/1 b) 1/1	EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009) VALENTINE et al. (2010)
2	EBSCOhost: Business Source Premier, Peer-reviewed Academic Journal, References Available, Titel or Abstract, Boolean Research Mode	Erweiterung der Suchbegriffskombinationen aus Stufe 1 um spezifische Kommunikationsapplikationen, Akteure, funktionale und verwandte HR-Begriffe	99/7	AKKIRMAN/HARRIS (2005) ANDERSON (1999) CORTINI (2009) [EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009)] FAIRBANK/SPANGLER/WILLIAMS (2003) SHAW/SCHUEFELE/CATALANO (2007) WARISSE TURNER et al. (2006)
3	Freie Suche: Google Scholar; Schneeballsystem; Berücksichtigung von Konferenzbeiträgen (proceedings)	Nicht detailliert spezifizierbar. Orientierung an Stufe 2 sowie Recherche anhand frei recherchierter VC- und e-HRM-Literatur		ARDICHVILI (2008) BIRCHALL/GIAMBONA (2007) BOCK et al. (2008) CHO et al. (2005) ETTINGER et al. (2008) KAHAI et al. (2007) LAUMER et al. (2008) PARKER et al. (2004) PLISKIN/ROMM (1997) QUAN-HAASE et al. (2005) STOCKER/TOCHTERMANN (2008) TARAS/GESSER (2003) WIESENFIELD et al. (2001)
4	Freie Suche: Google Scholar; Schneeballsystem	Vertiefte Diskussion in Bezugnahme auf den Kontext und unter Einbezug auch deutschsprachiger, praxisorientierter Literatur		

Abbildung 6: Methodik und Trefferliste der Literaturrecherche.

Aus der spezifischen Literaturrecherche der Stufen eins bis drei resultieren somit insgesamt einundzwanzig personalwirtschaftlich relevante Beiträge.

Achtzehn der Beiträge sind in wissenschaftlichen Zeitschriften veröffentlicht<sup>239</sup>, drei stammen aus Tagungsbänden<sup>240</sup>. Die relativ geringe Anzahl an Beiträgen in Tagungsbänden, deren Einschluss die Trefferquote deutlich erhöhen sollte, ist insofern unerwartet, da internationale Konferenzen<sup>241</sup> VC in ihrem Tagungsprogramm berücksichtigen. Allerdings ist dies jedoch nicht unerklärlich, da die diesbezüglichen (Mini-)Tracks sich insbesondere auf soziale Aspekte, Marketing und Handel sowie Erfolgs- und Gestaltungsfaktoren beziehen. Hinsichtlich der Herkunftsverteilung ist die deutliche Mehrheit der Beiträge amerikanisch-kanadischen Ursprungs (N=12), gefolgt von Beiträgen aus Europa (N=7) und des Asien-Pazifik-Raumes (N=3)<sup>242</sup>. Die zeitliche Verteilung zeigt eine chronologische, wenn auch nicht kontinuierliche Zunahme der Beitragsanzahl, wobei über fünfzig Prozent der Beiträge den Zeitraum von 2007-2010 entstammen.

**Abbildung 7** listet die als einschlägig identifizierten Beiträge auf. Die Merkmale Erklärungsziel, theoretische und methodische Fundierung sowie Implikationen für Praxis und Forschung stellen grundlegende Beurteilungskriterien wissenschaftlicher Beiträge dar, werden somit als zweckmäßig für eine Erfassung des vermuteten Forschungsfeldes erachtet und dienen hernach als Diskussionsgrundlage.

---

<sup>239</sup> Vgl. AKKIRMAN/HARRIS (2005); ANDERSON (1999); ARDICHVILI (2008), BIRCHALL/GIAMBONA (2007); BOCK/NG/SHIN (2008); CHO/TRIER/KIM (2005); CORTINI (2009); EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009); FAIRBANK/SPANGLER/WILLIAMS (2003); KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007); PARKER/ARTHUR/INKSON (2004); PLISKIN/ROMM (1997); QUAN-HAASE/COTHREL/WELLMAN (2005); SHAW/SCHUEFELE/CATALANO (2007); TARAS/GESSER (2003); VALENTINE ET AL. (2010); WARISSE TURNER ET AL. (2006); WIESENFELD/RAHGURAM/GARUD (2001).

<sup>240</sup> Vgl. ETTINGER/WILDEROM/VAN DICK (2008); LAUMER/ECKHARDT/WEITZEL (2008); STOCKER/TOCHTERMANN (2008).

<sup>241</sup> Z.B. International Conference on Communities and Technology (C&T), Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Americas Conference on Information Systems (AMCIS).

<sup>242</sup> Diese Verteilung bezieht sich auf den Tätigkeitsort der Autoren. Der Beitrag von PARKER ET AL. (2004) wurde aufgrund der Angabe Neuseeland/USA doppelt gezählt.

Autor	Erklärungsziel	Theorie	Methode	Implikationen
Akkirman/ Harris 2005 (j) USA	Mitarbeiterzufriedenheit im Virtual Workplace	keine	Fallstudie (N=86)  Korrelations- und Varianzana- lyse (ANOVA)	P: Zufriedenheit und Erfolg des Virtual Work- place hängt entschei- dend von Strategie und Maßnahmen ab  F: kulturelle Aspekte, Effekte der Implemen- tierung und Entwicklung der Unternehmensper- formance
Anderson 1999 (j) USA	Model PE-relevanter Internet-basierter Appli- kationen	keine	Konzeptionell	P: Verbesserung der PE durch lernerzentrierte und interaktive Internet- basierte Maßnahmen  F: Lerner- und In- strukturen-Typen sowie Effekte auf die PE- Organisation
Ardichvili 2008 (j) USA	Erfolgsfaktoren von vCoPs als kollektive Lernmethoden am Arbeitsplatz	keine	Konzeptionell	P: Beachtung von Framework, zur Teil- nahmeförderung  F: Anwendung von activity theory und situated cognition theory
Birchall/ Giambona 2007 (j) England	Unternehmensübergrei- fende Virtual Learning Communities für SME Managers	keine	Konzeptionell	P: VC sind ein praktikab- les Lernmittel angesichts zeitlicher, finanzieller und räumlicher Restrik- tionen  F: Vertrauenslevel und Vertrauensentwicklung
Bock et al. 2008 (j) Singapore	Einfluss von VC- Leadership auf die Moti- vation und Loyalität zum Unternehmen	OSU lea- dership theory	Studie (N=92)  PLS	P: VC-Management sollte verschiedenen Führungsstile beachten  F: Leadership in Blended Communities sowie weitere Einflussfaktoren und Auswirkungen

Autor	Erklärungsziel	Theorie	Methode	Implikationen
Cho et al. 2005 (j) Korea	Einfluss von IM auf berufsbezogene Beziehungen	keine	Studie (N=137) Interviews (N=13) Social network analysis	P: Nützlichkeit von IM für berufsbezogene Beziehungen F: Hierarchische und kulturelle Aspekte
Cortini 2009 (j) Italien	Herausforderungen, Optionen und Risiken von Weblogs im Kontext von Corporate Social Performance (CSP)	Bezug auf CSP-Framework	Konzeptionell	P: Reflektion von Blogging Policies F: Wahrnehmung von Blogging Policies und Attitudes der Unternehmen durch Mitarbeiter; Einfluss auf die Mitarbeiterbindung
Ebner et al. 2009 (j) Deutschland	VC-Konzept eines unternehmensübergreifenden Ideenmanagementsystems	keine	Fallstudie Action Research	P: Relevanz für R&D und HR-Prozesse, Teilnahmeanreize setzten und Stakeholder an der Entwicklung beteiligen F: Voraussetzungen, Struktur, Konsequenzen und weitere Anwendungsfelder
Ettinger et al. 2008 (p) Niederlande/ Deutschland/ Österreich	Partizipationsfaktoren in Career Communities	keine	Fallstudie (N=1) Interviews (N=6) Ethnographie	P: Beziehungsorientierte Designempfehlungen für Personalbeschaffungsplattformen F: keine
Fairbank et al. 2003 (j) USA	Interaktive Foren als Bestandteil von Employee Suggestion Management Systems (ESMS)	VIE-Theorie	Konzeptionell	P: Ablösung traditioneller, Ideenmanagementsysteme F: Pilot-Implementierung und Evaluierung des ESMS
Kahai et al. 2007 (j) USA	Teamarbeit in VW	keine	Konzeptionell	P: Impuls für Gestaltungsempfehlungen F: Impuls für Forschung

Autor	Erklärungsziel	Theorie	Methode	Implikationen
Laumer et al. 2008 (p) Deutschland	Personalbeschaffung in VW	keine	Studie (N=9.679) Deskriptive Statistik Fallstudie (N=1)	P: VC/VW-bezogene Empfehlungen für Personalbeschaffungsstrategie F: Länderspezifische VW-Nutzungsmuster
Parker et al. 2004 (j) Neuseeland/USA	Career Community Konzept	keine	Fallstudie (N=3) Q-methodology (ICCS)	P: keine F: Weitere Aspekte (Identität, Erfolg, Unterstützung) und Konzepte (unternehmensexterne Beziehungen)
Pliskin/Romm 1997 (j) Israel	VC Entwicklung während eines Streiks	keine	Fallstudie (N=1) Inhaltsanalyse	P: keine F: Inter- und intraorganisatorische IT-Nutzung, kulturelle Faktoren und ethische Aspekte
Quan-Haase et al. 2005 (j) Kanada	IM-unterstützte Zusammenarbeit	keine	Studie (N=27) Interviews (N=10) Textanalyse (Nvivo)	P: Beachtung von 'Sichtbarkeits-Tools' in der VC-Gestaltung F: Erweiterung des Social Translucence of Technology (STT) Framework
Shaw et al. 2007 (j) USA	Auswirkungen von IM auf unternehmensinterne Kommunikation	keine	Explorative Studie (N=78) Logfile Analyse, Deskriptive Statistik	P: Ergänzung zu traditionellen Kanälen, erhöhte Präsenzwahrnehmung, dadurch effektivere Kommunikation und Produktivitätssteigerung F: Produktivitätshemmnisse der IM-Nutzung
Stocker/Tochtermann 2008 (p) Österreich	Weblog-Nutzung in SMEs	keine	Fallstudie (N=1) Deskriptive Statistik Experiment Studie (N=40)	P: Werbung und Inhalt sind primäre Erfolgsfaktoren F: Impuls für Forschung

Autor	Erklärungsziel	Theorie	Methode	Implikationen
Taras/ Gesser 2003 (j) Kanada/ USA	"Greedy Associates" (GA) Phänomen	keine	Konzeptionell	P: VC sollten Beachtung finden F: keine
Valentine et al. 2010 (j) USA	Ethische Aspekte der Personalfreisetzung aufgrund von Blogging- Aktivitäten	Bezug auf Integra- tive Social Contract Theory	Explorative Studie (N=401), Regressions- und Varianzana- lyse (ANOVA)	P: Festlegung von fairen Blogging-Standards F: Ethischer Aspekte in weiteren Blogging- Szenarien
Warisse Turner et al. 2006 (j) USA	Zusammenhang zwischen Mediennutzung (Virtual Presence) und Leistungs- beurteilung	Bezug auf Social Influence Theory; Media Richness	Studie und Interviews (N=88), Hierarchische Regression,	P: Sorgfältige Bestim- mung der Mediennut- zungs-Richtlinien F: weitere organisatori- sche, mediale und leistungsbewertungsbe- zogene Faktoren
Wiesenfeld et al. 2001 (j) USA	Soziale Aspekte des Virtual Workplace	keine	Studie (N=250) Regressionsana- lyse	P: Soziale Unterstützung fördert Identifikation mit dem Unternehmen, hierzu sollte auch in ausgefeilte IT investiert werden F: Identifikation mit Unternehmen im Kon- text von Virtual Work- places

Abbildung 7: Literaturüberblick.<sup>243</sup>

### 3.2.3 Diskussion

Die Übersicht zeigt sehr unterschiedliche Erklärungsziele. Die Beiträge weisen gemessen an der Bandbreite der Suchbegriffe zwar eine relativ geringe Anzahl, trotzdem aber eine inhaltliche Heterogenität auf. Die vermutete Relevanz in den ausgewählten personalwirtschaftlich relevanten Feldern – Personalbeschaffung (N=4)<sup>244</sup>, Personalentwicklung (N=5)<sup>245</sup>, Personalführung

<sup>243</sup> j=journal, p=proceedings, P=Praxis, F=Forschung

<sup>244</sup> Vgl. EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009); ETINGER/WILDEROM/VAN DICK (2008); LAUMER/ECKHARDT/WEITZEL (2008); PARKER/ARTHUR/INKSON (2004).



(N=6)<sup>246</sup>, unternehmensinterne Kommunikationsstruktur/Arbeitsorganisation (N=5)<sup>247</sup>, Arbeitsbeziehungen (N=2)<sup>248</sup> – kann somit bestätigt werden.

Weiterhin ist insgesamt ein Defizit hinsichtlich der theoretischen Fundierung zu erkennen. Lediglich zwei Beiträge verwenden eine explizite Theorie<sup>249</sup>, während drei weitere zumindest Bezug auf einzelne ausgewählte Modelle und Theorien nehmen<sup>250</sup>. Nichtsdestotrotz zeichnen sich auch alle anderen Beiträge durch einen fundiert wissenschaftlichen Ansatz aus, da sie ihren Ausführungen einen themenspezifischen Literaturüberblick voranstellen und in eklektischer Form einschlägige Konzepte zur Formulierung ihrer Forschungsfragen und Hypothesen heranziehen.

Auch die Betrachtung der angewandten Methodik bekräftigt die Vermutung eines eher explorativen Charakters der Forschung. Zwei Drittel der Beiträge gründen ihre Ergebnisse auf qualitative und quantitative Studien unterschiedlicher Art und Auswertung. Jedoch stellen drei dieser Beiträge ihre Forschung explizit als explorativ und aktionsorientiert dar<sup>251</sup> und ein Drittel der Beiträge ist gänzlich konzeptionell und gibt daher insbesondere Anlass für weiteren Forschungsbedarf.

Die Mehrheit der Beiträge verweist schließlich auf Implikationen sowohl für die Praxis als auch für die Forschung. Diese äußern sich in der Betonung der Relevanz und konkreten Empfehlungen für die praktische Vorgehensweise als auch in konkreten Untersuchungsaspekten und Theorievorschlägen für weitere Forschung. Die Minderheit der Beiträge gibt keine Anregungen für die Praxis<sup>252</sup> bzw. keine oder nur sehr allgemeine Hinweise für die Forschung<sup>253</sup>.

Diese sehr allgemeine Diskussion soll im Folgenden inhaltlich vertieft werden. Hierzu erfolgt, wie in der methodischen Vorgehensweise bereits

---

<sup>245</sup> Vgl. ANDERSON (1999); ARDICHVILI (2008); BIRCHALL/GIAMBONA (2007); FAIRBANK/SPANGLER/WILLIAMS (2003); PARKER/ARTHUR/INKSON (2004).

<sup>246</sup> Einschließlich Mitarbeiterbindung, ethischer Aspekte und Richtlinienbestimmung. Vgl. AKKIRMAN/HARRIS (2005); BOCK/NG/SHIN (2008); CORTINI (2009); VALENTINE ET AL. (2010); WARISSE TURNER ET AL. (2006); WIESENFELD/RAHGURAM/GARUD (2001).

<sup>247</sup> Vgl. CHO/TRIER/KIM (2005); KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007); QUAN-HAASE/COTHTREL/WELLMAN (2005); SHAW/SCHUEFELE/CATALANO (2007); STOCKER/TOCHTERMANN (2008).

<sup>248</sup> Vgl. PLISKIN/ROMM (1997); TARAS/GESSER (2003).

<sup>249</sup> Vgl. BOCK/NG/SHIN (2008); FAIRBANK/SPANGLER/WILLIAMS (2003).

<sup>250</sup> Vgl. CORTINI (2009); VALENTINE ET AL. (2010); WARISSE TURNER ET AL. (2006).

<sup>251</sup> Vgl. EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009); SHAW/SCHUEFELE/CATALANO (2007); VALENTINE ET AL. (2010).

<sup>252</sup> Vgl. PARKER/ARTHUR/INKSON (2004); PLISKIN/ROMM (1997).

<sup>253</sup> Vgl. ETTINGER/WILDEROM/VAN DICK (2008); KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007); STOCKER/TOCHTERMANN (2008); TARAS/GESSER (2003).

erwähnt, eine kontextuelle Diskussion unter Bezugnahme auf die genannten Beiträge als auch auf ein frei recherchiertes, erweitertes Literaturspektrum. Um dies inhaltlich zu systematisieren, werden die bereits herausgestellten, personalwirtschaftlichen Relevanzfelder aufgegriffen, wobei auch hier wiederum Abgrenzungsschwierigkeiten berücksichtigt werden müssen. Das weite VC-Anwendungsfeld und die so dargelegte kontextuelle Diskussion gehen mit einer Überschreitung des im engen Sinne personalwirtschaftlichen Fokus einher, offerieren jedoch gleichzeitig einen breiten Ausblick auf forschungsrelevante Teilbereiche.

### 3.2.3.1 Relevanzfeld E-Recruitment

Die Personalbeschaffung ist ein zentraler Bestandteil der Personalwirtschaft, mit dem Ziel möglichst effizient und effektiv die geplante Anzahl an angemessenen qualifizierten Mitarbeitern auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und einzustellen. Die Personalbeschaffungsstrategie sollte hierbei zeitgemäß informationstechnische Entwicklungen sowie unternehmensexterne Aktivitäten seitens der Bewerber oder Personalvermittler berücksichtigen.

E-Recruitment, im weitesten Sinn verstanden als die informationstechnische Unterstützung personalbeschaffungsrelevanter Prozesse, ist ein bereits etabliertes Forschungsfeld<sup>254</sup>. Nach einer weiten Auffassung ist e-Recruitment nicht nur eine informations- und kommunikationstechnische Unterstützung der Personalbeschaffungsfunktion, sondern ein umfassender, über die Unternehmensgrenzen hinausgehender Ansatz, der die Einbeziehung von unternehmensexternen Faktoren erfordert<sup>255</sup>. Hiernach beeinflusst insbesondere die allgemein zunehmende Internetnutzung – sowohl seitens der Bewerber als auch der Unternehmen – das informationstechnische Potenzial für personalwirtschaftliche Zwecke, so dass ergänzende Personalbeschaffungsmedien sowie neue personalbeschaffungsrelevante Ansätze (Internet-gestützte Suche

---

<sup>254</sup> Vgl. STROHMEIER (2007), S. 24f.

<sup>255</sup> Vgl. HOLM (2009).

nach passiven Kandidaten, Internet-gestütztes 'Background Checking'<sup>256</sup>, Internet-gestützte Bewerber-Beziehungsmanagement<sup>257</sup>), bedeutungsvolle Elemente des Personalbeschaffungsprozesses geworden sind<sup>258</sup>. Das Spektrum reicht hierin von der Personalwerbung (Employer Branding)<sup>259</sup>, über die Bewerberansprache und Bewerberbindung bis hin zur Bewerber(vor)auswahl<sup>260</sup>.

Die informationstechnischen Anwendungen im Kontext des e-Recruitment umfassen die Erfassung und Bearbeitung von personalbeschaffungsrelevanten Daten (Bewerber, Bewerbung, Stelle, Medium), die Bereitstellung von Informationen (über das Unternehmen, die ausgeschriebene Stelle, den Bewerber) sowie die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Bewerbern und den unternehmensseitigen Vertretern. Die Kommunikation zwischen den genannten Akteuren kann durch den schon als traditionell einzustufenden E-Mail-Dienst und durch einseitige Web 2.0 Applikation (z.B. Podcast und RSS Feed), aber insbesondere auch durch dialogorientierte Web 2.0 Applikationen wie Webforum, Weblog und Webchat, die Bestandteil der Web-basierten Personalbeschaffungsmedien sein können, realisiert werden. Eine besondere Berücksichtigung in der Betrachtung der Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Anspruchsgruppen erfahren dabei auch Szenarien, die mobile Endgeräte einschließen<sup>261</sup>.

---

<sup>256</sup> Auch Profiling, Reference Check, Employee Due Diligence. Nach einer in 2006 durchgeführten gemeinschaftlichen Befragung des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und des Magazins Wirtschaftswoche nutzen 28% der befragten Personaler (N=300) das Internet, um fachliche und persönliche Informationen über Bewerber zu gewinnen. Ebenfalls ca. 1/3 der Befragten bestätigten, dass sie einzelne Kandidaten aufgrund der Internetinformationen nicht weiter im Bewerbungsprozess berücksichtigt hätten (vgl. BDU [2006]). Das die Internet-basierte Eigendarstellung nicht nur für Bewerber, sondern auch für Topmanager sowohl persönlich als auch im Auftrag ihres Unternehmens (Unternehmensreputation) von Bedeutung ist, bestätigt eine Studie aus dem Jahr 2007 der LAB Personalberatung (vgl. LAB [2007]).

<sup>257</sup> Das Applicant (auch Candidate) Relationship Management kann als Bestandteil eines umfassenden Talent Relationship Management (TRM) Ansatzes aufgefasst werden (vgl. DIERICHSSEN [2008]; JÄGER/JÄGER [2004]; RICHTER/STÄHLER [2002]; STROHMEIER [2008], S. 212).

<sup>258</sup> Vgl. BECK (2002); CAPELLI (2001); HÜNNINGHAUSEN (2002); KÖHLER (2000); LAUMER/ECKHARDT/VON WESTARP (2009); LIEVENS/HARRIS (2003); MONSTER.CH (2009).

<sup>259</sup> Vgl. BACKHAUS (2004); BECK (2008b); BERTHON/EWING/HAH (2005); FRANK/GIESEN (2004); SCHILLER GARCÍA (2006).

<sup>260</sup> Vgl. DIERCKS (2008); JÄGER/JÄGER/FRICKENSCHMIDT (2007); KONRADT/SARGES (2003); LIEVENS/HARRIS (2003); VISWESVARAN (2003).

<sup>261</sup> Vgl. JÄGER (2008); JÄGER/MESER (2007).

Personalbeschaffungsmedien im Kontext des e-Recruitment sind die Unternehmensinternetseite<sup>262</sup>, ein stark zunehmendes Angebot an virtuellen Jobbörsen<sup>263</sup> sowie eine hierzu vergleichsweise geringe Anzahl an virtuellen Jobmessen<sup>264</sup>. Auf Unternehmensinternetseiten können Rubriken mit bewerbungsrelevanten Informationen über das Unternehmen, die Stelle und die Bewerbungsmodalitäten, Onlinebewerbungsformulare sowie Kommunikationsmöglichkeiten und (interaktive) Dienste zur (spielerischen) Selbsteinschätzung und/oder Bewerbervorauswahl ('Recruitment')<sup>265</sup> verortet werden. Virtuelle Jobbörsen und virtuelle Jobmessen dienen der Stellenvermittlung und bieten Dienstleistungen sowohl für Stellensuchende als auch für Stellenanbieter an. Zu den zentralen Dienstleistungen gehören die Möglichkeiten der Präsentation und Informationsbereitstellung als auch Recommending- und Matching-Dienste. Darüber hinaus finden sich Applikationen zur unternehmensexternen Kommunikation zwischen den Bewerbern sowie zwischen Bewerbern und Unternehmensvertretern. Kommunikations- und Community-Funktionen ermöglichen in praktischer Hinsicht den Informationsaustausch und die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls für die Teilnehmer und wirken sich in strategischer Hinsicht auch auf den Erfolg von virtuellen Jobbörsen aus<sup>266</sup>. Während in (zweidimensionalen) virtuellen Jobbörsen als Kommunikationsapplikationen überwiegend Webforen und Weblogs eingesetzt werden, kommen in (dreidimensionalen) virtuellen Jobmessen, denen das Konzept virtueller Welten zugrunde liegt, visuell unterstützte Webchats zum Einsatz. Zur Realisierung von virtuellen Jobmessen stehen, abgesehen von der Eigenentwicklung, Angebote von Personaldienstleistern<sup>267</sup> oder zweckungebundene virtuelle Welten<sup>268</sup> zur Verfügung.

---

<sup>262</sup> Vgl. PERBIT (2008).

<sup>263</sup> Vgl. SCHILLER GARCÍA (2006), S. 48. Eine Übersicht über Jobbörsen unterschiedlicher Kategorien findet sich unter <http://www.stellenboersen.de/stellenboersen> (Stand Juni 2009). Mit der Zunahme an virtuellen Jobbörsen geht ein wachsendes Angebot spezieller Jobsuchmaschinen einher, z.B. <http://www.icjobs.de/>, <http://www.jobworld.de/>, <http://www.kimeta.de/>, <http://www.realmatch.com/>. Jobsuchmaschinen zeichnen sich durch eine sehr einfach gehaltene Suchmaske auf der Einstiegsseite aus. I.d.R. ist lediglich die Eingabe von Beruf(swunsch) und Ort erforderlich. Als Suchergebnis wird eine Liste von Ausschreibungen präsentiert, die den angegebenen Kriterien entsprechen. Die ergänzenden Dienste der Suchmaschine können sehr unterschiedlich sein, so z.B. Informationen über Arbeitgeber, aber auch die Speicherung von Such-Favoriten in einem persönlichen Account.

<sup>264</sup> Vgl. HOFMANN (2003), S. 229.

<sup>265</sup> Vgl. DICK (2002); DIERCKS (2008).

<sup>266</sup> Vgl. ETTINGER/WILDEROM/VAN DICK (2008), S. 114.

<sup>267</sup> Z.B. <http://www.jobfair.de/>.

<sup>268</sup> Z.B. <http://secondlife.com/>.

Letztere stellen somit ebenfalls ein Personalbeschaffungsmedium dar, das einerseits die Präsentationsmöglichkeiten des Unternehmens erweitern und andererseits den Zugang zu bestimmten Zielgruppen ermöglichen kann<sup>269</sup>.

VC nehmen weiterhin eine besondere Rolle im Aufbau von bewerbungsrelevanten Beziehungen im Kontext von Bewerber-Beziehungsmanagement-Konzepten ein. (Virtuelle) soziale Netzwerke schließen i.d.R. neben einschlägigen Netzwerkfunktionalitäten (Profilgenerator, Verzeichnis) Web-basierte Kommunikationsapplikationen in ihr Angebot ein, werden insbesondere von jüngeren Generationen adoptiert und können deren Arbeitsplatzsuche unterstützen, indem sie der Entscheidungsfindung dienen<sup>270</sup>. Unternehmensseitig können auch unternehmensübergreifende, gemeinschaftsorientierte Anwendungen mit der Intention des Wissensaustauschs und der Innovationsförderung die Personalbeschaffungsfunktion unterstützen, indem hierin angemessen qualifizierte Personen identifiziert und angesichts einer späteren Beschäftigung kontaktiert werden können<sup>271</sup>.

Im Vorfeld der Personalbeschaffung, ebenso aber auch im Kontext der Personalentwicklung, finden sich Formen der Karriereberatung. Web-basierte, idealerweise multimediale Kommunikationsapplikationen sind ein Trend in der Karriereberatung (Online Career Counseling), der sich informationstechnische Entwicklungen zunutze macht, um den Mediennutzungsgewohnheiten der Bewerber Rechnung zu tragen<sup>272</sup>. Karriereberatung stellt weiterhin eine spezielle Form des e-Mentoring dar. Hierunter sind ebenfalls vermehrt beziehungs- und gemeinschaftsorientierte Ansätze zu fassen, die die typische Zweierbeziehung zwischen Mentor und Mentee aufweichen und sowohl die informelle Karriereplanung als auch formelle Formen der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung unterstützen können<sup>273</sup>. Letztendlich erweitern somit unterschiedliche Formen von 'Career Communities' die auch unternehmensexternen, gemeinschaftsorientierten Informations- und Kommunikations- und Entwicklungsoptionen für Bewerber und Neuorientierter<sup>274</sup>.

Zusammenfassend zeigt dies, dass es im Kontext des e-Recruitment vielfältige Ansätze zur Erweiterung der (beziehungsorientierten) Kommunikationsmöglichkeiten der relevanten Akteure gibt und somit die VC-Relevanz in diesem Bereich gegeben und entsprechend zu beachten ist.

---

<sup>269</sup> Vgl. LAUMER/ECKHARDT/WEITZEL (2008).

<sup>270</sup> Vgl. BECK (2008a); GRANOVERTER (1995).

<sup>271</sup> Vgl. EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009).

<sup>272</sup> Vgl. LEWIS/COURSOL (2007).

<sup>273</sup> Vgl. ENSHER/HEUN/BLANCHARD (2003).

<sup>274</sup> Vgl. ETTINGER/WILDEROM/VAN DICK (2008); PARKER/ARTHUR/INKSON (2004).

### 3.2.3.2 Relevanzfeld E-Development und Wissensmanagement

Die Personalentwicklung beinhaltet ein Spektrum an Maßnahmen, die die Vermittlung und Förderung von Mitarbeiterqualifikationen unterstützen, so dass persönliche und unternehmerische Ziele verwirklicht werden können<sup>275</sup>. Angesichts der Relevanz der Wissensvermittlung in diesem Kontext aber auch von Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsorganisation, der Medienutzung und des Informationsverhaltens der Mitarbeiter sollten hier auch Aspekte des Wissensmanagements Beachtung finden.

Informationstechnische Entwicklungen eröffnen auch für die Personalentwicklung neue Möglichkeiten, die in 'virtuelle Personalentwicklungskonzepte' eingehen können<sup>276</sup>. VC finden hier Eingang in der Wissensvermittlung (e-Learning, Wissensmanagement<sup>277</sup>) und somit in der Aus- und Weiterbildung<sup>278</sup>. Sie ergänzen die organisatorische Wissensvermittlung im Allgemeinen sowie im Besonderen bestehende und neu zu gestaltende Web-basierte Lernumgebungen oder Learning Management Systeme (LMS)<sup>279</sup> in ihrer Kooperations- und Kommunikationsfunktion<sup>280</sup>. Die Steigerung der Interaktivität<sup>281</sup> und des sozialen Kontextes<sup>282</sup> sind dabei ebenso wichtige Aspekte der neuen Lernformen wie die situationsbezogene Anwendung<sup>283</sup> und die Berücksichtigung unterschiedlicher, auch generationsbedingter Lerntypen<sup>284</sup>. „Im Kontext der Aus- und Weiterbildung hat das Konzept der Online Community an Bedeutung zugenommen, um die Qualität von online Kursen sowie die Attraktivität Internet-basierter Lernumgebungen zu erhöhen und der Gefahr der Vereinsamung des einzelnen Lernenden (und der damit zusammenhängenden Drop-Out Quote) entgegenzuwirken.“<sup>285</sup> Durch VC

<sup>275</sup> Vgl. OECHSLER (2006), S. 478; WEBER (1999), S. 126ff.

<sup>276</sup> Vgl. DAHNKE (2005).

<sup>277</sup> Sowohl E-Learning als auch Wissensmanagement sind Elemente der Personalentwicklung (vgl. DGFP [2008], S. 22). Obwohl das Wissensmanagement als ein eigenes Forschungsfeld betrachtet werden kann (vgl. z.B. NORTH [2005]; PROBST/RAUB/ROMHARDT [2006]) und zudem einen engen Bezug zum Organisationsmanagement aufweist, soll es an dieser Stelle Berücksichtigung finden, da die Wissens(management)bausteine der Wissensvermittlung und die Fähigkeit der Wissensnutzung wichtige Bestandteile der Zielsetzungen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sind.

<sup>278</sup> Vgl. LAY (2008), S. 30; PAPROTNY (2007).

<sup>279</sup> Vgl. STROHMEIER (2008), S. 247ff.

<sup>280</sup> Vgl. ANDERSON (1999); LEIMEISTER/KRCMAR (2002); STOCKER/TOCHTERMANN (2008); WINKLER/MANDL (2004).

<sup>281</sup> Vgl. RIVA (2001), S. 148.

<sup>282</sup> Vgl. HASAN/CRAWFORD (2007), S. 246.

<sup>283</sup> Vgl. LAVE/WENGER (1991); PAPROTNY (2007).

<sup>284</sup> Vgl. KAPP (2007).

<sup>285</sup> SEUFERT (2002), S. 18.

lassen sich die räumlichen und zeitlichen Restriktionen der Wissensvermittlung verringern. Es erfolgt die Bündelung von Informationen, Meinungen und Erfahrung vieler Einzelpersonen, so dass in der Summe neues Wissen generiert werden kann<sup>286</sup>. Bezogen auf Arbeitsgruppen steigt mit dem Grad der Wissensspezifität und der Verwendbarkeit des spezifischen Wissens der Nutzen für die Gruppe<sup>287</sup>, negative Effekte (z.B. Trittbrettfahrerverhalten) lassen sich jedoch auch im virtuellen Kontext nicht ausschließen. Dreidimensionale Virtuelle Welten bieten weitere Vorteile. Einerseits stellt die Existenz eines Avatars eine visuelle Qualität der persönlichen Darstellung bereit, die im Gegensatz zu einer Videokonferenz eine besondere Wahrung der Intimsphäre ermöglicht. Andererseits stellt die 3D-Umgebung nicht nur den Raum für die Wissensvermittlung dar, sondern kann explizit in das Lernszenario einbezogen werden.

Im Kontext des unternehmensexternen und unternehmensinternen Wissensmanagements werden VC oftmals spezifisch als Knowledge Communities (KC) bezeichnet<sup>288</sup>. In einer weiten Auffassung, die über die Bezeichnung 'KC' im Sinne der sozialen Wissensgemeinschaft oder in technischer Hinsicht über die Nutzung einzelner Kommunikationsapplikation hinausgeht, werden KC gleichgesetzt mit informationstechnischen Wissensportalen, die unterschiedliche Medienalternativen zur aufgabenspezifischen Medienwahl hinsichtlich der Schaffung, Vermittlung, Speicherung und Bewertung von Wissen bereitstellen<sup>289</sup>. Neben der Informationsbereitstellung ist die Informationsvermittlung und somit auch die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil der KC<sup>290</sup>. Ebenfalls gebräuchlich als Bezeichnung für Formen des kollektiven (organisatorischen) Lernens ist der Begriff der CoP<sup>291</sup>. In beiden Fällen impliziert auch hier die Verwendung des Community-Begriffes, dass sich durch die spezifische Mediennutzung die Elemente der Wissensvermittlung und des sozialen Austausches nicht mehr unmittelbar voneinander trennen lassen<sup>292</sup>.

---

<sup>286</sup> Vgl. z.B. SUROWIECKI (2005).

<sup>287</sup> Vgl. BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF (2001), S. 329.

<sup>288</sup> Vgl. BEINHAEUER (2004); BEINHAEUER et al. (1999); SCHMIDT (2000); WINKLER/MANDL (2004), S. 15ff.; YAMAZAKI (2004). Seltener ist die Bezeichnung 'Communities of Knowing' (vgl. BOLAND/TENKASI [1995]; HUSTAD [2004]).

<sup>289</sup> Vgl. NÖHR (2002); ORAVEC (2004b); WAGNER/BOLLOJU (2005).

<sup>290</sup> Vgl. VAN DEN HOOFF et al. (2003).

<sup>291</sup> Vgl. ARDICHVILI (2008); CHIU/HSU/WANG (2006); DAVENPORT/HALL (2002), S. 209; FAHEY/VASCONCELOS/ELLIS (2007); NORTH/Franz/LEMBKE (2004); SCHREYÖGG (2006), S. 552; YAMADA (2004).

<sup>292</sup> Vgl. DI NORCIA (2002); QUAN-HAASE/COTHREL (2003).

In Analogie zur unternehmensinternen Wissensvermittlung zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens bzw. zwischen den Mitarbeitern und unternehmensinternen Dozenten kann auch eine unternehmensexterne, berufsbezogene Wissensvermittlung zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen erfolgen. VC eignen sich somit z.B. zur Realisierung von unternehmensübergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen für Manager von klein- und mittelständischen Unternehmen, die nur über begrenzte Ressourcen verfügen<sup>293</sup>. Insbesondere unternehmensexterne Konstellation werden auch als 'Career Communities' bezeichnet<sup>294</sup>.

Ein weiterer Spezialfall des Wissensmanagements, der abgesehen von seiner Relevanz für Produktentwicklung und Innovationen auch mit (personal-)administrativen und vergütungsorientierten Aspekten, aber auch mit Mitarbeitermotivation und -entwicklung einhergeht, ist das betriebliche Vorschlagswesen oder Ideenmanagement<sup>295</sup>. Dies kann sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern gestaltet, in die personalspezifischen Prozesse und Systeme integriert<sup>296</sup> und letztendlich auch durch interaktive Kommunikationsapplikationen ergänzt werden<sup>297</sup>.

Insgesamt zeigt sich die VC auch im Kontext des e-Development als relevant, da sie als ein adäquates Mittel erscheint, um den räumlich getrennten Lernenden und Informationssuchenden einen sozialen Kontext und zeitnahe, situationsbezogene Informationen zu vermitteln.

### 3.2.3.3 Relevanzfeld E-Leadership

Der Zweck der Personalführung ist die zielgerichtete Beeinflussung der Mitarbeiter zur Erhöhung der Arbeitseffizienz, so dass sich diese positiv im Unternehmenserfolg niederschlägt<sup>298</sup>. Aufbauend auf strukturellen Steuerungsmechanismen (z.B. Unternehmenshierarchie, Unternehmenskultur, Ausgestaltung von Arbeitsplatz und Kommunikationsstrukturen), stellt die Personalführung die Beziehungsebene zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter dar, in der Vertrauen, Wertschätzung und Engagement wichtige Aspekte der Motivation darstellen<sup>299</sup>.

---

<sup>293</sup> Vgl. BIRCHALL/GIAMBONA (2007).

<sup>294</sup> Vgl. DEFILLIPPI/ARTHUR/PARKER (2003); PARKER/ARTHUR/INKSON (2004).

<sup>295</sup> Auch Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Employee Suggestion Management.

<sup>296</sup> Vgl. EBNER/LEIMEISTER/KRCMAR (2009).

<sup>297</sup> Vgl. FAIRBANK/SPANGLER/WILLIAMS (2003).

<sup>298</sup> Vgl. OECHSLER (2006), S. 353.

<sup>299</sup> Vgl. BARON/KREPS (1999), S. 95ff.; STOCK-HOMBURG (2008), S. 700; WEBER (1999), S. 135ff.



Das Relevanzfeld e-Leadership subsummiert im Folgenden verschiedene Aspekte, die mit der unternehmensinternen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern im Allgemeinen und hinsichtlich der Koordination von Arbeitsaufgaben und Motivation zur Leistungsbereitschaft im Besonderen einhergehen.

In Form der Arbeitsorganisation<sup>300</sup>, welche eine Grundlage für die Durchführung von personalwirtschaftlichen Teilfunktionen darstellt, ist das Organisationsmanagement mit der Personalwirtschaft verknüpft<sup>301</sup>. Trends der Globalisierung und informationstechnischen Entwicklung können gleichzeitig Ursache als auch Auswirkung von gesellschaftlichen Veränderungen und veränderten Organisationsstrukturen im Allgemeinen<sup>302</sup> sowie der räumlich verteilten Arbeitsorganisation im Besonderen (Virtual Office/Workplace)<sup>303</sup> sein. Diese Entwicklung geht mit neuen Anforderungen an und Möglichkeiten für die personalwirtschaftlich relevanten, unternehmensinternen und -externen, Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen einher<sup>304</sup> und beeinflusst somit auch die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern<sup>305</sup>.

Die informationstechnische Unterstützung der Personalführung wird im englischen Sprachgebrauch als 'e-Leadership' bezeichnet und ist „[...] a social influence process mediated by AIT [Advanced Information Technology] to produce a change in attitudes, feeling, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations.“<sup>306</sup>. Durch räumlich getrennte Arbeitsformen und die (zumindest teilweise) IT-gestützte Kommunikation innerhalb des Unternehmens ergeben sich neue Anforderungen an die Führungskräfte und ein an die Mediennutzung angepasstes Führungsverhalten gegenüber Teleworkern und Virtual Teams. Traditionelle Beziehungsmuster verändern sich, direkte Einflussmöglichkeiten in Form hierarchischer Weisungs- und Kontrollmöglichkeiten werden gemindert und

---

<sup>300</sup> Z.B. Definition von Stellen und Arbeitsplatzmodellen, Zuschreibung von Aufgaben, Definition von Arbeits- und Kommunikationsabläufen, Modelle zur Handhabung von expliziten und impliziten Wissensbeständen der Mitarbeiter.

<sup>301</sup> Vgl. z.B. SCHREYÖGG (2006).

<sup>302</sup> Vgl. z.B. KASPER-FUEHRER/ASHKANASY (2004); PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2003); SHAPIRO/VARIAN (1999).

<sup>303</sup> Vgl. z.B. BREMER (1998); HOPFENBECK (2002), S. 481ff.; LINNENKOHL (1998); SCHOLZ (2002b); WELLMAN et al. (1996).

<sup>304</sup> Vgl. z.B. ALLMENDINGER/HAMANN (2008); BEINHAEUER/THOMAS (2001); JÄCKEL/RÖVEKAMP (2005), S. 91; LABROSSE (2007); RAYBOURN/KINGS/DAVIES (2003), S. 92.

<sup>305</sup> Vgl. ENSHER/HEUN/BLANCHARD (2003); HOFMANN/REGNET (2003); MÜLLER (2008).

<sup>306</sup> AVOLIO/KAHAI/DODGE (2000), S. 617.

Beziehungsorientierung, Überzeugungskraft und hinreichend flexible Führungsmethoden gewinnen an Bedeutung<sup>307</sup>. Das Bedürfnis der Mitarbeiter nach sozialen Kontakten und Zugehörigkeit nimmt in räumlich verteilten Arbeitsformen zu und sollte von den Führungskräften berücksichtigt werden, um eine hinreichende Mitarbeiterbindung zu erreichen<sup>308</sup>. Unter Einbezug unterstützender, vertrauensbildender Maßnahmen, etwa Fürsprache der Unternehmensleitung, Anpassung des Arbeitsplatzes, soziale und technische Unterstützung, kann auch im Virtual Workplace eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden<sup>309</sup>. Die reziproke Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften trägt dabei wesentlich dazu bei, die Arbeitsmoral und emotionale Bindung zu stärken<sup>310</sup>. Web-basierte Kommunikationsapplikationen, ihrerseits ein zentrales VC-Element, werden daher auch auf ihre Effekte für unternehmens- und beschäftigungsorientierte Beziehungen untersucht. Hierbei wird allgemein die Nützlichkeit von Weblogs<sup>311</sup> und Chats (Instant Messaging<sup>312</sup> und Virtual Worlds<sup>313</sup>) bekräftigt. Gestaltungsempfehlungen werden dahingehend abgegeben, dass Werbung und Inhalte wichtige Erfolgsfaktoren darstellen<sup>314</sup> und die Bereitstellung von gemeinschaftsunterstützenden 'Presence-Awareness'-Funktionen zu einer effizienteren Kommunikation und somit auch zu einer Leistungssteigerung führt<sup>315</sup>.

Informationstechnische Entwicklungen gelten somit nicht nur als Ursache für veränderte Anforderungen an die Personalführung dar, sondern stellen gleichzeitig auch Mittel zur Bewerkstelligung der neuen Anforderungen bereit. Unternehmensinterne VC können dazu beitragen Personalführungsaufgaben zu realisieren, indem die fachliche, vor allem aber auch die soziale, bedürfnisorientierte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vollzogen wird. Des Weiteren können Führungskräfte die Existenz von unternehmensinternen Mitarbeiter-Communities gutheißen oder initiieren, um indirekt positive Effekte der Mitarbeiterbindung zu erzielen. Unternehmensinterne VC können auch die Kommunikation zwischen personalverantwortlichen Führungskräften unterstützen, indem diese dort Anregungen und Feed-

---

<sup>307</sup> Vgl. AVOLIO/KAHAI (2003); BOCK/NG/SHIN (2008); CASCIO (2000); JACKEL/ZILLIEN (2005); KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007), S. 62; KONRADT (2004), S. 21f.

<sup>308</sup> Vgl. WIESENFELD/RAGHURAM/GARUD (2001), S. 214.

<sup>309</sup> Vgl. AKKIRMAN/HARRIS (2005).

<sup>310</sup> Vgl. CHEUK (2009).

<sup>311</sup> Vgl. STOCKER/TOCHTERMANN (2008).

<sup>312</sup> Vgl. CHO/TRIER/KIM (2005); QUAN-HAASE/COTHREL/WELLMAN (2005).

<sup>313</sup> Vgl. KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007).

<sup>314</sup> Vgl. STOCKER/TOCHTERMANN (2008).

<sup>315</sup> Vgl. QUAN-HAASE/COTHREL/WELLMAN (2005); SHAW/SCHUEFELE/CATALANO (2007).

back für ihre Führungsaufgabe sowie Beiträge zur eigenen Motivation austauschen können. Auch unternehmensexterne VC können die Personalführung insofern beeinflussen, als dass Führungskräfte Erfahrungen im Umgang mit Web-basierten Medien sammeln und diese mitunter auch ihre persönlichen Führungseigenschaften (idealerweise positiv) verändern<sup>316</sup>.

Da weder die emergente noch die strategisch-initiierte VC ein Selbstläufer zur Unterstützung von personalwirtschaftlich relevanten Beziehungsstrukturen ist, sollte eine sorgfältige Abschätzung von Richtlinien erfolgen, um positive Effekte zu forcieren. Obwohl VC in unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Relevanzfeldern existent sind, obliegt es in besonderer Weise auch den personalverantwortlichen Führungskräften die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Unternehmen abzuwägen, um proaktiv an der Erarbeitung, Kommunikation und Durchsetzung von angemessenen medienbezogenen Richtlinien mitzuwirken<sup>317</sup>, hierdurch der veränderten Kommunikationskultur und deren Einfluss auf die Unternehmensreputation gerecht zu werden<sup>318</sup>, Vorbehalte zu mindern, Benachteiligung von Mitarbeitern in der Leistungsbeurteilung zu verhindern, ethische und legale Risiken zu begrenzen, Leistungsanreize zu geben und Mitarbeiterbindung zu stärken<sup>319</sup>.

Personalverantwortliche Führungskräfte sind auch angehalten ethische Aspekte ihrer VC-bezogenen Personalentscheidungen zu berücksichtigen. Entscheidungen über Personalfreisetzung aufgrund von Blogging-Aktivitäten der Mitarbeiter ('Doocing') können einen negativen Einfluss auf die Mitarbeiter-Wahrnehmung des Arbeitgeberimages im Allgemeinen und der Unternehmensethik im Besonderen haben. Es ist daher auch mit negativen Konsequenzen für die Leistungsbereitschaft und die Mitarbeiterbindung zu rechnen, da anzunehmen ist, dass Mitarbeiter die von ihnen als negativ wahrgenommenen Erfahrungen – auch über VC – publizieren.<sup>320</sup>

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass es Wechselwirkungen zwischen der VC-Existenz und der Personalführung gibt.

### 3.2.3.4 Relevanzfeld Arbeitsbeziehungen

Obwohl die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen als eigenständige Disziplin anzusehen ist, korreliert sie mit der Personalwirtschaft und sollte in eine systematische Erfassung von VC<sub>HR</sub> eingehen. Die Kommunikation zwischen

---

<sup>316</sup> Vgl. IBM (2007c); REEVES et al. (2007).

<sup>317</sup> Vgl. z.B. URBACZEWSKI/JESSUP (2003).

<sup>318</sup> Vgl. GORRY/WESTBROOK (2009).

<sup>319</sup> Vgl. ROSS JR. (2005); WARISSE TURNER ET AL. (2006); WILKINS (2007).

<sup>320</sup> Vgl. CORTINI (2009); VALENTINE et al. 2010.

(unternehmensexternen) Mitarbeitern kann mit der Intention eine bessere Verhandlungsposition zu erzielen einhergehen und sich somit auch ohne den formalen Zusammenschluss in einer Arbeitsnehmervertretung auf Vergütungs- und Entwicklungsverhandlungen auswirken (Greedy Associates Phänomen). Aufgrund der über den Personalbeschaffungsprozess hinausgehenden Bedeutung der Verhandlungsoptionen, wird dieser Aspekt der VC<sub>HR</sub> im Kontext der Arbeitsbeziehung diskutiert.

Die politisch-rechtlichen Bedingungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen (Industrial Relations) finden ihren Ausdruck unter anderem in der Gemeinschaftsbildung der jeweiligen Anspruchsgruppen mit dem Ziel, die jeweilige Position effektiver vertreten zu können<sup>321</sup>. In besonderer Weise lassen sich hier neue Konzepte und Formen von Arbeitnehmergemeinschaften aufzeigen.

IT erweitert die Möglichkeiten der Einflussnahme auf Arbeitsbeziehungen<sup>322</sup>. Im Allgemeinen ergeben sich neue Möglichkeiten der kostengünstigen Information, Kommunikation und Kollaboration von organisierten und vor allem auch von unorganisierten Arbeitnehmern<sup>323</sup>. Im Besonderen bieten sich Optionen zum Vertragsabschluss<sup>324</sup> und zur Neugestaltung von Gewerkschaften und ihren Diensten in Zeiten sinkender Mitgliederzahlen, wie es sich im privaten Sektor der US-amerikanischen Wirtschaft darstellt<sup>325</sup>. Dieser Trend, Veränderungen insbesondere in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und der Mitgliederstruktur durch informationstechnische Medien aufgreifen zu können, gilt auch für die deutsche Gewerkschaftsarbeit<sup>326</sup>. Hierbei stellt gerade die Möglichkeit der Neuorientierung und Neugestaltung von bestehenden Gewerkschaftsstrukturen eine Gegenmaßnahme zu den negativen Implikationen der informationstechnischen Entwicklungen für bestehende Gewerkschaftsstrukturen (geänderte Anforderungen in Anbetracht neuer Arbeitsformen, Substitution gewerkschaftlicher Aktivitäten durch unter-

---

<sup>321</sup> Vgl. OECHSLER (2006), S. 58f.

<sup>322</sup> Vgl. TARAS/BENNETT (2003); DIEDERICHSEN (2006), Strohmeier (2007).

<sup>323</sup> Vgl. BAILEY (2004); SCHONEBOOM (2011); TARAS/GESSER (2003). Die Begriffe 'Gripe Board' und 'Complaint Site' (elektronische Beschwerdebretter/-seiten) bezeichnen VC in denen Interessengruppen (z.B. Kunden oder Mitarbeiter) ihre Unzufriedenheit artikulieren. Im personalwirtschaftlichen Kontext sind dies Bewerber, Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter, die sich über die Arbeitsbedingungen von Branchen, einzelnen Unternehmen oder Führungskräften austauschen (z.B. greedyassociates, kmartsucks, mybossucks). Hierdurch kann Druck auf die Arbeitgeber ausgeübt werden.

<sup>324</sup> Vgl. BURGESS/WARING (2006).

<sup>325</sup> Vgl. BENNETT/TARAS (2002); FREEMAN (2004), S. 3.

<sup>326</sup> Vgl. WEBELS (2003), S. 333ff.

nehmensinterne Kommunikationsstrukturen, Verwässerung gewerkschaftlicher Zielsetzungen<sup>327</sup>) dar. Eine proaktive Handlungsweise der Gewerkschaften bietet sich an, um ein 'E-Union'-Konzept zu entwickeln und mit alternativen, IT-gestützten arbeitsbeziehungsrelevanten Organisationen und Dienstleistungsangeboten weiterhin konkurrieren zu können<sup>328</sup>. „[...] the internet offers unions great opportunities to improve services and attract members because it bridges the gap between an increasingly heterogeneous and individualistic work-force and the collective activity and solidarity that lies at the heart of trade unions. If, because of organizational rigidities, unions fail to exploit the opportunities of the web, we expect other organizations – internet recruitment firms, occupational associations, ethnic or gender-based groups – to do so.“<sup>329</sup>

Neben dem Angebot sonstiger VC-relevanter Dienste (z.B. Verzeichnisse, Umfragen, Ergebnisberichte), stützen sich sowohl einige Gewerkschaften als auch alternative, individuelle arbeitsbeziehungsrelevante Initiativen zur Ausübung ihrer Interessen auf Kommunikationsapplikationen (z.B. E-Mail, Webforum, Weblog, Webchat, im gewerkschaftlichen Kontext subsummiert unter der Bezeichnung 'E-Voice')<sup>330</sup>. Ob jedoch ausgewählte Anwendungsbeispiele unter die enge Begriffsauffassung dieser Arbeit fallen<sup>331</sup> und als VC interpretiert werden können, bleibt im Einzelfall zu prüfen. Fallbeispiele zeigen, dass die Nutzung moderner Kommunikationsapplikationen erfolgt und diese den arbeitsbeziehungsrelevanten Diskurs forcieren können<sup>332</sup>.

“Support groups and networks emerge almost spontaneously today, enabling groups to organize a challenge to powerful leaders, who in the past could keep such individuals separated and disorganized.”<sup>333</sup> Das Ziel arbeitsbeziehungsrelevanter VC ist die Vernetzung und der Austausch von Gleich-

---

<sup>327</sup> Vgl. CHAISON (2005); NEWMAN (2005).

<sup>328</sup> Vgl. DIAMOND/FREEMAN (2002).

<sup>329</sup> DIAMOND/FREEMAN (2002), S. 570.

<sup>330</sup> Vgl. GREER (2002); NEWMAN (2005); PINNOCK (2005); PLISKIN/ROMM (1997); STEVENS/GREER (2005).

<sup>331</sup> Siehe Kapitel 2.2.

<sup>332</sup> Vgl. BIBBY (2004); FIORITO (2005); PINNOCK (2005); SCHONEBOOM (2011); STEVENS/GREER (2005). PINNOCK (2005, S. S. 461ff.) beschreibt den erfolgreichen American Federation of Government Employees (AFGE, AFL-CIO Mitglied) UnionBlog. FIORITO (2005) betont die Notwendigkeit der IT Nutzung. STEVENS/GREER (2005, S. 444+446) hingegen konstatieren die rückläufige Nutzung von Kommunikationsapplikationen ('E-Voice') und führen dies auf eine allgemeine Teilnahmslosigkeit der Gewerkschaftsmitglieder zurück. SCHONEBOOM (2011) zeigt den Einfluss von Weblogs auf die Medienpräsenz und Diskussion von nachteiligen Arbeitsbedingungen.

<sup>333</sup> AVIOLO/KAHAI (2002), S. 328.

gesinnten (potentiellen Bewerbern, gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeitern), um Einfluss auf die Arbeitsbeziehung, respektive die Arbeitsbedingungen zu nehmen<sup>334</sup>. Die durch VC veränderten Informationsmöglichkeiten beeinflussen somit sowohl einzelne Aspekte der Arbeitsbedingungen (Vergütung und Personalentwicklung)<sup>335</sup> als auch grundsätzlich die Machtverhältnisse der Arbeitnehmer-Arbeitgeberbeziehung zugunsten der Arbeitnehmer<sup>336</sup>.

Unternehmen sind daher angehalten, diesen Trend unternehmensexterner Mitarbeiter-Communities zu beachten. Zu berücksichtigen ist weiterhin, inwieweit diese per se unternehmensexternen Tendenzen Einfluss auf die unternehmensinternen, arbeitsbeziehungsrelevanten Kommunikationsstrukturen zwischen Mitarbeitern aber auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften haben. Traditionelle, hierarchische und autoritäre Führungsmodelle müssen in diesem Kontext reflektiert<sup>337</sup> und gegebenenfalls durch anforderungsspezifische, partizipative Strukturen ersetzt werden<sup>338</sup>.

---

<sup>334</sup> Vgl. FREEMAN (2004), S. 5ff.

<sup>335</sup> Vgl. PLISKIN/ROMM (1997); TARAS/GESSER (2003), S. 9.

<sup>336</sup> Vgl. CAPELLI (2001), S. 143.

<sup>337</sup> Vgl. LOCKE (2009).

<sup>338</sup> Vgl. JÄCKEL/RÖVEKAMP (2005), S. 111.

## 4 Theoretische Fundierung

Nachdem nun bereits das VC-Phänomen sowie dessen personalwirtschaftliche Bedeutung erläutert wurden, folgt in diesem Kapitel die theoretische Fundierung der hier beabsichtigten Diskussion. Nach erfolgter Begründung der Theoriwahl und Fruchtbarkeitsvermutung der Theorieanwendung, werden im ersten Abschnitt (Kapitel 4.1) die Grundlagen der Transaktionskostentheorie dargestellt. Im zweiten Abschnitt (Kapitel 4.2) werden bisherige Ansätze der Transaktionskostentheorie-Anwendung zur Analyse der Personalwirtschaft vorgestellt und der Übertrag der Theorie auf das Untersuchungsobjekt vorgenommen.

Die rudimentär existente VC<sub>HR</sub>-Forschung<sup>339</sup> zeichnet sich nebst ihrem Entwicklungscharakter vor allem durch einen Mangel an theoretischer Fundierung aus. Die umfangreiche allgemeine VC-Forschung hingegen stützt sich auf eine Vielzahl von Theorien. Eine Zuordnung einzelner Theorien zu einer spezifischen Betrachtungsperspektive (informationstechnisch/gestalterisch, soziologisch, ökonomisch) ist aufgrund der Multidisziplinarität des Untersuchungsobjektes schwierig und auch nicht zwingend zweckmäßig. Oftmals kommen eklektische Ansätze zur Anwendung, um der Multidisziplinarität zu entsprechen. Um dennoch die Übersichtlichkeit einschlägiger Theorien zu erhöhen, ist es möglich, eine Unterscheidung zwischen dem sozio-technologischen sowie dem sozio-technologisch-ökonomischen Ansatz zu treffen. Im ersten Fall werden vornehmlich Social Network Theorie<sup>340</sup>, Small World Theorie<sup>341</sup>, Social Capital Theorie<sup>342</sup>, Social Cognitive Theorie<sup>343</sup> und Social Penetration Theorie<sup>344</sup> angewendet, um die Notwendigkeit der Einbettung von IT in soziale Strukturen zu betonen<sup>345</sup>, um das Sozialkapital virtueller im Vergleich zu physischen Gemeinschaften zu erforschen<sup>346</sup>, um Einflussfaktoren auf soziales Engagement<sup>347</sup> und den

---

<sup>339</sup> Siehe Kapitel 3.2.

<sup>340</sup> Vgl. GRANOVETTER (1973).

<sup>341</sup> Vgl. MILGRAM (1967).

<sup>342</sup> Vgl. BECKER (1993); BOURDIEU (1986); COLEMAN (1988); LIN et al. (2001); PUTNAM (1995).

<sup>343</sup> Vgl. BANDURA (1986).

<sup>344</sup> Vgl. ALTMAN/TAYLOR (1973).

<sup>345</sup> Vgl. HUYSMAN (2004).

<sup>346</sup> Vgl. DANIEL et al. (2003)

<sup>347</sup> Vgl. BLANCHARD/HORAN (1998); KAVANAUGH et al. (2003).

Informationsaustausch<sup>348</sup> zu erklären. Des Weiteren können Theorien der Social Presence<sup>349</sup> und Social Translucence of Technology<sup>350</sup> dazu beitragen, das VC-Design in Bezug auf seine Möglichkeiten zur Schaffung sozialer Signale, z.B. Sichtbarkeit, Wahrnehmung, Rechenschaft und sozialer Kontext der Mitglieder zu untersuchen<sup>351</sup>. Im zweiten Fall, d.h. in Ergänzung der ökonomischen Perspektive, wird der Einfluss von Nutzerverhalten und Medien-eigenschaften auf den an der Akzeptanz und Nutzung gemessenen Erfolg der VC im Speziellen bzw. dem Unternehmenserfolg im Allgemeinen betrachtet. GUPTA/KIM (2007) verwenden verhaltensorientierte Theorien<sup>352</sup> in Verbindung mit dem Technology Acceptance Model (TAM)<sup>353</sup>, um affektive und kognitive Einflussfaktoren auf die Mitgliederbindung zu untersuchen. LIN (2008) wendet das IS Success Model<sup>354</sup> an, um Systemeigenschaften und soziale Faktoren zu identifizieren, die die Loyalität der Mitglieder beeinflussen, welche ihrerseits als Indikator für den Erfolg zu werten ist. Weiterhin werden der Uses and Gratifications Approach<sup>355</sup>, Theorien der Medienwahl<sup>356</sup> und die Adaptive Structuration Theorie<sup>357</sup> angewendet, um die Mediennutzung im Allgemeinen<sup>358</sup> sowie deren aufgaben- und kontextspezifischen Effekte im Besonderen<sup>359</sup> zu untersuchen.

Insgesamt kommen somit vor allem verhaltens-, netzwerk- und medienorientierte Theorien zur Anwendung. Obwohl auch die ökonomische Analyse befürwortet wird<sup>360</sup> und es vereinzelt Verweise auf Transaktionskosten-Effekte gibt<sup>361</sup>, werden ökonomische Theorien im engeren Sinne bislang nicht verwendet. Dies ist verwunderlich, da insbesondere aus der Unternehmensperspektive und unter der Annahme, dass VC als Institutionen inter-

---

<sup>348</sup> Vgl. CHIU et al. (2006); MCLURE WASKO/FARAJ (2005); POSEY et al. (2010).

<sup>349</sup> Vgl. SHORT/WILLIAMS/CHRISTIE (1976).

<sup>350</sup> Vgl. ERICKSON/KELLOGG (2000).

<sup>351</sup> Vgl. RAYBOURN et al. (2003).

<sup>352</sup> Theory of Reasoned Action nach FISHBEIN/AJZEN (1975) und das Model des Attitude-to-Behavior Process nach FAZIO/POWELL/WILLIAMS (1989).

<sup>353</sup> Vgl. VENKATESH et al. (2003).

<sup>354</sup> Vgl. DELONE/MCLEAN (2003).

<sup>355</sup> Vgl. BLUMLER/KATZ (1974).

<sup>356</sup> Vgl. DAFT/LENGEL (1984); DENNIS/VALACICH (1999).

<sup>357</sup> Vgl. DESANCTIS/POOLE (1994); ORLIKOWSKI (2000).

<sup>358</sup> Vgl. SANGWAN (2005).

<sup>359</sup> Vgl. AVOLIO/KAHAI/DODGE (2000); BOLAND/TENKASI (1995); KAHAI/CARROLL/JESTICE (2007).

<sup>360</sup> Vgl. BALASUBRAMANIAN/MAHAJAN (2001).

<sup>361</sup> Vgl. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987); STIEGLITZ (2008) und WU/TSANG (2008) in Bezug auf virtuelle Gemeinschaften sowie GULATI/NOHRIA/ZAHEER (2000) und WU (2008) im Bezug auf physische Gemeinschaften.



pretierbar sind<sup>362</sup>, die Untersuchung von Austauschbeziehungen, Machtbeziehungen und Handlungsmöglichkeiten, respektive der damit einhergehenden (Transaktions-)Kosten, von Interesse ist. Die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) liefert hierzu Erklärungsansätze und es erscheint lohnenswert dieses Theoriepotential ergänzend zu den bereits etablierten Ansätzen in der VC-Forschung zu nutzen.

Dieser Arbeit wird daher die Fruchtbarkeitshypothese der Transaktionskostentheorie-Anwendung zugrunde gelegt. Hierbei wird angenommen, dass VC<sub>HR</sub> Institutionen sind, die personalwirtschaftliche Transaktionen unterstützen. Weiterhin besteht die Annahme, dass die Existenz der VC<sub>HR</sub> damit begründet werden kann, dass sie gegenüber alternativen Institutionen Transaktionskosten-Vorteile aufweist.

Gestützt wird diese Theoriwahl erstens durch die betriebswirtschaftlichen Anwendungsspielräume der Transaktionskostentheorie, die ökonomisch- bzw. effizienzorientierte Erklärungsansätze personalwirtschaftlicher Fragestellungen ermöglichen, zweitens durch das grundsätzliche Potential der Übertragbarkeit auf den Untersuchungsgegenstand sowie drittens durch die Anpassungsfähigkeit der Theorie. Die Wahl der Transaktionskostentheorie erfolgt somit aus drei Gründen:

- Ökonomisch orientierte Analyse personalwirtschaftlich relevanter Phänomene,
- Erklärungsansatz für die Entstehung von VCHR im Sinne einer Institution zur Absicherung von personalwirtschaftlich relevanten Austauschprozessen,
- Anpassungsfähigkeit der Theorie.

Neue Kommunikationstechnologien und im Besonderen daher auch VC scheinen ein besonderes transformatives Potenzial zu besitzen<sup>363</sup>. Da ihre Existenz augenscheinlich in der Lage ist, unternehmensinterne und -externe Organisations- und Kommunikationsstrukturen zu verändern, z.B. in Form neuer Geschäftsmodelle, ist *die ökonomische Analyse* eine logische Konsequenz. Gleiches sollte sodann auch für personalwirtschaftlich relevante Strukturen gelten, denn neben den oft als entscheidend angesehenen verhaltensorientierten Aspekten (z.B. Machtbeziehungen) spielen auch Effizienzüberlegungen eine bedeutende Rolle<sup>364</sup>. Zu analysieren ist, ob sich

---

<sup>362</sup> Vgl. STIEGLITZ (2008), S. 11.

<sup>363</sup> „[...] one of the reasons researchers [...] are fascinated with electronic communication technology is that it clearly has long-term transformative potential.“, KIESLER (1997), S. xiii.

<sup>364</sup> Vgl. hierzu z.B. WILLIAMSON (1984), S. 100ff.

durch die Existenz von VC<sub>HR</sub> im Vergleich zu herkömmlichen Strukturen eine Verbesserung der Kosten-Nutzen-Relation einstellt. Obwohl auch *Nutzeffekte* nicht unberücksichtigt bleiben, lenkt die Transaktionskostentheorie das Augenmerk vor allem auf die durch die Abwicklung der Austauschprozesse entstehenden *Transaktionskosten*. Ob diese durch die Existenz der VC<sub>HR</sub> gesenkt oder erhöht werden, gilt es zu prüfen. Anzumerken ist bereits hier, dass durch die Effizienzperspektive verhaltensorientierte Aspekte, in Form der Koordinations- und Motivationsfunktion der Institution, nicht ausgeschlossen werden.

Im Vergleich zu den weiteren theoretischen Ansätzen der NIÖ, bietet sich die Transaktionskostentheorie in besonderer Weise an, da sie die Transaktion und die mit ihr einhergehenden Kosten anstelle von Verfügungsrechten (Theorie der Verfügungsrechte) und Transaktionspartnern (Principal-Agent-Theorie) in das Zentrum der Betrachtung stellt<sup>365</sup>. Die transaktionsorientierte Betrachtung entspricht dem Wesen der VC, durch deren Existenz Austauschbeziehungen (Transaktionsbeziehungen) zwischen den Mitgliedern geschaffen werden. Im Falle der Transaktionskostentheorie-Anwendung – wie sie im Verlauf der Arbeit eingehend erläutert werden wird – wird die Annahme getroffen, dass sich *VC als Institutionen* interpretieren lassen, die personalwirtschaftlich relevante Transaktionen unterstützen. Während die Transaktionskostentheorie im engeren Sinne Institutionen als Verträge (z.B. Kaufvertrag, Liefervertrag oder Arbeitsvertrag) auffasst<sup>366</sup>, so gewährt sie dennoch einen erweiterten Interpretationsspielraum, wodurch auch VC<sub>HR</sub> und ihre Strukturalternativen als Institutionen gedeutet werden können. Weiterhin lassen sich aus der grundlegenden Austauschbeziehung Arbeit vs. Entgelt in den unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen sowie auf verschiedenen Ebenen weitere Austauschbeziehungen ableiten.<sup>367</sup> Gegenstand der Institution VC<sub>HR</sub> wäre sodann auf einer personalwirtschaftlich relevanten kommunikativen Ebene der Austausch von Informationen und Sozialen Gütern zwischen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionspartnern, welcher im Kontext weiterer personalwirtschaftlicher Transaktionen stattfindet. Dieser kontextuelle Zusammenhang kann als Ebenenmodell dargestellt werden<sup>368</sup>. Die Transaktionskostentheorie scheint somit geeignet zu sein, einen Analyserahmen für die Untersuchung dieser vielschichtigen personalwirtschaftlich relevanten Austauschbeziehungen zu liefern und Erkenntnisse

---

<sup>365</sup> Vgl. z.B. PICOT (1991), S. 153.

<sup>366</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985).

<sup>367</sup> Vgl. EIGLER (1996).

<sup>368</sup> Siehe Kapitel 4.2.2.2.

darüber zu gewinnen, ob die Existenz von  $VC_{HR}$  darin begründet liegt, dass sie zur Transaktionskosten-Effizienz des gesamten Geflechts personalwirtschaftlich relevanter Austauschbeziehungen beiträgt.

Die Transaktionskostentheorie zeichnet sich auch durch einen *hohen Allgemeingütergrad* aus<sup>369</sup>. Obwohl dies gegebenenmaßen auch als Nachteil ausgelegt werden kann, ist es im vorliegenden Fall von Vorteil. Die Allgemeingültigkeit der Aussagen lässt Spielraum für eine Übertragung auf weitere Anwendungsbereiche. Im Zuge eines ökonomisch-orientierten Untersuchungsansatzes in der Personalwirtschaft wurde die Transaktionskostentheorie bereits angewendet<sup>370</sup>. Dies wird hier zum Anlass genommen, die Nützlichkeit der Theorie auch für die Analyse von  $VC_{HR}$  zu prüfen. Auch weitere methodische Defizite der Transaktionskostentheorie, etwa die problematische Operationalisierbarkeit<sup>371</sup> führen aufgrund der stattfindenden Anwendung und Diskussion in der Betriebs- und Personalwirtschaftslehre inzwischen nicht mehr zu einer grundsätzlichen Ablehnung des Ansatzes.<sup>372</sup> Dass für die Anwendung der Theorie die Bestimmung der absoluten Höhe der Kosten nicht erforderlich ist, sondern der Strukturvergleich lediglich zu Aussagen über die relative Vorteilhaftigkeit<sup>373</sup> führen soll, ist auch für die Untersuchung von  $VC_{HR}$  von Vorteil. Wichtiger als Einzelgrößen zu erheben, scheint es zu sein, die relevanten Transaktionskosten-Arten zu erfassen und deren Gewichtung einzuschätzen. Nicht zuletzt ist die Transaktionskostentheorie relativ jung und somit wie jede junge Theorie der wissenschaftlichen Überprüfung und Weiterentwicklung unterworfen<sup>374</sup>. Diese Arbeit versteht sich daher auch als Ansatz, die Potentiale der Transaktionskostentheorie für die Erklärung der Entstehung von  $VC_{HR}$  zu testen.

Letztendlich sollen durch die Anwendung der Transaktionskostentheorie Aussagen zur Entstehung von  $VC_{HR}$  generiert werden. Anhand eines Strukturvergleiches soll festgestellt werden, ob  $VC_{HR}$  im Vergleich zu ausgewählten Strukturalternativen Transaktionskosten-Vorteile aufweisen. Wenn dem so wäre, so sprächen diese für die Existenz von  $VC_{HR}$ . Würden  $VC_{HR}$  gegenüber ihren Strukturalternativen Transaktionskosten-Nachteile aufweisen, so müsste die faktisch vorliegende Existenz anstatt durch das Effizienzkriterium der Transaktionskosten durch andere Faktoren begründet werden.

---

<sup>369</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 248.

<sup>370</sup> Siehe Kapitel 4.2.1.

<sup>371</sup> Vgl. WEBER/WEIßENBERGER/LÖBIG (1991).

<sup>372</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 339.

<sup>373</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 227.

<sup>374</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 241.

## 4.1 Transaktionskostentheoretische Grundlagen

### 4.1.1 Die Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ)<sup>375</sup>, zeitlich begründet durch den Beitrag von Ronald H. COASE (1937)<sup>376</sup>, betont die hohe Bedeutung der Institutionen für das reibungslose Funktionieren des wirtschaftlichen Handelns. Dies steht im Gegensatz zu der neoklassischen und keynesianischen Theorie, welche den (vollkommenen) Markt und den Preismechanismus als Hauptsteuerungsinstrumente der Wirtschaft ansehen und die Bedeutung der Institutionen vernachlässigen.

Transaktionskosten entstehen dort, wo institutionelle Hindernisse das reibungslose Funktionieren des Marktes verhindern. Gleichzeitig kann die Schaffung von Institutionen dazu dienen, Reibungsverluste zu mindern.

Die Neue Institutionenökonomik basiert auf der Annahme, dass die Wirtschaftssubjekte nur mit begrenzter Rationalität (unvollkommene Information und begrenzte Informationsverarbeitungskapazität) handeln können. Die NIÖ relativiert hierdurch die Annahme eines vollständig und vorhersehbar rational handelnden Menschen. Die Grundannahme eines 'homo oeconomicus', der danach strebt, sein Entscheidungsverhalten und seinen individuellen Nutzen zu optimieren, bleibt hingegen bestehen.<sup>377</sup>

---

<sup>375</sup> Eine Bestandsaufnahme findet sich in WILLIAMSON (2000). Im Gegensatz zur Neuen Institutionenökonomik steht die 'alte' Institutionenökonomik bzw. der Institutionalismus. Letzteres ist ein evolutionstheoretischer ökonomischer Ansatz, der Ende des 18. Jahrhunderts vor allem von den Ökonomen Thorstein B. VEBLEN, John R. COMMONS und Wesley C. MITCHELL begründet wurde. Der Begriff Alte Institutionenökonomik bezeichnet diejenigen Schulen vor und während der Zeit der Neoklassik, die die Bedeutung von Institutionen in ihre Überlegungen einbezogen. Die NIÖ weist im Gegensatz hierzu eine höhere Affinität zur Neoklassik auf, insofern, als sie die Analyse durch Modelle und stark vereinfachende Prämissen stützt (vgl. DIMAGGIO/POWELL [1991], S. 11; GÖBEL [2002], S. 49; HUTCHISON [1984]; RUTHERFORD [2001]). Für die Entwicklung der Neuen Institutionenökonomik ist insbesondere COMMONS (1934) von Bedeutung, der die Transaktion und deren kollektive Kontrolle als zentrale Aspekte der ökonomischen Analyse betrachtete und die Kritik an (neo)klassischen Annahmen formulierte (vgl. PICOT/DIETL/FANCK [2005], S. 45).

<sup>376</sup> „The Nature of the Firm“.

<sup>377</sup> Vgl. EGGERTSSON (1990), S. 7ff.; GÖBEL (2002), S. 23ff.+49; KNIGHT (1957), S. 51ff. Aufgrund der Einbettung des Menschen in ein Geflecht sozialer Normen, wird von einigen Autoren auch das Konzept des 'Homo Sociologicus' diskutiert. Aufgrund der im Vergleich zum Homo Oeconomicus erhöhten Determiniertheit des Individuums, konnte sich ein sozial-ökonomisches Verständnis in der ökonomischen Analyse der NIÖ bisher nicht durchsetzen (vgl. DAHRENDORF [2006]; GÖBEL [2002], S. 13; RICHTER/FURUBOTN [2003], S. 47; RUTHERFORD [2001]; SCHMOLLER [1900]).

Während die Neue Institutionenökonomik anfänglich eine Entwicklungsströmung der Volkswirtschaftslehre war, sind die Ansätze mittlerweile auch in der Betriebswirtschaftslehre verbreitet, nicht zuletzt durch die Arbeiten von Oliver E. WILLIAMSON, der den Einfluss institutioneller Arrangements auf Unternehmen untersucht hat.<sup>378</sup>

Die Neue Institutionenökonomie vereint verschiedene theoretische Ansätze. Den Kern der NIÖ bilden jedoch gewöhnlich die folgenden drei Ansätze: die Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Analysis), die Principal-Agent-Theorie (Agency-Theory) und die Transaktionskostentheorie (Transaction Cost Economics).<sup>379</sup> Überschneidungen und Zuordnungsprobleme der drei Hauptansätze resultieren aus der Tatsache, dass im realen Wirtschaftsleben grundsätzlich Problemkomplexe auftreten. Die einzelnen Theorien fokussieren bestimmte Aspekte, während sie andere Aspekte lediglich tangieren, jedoch nicht gänzlich außer Acht lassen (können). Die Intensität der betrachteten Aspekte und damit der Überschneidungen der Theorien variieren von Autor zu Autor. Damit einhergeht die uneinheitliche Bezeichnung der Ansätze als Ansätze oder Theorien.<sup>380</sup> Grundsätzlich haben die Theorien der NIÖ das Ziel, die durch das wirtschaftliche Handeln auftretenden Motivations- und Koordinationsprobleme der Geschäftspartner zu lösen. Die zwei wesentlichen Aspekte des Motivationsproblems sind die Beurteilung (Messung) und die Spezifität bestimmter Leistungen. Zu den Koordinationsproblemen zählen insbesondere die Bereitstellung von und die Suche nach bestimmten Leistungen.<sup>381</sup>

---

<sup>378</sup> Vgl. DiMAGGIO/POWELL (1991); SCOTT (1995), S. 73ff.; GÖBEL (2002), S. 48f.; NORTH (1991); RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 45ff.; WILLIAMSON (1975 + 1985).

<sup>379</sup> Vgl. RICHTER (1996), S. 323f.; GÖBEL (2002), S. 60; RICHTER/FUROBOTN (2003), S. 39ff. Eine tabellarische Gegenüberstellung der drei Ansätze hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes, der Verhaltensannahmen, des Effizienzkriteriums, der Umweltbedingungen, der Art der Gestaltungsempfehlung und der Aktionsvariable findet sich bei PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 142.

<sup>380</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 60. Unterschiedliche Autoren wählen zum Teil auch eine unterschiedliche Einordnung der Theorien. Die drei Haupttheorien der NIÖ können sowohl gleichbedeutend nebeneinander stehen, als auch einander zugeordnet werden. So gibt es aufgrund der durch die Komplexität der Realität bedingten Überschneidungen sowohl die Möglichkeit die Verfügungsrechtstheorie (vgl. RICHTER/FUROBOTN [2003]) oder aber die Transaktionskostentheorie (vgl. ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND [1999]) den jeweils anderen beiden Theorien zuzuordnen.

<sup>381</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 55ff. sowie S. 134.

Die Theorien der NIÖ versuchen die Struktur, die Verhaltenswirkungen, die Effizienz und den Wandel von ökonomischen Institutionen, welche die Rahmenbedingungen für wirtschaftlichen Austausch bieten, zu erklären.<sup>382</sup>

Die *Theorie der Verfügungsrechte* soll das Verhalten rationaler und selbstinteressierter Individuen aufgrund der Verfügungsrechte, die sie besitzen, erklären. Der Kernaussage des Verfügungsrechtsansatzes ist, dass der Besitz von Verfügungsrechten an Sachen, Personen oder Ideen das Verhalten eines Individuums beeinflusst und insbesondere dessen Bereitschaft zur Leistungsbereitstellung begünstigen kann. Durch eine Änderung oder Umverteilung der Verfügungsrechte kann zudem gestalterischer Einfluss auf das Verhalten genommen werden. Diese Theorie zielt somit insbesondere auf das Motivationsproblem ab.<sup>383</sup>

Im Mittelpunkt der *Principal-Agent-Theorie* stehen insbesondere die Annahmen über die (unterschiedlichen) Eigenschaften der Akteure hinsichtlich ihrer Ziele, ihres Wissens und ihres Machtpotenzials. Die aus der Unterschiedlichkeit resultierende Informationsasymmetrie führt zu einer erhöhten Gefahr der Täuschung zwischen den Vertragspartnern. Such- und Motivationsprobleme sollen durch eine möglichst optimale Vertragsgestaltung gelöst werden.<sup>384</sup>

Die *Transaktionskostentheorie* betont die durch das wirtschaftliche Handeln entstehenden Transaktionskosten, welche parallel zu den direkten Produktionskosten anfallen. Ein qualitativer Institutionenvergleich soll diejenige Institution identifizieren, die das größte Potenzial zur Transaktionskostenvermeidung birgt. Die Transaktionskostentheorie begegnet mit ihrem umfassenden Ansatz sowohl der Motivations- als auch der Koordinationsproblematik der Transaktionsbeziehung der Akteure.<sup>385</sup> Im Folgenden werden die Grundlagen der Transaktionskostentheorie eingehend erläutert.

#### 4.1.2 Die Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist interdisziplinär, basierend auf Ansätzen der Rechtswissenschaft, der Organisationswissenschaft und der Wirtschafts-

---

<sup>382</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 199.

<sup>383</sup> Vgl. z.B. EBERS/GOTSCH (1999); GÖBEL (2002); PICOT/DIETL/FANCK (2005).

<sup>384</sup> Vgl. z.B. EBERS/GOTSCH (1999); GÖBEL (2002); PICOT/DIETL/FANCK (2005).

<sup>385</sup> Vgl. z.B. GÖBEL (2002), S. 63f.

wissenschaften<sup>386</sup>. Im betriebswirtschaftlichen Kontext wurde die Transaktionskostentheorie maßgeblich von Oliver E. WILLIAMSON geprägt<sup>387</sup>. Sie findet eine weite wenngleich nicht unreflektiert hingegenommene Rezeption<sup>388</sup>.

WILLIAMSON postuliert: „Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.“<sup>389</sup> Hierbei sind komplexe Umweltbedingungen zu berücksichtigen, die sich in notwendigen Absprachen und Anpassungen niederschlagen, welche ihrerseits mit Transaktionskosten einhergehen<sup>390</sup>. Inhalt der transaktionskostentheoretischen Analyse ist es daher, Transaktionen unter gegebenen Umweltbedingungen und Verhaltensannahmen transaktionskostenvermeidend gegen Risiken abzusichern und somit möglichst effizient zu gestalten.

Der Grundgedanke der Transaktionskostentheorie ist, dass abgeschlossene Verträge<sup>391</sup> i.d.R. nur unvollständig nachvertraglich auftretende Probleme regeln können. Daher bedarf es besonderer Regel-, Kontroll- und Durchsetzungssysteme, d.h. Institutionen<sup>392</sup>, jenseits einer gerichtlichen Verfolgung von Vertragsbrüchen. Traditionell unterscheidet die Transaktionskosten-

---

<sup>386</sup> Vgl. WILLIAMSON (1981a), S. 550ff.; WILLIAMSON (1996), S. 3; WILLIAMSON (2007). Folgend beispielhaft einige Wissenschaftler, die die frühen Grundlagen für die Entwicklung der Transaktionskostentheorie gelegt haben: Karl N. LLEWELLYN (1931/32), Rechtswissenschaftler, betont die stärkere Berücksichtigung von außergerichtlichen Regelungen. John R. COMMONS (1934), Ökonom, betrachtet in seinen Ausführungen die Transaktion als Basis-einheit und lenkt die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung von Institutionen. Ronald H. COASE (1937), Ökonom, analysiert die Transaktionskosten-Unterschiede zwischen Märkten und Unternehmen. Chester BARNARD (1938), Organisationstheoretiker, rückt die Stärken und Schwächen interner Organisation in das Zentrum der Analyse. Der Ökonom und Nobelpreisträger Friedrich August von HAYEK (1945) betrachtet insbesondere die Fähigkeit zur Veränderung und Anpassung an ökonomische Gegebenheiten. Auch der Wirtschaftshistoriker Alfred CHANDLER (1962) trägt zum Verständnis der Bedeutung unternehmensinterner Organisation bei. Eine Übersicht über die Geschichte der Transaktionskostenliteratur findet sich bei RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 79ff.

<sup>387</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975; 1980; 1981a+b; 1985; 1988; 1991; 1996; 1998).

<sup>388</sup> Vgl. z.B. CARTER/HODGSON (2006); EBERS/GOTSCH (1999), S. 243ff.; FRITZ (2006), S. 77ff.; MACHER/RICHMAN (2008); RINDFLEISCH/HEIDE (1995); SHELANSKI/KLEIN (1995). Die Kritik an der Transaktionskostentheorie bezieht sich sowohl auf methodische Schwierigkeiten als auch auf die empirisch überprüfbare Aussagekraft.

<sup>389</sup> WILLIAMSON (1985), S. 32.

<sup>390</sup> „Economizing in a complex, stochastic environment requires attention to problems of coordination and adaptation, which are predominantly transaction costs issues.“, WILLIAMSON (1984), S. 107.

<sup>391</sup> Der Vertrag gilt als zentrale Institution der Transaktionskostentheorie. Zum Begriff und den Arten der Institution im Allgemeinen siehe Kapitel 4.1.2.3.

<sup>392</sup> In den Ausführungen von Williamson findet sich diesbezüglich oft der Begriff 'governance structures'.

theorie hier zwischen drei Systemformen (Markt, Hierarchie und Mischform), denen jeweils verschiedene Motivations- und Kontrollinstrumente zugeordnet werden können.

Zwei grundsätzliche Fragestellungen der Transaktionskostentheorie sind folgende:

„(a) *Welche (alternativen) Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge?* (b) *Wie wirken sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen aus?*“<sup>393</sup>.

Ziel ist es also, für (spezifische) Transaktionen ein kostenoptimales Regelsystem zu schaffen sowie in einem bestehenden Regelsystem weitere kostenoptimale Kontroll-, Motivations- und Durchsetzungsmechanismen zu etablieren. Bieten sich alternative Regelsysteme an, so ist jenes zu wählen, welches die niedrigeren Transaktionskosten verursacht. Aufgrund der bereits angemerkten Operationalisierungsproblematik folgt aus dieser Zielsetzung i.d.R. eine qualitative Analyse der Kosten unter der Prämisse der Verschwendungsvermeidung.<sup>394</sup> Die Effizienz der Transaktion hängt hierbei auch davon ab, ob die Charakteristika der gewählten Institution den Anforderungen der Transaktion entsprechen<sup>395</sup>.

Die Transaktionspartner entscheiden sowohl über die gemeinsam zu vollziehende Transaktion als auch über die Institution, die diese Austauschbeziehung regeln soll. Beides, sowohl die Durchführung der Transaktion als auch die Etablierung und Aufrechterhaltung der Institution verursacht Kosten. Das Bindeglied zwischen den Elementen ist das Effizienzkriterium<sup>396</sup>. Die Transaktionspartner streben nach effizientem Handeln. Effizienz wird hierbei sowohl durch das Kostenvermeidungsstreben als auch durch die Entsprechung der Institutions- und Transaktionscharakteristika erreicht.

---

<sup>393</sup> EBERS/GOTSCH (1999), S. 199, kursiv im Original.

<sup>394</sup> Vgl. WILLIAMSON (1984), S. 87 mit Verweis auf KNIGHT (1941), S. 252; WILLIAMSON (1998), S. 75. In Referenz zum Effizienzkriterium wird diese Vorgehensweise in englischsprachigen Texten als ‘transaction cost economizing’ bezeichnet.

<sup>395</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 235; WILLIAMSON (1998), S. 75. Von WILLIAMSON bezeichnet als ‘discriminating alignment hypothesis’.

<sup>396</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 225. „Nicht die absolute oder relative Höhe der Transaktionskosten, sondern das wirtschaftliche Gesamtergebnis einer Organisation ist für die wirtschaftliche Qualität („Effizienz“) der Organisation maßgeblich.“ (RICHTER/FUROBOTN [2005], S. 85).



**Abbildung 8** veranschaulicht den Zusammenhang der transaktionskostentheoretischen Elemente, die in den folgenden Teilkapiteln erläutert werden.

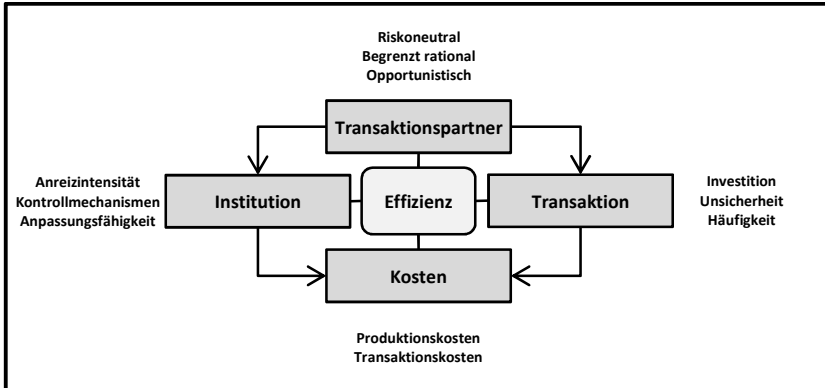


Abbildung 8: TKT Grundmodell.<sup>397</sup>

#### 4.1.2.1 Die Verhaltensannahmen

Die Transaktionskostentheorie beruht auf drei Verhaltensannahmen der beteiligten Akteure (Individuen oder Organisationen):

- Risikoneutralität
- Begrenzte Rationalität
- Opportunismus.<sup>398</sup>

Die erste Verhaltensannahme spricht den Transaktionspartnern *Risikoneutralität* zu. Dass sich alle Transaktionspartner weder risikofreudig noch risikoavers zeigen, ist zwar eine unrealistische Annahme, vereinfacht jedoch die Analyse.

Begrenzte Rationalität (unvollkommene Information und beschränkte Informationsverarbeitungskapazität) und Opportunismus (eigennütziges Handeln, gegebenenfalls auch mit bewusster Täuschung des Transaktionspartners) hingegen sind notwendige Verhaltensannahmen, da institutionelle Regelungen andernfalls nicht notwendig wären. Im Falle von rationalem Handeln, vollkommener Information und absolutem Vertrauen, könnten

<sup>397</sup> Quelle: In Anlehnung an EBERS/GOTSCH (1999) und PICOT/DIETL/Franck (2005).

<sup>398</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 44ff. und 388ff.; WILLIAMSON (1996), S. 5ff.

sämtliche Transaktionsparameter ex-ante exakt geplant werden und dies würde nachvertragliche Anpassungen überflüssig machen.<sup>399</sup>

Die Annahme *begrenzter Rationalität* ist zudem ein wesentliches Unterscheidungskriterium der NIÖ gegenüber anderen ökonomischen Theorien<sup>400</sup>. Durch begrenzte Rationalität entstehen Nachteile im wirtschaftlichen Handeln, die durch die Gestaltung von Institutionen ausgeglichen werden sollen. Institutionen stellen in diesem Zusammenhang Rationalitätssurrogate dar.<sup>401</sup> Neben der Tatsache, dass i.d.R. durch Ressourcenbeschränkung die vollkommene Information eines Transaktionspartners in Bezug auf die durchzuführende Transaktion nicht möglich ist, gibt es subjektive Restriktionen. Zu unterscheiden ist hier grundsätzlich zwischen der Motivation (Bereitschaft zur Auseinandersetzung), der Kognition (Informationsverarbeitungsfähigkeit) und den sozialen Persönlichkeitsmerkmalen (individuelle Nutzenmaximierung, subjektives Informationsverhalten und subjektive Problemwahrnehmung) des Menschen. Insbesondere letztere zielt darauf ab, die subjektive Komponente des menschlichen Verhaltens zu betonen und eine Integration von ökonomischen und verhaltenspsychologischen Aspekten vorzunehmen.<sup>402</sup>

Der Begriff *Opportunismus* bzw. der Ausdruck 'opportunistisches Verhalten' besagt, dass ein Akteur zur Erreichung seiner persönlichen Ziele eigennützig handelt, d.h. bewusst die Schädigung anderer Akteure bzw. die Missachtung geltender Regeln in Kauf nimmt.<sup>403</sup> Als „self-interest seeking with guile“<sup>404</sup> deutet WILLIAMSON den Begriff, wobei er hierunter nicht nur die offensichtlichen und eklatanten Formen (z.B. lügen, stehlen, betrügen), sondern auch schwächere, sowohl aktive und passive Formen der Täuschung einschließt. Opportunismus ist zugleich Ursache und Folge von Informationsasymmetrien.

Weiterhin wird der Opportunismusannahme schon dann Rechnung getragen, wenn opportunistisches Verhalten möglich ist, was bedeutet, dass es nicht zwangsläufig zu opportunistischen Handlungen kommen muss<sup>405</sup>. Diese Anwendung des kaufmännischen Vorsichtsprinzips, welches eher in der

---

<sup>399</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 226f.

<sup>400</sup> Vgl. FRANCK (1995), S. 21ff.

<sup>401</sup> Vgl. FRANCK (1995); PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 33.

<sup>402</sup> Vgl. BRAND (1990).

<sup>403</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1997), S. 2862.

<sup>404</sup> WILLIAMSON (1985), S. 47.

<sup>405</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 32; MILGROM/ROBERTS (1992), S. 42. Gemeinschaftliche Bestrebungen von Individuen oder Unternehmen senken die Opportunismuswahrscheinlichkeit und steigern die Effektivität (vgl. HEUGENS/KAPTEIN/VAN OOSTERHOUT [2008]; RICHMAN [2006]).

begrenzten Rationalität der Transaktionspartner als in einem negativen Menschenbild begründet ist, relativiert die Kritik an der axiomatischen Opportunismusannahme und gibt Raum für die Weiterentwicklung des Modells, in dem auch Faktoren, wie z.B. Altruismus und Vertrauen<sup>406</sup>, berücksichtigt werden könnten.<sup>407</sup>

#### 4.1.2.2 Die Transaktion

Die Transaktion ist das zentrale Element der Transaktionskostentheorie: „The transaction is the basic unit of analysis.“<sup>408</sup> Als Transaktion wird eine Austauschbeziehung zwischen zwei (oder mehreren) Transaktionspartnern bezeichnet. Sie wird durch eine prinzipiell formalisierte Übereinkunft (z.B. Vertrag) begründet, die spezifische Transaktionsbedingungen für die Übertragung von Transaktionsgütern festlegt<sup>409</sup>. Inhalt der Transaktion ist somit immer die Übergabe eines Gegenstandes, eines Rechtes, einer Information, etc. von einem Transaktionspartner zum anderen. Im wirtschaftlichen Geschehen ist der Zweck einer Transaktion die Erstellung oder der Erwerb von Gütern oder Dienstleistungen. Unterschieden werden können ökonomische, soziale, und politische Transaktionen, wobei die Komplexität des wirtschaftlichen Handelns i.d.R. soziale und politische Transaktionen einschließt. Die ökonomische Analyse von Institutionen betrachtet daher im Wesentlichen die folgenden Transaktionen:

- die Übertragung von Gütern, Leistungen und Wissen
- die Übertragung von (Verfügungs-)Rechten
- soziales Handeln zur Gestaltung von sozialen Beziehungen.<sup>410</sup>

---

<sup>406</sup> Vgl. KABST (2000), S. 91ff.; RIPPERGER (1998).

<sup>407</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 243f.

<sup>408</sup> WILLIAMSON (1985), S. 41.

<sup>409</sup> Vgl. BLAU (1964), S. 8 + S. 93ff.

<sup>410</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 56; WEBER (1980), S. 11ff. Neben der klassisch physischen („A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface.“ (WILLIAMSON [1985], S. 1) sowie der rechtlichen, ist auch die soziale Transaktionsvariante von besonderer Bedeutung. WU (2008, S. 125) definiert in Anlehnung an COLEMAN (1988) und PUTNAM (1995), dass das *Sozialkapital* solche Funktionen in einem Unternehmen darstellt, die die Koordination und Kooperation zum Nutzen aller beteiligten Akteure erleichtern. Die Transaktionspartner sind daher nicht nur eingebunden in die Transaktionsatmosphäre (z.B. Normen und Vertrauen), sondern auch in ein (reales) Netz sozialer Beziehungen, welche zugleich Transaktion (= soziales Handeln) als auch Institution (= soziales System) bedeuten. Diese sozialen Netzwerke tragen zur Unsicherheitsreduktion (positiver Einfluss auf Informationsverarbeitungskapazität und negativer Einfluss auf Opportunismusneigung) bei, bedingen jedoch zwangsläufig auch Transaktionskosten (Etablierung,

#### 4.1.2.2.1 Die Transaktionscharakteristika

Transaktionen werden durch verschiedene Umweltbedingungen charakterisiert. Diese sogenannten Transaktionscharakteristika beeinflussen sowohl das Verhalten der Transaktionspartner als auch die Höhe der Kosten.<sup>411</sup> Zu ihnen zählen vor allem:

- Transaktionsspezifische Investitionen (asset specificity),
- Unsicherheit (uncertainty) und
- Häufigkeit (frequency).<sup>412</sup>

*Transaktionsspezifische Investitionen* beziehen sich auf die Inputfaktoren zur Erstellung des auszutauschenden Gutes bzw. der Dienstleistung. Diese können bereits zu Beginn der Transaktion oder nachträglich erfolgen. Unterschieden werden können hier z.B. spezifische Investitionen in den Standort, in Anlagen, in Humankapital, in die Marke sowie auftrags- oder terminspezifische Investitionen.<sup>413</sup> Durch sie können einerseits Spezialisierungspotentiale realisiert und dadurch Produktionskostenvorteile erzielt werden. Andererseits verstärken transaktionsspezifische Investitionen i.d.R. das Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Transaktionspartnern. Die Transaktionspartner werden so grundsätzlich an einer langfristigen Beziehung interessiert sein.<sup>414</sup> Die Abhängigkeit steigert jedoch auch das Potential, die Austauschbeziehung nachträglich opportunistisch auszunutzen oder zumindest nachzubessern, i.d.R. zu Lasten des Transaktionspartners, der die höheren spezifischen Investitionen getätigt hat (Lock-in-Effekt). Transaktionsspezifische Investitionen führen daher zu einem Anstieg sämtlicher vor- und nachvertraglichen Transaktionskosten, die notwendig sind, um die Transaktion gegen opportunistisches Verhalten abzusichern.<sup>415</sup>

---

Abhängigkeit, Opportunismus, Konfliktpotenzial); vgl. BECK (2008a); BOURDIEU (1983), S. 190ff.; COHEN/PRUSAK (2001), S. 4; GRANOVERTER (1985); PODOLNY (1993); RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 12f. Hier zeigt sich bereits eine Art 'transaktionskostentheoretisches Dilemma'. Das heisst die Absicherung einer Transaktion zur Reduktion der Transaktionskosten, zieht oft die Notwendigkeit weiterer Institutionen nach sich. Nicht nur die Etablierungskosten, sondern z.B. auch die gleichzeitige Verbesserung der Transaktionsbedingungen für alle Transaktionspartner sowie Stabilität der Institution sind entscheidend für die Realisierung von Transaktionskostensenkungspotenzialen.

<sup>411</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 230; RICHTER/FUROBOTN (2003), S. 57.

<sup>412</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 52ff.

<sup>413</sup> Vgl. WILLIAMSON (1991), S. 281f.; WILLIAMSON (1996), S. 14.

<sup>414</sup> Vgl. WILLIAMSON (1996), S. 16f. Dieser Anreiz beider Transaktionspartner zur Fortführung der Austauschbeziehung aufgrund transaktionsspezifischer Investitionen wird von WILLIAMSON als fundamentale Transformation bezeichnet.

<sup>415</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 228f.

Transaktionsspezifische Investitionen sind vor allem dann besonders transaktionskostensensibel, wenn ihr Einsatz von besonderer *strategischer Bedeutung* für zumindest einen der Transaktionspartner ist. Neben dem genannten Lock-In-Effekt und weitgehend unsicherer Bewertungsmöglichkeiten über die Rentabilität der Investition, müssen Überlegungen zum Schutz der durch die spezifischen Investitionen realisierten Differenzierungsvorteile angestellt werden. Auch dies erfordert erneut Absprachen der Transaktionspartner.<sup>416</sup>

Nicht nur, aber insbesondere dann, wenn transaktionsspezifische Investitionen getätigt wurden, ist der Faktor *Unsicherheit* von Bedeutung, denn die Transaktionspartner sind gebunden und haben nur unter Inkaufnahme erheblicher Einbußen die Möglichkeit, eine andere Austauschbeziehung einzugehen (Annahme der Spezifität). Grundsätzlich kann Unsicherheit sowohl über die situativen Bedingungen der Transaktion und deren zukünftige Entwicklung (Umweltunsicherheit) als auch über das Verhalten der Transaktionspartner (Verhaltensunsicherheit) bestehen. Beide Arten von Unsicherheit erhöhen die vor- und nachvertraglichen Transaktionskosten. Auf die Produktionskosten hat die Unsicherheit keinen Einfluss.<sup>417</sup>

Je häufiger eine Transaktion durchgeführt wird, desto mehr können Skalen- und Synergieeffekte genutzt werden. Dies bezieht sich auf die Produktion ebenso wie auf den Einsatz von Institutionen zur Absicherung der Transaktionen. Somit hat die *Häufigkeit* einen negativen Einfluss auf die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten. Die Transaktionshäufigkeit spielt jedoch oft nur eine untergeordnete Rolle. Essentiell hingegen ist die grundsätzliche Dynamik, die sowohl Erfahrungswerte als auch Erwartungen in die Austauschbeziehung einbringt.<sup>418</sup>

Auch die *Transaktionsatmosphäre* ist in der Lage, die Kosten der Transaktion zu beeinflussen. Als Transaktionsatmosphäre werden solche Faktoren angesehen, denen ein eigener Wert beigemessen werden kann. Hierzu zählen Einstellung, Traditionen, Religion, Werte und Normen, Ansehen, Freundschaft und Altruismus, ebenso wie soziale Zugehörigkeit („societal

---

<sup>416</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 60.

<sup>417</sup> Vgl. AKERLOF (1970); EBERS/GOTSCH (1999), S. 230; PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 59; WILLIAMSON (1996), S. 15.

<sup>418</sup> Vgl. DIETL (1993); EBERS/GOTSCH (1999), S. 230; RICHTER (1991), S. 408.

embeddedness<sup>419</sup>) und (informations-)technische Strukturen. Auch durch diese Faktoren werden Handlungsspielräume eingegrenzt. So kann die Transaktionsatmosphäre Einfluss auf die anderen Transaktionscharakteristika nehmen, indem sie den Drang zu opportunistischem Verhalten entgegen wirkt und Unsicherheit reduziert, indem sie Informations- und Kommunikationsproblemen Abhilfe schafft.<sup>420</sup> Einige dieser sozio-kulturellen und technischen Faktoren bestimmen nicht nur die 'Atmosphäre', sondern stellen ihrerseits konkrete Institutionen zur Regelung der Transaktion dar. Obwohl die Wertigkeit eine andere ist, sind die Effekte dennoch dieselben.

Die Transaktion basiert also auf einem Regelsystem, einer Institution. Dies können Werte, Normen oder IT sein. Klassisch ist dies jedoch ein expliziter oder impliziter Vertrag, den die Transaktionspartner miteinander schließen und der die Inhalte der Austauschbeziehung regelt<sup>421</sup>. Obwohl der Vertrag als (rechtlich) bindendes Mittel die Transaktionspartner und ihre Transaktion absichern soll, birgt er dennoch das Problem, dass die Opportunismusneigung und die Unsicherheit nicht gänzlich ausgeschlossen werden können. Aufgrund der Komplexität des Transaktionskontextes und Unvollkommenheit einzelner Absicherungsmechanismen, basieren Transaktionen letztendlich auf Systemen verhaltenssteuernder Regeln<sup>422</sup>. Der Begriff der Institution wird in Kapitel 4.1.2.3 ausführlich beschrieben.

#### 4.1.2.2 Die Transaktionskosten

In den bisherigen Ausführungen ist bereits angeklungen, dass sowohl die Begründung als auch die Durchführung der Transaktion Kosten verursacht. Kosten, d.h. Opfer und Nachteile, die die Transaktionspartner durch die Austauschbeziehung auf sich nehmen müssen, können hierbei sowohl monetär messbar als auch schwer quantifizierbare sein, wie z.B. die aufgewendete Mühe und Zeit.<sup>423</sup> Im Folgenden werden diese Kosten näher spezifiziert. Grundsätzlich wird zwischen den direkten Produktionskosten für das Gut oder die Dienstleistung sowie den Kosten für die Organisation und die Abwicklung der Transaktion unterschieden. Letztere werden als *Transaktions-*

---

<sup>419</sup> WILLIAMSON (1998), S. 77. Unter der Annahme der 'embeddedness' werden Transaktionen nicht als separierbare Handlungen, sondern im Kontext der Transaktionshistorie, des Transaktionskontextes bzw. der Transaktionsatmosphäre betrachtet (vgl. MARSDEN [1981]). Zur Betrachtung der Transaktion aus einer Social Network-Perspektive im Vergleich zu einer separierten Handlung vgl. auch GULATI (1995).

<sup>420</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 61f.; WILLIAMSON (1975), S. 37f.

<sup>421</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 225.

<sup>422</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 3.

<sup>423</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 57.

*kosten* bezeichnet. Zur effizienten Organisation einer Transaktion müssen beide Kostenarten berücksichtigt werden.<sup>424</sup> Transaktionskosten entstehen letztendlich aufgrund der Vielzahl der 'Übertragungen', d.h. Transaktionen, innerhalb des arbeitsteiligen Wirtschaftssystems und werden daher auch als dessen Reibungskosten ('friction costs') bzw. Betriebskosten aufgefasst<sup>425</sup>. Grundsätzlich sind Transaktionskosten „[...] any activity which is engaged in to satisfy each party to an exchange that the value given and received is in accord with his or her expectations.“<sup>426</sup>, d.h. dies sind jegliche Aufwendung zur Sicherung des wechselseitigen, individuell wahrgenommen Nutzens der Transaktionspartner.

Transaktionskosten lassen sich nun weiter differenzieren in ex-ante und ex-post Transaktionskosten<sup>427</sup>, wobei sich der Zeitbezug auf die Festlegung der transaktionsabsichernden Institution, d.h. auf den Zeitpunkt eines Vertragsabschlusses, bezieht. Ex-ante Transaktionskosten entstehen während der Anbahnungs- und Verhandlungsphase vor dem Abschluss des Vertrages. Ex-post Transaktionskosten entstehen nach Vertragsabschluss durch die Absicherung, Durchsetzung und Anpassung des Vertrages. Die vorvertragliche Phase beinhaltet die Suche und Verhandlungen an einem Markt, so dass Transaktionskosten hier auch als Marktbenutzungskosten bezeichnet werden. Die nachvertraglichen Transaktionskosten der (unternehmensinternen) Organisation werden hingegen auch als Unternehmens-, Hierarchie-, Administrations- oder Bürokratiekosten bezeichnet.<sup>428</sup>

Die ex-post Transaktionskosten werden, begründet durch die Verhaltensannahmen der Akteure und im Vergleich zu den anderen theoretischen Ansätzen der NIÖ, besonders hervorgehoben, jedoch keineswegs exklusiv betrachtet. „Im Gegensatz zur Verfügungsrechts- und Agenturtheorie ist für die Transaktionskostentheorie daher **nicht allein** [Hervorhebung d. Verf.] die Gestaltung der Ex ante-Anreizstruktur für die effiziente Ressourcenallokation entscheidend, sondern die institutionelle Gestaltung des gesamten Austauschprozesses.“<sup>429</sup>

---

<sup>424</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 225. EGGERTSSON (1990, S. 14) konstatiert, dass es weder für Produktions- noch für Transaktionskosten eine abschließende Definition gibt. Daraus folgt, dass eine Vielzahl von Aktivitäten im Rahmen von Austauschbeziehungen Transaktionskosten verursachen können.

<sup>425</sup> Vgl. ARROW (1969), S. 48; RICHTER/FURUBOTN (2005), S. 55; WILLIAMSON (1985), S. 1f.

<sup>426</sup> OUCHI (1980), S. 130.

<sup>427</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 20ff.

<sup>428</sup> Vgl. ERLEI/JOST (2001), S. 38ff.; GÖBEL (2002), S. 130f.; RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 58 + 61f.

<sup>429</sup> EBERS/GOTSCH (1999), S. 226.

Gemäß den Entwicklungsphasen der die Transaktion absichernden Institution, lassen sich eine Vielzahl an Kostenarten identifizieren, so z.B.

- Kosten der Suche und Information nach/über Leistungen und Transaktionspartnern
- Kosten der Anbahnung (Kommunikation, Reise, etc.)
- Kosten der Vereinbarung und Entscheidung (Verhandlung, Rechtsberatung, etc.)
- Kosten der Abwicklung (Koordination, Führung, etc.)
- Kosten der Kontrolle (Durchsetzung und Überwachung von Termi-  
nen, Qualität, Leistung, etc.)
- Kosten der Anpassung
- Kosten für Sozialkapital (Investitionen in Beziehungen).<sup>430</sup>

Die Höhe der Transaktionskosten wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Das Zusammenspiel der zwei wichtigen Einflussfaktoren, Transaktionscharakteristika und Institutionscharakteristika, wird von WILLIAMSON als 'Theorie der Kostendeterminanten'<sup>431</sup> postuliert. Die Transaktionskosten werden zudem durch die Verhaltensannahmen und die Umweltfaktoren bestimmt. Das 'Organizational Failures Framework'<sup>432</sup> stellt diese Zusammenhänge dar. Begrenzte Rationalität, Opportunismus, Unsicherheit, Komplexität und Spezifität bedingen eine Informationsproblematik („information impactedness“<sup>433</sup>) für die Transaktionspartner. Institutionen sollen dieser gegebenen Unsicherheit begegnen und das wirtschaftliche Handeln gestalten.

#### 4.1.2.3 Die Institution

Es wurden nun bereits die grundlegenden Verhaltensannahmen, die Transaktion als Basiseinheit und die Effizienz als Prinzip der Transaktionskostentheorie erläutert. Deutlich wurde auch, dass Institutionen dazu dienen, die effiziente Abwicklung von Transaktionen zu unterstützen, und dass sie im Falle der Entsprechung mit den Transaktionsanforderungen in der Lage sind, die Transaktionskosten zu senken. Offen ist nun noch die Frage nach den Arten und Charakteristika der Institution. Diese wird im Folgenden beantwortet.

---

<sup>430</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 228ff.; PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 57; RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 58ff..

<sup>431</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 227ff.

<sup>432</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 58; WILLIAMSON (1975), S. 40. Auch 'Market Failures Framework' (vgl. OUCHI [1980], S. 133).

<sup>433</sup> WILLIAMSON (1975), S. 40.



#### 4.1.2.3.1 Definition, Funktion und Arten der Institution

Institutionen sind gedankliche Konstrukte, die einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft haben<sup>434</sup>. "In every exchange transaction, finally, each participant hopes to gain much at little cost, yet to profit at all both must come to some agreement."<sup>435</sup> Institutionen entstehen also, um eine Übereinkunft über sozioökonomische Austauschbeziehungen zu erlangen aber auch, um diese Übereinkunft zu stabilisieren. Hierzu erfolgt eine Formalisierung und Legitimation der Verhaltensweisen, die als Institutionalisierung<sup>436</sup> bezeichnet wird. Allerdings sind auch Institutionen einem Veränderungsdruck unterworfen, wenn das bestehende Regelsystem als rigide wahrgenommen wird und an veränderte Bedingungen angepasst werden muss<sup>437</sup>.

„**Institutionen** sind sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen. [...] Sie dienen dem Einzelnen als Wegweiser bei der Aufstellung und Realisierung seiner Handlungspläne. Institutionen informieren über die eigenen Handlungsmöglichkeiten und -grenzen ebenso wie über die an andere zu stellenden Erwartungen.“<sup>438</sup> Eine Institution ist also ein verhaltenssteuerndes Regelsystem<sup>439</sup>. Dieses kann sowohl formell oder informell sein; selbstdurchsetzend oder unter Zwang eingesetzt werden<sup>440</sup>. Im weitesten Sinne kann hierunter jegliche Art der Strukturierung von Arbeits- und Wirtschaftsprozessen interpretiert werden. I.d.R. gelten Institutionen für einen längeren Zeitraum und für eine größere Gruppe von Menschen<sup>441</sup> und dienen durch das implizite Prinzip der Ordnung<sup>442</sup> und der Organisation<sup>443</sup> der:

---

<sup>434</sup> „We cannot see, feel, touch, or even measure institutions; they are constructs of the human mind. [...] But I wish to assert a much more fundamental role for institutions in societies; they are the underlying determinant of the long-run performance of economies.” (NORTH [1991], S. 107).

<sup>435</sup> BLAU (1964), S. 114.

<sup>436</sup> "Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution" (BERGER/LUCKMANN [2007], S. 58).

<sup>437</sup> Vgl. BLAU (1964) S. 25.

<sup>438</sup> PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 10, Hervorhebung im Original.

<sup>439</sup> Die Institutionenanalyse basiert auf ökonomischen und soziologischen Aspekten. Daher werden Institutionen, das heisst verhaltenssteuernde Regelsysteme auch als sozioökonomische Gebilde betrachtet (vgl. DIETL [1993], S. 34).

<sup>440</sup> Vgl. NORTH (1991), S. 36ff.; RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 8.

<sup>441</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 3.

<sup>442</sup> Vgl. z.B. WILLIAMSON (1998), S. 76.

- Erweiterung und/oder Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten,
- Lösung von Koordinations- und Motivationsproblemen<sup>444</sup>,
- Reduzierung von Handlungsunsicherheit („Rationalitätssurrogat“<sup>445</sup>)
- Gestaltung von Sanktionen und Durchsetzungsmechanismen.<sup>446</sup>

Institutionen entstehen zum einen aufgrund des hoch spezialisierten und arbeitsteiligen Wirtschaftssystems<sup>447</sup> und zum anderen unter dem Einfluss des sozialen Umfelds in dem sie sich etablieren<sup>448</sup>. Trotz der Forderung nach möglichst reibungslosen Tausch- und Abstimmungsprozessen, bedingt die Komplexität des Wirtschaftssystems die Probleme der Koordination und der Motivation der durchzuführenden Transaktionen sowie der beteiligten Transaktionspartner<sup>449</sup>:

- Das *Koordinationsproblem* besteht grundsätzlich in dem ‚Nicht-Wissen‘ der Akteure in Bezug auf die Art, die Menge und die Qualität der Aktivitäten, die sie im Wirtschaftsprozess zu tragen haben. Subtypen des Koordinationsproblems sind das *Bereitstellungsproblem* (Wer bietet welche Güter, Dienstleistungen, Informationen?) und das *Suchproblem* (Wie findet man das passende Güter-, Dienstleistungs-, Informationsangebot?). Das Koordinationsproblem setzt die Annahme begrenzter Information voraus.

<sup>443</sup> Vgl. z.B. PICOT/DIETL/FRANCK (2005) S. 24f. Der Organisationsbegriff kann hiernach auf unterschiedliche Weise, das heisst instrumentell („Die Unternehmung hat eine Organisation.“), institutionell („Die Unternehmung ist eine Organisation.“), formal (geplante und i.d.R. kodifizierte Strukturen), faktisch (beobachtbare Strukturen) und subjektiv (wahrgenommene Strukturen), prozessual (Tätigkeit, Ablauforganisation) oder strukturell (Regelsystem, Aufbauorganisation) interpretiert werden.

<sup>444</sup> Neben einigen anderen, wie z.B. Ordnung, Entlastung, Beurteilung, gehören die Koordination und die Motivation zu den zentralen Problemen, die durch Institutionen gelöst werden sollen. Die Lösung von Koordinations- und Motivationsproblemen wird vor allem durch die *Kohäsionsfunktion* von Institutionen unterstützt, durch welche das Gemeinschaftsgefühl der Regelgemeinschaft gefördert und somit vor allem auch Verständigungsprozesse verbessert werden können (vgl. GÖBEL [2002], S. 6f.).

<sup>445</sup> PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 33.

<sup>446</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTS-LEXIKON (1997), S. 2870 „Ordnungsökonomik“ I.2.; GÖBEL (2002), S. 1 + 3; NORTH (1991), S. 3ff.; PICOT/DIETL/FRANCK (2005) S. 9f.; RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 7.; WILLIAMSON (1996), S. 3 in Bezug auf COMMONS (1934).

<sup>447</sup> Die grundlegenden Elemente des Wirtschaftens, das heisst das Empfinden von Knappheit und das Streben nach Bedürfnisbefriedigung, fördern die Entwicklung der Spezialisierung und Arbeitsteilung (vgl. WEBER [1999], S. 1; WÖHE/DÖRING [2005], S. 1; SMITH [1776] im Nachdruck von CAMPBELL/SKINNER/TODD [1979].

<sup>448</sup> Vgl. WILLIAMSON (1998), S. 75.

<sup>449</sup> Vgl. ERLEI/JOST (2001), S. 36; MILGROM/ROBERTS (1992), S. 25ff.; NORTH (1991); PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 6.; WOLFF (1995); GÖBEL (2002), S. 55ff.

- Das *Motivationsproblem* besteht grundsätzlich in dem ‚Nicht-Wollen‘ der Akteure in Bezug auf die Einhaltung der vorgegebenen wirtschaftlichen Strukturen. Subtypen des Motivationsproblems sind das *Messproblem* (Wie werden die angebotenen Güter, Dienstleistungen, Informationen beurteilt?) und das *Spezifitätsproblem* (Wie kann einem (vorwiegend einseitigen) Abhängigkeitsverhältnis begegnet werden?). Das Motivationsproblem setzt potentiell opportunistisches Verhalten voraus.

Die Varianz der Strukturen, die es ermöglichen, diesen transaktionsbedingten Abstimmungsproblemen zu begegnen, ist sehr hoch. Die Transaktionskostentheorie liefert kein abschließendes Konzept des Institutionenbegriffs. Eine trennscharfe Abgrenzung der Strukturen ist auch in der Praxis oft nicht möglich.<sup>450</sup> Zudem ist die Abwicklung einer einzelnen Transaktion i.d.R. Bestandteil eines komplexeren Prozesses und wird demnach nicht nur von einer einzelnen Institution abgesichert, sondern durch ein übergreifendes Regelsystem beeinflusst.

**Abbildung 9** stellt eine Institutionenhierarchie dar. Durch die Ebenenbetrachtung<sup>451</sup> können Institutionen gemäß ihrer Entstehung kategorisiert werden.

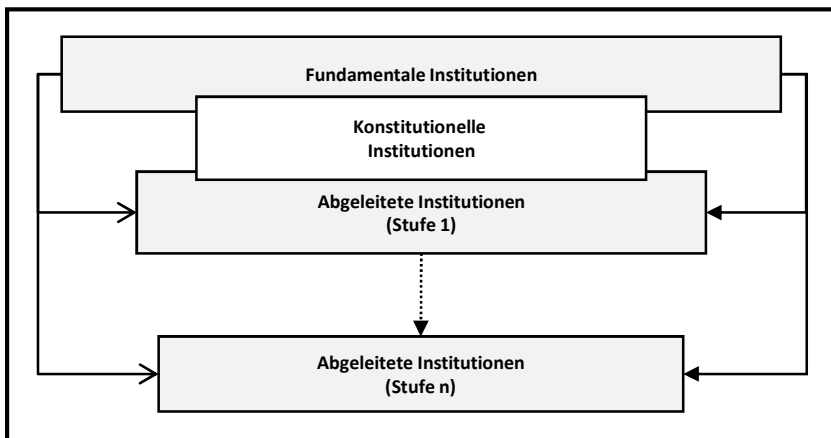


Abbildung 9: Institutionenhierarchie.<sup>452</sup>

<sup>450</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 244f.

<sup>451</sup> Vgl. RICHTER/FUROBOTN (2003), S. 314.

<sup>452</sup> Quelle: in Anlehnung an DIETL (1993), S. 74 und PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 19.

Die Institutionenhierarchie unterscheidet fundamentale Institutionen und die von ihnen abgeleiteten (sekundären) Institutionen der Stufen 1-n<sup>453</sup>. *Fundamentale Institutionen* sind z.B. Menschenrechte, Traditionen, Sprache und Geld. Sie sind evolutionär entstanden, legen grundlegende Handlungsrechte und -pflichten fest und werden meistens unbewusst befolgt<sup>454</sup>. *Abgeleitete Institutionen* sind z.B. Gesetze, Verträge und organisatorische Regelungen. Sie können sowohl evolutionär entstehen als auch rational geplant werden, ihre Einhaltung erfordert in höherem Maße Sanktionsmechanismen als dies bei fundamentalen Institutionen der Fall ist<sup>455</sup>. Eine weitere Kategorie stellen *konstitutionelle Institutionen* dar. In der Institutionenhierarchie sind sie aufgrund ihres sowohl fundamentalen als auch abgeleiteten Charakters zwischen diesen beiden anderen Institutionenkategorien verortet. Neben der Bestimmung von Handlungsrechten und -pflichten (Freiheitsrechte, Entscheidungsrechte, Verfügungsrechte), regeln sie insbesondere das menschliche Zusammenleben in Form von hypothetischen Gesellschaftsverträgen<sup>456</sup>. Konstitutionelle Institutionen sind evolutionär entstanden und wurden erst nachträglich kodifiziert (z.B. in Verfassungen).<sup>457</sup> Fundamentale und konstitutionelle Institutionen entsprechen daher dem prinzipiell als gegeben angesehenen *Institutionellen Umfeld*, welches den übergeordneten Rahmen ('rules of the game') darstellt, in dem sich weitere Regelstrukturen ('play of the game') entwickeln können<sup>458</sup>. Die abgeleiteten Institutionen entsprechen den weitgehend synonymen Begriffen Institutionelles Arrangement<sup>459</sup>, Regel-, Überwachungs- und Durchsetzungssystem (englisch: Governance Structures)<sup>460</sup> und letztlich mit einem engeren personalwirtschaftlichen Bezug auch

---

<sup>453</sup> Entstehungsgeschichtlich betrachtet findet sich i.d.R. eine Verbindung der beiden Entstehungsarten. So werden einerseits evolutionäre Institutionen (z.B. die Sprache) im Zeitverlauf planvoll spezifiziert und kodifiziert (z.B. Grammatik- und Rechtschreibregeln). Andererseits greifen geplante Institutionen (z.B. Verträge) auf evolutionäre Institutionen (z.B. Gewohnheit, Tradition, natürliche Vernunft) zurück (vgl. GÖBEL [2002], S. 9f.; LACHMANN [1970], S. 51).

<sup>454</sup> Vgl. FERGUSON (1767/1966); GÖBEL (2002), S. 8; PICOT/DIETL/FRANCK (2005), 10ff.; RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 8; VON HAYEK (1969) und (1980).

<sup>455</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), 13ff.

<sup>456</sup> Vgl. BUCHANAN/TULLOCK (1962), BUCHANAN (1975).

<sup>457</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 18ff.

<sup>458</sup> Vgl. z.B. DAVIS/NORTH (1971), S. 6; WILLIAMSON (1998), S. 75. Beispiele für das institutionelle Umfeld sind Verfassung und Wirtschaftsordnung, Gesetze, Rechtsprechung und Sitten. Beispiele für die abgeleiteten Regelstrukturen (institutions of governance) sind Märkte, Mischformen, Unternehmen, Abteilungen.

<sup>459</sup> Z.B. spezielle Organisationsformen, spezielle Märkte, spezielle Verträge.

<sup>460</sup> Vgl. WILLIAMSON (1979; 1985).

den „modes of work“<sup>461</sup>. Organisationen, d.h. korporative Gebilde, sind hierbei ebenso als Institution zu betrachten wie sonstige Regelsysteme oder einzelne Regeln<sup>462</sup>. Eine weitere Kategorie, die jedoch von der obigen Abbildung nicht erfasst wird, stellen die sogenannten *Institutions-Substitute* dar. Hierzu zählen z.B. technischer Zwang, Verständigungsprozesse und der Wettbewerb<sup>463</sup>.

#### 4.1.2.3.2 Strukturalternativen

Angeregt durch die Ausführungen von COASE (1937), ist der Inhalt der Transaktionskostentheorie eine neue Betrachtungsweise der Organisation. Diese wird aus transaktionskostentheoretischer Perspektive nicht mehr als gegeben angesehen, sondern als eine Institution, die alternativ zum Markt entsteht, um in bestimmten Situationen<sup>464</sup> bestimmte Transaktionen effizienter als dieser zu realisieren.<sup>465</sup> Ergänzend zu diesem 'klassischen Organisationsdualismus'<sup>466</sup> lassen sich Mischformen und Clan-Organisationen unterscheiden<sup>467</sup>.

Der *Markt* führt Anbieter und Nachfrager zusammen. Der Preismechanismus liefert eine objektive Bewertung des Leistungsaustausches. Die Häufigkeit des Austausches und die geringe Spezifität ermöglichen den Abschluss weitestgehend eindeutiger Verträge (z.B. Kaufvertrag). Der höchste Transaktionskosten-Anteil fällt der Suche nach einem geeigneten Transaktionspartner zu. Nicht-vertragskonformes (opportunistisches) oder als einseitig-vorteilhaft empfundenes Verhalten (Widerspruch gegen die Reziprozität von

---

<sup>461</sup> WILLIAMSON (1984), S. 107.

<sup>462</sup> Vgl. DIETL (1993), S. 70f.

<sup>463</sup> Vgl. PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 20f.

<sup>464</sup> Im Falle hoher Spezifität, starker Unsicherheit und tendenzieller Häufigkeit der Transaktion bietet sich die hierarchische Organisation an (vgl. BRAND [1990], S. 24f.).

<sup>465</sup> Vgl. WILLIAMSON (1998), S. 75. Zentrale Fragen sind die der Entstehung von Organisationen und der Make-or-Buy-Entscheidung. Märkte sind Institutionen. Sie entstehen in einem institutionellen Umfeld und sind geprägt durch die Egalität der Akteure und die Existenz weniger Grundprinzipien. Hierarchische Organisationen entstehen dann, wenn durch ihre Art der Institution, das heißt durch die Schaffung zusätzlicher Regelungen, Verhaltenssicherheit gewonnen und somit Transaktionskosten minimiert werden können. Besondere Vorteile der hierarchischen Organisationsform im Gegensatz zum Markt sind die reduzierte Anzahl an Transaktionen, geringere Informationskosten, geringere Mess- und Bewertungsprobleme, bessere Überwachungsmöglichkeiten (vgl. SCHRÜFER [1988], S. 38). Zu betonen ist erneut das Prinzip der Effizienz ('efficiency criterion'), da es durchaus auch andere Erklärungsansätze für die Entstehung von Organisationen gibt (vgl. OUCHI [1980], S. 129).

<sup>466</sup> Vgl. BRAND (1990), S. 288.

<sup>467</sup> Vgl. MÜLLER-JENTSCH (2003), S. 117; PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 68.

ökonomischen Austauschbeziehungen) kann durch einen vergleichsweise unproblematischen Anbieterwechsel sanktioniert werden.<sup>468</sup>

Im Gegensatz zum Markt gibt es hierarchische Organisationsstrukturen. *Hierarchien* führen Transaktionspartner zum Zwecke langfristiger und spezifischer Transaktionen zusammen. Idealtypischerweise ist dies ein Unternehmen (Organisation, Bürokratie) als Konglomerat von Arbeitsbeziehungen. Das unternehmensinterne (soziale) Beziehungsgeflecht wird durch relationale Verträge ('relational contracting') geregelt, die jedoch zwangsläufig unvollständig sind, da nicht alle Eventualitäten ex-ante antizipiert werden können (und sollen). Die hieraus entstehende Notwendigkeit zur nachvertraglichen Überwachung wird ansatzweise durch Autoritäts- und Weisungsrechte sowie Treuepflichten gemildert.<sup>469</sup>

Den hierarchischen Organisationsformen wird aufgrund seiner tendenziell informellen Regelstrukturen auch der Clan zugeordnet<sup>470</sup>. Ein Clan ist eine soziale Gemeinschaft von Individuen, die durch ein gemeinsames Interesse sowie durch Abhängigkeit und folglich Solidarität untereinander geprägt ist<sup>471</sup>. *Clan-ähnliche Organisationen* bauen im Vergleich zu den anderen Institutionsarten verstärkt auf geteilte Normen, Werte, Einstellungen, welche durch Sozialisation (etwa Lehrzeit und lebenslange Zugehörigkeit zu einer Organisation) gebildet werden<sup>472</sup>. Diese Grundlage erhöht die Resistenz gegen Opportunismus; das Gebilde ist zugleich jedoch auch anfällig hierfür, denn „[...] any tendency toward opportunism will be destructive, because the close auditing and hard contracting necessary to combat it are not possible in a clan.“<sup>473</sup>

*Hybride* sind letztendlich Mischformen zwischen den beiden Extremen. Sie relativieren die Dualität der klassischen Unterscheidung zwischen Markt und Hierarchie<sup>474</sup>. Hybride, von WILLIAMSON auch als 'peer group association' bezeichnet, sind gekennzeichnet durch „[...] collective and usually cooperative activity, provide for some type of other-than-marginal productivity and income-sharing arrangement, but do not entail subordination.“<sup>475</sup>. Hybride sind quasi-externe oder virtuelle Kooperationsformen. Dies sind Aus-

---

<sup>468</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 143.

<sup>469</sup> Vgl. BARON/KREPS (1999), S. 62ff.; EBERS/GOTSCH (1999), S. 231; GÖBEL (2002), S. 144.

<sup>470</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 151.

<sup>471</sup> Vgl. DEUTSCHMANN (1989); DURKHEIM (1933), S. 175; OUCHI (1980), S. 136.

<sup>472</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 150; POLLAK (1985), S. 586 + 591; PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 62; WILLIAMSON (1996), S. 50ff.

<sup>473</sup> OUCHI (1980), S. 137.

<sup>474</sup> Vgl. BRAND (1990), S. 288; NORTH (1991), S. 73.

<sup>475</sup> WILLIAMSON (1975), S. 42.

tauschbeziehungen, die über die eigentlichen Unternehmensgrenzen hinausgehen, jedoch innerhalb eines Netzwerkes aus Kooperationspartnern stattfinden<sup>476</sup>. Sie sind transaktionskosteneffizient für gelegentliche, spezialisierte Transaktionen, da die anpassungsbedürftige vertragliche Grundlage den Transaktionspartnern eigenverantwortlichen Spielraum lässt. Hybride finden sich z.B. in Form von Franchise-Beziehungen oder Joint Ventures.

#### 4.1.2.3.3 Vertragsperspektive

Der Vertrag ist in der transaktionskostentheoretischen Analyse grundsätzlich von besonderer Bedeutung, da er als eine Basis-Institution für die Regelung von Transaktionen angesehen wird<sup>477</sup>. Die mit Verträgen einhergehenden Risiken sind eine wesentliche Bedingung für die Etablierung von (weiteren) Institutionen zur Durchsetzung und Kontrolle der (unvollständigen) Verträge<sup>478</sup>. Vertragsrisiken sind bedingt durch die Verhaltensannahmen, die Transaktionscharakteristika und die Unsicherheit. Jedoch ist nicht jede Vertragsart gleichermaßen problembehaftet. Grundsätzlich zu unterscheiden sind klassische, neoklassische und relationale Verträge<sup>479</sup>. Diese begründen und entsprechen somit den oben genannten Institutionsarten Markt, Hybrid und Hierarchie<sup>480</sup>. Alle Vertrags- bzw. Institutionsarten verursachen Transaktionskosten, wobei vor- und nachvertragliche Transaktionskosten unterschiedlich ins Gewicht fallen. Der einen Vertragsart Vorteil ist i.d.R. der anderen Nachteil<sup>481</sup>. Die Wahl der Vertrags- bzw. Institutionsart richtet sich unter den vorgenannten Verhaltens- und Umweltbedingungen somit nach den Anforderungen der Transaktion – vor allem auch im Hinblick auf die Möglichkeiten, die

---

<sup>476</sup> Vgl. DAVIDOW/MALONE (1992); EIGLER (1997a), S. 176; SCHOLZ (1995).

<sup>477</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 54 + 153; PICOT/DIETL/FANCK 2005, S. 16. Das Privateigentum stellt eine weitere Basis-Institution dar und wird als Prämisse für die Ansätze der NIO angesehen. WILLIAMSON (1985, S. 41) postuliert sogar, dass „Any problem that can be posed directly or indirectly as a contracting problem is usefully investigated in transaction cost economizing terms.“

<sup>478</sup> Vgl. WILLIAMSON (1998), S. 76. Nach Williamson gibt es neben den Vertragsrisiken (‘contractual hazards’) weitere Risiken, die jedoch sämtlich von den bereits genannten Grundannahmen der Transaktionskostentheorie (Verhaltensannahmen, Transaktionscharakteristika, Institutionscharakteristika und Entsprechung von Transaktion und Institution) erfasst werden.

<sup>479</sup> Vgl. MACNEIL (1974; 1978); WILLIAMSON (1985), S. 68ff. Der Begriff ‘Vertrag’ ist hierbei nicht zwingend als juristisches Konstrukt, sondern als explizite, implizite, formelle oder informelle Grundlage einer Austauschbeziehung zu interpretieren, vgl. RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 173ff.

<sup>480</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 231.

<sup>481</sup> Eine Übersicht über die Transaktionskostenwirkungen findet sich z.B. bei EBERS/GOTSCH (1999), S. 234; WILLIAMSON (1991), S. 281.

Transaktionspartner vor opportunistischem Verhalten zu schützen<sup>482</sup>. Hierbei sind auch die Zielinkongruenz (Widersprüchlichkeit der individuellen Ziele) und die Leistungsambiguität (Möglichkeiten der individuellen Leistungsmessung) der Transaktionspartner zu berücksichtigen<sup>483</sup>.

#### 4.1.2.3.4 Institutionscharakteristika

Um die unterschiedlichen vertragsbasierten Institutionen systematisch voneinander abzugrenzen, postuliert die Transaktionskostentheorie folgende Unterscheidungskriterien, die auch als Institutionscharakteristika bezeichnet werden und die die Kosten der Institution beeinflussen:

- Anreizintensität,
- Kontrollmechanismen,
- Grad der Anpassungsfähigkeit und
- Kosten der Etablierung und Nutzung.<sup>484</sup>

Die *Anreizintensität* gibt Aufschluss über die Möglichkeiten der Beeinflussung der Opportunismusneigung. Die institutionsinhärenten Anreize halten die Transaktionspartner dazu an, Kosten und Nutzen ihres möglichen opportunistischen Verhaltens abzuwägen. *Kontrollmechanismen* dienen der direkten Verhaltenskontrolle. Aufgrund der begrenzten Rationalität sind die der Transaktion zugrunde liegenden Verträge per se unvollständig. Die *Anpassungsfähigkeit* der Institution ist daher ebenfalls entscheidend für deren Zweckmäßigkeit (Entsprechung der Transaktionsanforderungen) und Effizienz (Transaktionskosten-Höhe). Letztendlich entstehen durch jede Institution *Kosten der Etablierung und Nutzung*, die ebenfalls zu berücksichtigen sind.<sup>485</sup>

---

<sup>482</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 232; GÖBEL (2002), S. 145f.

<sup>483</sup> Vgl. OUCHI (1980).

<sup>484</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 232; WILLIAMSON (1991), S. 277ff.

<sup>485</sup> In marktlichen Austauschbeziehungen sind die Anreize opportunistisches Verhalten zu vermeiden angesichts der einfachen Bewertung der Reziprozität von Leistung und Gegenleistung, der hohen Konkurrenz bzw. niedrigen Transaktionspartner-Wechselbarrieren sowie einfacher Durchsetzung rechtlicher Sanktionen, relativ hoch. Diese Anreize sind in hierarchischen Organisationen, vor allem bedingt durch die Schwierigkeiten in der Leistungsbeurteilung, vergleichsweise schwach ausgeprägt. Die Etablierung von Anreiz- und Kontrollsystemen, das heisst von weiteren Institutionen, die diese Schwäche ausgleichen soll, verursacht zusätzliche Transaktionskosten. Im Gegensatz hierzu bieten hierarchische Organisationen aufgrund besserer (interner) Informationsmöglichkeiten, schnellerer Ressourcenallokation, Konfliktlösungspotentiale und Weisungsrechte innerhalb des vertraglichen Rahmens die Möglichkeit, schneller auf Anpassungserfordernisse zu reagieren (vgl. EBERS/GOTSCH [1999], S. 232ff.).





und Personalfreisetzung zählen zu den zentralen Aufgaben der Personalwirtschaft<sup>486</sup>, um den sich ständig ändernden Anforderungen der organisationalen Leistungserstellung in personalwirtschaftlicher Hinsicht zu entsprechen. Unterstützt werden diese personalwirtschaftlichen Teilfunktionen zunehmend durch IT, die jedoch sowohl positive als auch negative Wirkungen zeitigen kann.

IT hat eine tragende Bedeutung in der heutigen, von Komplexität und hoher Veränderungsgeschwindigkeit geprägten Informations- und Wissensgesellschaft und ist auch in der Personalwirtschaft zu einem wichtigen Einflussfaktor geworden<sup>487</sup>. Durch IT können neue gewinnsteigernde Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen gestaltet<sup>488</sup> sowie durch Speicherung, Generierung, Ausgabe und Auswertung von Informationen neue Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden. IT ist somit sowohl Motor als auch Werkzeug zur Handhabung von Koordination und Anpassungen. Hieraus ergibt sich auch im personalwirtschaftlichen Kontext prinzipiell die Möglichkeit, durch die Existenz von IT-basierten Institutionen transaktionskostensenkende Wirkungen zu erzielen.<sup>489</sup> Jedoch können auch gegenläufige, d.h. transaktionskostensteigernde Wirkungen auftreten, denn IT eröffnet auch für einen erweiterten Kreis personalwirtschaftlich relevanter Transaktionspartner (z.B. Bewerber) neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten und geht zudem mit einem veränderten Verständnis der Informationsbeschaffung und Kommunikation (z.B. hierarchie- und unternehmensübergreifend) einher. Aus der Unternehmensperspektive sind VC<sub>HR</sub> als eine Institution zur Information und Kommunikation zu verstehen, die einerseits von Unternehmen unter Berücksichtigung der VC-eigenen Dynamik geplant eingesetzt werden kann und die andererseits spontan und vor allem auch unternehmensextern entstehen kann. Auch letztere Ausprägungen sind von Unternehmen bei der Planung und Durchführung von personalwirtschaftlichen Aufgaben zu berücksichtigen, weshalb sie in dieser Arbeit ebenfalls betrachtet werden. Die jeweiligen Transaktionskosten-Wirkungen unterschiedlicher VC<sub>HR</sub>-Typen sollen in dieser Arbeit untersucht werden.

---

<sup>486</sup> Vgl. SCHOLZ (2000), S. 83f.

<sup>487</sup> Vgl. AVOLIO/KAHAI (2003); MALONE/YATES/BENJAMIN (1987); PICOT/REICHWALD/WIGAND (2001); SCHOLZ (2000), S.7f; STROHMEIER (2007); TAPSCOTT (1996).

<sup>488</sup> Vgl. z.B. HAGEL III/ARMSTRONG (1997a).

<sup>489</sup> Vgl. auch Transaktionskostentheorie-basierte Analyse von LEPAK/SNELL (1998) zu Auswirkungen von IT in HR sowie die transformative Rolle der IT in SNELL/PEDIGO/KRAWIEC (1995).

Die Personalwirtschaft ist in besonderem Maße dadurch gekennzeichnet, dass eine Analyse aus sehr unterschiedlichen Perspektiven möglich ist<sup>490</sup>. Eine Integration verschiedener Ansätze im Sinne einer Personaltheorie gibt es jedoch nicht<sup>491</sup>. So kann die hiesige Anwendung der Transaktionskostentheorie nur den Anspruch erheben, eine weitere, spezifische Betrachtungsweise beizusteuern. Der Vorteil der Theoriewahl liegt in der Möglichkeit, unterschiedliche Aspekte zu integrieren. Da „[...] der Kern der (mikro-)ökonomischen Theorie eine Theorie menschlichen Verhaltens [...]“<sup>492</sup> und die Transaktion das zentrale Element der transaktionskostentheoretischen Analyse ist<sup>493</sup>, entspricht der Untersuchungsansatz dem Wesen der wirtschaftlich genutzten, d.h. sozioökonomischen  $VC_{HR}$ . Der am Effizienzkriterium orientierte Ansatz der Transaktionskostentheorie sowie die Frage nach der Existenz und Entstehung von sozioökonomischen Institutionen bietet daher die Möglichkeit, unterschiedliche personalwirtschaftlich relevante Transaktionen zu untersuchen<sup>494</sup>.

Im Folgenden werden bisherige transaktionskostentheoretische Ansätze im personalwirtschaftlichen Anwendungsbereich skizziert (Kapitel 4.2.1). Anschließend erfolgt der Übertrag der Transaktionskostentheorie auf das Untersuchungsobjekt  $VC_{HR}$  (Kapitel 4.2.2).

#### 4.2.1 Anwendung in der Personalwirtschaftslehre

Obwohl die Bedeutung theoriegestützter Erklärungsmodelle auch für die Personalwirtschaftslehre erkannt wurde, mussten oftmals Theorieanwendungsdefizite konstatiert werden. Dennoch zeigt sich mittlerweile auch eine zunehmende Rezeption ökonomischer Erklärungsansätze, deren Potenziale jedoch noch nicht ausgeschöpft sind.<sup>495</sup> Eine umfassende (ökonomische) 'Theorie der Personalwirtschaft' lässt sich aufgrund deren Komplexität und Interdisziplinarität nur schwer entwickeln<sup>496</sup>. Daher finden sich Bestrebungen,

---

<sup>490</sup> Z.B. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte mit psychologischen Motivationstheorien oder die Machtbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit der Principal-Agent-Theorie.

<sup>491</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 337.

<sup>492</sup> NIENHÜSER (1996), S. 46. Aufgrund der Verhaltensannahmen werden soziale Aspekte nicht nur allgemein in der NIÖ, sondern speziell auch in der Transaktionskostentheorie zur Reduktion der Opportunismusneigung als notwendig erachtet (vgl. EIGLER [2001], S. 357).

<sup>493</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 41.

<sup>494</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 85.

<sup>495</sup> Vgl. DRUMM (2008), S. 14ff.; EIGLER (1997b); FESTING (1999), S. 283; HAX (1991), S. 65ff.; LAZEAR (1999); NIENHÜSER (1996); SADOWSKI et al. (1994); SCHOLZ (2000), S. 53ff.; WEIBLER/WALD (2004); WUNDERER/MITTMANN (1983).

<sup>496</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 337.

unterschiedliche und insbesondere zunehmend auch ökonomische Theorien der NIÖ, komplementär anzuwenden. „Eine Anwendung institutionenökonomischer Methoden bietet sich unmittelbar an, bei allen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen, die direkt mit der Unternehmung als Institution zusammenhängen.“<sup>497</sup> Der Ansatz einer ökonomisch-orientierten Analyse der Personalwirtschaft<sup>498</sup>, wird als Personalökonomik<sup>499</sup> bezeichnet und beinhaltet, dass „Die Transaktionskostentheorie [...] nicht den Anspruch [erhebt], personalwirtschaftliche Phänomene vollständig zu erklären. [Sondern] Sie will lediglich einen Beitrag dazu leisten, Arbeitsmarkttransaktionen auch aus einer ökonomischen Perspektive - und zwar unter Effizienzgesichtspunkten zu betrachten [...]“<sup>500</sup>. Die Transaktionskostentheorie versteht sich somit durch das Beisteuern einer ökonomischen Perspektive als Ergänzung zu bestehenden Erklärungsmustern<sup>501</sup>.

Die Transaktionskostentheorie hat in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bereits Eingang gefunden und bietet sich grundsätzlich auch für die Untersuchung personalwirtschaftlich relevanter Themen an<sup>502</sup>. Dennoch existiert eine kontroverse Diskussion um den Nutzen der Transaktionskostentheorie-Anwendung in der Personalwirtschaftslehre<sup>503</sup>. Als deren Tenor lässt sich konstatieren, dass die Transaktionskostentheorie trotz Einschränkungen durchaus eine sinnvolle Ergänzung zur Erklärung personalwirtschaftlicher Phänomene und Maßnahmen sein kann<sup>504</sup>. Während auch verhaltens-, ressourcen- und strategieorientierte Theorien gute Erklärungsansätze liefern können, so liegt ein Vorteil der Transaktionskostentheorie-Anwendung gerade “[...] darin, den (nicht quantifizierbaren) Nutzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen besser zur erfassen.“<sup>505</sup> und durch Plausibilitätsüberlegungen generelle Aussagen zu generieren<sup>506</sup>. Kritikpunkten zur Transaktionskostentheorie-Anwendung kann (und muss) durch eine untersuchungsspezifische

---

<sup>497</sup> GÖBEL (2002), S. 165.

<sup>498</sup> Vgl. STEPHEN (1984).

<sup>499</sup> Vgl. BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF (2001); SADOWSKI (1991), S. 135; WOLFF/LAZEAR (2001).

<sup>500</sup> FESTING (1999), S. 77 in Bezug auf WILLIAMSON (1985), S. 241. Vgl. hierzu auch ALEWELL/HACKERT (1998), S. 52.

<sup>501</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 1.

<sup>502</sup> Vgl. EIGLER (1997a), S. 162.; EIGLER (2001), S. 337.

<sup>503</sup> Vgl. BACKES-GELLNER (1996); DRUMM (2008); HAX (1991); FESTING (1999), S. 96ff.; SADOWSKI (1991).

<sup>504</sup> Vgl. Eigler (2001), S. 342.

<sup>505</sup> Vgl. FESTING (1999), S. 97 in Bezug auf WIEGRAN (1993).

<sup>506</sup> Vgl. EIGLER (1997a), S. 175 + 194 sowie EIGLER (2001), S. 356f. Die konzeptionelle Herangehensweise wiederum ebnet das Feld für fortführende empirische Untersuchungen.

Anpassung und gegebenenfalls Ergänzung der transaktionskostentheoretischen Grundaussagen begegnet werden<sup>507</sup>.

Es finden sich bereits einige Beiträge, die die Erklärungspotentiale der Transaktionskostentheorie für personalwirtschaftliche Phänomene ausloten. In Anlehnung an die Übersichtsskizze von EIGLER (2001, S. 338ff.) sind die Anfänge der Transaktionskostentheorie-Anwendung in der deutschsprachigen Literatur in der Organisationslehre<sup>508</sup> zu finden. Weiter können die Rezeption in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern<sup>509</sup> sowie konzeptionelle und empirische Arbeiten konstatiert werden<sup>510</sup>. Letztere beinhalten zum einen die Begründung der grundsätzlichen Diskussion um die transaktionskostentheoretische Anwendung in der Personalwirtschaftslehre<sup>511</sup>. Zum anderen finden sich dort auch Ansätze zur Konzeption eines Anwendungsmodells<sup>512</sup> sowie Beiträge zur transaktionskostentheoretischen Untersuchung von speziellen personalwirtschaftlichen Feldern und Funktionen. Hierzu zählen Analysen hinsichtlich der informationstechnischen Unterstützung der Personalwirtschaft (e-HRM)<sup>513</sup>, des internationalen Personalmanagements (IHRM)<sup>514</sup>, der Mitbestimmung<sup>515</sup>, der Personalpolitik<sup>516</sup>, der Personalstrategien<sup>517</sup>, der Personalberatung<sup>518</sup> sowie funktionspezifische Analysen hinsichtlich des Personalmarketings<sup>519</sup> und der Personalentwicklung<sup>520</sup>. Personalwirtschaftlich relevante transaktionskostentheoretische Ansätze zeichnen sich also insgesamt durch unterschiedliche Schwerpunkte aus. Dies ist ein erneutes Indiz dafür, dass die Möglichkeiten, die diese Theorie bietet, noch nicht abschließend ausgeschöpft sein können.

Der Arbeitsvertrag und die Arbeitsbeziehung (Austausch von Arbeit vs. Entgelt) werden als zentrale Institution und Transaktion angesehen<sup>521</sup>, so dass

---

<sup>507</sup> Vgl. FESTING (1999), S. 284.

<sup>508</sup> Vgl. PICOT (1982 + 1991).

<sup>509</sup> Vgl. z.B. DRUMM (2008); JOST (2001); OECHSLER (2006); ORDELHEIDE/RUDOLPH/BÜSSELMANN (1991); RIDDER (2007); SCHOLZ (2000); WIMMER/NEUBERGER (1998a + b).

<sup>510</sup> Vgl. WEIBLER/WALD (2004).

<sup>511</sup> Vgl. ALEWELL (1993); DOERINGER/PIORE (1971); FOSS (2008); PICOT/WENGER (1988); WILLIAMSON (1984); WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975).

<sup>512</sup> Vgl. DRUMM (1998); EIGLER (1996).

<sup>513</sup> Vgl. LEPAK/SNELL (1998).

<sup>514</sup> Vgl. FESTING (1999; 2006).

<sup>515</sup> Vgl. GANSKE (1996).

<sup>516</sup> Vgl. ALEWELL/HACKERT (1998); MARTIN (1998).

<sup>517</sup> Vgl. KULLAK (1995); JANS (2002).

<sup>518</sup> Vgl. FÖHR (1995; 1998).

<sup>519</sup> Vgl. WIEGRAN (1993).

<sup>520</sup> Vgl. ALEWELL (1997); NIENHÜSER/JANS (2004).

<sup>521</sup> Vgl. JONES/WRIGHT (1992); WILLIAMSON (1984).

durch die Anwendung der Transaktionskostentheorie auf die Personalwirtschaft in bedeutender Weise “[...] die Zusammenhänge zwischen Vertragsproblemen, Funktionen des Personalmanagement sowie der Entstehung von Transaktionskosten in Beschäftigungsverhältnissen einer ökonomischen Analyse zugänglich gemacht [...]”<sup>522</sup> werden. Als pragmatische Modifikation der Transaktionskostentheorie hat sich eine hierarchische Betrachtung von personalwirtschaftlich relevanten Transaktionsebenen erwiesen<sup>523</sup>. Diese beinhaltet, dass sich eine transaktionskostenminimale Gestaltung der funktionalen Ebene des Personalmanagements auf die Höhe der Transaktionskosten der arbeitsvertraglichen Ebene auswirkt<sup>524</sup>.

Schließlich erfolgt auch im personalwirtschaftlichen Kontext eine komparative Analyse von Strukturalternativen auf dem Markt-Hierarchie-Kontinuum, wobei diejenige zweier alternativer Formen den größeren Gesamtnutzen bringt, „[...] which provides more effective checks against opportunism (embezzling, shirking, cheating, and other like deceits) [...]“<sup>525</sup>. Betrachtet werden kann die Wahl der personalwirtschaftlich relevanten Strukturalternativen sowohl aus einer unternehmensexternen als auch aus einer unternehmensinternen Sicht<sup>526</sup>. Zu den zentralen Elementen, die zur Etablierung hierarchischer bzw. unternehmensinterner marktlicher Strukturen führen, zählen nicht nur untrennbare Arbeitsprozesse, sondern vor allem auch arbeits-, aufgaben- und unternehmensspezifisches Wissen (‘job idiosyncrasy’)<sup>527</sup>.

Durch die transaktionskostenminimale Gestaltung personalwirtschaftlicher Funktionen (und letztlich aller personalwirtschaftlich relevanten Austauschbeziehungen) soll die Reduktion des personalwirtschaftlichen

---

<sup>522</sup> EIGLER (2001), S. 343.

<sup>523</sup> Vgl. DÖRING (1999), S. 163f.; DRUMM (1998); DRUMM (2008), S. 19; EIGLER (1996; 1997b; 2001).

<sup>524</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 344.

<sup>525</sup> WILLIAMSON (1984), S. 107.

<sup>526</sup> Vgl. BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF (2001), S. 382ff.; EIGLER (1996); EIGLER (1997a), S. 175; FESTING (1999); LEPAK/SNELL (1998); WILLIAMSON (1984), S. 89ff.; WILLIAMSON (1985), S. 240ff. Die Wahl unternehmensexterner Strukturalternativen bezieht sich auf die wahlweise interne oder externe Bereitstellung von personalwirtschaftlichen Leistungen, das heisst die personalwirtschaftliche Make-or-Buy-Entscheidung (Selbsterstellung vs. Fremdbezug/Outsourcing). Die Wahl unternehmensinterner Strukturalternativen bezieht sich auf unterschiedliche Arten interner Arbeitsmärkte oder den Grad an anderen unternehmensinternen Markt-ähnlichen Strukturen.

<sup>527</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 312; WILLIAMSON (1975), S. 57. In Wechselwirkung mit hoher Humankapitalspezifität stehen tendenziell langfristige Arbeitsbeziehungen und der beschränkte Zugang zu internen Arbeitsmärkten.

Aufwandes erreicht werden<sup>528</sup>. Hierunter ist jedoch nicht die ‚Wegrationalisierung‘ der Personalabteilung zu verstehen<sup>529</sup>, sondern vielmehr die am Effizienzkriterium ausgerichtete und von Transaktions- und Institutions-Charakteristika abhängige Optimierung der personalwirtschaftlich relevanten Gestaltungsalternativen.

#### 4.2.2 Anwendung zur Analyse von VC<sub>HR</sub>

IT-basierten Beziehungsstrukturen, zu denen auch VC zu zählen sind, werden nicht nur Auswirkungen auf das Kundenmanagement, sondern auch auf das Personalmanagement zugesprochen. Die in unterschiedlichen Netzwerken geführten Diskussionen können bestehende Strukturen (Märkte, Hierarchien) und somit auch die damit einhergehenden Transaktionskosten verändern. „In both *internetworked* markets and among *intranetworked* employees, people are speaking to each other in a powerful new way. [...] The community of discourse *is* the market. [...] To traditional corporations, networked conversations may appear confused [...]. But we are organizing faster than they are. We have better tools, more new ideas, no rules to slow us down.“<sup>530</sup>

Da es kaum einschlägige Literatur zur Anwendung der Transaktionskostentheorie im VC-Kontext gibt<sup>531</sup>, ist die Entwicklung eines Anwendungskonzeptes notwendig. Die zentrale Annahme und die Voraussetzung für die Anwendung der Transaktionskostentheorie in dieser Arbeit ist die Interpretation der VC als Institution<sup>532</sup>. Personalwirtschaftlich relevante VC (VC<sub>HR</sub>) sind hiernach Regelsysteme, welche aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften potentiell dazu beitragen können, personalwirtschaftlich relevante Transaktionen transaktionskostenvermeidend durchzuführen, indem sie Koordinations- und Motivationsprobleme lösen. Entgegen der im oben genannten Zitat so provokativ formulierten Regellosigkeit, zeigt sich vielmehr eine Veränderung bestehender Regelsysteme. Das Loslösen von expliziten, formalen

---

<sup>528</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 344.

<sup>529</sup> Vgl. EIGLER (1997a), S. 195.

<sup>530</sup> LEVINE/LOCKE/SEARLS/WEINBERGER (1999), These 8, 39 und 94 des ‚Cluetrain Manifesto‘, Hervorhebungen im Original.

<sup>531</sup> Vgl. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987); STIEGLITZ (2008). Hinsichtlich des Transaktionskosten-Reduktionspotentials der Sozialisation sei an dieser Stelle auf grundlegende Arbeiten zur Familienökonomik verwiesen (vgl. z.B. BECKER [1993]; KRÜSELBERG [1992]; POLLAK [1985]; TREAS [1993]).

<sup>532</sup> HERCHEUI (2011) betont die Bedeutung der institutionellen Perspektive für die VC-Forschung, durch die sowohl der Einfluss des institutionellen Umfelds als auch der VC-inherenten Regelstrukturen (governance structures) auf das virtuelle Verhalten von Personen besser erklärt werden könnte.

Regelungen im hierarchischen Kontext und die zunehmende Teilnahme an Informationsmärkten mit ihren vornehmlich auch impliziten, informellen Regeln zeigt neue Perspektiven für die beteiligten Akteure auf, zwingt jedoch die Unternehmen auch zu einer Überprüfung und Neuausrichtung ihrer Unternehmens-, Kommunikations- und Personalstrategie. Im Strukturvergleich stehen den VC<sub>HR</sub> herkömmliche, nicht durch IT unterstützte Kommunikationsstrukturen entgegen.

Bevor die transaktionskostentheoretische Diskussion durchgeführt werden kann, muss ein Transfer der transaktionskostentheoretischen Annahmen und Konstrukte auf den Untersuchungskontext erfolgen. Im Folgenden werden daher in Analogie zum allgemeinen theoretischen Teil nach der Beschreibung der Verhaltensannahmen zuerst die Transaktion sowie die Transaktionskosten und hernach die Institution im VC<sub>HR</sub>-Kontext dargestellt. Abschließend wird die Auffassung des Strukturvergleiches im VC<sub>HR</sub>-Kontext dargelegt.

#### 4.2.2.1 Die Verhaltensannahmen im VC<sub>HR</sub>-Kontext

Auch in der transaktionskostentheoretischen VC<sub>HR</sub>-Analyse müssen die Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie gelten: Risikoneutralität, begrenzte Rationalität und Opportunismus<sup>533</sup>. Die Annahme der Risikoneutralität blendet die Risikoneigung (riskiofreudig vs. risikoavers) der Transaktionspartner aus und rückt somit die Wirkungen der anderen Verhaltensannahmen stärker in den Fokus. Begrenzte Rationalität ergibt sich notwendigerweise aus der Berücksichtigung von Informationsbeschaffungs- und Informationsverarbeitungsdefiziten des Menschen und ist eine realitätsnahe Auslegung des idealtypischen 'homo oeconomicus'<sup>534</sup>. Die Opportu-

---

<sup>533</sup> Siehe Kapitel 4.1.2.1.

<sup>534</sup> Vgl. z.B. FRITZ (2006), S. 166. Das Konzept des 'homo oeconomicus' impliziert neben der prinzipiellen Rationalität auch die vollständige Information. Letztere ist durch die beschränkten kognitiven Kapazitäten des Menschen sowie die Umweltbedingungen i.d.R. nicht geben.



nismus-Annahme ist hingegen diskussionswürdig insofern, als der Entstehung von VC augenscheinlich kooperatives Verhalten zugrunde liegt<sup>535</sup>.

Die VC-Teilnehmer können in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Mitgliederrolle und Intention grundsätzlich ein passives oder aktives (negatives/positives) Verhalten zeigen<sup>536</sup>. Einerseits begründet gerade die Existenz einer VC gemeinschaftsorientiertes, vertrauensvolles und kooperatives Verhalten. Dies ist insofern von Bedeutung, da soziale Verhaltensmuster (z.B. reziproker Altruismus und Vertrauen) die Transaktionsatmosphäre beeinflussen und – im positiven Fall – die Transaktionskosten senken können. Andererseits sind Vorhandensein und Förderung von Vertrauen in einer Gemeinschaft auch eine Notwendigkeit, wenn begrenzte Rationalität und tendenziell opportunistisches Verhalten der einzelnen Mitglieder angenommen werden und Verhaltensunsicherheiten überwunden werden müssen<sup>537</sup>. Vertrauen entsteht durch wiederholte Transaktionen, die (öffentlich bekundet) positiv bewertet werden. Hierbei kann es sich um eigene Erfahrungen oder um Erfahrungen Dritter handeln. Die Bedeutung vertrauensvollen Handelns liegt in der Möglichkeit, hierdurch eine Reputation zu erwerben, die weitere Transaktionen ermöglicht.<sup>538</sup>

---

<sup>535</sup> Als alternative Konzepte können z.B. das Konzept des 'homo sociologicus' oder der Stewardship-Ansatz angesehen werden (vgl. DAHRENDORF [2006]; DAVIS/SCHOORMANN/DONALDSON [1997]; GÖBEL [2002], S. 13f.; STIEGLITZ [2008], S. 47). Jedoch bergen auch die Alternativen Diskussionspotential, z.B. hinsichtlich der Determiniertheit der Transaktionspartner (eingeschränkte Entscheidungsmöglichkeiten durch soziale Normen) sowie der Notwendigkeit der Entstehung von Institutionen im Falle (durchweg) kooperativen Verhaltens. Zudem gibt es auch ökonomische Modelle, z.B. das spieltheoretische Modell des *Gefangenendilemmas* und das *ERC-Modell*, die die Opportunismus-Annahme relativieren. Die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten wird demnach stets als gegeben angesehen, lediglich wird diese aus bestimmten Gründen nicht zwingend realisiert. Kooperation kann daher einerseits aufgrund des zu erwartenden Nutzens, das heißt freiwillig, und/oder aufgrund von drohender Strafe, das heißt zwanghaft (durch Institutionen), gefördert werden. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass der Erfolg einer Gemeinschaft für den Erfolg des einzelnen notwendig ist (vgl. AXELROD [1984]; BOLTON/OCKENFELS [2000]). Entsprechend der allgemeinen Transaktionskostentheorie erscheinen daher Opportunismus sowie (institutionalisierte) Möglichkeiten sozialer Kontrolle (Sozialisationsmechanismen, z.B. Vertrauen und Altruismus) auch im VC<sub>HR</sub>-Kontext als zweckmäßige Grundannahme (vgl. FRITZ [2006], S. 161ff.; GHOSHAL/MORAN [1996]; RIPPERGER [1998]; STIEGLITZ [2008], S. 26f.; WENGER/MCDERMOTT/SNYDER [2002], S. 104ff.).

<sup>536</sup> Vgl. BURNETT (2000).

<sup>537</sup> Vgl. BLAU (1964), S. 94; GULATI/NOHRIA/ZAHEER (2000), S. 209; PICOT/REICHWALD/WIGAND (2001), S. 355ff.; RIPPERGER (1998), S. 99; YOUNG-YBARRA/WIERSEMA (1999).

<sup>538</sup> Vgl. STIEGLITZ (2008), S. 29ff.

Trotz der Betonung dieser positiven Verhaltensmuster, ist dennoch der Opportunismus auch im VC<sub>HR</sub>-Kontext aus drei Gründen eine zweckmäßige und notwendige Annahme:

- Die Opportunismus-Annahme begründet die Entstehung von Institutionen.
- Die Opportunismus-Annahme schließt kooperatives Verhalten nicht aus.
- Die Opportunismus-Annahme begründet die kontextuelle Analyse von VC<sub>HR</sub>.

Die Opportunismus-Annahme ist eine notwendige *Bedingung für die Entstehung von Institutionen*. Würden sich alle Transaktionspartner stets altruistisch und kooperativ verhalten, bestünde keine Notwendigkeit für die Etablierung von Mechanismen zur Kontrolle und Steuerung von transaktionsrelevantem Verhalten, d.h. hinsichtlich der Verhinderung von Opportunismus.

Weiterhin impliziert die Annahme, dass die *Möglichkeit des Opportunismus* berücksichtigt werden soll<sup>539</sup>. Das bedeutet nicht, dass opportunistisches Verhalten zwangsläufig erfolgen muss. Die Kritik an der Opportunismus-Annahme scheint dann berechtigt, wenn die Entstehung der VC als solches betrachtet werden soll. Gemeinschaften können nur entstehen, wenn grundsätzlich jedes Gemeinschaftsmitglied bereit ist einen Beitrag zu der Gemeinschaft zu leisten und wenn der grundsätzliche Wille besteht kooperativ einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen. In der Ausgestaltung und der Entwicklung einer Gemeinschaft wird die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens dann dennoch berücksichtigt, indem die Möglichkeit eingeräumt wird, regelwidriges Verhalten zu sanktionieren. Mechanismen hierzu sind die soziale Kontrolle sowie explizite Verhaltensregeln und die Androhung des Ausschlusses aus der Gemeinschaft.

Letztlich begründet die Opportunismus-Annahme auch die Berücksichtigung des VC<sub>HR</sub>-*Transaktionskontextes*. Die Existenz des kooperativen Zusammenschlusses VC<sub>HR</sub> kann nämlich potentiell auch dann dienlich sein, wenn sich ein einzelner Transaktionspartner in seiner Beziehung zu anderen Transaktionspartnern außerhalb der Gemeinschaft – eigennützig und ohne Rücksicht auf deren Interessen – besser zu stellen gedenkt. Diese Intention steht in einer Wechselwirkung mit der Annahme der begrenzten Rationalität. Informationsasymmetrien zwischen Bewerbern, Mitarbeitern und personalverantwortlichen Transaktionspartnern können zu opportunistischem Verhal-

---

<sup>539</sup> Vgl. EIGLER (1997a), S. 194; PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 32.

ten führen bzw. dieses sogar verstärken. Jeder Transaktionspartner kann potentiell Informationsvorteile eigennützig und bewusst (arglistig) zur Täuschung und zu Lasten des Vertragspartners ausnutzen, beispielsweise im Vorstellungsgespräch, in Gehalts(nach)verhandlungen und in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen. Die Existenz der  $VC_{HR}$  ermöglicht es Informationsvorteile zu generieren, aber auch Informationsnachteile auszugleichen. Die Opportunismus-Annahme wird daher auch aus diesem Grund als zweckmäßig angesehen und begründet zudem die Notwendigkeit der integrativen Betrachtung des gesamten personalwirtschaftlich relevanten institutionellen Gefüges.

#### 4.2.2.2 Die Transaktion im $VC_{HR}$ -Kontext

Im personalwirtschaftlichen Kontext gibt es zwischen den Transaktionspartnern – (zukünftigen und gegenwärtigen) Arbeitnehmern und Arbeitgebern – vielfältige Austauschbeziehungen. Eine hierarchische Betrachtungsweise kann sowohl die Komplexität als auch die Interdependenzen der personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen erfassen<sup>540</sup>. Das von EIGLER entwickelte und von DRUMM erweiterte Ebenenmodell unterscheidet hierzu die Unternehmensebene (Anbahnung von Arbeitsverträgen), die Vertragsebene (Ausgestaltung von Arbeitsbeziehungen) und die Maßnahmenebene (Durchführung von Arbeitsverträgen)<sup>541</sup>. Diese Systematik wird im Folgenden aufgegriffen und für eine umfassende  $VC_{HR}$ -Analyse zweckmäßig angepasst. Hierdurch können sowohl die der zentralen personalwirtschaftlichen Transaktion 'Arbeit vs. Entgelt' vor- und nachgelagerten personalwirtschaftlich relevanten Handlungen und Maßnahmen als auch die hierzu relevanten Kommunikationsbeziehungen einbezogen werden. Die Abbildung der Kommunikationsebene ist für die  $VC_{HR}$ -Analyse von besonderer Bedeutung, da der dialogorientierte Fokus als eine weitere Qualität des transaktions-

---

<sup>540</sup> Vgl. ERLEI/JOST (2001), S. 45.

<sup>541</sup> Vgl. EIGLER (1996), S. 91ff.; EIGLER (2001), S. 345ff.; DRUMM (2008), S. 19. Ziel der differenzierten Ebenenbetrachtung der genannten Autoren ist die Unterscheidung zwischen dem gesamten personalwirtschaftlichen Aufwand des Beschäftigungsverhältnisses (bezeichnet als direkte Transaktionskosten des Beschäftigungsverhältnisses auf der Vertragsebene) und den spezifischen Kosten der personalwirtschaftlichen Funktionen und ihrer Maßnahmen, deren Ziel es ist, fehlerhafte Personalentscheidungen und unvollständige Arbeitsverträge auszugleichen (bezeichnet als indirekte Transaktionskosten des Beschäftigungsverhältnisses auf der Maßnahmenebene). Da diese Betrachtung personalwirtschaftlicher Funktionen als „Reparaturaufwand“ unvollständiger Arbeitsverträge dem Arbeitsvertragsabschluss vorgelagerte personalwirtschaftliche Funktionen (ex-ante, Personalplanung und -beschaffung) abschließt, wird eine weitere Ebene modelliert, die der Anbahnung der Arbeitsverträge gilt (bezeichnet als Unternehmensebene).

kostentheoretischen, personalwirtschaftlichen Modells angesehen werden kann. Des Weiteren kann durch die logische Unterscheidung eine Ausweitung des Untersuchungsgegenstandes im Hinblick auf unternehmensexterne VC mit personalwirtschaftlicher Relevanz erfolgen. Hierdurch können Bewerber-, Mitarbeiter- und Personalgemeinschaften in der Analyse erfasst werden, deren Gegenstand der Austausch von für sie personalwirtschaftlich relevanten Leistungen ist, die jedoch nicht im engeren Sinne der Transaktionsbeziehung des Beschäftigungsverhältnisses (Arbeitgeber/Personaler – Arbeitnehmer/Mitarbeiter) zuzuordnen sind.

Die hier zugrunde gelegte Hierarchie personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen wird im folgenden Ebenenmodell (**Abbildung 11**) dargestellt und im Anschluss eingehender erläutert.

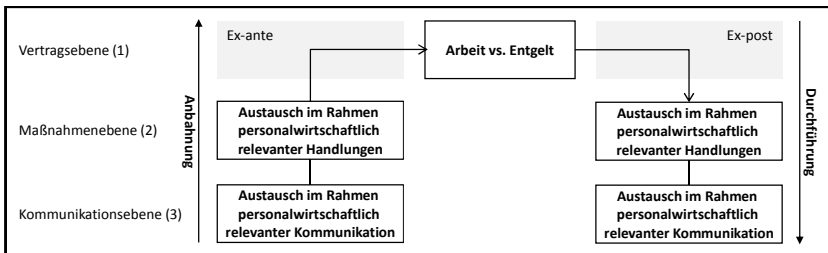


Abbildung 11: Personalwirtschaftlich relevante Transaktionshierarchie.

Die erste Transaktionsebene stellt die dem Arbeitsvertragsabschluss vor- und nachgelagerten Handlungen personalwirtschaftlich relevanter Transaktionspartner dar. Nach entsprechender Vorbereitung bzw. Planung und Verhandlung kommt es mittels des Arbeitsvertragsabschlusses zu der übergeordneten, handlungsleitenden und somit zentralen personalwirtschaftlichen Transaktion des Austausches von 'Arbeit vs. Entgelt'. Diese Transaktion beinhaltet, dass Arbeitnehmer ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen und dafür von Arbeitgebern entlohnt werden. Obwohl diese Austauschbeziehung durch die Institution des Arbeitsvertrags abgesichert wird, fixiert dieser nur die Rahmenbedingungen und antizipiert nicht jeden aus der Transaktion resultierenden Austausch.

Wie bereits angedeutet, gehen mit dieser zentralen Transaktion des Austausches von Arbeit vs. Entgelt insbesondere aus Gründen der Koordination weitere Transaktionen einher, so dass sie auf ihr vorgelagerte Maßnahmen und Kommunikation (ex-ante) gründet und ihr nachgelagerte Maßnahmen und Kommunikation (ex-post) bedingt.

Zur Anbahnung und Durchführung der Austauschbeziehung der ersten Transaktionsebene finden daher sowohl Austauschbeziehungen auf einer zweiten Ebene personalwirtschaftlich relevanter Maßnahmen (in Analogie zur Terminologie von EIGLER und DRUMM als Maßnahmenebene bezeichnet) als auch auf einer dritten Ebene personalwirtschaftlich relevanter Kommunikation (hier als Kommunikationsebene bezeichnet) statt, welche ihrerseits durch implizite Übereinkünfte abgesichert werden. Transaktionen der Kommunikationsebene können gleichwohl zur Anbahnung und Durchführung von Transaktionen auf der Maßnahmenebene beitragen. Gegenstand der Transaktionen der Maßnahmenebene können sowohl immaterielle Leistungen (z.B. Verhalten, Verhaltensabsicht) als auch materielle Leistungen (z.B. monetäre Investitionen und Erträge, Bereitstellung von Dokumenten) sein<sup>542</sup>, während Gegenstand der Transaktionen der Kommunikationsebene lediglich bestimmte immaterielle Leistungen sein können<sup>543</sup>, die hier im Zentrum der Analyse stehen sollen. Trotz der Zweckmäßigkeit der logischen Unterscheidung ist zu berücksichtigen, dass eine faktische Abgrenzung der Transaktionen dieser beiden Ebenen nicht immer möglich ist, da auch personalwirtschaftliche Handlungen kommunikativer Art sein können, und eine Unterscheidung von Anbahnung, Abschluss und Durchführung der Transaktion nicht immer trennscharf möglich ist.

Zur Anbahnung der Arbeitsbeziehung (ex-ante) dient die personalwirtschaftliche Funktion der Personalbeschaffung, welche Maßnahmen der Personalplanung<sup>544</sup> und in besonderer Weise VC<sub>HR</sub>-relevant Maßnahmen des Personalmarketings einbezieht. Personalbeschaffung im Allgemeinen und Personalmarketing im Besonderen dienen der Kontaktaufnahme und Verhandlung mit zukünftigen Arbeitnehmern<sup>545</sup>. Personalwirtschaftlich relevant sind zudem sämtliche Transaktionen, die innerhalb der Personengruppe potentieller, zukünftiger Mitarbeiter (Interessenten, Bewerber, Kandidaten), stattfinden. Auf der Maßnahmenebene zu verorten sind somit z.B. die Übergabe von Informationsmaterialien und Bewerbungsunterlagen. Die Transaktionen der Kommunikationsebene hingegen erstrecken sich auf die Such- und Informationshandlungen, die innerhalb der einzelnen Personengruppen oder

---

<sup>542</sup> Vgl. EIGLER (1996).

<sup>543</sup> Vgl. RHEINGOLD (1994), S. 103. Siehe hierzu auch Kapitel 5.1.3.2.

<sup>544</sup> Personalbestandsanalyse und Personalbedarfsplanung.

<sup>545</sup> Gemäß des AIDA-Modells (Attention, Interest, Desire, Action) beinhaltet dies vor allem die Kommunikation eines attraktiven Arbeitgeber-Images, die Bereitstellung von arbeitsplatzspezifischen Informationen, die Bekanntgabe von Bewerbungsmodalitäten. Neben klassischen (Print-)Medien bietet insbesondere das Internet hierzu vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Vgl. hierzu auch KIM (2003).

aber auch schon zwischen den Transaktionspartnern des späteren Beschäftigungsverhältnisses stattfinden können, um die Kontaktaufnahme und Verhandlung des Beschäftigungsverhältnisses anzubahnen und durchzuführen.

Zur Durchführung der Arbeitsbeziehung (ex-post) dienen die personalwirtschaftlichen Funktionen Personalkostenmanagement, Personaleinsatzmanagement, Personalentwicklung und Personalführung. Personalkosten- und Personaleinsatzmanagement beinhalten vorwiegend administrative Maßnahmen und formale Zuordnungen. Sie erfordern somit weniger kommunikative Interaktion als dies bei den anderen beiden Funktionen der Fall ist, weshalb letztere für die VC<sub>HR</sub>-Analyse von besonderem Interesse sind. Personalentwicklung und Personalführung dienen dazu, die Arbeitnehmerqualifikationen den Leistungsanforderungen anzupassen (Weiterbildung und Wissensmanagement) sowie direkte und indirekte Leistungsanreize zu setzen (Motivation). Auch hier lässt sich zwischen der Maßnahmenebene und der Kommunikationsebene unterscheiden. Während auf der Maßnahmenebene z.B. Transaktionen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zwischen den Transaktionspartnern des Beschäftigungsverhältnisses stattfinden, so hat die Kommunikationsebene solche Transaktionen zum Gegenstand, die der Anbahnung und Durchführung dieser Maßnahmen dienen. Dies können der Informationsaustausch und der soziale Austausch zwischen Mitarbeitern und Personalverantwortlichen sein, die dazu in der Lage sind, Personalentwicklungs- und Personalführungsmaßnahmen sowohl im Positiven wie auch im Negativen zu beeinflussen. In diesem Sinne können in der Analyse auf der Kommunikationsebene sowohl unternehmensinterne als auch -externe Transaktionsbeziehungen einbezogen werden.

Die Ausführungen zeigen, dass die Kommunikationsebene für die VC<sub>HR</sub>-Analyse von zentraler Bedeutung ist. Durch die Kommunikation findet informativer und sozialer Austausch statt, so dass die Beziehungen der VC als Transaktionen gedeutet werden können: „All contacts among men rest on the schema of giving and returning the equivalence.“<sup>546</sup> Allerdings sind diese aufgrund des sozioökonomischen Kontextes weniger formalisiert<sup>547</sup> und

---

<sup>546</sup> SIMMEL/WOLFF (1950), S. 387. Vgl. auch TERLUTTER (2006), S. 282 mit Verweis auf die Austauschtheorien nach BLAU (1964), HOMANS (1968), THIBAUT/KELLEY (1965).

<sup>547</sup> Vgl. BLAU (1964), S. 112.

implizieren Aspekte des 'Social Exchange'<sup>548</sup>, so dass sowohl Nutzenkalkül als auch soziale Verpflichtungen zu berücksichtigen sind<sup>549</sup>. Die Leistungen und Gegenleistungen respektive der Austausch der Güter ist somit prinzipiell freiwillig, orientiert sich idealerweise an dem Prinzip 'Neither Selfish Nor Exploited' (NSNX)<sup>550</sup> und wird auch als „Gift Economy“ bezeichnet<sup>551</sup>. Diesem Prinzip liegt die Verhaltensannahme des reziproken Altruismus zugrunde, die besagt, dass die Mitglieder nicht gänzlich ohne die Erwartung einer Gegenleistung (Altruismus), sondern vielmehr aufgrund einer individuell empfundenen (sozialen) Verpflichtung zur Gegenleistung (reziproker Altruismus) nach Erhalt einer Leistung selbst eine Leistung erbringen<sup>552</sup>. Soziale Verpflichtungsmechanismen, die den Austausch begünstigen, sind für die VC derart von Bedeutung, dass die Gefahr besteht, diese durch die Betonung des ökonomischen Kalküls, d.h. durch die Verstärkung expliziter, ökonomischer Partizipationsanreize zu untergraben<sup>553</sup>.

Nichtsdestotrotz basiert dieser Austausch auf einer impliziten Übereinkunft in Erwartung einer reziproken, für die jeweiligen Transaktionspartner nutzbringenden Beziehung. Der Wert der ausgetauschten Güter muss dabei nicht zwingend messbar sein, sondern ist abhängig von den Bedürfnissen und subjektiven Bewertungen der einzelnen Transaktionspartner<sup>554</sup>. Da VC<sub>HR</sub> Netzwerke darstellen, erfolgen die Transaktionen zudem innerhalb eines Beziehungsgeflechtes (n:m) und können nicht auf eine bilaterale Beziehung (1:1) reduziert werden.

---

<sup>548</sup> „Social Exchange [...] is an intermediate case between pure calculation of advantage and pure expression of love. [...] multiple gains and costs typically involved in any economic transaction prevent unambiguous calculation of advantage [...] Economic institutions, such as the impersonal market and the contract that stipulates the precise terms of the exchange, are designed to separate concerns with distinct objects of exchange from other considerations and to specify the exact obligation incurred in a transaction, thus maximizing the possibility of rational calculation. Social exchange, in contrast, involves unspecified obligations, the fulfilling of which depends on trust because it cannot be enforced in the absence of a binding contract.“, BLAU (1964), S. 121f. Hierin zeigt sich einerseits, dass eine eindeutige Abgrenzung auf dem Transaktionskontinuum zwischen Rationalität/Kalkulierbarkeit und Selbstlosigkeit/Vertrauensseligkeit nicht möglich ist, so dass sozialer Austausch unter anderem in ökonomisch relevanten Szenarien erfolgt; vgl. BLAU (1964), S. 88. Andererseits müssen die grundsätzlich nicht formell institutionalisierten sozioökonomischen Austauschbeziehungen zur Anwendung der Transaktionskostentheorie dennoch als vertragliche Beziehung interpretierbar sein (siehe hierzu Kapitel 4.2.2.3.3).

<sup>549</sup> Vgl. z.B. auch CLEMENT/PANTEN/PETERS (2005), S. 23; DI NORCIA (2002).

<sup>550</sup> Vgl. MARGOLIS (2007), S. 6ff.

<sup>551</sup> Vgl. BAYS/MOWBRAY (2001), S. 49; DAVIES et al. (2010), S. 414.

<sup>552</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2001), S. 128.

<sup>553</sup> Vgl. FAHEY/VASCONCELOS/ELLIS (2007).

<sup>554</sup> Vgl. hierzu auch die Gleichgewichtstheorie von ADAMS (1963).

Der kommunikative Austausch innerhalb der VC<sub>HR</sub> hat schließlich unterschiedliche Transaktionskosten-Effekte. Der Austausch von Informationen dient der Reduktion von Informationsdefiziten und der Nivellierung von Informationsasymmetrien. Der Austausch von Sozialen Gütern fördert die persönliche Bindung und die Identifikation mit gemeinsamen Zielen. In ihrer Gesamtheit können diese Transaktionen der Kommunikationsebene sich auch – positiv oder negativ – auf Unsicherheit und Opportunismus auf den anderen personalwirtschaftlichen Transaktionsebenen auswirken.

Die Diskussion der personalwirtschaftlichen Transaktionen, die durch die Institution der VC<sub>HR</sub> abgebildet werden, ist daher nur sinnvoll unter Berücksichtigung des Gesamtkontextes. Die Transaktion innerhalb einer VC<sub>HR</sub>, z.B. der Austausch von Informationen gegen Informationen oder der Austausch von Informationen gegen Anerkennung als Ausprägung eines sozialen Gutes, ist zwar das zentrale Element der Analyse, muss jedoch im Kontext der übergeordneten personalwirtschaftlichen Transaktionen (Austausch auf der Maßnahmenebene, Austausch auf der Vertragsebene) betrachtet werden. Dies entspricht der kontextuellen Betrachtung der (physischen) Transaktion etwa in der Produktionswirtschaft<sup>555</sup>. Die Lösung aus dem Kontext hätte zur Folge, dass Transaktionskosten-Effekte in Bezug auf die Wechselwirkungen zwischen den Transaktionsebenen sowie die strategische Bedeutung der einzelnen Transaktion außer Acht gelassen werden.

#### 4.2.2.2.1 Transaktionscharakteristika im VC<sub>HR</sub>-Kontext

Auch personalwirtschaftlich relevante Transaktionen sind von Charakteristika – Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit – geprägt, die Einfluss auf das Verhalten der Transaktionspartner und die Höhe der Transaktionskosten nehmen.

In den Ausführungen zur allgemeinen Transaktionskostentheorie wurde bereits erläutert, dass transaktionsspezifische Investitionen zu einem verschärften Abhängigkeitsverhältnis führen, welches die Opportunismus-

---

<sup>555</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 56 mit Verweis auf SMITH (1776). Diese verweisen auf das Beispiel aus der Produktionswirtschaft, dass die einzelne Transaktion, z.B. die Übergabe eines Zwischenproduktes Z von Fließband F an Werkbank W, stets im Kontext der Erstellung eines Endproduktes E in einer Produktionsstätte P erfolgt.



neigung der Transaktionspartner erhöht<sup>556</sup>. *Humankapitalspezifität* entsteht durch unternehmensbezogenes Wissen hinsichtlich der Anlagen, Prozesse, Teams und Kommunikationsstrukturen<sup>557</sup>. Der durch Spezifität entstehende Lock-in Effekt ist auch im personalwirtschaftlichen Kontext für die Austauschbeziehung 'Arbeit gegen Entgelt' (Transaktionsebene 1) von Bedeutung<sup>558</sup>. Ursachen für die Spezifität in der Arbeitsbeziehung können Fachkräftemangel<sup>559</sup> und zunehmende Qualifizierungsdifferenzierung<sup>560</sup> sein. Beide Faktoren, in besonderem Maße relevant für das Segment der Fach- und Führungskräfte, führen zu steigenden Investitionen der beteiligten Transaktionspartner – z.B. investieren Bewerber verstärkt in die Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers, Arbeitgeber investieren in die Auswahl der Bewerber, das Matching-Verfahren<sup>561</sup> sowie in die Aus- und Weiterbildung – sowie zu dem Bestreben diese hohen Investitionen zu amortisieren oder zu vermeiden. Zur Amortisation der Investitionen sollten möglichst langfristige Arbeitsbeziehungen angestrebt und Konzepte zur Mitarbeiterbindung (Transaktionsebene

---

<sup>556</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 229. Siehe auch Kapitel 4.1.2.2.1. Opportunistisches Verhalten ist sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeberseite möglich. Opportunistisches Verhalten der Arbeitnehmer kann durch Institutionen der Kontrolle eingegrenzt werden. Opportunistisches Verhalten seitens der Arbeitgeber kann unter anderem durch das Bewusstsein, dass letztendlich der Fortbestand der Unternehmung von dem Vorhandensein angemessener Arbeitskräfte abhängig ist, eingeschränkt werden. Diese Erkenntnis kann reputationsbildende Maßnahmen nach sich ziehen. Gemäß dem 'principle of extrapolation' (vgl. WEIZSÄCKER [1984], S. 1085f.) können durch eine gute Reputation die Informationskosten, das heißt Transaktionskosten der Anbahnung reduziert werden. Die lieferantenähnliche Arbeitsbeziehung unterscheidet sich hinsichtlich dieser Reputationsüberlegungen von wettbewerbsorientierten ruinösen Preiskämpfen (vgl. WILLIAMSON [1984], S. 100). Andererseits können potentielle und gegenwärtige Arbeitnehmer z.B. durch gewerkschaftliche Aktivitäten, Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten oder informationstechnisch-basierte Strukturen (z.B. VC<sub>HR</sub>) ihre Verhandlungsposition stärken.

<sup>557</sup> Vgl. FESTING (1999), S. 80ff.

<sup>558</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 137; PICOT/DIETL/FRANCK (2003), S. 160.

<sup>559</sup> Vgl. HUG (2008); MICHAELS/HANDFIELD-JONES/AXELROD (2001). Die Gründe für den allgemeinen Fachkräftemangel, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche liegen in der demografischen Entwicklung, bildungspolitischen Defiziten, der aktuellen Konjunkturphase sowie unternehmensinternem Mangel an der strategischen Ausrichtung von Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern aller hierarchischen Ebenen.

<sup>560</sup> Zunehmend komplexe Prozesse und anspruchsvolle Arbeitsaufträge erfordern eine differenzierte fachliche und persönlichkeitsfördernde Aus- und Weiterbildung der (zukünftigen) Arbeitnehmer. In besonderem Maße ist dies für Fach- und Führungskräfte zutreffend. Eine ökonomische Analyse (unter anderen Signalling-Theorie, Spieltheorie) von Rekrutierungsstrategien bei Informationsasymmetrien findet sich bei BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF (2001, S. 199ff.).

<sup>561</sup> Der Begriff Matching wird hier verstanden als die Überprüfung des Übereinstimmungsgrades von Bewerber- und Stellenprofil.

2) entwickelt werden. Zur Vermeidung von vor- und nachvertraglichen Kosten für Koordination (Bereitstellung und Suche) und Motivation (Beurteilung und Anreize) bietet sich die Nutzung moderner IT an.

Da es sich bei Austauschbeziehungen innerhalb VCs tendenziell um marktlich orientierte Beziehungen handelt, weisen die durch VC<sub>HR</sub> vermittelten Transaktionen (Transaktionsebene 3) ihrerseits prinzipiell eine geringe Spezifität und damit einhergehend eine geringe Opportunismuswahrscheinlichkeit auf. Die Wechselbarrieren sind vergleichsweise gering, so dass die Transaktionspartner ohne erhebliche Einbußen eine alternative Institution, z.B. eine andere VC nutzen könnten. Durch VC<sub>HR</sub> vermittelte Transaktionen können jedoch trotzdem von Spezifität geprägt sein, insofern als 1) VC<sub>HR</sub> gegebenenfalls einen begrenzten Zugang haben (d.h. unternehmensinterne oder geschlossene VC<sub>HR</sub>, 2) das Thema der VC<sub>HR</sub> sehr speziell ist und somit die Beiträge eine fachliche Spezifität aufweisen, die in einer anderen VC<sub>HR</sub> nicht ohne weiteres replizierbar ist oder 3) die Bindung der VC<sub>HR</sub> Mitglieder besonders stark ausgeprägt ist.

Das Charakteristikum der *Unsicherheit*, sowohl in Bezug auf die Umwelt als auch auf das Verhalten ist auch im personalwirtschaftlichen Kontext gegeben. Der Arbeitsmarkt unterliegt den konjunkturellen Schwankungen und Veränderungen in den Produktionsprozessen, die zu einem ständigen Wandel der Qualifikations- und Führungsanforderungen führen. Aufgrund der Verhaltensannahmen (Opportunismus und begrenzte Rationalität) müssen die Transaktionspartner – zusätzlich unter der Annahme transaktionspezifischer Beziehungen – grundsätzlich mit Verhaltensunsicherheiten rechnen, die auf einem Kontinuum zwischen den Extremen der Ausbeutung und der Arbeitsverweigerung liegen. In der Personalwirtschaft haben sich daher bereits verschiedene Institutionen unterschiedlicher Art entwickelt, z.B. Gewerkschaften, Vergütungssysteme, Karrierepfade, mit dem Ziel, die Transaktionsunsicherheit zu reduzieren.

Durch die *Häufigkeit* einer Transaktion können Erfahrungswerte gesammelt werden, die sich positiv auf die Transaktionskosten auswirken. Die personalwirtschaftlich relevante Häufigkeit resultiert aus der Tatsache, dass ein Arbeitgeber i.d.R. mit einer Vielzahl von Transaktionspartnern (Bewerber, Mitarbeiter) Austauschbeziehungen eingeht<sup>562</sup>. Wiederholt gleichartige Transaktionen existieren auf allen Transaktionskostenebenen. Hierzu zählen

---

<sup>562</sup> Ausnahmen stellen Kleinbetriebe dar. Die Häufigkeit des Arbeitsvertragsabschlusses wird zudem durch die Zielsetzung möglichst langfristiger Arbeitsbeziehungen relativiert. Allerdings führen allgemeine Fluktuation und altersbedingtes Ausscheiden aus einem Unternehmen dennoch zu der Notwendigkeit wiederholter Personalbeschaffungsmaßnahmen.

vorvertragliche Transaktionen (z.B. Personalmarketing- und Personalbeschaffungsmaßnahmen), der Abschluss des Arbeitsvertrages sowie nachvertragliche Transaktionen (z.B. Leistungsaustausch im Rahmen von Personalentwicklung und Personalbeurteilung). Die Nutzung von IT und besonders die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen scheint auch hier ein geeignetes Mittel zu sein, wiederkehrende personalwirtschaftlich relevante Transaktionen kosteneffizient zu realisieren. Sie tragen dem fortwährenden Bedürfnis der Transaktionspartner nach Information und Interaktion Rechnung.

#### 4.2.2.2 Transaktionskosten im VC<sub>HR</sub>-Kontext

Für den personalwirtschaftlichen Kontext gilt grundsätzlich dieselbe Systematik, wie sie im allgemeinen Theorieteil vorgestellt wurde<sup>563</sup>.

Aufgrund der Anwendung des Ebenenmodells, sind bei der VC<sub>HR</sub>-Analyse sämtliche vor- und nachvertraglichen Kosten zur Anbahnung, Durchführung und Kontrolle der auf den unterschiedlichen Ebenen angesiedelten Austauschbeziehungen der personalwirtschaftlich relevanten Transaktionspartner zu betrachten. Die Durchführung der Transaktionen der untergeordneten Ebenen können hierbei als Transaktionskosten der übergeordneten Ebenen aufgefasst werden.

Grundsätzlich soll zwischen den durch die Transaktion verursachten (direkten) Produktionskosten (z.B. Lohnkosten und Arbeitszeitaufwand) sowie den Transaktionskosten (Organisationsaufwand der unterschiedlichen Transaktionen) unterschieden werden. Insbesondere auch auf der Kommunikationsebene ist dies jedoch oftmals weder möglich noch zweckmäßig. Im Sinne der Transaktionskostentheorie ist die konzeptionelle Trennung der beiden Kostenarten zwar anzustreben, letztendlich sind jedoch die Gesamtkosten als Effizienzkriterium einer die Transaktion absichernden Institution anzusehen. Eine Unterscheidung der Kostenarten wird daher in der Analyse nur dort vorgenommen, wo dies explizit möglich ist.

Als Transaktionskosten sind insbesondere die Informations- und Koordinationskosten von Bedeutung. Obwohl diese beiden Kostenarten sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss entstehen, so liegt die Gewichtung der Informationskosten dennoch deutlich auf der ex-ante und die Gewichtung der Koordinationskosten auf der ex-post Phase.

Die nachfolgende **Abbildung 12** versteht sich somit als beispielhafte Auflistung von möglichen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionskosten.

---

<sup>563</sup> Vgl. EIGLER (1996), S. 92ff.; EIGLER (2001), S. 346 + 350ff. und siehe Kapitel 4.1.2.2.2.

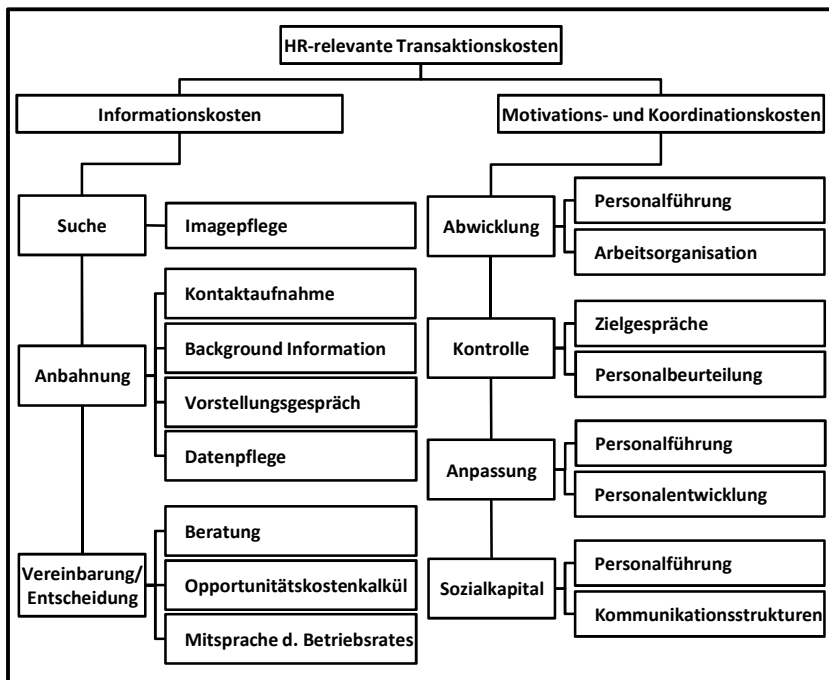


Abbildung 12: HR-relevante Transaktionskosten.

Im Kontext des Marketings werden die Transaktionskostenwirkungen von VC bereits diskutiert. Hier findet sich die Aussage, dass die Orts- und Zeitungebundenheit sowie die Interaktivität der VC zu geringeren Transaktionskosten führen<sup>564</sup>. Auch im personalwirtschaftlichen Kontext bieten VC transaktionskostensenkendes Potential, da sie flexibel und relativ aufwandsarm in die zunehmend virtualisierte Unternehmenslandschaft integriert werden können und darüber hinaus ohnehin im unternehmensexternen Kontext existieren.

Die Notwendigkeit und Möglichkeit der Operationalisierung der Transaktionskosten muss im einzelnen Anwendungsfall geprüft werden. In der Analyse der VC<sub>HR</sub> als Institution zur effizienten Anbahnung und Durchführung von personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen sind zum einen die Kosten der Etablierung und Nutzung des Mediums (IT) zu beachten. Weiterhin sind der Aufwand und die Zeit der Internet-basierten Kommunikation im Hinblick auf Koordinations- und Motivationsaspekte zu berücksichtigen. Die

<sup>564</sup> Vgl. ALBERS (2001); MEFFERT (2000); PANTEN/PAUL/RUNTE (2000).

Transaktionskostentheorie fordert hierzu einen Strukturvergleich mit alternativen Medien. Eine monetäre Bezifferung der Kosten ist allerdings nicht notwendig und kann zudem durch den konzeptionellen Ansatz dieser Analyse auch nicht bereitgestellt werden.

#### 4.2.2.3 Die Institution im VC<sub>HR</sub>-Kontext

Für die transaktionskostentheoretische Analyse ist es weiterhin notwendig, VC<sub>HR</sub> als Institution zu interpretieren. Hierzu werden nun Auslegungen hinsichtlich der Funktionalität, des Strukturvergleiches, der vertraglichen Interpretation sowie der Institutionscharakteristika untersucht.

##### 4.2.2.3.1 Funktion und Definition der Institution

Unabhängig von der Art der Institution ist es das Ziel ökonomischer Organisation Transaktionen effizient zu gestalten: „The providers of electronic markets and electronic hierarchies should, in many cases, be able to realize significant revenues from providing these services.“<sup>565</sup> Hierbei sind Unsicherheit und Informationsmängel ein elementares Problem<sup>566</sup>. Informationsasymmetrien lassen sich zurückführen auf die Situation, das Verhalten und das Wissen der Transaktionspartner sowie auf die Art der Kommunikationsstrukturen.

Institutionen<sup>567</sup> sollen Anreizmechanismen bereitstellen, die das Verhalten der Transaktionspartner direkt oder indirekt beeinflussen und somit die Transaktionskosten senken. Die moderne Internet-basierte Kommunikationskultur nimmt mittels VC auch Einfluss auf traditionelle (personal-) wirtschaftliche Prozesse. VC<sub>HR</sub> bieten Informations- und Sozialisationspotenziale und tragen somit zum System immaterieller Anreize personalwirtschaftlicher

---

<sup>565</sup> MALONE/YATES/BENJAMIN (1987), S. 489.

<sup>566</sup> Vgl. WILLIAMSON (1996), S. 4 + 15.

<sup>567</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass grundsätzlich zwischen den Begriffen Instrument und Institution zu unterscheiden ist. *Instrumente* sind Werkzeuge, die bewusst zur Steuerung bestimmter Prozesse und Verhaltensweisen eingesetzt werden können. *Institutionen* stellen Regelsysteme dar, die zwar auch die Gestaltung von Prozessen und Verhaltensweisen beeinflussen, jedoch nicht zwingend bewusst eingesetzt und gesteuert werden (können). Ihre Entstehung und ihre Beachtung sind jedoch nützlich, notwendig und zum Teil auch unumgänglich, damit Transaktionen möglichst ressourcenschonend durchgeführt werden können.

Prozesse bei<sup>568</sup>. Dabei sind sie nicht a priori personalwirtschaftliche Institutionen, sondern grundsätzlich Mittel zur Kommunikation. Durch eine – möglichst effektive – Kommunikation können jedoch Koordinations- und Motivationsziele realisiert werden<sup>569</sup>. Die somit als Institution interpretierbare VC<sub>HR</sub><sup>570</sup> schließt sowohl das abstrakte Gemeinschaftsgefüge (Koordination und Motivation) als auch dessen informationstechnische Manifestation (technischer Zwang) ein.

Mit der zunehmenden informationstechnischen Vernetzung im Allgemeinen und der Existenz von VC<sub>HR</sub> im Besonderen geht ein verändertes Informationsverhalten der Transaktionspartner einher. Hierdurch entstehen Potentiale zur Relativierung von Hierarchien, zur Überwachung, zur Erweiterung der begrenzten Rationalität, zur Reduktion von Unsicherheit. Diesen Potentialen stehen selbstredend auch entsprechende Risiken gegenüber, so z.B. Reaktanzen gegenüber der Tendenz abflachender Hierarchien<sup>571</sup>, neue Möglichkeiten der Täuschung<sup>572</sup>, (Ängste vor dem) 'Verlust der Informationshoheit'<sup>573</sup>, umfassende, jedoch rechtlich und moralisch diskussionswürdige Möglich-

---

<sup>568</sup> Zu den immateriellen Anreizen, welche auf Anerkennung und Selbstverwirklichung ausgerichtet sind, zählen im personalwirtschaftlichen Kontext: Personalführung, Gruppenzugehörigkeit und soziale Kommunikation, Personalentwicklung sowie die Arbeitsorganisation (vgl. NICOLAI [2006a+b], OECHSLER [2006], HENTZE/GRAF [2005]). Weitere Institutionen im personalwirtschaftlichen Kontext sind z.B. Karriereleitern, Beschwerdeverfahren, Gehaltsstrukturen und Eintrittsbarrieren (vgl. DOERINGER/PIORE [1971]; WILLIAMSON [1984], S. 90 + 114; WIMMER/NEUBERGER [1998b], S. 364).

<sup>569</sup> Eine Übersicht der personalwirtschaftlich relevanten Koordination- und Motivationsproblematik findet sich in GÖBEL (2002) S. 290ff. und WOLFF/LAZEAR (2001, S. 46ff.). Die Motivationsproblematik der Arbeitgeber- Arbeitnehmerbeziehung lässt sich im Fokus der Machtbeziehung auch mit der Prinzipal-Agenten-Theorie analysieren. In BEZUG auf IT erfassen MALONE/YATES/BENJAMIN (1987, S. 488f.) drei transaktionskostenrelevante Wirkungen der IT: den elektronischen Kommunikationseffekt, das heisst die Senkung von Informations- und Kommunikationszeit und -kosten; den Effekt der elektronischen Vermittlung, das heisst die Erhöhung von Anzahl und Qualität von Alternativen sowie Kostenreduktion des Suchprozesses; und den elektronischen Integrationseffekt, welcher Prozessveränderungen und engere Bindungen beinhaltet.

<sup>570</sup> Vgl. Stieglitz (2008), S. 11.

<sup>571</sup> Vgl. JACKEL/RÖVEKAMP (2005), S. 93f. mit Verweis auf FUKUYAMA (2002); MODROW-THIEL/RIEKER (2005), S. 162; SPROULL/KIESER (1991).

<sup>572</sup> „CMC schafft neue Täuschungsmöglichkeiten, und die größten Identitätsschwindler werden nur dann aussterben, wenn die Menschen lernen, kritisch mit dem Medium umzugehen.“ (RHEINGOLD [1994], S. 106).

<sup>573</sup> Vgl. z.B. IBM (2007b); JÄGER/JÄGER (2004); JÄGER/JÄGER/FRICKENSCHMIDT (2007), S. 9; LOCKE (2009); TOCHTERMANN/STOCKER/WILLFORT (2007). Den Reaktanzen kann durch die Aneignung des Prinzips und durch das Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte der VC und die Eigenverantwortung der VC Mitglieder begegnet werden. SCOBLE/ISRAEL (2006, S. 218) fassen dies unter das Motto „Just give it away“.

keiten der informationstechnischen Überwachung von Mitarbeitern und die Handhabung der Informationsflut.

Transaktionspartner sind aus unterschiedlichen Gründen motiviert an einer  $VC_{HR}$  teilzunehmen. Hierzu zählen neben informationstechnischen und/oder unternehmenspolitischen Zwängen<sup>574</sup> und wirtschaftlichen Überlegungen (d.h. schnellere, besser, kostengünstigere Bedarfsdeckung) auch soziale Faktoren, wie z.B. Altruismus, Suche nach Reziprozität oder Anerkennung<sup>575</sup>. Die erstgenannten Faktoren beeinflussen vor allem die Koordination, letztere dienen vornehmlich der Motivation und Kohäsion<sup>576</sup>. Die Existenz von  $VC_{HR}$  kann somit eine positive Wirkung auf das transaktionsrelevante Verhalten der Transaktionspartner, auf die Transaktionsatmosphäre sowie letztlich auf die Transaktionskosten entfalten.  $VC_{HR}$ , interpretiert als sozioökonomische Institutionen<sup>577</sup>, sichern somit sowohl die berufsbezogene Aufgabenbewältigung als auch das Streben nach (berufsbezogener) sozialer Integration ab.

Hiermit ist die Funktionalität der  $VC_{HR}$  erfasst. Da im Sinne der Transaktionskostentheorie die Transaktion das zentrale Element und die Institution das Mittel ihrer Absicherung ist, sollte ein Weg gefunden werden, die Art der Institution zu definieren, obgleich der Institutionenbegriff problematisch zu erfassen ist<sup>578</sup>. Hierzu wird an dieser Stelle auf die vier Definitionskriterien der Institution nach GÖBEL – Regelsystem, Leitidee, Bestand und Durchsetzungsmechanismus – zurückgegriffen, so dass einzelne Elemente weiter spezifiziert werden können<sup>579</sup>.

Eine  $VC_{HR}$  ist ein *Regelsystem*, das vor allem durch die Gemeinschaftskultur geprägt wird. Je nach Zielsetzung und Initiation der  $VC_{HR}$  sowie in Abhängigkeit von den Eigenschaften der Mitglieder, bestimmt die

---

<sup>574</sup> Der Begriff 'Technischer Zwang' bezeichnet vor allem die von einem Unternehmen erzwungene Nutzung bestimmter IT durch den Ausschluss alternativer Zugänge zu den vom Informationssystem bereitgestellten Leistungen. Aus transaktionstheoretischer Sicht kann technischer Zwang als Institutionssubstitut betrachtet werden (vgl. PICOT/DIETL/FRANCK [2005], S. 20f.).

<sup>575</sup> Vgl. CORRELL (2007), 47ff.; LAMPPEL/BHALLA (2007); SCHOLZ (2000), S. 890. Kooperatives Verhalten kann zur Effizienzsteigerung beitragen (Kooperationsrente, vgl. SCHRÜFER [1988], S. 3).

<sup>576</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 7.

<sup>577</sup> Vgl. DIETL (1993), S. 34ff.; ETZIONI (2003). KISH (2007) konstatiert in Bezug auf Virtuelle Welten: "It's not a game: it's a social space." Diese Aussage impliziert, dass zum einen die Bedeutung Virtueller Gemeinschaften nicht unterschätzt werden sollte und zum anderen, dass die Relevanz des Phänomens letztendlich nicht nur persönliche, sondern auch wirtschaftliche Transaktionen beeinflussen kann.

<sup>578</sup> Siehe Kapitel 4.1.2.3.1.

<sup>579</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 3.

Gemeinschaftskultur z.B. den Verhaltenskodex, die Sprache, die Rollen und die Anreize zur Teilnahme und ist somit Bestandteil der konstituierenden Elemente der VC<sub>HR</sub>-Existenz. Das Regelsystem stellt ein formelles oder informelles institutionelles Arrangement dar, welches dazu dient, das Verhalten der Mitglieder zu steuern, indem es das Vertrauen der Mitglieder in die Gemeinschaft stärkt, Handlungssicherheit signalisiert, Kooperationsanreize setzt und regelwidriges Verhalten sanktionierbar macht<sup>580</sup>. Es umfasst grundsätzlich sowohl allgemeine als auch VC-bezogene gesetzliche<sup>581</sup>, sachliche und soziale Normen<sup>582</sup> und schließt die in Kapitel 2.3.2 genannten gestalterischen und sozialen Partizipationsfaktoren ein. Sachliche und soziale Normen können sowohl explizit (z.B. Geschäftsbedingungen, explizite VC-spezifische Netiquette) als auch implizit (z.B. implizite Netiquette, Moral) vorliegen<sup>583</sup>.

Die *Leitidee*, die der VC<sub>HR</sub> zugrunde liegt, ist die Etablierung einer Kommunikationsstruktur, welche explizit oder implizit, je nach VC<sub>HR</sub>-Typ (auch) zur Unterstützung personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen dient. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen der Kommunikations- und der Maßnahmenebene, können VC<sub>HR</sub> dann den Koordinations- und Motivationsproblemen personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen auch auf anderen Ebenen (Maßnahmenebene, Vertragsebene) entsprechen und in unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Teilfunktionsbereichen, z.B. Personalmarketing und -beschaffung, Personalentwicklung und Personalführung sowie für das Beschäftigungsverhältnis insgesamt Transaktionskosteneffekte erzielen.

Der *Bestand* einer Institution kann daran festgemacht werden, ob sie langfristig angelegt und für einen größeren Personenkreis zugänglich ist. Obwohl der Bestand der VC<sub>HR</sub> auch von der jeweiligen Zielsetzung – sowohl des VC<sub>HR</sub>-Typs an sich als auch des jeweiligen Initiators – abhängig ist, kann dieses Definitionsmerkmal als gegeben angesehen werden, wenn es gelingt, eine VC<sub>HR</sub> für die Mitglieder interessant zu gestalten und eine Bindung der Mitglieder zu erreichen und somit eine tendenziell langfristige Interaktion zu ermöglichen. Weiterhin ist jedoch aufgrund der Abhängigkeit von Mitgliederbeiträgen (Postings) auch zu beachten, dass eine VC<sub>HR</sub> sich erst dann etablieren und der Nutzen für die Mitglieder gesteigert werden kann, wenn eine

---

<sup>580</sup> Vgl. BARZILAI-NAHON/NEUMANN (2005); HERCHEUI (2011); MACKINNON (1997); STIEGLITZ (2008).

<sup>581</sup> Einschlägig sind z.B. das Grundgesetz (GG), das Datenschutzgesetz (DSG) und das Telekommunikationsgesetz (TKG).

<sup>582</sup> Vgl. BEINHAEUER (2004), S. 81.

<sup>583</sup> Vgl. KIM (2001), S. 215ff.



kritische Masse an Mitgliedern erreicht ist. Obwohl die Mitgliederanzahl aus strategischen Gründen beschränkt werden kann, z.B. auf den Personenkreis der Mitarbeiter oder auf die Mitglieder eines personalwirtschaftlichen Verbandes, so sind VC<sub>HR</sub> prinzipiell einem hinreichend großen Personenkreis zugänglich, der seinerseits eine hinreichende Anzahl an Postings zu produzieren in der Lage ist.

Ferner muss durch angemessene *Durchsetzungsmechanismen* auch gewährleistet sein, dass die durch die Institution immanenten Regeln auch eingehalten werden. Dies kann in einer VC<sub>HR</sub> durch Sanktionen in Form sozialer oder informationstechnischer Ausgrenzung derjenigen Mitglieder erfolgen, die sich nicht regelkonform verhalten. Als Regelverstöße gelten z.B. rechtsradikale oder pornographische, sachlich falsche oder verleumderische Postings, respektlose Wortwahl, Verstöße gegen die allgemeine oder VC-spezifische Netiquette, aber auch die Missachtung von (impliziten) Verpflichtungen gegenüber anderen Mitgliedern. Als VC-interne Sanktionsmechanismen fungieren der Druck des Moderators (z.B. Ermahnung, Löschung von Postings), die soziale Sanktion durch den Druck der Gruppe (z.B. negative Reaktionen wie soziale Ausgrenzung oder Misstrauen, Reputationsverlust, Schuldgefühle) sowie der (technische) Ausschluss aus der Gemeinschaft<sup>584</sup>. Bei Verstößen gegen geltende Gesetze kann es darüber hinaus zu einer vom Betreiber initiierten, VC-externen Ahndung des Vergehens führen, wenn durch die Beiträge innerhalb der Gemeinschaft gegen die Geschäftsbedingungen der VC<sub>HR</sub>-Teilnahme verstoßen wird. Die Optionen und Wirkungen der Durchsetzungsmechanismen sind weiterhin davon abhängig, ob von einer freiwilligen Beteiligung, ambitioniertem Verhalten oder technischem Zwang ausgegangen werden muss. Sind die Mitglieder freiwillig beteiligt und besonders ambitioniert, ist ihre Bindung vergleichsweise eng oder die Bereitstellung eines persönlichen Profils sehr umfangreich, dann kann die soziale Ausgrenzung in Form von Reputationsverlust in besonderer Weise wirkungsvoll sein. Ist hingegen der Austausch bestimmter personalwirtschaftlich relevanter kommunikativer Leistungen nur mittels der VC<sub>HR</sub> realisierbar, so liegt ein technischer Zwang vor. Dieser, die Anordnung der Mitgliedschaft (z.B. im unternehmensinternen Kontext) oder die ökonomischen Nachteile der Nicht-Mitgliedschaft können den Sanktionsmechanismus des informationstechnischen Ausschlusses verschärfen, durch den denjenigen Mitgliedern, die regelwidriges Verhalten aufweisen, der Zugang zu der Gemeinschaft verwehrt wird.

---

<sup>584</sup> Vgl. BLAU (1964), S. 97; PITTA/FOWLER (2005), S. 271.

**Abbildung 13** fasst die definitorischen Merkmale der VC<sub>HR</sub> zusammen, durch die sie als Institution interpretierbar wird.

Definitorische Institutionsmerkmale einer VC <sub>HR</sub> :	
Regelsystem	Gemeinschaftskultur
Leitidee	Kommunikationsstruktur
Bestand	Langfristig und Unbeschränkt
Durchsetzungsmechanismus	Soziale/Informationstechnische Ausgrenzung

Abbildung 13: VC<sub>HR</sub> als Institution.

#### 4.2.2.3.2 Strukturalternativen

Grundsätzlich gilt auch für personalwirtschaftliche Anwendungsszenarien die transaktionskostenrelevante Entscheidung des 'make-or-buy', die der Erklärung der Entstehung unterschiedlicher Organisationsformen, respektive Institutionen dient. In personalwirtschaftlicher Hinsicht sind dies insbesondere die Entscheidung über die unternehmensinterne Bereitstellung (make) oder den unternehmensexternen Bezug (buy) von Mitarbeitern und von Leistungen im Rahmen der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, aber auch sonstige aufgabenbezogene Leistungen die durch Mitarbeiter unternehmensintern generiert oder durch Berater/Freiberufler unternehmensextern bezogen werden. Zudem gibt es die Möglichkeit der Simulation von Marktmechanismen z.B. zur Leistungsbeurteilung.<sup>585</sup>

Die transaktionskostentheoretische VC<sub>HR</sub>-Analyse unterscheidet sich allerdings von der klassischen Analyse von Organisations- bzw. Vertragsalternativen auf einem Markt-Hierarchie-Kontinuum, d.h. im Sinne einer 'make-or-buy'-Entscheidung<sup>586</sup>. Die 'make-or-buy' Entscheidung im VC<sub>HR</sub>-Kontext ist nicht aus dem Blickwinkel der in- oder externen Bereitstellung von Leistungen zu sehen. Einerseits ist zwar generell zu betrachten, ob sich die Organisation der personalwirtschaftlich relevanten Transaktion eher marktlichen

<sup>585</sup> Vgl. ALEWELL (1993); BACKES-GELLNER/LAZEAR/WOLFF (2001), S. 382ff.; NIENHÜSER/JANS (2004).

<sup>586</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975).

oder hierarchischen Strukturen annähert<sup>587</sup>. Hierzu besteht die Annahme, dass die IT-Nutzung tendenziell zu zunehmend marktlichen Strukturen führt<sup>588</sup>. Die sozioökonomische Natur von  $VC_{HR}$ , die ihrerseits Spielräume auf dem Kontinuum zwischen Informationsmärkten und hierarchischen Gemeinschaftsräumen lässt und somit vielfältige Möglichkeiten zur Bewältigung von Koordinations- und Motivationsproblemen bietet, erfordert jedoch eine einzelfall- bzw. kontextspezifische Analyse dieser Entwicklungstendenzen. Andererseits – und hier einschlägig – muss der durch die Anwendung der Transaktionskostentheorie angestrebte Strukturvergleich<sup>589</sup> an den  $VC_{HR}$ -Kontext derart angepasst werden, dass vielmehr eine Gegenüberstellung von modernen und traditionellen Kommunikationsstrukturen vollzogen wird. Zielführend für die  $VC_{HR}$ -Analyse ist es, ob die Abwicklung von personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen über  $VC_{HR}$  mit geringeren Transaktionskosten verbunden ist, als die Abwicklung der jeweils betrachteten Transaktion über traditionelle Kommunikationsstrukturen. Damit einhergeht die zentrale Hypothese, dass  $VC_{HR}$  entstehen, weil sie die transaktionskosteneffizientere Strukturalternative darstellen. Als direkte alternative Kommunikationsstrukturen zur  $VC_{HR}$  zählen vor allem die Nutzung des Telefons und persönliche Gespräche (face-to-face)<sup>590</sup>. Ergänzend zu diesen medialen Kommunikationsalternativen, ist es für die Analyse unterschiedlicher Transaktionskostenstrukturen und somit dem Erklärungsziel ferner dienlich, die Strukturalternativen im Kontext der jeweiligen Transaktion zu spezifizieren. So werden für die in Kapitel 5 dargestellten Strukturvergleiche nicht nur mediale, sondern auch spezifische Strukturalternativen (z.B. Arbeitskreise, Messen, Konferenzen) diskutiert.

---

<sup>587</sup> Vgl. DOERINGER/PIORE (1971); GÖBEL (2002), S. 312f.; MILGROM/ROBERTS (1992), S. 78 + 359. Marktliche Strukturen können auch unternehmensintern entstehen. Hierzu zählt auch der interne Arbeitsmarkt. Dieser ist der Spezifität und der Unsicherheit der Transaktion entsprechend unterschiedlich ausgeprägt. Unterschieden werden Internal Spot Market, Obligational Market, Primitive Team und Relational Team (vgl. z.B. FESTING [1999, S. 87ff.] in Bezug auf WILLIAMSON [1984, S. 93]).

<sup>588</sup> Vgl. EIGLER (1997a), S. 165; MALONE/YATES/BENJAMIN (1987), S. 489.

<sup>589</sup> WILLIAMSON (1985), S. 41f.

<sup>590</sup> Obwohl ein solcher Strukturvergleich von Kommunikationsmedien auch die Anwendung einer Medienwahltheorie (vgl. z.B. DAFT/LENGEL [1986]; DENNIS/VALACICH [1999]; NOHR [2002]; SCHWABE [2001]; SHORT/WILLIAMS/CHRISTIE [1976]; VENKATESH et al. [2003]) nahe legen würde, soll in dieser Arbeit die ökonomische Perspektive und der breitere Erklärungsansatz der Transaktionskostentheorie genutzt werden. Die kommunikationswissenschaftliche Analyse würde auf eine aufgabenspezifische Auswahl von Medien abzielen und den Fokus der hiesigen Untersuchung einschränken bzw. verändern.

Mit diesem angepassten Ansatz liegt die transaktionskostentheoretische VC<sub>HR</sub>-Analyse insofern im Anwendungsbereich der Transaktionskostentheorie, als sie grundsätzlich der Normstrategie „[to] *Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.*“<sup>591</sup> entspricht.

#### 4.2.2.3.3 Vertragsperspektive

Weiter müssen vertragliche Beziehungen gegeben sein, um der traditionellen Auffassung der Transaktionskostentheorie zu entsprechen<sup>592</sup>. Hierzu wird, ausgehend von der transaktionskostentheoretischen Deutung des Arbeitsvertrages als Bestandteil der gesamten unternehmerischer Vertragsgestaltung, die Deutung der VC<sub>HR</sub> aus einer vertraglichen Perspektive abgeleitet.

Unternehmen gelten als Netzwerke von Verträgen<sup>593</sup>. Diese Verträge können unterschiedlicher Art sein. Dies sind z.B. Kauf-, Liefer- und Kooperationsverträge mit externen Transaktionspartnern, aber auch individuelle Arbeitsverträge mit Mitarbeitern und weitere aus dieser Austauschbeziehung abgeleitete kollektive implizite und relationale Verträge<sup>594</sup>. Die Anbahnung und Abwicklung eines Beschäftigungsverhältnisses (Transaktion), basierend auf einem Arbeitsvertrag, wird a priori angenommen. Dies schließt – auf unterschiedlichen Ebenen – sowohl den (expliziten) Arbeitsvertrag als auch vor- und nachvertragliche Beziehungen (implizite Übereinkünfte über personalwirtschaftlich relevante Maßnahmen) ein. Arbeitsverträge gelten als unvollständig, da sie nur die Rahmenbedingungen des Austauschverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer regeln (z.B. Arbeitszeit, Lohn, Kündigungsfrist). Personalwirtschaftliche Funktionen stellen daher institutionelle Kontroll- und Anpassungsmechanismen (‘Reparaturfunktion’) dar, um diese Lücke zu füllen.<sup>595</sup> Das Fehlen spezifischer Leistungsabsprachen (z.B. Aufgabenzuteilung, Einsatzort, Regelungen für Personalentwicklung) erfordert

<sup>591</sup> WILLIAMSON (1985), S. 32 (kursiv im Original).

<sup>592</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 41.

<sup>593</sup> Vgl. RICHTER/FURUBOTN (2005), S. 177.

<sup>594</sup> Vgl. ALEWELL (1993), S. 31 + 36; FESTING (1999); GÖBEL (2002); RICHTER/FURUBOTN (2005); SCHRÜFER (1988), S. 27ff.; WILLIAMSON/WACHTER/HARRIS (1975), S. 269.

<sup>595</sup> Vgl. EIGLER (2001), S. 343; GÖBEL (2002), 79ff. + S. 290; MILGROM/ROBERTS (1992), S. 329ff. „Je weiter man sich vom klassischen Markttausch entfernt, desto geringer wird die Bedeutung des formalen Vertrages und desto wichtiger wird die „Beziehung“. [...] Mit einem Vertrag nach juristischen Maßstäben haben relationale Verträge nur noch wenig gemein. Sie sind sehr unvollständig, informell, implizit, nicht rechtsverbindlich, persönlich und gefühlsbeladen [...]“ (GÖBEL [2002, S. 152] mit Verweis auf RICHTER/FURUBOTN [2005, S. 173ff.]).

also in besonderer Weise nachvertragliche Steuerungsmechanismen. Diese ex-post Perspektive wird von der Transaktionskostentheorie betont, schließt die ex-ante Perspektive jedoch nicht aus<sup>596</sup>. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen vorvertraglichen und nachvertraglichen Institutionen scheint jedoch eine isolierte Betrachtung nicht sinnvoll<sup>597</sup>. Zudem existieren sehr unterschiedliche Ausprägungen von Gemeinschaften, die unter dem Begriff VC<sub>HR</sub> erfassbar sind, so dass sich eine grundlegende und umfassende transaktionskostentheoretische Analyse sowohl auf vor- als auch auf nachvertraglich relevante personalwirtschaftliche Teilfunktionsbereiche (insbesondere Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalführung) beziehen sollte. Über die unternehmensinterne bzw. maßnahmenbezogene Betrachtung hinaus, ermöglicht die Modellierung der Kommunikationsebene<sup>598</sup> die Erfassung des weiten Spektrums der VC<sub>HR</sub>-Typen und somit die Analyse von unternehmensinternen und -externen Gemeinschaften und ihrer Relevanz für die Gestaltung der unternehmerischen Strategien und Maßnahmen bezüglich dieses Phänomens.

Um der Transaktionstheorie zu entsprechen, müssen VC<sub>HR</sub> also grundsätzlich als Institution und im Besonderen auch als Vertrag<sup>599</sup> interpretiert werden können. Hierzu gibt es zwei plausible Ansätze:

- VC<sub>HR</sub> sind Institutionen im arbeitsvertraglichen Kontext.
- VC<sub>HR</sub> sind ihrerseits implizite Verträge.

Institutionen sind Regelsysteme, die der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle einer Transaktion bzw. eines (übergeordneten) Vertragsverhältnisses dienen. Eben dies tut eine VC<sub>HR</sub>, indem sie einen *Einfluss auf das Arbeitsvertragsverhältnis* (ex-ante und ex-post) ausübt. Ob dieser Einfluss „dienlich“ ist, hängt von der Perspektive und der Einschätzung der Transaktionspartner ab. Es dienen z.B. vorvertragliche Bewerbergemeinschaften den Informationsbedürfnissen zukünftiger Mitarbeiter, während nachvertragliche Mitarbeitergemeinschaften die Koordinations- und Motivationsbedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte befriedigen können.

---

<sup>596</sup> Vgl. EBERS/GOTSCH (1999), S. 226; NIENHÜSER/JANS (2004), S. 3.

<sup>597</sup> Vgl. DAL ZOTTO (2006), S. 497; GÖBEL (2002), S. 291.

<sup>598</sup> Siehe Kapitel 4.2.2.2.

<sup>599</sup> Charakteristisch für den Vertrag ist es, dass zwei (bilateral) oder mehrere (multilateral) autonome und entsprechend berechnigte (= rechtsfähige) Parteien sich zur Leistung (Tun oder Unterlassen) einer bestimmten Sache oder Handlung (gewollter Erfolg) verpflichten (gegenseitige Selbstverpflichtung).

„Eine einzelne Institution wirkt nicht isoliert, sondern entfaltet erst innerhalb der Gesamtheit des Institutionengefüges ihre volle Wirkung.“<sup>600</sup> VC<sub>HR</sub> lassen sich daher als Institutionen im Rahmen eines gegebenen institutionellen Umfeldes und eines gestaltbaren institutionellen Arrangements sowie in Bezug auf die Institution des Arbeitsvertrages auffassen. VC<sub>HR</sub> sind somit ein Bestandteil des umfassenden Regelsystems, welches für personalwirtschaftlich relevante Transaktionspartner einschlägig ist.

Das institutionelle Umfeld liefert den Rahmen für die Entstehung von Institutionen. Dies sind die deutsche Verfassung und die mit ihr im Einklang stehenden Gesetze sowie die soziale Marktwirtschaft, welche das ordnende Prinzip für die wirtschaftlichen Handlungen darstellt. In diesem gegebenen institutionellen Umfeld finden sich Regelsysteme, z.B. der externe Arbeitsmarkt und die Unternehmensorganisation, als Institutionen erster Ordnung. Auf dem externen Arbeitsmarkt kommen durch Arbeitsangebot und -nachfrage Arbeitsbeziehungen zustande. Das Zustandekommen von Arbeitsbeziehungen, ihre Ausgestaltung und Beendigung wird durch unternehmensinterne Organisation, d.h. personalwirtschaftliche Funktionen, unterstützt. Der Arbeitsvertrag kann als Institution zweiter Ordnung aufgefasst werden, da er ein Resultat bzw. der Gegenstand der übergeordneten Institution ist. Der Arbeitsvertrag ist somit ein weiterer Bestandteil des Institutionellen Arrangements zur Ordnung von personalwirtschaftlichen Handlungen. Wie bereits erwähnt, sind Arbeitsverträge i.d.R. unvollständig und machen somit weitere Steuerungsmechanismen notwendig. Dies sind weitere implizite Verträge zur Leistungsabsprache, aber durchaus auch Kommunikationsstrukturen.

**Abbildung 14** zeigt die Einordnung der VC<sub>HR</sub> in die personalwirtschaftlich relevante Institutionenhierarchie.

---

<sup>600</sup> PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 10.

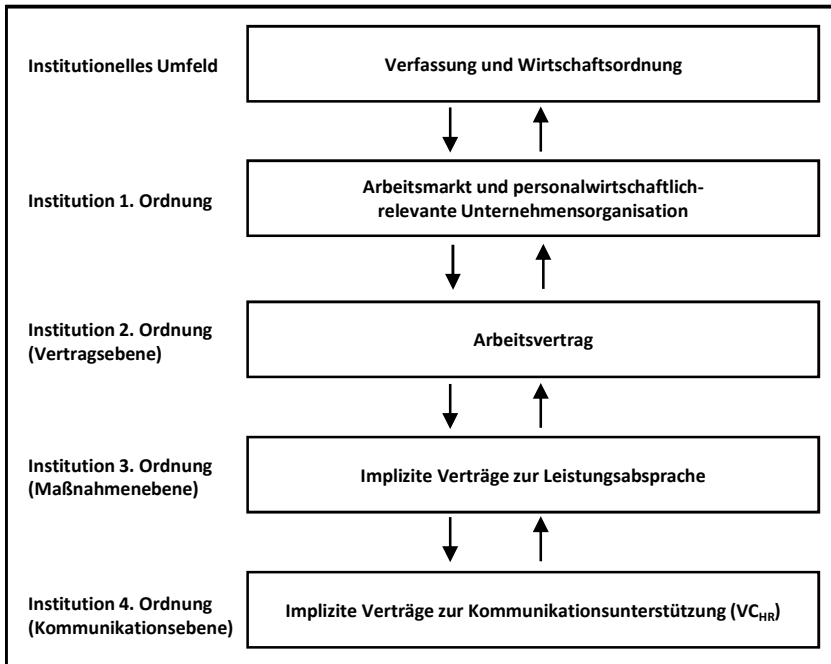


Abbildung 14: VC<sub>HR</sub> Einordnung in die Institutionenhierarchie.

Ergänzend zu dieser kontextuellen Interpretation, d.h. als Bestandteil des relevanten institutionellen Gefüges, kann die VC<sub>HR</sub> für sich gesehen wie folgt auch als impliziter Vertrag interpretiert werden. Durch die Existenz der VC<sub>HR</sub> kommen die Transaktionspartner darüber überein, an einer Gemeinschaft teilzunehmen und bestimmte (immaterielle) Leistungen auszutauschen. „Dieses ungeschriebene, unausgesprochene soziale Abkommen, eine Mischung aus festen und lockeren Beziehungen zwischen Menschen mit verschiedenen Motiven, verlangt von einem, dass man etwas gibt und ermöglicht es, etwas zu bekommen.“<sup>601</sup> Diese Übereinkunft basiert auf konkludentem Handeln, d.h. unter den gegebenen Umständen durch die Art des Verhaltens. Obwohl es zum Abschluss dieses *impliziten Vertrages* nicht erforderlich ist, dass die Transaktionspartner explizit eine Willenserklärung abgeben, ist gegenseitiges Vertrauen und ein einheitliches Verständnis der Vertragsinhalte erforderlich. Zur Durchsetzung des Vertrages ist es notwendig, dass nicht-

<sup>601</sup> RHEINGOLD (1994), S. 107.

vertragskonformes Verhalten gerichtliche oder außergerichtliche Sanktionen zur Folge hat. Letzteres ist vor allem einschlägig im Falle nicht zwingend rechtsbindender relationaler Verträge. Im Kontext der VC<sub>HR</sub> kann z.B. das Nicht-Liefern von Beiträgen einen Reputationsverlust oder sogar den Ausschluss aus der Gemeinschaft bedeuten. Der opportunistische Transaktionspartner büßt hiermit die Partizipation an der gemeinschaftlich generierten Leistung ein. Das Nicht-Einhalten des Verhaltenskodexes kann außerdem juristische Folgen nach sich ziehen<sup>602</sup>.

In Ergänzung zu den bereits vorgestellten definitorischen Institutionsmerkmalen kann eine VC<sub>HR</sub> somit als ein (impliziter) 'sozialer Vertrag' zur etwaigen personalwirtschaftlich relevanten Beziehungsgestaltung aufgefasst werden. Als 'sozialer Vertrag' wird hier ein solcher aufgefasst, der nicht im engeren Wortsinn einem relationalen Vertrag, psychologischen Vertrag oder Sozialvertrag entspricht, dennoch deren immanente Aspekte enthält und als Bezeichnung für wechselseitige, beziehungsorientierte, subjektiv wahrgenommene informelle oder implizite Erwartungen und Verpflichtungen hierarchischer oder gleichgeordneter Transaktionspartner zu verstehen ist<sup>603</sup>.

Von diesen 'sozialen Verträgen' zwischen den VC<sub>HR</sub>-Mitgliedern ist schließlich eine weitere vertragliche Ebene zu unterscheiden, nämlich das Verhältnis der VC<sub>HR</sub>-Mitglieder zum jeweiligen Betreiber der informationstechnischen Plattform. Auf dieser Ebene wird durch die Registrierung und das Akzeptieren der Geschäftsbedingungen ein Nutzungsvertrag geschlossen. Dieser spiegelt jedoch nicht die Ebene der sozialen Beziehungen wider. Darüber hinaus ist er aus der juristischen Perspektive unzureichend, um den Anforderungen der VC abschließend gerecht werden<sup>604</sup>.

#### 4.2.2.3.4 Institutionscharakteristika

Weiterhin kann die Institution VC<sub>HR</sub> gemäß den kostenwirksamen Institutionscharakteristika beschrieben werden. Die *Anreizintensität*, d.h. die Möglichkeiten der Beeinflussung der Opportunismusneigung der Transaktionspartner, liegt vor allem in der Bindung der Mitglieder begründet, ist jedoch auch abhängig von der Wahrnehmung der Reziprozität. Hierzu gilt folgende Annahme: Je stärker das Empfinden von Zugehörigkeit ist und je größer die Erfahrung, dass für einen eigenen Beitrag auch eine Gegenleistung, z.B. in

---

<sup>602</sup> Siehe hierzu auch die abschließende Anmerkung in Kapitel 2.4.

<sup>603</sup> Vgl. CULLINANE/DUNDON (2006); RHEINGOLD (1994), S. 103; ROUSSEAU (1989); WILLIAMSON (1985), S. 71f.

<sup>604</sup> Vgl. FAIRFIELD (2008).



Form von Information, Anerkennung, Zuspruch, erhalten werden kann<sup>605</sup>, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Transaktionspartner innerhalb der Virtuellen Gemeinschaft opportunistisch verhalten. Durch das Empfinden von Zugehörigkeit kann sich die Teilnahme an der VC<sub>HR</sub> auch auf übergeordnete Transaktionen auswirken. Durch das in der VC<sub>HR</sub> gewonnene Zugehörigkeitsgefühl kann ein Verständnis für ein gemeinsames (Unternehmens-)Ziel gefördert werden, wodurch Vertrauen und Loyalität im Leistungsaustausch und in der Arbeitsvertragsbeziehung zunehmen können. Als direkte *Kontrollmechanismen* gelten die formellen und informellen VC<sub>HR</sub>-Regeln, deren Nicht-Beachtung durch Ausschluss geahndet werden kann<sup>606</sup>. Außerdem kann opportunistisches Verhalten auf höheren Ebenen der Transaktionshierarchie auch innerhalb der VC<sub>HR</sub> einen Reputationsverlust nach sich ziehen. Die *Anpassungsfähigkeit* einer VC<sub>HR</sub> ist hoch. Dies gilt sowohl für den Zeitpunkt der Initiierung, da es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten und Nutzungsszenarien gibt, als auch im Betrieb, in dessen Verlauf sich i.d.R. eine evolutionäre Anpassung der Strukturen gemäß den Bedürfnissen der jeweiligen Transaktionspartner vollzieht. Diese Anpassung kann einvernehmlich oder konfliktreich verlaufen. Dabei sind unternehmerische (z.B. IT-Ressourcen, unternehmensstrategische Ziele) und persönliche (z.B. Zeit) Restriktionen zu beachten. Schließlich sind die Anreiz- und Kontrollmechanismen einer VC<sub>HR</sub> mit *Kosten der Etablierung und Nutzung (Teilnahme)* verbunden. Neben der Bereitstellung der informationstechnischen Infrastruktur, müssen Bindungsmaßnahmen kontinuierlich erfolgen. Die Teilnehmer müssen ihrerseits Zeit und Inhalte für die Gemeinschaft bereitstellen. Ziel der transaktionskostentheoretischen Analyse ist es gerade die Gesamtkosten der Institution mit den Opportunitätskosten zu vergleichen.

---

<sup>605</sup> Vgl. SCHUBERT (1999), S. 66f.

<sup>606</sup> Vgl. SCHUBERT (1999), S. 67.



## 5 Transaktionskostentheoretische Diskussion

Aufbauend auf den bereits dargestellten Grundlagen erfolgt nun in diesem Kapitel die transaktionskostentheoretische Diskussion personalwirtschaftlich relevanter VC ( $VC_{HR}$ ). Hierzu werden zunächst die in Kapitel 2 bereits skizzierten Kategorisierungsmerkmale aufgegriffen, um diejenigen herauszustellen, die für eine  $VC_{HR}$ -spezifische Typologie zweckmäßig erscheinen (Kapitel 5.1). Anschließend folgt die Diskussion von fünf ausgewählten  $VC_{HR}$ -Typen, die als besonders relevant erachtet werden (Kapitel 5.2 bis 5.6). Die Diskussion umfasst die Darstellung und die transaktionskostentheoretische Analyse des jeweiligen Typs. Die Darstellung beinhaltet eine konzeptionelle Beschreibung sowie ein Fallbeispiel<sup>607</sup>. Die Beschreibung stellt die wesentlichen Merkmale des Typs anhand des in Kapitel 5.1 entwickelten morphologischen Kastens dar. Hierbei werden als idealtypisch angenommene Ausprägungen berücksichtigt. Das Fallbeispiel dient der Anschauung und der Bekräftigung der Relevanz. Exemplarisch werden hier Informationen zum Initiator und zur konkreten Gestaltung gegeben. Die Analyse untersucht die relevanten Transaktionen und Transaktionskosten des jeweiligen Typs. Hierzu werden die im Theorieteil beschriebenen Verhaltensannahmen vorausgesetzt<sup>608</sup>. Die  $VC_{HR}$  wird gemäß der theoretischen Fundierung als Institution gedeutet und in den

---

<sup>607</sup> Die Beispiele entstammen einer systematisch durchgeführten Internetrecherche. Diese unterliegt der Dynamik des Forschungsfeldes sowie der Volatilität des Internets. In einem die fallspezifische Trefferquote vergleichenden Vortest wurde die kostenlose Suchmaschine Google (<http://www.google.de/>) als Suchwerkzeug ausgewählt. Um die Art und Qualität der Treffer (beachte: Trefferanzahl von 150.000 (Virtuelle Gemeinschaft) bis > 84 Mio. (Virtual Community) am 19.04.2010) einzugrenzen, wurden Suchbegriffskombinationen aus den Begriffskategorien Personalrelevanz, Personalfunktion, Kommunikationsdienst in deutscher und englischer Sprache verwendet. Methodisch problematisch ist dieser Recherchansatz dahingehend, dass unternehmensinterne VC nur indirekt erfasst werden können. Ergänzend wurden Links in den Treffern und Verweise auf Internetseiten in Literaturquellen ausgewertet. Trotz der Masse an Treffern zum allgemeinen VC-Begriff, ließen sich nur vergleichsweise wenige, einschlägige, dauerhaft existente und durch Aktivität (Postings) gekennzeichnete personalwirtschaftlich relevante Praxisbeispiele, das heißt Webseiten oder Webportale mit personalwirtschaftlich relevanten Kommunikationsdiensten) identifizieren. Trotz der Einschränkung auf die deutsche Länderversion von Google, wurden auch internationale Praxisbeispiele gefunden. Da dieser Recherchansatz nur einen exemplarischen Ausschnitt aufzeigen kann, muss eine Abschätzung der möglichen Gesamtzahl/Gesamtheit der  $VC_{HR}$  ausbleiben. Die Praxisbeispiele bestätigen letztendlich die Annahme, dass VC auch im personalwirtschaftlichen Bereich existent sind und veranschaulichen das Phänomen.

<sup>608</sup> Siehe Kapitel 4.2.2.1.

Kontext der personalwirtschaftlich relevanten Transaktions- und Institutionenhierarchie gestellt<sup>609</sup>. Die Analyse liefert weiterhin einen transaktionskostenrelevanten Vergleich von Strukturalternativen, welcher der VC<sub>HR</sub>-Teilnahme die Nicht-Teilnahme bzw. die Nutzung alternativer, herkömmlicher Kommunikationsstrukturen gegenübergestellt. Der Begriff der Strukturalternative wird damit sehr weit aufgefasst und lässt sich daher nicht zwingend als vertragsbasierte Form interpretieren. Unter Bezugnahme auf die Charakteristika und die Funktion des jeweiligen Typs werden die Entsprechung von Institution und Transaktion sowie die Auswirkungen des jeweiligen Typs auf Gestaltung und Wandel von personalwirtschaftlich relevanten Institutionen, insbesondere hinsichtlich zunehmender Internet-basierter Prozesse, erörtert. Abschließend folgt jeweils zusammenfassend die Nennung der hypothetischen Transaktionskostenwirkungen.

## 5.1 Spezifische Kategorisierungsdimensionen und -merkmale

Das Ziel der Auswahl spezifischer Kategorisierungsdimensionen und -merkmale ist die Schaffung einer Grundlage für eine anwendungsbezogene Beschreibung<sup>610</sup>. Der spezifische morphologische Kasten basiert auf den allgemeinen Kategorisierungsdimensionen und -merkmalen<sup>611</sup> und reflektiert zudem die wesentlichen Merkmale (Akteure, Aufgaben, IT) des e-HRM Konzeptes<sup>612</sup>. Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, bietet sich eine anwendungsbezogene Anpassung des allgemeinen Kategorisierungsschemas an, so dass der hier spezifische morphologische Kasten ausgewählte und angepasste Kategorisierungsmerkmale erfasst. Der transaktionskostentheoretischen Fundierung Rechnung tragend, werden die Bezeichnungen der Kategorisierungsdimensionen angepasst. Initiator- und mitgliederbezogene Merkmale werden in der Dimension 'Transaktionspartner', medienbezogene Merkmale in der Dimension 'Transaktionsmedium' und ausrichtungs- bzw. anwendungsorientierte Merkmale in der Dimension 'Transaktion' erfasst.

**Abbildung 15** zeigt die ausgewählten, nachfolgend erläuterten Kategorisierungsmerkmale.

---

<sup>609</sup> Siehe Kapitel 4.2.2.2 und Kapitel 4.2.2.3.

<sup>610</sup> Siehe Kapitel 5.2 bis 5.6.

<sup>611</sup> Siehe Kapitel 2.3.

<sup>612</sup> Vgl. STROHMEIER (2002; 2007).

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
Transaktionspartner	Initiator	Privatperson		Unternehmen		Intermediär	
	Initiative	Geplant			Spontan		
	Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute	
		potentiell	aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
	Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzungen		
	Identität	Identifizierbar			Anonym		
	Bindungsgrad	Eng			Lose		
Transaktionsmedium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 15: VC<sub>HR</sub> relevanter Morphologischer Kasten.

### 5.1.1 Kategorisierungsdimension: VC<sub>HR</sub>-Transaktionspartner

Die Kategorisierungsdimension ‘VC<sub>HR</sub>-Transaktionspartner’ stellt die VC<sub>HR</sub>-relevanten Merkmale Initiator, Initiative, Zielgruppe, Mitgliedschaft, Identität und Mitgliederbindung dar.

#### 5.1.1.1 Initiator

Der Initiator begründet die VC<sub>HR</sub>-Existenz und agiert nach der Gründung als Betreiber im konzeptionellen, gegebenenfalls auch im informationstechnischen Sinn. Als Initiator kommt sowohl eine *Privatperson*, ein *Unternehmen* oder ein *Intermediär* in Betracht. Die Initiierung durch eine Privatperson kann als äußerst selten angenommen werden. Begründet durch ein hinreichendes persönliches Eigeninteresse sind hier unternehmensexterne Bewerber- oder Mitarbeiter-Gemeinschaften plausibel. Üblicher ist die Initiierung durch ein Unternehmen oder durch einen Intermediär. Unternehmen verfolgen mit der Initiierung personalwirtschaftlich relevante Ziele im Kontext der Personalbeschaffung (Personaler-Bewerber-Gemeinschaften) oder zur Unterstützung unternehmensinterner Beziehungsstrukturen (Personaler-, Mitarbeiter-Gemeinschaften) im Kontext der Personalentwicklung und Personalführung. Intermediäre hingegen konzipieren eigene Geschäftsmodelle. Hierdurch stellen sie einerseits neutrale informationstechnische Webportale für den Betrieb unterschiedlicher VC<sub>HR</sub> bereit<sup>613</sup> oder bieten andererseits fachspezifische Webportale an, mit denen sie personalwirtschaftlich relevante Funktionen

<sup>613</sup> Dies können Webforen- oder Weblog-Anbieter (z.B. <http://www.myblogger.de/>), aber auch Netzwerkportale (z.B. Xing) sein.

unterstützen wollen<sup>614</sup>. Somit übernehmen Intermediäre auch im virtuellen Kontext eine wichtige Funktion<sup>615</sup>.

### 5.1.1.2 Initiative

Obwohl auch im personalwirtschaftlich relevanten Kontext prinzipiell *spontane* oder *geplante* Gründungsinitiativen in Betracht kommen, überwiegen in Analogie zu dem bereits skizzierten Kategorisierungsmerkmal 'Initiator' die durch Unternehmen und Intermediäre geplanten VC<sub>HR</sub>. Geplante Gründungsinitiativen sind das Ergebnis strategischer Überlegungen, mit der nutzen- und gewinnorientierten Absicht unternehmensinterne und/oder unternehmensexterne Kommunikationsstrukturen zu verbessern. Spontane Gründungsinitiativen hingegen sind eher auf Kommunikationsbedürfnisse von Privatpersonen zurückzuführen, die diese anlässlich persönlicher, aktueller Gegebenheiten (z.B. Arbeitsplatzsuche, Erfahrungen am Arbeitsplatz) haben. Aus der ökonomischen Perspektive ist die Intention des Informationsaustausches und der sozialen Kontakte hier die Bewältigung von persönlichen, berufsbezogenen Herausforderungen.

### 5.1.1.3 Zielgruppe

Im personalwirtschaftlich relevanten Kontext beschränken sich die möglichen Teilnehmer auf personalwirtschaftlich relevante Transaktionspartner. Dies sind im Wesentlichen die folgenden drei Personengruppen:

- Bewerber,
- Mitarbeiter und
- Personalfachleute.

*Bewerber* (Applicants/A) sind diejenigen Personen, die sich um einen Anstellung bemühen. Hier können *potentielle* Bewerber, die sich grundsätzlich auf der Suche nach einem Arbeitsplatz befinden von *aktuellen* Bewerbern, die sich bereits in einem Anbahnungsverhältnis zum Abschluss eines Arbeitsvertrages befinden, unterschieden werden.

*Mitarbeiter* (Employees/E) sind im engeren Sinne diejenigen Personen, die sich aufgrund eines Arbeitsvertrages in einem Arbeitsverhältnis befinden und zum Personalbestand eines Unternehmens gehören. Es ist zu beachten, dass auch HR-Verantwortliche dieser Personengruppe zugerechnet werden

---

<sup>614</sup> Hierzu zählen insbesondere Personalberatungsgesellschaften und Personalvermittler (z.B. Monster).

<sup>615</sup> Vgl. BAILEY/BAKOS (1997).

könnten. Da jedoch hierarchische Beziehungskonstellationen in besonderer Weise berücksichtigt werden sollten, erfolgt die Zuordnung der Person zu einer Gruppe aufgrund ihrer Funktion. Der Mitarbeitergruppe werden daher Personen zugeordnet, die keine personalverantwortlichen Tätigkeiten als Mitglieder der Personalabteilung oder in Führungsfunktion ausführen. Im weiteren Sinne kann diese Ausprägung auch ehemalige Mitarbeiter (*Alumni*) erfassen. Dies ist insbesondere für die Betrachtung unternehmensexterner Mitarbeiter-Gemeinschaften von Interesse, da hier mitunter auch ehemalige Mitarbeiter ihre Erfahrungen im Unternehmen und am Arbeitsplatz weitergeben.

*Personalfachleute* (Human-resource-experts/HR) sind im engeren Sinne die mit personalwirtschaftlichen Betreuungs-, Entscheidungs- und Führungsaufgaben betrauten Mitarbeiter eines Unternehmens (HR-executives/ Personaler). Dies sind sowohl Entscheidungsträger der Personalabteilung als auch Linienführungskräfte mit Führungsverantwortung. Auch Personen, die mit besonderen personalwirtschaftlich relevanten Tätigkeiten betraut werden und sich hierdurch von der allgemeinen Mitarbeitergruppe unterscheiden, werden hier erfasst<sup>616</sup>. Im weiteren Sinne können aus komplexitätsreduzierenden Gründen unter dem Akronym HR außerdem Personalberater subsumiert werden. Sie agieren unternehmensextern als Vermittler und übernehmen personalwirtschaftlich relevante Funktionen indem sie Bewerber und HR-Verantwortliche bei Anbahnung, Abschluss und Durchführung der Arbeitsbeziehung unterstützen. Eine Unterscheidung von spezifischen unternehmensinternen und -externen Personengruppen ist bei einer einzelfallspezifischen Analyse unbedingt anzuraten, wird jedoch hier zur allgemeinen Ersterfassung nicht vollzogen, um die Terminologie so einfach wie möglich zu halten.

In Anbetracht der Interaktionen zwischen den einzelnen Transaktionspartnern, lassen sich angesichts der Zielgruppen insbesondere fünf einschlägige personalwirtschaftlich relevante Beziehungskonstellationen ableiten, die zudem der Bezeichnung von VC<sub>HR</sub>-Typen dienen<sup>617</sup>:

---

<sup>616</sup> Z.B. Dozenten als Funktionsträger der Aus- und Weiterbildung.

<sup>617</sup> Vgl. DERTNIG/SEIDLER-HÜHN (2001); FRANKE (2002); FELDER/RITTER (2001); HANSEN/DEIMLER (2001); JÄGER (2001). Personalwirtschaftlich relevante Beziehungskonstellationen werden oftmals im Kontext personalwirtschaftlich relevanter Portallösungen im Rahmen eines mehrstufigen, personalwirtschaftlichen Service-Center Konzeptes erörtert. Da diese jedoch neben der Informationsfunktion (Informationsbereitstellung) und Bereitstellung von Diensten (Employee Self Service/ESS), auch Kommunikations- und Koordinationsfunktionen beinhalten fallen sie in den Definitionsbereich der VC<sub>HR</sub>.

- virtuelle, unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften (A2A<sub>ex</sub>),
- virtuelle, unternehmensexterne Personaler-Bewerber-Gemeinschaften (HR2A<sub>ex</sub>),
- virtuelle, unternehmensexterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>ex</sub>),
- virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>ex</sub>) und
- virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-INTERN).

In Analogie zu der bereits existenten Terminologie werden im jeweiligen Akronym die englischsprachigen Termini verwendet. Personaler werden aus der Unternehmensperspektive als besonders relevante Transaktionspartner angesehen und somit dem umfassenderen Begriff der Personalfachleute vorgezogen, obwohl weitergehende Auslegungen (s.o.) hierdurch nicht ausgeschlossen werden sollen. Der Anhang 'ex' bezieht sich auf den gesamten Term und verweist auf unternehmensexterne bzw. -übergreifende Austauschbeziehungen. Eine Unterscheidung weiterer Beziehungskonstellationen liegt nicht im Rahmen der hiesigen, konzeptionellen Diskussion und ist zudem auch nicht zwingendermaßen zweckmäßig. Unternehmensexterne Mitarbeiter-Bewerber-Gemeinschaften (E2A<sub>ex</sub>) sind von geringer Relevanz, da es den Personalern (HR) obliegt vorvertragliche Verhandlungen mit Bewerbern zu führen. E2A<sub>ex</sub> können unter der Bezeichnung 'unternehmensexterne Personaler-Bewerber-Gemeinschaft' (HR2A<sub>ex</sub>) subsumiert werden, wenn die teilnehmenden Mitarbeiter oder Auszubildenden für Personalmarketing und -beschaffungsmaßnahmen instrumentalisiert werden<sup>618</sup>. Ferner sind auch unternehmensexterne Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaften (HR2E<sub>ex</sub>) von geringer Relevanz. Vordergründig besteht kein Erfordernis des unternehmensexternen Austausches zwischen Personalern und Mitarbeitern. Allerdings könnte einerseits bezogen auf die Bindung von Alumni oder Freiberuflern eine derartige Beziehung der unternehmensexternen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft (HR2A<sub>ex</sub>) zugeordnet werden. Andererseits, bezogen auf den Austausch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, erfolgen die hierzu einschlägigen arbeitsbeziehungsorientierten Diskussionen unternehmensintern zwischen Personalern und Mitarbeitern (HR2E<sub>m</sub>) sowie

---

<sup>618</sup> Z.B. <http://www.ausbildungsblog.de/>. Durch die Instrumentalisierung der Mitarbeiter und Auszubildenden können Signale gesetzt werden, z.B. die Wahrnehmung flacherer Kommunikationsebenen, die die Kontaktscheu der Bewerber senken bzw. die Informationsbereitschaft der Bewerber steigern.



unternehmensintern und -extern eher innerhalb der jeweiligen Zielgruppen (HR2HR, E2E)<sup>619</sup>.

Die Bezeichnung anhand von Beziehungskonstellationen ist eine gängige jedoch durchaus nicht die einzige Möglichkeit<sup>620</sup>. Während eine Typen-Bezeichnung grundsätzlich auch anhand des Mediums (z.B. Mitarbeiter-Forum, -Blog) oder der Transaktion (z.B. Personalbeschaffungs-Gemeinschaft) möglich wäre, so bietet sich die Bezeichnung anhand der Beziehungskonstellation aufgrund der folgenden Aspekte an: Einerseits reflektiert die Beziehungskonstellation die dazu gehörigen personalwirtschaftlichen Teilfunktion(en). Beispielsweise weisen Bewerber-Gemeinschaften auf die Personalbeschaffung, Personaler-Gemeinschaften auf die Personalführung (i.w.S.) hin. Dies mindert das Erfordernis, VC<sub>HR</sub> nach ihrer Ausrichtung zu bezeichnen. Andererseits verweisen die Beziehungskonstellationen auf bestimmte Transaktionsbeziehungen, die ihrerseits Grundlage der transaktionskostentheoretische Analyse sind. Dies ist ein wichtiges Argument, um die Durchführbarkeit des hier gewählten Analyseansatzes zu gewährleisten.

Die Festlegung einer Typologie ist für die Diskussion notwendig. Die hier vorgestellte Typen-Bezeichnung anhand der Beziehungskonstellationen wird somit als Arbeitshypothese angesehen, solange keine Alternative mit einer nachweislich höheren Zweckmäßigkeit bestimmt werden kann.

#### 5.1.1.4 Mitgliedschaft

Das Kategorisierungsmerkmal 'Mitgliedschaft' unterscheidet die *freiwillige* und die *erzwungene* Mitgliedschaft. Obwohl VC sich prinzipiell von traditionellen Gemeinschaften dahingehen unterscheiden, dass eine Mitgliedschaft tendenziell freiwillig ist („volitional choice“)<sup>621</sup>, kann es vor allem im Falle unternehmensinterner VC<sub>HR</sub> zu einem Mitgliedschaftszwang kommen. Dieser kann einerseits durch die explizit angeordnete Beteiligung (Weisungsrecht des Arbeitgebers) oder andererseits durch einen impliziten, technischen

---

<sup>619</sup> Als Beispiel einer VC<sub>HR</sub>, die den unternehmensexternen Austausch im Kontext der Mitbestimmung fördert, könnte die Gruppe 'MitbestimmungsManagement' der Plattform <https://www.xing.com> angesehen werden. Da hier jedoch vornehmlich Betriebsratsangehörige und Mediatoren unterschiedlicher Art (z.B. Juristen oder Transferdienstleister) interagieren, könnte dieses Beispiel im Hinblick auf die Erstgenannten den unternehmensexternen Mitarbeitergemeinschaften (E2E<sub>ex</sub>) zugeordnet werden. Hinsichtlich der Letztgenannten müsste die Bezeichnung als personalwirtschaftlich relevante Beziehungskonstellation allerdings grundsätzlich diskutiert werden.

<sup>620</sup> Siehe Kapitel 2.3.

<sup>621</sup> Vgl. BAGOZZI/DHOLAKIA (2002), S. 6.

Zwang<sup>622</sup> begründet sein. Liegt letzteres vor, stehen den Teilnehmern keine alternativen Kommunikationskanäle mehr zur Verfügung.

#### 5.1.1.5 Identität

Das Kategorisierungsmerkmal der Identität unterscheidet grundsätzlich zwischen *identifizierbaren* und *anonymen* Mitgliedern. Die Grenzen sind jedoch faktisch fließend. I.d.R. müssen sich Personen für die Mitgliedschaft in einer VC<sub>HR</sub> registrieren. Die Registrierung kann sich auf die Erhebung von Grunddaten beschränken (z.B. Name, E-Mail Adresse, Passwort), eine umfassende Abfrage persönlicher Daten beinhalten, oder auf bereits bestehenden Identifizierungskennzeichen (z.B. Personalnummer, Mitgliedsnummer) gründen. Die Identifikation des Mitgliedes soll die Zuordnung und Erkennung für andere Mitglieder erleichtern sowie soziale Sanktionen ermöglichen. Trotz der Registrierung und der daraus folgenden Identifikation des Mitglieds, zumindest ansatzweise durch den Betreiber, können Personen eine bewusste Verschleierung ihrer Identität anstreben und die Identifikation im Streitfall unmöglich werden lassen. Anonyme Mitgliedschaften ohne jegliche Registrierungsformalitäten sind möglich (z.B. [www.biofind.com](http://www.biofind.com)), aber eher selten vorzufinden. Trotz der formalen Anonymität, die einen geschützten Kommunikationsraum und somit Anreize für ehrliche Äußerungen schaffen soll, ist die Identifikation aufgrund eines fiktiven Benutzernamen oder aufgrund der Art der Äußerungen nicht gänzlich auszuschließen.

#### 5.1.1.6 Bindungsgrad

Das Kategorisierungsmerkmal 'Bindungsgrad' unterscheidet zwischen einer *engen (hohen)* oder einer geringen *losen (geringen)* Mitgliederbindung. In Analogie zu den Ausführungen allgemeiner VC-Kategorisierungsmerkmale<sup>623</sup> wird eine enge Mitgliederbindung mit einer regen und dauerhaften Beteiligung des Mitgliederkerns verbunden, während eine lose Mitgliederbindung durch eine lediglich gelegentliche oder kurzfristige Beteiligung (Peripherie) gekennzeichnet ist. Die Mitgliederbindung korreliert mit der Zielgruppe. Hiernach sind z.B. einerseits Bewerber, die sich in einer Orientierungsphase befinden, eher geneigt lediglich lose und kurze Bindungen in Bewerber-Gemeinschaften aufzunehmen. Hingegen sind Mitarbeiter und HR-Verantwortliche in Abhängigkeit ihrer spezifischen Tätigkeiten eher auch an langfristigen Austauschbeziehungen interessiert.

---

<sup>622</sup> Vgl. ALBERS (2001), S. 20.

<sup>623</sup> Siehe Kapitel 2.3.2.

### 5.1.2 Kategorisierungsdimension: VC<sub>HR</sub>-Transaktionsmedium

Die Kategorisierungsdimension 'VC<sub>HR</sub>-Transaktionsmedium' erfasst die Kategorisierungsmerkmale Zugang und Kommunikationsapplikation. Das Transaktionsmedium respektive die informationstechnische Realisierung ermöglicht die VC<sub>HR</sub>-Existenz.

#### 5.1.2.1 Zugang

In Analogie zu den allgemeinen Ausführungen<sup>624</sup> kann auch der Zugang zu einer VC<sub>HR</sub> entweder *unbeschränkt* oder *beschränkt* sein. Unbeschränkte VC<sub>HR</sub> sind für jedermann zugänglich, beschränkte nur einem bestimmten Personenkreis. Des Weiteren kann hinsichtlich des systemtechnischen Zugangs zwischen den Systemausprägungen 'Internet', 'Extranet' und 'Intranet' unterschieden werden. Der Zugang hat insofern einen Zielgruppenbezug, als dass VC<sub>HR</sub> für unternehmensinterne Transaktionspartner prinzipiell mittels Intranet und für unternehmensexterne Transaktionspartner mittels Internet existieren. Überschneidungen gibt es dahingehend, dass z.B. für Telearbeiter der Zugriff auf das Intranet auch über das Internet eingerichtet werden kann. Das Extranet offeriert den Zugriff unternehmensexterner Transaktionspartner auf unternehmensinterne Systeme. Diese eher seltene Ausprägung bietet sich z.B. für erforderliche Zugriffe von Bewerbern auf unternehmensinterne Prozesse im Kontext der Personalbeschaffung und Personal(vor)auswahl an.

Im *unternehmensinternen Kontext* stellen Unternehmensportale im Allgemeinen und Mitarbeiterportale im Besonderen Konzepte dar, die unternehmensinterne Information, Kommunikation und Transaktionen von Mitarbeitern, Führungskräften und Personaler unterstützen und die Veränderungen hinsichtlich des HR-Selbstverständnisses, der Effizienzsteigerung, der Förderung der Partizipation, der Eigenverantwortlichkeit und der Kommunikationsweise in personalwirtschaftlichen Prozessen implizieren<sup>625</sup>. Das Intranet kann in der betriebswirtschaftlichen Auffassung des Begriffes als ein Synonym für das Portalkonzept erachtet werden. Unternehmensportale im Allgemeinen sind informationstechnische Applikationen, die den personalisierten und rollenbasierten Zugriff der Mitarbeiter auf sämtliche Systeme und Informationen des Unternehmens ermöglichen. Dies beinhaltet z.B. auch

---

<sup>624</sup> Siehe Kapitel 2.3.3.

<sup>625</sup> Vgl. AMOR (2004), S. 201ff.; CAPGEMINI ERNST&YOUNG (2002); FANDREY (2000); HANSEN/DEIMLER (2001); HAWKING/STEIN/FOSTER (2004); SCHÄFFER-KÜLZ (2005); RUTA (2005).

Funktionalitäten zur Unterstützung der Kollaboration und Kommunikation (z.B. Telefonverzeichnis und Mitarbeiterprofile, Wikis, File Sharing, Weblogs). Mitarbeiterportale im Besonderen sind informationstechnische Applikationen die im engeren Sinne vor allem auch Funktionalitäten für die Personalarbeit bereitstellen. Dies beinhaltet z.B. Applikationen zur Delegation personalwirtschaftlicher Transaktionen an Mitarbeiter und Führungskräfte (Self Services) und die Bereitstellung von personalspezifischen Fachinformationen. Der Begriff B2E bzw. hier insbesondere unternehmensinterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>in</sub>), Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>in</sub>) und Personaler-Mitarbeitergemeinschaften (HR2E<sub>in</sub>) bezeichnen unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen, die durch Portalkonzepte abgebildet werden können bzw. die die interaktiven, beziehungsorientierten Kommunikationsfunktionen von ansonsten eher inhaltslastigen Portalkonzepten betonen<sup>626</sup>.

Im *unternehmensexternen Kontext* erfasst das e-HRM die Integration unternehmensexterner Akteure, so dass personalwirtschaftliche Prozesse auch über die Unternehmensgrenze hinweg reichen. Dies kann durch Internet- oder Extranet-basierte Konzepte realisiert werden. Für die Personalwirtschaft im Besonderen gilt ebenso wie für die Geschäftsprozessorganisation im Allgemeinen, dass die Potenziale der unternehmensübergreifenden Interaktion noch nicht ausgeschöpft sind<sup>627</sup>. Personaler-Bewerber-Gemeinschaften (HR2A<sub>ex</sub>) bilden diese integrativen Beziehungsstrukturen ab. Weitere unternehmensexterne Gemeinschaften gibt es im Personenkreis der Personaler (HR2HR<sub>ex</sub>) und Mitarbeiter (E2E<sub>ex</sub>). Aufgrund des unternehmensexternen Bezuges gibt es für diese abgesehen von der Zielgruppenausrichtung keine Zugangsbeschränkung. Ausnahmen hierzu stellen solche Gemeinschaften dar, deren Mitgliedschaft sich an der Zugehörigkeit z.B. zu einer personalwirtschaftlichen Gesellschaft oder einer Gewerkschaft orientiert.

### 5.1.2.2 Kommunikationsapplikation

Wie bereits im allgemeinen Teil erläutert, wird der Kommunikationsapplikation eine besondere Bedeutung beigemessen. Kommunikation wird hier als eine Kernfunktion der Gemeinschaft aufgefasst. Multilaterale, reziproke Kommunikationsbeziehungen werden durch Kommunikationsapplikationen ermöglicht. Kommunikationsapplikationen kommen im unternehmensinternen wie auch im unternehmensexternen Kontext sowohl als Bestandteil eines Portalkonzeptes bzw. einer Applikationskombination als auch als eigenstän-

---

<sup>626</sup> Vgl. WHITE (o.J.).

<sup>627</sup> Vgl. WEIBER/ZÜHLKE (2005), S. 73f.

dige Kommunikationsapplikationen in Betracht<sup>628</sup>. Ergänzende Applikationen haben gemeinschaftsunterstützende Funktionen und einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Beteiligung und die Effizienz der Gemeinschaft. Da die Varianz der Applikationskombinationen jedoch sehr hoch ist, werden in der allgemeinen  $VC_{HR}$ -Beschreibung ergänzende Applikationen bzw. Applikationskombinationen aus Gründen der Komplexitätsreduktion ausgeblendet. Das Kategorisierungsmerkmal 'Kommunikationsapplikation' fokussiert daher die Ausprägungen *Webforum*, *Weblog* und *Webchat*. Diese Ausprägungen ermöglichen eine Beziehungsrelation der Form n:m und sind für alle  $VC_{HR}$ -Typen anwendbar.

### 5.1.3 Kategorisierungsdimension: $VC_{HR}$ -Transaktion

Die Kategorisierungsdimension 'VC<sub>HR</sub>-Transaktion' umfasst die Merkmale Transaktionskontext und Transaktionsgut.

#### 5.1.3.1 Transaktionskontext

Der Begriff 'Transaktionskontext' bezieht sich hier auf den personalwirtschaftlich relevanten Anwendungsbereich des Untersuchungsgegenstandes und impliziert somit lediglich den Transaktionskontext bzw. die Transaktionsatmosphäre (z.B. das Rollenverständnis, die Machtbeziehungen, die Unternehmenskultur) in ihrem eigentlichen transaktionskostentheoretischen Verständnis<sup>629</sup>.

$VC_{HR}$  finden im Kontext personalwirtschaftlich relevanter Teilfunktionen ihre Anwendung<sup>630</sup>. Es erscheint allerdings wenig zweckmäßig eine funktionspezifische Typenbezeichnung vorzunehmen<sup>631</sup> und somit exponiert auf den Transaktionskontext Bezug zu nehmen, denn das Anwendungsspektrum und die Diskussionsthemen sind im Allgemeinen sehr vielfältig. Der Transaktionskontext entspricht auch einzelfallspezifischen Anforderungen und ist nicht immer eindeutig einzelnen Teilfunktionen zuzuordnen. Dennoch sollte

<sup>628</sup> Eine Übersicht unternehmensinterner Kommunikationsapplikationen findet sich z.B. bei SASSENBERG (2004), S. 93.

<sup>629</sup> Vgl. z.B. BLAU (1964), S. 95f.+104f.

<sup>630</sup> Während sich z.B. DEVANNA/FOMBRUN/TICHY (1984, S. 41) auf vier Personalteilfunktionen (Personalbeschaffung, Personalbeurteilung, Personalvergütung, Personalentwicklung) festlegen, finden sich in betriebswirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Standardlehrwerken umfassendere Auflistungen, vgl. z.B. SCHOLZ (2000), S. 85. Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, wird hier die Hypothese zugrunde gelegt, dass insbesondere die Teilfunktionen Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Personalführung von besonderer Bedeutung für die  $VC_{HR}$ -Existenz sind.

<sup>631</sup> Siehe Kapitel 5.1.1.3.

die Beschreibung einzelner VC<sub>HR</sub>-Typen über ein entsprechendes Merkmal auch den Transaktionskontext erfassen. Hierzu kann das Kategorisierungsmerkmal 'Transaktionskontext' in die Ausprägungen *funktionspezifisch* oder *funktionsübergreifend* unterschieden werden. Eine funktionspezifische Zuordnung ist dann gegeben, wenn eine spezifische Teilfunktion in direkter Weise mit der VC<sub>HR</sub>-Existenz korreliert. So kann unternehmensexternen Bewerber-Gemeinschaften und Personaler-Bewerber-Gemeinschaften i.d.R. unkompliziert die Personalbeschaffungsfunktion zugeordnet werden, denn diese Teilfunktion bedingt die Beziehungskonstellation. Gegenstand der Diskussionen sind hier personalbeschaffungsrelevante Themen. Allen anderen Beziehungskonstellationen müssen in einer übersichtshaften Darstellung als funktionsübergreifend kategorisiert werden, denn ihnen lässt sich nicht so einfach eine spezifische Teilfunktion zuordnen. Eine detaillierte Beschreibung kann hier nur im einzelnen Anwendungsfall erfolgen. Personalwirtschaftliche Teilfunktionen können hier sowohl Ursache als auch lediglich Gegenstand der Diskussionen sein. Als ursächlich anzusehen ist es z.B., dass unternehmensinterne Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaften Mittel zur Realisierung von Personalentwicklungs- oder Personalführungsmaßnahmen sein können. Hingegen können Teilfunktionen wie Personaladministration, die Personalvergütung, die Personalbeurteilung und die Personalplanung Diskussionsgegenstand in Personaler-Gemeinschaften sein und auch Mitarbeiter-Gemeinschaften können Diskussionsstränge zu unterschiedlichen personalwirtschaftlich relevanten Themen führen.

### 5.1.3.2 Transaktionsgut

Aufgrund seiner Bedeutung für die transaktionskostentheoretische Analyse wird in dem VC<sub>HR</sub>-relevanten morphologischen Kasten das Kategorisierungsmerkmal 'Transaktionsgut' erfasst. Der Inhalt einer Transaktion ist der Austausch von Gütern, Leistungen oder Rechten. Wirtschaftliche Transaktionen basieren i.d.R. auf Verträgen und beinhalten den Austausch von tendenziell messbaren materiellen Einheiten von Waren, Dienstleistungen oder Geld sowie deren digitalisierten Gegenständen.

Der sozioökonomische Kontext der VC<sub>HR</sub> bedingt hingegen gesonderte Aspekte. Zum einen liegt dem Austausch eine weniger formalisierte Übereinkunft zugrunde. Zum anderen können aufgrund des Transaktionsmediums lediglich – vergleichsweise schwer messbare – immaterielle Güter und Leistungen ausgetauscht werden.<sup>632</sup> Aufgrund des sozioökonomischen Ansatzes

---

<sup>632</sup> Vgl. BLAU (1964); KOLLOCK (2004).

kann prinzipiell zwischen dem Austausch von *Informationsgütern* und *Sozialen Gütern* unterschieden werden<sup>633</sup>. Der Austausch sonstiger digitalisierter Güter (z.B. E-Books, E-Geld) wird aufgrund des definitorischen Kommunikationsfokus hier nicht weiter thematisiert. Die Gewichtung der Transaktionsgüterarten orientiert sich an der Zielsetzung der VC<sub>HR</sub><sup>634</sup>. Der Austausch der beiden genannten Transaktionsgüterarten kann ineinander übergehen. „Indeed, the exchange of instrumental assistance may sometimes largely serve the function for participants of providing opportunities for exchanging these other more salient rewards. Going over and helping a fellow worker with his task might simply be an excuse for chatting with him and exchanging social support.”<sup>635</sup>. Der Informationsaustausch dient somit auch dem sozialen Kontakt. In umgekehrter Weise belegen Studien, dass auch soziale Netzwerke dem Informationsaustausch dienen und somit die Unternehmensleistung positiv beeinflussen können<sup>636</sup>.

Abgesehen von der hohen Bedeutung der Informationsbeschaffung nimmt somit auch die Berücksichtigung sozialer Aspekte im (virtuell) vernetzten Wirtschaftsgefüge an Bedeutung zu<sup>637</sup>, da mit der ‚Virtualisierung‘ der Beziehungsstrukturen auch negative Aspekte, z.B. das Risiko des Gefühls sozialer Isolation und geringerer Mitarbeiterbindung, einhergehen können<sup>638</sup>. Mitarbeiter sind nicht nur Teile der formellen Organisationsstruktur, sondern bilden auch Beziehungen in Form sozialer Netzwerke. Diesen „Communities of Work“<sup>639</sup> obliegt einerseits mehr Eigenverantwortung im Umgang mit dem Produktionsfaktor Wissen, andererseits wird ihnen aber auch z.B. in Form von Konzepten der Mitarbeiterorientierung mehr Aufmerksamkeit zuteil<sup>640</sup>. Gemeinschaftliche Beziehungsstrukturen sind durch gemeinsame Werte, Verständnis und Vertrauen gekennzeichnet. Sie ergänzen formelle Kommunikationsstrukturen, wobei die informellen Kommunikationsanteile eine wichtige Funktion des sozialen Systems tragen<sup>641</sup>. Da Personen einen beträchtlichen Zeitanteil an ihrem Arbeitsplatz verbringen, wirkt sich auch die

---

<sup>633</sup> Vgl. FIGALLO (1998), S. 21ff.; WELLMAN et al. (1996), S. 219f.

<sup>634</sup> Vgl. BURNETT (2000); WIESENFELD/RAGHURAM/GARUD (2001), S. 225.

<sup>635</sup> BLAU (1964), S. 96.

<sup>636</sup> Vgl. GULATI (1998); WU (2008).

<sup>637</sup> Vgl. RUSHKOFF (2006). "The design problem of cyberspace has thus become how to develop information systems that support work socially.", HAKKEN (1997), ohne Seitenangabe.

<sup>638</sup> Vgl. WIESENFELD/RAGHURAM/GARUD (2001).

<sup>639</sup> Vgl. SCHOEMAKER (2006).

<sup>640</sup> Vgl. z.B. BROWN/DUGUID (1991); DRUCKER (1992).

<sup>641</sup> Vgl. HALDI (2001), S. 63.

Art des dortigen sozialen Gefüges auf die Motivation und Leistungsbereitschaft des Einzelnen aus<sup>642</sup>.

Beide Transaktionsgüterarten – Informationsgüter und Soziale Güter – können Transaktionskosten-Effekte auf unterschiedlichen Transaktionsebenen entfalten<sup>643</sup>. Informationsgüter beinhalten die Übertragung von Wissen, Ratschlägen, Empfehlungen<sup>644</sup>. Der Informationsaustausch (Informationsgut vs. Informationsgut) entspricht dem Leistungsstreben der Transaktionspartner und ermöglicht die Nivellierung von Informationsasymmetrien. Soziale Güter beinhalten die Übertragung von Erfahrungen, Vergnügen, Aufmerksamkeit, Respekt, Wertschätzung<sup>645</sup>. Der Austausch von Sozialen Gütern (Informationsgut vs. Soziales Gut, Soziales Gut vs. Soziales Gut) entspricht dem Bedürfnis nach Anerkennung und Zugehörigkeit und kann positiv auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Transaktionspartnern einwirken<sup>646 647</sup>.

**Abbildung 16** fasst die Erläuterung der Transaktionsgüter-Kategorien grafisch zusammen.

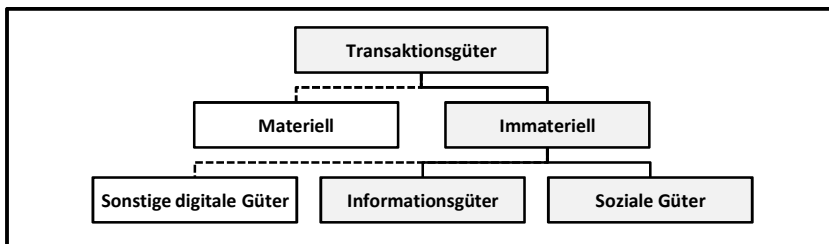


Abbildung 16: Transaktionsgüter-Kategorien.

<sup>642</sup> Vgl. z.B. SCHOLZ (2000), S. 848ff. bzw. 878ff.

<sup>643</sup> In Kapitel 4.2 wurde der transaktionskostentheoretische Ansatz der Ebenenbetrachtung bereits erläutert.

<sup>644</sup> Vgl. FIGALLO (1998), S. 112ff.; FOA/FOA (1980), S. 79; LAMPEL/BHALLA (2007).

<sup>645</sup> Vgl. BLAU (1964), S. 112; FAHEY/VASCONCELOS/ELLIS (2007), S. 188; FIGALLO (1998), S. 112ff.; FOA/FOA (1980), S. 79; LAMPEL/BHALLA (2007); RÖTZER (1998); SCHUBERT (1999), S. 67; WIESENFELD/RAGHURAM/GARUD (2001), S. 225.

<sup>646</sup> Vgl. WIESENFELD/RAGHURAM/GARUD (2001), S. 216ff.

<sup>647</sup> Leistungsstreben, Zugehörigkeit, und Anerkennung zählen zu den Grundbedürfnissen des Menschen (vgl. z.B. SCHOLZ [2000], S. 878ff).



## 5.2 Unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften (A2A<sub>ex</sub>)

### 5.2.1 TKT-Darstellung A2A<sub>ex</sub>

#### 5.2.1.1 Allgemeine Darstellung

Virtuelle, unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-Typ: Applicant-to-Applicant bzw. A2A<sub>ex</sub>) sind Gruppen von Bewerbern, die sich insbesondere mittels Webforen in einem Diskurs zu personalbeschaffungsrelevanten Themen befinden.

Bewerber-Gemeinschaften sind ein unternehmensexterner VC<sub>HR</sub>-Typ, da sich die Bewerber in einer vorvertraglichen Informationsphase befinden. Es liegt in ihrem Interesse, Informationen über einen möglichen, zukünftigen Arbeitgeber, Stellenanforderungen sowie über Bewerbungsmodalitäten zu sammeln. Der Diskurs zu diesen Themen dient dem Bewerber als Entscheidungsgrundlage für die Kontaktaufnahme sowie auch zur Verhandlung des Arbeitsvertrages.

**Abbildung 17** präsentiert idealtypische Ausprägungen der Bewerber-Gemeinschaft.

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
Transaktionspartner	Initiator	Privatperson		Unternehmen		Intermediär	
	Initiative	Geplant			Spontan		
	Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute	
		potenziell	aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
	Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzwungen		
	Identität	Identifizierbar			Anonym		
Bindungsgrad	Eng			Lose			
Transaktionsmedium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 17: Darstellung VC<sub>HR</sub>-Typ A2A<sub>ex</sub>.

Initiator einer Bewerber-Gemeinschaft ist i.d.R. ein *Intermediär*. Als Intermediäre agieren insbesondere Personalberatungs- und Personalvermittlungunternehmen. Diese binden Bewerber-Gemeinschaften in ihr Dienstleistungsportfolio, welches z.B. auch eine Jobbörse, Bewerbungschecks und Bewerbungsratgeber enthalten kann, ein. Die für die Teilnehmer aufwandsarmen Transaktionsmöglichkeiten innerhalb einer Bewerber-Gemeinschaft komplettieren das Dienstleistungsangebot und tragen zur Attraktivität des

jeweiligen Webauftrittes bei. Bewerber-Gemeinschaften entstehen somit *geplant* im Rahmen eines Dienstleistungskonzeptes. Durch entsprechende Geschäftsmodelle können Intermediäre ein professionelles, teilnehmerfreundliches und langfristig verfügbares Dienstleistungsangebot schaffen. Zu berücksichtigen sind hierbei jedoch mögliche Interessenskonflikte, die durch unterschiedliche Zielgruppen der Intermediäre verursacht werden können. Insbesondere bei Personalvermittlungsunternehmen stehen den Informationsansprüchen der Bewerber die Reputationsziele der Stellen anbietenden Unternehmen gegenüber.<sup>648</sup>

Ebenfalls möglich – jedoch nicht als idealtypisch erachtet – ist die *spontane Initiierung* einer Bewerber-Gemeinschaft durch eine oder mehrere *Privatpersonen* aufgrund einer persönlichen Erfahrung oder eines situationsbedingten Bedürfnisses. Als Beispiel hierfür kann das ursprüngliche Greedy-Associates-Phänomen<sup>649</sup> gelten, dessen Ziel es war, die Einstiegsgehälter von Anwaltsfirmen zugunsten der Berufseinsteiger zu beeinflussen. Da hierzu jedoch unternehmensinternes Wissen über die jeweiligen Gehaltsstrukturen nötig sowie die allgemeinen Arbeitsbedingungen und sonstige Anliegen der Berufsgruppe ebenfalls Diskussionsthemen der Gemeinschaft sind, sei auch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich Bewerber-Gemeinschaften nicht immer trennscharf von den als sehr variantenreich einzustufenden unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>ex</sub>) abgrenzen lassen. Zudem haben Privatpersonen prinzipiell zwar die Möglichkeit relativ aufwandsarm über bestehende Portale (z.B. Yahoo) oder mithilfe von Open Source Software eine Bewerber-Gemeinschaft z.B. in Form eines Forums einzurichten. Allerdings entbehren sie weitestgehend der Möglichkeit hinreichende Mitgliederzahlen (Traffic) zu generieren und ein Fortbestehen der Gemeinschaft nach Abschluss des eigenen Bewerbungsverfahrens ist wenig wahrscheinlich. Eine Ausnahme hierzu ist z.B. <http://stusti.patrick-bernaue.de/>.

Auch Unternehmen könnten Bewerber-Gemeinschaften im Rahmen ihrer Personalmarketingmaßnahmen einsetzen. Allerdings liegt hier das Eigeninteresse vor allem auch in der Kontaktaufnahme zu geeigneten Kandidaten, so dass die Entwicklung einer Personaler-Bewerber-Community (HR2A<sub>ex</sub>, vgl. Kapitel 5.3) zu diesem Zwecke offensichtlicher ist.

---

<sup>648</sup> Der genannte Interessenskonflikt kann durch das Finanzierungskonzept der VC bzw. des gesamten Dienstleistungsportfolios verschärft werden, wenn Angebote für Bewerber (z.B. Teilnahme an der A2A<sub>ex</sub> oder Erstellung einer elektronischen Bewerbungsmappe) überwiegend kostenfrei und Angebote für Unternehmen (z.B. Anzeigenschaltung oder Personalvermittlung) überwiegend kostenpflichtig angeboten werden.

<sup>649</sup> Vgl. TARAS/GESSER 2003.

Im Zuge des allgemeinen Trends zur virtuellen Vernetzung von Gleichgesinnten sind virtuelle Bewerber-Gemeinschaften ein Beziehungsnetzwerk, deren Zielgruppe (Teilnehmer) *Bewerber* sind. Grundsätzlich werden Bewerber als diejenigen Personen definiert, die sich auf der Suche nach einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Zu unterscheiden sind hier jedoch Berufseinsteiger und Arbeitsplatzwechsler, so dass sich verschiedene Bewerberkategorien bestimmen lassen, z.B.:

- Schulabgänger
- Hochschulabsolventen
- Wiedereinsteiger
- Berufliche Neuorientierer.

Bewerber-Gemeinschaften kann es daher sowohl allgemein als auch für spezielle phasenbezogene Bewerberkategorien geben. Möglich ist auch eine Spezialisierung für eine bestimmte Region, bestimmte Berufsgruppen, Fachbereiche oder Branchen<sup>650</sup>. Für Bewerber ist es wünschenswert in Kontakt mit anderen Personen zu treten, die sich ebenfalls zeitnah vor, in oder nach einem Bewerbungsprozess befinden und daher über zweckdienliche Informationen verfügen. Während dies für Berufseinsteiger noch relativ einfach erscheinen mag, da sie sich eher in einem realen Umfeld mit Gleichaltrigen in einem ähnlichen Lebensabschnitt befinden, scheint es insbesondere für Wiedereinsteiger und Neuorientierer erheblich schwieriger zu sein, den Informationsaustausch mit Personen in einer ähnlichen Situation zu realisieren. Virtuelle Bewerber-Gemeinschaften können den schnellen und kostengünstigen Aufbau von Beziehungen ermöglichen, die über das reale soziale Umfeld hinausgehen. Durch die räumliche Entkoppelung können Reichweite, Anzahl und Diversität der Erfahrungsträger erhöht werden.

Die Mitgliedschaft in einer Bewerber-Gemeinschaft ist *freiwillig* und prinzipiell für jedermann zugänglich. I.d.R. ist jedoch eine Registrierung (z.B. unter Angabe von Name, Ort, E-Mail/Benutzername und Passwort) notwendig, durch die die Teilnehmer *identifiziert* werden können.

Die Bindung ist tendenziell *lose*. Die lose Bindung resultiert zum einen aus der Vielzahl an Bewerbern und zum anderen aus der relativ kurzen Bewerbungsphase, so dass ein häufiger Teilnehmerwechsel stattfindet. Die fortwährende Existenz der Bewerber-Gemeinschaft basiert somit in Analogie

---

<sup>650</sup> Z.B. <http://www.bewerbungsforum.com/phpbb/index.php> oder <http://www.vault.com/community/mb/industries.jsp> (Stand April 2009).

zum Netzwerkgedanken (m:n) darauf, dass nicht zwingend enge duale Austauschbeziehungen entstehen müssen.

Der informationstechnische Zugang zu einer virtuellen Bewerber-Gemeinschaft erfolgt über das *Internet*, welches unternehmensexterne Transaktionen ermöglicht. *Webforen* bieten sich in besonderer Weise als Kommunikationsapplikation an. Sie unterstützen den asynchronen und archivierbaren Informationsaustausch der Bewerber.

Im *funktionsspezifischen* Transaktionskontext der Personalbeschaffung<sup>651</sup> sind Bewerber angehalten, sich über das bestehende Stellenangebot zu informieren. Hierzu sollten neben konkreten Informationen über das Unternehmen, Stellenausschreibungen und Arbeitsbedingungen auch Kenntnisse über angemessenes Bewerbungsverhalten und spezielle Bewerbungsverfahren generiert werden.

Das vordergründige Transaktionsgut einer Bewerber-Gemeinschaft ist somit die bewerbungsspezifische *Information*. Bewerber tauschen Informationen gegen Informationen aus. Informationsinhalte sind z.B. die Gestaltung der Bewerbungsunterlagen, die Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch, der Verlauf eines Assessment Centers. Neben diesen allgemeinen Bewerbungsinformationen können jedoch für die o.g. Bewerberkategorien durchaus auch unterschiedliche Fragestellungen im Rahmen eines anstehenden Bewerbungsprozesses von besonderer Bedeutung sein. So können bei Schulabgängern und Hochschulabsolventen eher das Auffinden eines interessanten Ausbildungs-, Praktikums- oder Traineeplatzes sowie die Frage nach branchenüblichen Einstiegsgehältern im Vordergrund stehen. Für Wiedereinsteiger und Neuorientierer ist es hingegen eher von Interesse, wie die Motivation, Zeiträume ohne Beschäftigung und Arbeitsplatzwechsel in Anschreiben und Lebenslauf angemessen und ansprechend präsentiert werden können. Die tendenziell lose Bindung der Teilnehmer erhöht die Varianz der Beiträge und trägt außerdem dazu bei, dass routinemäßig wiederkehrende Diskussionsstränge mit gleichem Inhalt für neue Mitglieder stets interessant sind. Neben der Sicherung der inhaltlichen Qualität trägt besonders Letzteres ferner zum Fortbestand der Bewerber-Gemeinschaft bei<sup>652</sup>. Alternativ oder ergänzend zu bewerbungsrelevanten Informationen anderer Informationsquellen, entzieht sich der informelle Austausch, der durch die Institution der virtuellen Bewer-

---

<sup>651</sup> Die Personalbeschaffung ist eine unternehmensinterne Funktion der Personalwirtschaft. Die Suche und Einstellung von Personal bedingt jedoch, dass sich Bewerber ihrerseits als Arbeitsanbieter äußern.

<sup>652</sup> Der jeweiligen Zielsetzung entsprechend können für den Erfolg unterschiedlicher VC<sub>HR</sub>-Typen auch unterschiedliche Mitgliederstrukturen relevant sein. Siehe Kapitel 2.3.2.

ber-Gemeinschaft ermöglicht wird, der direkten Steuerung der Informationsverbreitung durch Unternehmen. Er umfasst neben objektiven auch subjektive, persönliche Informationen von Personen, die sich in einer vergleichbaren Bewerbungssituation befinden.

Der Begriff der Bewerber-Gemeinschaft lässt abgesehen von den oben skizzierten Ausprägungen weitere Assoziationen zu. So kann der Austausch bewerbungsrelevanter Informationen im weiteren Sinne auch in Linksammlungen, in allgemeinen sozialen Netzwerken oder in Arbeitgeber-Bewertungsportalen stattfinden. Linksammlungen können bewerbungsrelevante Rubriken (z.B. Job und Karriere) enthalten. Das Durchforsten möglicherweise relevanter Links ist zeitaufwendig.<sup>653</sup> Soziale Netzwerke ermöglichen nicht nur den Aufbau eines Beziehungsnetzes (Profilgenerator, Suchfunktion zum Auffinden von Mitgliedern mit gleichen Interessen), sondern ermöglichen durch unterschiedliche Kommunikationsapplikationen auch den kommunikativen Austausch. Zu unterscheiden ist demnach zwischen dem Sozialen Netzwerk als solches und der integrierten Kommunikationsapplikation (z.B. Bewerber-Forum). Letztere fällt unter die enge Auffassung der Bewerber-Gemeinschaft. Die Themenwahl liegt bei den Mitgliedern. Bewerbungsrelevante Kommunikation ist demnach auch in einem Sozialen Netzwerk möglich, insbesondere dann, wenn es sich um Mitglieder handelt, für die das Bewerbungsthema von Interesse ist (z.B. Schüler, Studenten).<sup>654</sup> Arbeitgeber-Bewertungsportale ermöglichen Bewerbern, sich über potentielle Arbeitgeber zu informieren. Zu unterscheiden sind hier jedoch Portale, die lediglich eine Bewertungsfunktion bieten<sup>655</sup> und solche, die ergänzend zu dieser Funktion auch den kommunikativen Austausch unterstützen<sup>656</sup>. Zu beachten ist, dass die Arbeitgeber-Informationen nicht von Bewerbern der Kategorie 'Berufseinsteiger' kommen können. I.d.R. stammen die Arbeitgeber-Informationen von Mitarbeitern, wodurch eine eindeutige Abgrenzung zu den unternehmensexternen Mitarbeiter-Bewerber- oder Mitarbeiter-

---

<sup>653</sup> Beispiele für Linksammlungen mit bewerbungsrelevanten Rubriken: [www.joblog.de](http://www.joblog.de); [www.jobinsiders.de](http://www.jobinsiders.de) (Stand April 2009).

<sup>654</sup> Beispiele für soziale Netzwerke junger Menschen (Schüler, Studenten, etc.): [www.classmates.com](http://www.classmates.com); [www.facebook.com](http://www.facebook.com); [www.friendster.com](http://www.friendster.com); [www.kwick.de](http://www.kwick.de); [www.lokalisten.de](http://www.lokalisten.de); [www.myspace.com](http://www.myspace.com); [www.piczo.com](http://www.piczo.com); [www.stayfriends.de/](http://www.stayfriends.de/); [www.studivz.net](http://www.studivz.net); [www.wer-kennt-wen.de](http://www.wer-kennt-wen.de); [www.xanga.com](http://www.xanga.com) (Stand April 2009).

<sup>655</sup> Beispiele Arbeitgeber-Bewertungsportale ohne VC: [www.arbeitgebercheck.at](http://www.arbeitgebercheck.at); [www.arbeitgebertest.de](http://www.arbeitgebertest.de); [http://www.dooyoo.de/arbeitgeber/unternehmen\\_als\\_arbeitgeber/](http://http://www.dooyoo.de/arbeitgeber/unternehmen_als_arbeitgeber/); [www.kelzen.com](http://www.kelzen.com); [www.weissaufschwarz.de](http://www.weissaufschwarz.de); [www.yourcha.com](http://www.yourcha.com) (Stand April 2009).

<sup>656</sup> Beispiele Arbeitgeber-Bewertungsportale mit VC: [www.coderific.com](http://www.coderific.com); [www.jobvoting.de](http://www.jobvoting.de); [www.kununu.de](http://www.kununu.de) (Stand April 2009).

Gemeinschaften (E2A<sub>ex</sub> und E2E<sub>ex</sub>) nicht immer möglich ist. Als Bewerber-Gemeinschaften werden solche VC erfasst, die im engeren Sinn den verbalen, funktionspezifischen Informationsaustausch zwischen Bewerbern unterstützen.

### 5.2.1.2 Fallbezogene Darstellung

Trotz der möglichen Kurzlebigkeit des Internetauftritts seien zur Veranschaulichung einige Beispiele (Stand: April 2009) für virtuelle Bewerber-Gemeinschaften – im engeren Sinne mit einem Fokus auf kommunikationsunterstützende Applikationen – genannt:

- [www.bewerbungsforum.com](http://www.bewerbungsforum.com)
- [www.jobrobot.de](http://www.jobrobot.de)
- [www.monster.de](http://www.monster.de)
- [www.squeaker.net](http://www.squeaker.net)
- <http://stusti.patrick-bernau.de>
- <http://targetjobs.co.uk>
- [www.vault.com](http://www.vault.com).

Im Folgenden wird die idealtypische A2A<sub>ex</sub> durch das Beispiel des 'Monster Community Bewerberforums' illustriert. Die Unternehmensinformationen sind der Unternehmenshomepage entnommen<sup>657</sup>.

Das 'Monster Community Bewerberforum', ein Internet-basiertes Diskussionsforum, ist auf der Internetseite der Jobbörse Monster<sup>658</sup> unter der Rubrik Karriere Journal/Community/Mitglieder-Foren zu finden<sup>659</sup>.

Die Monster Mitglieder-Foren beinhalten ein allgemeines Bewerberforum (siehe **Abbildung 18**), welches hier als Beispiel einer idealtypischen Bewerber-Gemeinschaft dienen soll. Darüber hinaus gibt es auch am Lebensalter und am Stadium im Erwerbsleben ausgerichtete VC für speziellere Zielgruppen: Studenten und Auszubildende, Berufseinsteiger, Im Berufsleben, 40 Plus. Alle Monster Mitglieder-Foren zeichnen sich durch die Vernetzung von Bewerbern aus und beinhalten bewerbungsrelevante Themen.

---

<sup>657</sup> Die Unternehmensinformationen sind folgenden Webseiten entnommen (Stand April 2009): <http://unternehmen.monster.de/monsterde/>; <http://presse.monster.de/index.asp>.

<sup>658</sup> [www.monster.de](http://www.monster.de).

<sup>659</sup> Im Gegensatz zu den Mitglieder-Foren stehen die Expertenforen. Hier interagieren Personalberater und Bewerber, so dass es sich um virtuelle Personalere-Bewerber-Gemeinschaften (HR2A<sub>ex</sub>) handelt.



Abbildung 18: Monster Community Bewerberforum.<sup>660</sup>

Der *Initiator* des 'Monster Community Bewerberforums' ist die Monster Worldwide Deutschland GmbH mit Hauptsitz in Eschborn. Monster ist eine der in Deutschland bekanntesten und – im Rahmen ihrer jeweiligen länderspezifischen Variante – auch erfolgreich international agierenden Internetbasierten Jobbörsen. Monster Worldwide Deutschland GmbH ist eine Tochtergesellschaft der börsennotierten, amerikanischen Muttergesellschaft Monster Worldwide Inc., New York. Seit der Fusion im Jahre 2004 gehört zu dieser Unternehmensgruppe auch die jobpilot GmbH<sup>661</sup>. Monster ist somit ein Dienstleistungsunternehmen, welches als Intermediär zwischen personalwirtschaftlichen Transaktionspartnern agiert. Die *Initiierung* des virtuellen Bewerberforums ist geplanter Bestandteil eines Dienstleistungskonzeptes.

*Zielgruppe (Teilnehmer)* der Monster Bewerber-Gemeinschaft sind Bewerber, also Personen für die bewerbungsrelevante Informationen vorteilhaft sind, da sie einen Ausbildungs- oder Berufseinstieg planen, Karrierechancen ausloten wollen oder sich bereits in einem Bewerbungsprozess befinden. Für Bewerber ist die *Mitgliedschaft* freiwillig. Eine Registrierung anhand der Angabe von Name, Ort, e-Mail und selbstgewähltem Passwort ist zur *Identifizierung* erforderlich. Der *Bindungsgrad* ist tendenziell lose.

Der *Zugang* zum 'Monster Community Bewerberforum' ist weitestgehend unbeschränkt und ist über das Internet verfügbar. Als *Kommunikations-*

<sup>660</sup> Quelle: <http://forum.monster.de/n/pfx/forum.aspx?webtag=mstforum10> (Stand April 2009).

<sup>661</sup> [www.jobpilot.de](http://www.jobpilot.de). Um Synergie-Effekte zu nutzen wurden die Dienstleistungen der beiden deutschen Jobbörsen – jobpilot und Monster – teilweise synchronisiert. Beide Jobbörsen existieren unter ihren ursprünglichen Bezeichnungen parallel weiter, wobei unter der Marke Monster das größere Dienstleistungsangebot geführt wird (Stand April 2009).

*applikation* wird ein Forum bereitgestellt. Ergänzende gemeinschaftsunterstützende Applikationen sind eine Suchfunktion, ein Newsletter sowie eine in das Bewerberforum integrierte Ratingfunktion (5-Stufen-Skala), die die Bewertung einzelner Postings ermöglicht.

Ein weiteres Merkmal des Bewerberforums ist die Moderation. Grundsätzlich wird nicht in dem Sinne moderiert, dass eine Animation der Teilnehmer zur Leistung von Beiträgen erfolgt. Allerdings wird die Moderatorfunktion in Bezug auf die Veröffentlichung und die Gewährleistung der Einhaltung der Monster Netikette<sup>662</sup> sowie zum Verweis auf weitere Informationsangebote des Initiators (z.B. Bewerbungstipps und Expertenforen) genutzt. Durch die Moderatorfunktion übt der Initiator im Rahmen der Nutzungsbedingungen sein Recht aus, nicht regelkonforme Postings zu löschen und entsprechende Teilnehmer von der Bewerberforumsnutzung auszuschließen. Zudem wird Sorge für die Wahrung der Interessen Dritter, d.h. Dienstleistungen des Initiators in Anspruch nehmender, stellen anbietender Unternehmen getragen. Diesbezüglich ist z.B. die Diskussion von Unternehmensinterna (z.B. Gehaltshöhe) nicht erwünscht.

Im funktionspezifischen *Transaktionskontext* der Personalbeschaffung bietet das Bewerberforum dem Transaktionspartner 'Bewerber' die Möglichkeit, bewerbungsrelevante Informationen zu erhalten und seinerseits Informationen einzubringen. Das *Transaktionsgut* 'Information' stellt für den Bewerber in der vorvertraglichen Informations- und Suchphase eine entscheidende Ressource dar. Bewerber können innerhalb des Bewerberforums bestehende Forumsdiskussionen suchen, einsehen und beantworten oder selbst einen neuen Diskussionsstrang eröffnen. Die Diskussionsstränge zeichnen sich durch Aktualität und Interaktivität aus. Die Beiträge beziehen sich sowohl auf allgemeine bewerbungsrelevante Fragestellungen als auch auf individuelle Problemstellungen. Das 'Monster Community Bewerberforum' zeichnet sich dadurch aus, dass die Antworten auf die Anliegen i.d.R. konstruktiv und kontrovers ausfallen. Der Austausch zwischen Bewerbern stellt hierbei eine Informationsqualität zur Verfügung, die andere Informationsquellen (z.B. Unternehmenskarrierehomepage, Ratgeber, Berater) derart nicht geben können<sup>663</sup>.

---

<sup>662</sup> Vgl. <http://foren.monster.de/netikette.asp> (Stand: April 2009).

<sup>663</sup> Informationen auf der Unternehmenshomepage sind an den (Image-)Interessen der Unternehmen ausgerichtet. Ratgeber in Form von Printmedien entbehren der Interaktivität und persönliche Berater sprechen nicht zwingend aus der Bewerberperspektive (unmittelbare eigene Erfahrung) und sind nicht jederzeit verfügbar.



## 5.2.2 TKT-Analyse A2A<sub>ex</sub>

### 5.2.2.1 Transaktionshierarchie

Nach der Darstellung wird nun die transaktionskostentheoretische Analyse der virtuellen Bewerber-Gemeinschaft vorgenommen.

**Abbildung 19** zeigt die Einordnung der die Bewerber-Gemeinschaft begründende Transaktion in die Transaktionshierarchie.

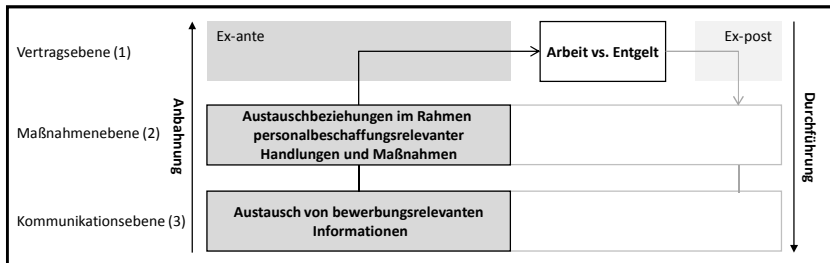


Abbildung 19: A2A<sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.

Die direkte Transaktion der Bewerber-Gemeinschaft – Information vs. Information – ist auf der *Kommunikationsebene (3)*, der Ebene der immateriellen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen verortet. Die Transaktion gehört zu den vorvertraglichen Austauschbeziehungen, die Transaktionspartner auf dieser Ebene sind im vorliegenden Fall die Bewerber untereinander. Die Aneignung bewerbungsrelevanter Informationen<sup>664</sup> ist für die Bewerber im Bewerbungsprozess erforderlich. Die Qualität der Informationen beeinflusst den Bewerbungserfolg.

Der Informationsaustausch der Bewerber findet im Kontext der Personalbeschaffung statt. Obwohl auf der *Maßnahmenebene (2)* insbesondere leistungsorientierte Transaktionen berücksichtigt werden sollen, zeichnet sich die vorvertragliche Phase der Suche und Orientierung auch auf dieser Ebene durch das Bestreben einer möglichst transaktionskosteneffizienten Koordination von Informationsnachfrage und Informationsangebot aus. Zu den personalbeschaffungsrelevanten Handlungen der Bewerber zählen vor allem die Suche nach einem geeigneten Arbeitgeber bzw. Arbeitsplatz sowie die Erstellung einer Bewerbung. Für Letzteres ist die Beschaffung von bewerbungsrelevanten Informationen unerlässlich. Bewerber können diese Informationen

<sup>664</sup> Z.B. Information über Arbeitgeber, Information über Bewerbungsprozess, Information über den Inhalt der Bewerbung.

durch den Austausch mit anderen Bewerbern in einer virtuellen Bewerber-Gemeinschaft erlangen. Letztlich findet auf der Maßnahmenebene auch ein Austausch von Bewerbern und Unternehmen im Rahmen der Personalwerbung, Kontaktaufnahme und Vorauswahl statt, so dass die Transaktionen der Maßnahmenebene die Transaktionen der Bewerber auf der Kommunikationsebene bedingen.

Obwohl Unternehmen bei der Betrachtung der Bewerber-Gemeinschaft nicht als Transaktionspartner auf der Kommunikationsebene auftreten und die Beziehung zwischen Bewerbern und Unternehmen hier also nicht Gegenstand der Analyse ist, ist dieser VC<sub>HR</sub>-Typ für Unternehmen auf der Maßnahmenebene mittelbar von Bedeutung. Unternehmen richten ihre personalbeschaffungsrelevanten Maßnahmen, z.B. Gestaltung des Arbeitgeberimages und Ausschreibung von Stellenangeboten, vornehmlich an den unternehmenseigenen Anforderungen aus. Sie sollten hierbei jedoch auch die Bedürfnisse der Arbeitssuchenden beachten<sup>665</sup>. Dies kann zu Transaktionskosten der Informationsbeschaffung und Anpassung führen.

Die *Vertragsebene (I) - Arbeit vs. Entgelt* – reflektiert schließlich den Zweck der vorgelagerten Transaktionen. Durch den Austausch von bewerbungsrelevanten Informationen entsteht für Bewerber die Möglichkeit, sich im Rahmen personalbeschaffungsrelevanter Handlungen und Maßnahmen besser zu stellen und somit die Chancen auf die Realisierung der Transaktion Arbeit vs. Entgelt mit einem Unternehmen zu erhöhen.

### 5.2.2.2 Transaktionskosten

Jede Austauschbeziehung verursacht Transaktionskosten. Da die Transaktionen der verschiedenen Ebenen zueinander in Beziehung stehen, können die Transaktionen der vorgelagerten Ebenen als die Transaktionskosten, die durch die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle der Transaktionen der höheren Ebenen entstehen, betrachtet werden. Im Folgenden wird daher auch die Transaktionskosten-Betrachtung ebenenweise vollzogen.

Um auf der *Kommunikationsebene* den Informationsaustausch innerhalb der Bewerber-Gemeinschaft durchführen zu können, müssen sich die Bewerber Zugang zu dieser VC<sub>HR</sub> verschaffen. Hierfür fallen Internetzugangskosten und Internetnutzungskosten an (Transaktionskosten der Anbahnung). Abge-

---

<sup>665</sup> Hierzu zählt nicht nur die Analyse der Zielgruppe hinsichtlich Qualifikation und Erwartungen an den Arbeitgeber, sondern auch deren Informationsbedürfnisse hinsichtlich des Bewerbungsprozesses, um die Kontaktaufnahme zu erleichtern und die Qualität eingehender Bewerbungen zu erhöhen.

sehen von den vom Bewerber zu tragenden Internetnutzungskosten, fallen für diesen keine weiteren Transaktionskosten der Durchführung an, da die Bewerber-Gemeinschaft i.d.R. durch einen Intermediär betrieben und diese Dienstleistung i.d.R. für die Bewerbergruppe kostenfrei zur Verfügung gestellt wird. Ebenso ist die Höhe der Transaktionskosten der Kontrolle für die Bewerber gering. Dies ist bedingt durch die tendenziell lose Bindung der VC<sub>HR</sub>-Mitglieder. Die teilnehmenden Bewerber sind an einer effizienten Informationsbeschaffung interessiert, mögliches nicht-konformes Verhalten wird durch den Initiator respektive Betreiber durch Ausschluss geahndet. Zudem schränkt das Gemeinschaftsprinzip die Opportunismusneigung der Transaktionspartner per se ein. Gemeinschaftsunterstützende Funktionen, z.B. eine integrierte Ratingfunktion können dazu beitragen, schnell interessante Postings zu identifizieren. Der Zeitaufwand zur Nutzung dieser gemeinschaftsunterstützenden Funktion ist verschwindend gering.

Bezüglich der *Maßnahmenebene* birgt die Teilnahme an der Bewerber-Gemeinschaft das Potential, die Informationskosten im Rahmen der Arbeitsplatzsuche und Bewerbung zu beeinflussen. Zur Maßnahmenebene zählen hier die Handlungen der Bewerber in Anbahnung des Arbeitsvertrages. Diese implizieren Transaktionskosten, die mit der Erstellung der Bewerbung, der Vorbereitung auf Auswahlverfahren und der Anreise zu Verhandlungsterminen anfallen. Austauschbeziehungen zwischen den Bewerbern gibt es auf der Maßnahmenebene nicht. Prinzipiell beziehen die Transaktionen auf dieser Ebene den Transaktionspartner 'Unternehmen' ein, bedingen demnach Transaktionen zwischen Bewerbern und Unternehmen, z.B. die Übergabe der Bewerbungsunterlagen.

Da Unternehmen nicht Transaktionspartner der Bewerber-Gemeinschaft sind, ist für sie die Kommunikationsebene nicht relevant. Beobachten Unternehmen jedoch das VC-bezogene Bewerberverhalten, so verursacht dies auch für sie Transaktionskosten in der vorvertraglichen Phase der Arbeitsbeziehung. Auf der *Maßnahmenebene* ist das unternehmensseitige Gegenstück zur Arbeitsplatzsuche seitens der Bewerber das Arbeitsplatzangebot. Um – vor allem auch im Rahmen integrativer personalwirtschaftlicher Konzepte<sup>666</sup> – zielgruppenspezifische, personalbeschaffungsrelevante Maßnahmen

---

<sup>666</sup> Z.B. das IT-gestützte Konzept des Talent Relationship Management (vgl. DIEDERICHSEN [2008]).

generieren zu können, fallen Marktbeobachtungskosten an<sup>667</sup>. Die Beachtung und folglich auch die Beobachtung von virtuellen Bewerber-Gemeinschaften stellt eine Alternative oder Ergänzung zu herkömmlichen, umfragegestützten Erhebungen von Bewerberdaten dar. Eine Bewertung der Kosten muss im Einzelfall vorgenommen werden und ist sowohl abhängig von der Zielsetzung bzw. dem Bedarf an Bewerberinformationen sowie von der Art der Beschaffung der Daten<sup>668</sup>. Werden die Informationsressourcen von den Bewerbern effizient genutzt, können aussagekräftige Bewerbungen hingegen auch die Transaktionskosten der Bewerbervorauswahl senken.

Wie bereits erwähnt, hat die Menge und Qualität der bewerbungsrelevanten Informationen somit letztlich Einfluss auf die Transaktionskosten im Kontext der Anbahnung der Arbeitsbeziehung (*Vertragsebene*). Kann die Beschaffung von bewerbungsrelevanten Informationen über die Kommunikationsebene transaktionskosteneffizient realisiert werden, so senkt dies mittels der Maßnahmenebene die bewerberseitigen (ex-ante) Transaktionskosten, die zur Realisierung der Transaktion 'Arbeit vs. Entgelt' notwendig sind. Aus der Unternehmensperspektive können Bewerber-Gemeinschaften zu sehr unterschiedlichen Transaktionskosten-Effekten führen. Während einerseits die Transaktionskosten der Anbahnung des Arbeitsverhältnisses durch aussagekräftige Bewerbungen oder die gezielte Analyse von Bewerberdaten gesenkt werden können, geht andererseits die Analyse der Bewerberdaten ebenfalls mit Produktionskosten einher, die im Vergleich zu alternativen Informationsbeschaffungswegen geprüft werden müssen. Ferner kann sich der Informationsgewinn der Bewerber hinsichtlich der Einstellungsmodalitäten (z.B. Preisgabe von Interna über Einstellungstest) und Vergütungsstrukturen (z.B. Greedy Associates) negativ auf die Transaktions- und Produktionskosten des Arbeitsverhältnisses auswirken.

---

<sup>667</sup> Das Gemeinschaftsprojekt CrossPro-Research (<http://www.crosspro-research.com>, Stand Juni 2009) der Unternehmen Crosswater Systems Ltd., London, und PROFILO Rating-Agentur GmbH, Hamburg, erhebt periodisch Jobbörsen/Jobsuchmaschinen Nutzerdaten und stellt diese den Betreibern der Dienste sowie personalsuchenden Unternehmen gegen eine Lizenzgebühr zur Verfügung. Die Nutzung eines solchen Angebotes kann die Marktbeobachtungskosten bezüglich des sehr volatilen Bereiches der Jobbörsen für Unternehmen beschränken und die Kostentransparenz erhöhen.

<sup>668</sup> Sowohl die Beachtung von A2A<sub>ex</sub> als auch die umfragegestützte Bewerbermarktanalyse kann durch Eigenerstellung oder durch Fremdbezug erfolgen. Intermediäre als Initiatoren von A2A<sub>ex</sub> bieten gegebenenfalls im Rahmen ihres Geschäftsmodells die kostenpflichtige Bereitstellung von Bewerberstatistiken unter anderem auch aufgrund der Auswertung von Daten der A2A<sub>ex</sub> an.

### 5.2.2.3 Strukturvergleich

Zu analysieren ist nun im Weiteren, ob mittels der grundsätzlich als Institution definierten Bewerber-Gemeinschaft die Transaktion 'Austausch bewerbungsrelevanter Informationen' kosteneffizienter abgewickelt werden kann als mittels alternativer Strukturen, und ob sich dies positiv, d.h. senkend, auf die Transaktionskosten der gesamten personalbeschaffungsrelevanten Transaktionshierarchie auswirkt.

Wie bereits in Kapitel 4.2.2.3 (Institution im  $VC_{HR}$ -Kontext) erörtert, stellen  $VC_{HR}$  und somit auch deren Ausprägungstyp  $A2A_{ex}$  eine marktlich-orientierte Organisationsform dar. Bewerber-Gemeinschaften entstehen durch einen impliziten Vertrag, indem sich die Bewerber durch konkludentes Handeln bereit erklären, bewerbungsrelevante Informationen untereinander auszutauschen<sup>669</sup>. Die Schaffung des Regelsystems und die Kontrolle der Regaleinhaltung obliegen dem Initiator. Die Bewerber partizipieren an der Kontrolle der Güte durch fortwährende, aktive Teilnahme sowie durch die Nutzung gegebenenfalls ergänzend bereitgestellter Applikationen.

Um die Beschaffung bewerbungsrelevanter Informationen zu realisieren, stehen den Bewerbern neben der Teilnahme an einer virtuellen Bewerber-Gemeinschaft, weitere Strukturen zur Verfügung. Hierzu zählen z.B.:

- Telefonate,
- Persönliche (Beratungs-)Gespräche,
- Seminare.

Diese Organisationsstrukturen stellen für Bewerber direkte Alternativen zur Beschaffung bewerbungsrelevanter Informationen dar und sind somit einschlägig zur Beurteilung der durch die Teilnahme an der virtuellen Bewerber-Gemeinschaft beeinflussten Transaktionskosten im Kontext bewerbungsrelevanter Transaktionen. Obwohl sie weitere gebräuchliche Informationsquellen darstellen, findet die Beschaffung von Printmedien und Internet-

---

<sup>669</sup> Die Schließung des impliziten Vertrages bezieht sich auf die Beziehung zwischen den Bewerbern. Aus Sicherheitsaspekten geht zwangsläufig mit der Bereitschaft zur Teilnahme die Registrierung als Mitglied einher. Obwohl die Registrierung allenfalls als ein formeller Nutzungsvertrag mit dem Betreiber gedeutet werden könnte, ist er für die VC-Existenz nur ein notwendiges Mittel, um die informationstechnische Plattform nutzen zu können.

Informationen hier keine Berücksichtigung, da sie nicht als Institutionen zur Absicherung von Transaktionen zwischen den Bewerbern dienen<sup>670</sup>.

Die Teilnahme an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften, Seminaren und Gesprächen ermöglicht gleichermaßen den direkten interaktiven Austausch und trägt zur Vernetzung der Bewerber bei. Während die Interaktivität somit bei allen Strukturalternativen gegeben ist, zeichnet sich die virtuelle Bewerber-Gemeinschaft aufgrund ihrer informations- und kommunikationstechnischen Grundlage (Internet + Kommunikationsapplikation), durch einen höheren Informationsradius<sup>671</sup> und die Option medienbruchfrei zugänglicher, weiterer Dienstleistungsangebote aus. Diese Eigenschaften können zu einer Verzerrung des Vergleiches führen. Dies wird in Ermangelung eines etablierten Konzeptes zum Strukturvergleich auf der Kommunikationsebene wesentlich in Kauf genommen.

Erneut sei darauf hingewiesen, dass im Sinne der Transaktionskostentheorie eine Betrachtung der Gesamtkosten (Produktions- und Transaktionskosten) zur Beurteilung der Transaktionskosten-Effizienz einer Institution herangezogen werden soll. Wie oben erläutert, entstehen durch die Teilnahme an der Bewerber-Gemeinschaft als Informationsbeschaffungsstruktur (Kommunikationsebene) insbesondere Internetzugang- und Internetnutzungskosten (Transaktionskosten) sowie gegebenenfalls Kosten zur Anschaffung der notwendigen Hard- und Software (Produktionskosten)<sup>672</sup>, die sich auf die Informationskosten und Anbahnungskosten der höher gelagerten Transaktionskosten auswirken. Die Kosten für telefonische Informationsgespräche werden in einer vergleichbaren Höhe angesiedelt sein. Persönliche Gespräche, insbesondere jedoch auch bewerbungsrelevante Seminare und ähnliche Veranstal-

---

<sup>670</sup> Bei der Beschaffung von statischen bewerbungsrelevanten Informationen stehen den Bewerbern als Transaktionspartner Organisationen (stellenausschreibende Unternehmen oder Dritte) gegenüber. Die Beschaffung von Informationen in Form von Printmedien (z.B. Broschüren, Bücher) kann je nach Herausgeber (z.B. öffentliche Beratungsstelle oder privatwirtschaftlicher Verlag) für den Bewerber kostenfrei möglich oder mit Anschaffungskosten (Produktionskosten) verbunden sein. Als Beispiele für statische, bewerbungsrelevante Internet-basierte Informationen gelten das Abrufen von Informationen über Karrierewebsites von Unternehmen oder Dienstleistern sowie über mobile Endgeräte (z.B. <http://www.remomedia.de/>). Dies verursacht Mediennutzungskosten.

<sup>671</sup> Der Informationsradius beinhaltet sowohl die Varianz der Information als auch Verweise auf weitere Informationsquellen. Während Verweise in allen Strukturalternativen möglich sind, ist die Varianz der Information aufgrund der räumlichen Entgrenzung in der Internet-basierten Bewerber-Gemeinschaft höher.

<sup>672</sup> Internetverbindungen („Surfen“) werden z.B. von öffentlich zugänglichen Internetcafés schon ab 1€/Std. angeboten. Hierzu ist keine Anschaffung eigener Hard- und Software erforderlich.

tungen können Fahrt- und Reisekosten (Transaktionskosten) sowie Teilnahmekosten (Produktionskosten) verursachen.

Alle Strukturalternativen verursachen Transaktionskosten der Anbahnung. Hierzu zählen besonders die Kosten der Suche nach einer geeigneten Informationsquelle. Die Höhe dieser Kosten ist stark einzelfallabhängig und beispielsweise bedingt durch die Rezeption von öffentlicher Werbung, Mund-zu-Mund Propaganda oder dem Ausmaß an Eigeninitiative. Eine pauschale Beurteilung des Transaktionskosten-Vermeidungspotentials ist somit nicht nur aufgrund der allgemeinen Operationalisierungsproblematik, sondern auch aufgrund einzelfallspezifischer Aspekte schwierig.

Es wird angenommen, dass die Nutzung der Institution 'Virtuelle Bewerber-Gemeinschaft' geringere Kosten und einen geringeren Aufwand als alternative Strukturen verursacht. Die Transaktionskosten beinhalten die Internetzugangs- und -nutzungskosten, welche im Vergleich zu Fahrtkosten – sofern diese veranschlagt werden müssen – tendenziell relativ gering ausfallen. Der zeitliche Aufwand für Beschaffung von Informationen ist ebenfalls relativ gering, da die Informationen räumlich unabhängig und zeitlich aktuell verfügbar sind.

**Abbildung 20** fasst die mit der Teilnahme an einer virtuellen Bewerber-Gemeinschaft einhergehenden Transaktionskosten zusammen.

Transaktionsebene	TK der A2A <sub>ex</sub> Beobachtung durch HR	TK der A2A <sub>ex</sub> Teilnahme durch A	TK-Vergleich	Strukturalternativen	
1 Beschäftigungsverhältnis	Kosten der Anbahnung	Kosten der Anbahnung			
2 Arbeitsplatzsuche/ Arbeitsplatzangebot	Marktbeobachtungskosten, Informationskosten für strategische Ausrichtung der Personalbeschaffungsmaßnahmen	Informationskosten, z.B. Erstellung der Bewerbung, Vorbereitung für Auswahlgespräch			
3 Informationsaustausch	entfällt	TK: Suchkosten, Internetzugangskosten, Internetnutzungskosten, PK: <u>Indirekt</u> Kosten für Hard- und Software; <u>Direkt</u> keine Kosten für VC <sub>HR</sub> -Teilnahme	vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Telefonkosten PK: <u>indirekt</u> für Hardware	Telefonat
			vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Fahrtkosten	Gespräch
			niedriger als	TK: Suchkosten, Fahrt- und Reisekosten, PK: Teilnahmegebühren	Seminar

Abbildung 20: Transaktionskosten-Analyse der A2A<sub>ex</sub>.<sup>673</sup>

<sup>673</sup> TK = Transaktionskosten; PK= Produktionskosten.

#### 5.2.2.4 Charakteristika und Funktion der Institution

Abschließend wird die Bedeutung der virtuellen Bewerber-Gemeinschaft im Kontext der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlich relevanter Institutionen herausgestellt.

Um zweckmäßig zu sein und somit auch zur Transaktionskosten-Vermeidung beitragen zu können, müssen virtuelle Bewerber-Gemeinschaften den Anforderungen der vorvertraglichen, personalbeschaffungsrelevanten Transaktionen entsprechen. Hierbei sind insbesondere die Charakteristika der Spezifität und Unsicherheit zu beachten. Das Merkmal der Häufigkeit hat keine herausragende Bedeutung. Transaktionen zur Beschaffung bewerbungsrelevanter Informationen sind geprägt durch thematische *Spezifität* und situative *Unsicherheit*. Die Institution 'Virtuelle Bewerber-Gemeinschaft' bietet für Bewerber *Anreize*, die Informationsdefizite im Bewerbungsprozess sicherlich nicht gänzlich, aber immerhin teilweise durch deren Nutzung und unter zeitlichen und monetären Restriktionen aufwandsarm auszugleichen. Die Institution gewährt eine relativ hohe *Anpassungsfähigkeit* an die Informationsbedürfnisse der Bewerber, indem jeder Teilnehmer die Möglichkeit hat, eigene Anliegen zur Diskussion zu bringen. Seitens des Initiators werden Änderungswünsche und Verbesserungen aufgenommen und umgesetzt. Abgesehen von der grundsätzlich in virtuellen Gemeinschaften existenten Sozialkontrolle werden *Kontrollmechanismen* vorwiegend vom Initiator durch die Kommunikation von Verhaltensregeln (Moderation, Netiquette, Sanktionsmechanismen) bereitgestellt.

Durch die Teilnahme an der virtuellen Bewerber-Gemeinschaft können Bewerber Informationsnachteile ausgleichen und zudem zielgerichteter auf die Anforderungen der stellenausschreibenden Unternehmen reagieren. Dies wirkt sich transaktionskostensenkend auf die personalbeschaffungsrelevanten Handlungen der Bewerber (Bewerbung vorbereiten und erstellen) als auch auf die personalbeschaffungsrelevanten Maßnahmen der Unternehmen (Personalvorauswahl) aus. Um kontextuellen Informationsasymmetrien und (insbes.) Verhaltensunsicherheiten vorzubeugen, sind jedoch auch gegenläufige, transaktionskostensteigernde Effekte (Marktbeobachtungskosten) zu berücksichtigen.

Die Existenz der Institution 'Virtuelle Bewerber-Gemeinschaft' stellt für Bewerber eine *Ordnungsfunktion* bereit, durch deren Nutzung sie die Erfordernisse bewerbungsrelevanter Transaktionen effizient koordinieren können. Informationsverfügbarkeit und -umfang sind positiv zu bewerten. Durch die Informationsbeschaffungsmöglichkeiten können Bewerber Unsicherheiten und somit auch Transaktionskosten im Bewerbungsprozess reduzieren.



Die Existenz virtueller Bewerber-Gemeinschaften ist daher begründet in den Spezifitäts- und Unsicherheitsaspekten, die sich für Bewerber im Kontext der Transaktionshierarchie (ex-ante) und in Bezug auf den späteren Transaktionspartner, das Unternehmen, ergeben. Die Existenz virtueller Bewerber-Gemeinschaften hat somit auch Auswirkungen auf das Angebot personalbeschaffungsrelevanter Institutionen. Mögliche Verdrängungstendenzen zwischen Internet-basierten ( $A2A_{ex}$ ) und nicht-Internet-basierten (Seminare und persönliche Gespräche) Institutionen zum Informationsaustausch müssen jedoch gesondert untersucht werden. Die Existenz virtueller Bewerber-Gemeinschaften bekräftigt die Tendenz, dass auch im personalbeschaffungsrelevanten Umfeld Internet-basierte Organisationsstrukturen zunehmen. Das Transaktionsspektrum von Bewerbern wird erweitert. Virtuelle Bewerber-Gemeinschaften ermöglichen die Reduktion von Unsicherheiten der Bewerber im personalbeschaffungsrelevanten Kontext und tragen zur Koordination der Informationsbeschaffung bei.

### 5.2.2.5 Hypothesen

Aus der transaktionskostentheoretischen Analyse der virtuellen Bewerber-Gemeinschaft ergeben sich abschließend die folgenden Hypothesen:

- H1: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von bewerbungsrelevanten Informationen einhergehenden Transaktionskosten.
- H2: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die Transaktionskosten im Kontext der Personalvorauswahl (aussagekräftige Bewerbungen).
- H3: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann erhöht dies für Unternehmen die Transaktionskosten im Kontext der Personalvorauswahl (Anpassung von Auswahlverfahren), der Verhandlung und Realisierung von Arbeitsbedingungen (z.B. Vergütung) sowie der Bewerbermarktbeobachtung.

## 5.3 Unternehmensexterne Personaler-Bewerber-Gemeinschaften ( $HR2A_{ex}$ )

### 5.3.1 TKT-Darstellung $HR2A_{ex}$

#### 5.3.1.1 Allgemeine Darstellung

Virtuelle, unternehmensexterne Personaler/Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften ( $VC_{HR}$ -Typ: HR-to-Applicant bzw.  $HR2A_{ex}$ ) sind Gruppen

von Personalern oder Personalberatern und Bewerbern, die sich insbesondere mittels Webchat und Weblog in einem Diskurs zu personalbeschaffungsrelevanten Themen befinden.

Personaler/Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften sind ein unternehmensexterner  $VC_{HR}$ -Typ, da die Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern über die Unternehmensgrenzen hinausgeht oder per se unternehmensextern stattfindet, wenn Personalberater beratend oder vermittelnd agieren. In der vorvertraglichen Anbahnungs- und Vereinbarungsphase des Arbeitsvertrages sind die Transaktionspartner an Werbung, an Informationsaustausch, an der Kontaktaufnahme sowie an der Verhandlung interessiert.

Obwohl sie gemeinsam unter die Typenbezeichnung  $HR2A_{ex}$  gefasst werden können, lassen sich zwei Varianten unterscheiden:

- Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften ( $HR2A_{ex}$  i.w.S.): Kommunikation zwischen Personalberatern/Personalvermittlern und Bewerbern und
- Personaler-Bewerber-Gemeinschaften ( $HR2A_{ex}$  i.e.S.): Kommunikation zwischen HR-verantwortlichen Unternehmensvertretern (Personaler) und Bewerbern.

Beide Varianten werden hier der Vollständigkeit halber aufgeführt. Allerdings wird aufgrund der Unternehmensperspektive nur die zweite Variante, die Personaler-Bewerber-Gemeinschaft Gegenstand der transaktionskostentheoretischen Analyse sein.

Obwohl sie sich in ihrer Struktur ähnlich sind, haben Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften hinsichtlich der unternehmensexternen Informationsbeschaffung auch eine ähnliche Funktion wie unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften ( $A2A_{ex}$ ). Zudem dienen sie mittelbar dem Austausch von Informationen und Kontaktdaten im Rahmen der personalbeschaffungsrelevanten Kontaktaufnahme zwischen Bewerbern und Unternehmen.

Personaler-Bewerber-Gemeinschaften entsprechen der Unternehmensperspektive der Analyse und fokussieren die Realisierung der hier näher zu betrachtenden Transaktionen zwischen Unternehmen und Bewerbern im Rah-

men der Personalwerbung und der bewerbungsrelevanten Kontaktaufnahme.<sup>674</sup>

Abbildung 21 präsentiert idealtypische Ausprägungen der Personaler/Personalberater-Bewerber-Gemeinschaft.

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
Transaktionspartner	Initiator	Privatperson		Unternehmen		Intermediär	
	Initiative	Geplant			Spontan		
	Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute	
		potentiell	aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
	Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzwungen		
	Identität	Identifizierbar			Anonym		
	Bindungsgrad	Eng			Lose		
Transaktionsmedium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 21: Darstellung VCHR-Typ HR2A<sub>ex</sub>.

Initiator einer HR2A<sub>ex</sub> ist entweder ein *Intermediär* oder ein einzelnes *Unternehmen*. Ähnlich der A2A<sub>ex</sub>-Existenz setzen Personalberatungs-/Personalvermittlungsunternehmen HR2A<sub>ex</sub> als Komplement in ihrem Dienstleistungsportfolio ein. Hierdurch soll das Dienstleistungsangebot erweitert sowie Anreize für die Nutzung anderer Dienstleistungsangebote des Initiators geschaffen werden. Unternehmen betreiben HR2A<sub>ex</sub>, um in eine Interaktion mit der Zielgruppe ihrer Personalmarketing- und Personalbeschaffungsaktivitäten zu treten. Die Existenz der HR2A<sub>ex</sub> ist somit *geplant* und unterstützt die strategischen Ziele des jeweiligen Initiators.

Zielgruppe (Teilnehmer) der HR2A<sub>ex</sub> sind *Personaler/Personalberater* und *Bewerber*. Als Personalberater kommen hierbei sowohl freiberufliche Einzelpersonen als auch in Personalberatungs- und Personalvermittlungsunternehmen angestellte Berater (Experten, Consultants) in Betracht. Als Personaler gelten sowohl Mitarbeiter der Personalabteilung, HR-verantwortliche

<sup>674</sup> Die gleiche Zielsetzung (Personalwerbung und Kontaktaufnahme) repräsentieren auch Karriere-Plattformen wie z.B. <http://www.yourcha.com/oder> oder [www.doostang.com](http://www.doostang.com). Diese bietet z.B. einen Profilgenerator und eine Suchmaschine zur Umkehrung des Personalbeschaffungsprozesses, so dass potentiell geeignete Bewerber von Unternehmen kontaktiert werden können (vgl. <http://www.yourcha.com/de/about/s,c>). Diese Art des Informationsaustausches bzw. der Kontaktaufnahme entspricht jedoch nicht der hier zugrunde gelegten VC<sub>HR</sub>-Definition.

Linienführungskräfte als auch sonstige Mitarbeiter, die zum Zwecke der Personalwerbung und -beschaffung als solche instrumentalisiert werden.

Die Mitgliedschaft in einer HR2A<sub>ex</sub> ist *freiwillig*. Eine Unterscheidung ist hierbei jedoch bezüglich der verschiedenen Teilnehmergruppen zu treffen. Während die Mitgliedschaft jedem interessierten Bewerber offen steht, wählen und stellen die jeweiligen Initiatoren die interagierenden Personaler oder Personalberater. Die Teilnehmer sind durch eine erforderliche Registrierung *identifizierbar*. Der Umfang der Registrierung variiert in Abhängigkeit von der gewählten Kommunikationsapplikation. Sowohl die Registrierungsmodalitäten als auch die Zugangs- und Aktionsrechte werden vom Initiator bestimmt.

Die Mitgliederbindung ist *lose*. Dies resultiert einerseits aus der relativ kurzen Bewerbungsphase und der sich somit stetig ändernden Bewerbergruppe. Andererseits müssen auch die Rollen der Personaler/Personalberater nicht zwingend fortwährend durch dieselben Personen erfüllt werden. Der Bindungsgrad kann auch in Abhängigkeit zur gewählten Kommunikationsapplikation variieren. Während Weblogs langfristig denselben Autor haben und somit hier eine engere Mitgliederbindung aufgebaut werden kann, können Webchats (z.B. Expertenchats oder Kontaktgespräche auf einer Virtuellen Bewerbermesse) im Zeitverlauf durchaus durch unterschiedliche Personen realisiert werden. Eine tendenziell enge Bindung läßt sich auch für solche Beziehungen vermuten, die im Verlauf des Personalauswahlprozesses konstant bleiben, so z.B. wenn ein Bewerber mehrere Auswahlstufen bewältigt und in diesem Zeitraum mit denselben Personalverantwortlichen kommuniziert. Da unterschiedliche Bewerbungs- und Auswahlphasen jedoch i.d.R. nicht alle über das gleiche Medium realisiert werden, die Bewerbungsphase als relativ kurz eingestuft wird, und der abschließende Auswahlprozess auch dem unternehmensinternen Kontext zugerechnet werden kann, wird die Annahme der losen Bindung hierdurch bekräftigt.

Der informationstechnische Zugang zur HR2A<sub>ex</sub> erfolgt über das *Internet*, welches ein Standardnetzwerk für unternehmensexterne Beziehungen darstellt. Eine alternative informationstechnische Gestaltungsvariante ist das *Extranet*. Letzteres kommt zum Einsatz, wenn Unternehmen personalmarketing- und personalbeschaffungsrelevante Strategien und Maßnahmen entwickeln, die den Zugriff externer Transaktionspartner, der Bewerber, auf unternehmensinterne Systeme vorsehen.

Wie bereits erwähnt, lassen sich *Weblog* und *Webchat* als maßgebende Kommunikationsapplikationen zur Realisierung von HR2A<sub>ex</sub> ausmachen.

Zudem scheint die Nutzung Virtueller Welten (3D-Chat) ein Trend zu sein. Während Weblogs primär Informationen bereitstellen<sup>675</sup>, jedoch sekundär über die Kommentarfunktion auch Anreize zur Interaktion schaffen, forcieren Webchats den reziproken Austausch der Transaktionspartner zu bewerbungsrelevanten Themen in besonderer Weise dann, wenn situationsbezogene, visuelle Kontexte in einer 3D-Umgebung generiert werden.

Der funktionsspezifische Transaktionskontext ist die *Personalbeschaffung* einschließlich des *Personalmarketings* und der *Personalvorauswahl*. Die Transaktionspartner sind in der Phase der Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses sowohl an der Informationsverbreitung bzw. Informationsbeschaffung sowie an der mittelbaren (Personalberater-Bewerber) und unmittelbaren (Personaler-Bewerber) Kontaktaufnahme interessiert. HR2A<sub>ex</sub> können diesem Bedürfnis entsprechen, indem sie als Mittel zum Austausch der Transaktionsgüter bewerbungsrelevante *Information* und bewerbungsrelevanter *Kontakt* dienen. Im Vergleich zu dem informellen Informationsaustausch zwischen Bewerbern, hat der Informationsaustausch zwischen Bewerbern und personalvermittelnden bzw. personalverantwortlichen Transaktionspartner eine formellere Qualität. Neben Informationen zur Bewerbungsgestaltung und zum Bewerbungsprozedere werden hier auch Informationen zur Persönlichkeit und Qualifikation sowie zu Stellenanforderungen und Unternehmenskultur ausgetauscht. Während Kontaktdaten aufgrund ihres informativen Charakters auch in die Transaktionsgüterausprägung 'Information' eingeordnet werden können, sollte hier jedoch auch der soziale Charakter der Kontaktaufnahme Berücksichtigung finden. Denn auf der sozialen Ebene können durch die Kontaktaufnahme Beziehungen gefestigt werden und den Weg für weitere personalbeschaffungsrelevante Transaktionen zwischen den Transaktionspartnern ebnen.

### 5.3.1.2 Fallbezogene Darstellung

An Beispielen (Stand: April 2009) für virtuelle Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften zeigt sich eine Tendenz zur Realisierung der Beziehungen mittels Weblogs:

- <http://bewerberblog.de>
- <http://blog.jobsite.co.uk/careersurgery/>
- <http://fazjob.net/>
- <http://www.focus.de/karriere/bewerbung>

---

<sup>675</sup> Push-Informationen seitens des Initiators.

- [http://www.formyourself.de/was\\_werden/fragestunde\\_fuer\\_jobfinder\\_ch\\_at\\_mit\\_dem\\_bewerbungshelfer/](http://www.formyourself.de/was_werden/fragestunde_fuer_jobfinder_ch_at_mit_dem_bewerbungshelfer/)
- <http://www.jobblog.ch/job-karriere/bewerbung>
- <http://jobhunter.de/Chat.html>
- <http://www.karriere.de/bewerbung/berwerbungstipps/>
- <http://www.secretsites.de/joblog/>
- <http://www.wiwo.de/blogs/jos-jobwelt/>.

Beispiele für virtuelle Personaler-Bewerber-Gemeinschaften hingegen zeigen einen Trend zur Nutzung Virtueller Welten (3D-Chat). Diese kann durch einen Intermediär als auch durch das personalsuchende Unternehmen selbst realisiert werden. Beispiele (Stand: Mai 2009) hierfür sind:

- Accenture Career´s Island<sup>676</sup>
- Festo Ausbildungsblog<sup>677</sup>
- Jobfair24<sup>678</sup>
- KPMG Worlds Job Fair<sup>679</sup>
- IBM Recruitment Center in Second Life<sup>680</sup>
- Semper International Staffing Services<sup>681</sup>
- TMP Island in Second Life<sup>682</sup>
- Working Worlds in Second Life<sup>683</sup>.

Im Folgenden wird die idealtypische HR2A<sub>ex</sub> durch das Beispiel einer Virtuellen Bewerbermesse auf ´TMP-Island´ in Second Life<sup>®</sup> illustriert. Das Beispiel repräsentiert die aus der Unternehmensperspektive vordergründig zu betrachtende Personaler-Bewerber-Gemeinschaft.

**Abbildung 22** zeigt die zugehörige Homepage, die sowohl Informationen als auch die Möglichkeit zur Registrierung für die virtuelle Bewerbermesse bereitstellt.

---

<sup>676</sup> Vgl. ACCENTURE (2008); DRIVER (2008).

<sup>677</sup> <http://www.ausbildungsblog.de/>;  
[http://www.land-der-ideen.de/CDA/ort\\_des\\_tages,1987,1,,de.html?action=detail&id=2479](http://www.land-der-ideen.de/CDA/ort_des_tages,1987,1,,de.html?action=detail&id=2479)  
 (Stand April 2009).

<sup>678</sup> <http://www.jobfair.de> (Stand: April 2009).

<sup>679</sup> Vgl. KPMG (2007).

<sup>680</sup> Vgl. IBM (2007a).

<http://www.semperllc.com/metaverse/> (Stand Mai 2009).

<sup>682</sup> <http://networkinworld.jobs/> (Stand April 2009).

<sup>683</sup> <http://www.working-worlds.com/web/en/html/> (Stand Mai 2009).



Abbildung 22: TMP Worldwide Network in World (NiW™).<sup>684</sup>

Der *Initiator* der virtuellen Bewerbermesse ist das Unternehmen TMP Worldwide Advertising & Communications mit Hauptsitz in New York City, USA<sup>685</sup>. TMP Worldwide ist nach eigenen Angaben das weltweit größte Agenturnetzwerk für Personalmarketing. TMP Worldwide beschäftigt über 4.000 Mitarbeiter und unterhält Repräsentanzen in 20 Ländern in vier Kontinenten. Als Betreiber der virtuellen Bewerbermesse agiert TMP Worldwide als Vermittler zwischen Unternehmen und Bewerbern.<sup>686</sup>

Die virtuelle Bewerbermesse 'Network in World' ist eine *geplante Initiative*, die für TMP Worldwide zugleich Werbe- und Dienstleistungscharakter hat. Einerseits soll die Initiative 'TMP Island' die Innovationsbereitschaft des Unternehmens und die vom Unternehmen angebotenen Möglichkeiten zur Realisierung moderner, interaktiver Personalmarketing- und Personalbeschaffungsmaßnahmen darstellen. Andererseits ist die Initiative kein Abstraktum

<sup>684</sup> Quelle: <http://networkinworld.jobs/> (Stand April 2009).

<sup>685</sup> <http://tmp.com/home.aspx>, die deutsche Internetpräsenz findet sich unter <http://www.tmp.de/>.

<sup>686</sup> Vgl. RIGOLI (2007a; c); TMP (2007a; b; c; d).

zu Werbezwecken, sondern ein konkretes Dienstleistungsangebot an personalsuchende Unternehmen.<sup>687</sup>

Die *Zielgruppe (Teilnehmer)* der virtuellen Bewerbermessen sind Vertreter personalsuchender Unternehmen (Personaler) und Bewerber. Die *Mitgliedschaft* ist freiwillig. Zur *Identifikation* der Teilnehmer ist eine Registrierung erforderlich. Unternehmen nehmen mit der Teilnahme ein kostenpflichtiges, vertragsbasiertes Dienstleistungsangebot in Anspruch. Bewerber müssen einen Antrag auf Zulassung stellen. Zur Registrierung müssen sie neben Terminwünschen für persönliche Gespräche auch ihr Qualifikationsprofil angeben. Anhand des Qualifikationsprofils erfolgt eine Selektion der Bewerber seitens der teilnehmenden Unternehmen. Bewerber, deren Profil zu den Anforderungen des Unternehmens passen, werden zur virtuellen Bewerbermesse zugelassen. Der *Bindungsgrad* ist aufgrund der zeitlich befristeten Bewerbungsphase gering (lose).

Der *Zugang* zu 'TMP Island', dem Standort des Unternehmens in der Virtuellen Welt 'Second Life'<sup>688</sup> erfolgt über das Internet. Die 3D-Umgebung 'Second Life'<sup>689</sup> ist eine zweckungebundene, permanente Virtuelle Welt und dient dem Initiator als Plattform. Abgesehen vom informationstechnischen Angebot und hieraus möglicherweise resultierenden funktionellen Restriktionen, hat 'Second Life'<sup>689</sup> keinen Einfluss auf den Inhalt der virtuellen Bewerbermesse. Nach der Zulassung zu dem Event, können Personaler und Bewerber die Messe über einen Link (Teleport(ation) Link, SLurl<sup>689</sup>) erreichen. Die konstituierende *Kommunikationsapplikation* ist ein Webchat. Über die Chat-Funktion hinaus, dient die visuelle 3D-Darstellung der unmittelbaren, nonverbalen Kommunikation. Mittels des 3D-Webchat wird das Hauptanliegen der virtuellen Messe, das Interview, realisiert. Darüber hinaus ermöglichen ergänzende Applikationen z.B. die Übermittlung von Lebensläufen in Form von Notecards<sup>690</sup>.

Die immersive (visuell-auditive) Erfahrung der Virtuellen Welt unterstützt die direkte, verbale Kommunikation. Obwohl weder eine naturgetreue Abbildung der Person (Avatar) noch der Szenerie des Unternehmens obligatorisch ist und die fantasievolle Ausgestaltung des Images daher potentiell

---

<sup>687</sup> Das Event 'Network in World' wurde bereits zweimal durchgeführt (15.-17. Mai 2007, 21.-23. August 2007). Informationen über den weiteren Betrieb sowie mögliche Gründe für die Beendigung bzw. Umgestaltung des Projektes ließen sich nicht recherchieren.

<sup>688</sup> <http://secondlife.com/>, <http://de.secondlife.com/>.

<sup>689</sup> <http://slurl.com/about.php>.

<sup>690</sup> Notecards sind Texteditoren zur Erstellung von Textdokumenten, die innerhalb von Second Life<sup>®</sup> ausgetauscht werden können.



auch zur Irreführung des Transaktionspartners missbraucht werden kann, ist nicht zu missachten, dass die visuellen Eindrücke zur Festigung einer persönlichen Einschätzung beitragen und somit auch positiv bewertet werden können. Die Darstellung von Person und Szenerie muss also nicht zwangsläufig realitätsgetreu sein, wenn sie dennoch die Einstellung, Kultur und Atmosphäre der Transaktionspartner repräsentiert. Im Vergleich zu anderen visuell unterstützenden Kommunikationsmedien (z.B. (Pre-)Selection Interview mittels Web-Konferenz) bietet der spiel-orientierte Infotainment-Ansatz der Virtuellen Welt einen für die Mehrzahl der Transaktionspartner relativ leicht zugänglichen Raum mit unterschiedlichsten Möglichkeiten zur Darstellung und Kombination von IT-Medien.

Im *Transaktionskontext* der Personalbeschaffung, einschließlich Personalmarketing und Personalvorauswahl, bietet die virtuelle Bewerbermesse den Transaktionspartnern die Möglichkeit der Selbstdarstellung sowie der Kontaktaufnahme. Die *Transaktionsgüter* 'Information' und 'Kontakt' stellen in der Phase der Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses wichtige Ressourcen für die Transaktionspartner dar. Durch den Austausch von Informationen bezüglich des Bewerbungsablaufes, der Anforderungen des Unternehmens und der Qualifikation des Bewerbers lernen die Transaktionspartner sich besser kennen und können beiderseits den Person-Organization/Job-Fit (P-O/J-Fit) besser einschätzen. Der Austausch von Kontaktdaten dient der Anbahnung sozialer Beziehungen, trägt zur Festigung der Beziehung einzelner Transaktionspartner bei und ist eine Notwendigkeit zur Durchführung weiterer Transaktionen im Rahmen der Personalauswahl.

### 5.3.2 TKT-Analyse HR2A<sub>ex</sub>

#### 5.3.2.1 Transaktionshierarchie

Nach der Darstellung wird nun die transaktionskostentheoretische Analyse der virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft vorgenommen.

**Abbildung 23** zeigt die Einordnung der relevanten Transaktionsbeziehungen in die Transaktionshierarchie.

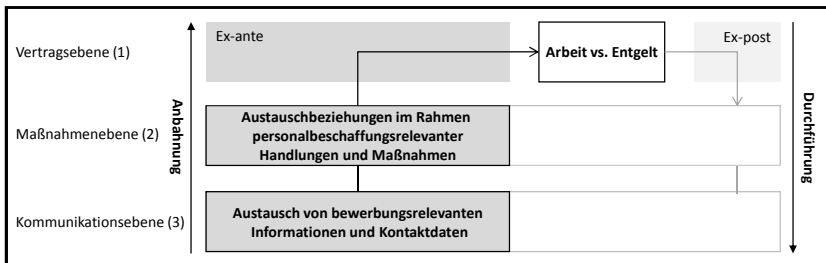


Abbildung 23: HR2A<sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.

Die direkten Transaktionen der Personaler-Bewerber-Gemeinschaft – Information vs. Information; Kontaktdaten vs. Kontaktdaten – sind auf der *Kommunikationsebene (3)*, der Ebene der immateriellen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen verortet. Während als Informationsgüter Informationen über Qualifikationen, Anforderungen, Bedingungen und Formalitäten betrachtet werden, werden die Kontaktdaten der Kategorie der Sozialen Güter zugerechnet, da sie ein Indiz für die individuelle Wahrnehmung darstellen. Die Transaktionen sind vorvertragliche Austauschbeziehungen. Die Transaktionspartner auf der Kommunikationsebene sind auch die potenziellen Transaktionspartner der zukünftigen Arbeitsbeziehung. Der Austausch von Informationen und Kontaktdaten begründet die Festigung der weiteren Beziehung zwischen den Transaktionspartnern.

Der Austausch von bewerbungsrelevanten Informationen und Kontaktdaten findet im Kontext der Personalbeschaffung, einschließlich der Personalwerbung und der Personalvorauswahl, statt. Die *Maßnahmenebene (2)* bildet somit die Maßnahmen und Handlungen der Arbeitsplatzsuche, der Personal suche, der Imagegestaltung, des Bewerbungsprozesses und der Personalvorauswahl ab. Zu Beginn des Prozesses der Personalbeschaffung steht die Suche nach und die Ansprache von Kandidaten, die sich als Mitarbeiter für das Unternehmen eignen. Dem entspricht bewerberseitig die Suche nach einem, dem eigenen Qualifikationsprofil und den persönlichen Vorstellungen entsprechenden Arbeitgeber und Arbeitsplatz. Dieser Such- und Kontaktaufnahmeprozess kann durch beiderseitige Werbemaßnahmen unterstützt werden. Bewerber realisieren dies durch eine angemessene Präsentation des eigenen Profils (Lebenslauf) und der persönlichen Selbstdarstellung. Unternehmen generieren ein unternehmerisches Selbstbild und Arbeitgeberimage (Employer Branding) und initiieren i.d.R. die Ansprache und Kontaktaufnahme mit Personen aus der gewünschten Zielgruppe (Ausnahme: Spontانبewerbung). Die Methoden eines solchen personalbeschaffungsrelevanten

Talent Relationship Management (TRM) sind vielfältig. Hierzu zählen z.B. Anzeigen, Newsletter, Informationsveranstaltungen, Bewerber-Events, Messteteilnahmen. Letztlich mündet die Personalsuche und -ansprache in die Phase der Personalvorauswahl. Hierzu finden zwischen den Transaktionspartnern Gespräche und Prüfungen (Assessments) statt, die die Einstellungsentscheidung begründen. Einerseits werden auf der Maßnahmenebene unmittelbar leistungsbezogene Güter, z.B. die Bewerbung, Arbeitsproben oder 'Give Aways' ausgetauscht. Andererseits bedingen die genannten personalwerbe-, und personalbeschaffungsrelevanten Maßnahmen und Handlungen Kommunikationsbedürfnisse, die persönlich oder medial, z.B. mittels virtueller Personaler-Bewerber-Gemeinschaften, realisiert werden können.

Die *Vertragsebene (I)* – Arbeit vs. Entgelt – ist der Zweck der vorgelagerten Transaktionsebenen. Die Qualität der Information und die Verfügbarkeit von Kontakten, die im Kontext der vorvertraglichen personalbeschaffungsrelevanten Maßnahmen und Handlungen gewonnen werden können, haben sowohl für das Unternehmen als auch für die Bewerber Auswirkungen auf die Effizienz, mit der die Arbeitsbeziehung eingegangen werden kann. Je effizienter und effektiver die vorbereitenden Transaktionen ablaufen (Anbahnung), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Realisierung (Durchführung und Kontrolle) der Arbeitsbeziehung relativ geringe Transaktionskosten erfordert.

### 5.3.2.2 Transaktionskosten

Im Folgenden werden nun die mit den jeweiligen Transaktionen einhergehenden Transaktionskosten der Anbahnung, der Durchführung und der Kontrolle ebenenweise betrachtet.

Um auf der *Kommunikationsebene* den Austausch von Informationen und Kontaktdaten zu bewerkstelligen, müssen die Transaktionspartner neben den für die Nutzung der Kommunikationsapplikation obligatorischen Internetzugangs- und Internetnutzungskosten insbesondere auch Suchkosten zum Auffinden einer hinsichtlich der Zielgruppe und Branche geeigneten Personaler-Bewerber-Gemeinschaft tragen. Die Transaktionskosten der Anbahnung beinhalten neben den Zugangs- und Suchkosten auch die Vorbereitungskosten für die Teilnahme an der Gemeinschaft. Letztere können mit der Art der Kommunikationsapplikation variieren. Es ist anzunehmen, dass die Teilnahme an virtuellen Gemeinschaften, die mittels gebräuchlicher Kommunikationsapplikationen wie Webforum, Weblog und Text-Chat realisiert werden, mit geringeren Vorbereitungskosten einhergeht als solche, die sich Virtuelle Welten (3D-Chat) zunutze machen. Die Gestaltung eines Avatars, eines Un-

ternehmensszenarios sowie das Training der Navigation erfordert ein intensiveres, zeitliches und monetäres Engagement. Die Höhe der Transaktionskosten der Durchführung ist ebenfalls abhängig von dem gewählten Kommunikationsdienst sowie von dem bereits in der Vorbereitung eingebrachten Engagement. Je höher der Trainingsaufwand in der vorbereitenden Phase ist, desto effizienter kann die Transaktion durchgeführt werden. Weiterhin spielen die Transaktionskosten der Kontrolle unter Annahme der Nutzung einer Virtuellen Welt eine besondere Rolle. Dem Nutzen der sensorischen Unterstützung der Kommunikation zwischen den Transaktionspartnern steht eine tendenziell höhere Opportunismusneigung entgegen. Die Möglichkeit der bewussten oder unbewussten Irreführung des Transaktionspartners durch eine unrealistische Darstellung des Unternehmens (HR) bzw. der eigenen Person (A) bedeutet für den jeweils anderen Transaktionspartner eine potentiell höhere Unsicherheit und damit verbunden höhere Kosten zur Ergründung der Vertrauenswürdigkeit des Transaktionspartners. Diese Unsicherheit erhöht die Kosten der Anpassung und Kontrolle, die sich im Transaktionsmedium selbst (z.B. durch längere Gespräche) oder aber durch die Nutzung weitere Informationsquellen niederschlagen. Kostenwirksam ist daher auch die Entwicklung bzw. Anpassung von Identifikationsregeln<sup>691</sup>. Die Transaktionskosten der Kontrolle müssen dahingehend relativiert werden, dass einerseits auch in realen Szenarien die visuelle Einschätzung des Transaktionspartners nicht immer eindeutig sein muss und somit auch dort Kosten zur Überprüfung der Richtigkeit von Angaben anfallen<sup>692</sup>. Andererseits muss auch die Kosten-Nutzen-Relation der grafischen Darstellung beachtet und in die Effizienzüberlegungen einbezogen werden.

Die einseitigen Maßnahmen und Handlungen auf der *Maßnahmenebene*, die Suche nach einem Arbeitgeber bzw. die Ausschreibung von Stellenanzeigen, dienen dem Zusammentreffen der Transaktionspartner (Personaler-Bewerber), deren Ziel die Übergabe der Bewerbung ist. Das aus den Maß-

---

<sup>691</sup> Zu unterscheiden sind hier zweierlei Arten von Regeln: 1. Solche Regeln, die direkt von den Transaktionspartnern aufgestellt bzw. zwischen diesen vereinbart werden und sich somit direkt auf die Transaktionskosten auswirken. 2. Es gibt Regeln im Sinne technischer Identifikationsmechanismen und Standardanforderungen an die Ausgestaltung des Avatars (z.B. Konterfei nach Passbildvorlage). Diese Regeln beziehen sich auf allgemeine technische Entwicklungen und Standards und beeinflussen allenfalls indirekt die Transaktionskosten der Transaktionspartner. Eine indirekte Auswirkung auf die Kosten der Transaktion ergibt sich dann, wenn Unternehmen sich für die Entwicklung von grundsätzlichen Identifikationsstandards engagieren.

<sup>692</sup> In realen Austauschbeziehungen, das heisst realen Bewerbungsgesprächen, entfällt jedoch gemeinhin die eingehende Überprüfung der Person (Identifikation).

nahmen und Handlungen resultierende Kommunikationsbedürfnis kann auf der Kommunikationsebene auf unterschiedliche Arten, durch Gespräche auf Messen, bei Events, im Assessment Center oder Interview, aber auch virtuell mittels einer Personaler-Bewerber-Gemeinschaft realisiert werden. Gegenstand der Maßnahmenebene ist die Schaffung und Festigung von Kontakten, der Erkenntnisgewinn über den Transaktionspartner (Informationsbeschaffung) sowie die Verbesserung der Entscheidungsgrundlage für die Einstellungsentscheidung. Für die Bewerber hat dies Einfluss auf die Kosten der Erstellung einer zielgerichteten Bewerbung und der Vorbereitung für das abschließende Bewerbungsgespräch. Persönliche Kontakte ermöglichen die Beschaffung detaillierterer Informationen über das Unternehmen und vakante Stellen. Der Erhalt persönlicher Kontaktdaten senkt die Hemmschwelle der Ansprache von Unternehmensvertretern sowohl aus Personalabteilung als auch von Linienführungskräften aus den Fachabteilungen (potenzielle, direkte Vorgesetzte). Für die Unternehmen hat die Beschaffung von bewerbungsrelevanten Kontaktdaten Einfluss auf die Gestaltung von zielgruppenspezifischen Personalwerbemaßnahmen. In Bezug auf die Maßnahmenebene birgt die Teilnahme an einer Personaler-Bewerber-Gemeinschaft daher die Beeinflussung der mit personalbeschaffungsrelevanten Maßnahmen und Handlungen einhergehenden Informations- und Kontaktkosten.

Die Menge und Qualität der bewerbungsrelevanten Informationen und Kontakte hat Einfluss auf die Transaktionskosten im Kontext der Anbahnung und Vereinbarung<sup>693</sup> einer Arbeitsbeziehung (*Vertragsebene*). Je transaktionskosteneffizienter die Beschaffung von qualitativ hochwertigen, bewerbungsrelevanten Informationen und die Knüpfung von Kontakten ermöglicht werden kann, desto stärker ist die transaktionskostensenkende Wirkung auf die ex-ante Transaktionskosten der Transaktion 'Arbeit vs. Entgelt'.

### 5.3.2.3 Strukturvergleich

In diesem Abschnitt wird nun analysiert, ob mittels der grundsätzlich als Institution definierten, virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft die Transaktionsbeziehungen 'Informationsaustausch' und 'Kontaktaustausch' kosteneffizienter abgewickelt werden können als mittels alternativer Strukturen und ob sich dies positiv (senkend) auf die Transaktionskosten der

---

<sup>693</sup> Vereinbarungskosten werden dann beeinflusst, wenn der Informationsaustausch zwischen den Transaktionspartnern bereits auf die Aushandlung der Arbeitsvertragsinhalte abzielt. In der Phase der Bewerberbindung und Bewerbervorauswahl ist es eher unwahrscheinlich jedoch nicht gänzlich ausgeschlossen, dass bereits konkrete Vertragsinhalte festgelegt werden.

gesamten personalwerbungs- und personalbeschaffungsrelevanten Transaktionshierarchie auswirkt.

Die Institution HR2A<sub>ex</sub> entsteht durch einen impliziten Vertrag, in dem die Transaktionspartner sich durch konkludentes Handeln bereit erklären, personalbeschaffungsrelevante Informationen und Kontaktdaten auszutauschen. Sofern der Initiator nicht das personalsuchende Unternehmen selbst ist, übernimmt ein Intermediär vermittelnde Tätigkeiten und/oder stellt die IT-Infrastruktur zur Verfügung. Innerhalb der IT-Rahmenbedingungen stellen unternehmensspezifische Vorgaben sowie individuelle Absprachen zwischen den Transaktionspartnern das Regelsystem dar und sichern die Austauschbeziehung ab. Das Regelsystem umfasst Umgangsformen, Terminabsprachen, und Identifikationsrituale. Die Missachtung des Regelsystems kann durch Ausschluss von der Teilnahme an der Gemeinschaft oder andere negative Konsequenzen im Personalbeschaffungsprozess geahndet werden.

Zur Realisierung des Austausches personalbeschaffungsrelevanter Informationen und Kontakte steht den Transaktionspartnern neben der virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft die Nutzung weiterer Strukturen zur Verfügung. Dies sind:

- Telefonische Bewerbungsgespräche,
- Reale Bewerbermessen,
- Reale Personalbeschaffungs-Events,
- Persönliche Personal(vor)auswahlverfahren (Interviews, AC)<sup>694</sup>.

Die oben genannten Organisationsstrukturen stellen direkte Alternativen zur HR2A<sub>ex</sub> dar. Sie bieten Personalern und Bewerbern die Möglichkeit des interaktiven Austausches von Informationen und Kontaktdaten. Auch hier sollen nun vergleichend die Gesamtkosten der Transaktion auf der Kommunikationsebene erörtert werden.

Für alle Strukturalternativen fallen im Vorfeld grundsätzlich Suchkosten zum Auffinden des geeigneten Interaktionsplatzes an. Ebenfalls zu den *Kosten der Anbahnung* zählen die Vorbereitungskosten auf das Zusammentreffen der Transaktionspartner. Da der Informations- und Kontaktaustausch zwischen Personalern und potentiellen Bewerbern sich unmittelbar auf den weiteren Prozess auswirkt<sup>695</sup>, ist eine Vorbereitung für alle Transaktionspartner von Bedeutung, unabhängig für welche Strukturalternative sie sich entscheiden.

---

<sup>694</sup> Hierzu zählen jedoch nur solche AC, die die Interaktion zwischen Personalern und Bewerbern beinhalten.

<sup>695</sup> Insbesondere bewertet wird die Wahrnehmung der Professionalität und der Ernsthaftigkeit mit der die Transaktionspartner einander begegnen.

Zu den Maßnahmen, die Vorbereitungskosten verursachen, zählen seitens der Bewerber z.B. die Beschaffung von Unternehmensinformationen und die Erstellung eines Fragenkatalogs sowie einer aussagekräftigen Bewerbungsmappe, die bei Bedarf unmittelbar zur Hand ist. Seitens der Personalverantwortlichen fallen Vorbereitungskosten z.B. für die Erstellung eines präzisen Anforderungskataloges und eines Interviewleitfadens sowie für die Zusammenstellung von relevanten Unternehmensinformationen. Auch die Entwicklung eines virtuellen Unternehmensszenarios (z.B. Kreation eines Standorts [‘Insel’] in Second Life<sup>®</sup>) verursacht Kosten, die jedoch ihre Entsprechung in den Kosten zum Bau eines Messestandes oder zur Beschaffung eines Tourbusses finden. Obwohl die Vorbereitungskosten zur Erzielung einer angemessenen Effektivität in allen Fällen nicht zu unterschätzen sind, muss bei der Teilnahme an einer virtuellen Personal-Bewerber-Gemeinschaft mit relativ hohen Transaktionskosten gerechnet werden, die zu Trainingszwecken (z.B. Navigation) anfallen. Dies ist besonders im Falle der Virtuellen Welt als Basis einer virtuellen Bewerbermesse zu berücksichtigen. Allerdings ist der Trainingsaufwand stark abhängig von der Erfahrung der Transaktionspartner mit der jeweiligen Kommunikationsapplikation und nimmt zudem mit wiederholter Nutzung ab.

Die Kosteneffekte der Virtuellen Welt werden an dieser Stelle in besonderer Weise betont, da die Darstellung der Personal-Bewerber-Gemeinschaften<sup>696</sup> einen Trend zur Realsierung mittels 3D-Chat zeigt. Weblogs und Webforen weisen aufgrund der deutlich aufwandsärmeren Gestaltungsmöglichkeiten und niedrigeren Trainingsanforderungen geringere Transaktionskosten auf. Die Darstellung zeigt, dass Weblogs eher die gewählte Kommunikationsapplikation in virtuellen Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften darstellen. Da hier – wie anhand der Beispiele anzunehmen – davon ausgegangen wird, dass Personalberater-Bewerber-Gemeinschaften unmittelbar der Beratung von Bewerbern und nur mittelbar der Personalvermittlung dienen, liegt ihnen aus der Unternehmensperspektive eine andere Beziehungskonstellation zugrunde. Deshalb werden sie in der transaktionskostentheoretischen Analyse nicht näher betrachtet. Ließe sich eine direkte Personalvermittlung empirisch bestätigen, müssten aus der Unternehmensperspektive die Transaktionskosten des Outsourcings von Personalbeschaffungsmaßnahmen Berücksichtigung finden. Die Beispiele geben schließlich auch Anlass dazu, Webforen für diesen VC<sub>HR</sub>-Typ als nicht idealtypisch anzusehen.

---

<sup>696</sup> Siehe Kapitel 5.3.1.

Die *Durchführung der Transaktion* verursacht bei Messen, Events und sonstigen persönlichen Gesprächen i.d.R. Fahrt-, Transport- oder Reisekosten, während HR2A<sub>ex</sub> und Telefonate die vergleichsweise niedrigeren Telekommunikationskosten (Internet/Telefonzugangs- und Nutzungskosten) mit sich bringen. Hinzu kommen Produktionskosten in Form von an den Initiator/Betreiber zu entrichtenden Teilnahme- oder Servicegebühren sowie Kosten für Eventmaßnahmen (z.B. 'Give-Aways'). HR2A<sub>ex</sub> können bei unternehmenseigenem Betrieb durch die Ausweitung der Serverkapazitäten zu erhöhten Betriebskosten führen.

Transaktionskosten, die in die nachbereitende Phase der Transaktion fallen, sollen in der Kategorie der *Kosten der Kontrolle* erfasst werden. Da hierdurch die Wirkungen der Kommunikationsbeziehungen evaluiert werden, kann es zu einer Vermischung der ohnehin schwierig abzugrenzenden Transaktionen und Kosten der Kommunikations- und Maßnahmenebene kommen. Es sei daher erneut darauf hingewiesen, dass eine klare Abgrenzung zwischen den Ebenen auch deshalb nicht immer möglich ist, da diese durch die konzeptionelle Unterscheidung zwischen Anbahnungs-, Durchführungs- und Kontrollhandlungen bzw. -kosten miteinander korrelieren. Zu den Kontrollkosten zählen schließlich – sowohl für Bewerber als auch für Unternehmen – die Beurteilung der Transaktion sowie gegebenenfalls daraus resultierende Anpassungen. Für Bewerber bedeutet dies eine i.d.R. auf einen zeitlichen Aufwand beschränkte Reflexion und die Entscheidung über weitere Handlungen (Bewerbung erstellen, Bewerbung fortsetzen, weitere Austauschmöglichkeiten mit relevanten Unternehmen suchen). Für die Unternehmen kann sich der Beurteilungsaufwand komplexer gestalten, wenn unterschiedliche Entscheidungsträger an der jeweiligen Bewerberkontakt-, Bewerberbindungs-, Bewerberbeurteilungsmaßnahme beteiligt sind. Möglicherweise ist ein entsprechendes Nachbereitungstreffen mit einhergehendem Organisationsaufwand erforderlich. Zu den so entstehenden Transaktionskosten der Anpassung zählt dann die Umgestaltung der existierenden Maßnahmen (Maßnahmenebene) respektive erforderliche Anpassungen der Strukturalternative (Kommunikationsebene).

Auch die bereits genannte Identifikationsproblematik<sup>697</sup> kann sich in den Kontrollkosten niederschlagen. Die persönliche Identifikation kann entweder durch entsprechende Maßnahmen während der Durchführung der Transaktion erfolgen, oder auf nachfolgende Maßnahmen verlagert werden. Die genannten Strukturalternativen können grundsätzlich den Methoden der Personalvor-

---

<sup>697</sup> Siehe Kapitel 5.3.2.2.



auswahl zugeordnet werden. Lediglich das persönliche Bewerbungsgespräch ist i.d.R. die letzte Instanz vor der endgültigen Einstellungsentscheidung. Jedoch können auch einem persönlichen Vorauswahlgespräch, genau wie im Falle der anderen Strukturalternativen, weitere Runden folgen. Weitere Personalauswahlinteraktionen und -gespräche dienen der weiteren Entscheidungsunterstützung, können die Identifikationsproblematik lösen, sind jedoch ihrerseits auch mit entsprechenden weiteren Transaktions- und Produktionskosten verbunden.

Grundsätzlich verursacht somit die Teilnahme an einer HR2A<sub>ex</sub> sowohl für Unternehmen als auch Bewerber geringe Kosten im Vergleich zu dem Konglomerat der Strukturalternativen. Während textbasierte HR2A<sub>ex</sub> zwar mit geringeren Transaktionskosten, dafür aber auch mit deutlich weniger Gestaltungsmöglichkeiten einhergehen, so scheint der Trend der Nutzung Virtueller Welten eher den Gestaltungsmöglichkeiten realer Kontaktaufnahme zu entsprechen. HR2A<sub>ex</sub> können also insbesondere dann, wenn sie mittels des 3D-Chat (Virtuelle Welt) realisiert werden, ein breites Spektrum an Interaktionen im Kontext der Personalwerbung und der Personalvorauswahl abbilden. Im direkten Vergleich zu Telefonaten haben sie eindeutige Transaktionskosten-Nachteile. Im Vergleich zu persönlichen Bewerbungsgesprächen müssen Reisekosten gegenüber den hierbei tendenziell höheren Vorbereitungs- und Trainingskosten abgewogen werden. In erster Linie lassen sich im Vergleich zu den üblichen aber sehr kostenintensiven realen Messen und Events Transaktionskosten-Vorteile prognostizieren<sup>698</sup>. Da im vielschichtigen Prozess der Personalbeschaffung i.d.R. ein Medienmix zum Einsatz kommt, ist eine Gegenüberstellung einzelner Strukturalternativen jedoch letztlich wenig sinnvoll. Ein aussagekräftiger Vergleich mit einem spezifischen Medienmix ist allerdings wiederum nur im Einzelfall möglich.

**Abbildung 24** fasst die mit der Teilnahme an einer virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft einhergehenden Transaktionskosten zusammen.

---

<sup>698</sup> Hierbei sind grundsätzlich Großunternehmen Gegenstand der Betrachtung. Allerdings lassen sich potentiell ebenso Transaktionskosten-Vorteile für Klein- und Mittelständische Unternehmen realisieren (vgl. LOHAUS/HAUER/SCHMALZ [2008]).

Transaktionsebene	TK der HR2A <sub>ex</sub> Teilnahme durch A	TK der HR2A <sub>ex</sub> Teilnahme durch HR	TK-Vergleich	Strukturalternativen	
1 Beschäftigungsverhältnis	Kosten der Anbahnung	Kosten der Anbahnung			
2 Arbeitsplatzsuche, Personalwerbung Personal(vor)auswahl	Informations- und Kontaktkosten z.B. im Rahmen der Erstellung der Bewerbung, Vorbereitung und Durchführung für Auswahlgespräch	Informations- und Kontaktkosten z.B. strategische Ausrichtung der Personalwerbung, Personalvorauswahl			
3 Informationsaustausch Kontaktaustausch	TK: Suchkosten, Internetzugangskosten, Internetnutzungskosten, Trainingskosten, Kontrollkosten  PK: Indirekt Kosten für Hard- und Software; Direkt i.d.R. keine Kosten für VC <sub>HR</sub> -Teilnahme	TK: Internetzugangskosten, Internetnutzungskosten, Suchkosten, Trainingskosten, Entwicklungskosten, ggf. Kontrollkosten  PK: Indirekt Kosten für Hard- und Software; Direkt erhöhte Betriebskosten, bzw. Kosten für Serviceleistung	höher als	TK: Suchkosten, Vorbereitungskosten, Telefonkosten, Kontrollkosten PK: indirekt Hardware	Telefonat
			vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Vorbereitungskosten, Telefonkosten, Fahrt- und Reisekosten, Kontrollkosten	Interview /AC
			niedriger als	TK: Suchkosten, Vorbereitungskosten, Telefonkosten, Fahrt- und Reisekosten, Kontrollkosten PK: Kosten für Standkonstruktion/ Eventmaßnahmen (z.B. Give-Aways)/ Teilnahmegebühren	Messe  Event

Abbildung 24: Transaktionskosten-Analyse der HR2A<sub>ex</sub>.

### 5.3.2.4 Charakteristika und Funktion der Institution

Im Folgenden wird die Bedeutung der virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft im Kontext der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlich relevanter Institutionen herausgestellt.

Um zweckmäßig zu sein und damit auch zur Transaktionskosten-Vermeidung beitragen zu können, müssen virtuelle Personaler-Bewerber-Gemeinschaften den Anforderungen der vorvertraglichen personalbeschaffungsrelevanten Transaktionen entsprechen. Wie bereits erörtert, sind hier die Charakteristika der Spezifität und der Unsicherheit der Transaktionen von besonderer Bedeutung. Die *Spezifität* von personalbeschaffungsrelevanten Transaktionen lässt sich auf zweierlei Arten deuten. Zum einen gibt es in Analogie zur virtuellen Bewerber-Gemeinschaft (A2A<sub>ex</sub>) eine thematische Spezifität. Der Inhalt der Transaktionen beschränkt sich weitestgehend auf den Austausch von Informationen (Qualifikationen, Anforderungen und Bedingungen) und Kontaktdaten. Zum anderen gibt es eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Transaktion. Transaktionen im Kontext der Kontaktaufnahme sind dann vorteilhaft, wenn der Austausch von Kontaktdaten mit solchen Transaktionspartnern erfolgt, die mit hoher Wahrscheinlichkeit bereit

sind, ein Arbeitsverhältnis einzugehen bzw. deren 'Fit' möglichst hoch ist, so dass auch im Hinblick auf die spätere Humankapitalspezifität mit relativ geringen Transaktionskosten zu rechnen ist. Die Transaktionen sind weiter vor allem durch *Verhaltensunsicherheit* gekennzeichnet. Gegenstand der Informationsvermittlung im Rahmen der Personalwerbung/Eigenwerbung und der ersten Kontakte im Rahmen der Personal(vor)auswahl ist die Selbstdarstellung. Inwieweit diese jedoch die realen Gegebenheiten reflektiert, ist vor allem in der Anbahnungsphase der Beziehung unklar. Das Potential zu opportunistischem Verhalten ist hier relativ groß. Da der Aufbau einer Vertrauensbeziehung durch die i.d.R. fehlende Wiederholung der Transaktion zwischen denselben Transaktionspartnern in der vorvertraglichen Phase nicht erfolgt, müssen Identität und Vertrauenswürdigkeit des jeweiligen Transaktionspartners – wenn möglich – anderweitig geprüft werden.

Die Institution HR2A<sub>ex</sub> entspricht den Anforderungen der hier relevanten Transaktionen. Die Existenz der Institution setzt für die Transaktionspartner *Anreize* zum wechselseitigen Austausch. Die Art der Institution erweitert die Möglichkeiten der Selbstdarstellung der Transaktionspartner. Die Nutzung der Institution impliziert besondere Qualifikationen, so z.B. die Bereitschaft und Vertrautheit im Umgang mit IT. Die Institution gewährt weiterhin eine relativ hohe *Anpassungsfähigkeit* an die einzelfallspezifischen Erfordernisse der Transaktionen. Insbesondere lässt sich die Institution auf unterschiedliche Zielgruppenbedürfnisse anpassen. Ferner ermöglicht ein einmal erstelltes strategisches Konzept bzw. dessen informationstechnische Realisierung (z.B. Unternehmensstandort in SL) eine relativ aufwandsarme Anpassung an (veränderte) transaktionspezifische Bedürfnisse im Rahmen der gegebenen IT-Möglichkeiten<sup>699</sup>. Als *Kontrollmechanismen* dienen die für VC üblichen Methoden der Sozialkontrolle und Methoden zur Überwachung regelkonformen Verhaltens. Letzteres wird durch vom Initiator/Betreiber bereitgestellte Funktionen zur Überwachung, zur Abmahnung und zum technischen Ausschluss aus der Gemeinschaft unterstützt. Bereits erwähnt wurde die aufgrund der Virtualität der Institution verstärkte auftretende Problematik der Identifikation der Transaktionspartner, insbesondere der Bewerber. Wird das Vertrauen in die Rechtschaffenheit als unzureichend erachtet, können zur unmittelbaren Klärung der Identität medienbruchfrei ergänzende Applikationen eingesetzt werden (z.B. Erfordernis eines Foto-Konterfeis, Web-Cam-Interviews), die

---

<sup>699</sup> In die gesamte Kosten-Nutzen-Kalkulation muss zudem einfließen, dass z.B. im Falle der Gestaltung eines SL-Standortes diese informationstechnische Basis der Institution HR2A<sub>ex</sub> auch zur Gestaltung anderer personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen in Erwägung gezogen werden kann.

jedoch ihrerseits die Transaktionskosten der Kontrolle erhöhen würden. Dies ist jedoch nicht zwingend als Nachteil der Institution auszulegen, da es bei der Nutzung jedweder Institution durch die Etablierung weiterer Kontrollmechanismen, d.h. untergeordneter Institutionen, zu erhöhten Transaktionskosten kommen kann. Auch hier sind konkrete Aussagen nur im Einzelfall und im Vergleich mit den dann einschlägigen Alternativen möglich.

Die Existenz der Institution HR2A<sub>ex</sub> stellt für die Transaktionspartner eine *Koordinationsfunktion* bereit. Sie erleichtert den Austausch zwischen den Transaktionspartnern vor allem dahingehend, dass in einem Medium unterschiedliche personalwirtschaftlich relevante Transaktionsgüter ausgetauscht werden können.

Der Teilnahme an einer HR2A<sub>ex</sub> kann für Unternehmen eine strategische Bedeutung beigemessen werden, da sie das Image des Unternehmens und die Beziehung zu zukünftigen Mitarbeitern in besonderer Weise prägen kann. Die HR2A<sub>ex</sub> erfüllt dann Funktionen des Employer Branding und gilt als integrativer Bestandteil eines früh im Personalbindungszyklus ansetzenden TRM. Sekundär zu den vordergründigen Transaktionskosten-Senkungen stellen daher der Imagegewinn, steigende Anzahl und Qualität von Bewerberkontakten, Verbesserung der Personal(vor)auswahl weitere Erfolgskriterien dar.

Durch die Nutzung der Institution HR2A<sub>ex</sub> kann den Spezifitäts- und Unsicherheitsaspekten, die sich in der Anbahnungsphase der Arbeitsbeziehung ergeben, begegnet werden. HR2A<sub>ex</sub> sind somit eine attraktive Alternative zu bisherigen Strukturen der Personalbeschaffung. Der gesellschaftliche Wandel und der technische Fortschritt, so z.B. die Virtualisierung von Prozessen, der gewohnheitsmäßige Umgang mit neuen Medien, die technische Usability und der Ease-of-Use für den Anwender sowie positive Erfahrungen der Transaktionspartner in ersten Anwendungsszenarien<sup>700</sup> werden weiterhin dazu beitragen, dass die Existenz und Nutzung der HR2A<sub>ex</sub> sich auf die Nutzungsintensität der Strukturalternativen auswirken wird. Mögliche Verdrängungstendenzen müssen auch hier in Folge dieser Arbeit gesondert untersucht werden.

Die Institution HR2A<sub>ex</sub> entspricht somit den Transaktionscharakteristika, beinhaltet eine Koordinationsfunktion und ermöglicht den im Vergleich zu den Strukturalternativen transaktionskostenschonenden, ortsunabhängigen,

---

<sup>700</sup> Vgl. RIGOLI (2007b). Die positiven Erfahrungen von Sodexo (heute: Sodexo, <http://www.sodexo.com>; <http://www.sodexousa.com>) bezüglich der Teilnahme an TMP's Virtueller Bewerbmesser in SL, beziehen sich sowohl auf die Reduktion von (Transaktions)Kosten, die Verbesserung der Bewerberquote als auch auf die positive Wahrnehmung des neuen Mediums durch die beteiligten Personaler.

zielgerichteten und zielgruppenspezifischen Austausch von personalbeschaffungsrelevanten Informationen und Kontaktdaten.

### 5.3.2.5 Hypothesen

Aus der transaktionskostentheoretischen Analyse der virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaft ergeben sich abschließend die folgenden Hypothesen:

- H4: Wenn Bewerber an virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und Kontaktdaten verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Arbeitsplatzsuche.
- H5: Wenn Unternehmensvertreter an virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die mit der Beschaffung von Informationen und Kontaktdaten verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalbeschaffung, insbesondere des Personalmarketings und der Personal(vor)auswahl.

## 5.4 Unternehmensexterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>ex</sub>)

### 5.4.1 Darstellung HR2HR<sub>ex</sub>

#### 5.4.1.1 Allgemeine Darstellung

Virtuelle, unternehmensexterne Personaler-Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-Typ: HR-to-HR bzw. HR2HR<sub>ex</sub>) sind Gruppen von Personalern, die sich insbesondere mittels Webforen in einem funktionsübergreifenden Diskurs zu personalwirtschaftlich relevanten Themen befinden.

Personaler-Gemeinschaften sind ein unternehmensexterner VC<sub>HR</sub>-Typ, der den Kommunikationsbedürfnissen von Personalern hinsichtlich ihrer strategischen und operativen personalwirtschaftlichen Aufgaben im Allgemeinen und hinsichtlich nachvertraglicher Kontroll- und Anpassungserfordernisse im Besonderen dient. Der fachspezifische Austausch von Informationen und Kontakten innerhalb dieses spezifischen Personenkreises erfordert die Überschreitung von Unternehmensgrenzen und wird vornehmlich durch Intermediäre initiiert.

**Abbildung 25** präsentiert idealtypische Ausprägungen der virtuellen, unternehmensexternen Personaler-Gemeinschaft.

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
		Transaktions-partner		Privatperson		Unternehmen	
Transaktions-partner	Initiator	Geplant			Spontan		
	Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute	
		potentiell	aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
	Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzwungen		
	Identität	Identifizierbar			Anonym		
Bindungsgrad	Eng			Lose			
Transaktions-medium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 25: Darstellung VC<sub>HR</sub>-Typ HR2HR<sub>ex</sub>.

Initiator der virtuellen Personaler-Gemeinschaft ist i.d.R. ein *Intermediär*. Als Initiatoren und Betreiber agieren insbesondere personalwirtschaftliche Gesellschaften und Institute sowie kommerzielle Dienstleister, die Plattformen (auch) für HR-relevante Diskussionen zur Verfügung stellen. Neben dieser als idealtypisch zu erachtenden Ausprägung ist es auch denkbar, dass an der Gemeinschaft beteiligte Unternehmen selbst als Initiator fungieren. In diesem Fall sind jedoch eher unternehmensinterne, Intranet-basierte oder zugriffsbeschränkte, Extranet-basierte Personaler-Gemeinschaften zu erfassen, die daher im unternehmensinternen Kontext zu betrachten sind<sup>701</sup> bzw. sich weitestgehend einer unternehmensexternen Erhebung entziehen.

Virtuelle Personaler-Gemeinschaften entstehen somit i.d.R. *geplant* im Rahmen von berufsbezogenen Dienstleistungsangeboten. Personalwirtschaftliche Gesellschaften und ähnliche, auch nicht-kommerzielle Organisationen sind Zusammenschlüsse einer HR-spezifischen Berufsgruppe, die ihren Mitgliedern auf diesem Wege weitere Möglichkeiten des Informationsaustausches und der Kontaktpflege offerieren, um den Austausch zu forcieren, aber auch um den Zeitraum zwischen Präsenzveranstaltungen netzwerkorientiert zu überbrücken oder die zeitgemäße Gestaltung der institutionellen Kommunikation zu demonstrieren. Kommerzielle Dienstleister (z.B. Beratungsunternehmen, Verlage, Softwareanbieter, Betreiber von berufsorientierten Plattformen und Sozialen Netzwerken) flankieren durch VC-Angebote ihr Dienstleistungsportfolio und finanzieren dieses z.B. über Werbekonzepte oder Abonnements. Beispielsweise unterstützen Verlage durch VC-Konzepte den Austausch ihrer an fachspezifischen Themen interessierten Leserschaft.

<sup>701</sup> Siehe Kapitel 5.6.

Die Zielgruppe (Teilnehmer) der virtuellen Personaler-Gemeinschaft sind *Personaler*. Dies sind sowohl Mitarbeiter der Personalabteilung als auch Fach- und Führungskräfte mit Personalverantwortung. Mitarbeiter der Personalabteilung sind sowohl mit strategischen als auch mit sachbearbeitenden Aufgaben betraut. Für Fach- und Führungskräfte mit Personalverantwortung stellen personalwirtschaftliche Aufgaben – abgesehen von der grundsätzlichen Führungsverantwortung – i.d.R. fachfremde Tätigkeiten dar, die sie vor allem hinsichtlich planerischer, kontrollierender, teilweise auch administrativer Aspekte erfüllen müssen<sup>702</sup>. Das jeweilige Tätigkeitsspektrum richtet sich nicht zuletzt auch nach den unternehmensspezifischen Dezentralisierungs- und Service Center-Konzepten. Als Sonderfall sind auch diejenigen Mitarbeiter zu erfassen, die die Auswahl und Umsetzung personalwirtschaftlicher Informationssysteme (HRIS) verantworten.

Die Mitgliedschaft in einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft ist grundsätzlich *freiwillig*. Dies gilt sowohl für solche Gemeinschaften, die auf der Initiative einer personalwirtschaftlichen Gesellschaft basieren, als auch für solche, die auf der Initiative sonstiger, kommerzieller Dienstleister gründen. Zu unterscheiden sind diese beiden Varianten dahingehend, dass die Mitgliedschaft in der virtuellen Personaler-Gemeinschaft im Falle der Initiierung durch eine personalwirtschaftliche Gesellschaft auf deren Mitglieder beschränkt ist, für die Gesellschaftsmitglieder aber durchaus auf freiwilliger Basis wahrgenommen werden kann<sup>703</sup>.

Die *Identifikation* der Teilnehmer ist i.d.R. gegeben, da die Mitgliedschaft oftmals eine umfangreiche Registrierung erfordert, die neben e-Mail, Benutzername (und Passwortwahl) auch Angaben zum beruflichen Hintergrund (z.B. Position, Unternehmen, Branche) beinhaltet. Die Bereitschaft zur Offenlegung der Identität unterstützt die Beurteilung der Transaktionspartner

---

<sup>702</sup> Im Zuge der Dezentralisierung, werden v.a. administrative personalwirtschaftliche Tätigkeiten auch an Mitarbeiter oder Fremdanbieter (Outsourcing) delegiert. Fach- und Führungskräften obliegen somit i.d.R. nicht die Bearbeitung von Mitarbeiterdaten oder die Personalabrechnung. Hingegen zählen zu ihren Aufgaben vornehmlich planerische und kontrollierende Tätigkeiten wie z.B. Zeit- und Einsatzplanung, Analyse von Personalentwicklungsbedarf, Genehmigungen.

<sup>703</sup> Die personalwirtschaftliche Gesellschaft kann sich die Prüfung der Mitgliedschaft vorbehalten und eine Zulassung zur HR2HR<sub>ex</sub> davon abhängig machen. I.d.R. ist die Mitgliedschaft in einer personalwirtschaftlichen Gesellschaft kostenpflichtig und an Bedingungen, wie z.B. die Unternehmenszugehörigkeit und Führungsfunktion (ordentliche Mitgliedschaft) oder besonderes Interesse im Falle von Personalberatern und Professoren (außerordentliche Mitgliedschaft) gebunden. Durch die bereit erhobenen Mitgliedergebühren kann auch das Angebot der virtuellen Personaler-Gemeinschaft finanziert werden.

(Fremdwahrnehmung) und die Profilierung des Expertenstatus (Selbstdarstellung).

Die Mitgliederbindung ist tendenziell *eng*. Dies beruht zum einen auf dem durch die Fachspezifität begrenzten Personenkreis, zum anderen auf der Tatsache, dass die virtuelle Personaler-Gemeinschaft auch Bestandteil einer 'Blended Community' sein kann. Periodische Präsenztreffen können die Existenz der virtuellen Gemeinschaft begründen und die Bindung der Transaktionspartner auch in der virtuellen Umgebung stärken.

Der informationstechnische Zugang zu einer Personaler-Gemeinschaft erfolgt idealtypisch über das *Internet*, welches organisationsexterne Transaktionen ermöglicht und Transaktionspartner unternehmensübergreifend zusammenführt. Als maßgebende *Kommunikationsapplikation* ist das Webforum anzusehen. Der Austausch der Transaktionspartner ist hierdurch asynchron und archivierbar möglich. Obwohl Webforen in Anbetracht der unten aufgeführten Beispiele eindeutig vorherrschen, finden sich ergänzend hierzu oftmals Weblogs, die ähnliche Eigenschaften bieten, jedoch eine andere Darstellungsart aufweisen. Vereinzelt lassen sich auch themenspezifische, periodische Expertenchats<sup>704</sup> sowie Repräsentanzen in Virtuellen Welten<sup>705</sup> feststellen.

Virtuelle Personaler-Gemeinschaften zeichnen sich durch einen *funktionsübergreifenden* Transaktionskontext aus. Es obliegt den Personalern in ihrer Führungs- und Entscheidungsposition strategisch und operativ in unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Funktionen bestmöglich zu agieren. Hierzu ist die Beschaffung fachlich aktueller sowie praktisch relevanter Informationen unerlässlich. Die Kenntnis und Aneignung von zukunftsweisenden Ansätzen und Best Practice ist durch Lektüre oder durch den Austausch mit Kollegen und Experten aus Forschung und Praxis möglich. Virtuelle Personaler-Gemeinschaften können dieser Notwendigkeit entsprechen, indem sie als Mittel zum Austausch von personalwirtschaftlich relevanten Informationen sowie zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse, z.B. Festigung von Beziehungen und Bestätigung, dienen. Gegenstand der Transaktionen in Personaler-Gemeinschaften sind somit sowohl *Informationsgüter* als auch *Soziale Güter* wie z.B. Kontakt/Zugehörigkeit und Anerkennung.

Eine wesentliche Funktion der Personaler-Gemeinschaft ist der Austausch von Fachinformationen (Informationsgut vs. Informationsgut). Um dem weiten Transaktionskontext Rechnung zu tragen, wird den Personalern

---

<sup>704</sup> Z.B. <http://www.dgfp.de/de/content/expertenchat-67/> (Stand: Juni 2009).

<sup>705</sup> Z.B. <http://www.astd.org/resources/secondlife/> (Stand: Juni 2009).



Gemeinschaften die Ausprägung 'funktionsübergreifend' zugeordnet. Dennoch lässt sich im Einzelfall zwischen spezifischen funktionsorientierten Personaler-Gemeinschaften (z.B. Recruitment-, Training&Development-VC<sub>HR</sub>) und allgemeinen Personaler-Gemeinschaften unterscheiden. Letztere fokussieren unterschiedliche Personalfunktionen, personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder oder Konzepte z.B. durch entsprechende Webforen-Themenstränge.

Neben dem Austausch von Fachinformationen ist die Beziehungspflege eine wichtige Funktion der Gemeinschaft, die unter das Label des 'Networking' gefasst werden kann. Während zur Beziehungspflege auch gemeinschaftsunterstützende Applikationen Anwendung finden (z.B. Profilgenerator), bietet die persönliche Kommunikation neben dem reinen Austausch von Kontaktdaten, potentiell auch die Möglichkeit persönliche Empfehlungen auszusprechen, was als direktes Kriterium für den Kontakterfolg und zur Beurteilung der Kontaktgüte gewertet werden kann. Letzteres könnte, jedoch dann nur indirekt, auch über gemeinschaftsunterstützende Applikationen (z.B. Ratingfunktion für Postings) realisiert werden. Die kontaktorientierte Kommunikation kann sowohl dem Informationsaustausch (Kontaktdaten vs. Kontaktdaten) als auch dem Austausch sozialer Güter (Zugehörigkeit vs. Zugehörigkeit) zugeordnet werden.

Einschlägig als sozialer Austausch ist hingegen die Kommunikation zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse zu werten. Durch das Interesse an den Erfahrungen und dem Wissen der anderen, können die Transaktionspartner der Personaler-Gemeinschaft sich gegenseitig in ihrem Tun bestätigen und Anerkennung austauschen. Durch die Bereitschaft zur Diskussion eigener Konzepte und Lösungen für personalwirtschaftliche Problemstellungen als auch durch die Wahrnehmung spezifischer Rollen innerhalb der Gemeinschaft (z.B. Moderation) besteht für jeden Transaktionspartner die Möglichkeit, sich als HR-Experte zu positionieren und Anerkennung für das von ihm im Unternehmen und in der fachspezifischen Gemeinschaft erbrachte Engagement zu erhalten. Das entspricht dem persönlichen Bedürfnis der Wertschätzung und kann zu weiterem Engagement motivieren. Feedbackgebende Transaktionspartner profitieren ebenfalls, da sie sich einerseits durch die aktive Partizipation der Gemeinschaft zugehörig fühlen können (Soziales Gut vs. Soziales Gut) oder die erhaltenen Informationen für ihre eigenen Aufgaben nutzbar machen können (Informationsgut vs. Soziales Gut).

### 5.4.1.2 Fallbezogene Darstellung

Anhand der folgenden Beispiele (Stand: Juni 2009) sei der VC<sub>HR</sub>-Typ HR2HR<sub>ex</sub> veranschaulicht. Beispiele für virtuelle Personaler-Gemeinschaften finden sich relativ zahlreich und zeichnen sich trotz Anpassungen im Layout und in der Verortung im Dienstleistungsangebot des Initiators durch eine vergleichsweise hohe Kontinuität aus, wenngleich die Entwicklung und der Erfolg (z.B. gemessen an der Anzahl der Postings, der Anzahl der registrierten Mitglieder oder der Varianz der Themen) im Einzelfall untersucht werden müssen. Die Beispiele werden in Analogie zu den oben skizzierten Initiatoren geordnet.

HR-relevante Gesellschaften und nicht-kommerzielle Organisationen:

- <http://community.astd.org/eve/forums>
- <http://www.dgfp.de/de/forum/overview/>
- <http://www.hrconnect.ahri.com.au/>
- [http://www.humancapitalinstitute.org/hci/track\\_communities\\_overview.guid](http://www.humancapitalinstitute.org/hci/track_communities_overview.guid)
- <http://www.legalworkplace.com/forum/>
- <http://saphcm.org/orca/>
- <http://www.shrm.org/Communities/MemberDiscussionArea/Pages/default.aspx>

HR-relevante Plattformen kommerzieller Dienstleister:

- <http://www.citehr.com/>
- <http://community.ere.net/>
- <http://www.haufe.de/SID101.W88VZ0ohg4c/personal/fc> (Verlagshintergrund)
- <http://humanresources.about.com/>
- <http://www.hr.com/>
- <http://www.hrm.de/>
- <http://www.hrmthejournal.com/forum> (Verlagshintergrund)
- <http://www.hrnetworx.info/>
- <http://www.hrworld.com/>
- <http://orcworldwide.com/networks/index.php>
- <http://www.onrec.com/forum/> (Verlagshintergrund)
- <http://forums.sdn.sap.com/forum.jspa?forumID=142&start=0>
- <http://www.workforce.com/phpBB/index.php>
- <https://www.xing.com/net/humanresources/> (Soziales Netzwerk)

Im Folgenden wird die idealtypische HR2HR<sub>ex</sub> durch das Beispiel der Internet-basierten Foren der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. illustriert. Die Unternehmensinformationen sind der Unternehmenshomepage entnommen<sup>706</sup>.

Internet-basierte Diskussionsforen sind Bestandteil des DGFP e.V. Netzwerkes. Der thematische Ausschnitt (siehe **Abbildung 26**) zeigt das moderierte Forum zum Thema Personalführung. Es gibt weitere Diskussions-schwerpunkte z.B. zu den Themen Talent Management und Personalcontrolling. Darüber hinaus bietet das Netzwerk weitere Applikationen (Profilgenerator, Postfachfunktion, Kontaktverwaltung, Suchfunktion) und beherbergt den Erfahrungsaustausch (Erfa) zwischen den DGFP e.V.-Mitgliedern in den sogenannten Erfahrungsgruppen sowie das DGFP e.V. Engagement in Zusammenarbeit mit Internationalen Gesellschaften.



Abbildung 26: DGFP e.V. Forum Thema Führung.<sup>707</sup>

Der *Initiator* des Forums ist die DGFP e.V., gegründet 1952, mit Sitz in Düsseldorf. Erklärtes Ziel der DGFP e.V. ist die Professionalisierung des Personalmanagements in Deutschland, dem sie durch vielfältige Dienstleistungen zur Unterstützung von HRM-relevanter Praxis, Forschung und Lehre Rechnung trägt. Zentrales Element ist hierbei die Vernetzung von Personalern. Das Angebot des gemeinnützigen Vereins, das sich von Kompetenzentwicklung über die Bereitstellung eines Informationszentrums bis hin zur praxisorientierten Personalforschung erstreckt, wird ergänzt durch

<sup>706</sup> <http://dgfp.de/> (Stand: Juni 2009).

<sup>707</sup> Quelle: <http://www.dgfp.de/de/forum/fuehrung-1/> (Stand: Juni 2009).

gewinnorientierte, unternehmensindividuelle Beratungs- und Dienstleistungsangebote der DGFP mbH<sup>708</sup>.

Die virtuellen Personaler-Foren sind eine *geplante Initiative* des Betreibers. Sie sind Bestandteil der Realisierung eines Personaler-Netzwerkes und unterstützen die erklärte Zielsetzung des Vereins. Der virtuell-kommunikative Austausch auf der Internet-Plattform der DGFP e.V. war ursprünglich den Erfa-Gruppen vorbehalten. Im Zuge einer Neustrukturierung der Plattform wurden separate Netzwerkbereiche für ordentliche Mitglieder des Vereins und für sonstige interessierte Personaler eingerichtet. Ergänzend zu den Foren gibt es periodische 'Expertenchats', die über die Rubrik 'Wissenszentrum' kommuniziert und über 'PERDOC' archiviert werden, und die ebenfalls dem VC<sub>HR</sub>-Typ 'HR2HR<sub>ex</sub>' zugeordnet werden können<sup>709</sup>.

*Zielgruppe (Teilnehmer)* des DGFP-Forums sind am fachspezifischen Austausch interessierte Personaler<sup>710</sup>. Die *Mitgliedschaft* ist freiwillig. Sie ist weiterhin kostenlos und nicht an eine Mitgliedschaft in der DGFP e.V. gebunden, so dass jeder Interessierte mit einem offensichtlich personalwirtschaftlichen Hintergrund an der Gemeinschaft teilnehmen kann. Die *Identität* der Teilnehmer ist durch eine Registrierung und nachfolgende Prüfung durch den Initiator/Betreiber gegeben. Das zweistufige Registrierungsverfahren erfordert die Angabe persönlicher Daten (Vor- und Nachname), Geschäftsdaten (Funktion, Branche, Unternehmen, Unternehmensgröße, Aufgaben) und Kontaktdaten (PLZ, Ort, Land, E-Mail). Es ist zu vermuten, dass der *Bindungsgrad* aufgrund des eingeschränkten Teilnehmerkreises und der konstanten Forenbetreuung relativ eng ist. Der faktische Bindungsgrad lässt sich jedoch auch hier nur über eine empirische Fallstudie ermitteln.

Der *Zugang* zur den DGFP-Foren erfolgt über das Internet. Von Mitarbeitern der DGFP e.V. moderierte Webforen sind die einzige *Kommunikationsapplikation* in der Rubrik 'Netzwerk' (DGFP Community-Portal). Innerhalb der einzelnen Foren können die Teilnehmer eigene Themenstränge initiieren. Das Administrationsteam des Netzwerkes nimmt Anregungen entgegen<sup>711</sup>, so dass bei entsprechender Nachfrage die Einrichtung weiterer Themenforen möglich ist. Als *gemeinschaftsergänzende Applikationen* stehen

<sup>708</sup> Vgl. <http://www.dgfp.de/de/content/dienstleistungen-140/>.

<sup>709</sup> Expertenchats sind moderierte Chats zu speziellen HR-Themen mit wechselnden Experten. Siehe z.B.: <http://www.dgfp.de/suche?suchbegriffe=expertenchat>.

<sup>710</sup> Eine Ausnahme dieser Regel ist die Zulassung von interessierten Studenten, vorzugsweise aus dem Fachbereich HRM, die jedoch eine Minderheit der Transaktionspartner darstellen. Grund für die Zulassung ist die frühzeitige Werbung und Bindung von zukünftigen HR-Verantwortlichen an ein bestimmtes HR-Kommunikationsmedium.

<sup>711</sup> <http://www.dgfp.de/de/content/informationen-zum-netzwerk-89/>.

ein Profilgenerator, eine Postfachfunktion, eine Kontaktverwaltung und eine Suchfunktion zur Verfügung<sup>712</sup>.

Die DGFP-Foren bieten ihren Teilnehmern an, sich im weitesten Sinne im *Transaktionskontext* der Personalführung auszutauschen. Hierzu zählen qualitativ hinreichende Diskussionen zu Themen der Personalführung im engeren Sinne (z.B. Mentoring, Mitarbeiterführung in Krisenzeiten) aber auch zu Aspekten der Personalvergütung, Personalbindung und Personalfreisetzung sowie des Personalcontrollings und Human Capital Managements. In den relativ jungen Foren der DGFP e.V. dominiert bislang das *Transaktionsgut* 'Information', wobei auch der konzeptionell bereits dargestellte Austausch von Sozialen Gütern gerade vor dem Hintergrund der fachspezifischen Netzwerkpflge einschlägig ist, und somit Entwicklungspotenzial in dieser Hinsicht besteht. Das Interesse an der bislang übersichtlichen Anzahl an Diskussionssträngen und Postings wird durch eine hierzu vergleichsweise hohe Anzahl an Aufrufen (Views) bekundet. Gerade angesichts des einschlägigen Rahmens eines bundesweiten Vereins mit dem Ziel des Brückenschlages zwischen Theorie und Praxis sowie einer Vielzahl von ordentlichen Mitgliedern verwundert die noch verhaltende Beteiligung. Alternative HR2HR<sub>ex</sub> (siehe obige Liste) zeigen hier teilweise deutlich fortgeschrittene Entwicklungsphasen. Aufgrund der zahlreichen Beispiele scheint es im Rahmen zukünftiger Forschung interessant zu sein, die Wechselwirkungen zwischen alternativen HR2HR<sub>ex</sub> sowie zwischen den Kommunikationsapplikationen einer spezifischen HR2HR<sub>ex</sub> (z.B. hier Foren vs. Expertenchat) zu untersuchen.

## 5.4.2 TKT-Analyse HR2HR<sub>ex</sub>

### 5.4.2.1 Transaktionshierarchie

Nach der Darstellung wird nun die transaktionskostentheoretische Analyse der virtuellen Personaler-Gemeinschaft vorgenommen.

**Abbildung 27** zeigt die Einordnung der relevanten Transaktionsbeziehungen in die Transaktionshierarchie.

---

<sup>712</sup> Die weiterhin existente Applikation 'Gruppe' ist nicht näher spezifiziert.

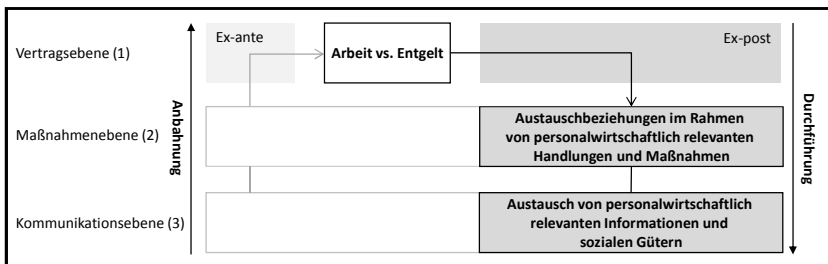


Abbildung 27: HR2HR<sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.

Die direkten Transaktionen der Personaler-Gemeinschaft – Informationsgut vs. Informationsgut, Informationsgut vs. Soziales Gut, Soziales Gut vs. Soziales Gut – sind auf der *Kommunikationsebene (3)*, der Ebene der immateriellen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen verortet. Die Transaktionen können den nachvertraglichen Austauschbeziehungen zugeordnet werden, denn die Transaktionspartner dieser 3. Ebene sind Personaler, die sich in einem Beschäftigungsverhältnis befinden und deren Aufgabe es ist, für unterschiedliche personalwirtschaftliche Funktionen strategische und operative Entscheidungen zu treffen und dementsprechende Maßnahmen durchzuführen, zu kontrollieren und anzupassen. Die Nachvertraglichkeit kann sich somit sowohl auf den Status der Personaler als Mitarbeiter und Unternehmensvertreter als auch auf deren Arbeitsinhalte beziehen. Ferner ist die ex-post Betrachtung hinsichtlich der Mehrzahl der personalwirtschaftlichen Funktionen weitestgehend unkritisch, etwa für die Personalführung im Allgemeinen sowie für die Weiterbildung, Vergütung und Beurteilung im Besonderen, sofern diese nicht auf vorvertraglich-planerische Tätigkeiten eingeschränkt werden. Lediglich Transaktionen in Bezug auf die Personalbeschaffungsfunktion sind diskussionswürdig. Aber auch diesbezüglich kann die grundsätzlich nachvertragliche Betrachtung angemessen sein, da auf der hier zu betrachtenden Kommunikationsebene kein Austausch mit vorvertraglichen Transaktionspartnern (Bewerbern) stattfindet, und personalbeschaffungsrelevante Transaktionen (z.B. Informationsaustausch zwischen Personalbeschaffungsexperten) als strategische Reaktion auf bereits vollzogene Vertragsabschlüsse gedeutet werden können (Anpassung). Letztlich resultieren aus der genannten Aufgabenstellung der Personaler Kommunikationsbedürfnisse, die mittels virtueller Personaler-Gemeinschaften befriedigt werden können.

Der kommunikative Austausch unternehmensübergreifender Personaler findet im Kontext unterschiedlicher personalwirtschaftlicher Maßnahmen statt. Gegenstand der *Maßnahmenebene (2)* sind diejenigen personalwirt-

schaftlichen Maßnahmen, die sich auf Austauschbeziehungen zwischen Personalern und Mitarbeitern beziehen. Da es jedoch die Aufgabe der Personaler ist, die Personalarbeit des Unternehmens möglichst effektiv zu gestalten und durchzuführen<sup>713</sup>, obliegt ihnen auch die Auswahl, Durchführung und Evaluation der Maßnahmen, so dass auch Handlungen wie etwa die Auswahl und Gestaltung von Führungsformen und Anreizsystemen dieser Ebene zugeordnet werden können. Hierzu ist es erforderlich, Kenntnis über mögliche Methoden, Konzepte, Kosten und Prozesse zu erlangen. Die Prämisse der Effizienz gilt hierbei nicht nur für die Lösung der personalwirtschaftlichen Problemstellung, sondern auch für die Erarbeitung dieser Lösung. Die Wahl geeigneter, auch transaktionskostenminimaler Mittel ist hier zu beachten. Da virtuelle Personaler-Gemeinschaften hypothetisch der Entlastung der Transaktionspartner hinsichtlich der Koordination der Informationsbeschaffung sowie der Motivation zur Verbesserung personalwirtschaftlicher Maßnahmen dienen, ist anzunehmen, dass sie auch zur Effizienzsteigerung bzw. Transaktionskostensenkung der personalwirtschaftlich relevanten Maßnahmen beitragen.

Die *Vertragsebene (I)* – Arbeit vs. Entgelt – bedingt die nachgeordneten Transaktionsebenen. Aus dem Beschäftigungsverhältnis resultiert die Notwendigkeit der Gestaltung der unternehmensindividuellen, personalwirtschaftlichen Maßnahmen und damit einhergehenden Kommunikationsbeziehungen. Sowohl die Maßnahmen als auch die Kommunikationsbeziehungen stellen Durchsetzungs-, Kontroll-, und Anpassungsfunktionen für das Beschäftigungsverhältnis dar<sup>714</sup>. Auch hier gilt die Annahme, je effizienter die nachgeordneten Ebenen realisiert werden, desto positiver wiederum ist der Einfluss auf die Gestaltung des Beschäftigungsverhältnisses.

#### 5.4.2.2 Transaktionskosten

Im Folgenden werden nun die mit den jeweiligen Transaktionen einhergehenden Transaktionskosten der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle ebenenweise betrachtet.

Um auf der *Kommunikationsebene* den Austausch von Informationsgütern und Sozialen Gütern zu bewerkstelligen, müssen die Transaktionspartner die für die VC<sub>HR</sub>-Teilnahme obligatorischen Internetzugangs- und Internet-

---

<sup>713</sup> Zu den Grundpostulaten eines effektiven Personalmanagements zählen Erfolgsorientierung, Individualisierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Akzeptanzsicherung und Professionalisierung (vgl. SCHOLZ [2000], S. 65).

<sup>714</sup> Vgl. EIGLER (1996).

nutzungskosten sowie die Suchkosten zum Auffinden der virtuellen Personaler-Gemeinschaft tragen. Die Suchkosten können hierbei im Vergleich zu den bereits diskutierten  $VC_{HR}$ -Typen relativ niedrig ausfallen, wenn die Transaktionspartner bereits Mitglieder einer „Offline HR-Community“ (z.B. DGFP e.V.) sind, und ihnen die virtuelle Personaler-Gemeinschaft als ergänzender Kommunikationskanal zur Verfügung steht. Sofern die Teilnahme in diesem Fall nur auf ordentliche Mitglieder der personalwirtschaftlichen Gesellschaft beschränkt ist, sind bei der Analyse der Transaktionskosten der Anbahnung dann jedoch auch die für die Mitgliedschaft zu zahlenden Beiträge zu berücksichtigen. Sind die Transaktionspartner nicht Mitglied einer personalwirtschaftlichen Gesellschaft, dann entfallen per se die Mitgliedsbeiträge, allerdings sind möglicherweise höhere Transaktionskosten der Suche nach einer allgemeinen oder auch themen- und länderspezifischen, virtuellen Gemeinschaft zu berücksichtigen. Zu den Transaktionskosten der Durchführung zählen im Wesentlichen die Internetnutzungskosten. Diese richten sich insbesondere nach dem zeitlichen Aufwand des Transaktionsgüteraustausches, der offensichtlich begrenzt ist, da die Themenstränge i.d.R. übersichtlich geordnet sind. Transaktionskosten der Kontrolle entstehen durch die Prüfung der Verlässlichkeit und Güte der Beiträge. Das Wesen des Initiators kann, muss jedoch keineswegs zwangsläufig Hinweise auf die Qualifikation der Beiträge geben. Ist die virtuelle Gemeinschaft im Kontext einer personalwirtschaftlichen Vereinigung oder eines Personalfachmagazins verortet, lässt dies auf eine tendenziell wissenschaftlich gestützte Informationsbereitstellung oder auf einen besonders hohen Anteil erfahrener Personaler (Personalexperten) schließen. Bei der Teilnahme an einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft, die durch einen vergleichsweise unbekanntem Initiator betrieben wird, ist die Qualität der Transaktionsgüter im Einzelfall zu prüfen. Eine längerfristige Teilnahme erhöht die Beurteilungskompetenz, geht jedoch mit höheren Kosten der Durchführung und Kontrolle einher. Zu den Kontrollkosten zählt ebenfalls der Aufwand zur Aufrechterhaltung der  $HR2HR_{ex}$  (z.B. Kontrolle der Beiträge auf Konformität mit Zielsetzung und Leitlinien, Moderation). Denn auch bei diesem  $VC_{HR}$ -Typ gibt es die üblichen konträren Opportunismuseffekte. Während das gemeinsame Interesse und die durch die Teilnahme signalisierte Bereitschaft zum unternehmensübergreifenden Erfahrungsaustausch und sozialer Unterstützung sich in einer reduzierten Opportunismuseigung niederschlägt, ist nicht auszuschließen, dass einzelne Transaktionspartner den Austausch zum eigenen Vorteil ausnutzen. Allerdings stellt auch hier wiederum die Institution 'HR2HR<sub>ex</sub>' selbst eine Kontrollfunktion zur Identifikation und Sanktion von Trittbrettfahrern dar. Weiterhin sind thematische Anpassungen aufwandsarm zu realisieren, da jeder Transaktionspartner



eigene Themenstränge initiieren kann. Darüber hinausgehende Anpassungen der Platzierung im Dienstleistungsangebot respektive auf der Plattform, des Layouts oder der Partizipation der Transaktionspartner an der Gestaltung (z.B. Moderation, Entwicklung von Anreizsystemen) sind nur in Absprache mit dem Initiator möglich.

Auf der *Maßnahmenebene* stellt die Teilnahme an der virtuellen Personaler-Gemeinschaft für die Transaktionspartner eine Möglichkeit der Informationsbeschaffung im Kontext der eigenen Führungs- und Entscheidungsaufgaben dar, beeinflusst die diesbezüglichen Transaktionskosten und trägt somit potentiell zur Senkung der Transaktionskosten der Anbahnung von Personalführungsmaßnahmen und personalstrategischen Entscheidungen bei. Zur Durchführung der Personalmaßnahmen ist eine kontinuierliche Motivation der Personaler nötig. Innerhalb der Gemeinschaft können Personaler Anerkennung erfahren. Dies kann sich senkend auf die Transaktionskosten auswirken, da bestehende Motivationsstrukturen hierdurch ohne erheblichen Aufwand ergänzt, möglicherweise sogar reduziert werden können. Weiter besteht durch die Teilnahme an der Gemeinschaft die Möglichkeit zur Reduktion von Transaktionskosten, die im Hinblick auf die Kontrolle von Personalführungsmaßnahmen anfallen. Der unternehmensübergreifende Austausch ermöglicht einen Leistungsvergleich der unternehmensindividuellen Maßnahmen und gibt zugleich Anhaltspunkte für erforderliche Anpassungen. Dies alles kann zudem zeitnah, ohne großen Zeit- und Fahrtkostenaufwand sowie ortsungebunden stattfinden.

Bezüglich der *Vertragsebene* sichern personalwirtschaftliche Funktionen das Beschäftigungsverhältnis ab. Während die in Kapitel 5.2 und 5.3 betrachteten Maßnahmen der Personalbeschaffung der Anbahnung des Beschäftigungsverhältnisses dienen, ermöglichen die hier betrachteten Maßnahmen der Personalführung und Personalstrategie die Durchführung und Kontrolle des Beschäftigungsverhältnisses. Können diese Maßnahmen mithilfe der virtuellen Personaler-Gemeinschaft transaktionskosteneffizient erfolgen, dann wirkt sich dies letztlich auch positiv auf die Transaktionskosten des Beschäftigungsverhältnisses aus.

#### **5.4.2.3 Strukturvergleich**

Nun ist zu analysieren, ob mittels der grundsätzlich als Institution definierten virtuellen Personaler-Gemeinschaft die Transaktionen kosteneffizienter abgewickelt werden können als mittels alternativer Strukturen, und ob sich dies transaktionskostensenkend auf die gesamte personalwirtschaftlich relevante Transaktionshierarchie auswirkt.

Die Institution 'HR2HR<sub>ex</sub>' entsteht durch einen impliziten Vertrag, in dem sich die Transaktionspartner durch konkludentes Handeln dazu bereit erklären, personalwirtschaftlich relevante Informationsgüter und Soziale Güter auszutauschen. Der Initiator fungiert hierbei als Intermediär, der die informationstechnische Infrastruktur zur Realisierung der Institution bereitstellt. Ferner existiert das VC-übliche Regelsystem (Themenfeld, Netikette) sowie entsprechende Sanktionsmechanismen. Neben der existenten Sanktion des Ausschlusses kann regelwidriges oder opportunistisches Verhalten auch mit Reputationsschäden in dem beschränkten Personenkreis der Personalexperten der jeweiligen Gemeinschaft einhergehen.

Zur Realisierung der personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen stehen den Transaktionspartnern neben der virtuellen Personaler-Gemeinschaft weitere Strukturen zur Verfügung. Dies sind:

- Telefonate,
- Persönliche Einzelgespräche,
- Arbeitskreise und
- Konferenzen.

Die genannten Organisationsstrukturen stellen für die Personaler direkte Alternativen zur virtuellen Personaler-Gemeinschaft hinsichtlich des Austausches von Informationen, Kontakten und Anerkennung im Kontext personalführungs- und personalstrategierelevanter Aufgaben dar. Sie sind somit einschlägig für den transaktionskostentheoretischen Strukturvergleich. Weitere mögliche Informationsquellen für Personaler zur Bewältigung und Optimierung ihrer Tätigkeiten (z.B. Printmedien und Internetquellen) erfüllen nicht das Kriterium der direkten, persönlichen Interaktion. Der Strukturvergleich bezieht sich auf die Gesamtkosten der Transaktion auf der Kommunikationsebene.

Zur *Anbahnung der Transaktion* fallen grundsätzlich Suchkosten zum Auffinden der geeigneten Transaktionsgemeinschaft an. Die Höhe der Suchkosten ist also davon abhängig, ob sich die Transaktionspartner bereits in einer personalwirtschaftlichen Gemeinschaft befinden, oder ob sie den Anschluss an eine solche Gemeinschaft suchen. Sind die Transaktionspartner nicht bereits Teil einer Gemeinschaft oder zumindest eines Netzwerkes, welches im Vergleich zu der Gemeinschaft eine geringere Bindungsintensität aufweisen kann, dann können die Kosten der anfänglichen Suche nach einem den Bedürfnissen entsprechenden Interaktionsplatz relativ hoch ausfallen. Hierzu sind sowohl der Zeitaufwand als auch die Kosten für die Nutzung unterschiedlicher Informations- und Kommunikationsmedien zu rechnen (z.B. Internetrecherche, Einsicht von Mitgliederlisten, erste Kontaktauf-

nahme). Letztere steigen mit der Anzahl erfolgloser oder nicht zielführender Versuche der Informationsbeschaffung und Kontaktaufnahme. Die periodische Teilnahme an Arbeitskreistreffen und Konferenzen verursacht hingegen keine Suchkosten, da Veranstalter, Ort, und teilweise auch die Teilnehmer bereits aus früheren Treffen bekannt sind oder durch ein bestehendes Netzwerk kommuniziert werden. Voraussetzung ist jedoch, dass sich das bisherige Interessensgebiet mit dem gegenwärtigen Kommunikationsbedarf deckt, und die erwünschten Transaktionen innerhalb der bestehenden Gemeinschaft realisiert werden können. Zudem fallen bei der Teilnahme an Arbeitskreisen und Konferenzen möglicherweise Vorbereitungskosten an. Dies kann sich auf eine inhaltliche Einstimmung beschränken oder auf eine organisatorische Vorbereitung (z.B. Erstellung von Informationsmaterial, Vortragsvorbereitung) ausweiten. Da die Teilnahme und Interaktion innerhalb einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft spontan erfolgen kann, sind hier die Vorbereitungs-kosten relativ niedrig.

Zur *Durchführung der Transaktion* fallen je nach Institution unterschiedliche Kosten an. Für die Institution 'HR2HR<sub>ex</sub>' sind dies die für Virtuelle Gemeinschaften üblichen Internetzugang- und Internetnutzungskosten sowie – wie bereits erwähnt – möglicherweise Mitgliedsbeiträge in Abhängigkeit vom jeweiligen Initiator und Finanzierungsmodell. Im Vergleich hierzu entstehen bei Telefonaten Anschluss- und Gesprächskosten. Zur Realisierung von persönlichen Gesprächen müssen Fahrtkosten berücksichtigt werden, da von unternehmensübergreifenden Transaktionen auszugehen ist. Es ist anzunehmen, dass die Durchführungskosten der alternativen Institutionen 'persönliches Gespräch' und 'HR2HR<sub>ex</sub>' vergleichbar hoch sind. Hierbei ist zu beachten, dass die i.d.R. jährlich veranschlagten HR2HR<sub>ex</sub>-Mitgliederbeiträge auf einzelne Transaktionen umgerechnet werden müssten und somit unter Umständen vergleichbar mit den für einzelne, persönliche Gespräche zu veranschlagenden Fahrtkosten sind. Da Arbeitskreise und Konferenzen per se Personaler unterschiedlicher Unternehmen und somit auch unterschiedlicher Standorte zusammenführen, fallen für deren Durchführung grundsätzlich Fahrt- und Reisekosten an. Die Höhe dieser Kosten ist abhängig von der Entfernung der Veranstaltungsorte vom jeweiligen Unternehmensstandort sowie der Dauer der Veranstaltung. Zudem müssen hier (indirekt) Mitgliedsbeiträge (Arbeitskreise von personalwirtschaftlichen Gesellschaften) oder (direkt) Teilnahmegebühren (Konferenzen) berücksichtigt werden.

Die *Kosten der Kontrolle* beinhalten die Kosten zur Beurteilung und zur Anpassung der Transaktion. Unabhängig von der Strukturalternative müssen die Transaktionspartner zumindest Zeit investieren, um die Zweckmäßigkeit der durchgeführten Transaktion zu beurteilen und daraufhin eine Entschei-

dung über die Wiederholungswürdigkeit zu treffen. Obwohl, abgesehen von persönlichen Gesprächen und Telefonaten, die Gestaltung der Transaktion vom Initiator bzw. Veranstalter abhängig ist, scheinen virtuelle Personaler-Gemeinschaften zumindest hinsichtlich der thematischen Inhalte den Transaktionspartnern im Vergleich zu Arbeitskreisen, vor allem aber im Vergleich zu Konferenzen, eine relativ hohe Flexibilität und Mitgestaltungsmöglichkeit einzuräumen.

Es ist zu beachten, dass der Strukturvergleich zum einen auf der Annahme grundsätzlich vergleichbarer Austauschgüter und zum anderen auf der Gegenüberstellung der genannten Strukturalternativen zu der in der Praxis bereits häufig existierenden virtuellen Personaler-Gemeinschaft in Form eines Webforums basiert. Entspricht die eingesetzte Kombination aus Kommunikations- und gemeinschaftsergänzenden Applikationen nicht den Anforderungen an die Transaktion, so verursacht die Wahl einer Gestaltungsalternative, z.B. einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft in Form einer Virtuellen Welt, voraussehbar höhere Transaktionskosten. Diese befinden sich dann möglicherweise in einer vergleichbaren Höhe wie die Transaktionskosten der Strukturalternativen 'Arbeitskreis' und 'Konferenz'.

In Anbetracht der oben genannten Annahmen, verursacht somit die Teilnahme an einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft für die Transaktionspartner grundsätzlich geringere Kosten im Vergleich zu dem Konglomerat der Strukturalternativen. Während die Höhe der Transaktionskosten für persönliche Gespräche/Telefonate und virtuelle Personaler-Gemeinschaften als vergleichbar eingeschätzt werden kann, ist unter der Prämisse der Vergleichbarkeit der Zielsetzung und folglich der Transaktionsgüter im Falle der Teilnahme an Arbeitskreisen und Konferenzen durch die anfallenden Fahrt- und Reisekosten sowie der Teilnahmegebühren mit insgesamt höheren Kosten zu rechnen.

**Abbildung 28** fasst die mit der Teilnahme an einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft einhergehenden Transaktionskosten zusammen.

Transaktionsebene		TK der HR2HR <sub>ex</sub> Teilnahme durch HR	TK-Vergleich	TK der Strukturalternativen	
1	Beschäftigungsverhältnis	Kosten der Durchführung und Kontrolle			
2	Personalführung Personalstrategie	Informations- und Kontaktkosten, sowie Kontrollkosten z.B. Etablierung, Beurteilung und Anpassung von Führungsformen und Anreizsystemen			
3	Informationsaustausch Austausch sozialer Güter	TK: Suchkosten, Internetzugangskosten, Internetsnutzungskosten, Anpassungskosten  PK: <u>Indirekt</u> Kosten für Hard- und Software; ggf. Mitgliedsbeitrag <u>Direkt</u> ggf. Teilnahmegebühr	vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Telefonkosten, Anpassungskosten PK <u>indirekt</u> : Kosten für Hardware	Telefonat
			vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Fahrtkosten, Anpassungskosten	Persönliches Gespräch
			niedriger als	TK: Suchkosten, Vorbereitungskosten, Fahrt- und Reisekosten Anpassungskosten PK: Mitgliedsbeitrag	Arbeitskreis
			niedriger als	TK: Suchkosten, Vorbereitungskosten, Fahrt- und Reisekosten Anpassungskosten PK: Teilnahmegebühren	Konferenz

Abbildung 28: Transaktionskosten-Analyse der HR2HR<sub>ex</sub>.

#### 5.4.2.4 Charakteristika und Funktion der Institution

Im Folgenden wird die Bedeutung der virtuellen Personaler-Gemeinschaft im Kontext der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlich relevanter Institutionen herausgestellt.

Um zweckmäßig zu sein und somit zur Transaktionskosten-Vermeidung beitragen zu können, müssen virtuelle Personaler-Gemeinschaften den Anforderungen der vor allem nachvertraglichen personalführungs- und personalstrategielevanten Transaktionen entsprechen. Die Transaktionscharakteristika Spezifität und Unsicherheit sind erneut von besonderer Bedeutung, wobei auch das Kriterium der Häufigkeit in diesem Fall nicht unbeachtet bleiben darf. Das Transaktionscharakteristikum der *Spezifität* bezieht sich, wie gehabt, vordergründig auf die Thematik der Transaktion. Die Wahl der Institution richtet sich nach dem aufgabenspezifischen Bedarf der Transaktionspartner an Informationsgütern und Sozialen Gütern. Transaktionen zwischen Personalern sind von *Verhaltensunsicherheit* geprägt, da die Transaktionspartner unterschiedlichen Unternehmen angehören und eine freizügige Bereitschaft zur Preisgabe unternehmensinterner Prozesse nicht erwartet werden kann. Dies impliziert die Tendenz zu einem Trittbrettfahrerverhalten, folglich

also einem Missverhältnis von Input und Output der Beiträge im Falle einzelner Teilnehmer. Durch die Art des Transaktionskontextes im Sinne einer kontinuierlichen Durchführung und Anpassung bestehender personalwirtschaftlicher Prozesse zeigt sich zudem eine Tendenz zur Wiederholung diesbezüglicher Transaktionen. Sowohl die *Häufigkeit* ähnlicher Transaktionen, als auch der Austausch mit einem anzunehmenden, kleineren Personenkreis vertrauenswürdiger Transaktionspartner kann sich in einer tendenziell engen Bindung der aktiven Transaktionspartner widerspiegeln.

Die Institution entspricht den Anforderungen der personalführungs- und personalstrategierelevanten Transaktionen und setzt *Anreize* zur Interaktion zwischen den Transaktionspartnern. Die *Anpassungsfähigkeit* der virtuellen Personaler-Gemeinschaft ist relativ hoch und gewährt thematische Flexibilität. Hierzu stehen entweder allgemeine personalwirtschaftlich relevante Gemeinschaften, etwa Webforen mit thematisch (unter)geordneten Themensträngen oder direkt auf einen bestimmten Themenbereich spezialisierte Gemeinschaften, etwas Personalführungs-Webforen, zur Verfügung. Die Transaktionspartner haben grundsätzlich die Möglichkeit eigene Themen zu initiieren, während eine darüber hinausgehende Ausrichtung der HR2HR<sub>ex</sub> nur durch entsprechendes Feedback an den Initiator/Betreiber möglich ist. Zu den *Kontrollmechanismen* zählen zum einen die für VC üblichen Methoden der Sozialkontrolle sowie der Überwachung regelkonformen Verhaltens. Zum anderen werden durch die in der Gemeinschaft wiederholt durchgeführten Transaktionen vertrauenswürdige Kontakte geknüpft. Kontaktinformationen und Soziale Güter zur Kontaktpflege stellen wichtige Transaktionsgüter dar, deren Qualität durch die virtuelle Personaler-Gemeinschaft unterstützt werden kann, und die zur Stabilität der Kontakte beitragen. Themenspezifität und vertrauenswürdige Kontakte begründen Wechselbarrieren hinsichtlich der Nutzung alternativer Institutionen.

Die Existenz der virtuellen Personaler-Gemeinschaft stellt für die Personaler eine *Koordinationsfunktion* bereit. Die Suche nach bestimmten Informationen und Kontakten kann hierdurch potenziell effizienter durchgeführt werden. Die tendenziell enge Bindung der Transaktionspartner lässt zudem auf eine *Kohäsionsfunktion* schließen. Das durch die Bindung entstehende Zusammengehörigkeitsgefühl senkt die Opportunismusneigung und trägt somit dazu bei, die Restriktionen der Unternehmensgrenzen zu überwinden und dementsprechend gewinnbringend Transaktionsgüter auszutauschen. Die Möglichkeit des Austausches sozialer Güter (z.B. Anerkennung) sowie die Kohäsionsfunktion können die Motivation der Transaktionspartner sowohl zur Teilnahme an der virtuellen Personaler-Gemeinschaft (Kommunikations-

ebene) als auch zur Erfüllung ihrer personalführungs- und personalstrategie-relevanten Aufgaben (Maßnahmenebene) steigern.

Trotz zu berücksichtigender und im Einzelfall zu prüfender, negativer Implikationen, wie etwa die Unübersichtlichkeit und unbestimmte Qualität existenter virtueller Personaler-Gemeinschaften, Trittbrettfahrerverhalten und mangelndes Zugehörigkeitsgefühl, kann idealerweise durch die Teilnahme an einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft den Spezifitäts- und Unsicherheitsaspekten, die sich in unternehmensübergreifenden Transaktionen ergeben, begegnet werden. Die Möglichkeiten der Internet-basierten Gemeinschaftsbildung wird reale Fachtreffen zukünftig auch in dem Bereich der Personalführung und Personalstrategieentwicklung nicht gänzlich ersetzen, sicherlich jedoch ergänzen und hypothetisch zu einem kontinuierlichen, vertrauensvollen Austausch beitragen. Die Existenz berufsrelevanter Sozialer Netzwerke als Sonderform<sup>715</sup> oder ergänzende Applikation<sup>716</sup> einer virtuellen Personaler-Gemeinschaft wird die Internet-basierten Möglichkeiten zur Information und Motivation weiter beeinflussen und bekräftigen und somit auch die Existenz von virtuellen Personaler-Gemeinschaften begünstigen.

Insgesamt entspricht die Institution 'HR2HR<sub>ex</sub>' den Transaktionscharakteristika, beinhaltet eine Koordinations- und eine Kohäsionsfunktion und ermöglicht den im Vergleich zu den Strukturalternativen transaktionskostenschonenden, ortsunabhängigen, unternehmensübergreifenden Austausch von personalführungs- und personalstrategie relevanten Transaktionsgütern.

#### 5.4.2.5 Hypothese

Aus der transaktionskostentheoretischen Analyse der virtuellen Personaler-Gemeinschaft ergibt sich abschließend die folgende Hypothese:

- H6: Wenn Unternehmensvertreter an virtuellen Personaler-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die mit Austausch von Informationsgütern und Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und Personalstrategieentwicklung.

---

<sup>715</sup> Z.B. Xing. Siehe auch weitere Beispiele in Kapitel 5.5.1.2

<sup>716</sup> Als gemeinschaftsergänzende Applikation in Form eines Profilgenerators.

## 5.5 Unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>ex</sub>)

### 5.5.1 Darstellung E2E<sub>ex</sub>

#### 5.5.1.1 Allgemeine Darstellung

Virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-Typ: employee-to-employee bzw. E2E<sub>ex</sub>) sind Gruppen von Mitarbeitern, die sich insbesondere mittels Webforen und Weblogs in einem Diskurs zu Themen ihres Arbeitsplatzes, ihrer Aufgaben und Arbeitsbedingungen befinden. Virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften stellen den offensichtlich variantenreichsten VC<sub>HR</sub>-Typ dar.

Die hier fokussierten Mitarbeiter-Gemeinschaften sind unternehmensexterne Gemeinschaften, da sie die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter bedienen, die über die unternehmensinterne Kommunikation bzw. über unternehmensinterne Restriktionen hinausgehen. Hierzu zählt das Bedürfnis des Austausches mit einem unternehmensübergreifenden, erweiterten Personenkreis in thematischer Hinsicht (z.B. Branche), hinsichtlich spezifischer Probleme (z.B. Mobbing) sowie das Interesse individuellen oder kollektiven Druck auf den Arbeitgeber auszuüben.

**Abbildung 29** präsentiert idealtypische Ausprägungen der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft.

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
Transaktionspartner	Initiator	Privatperson		Unternehmen		Intermediär	
	Initiative	Geplant			Spontan		
	Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute	
		potentiell	aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
	Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzwungen		
	Identität	Identifizierbar			Anonym		
Bindungsgrad	Eng			Lose			
Transaktionsmedium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 29: Darstellung VC<sub>HR</sub>-Typ E2E<sub>ex</sub>.

Initiator einer virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft ist idealtypisch ein Intermediär, seltener auch eine Privatperson. Üblicherweise initiieren *Intermediäre*, zu denen Gewerkschaften und sonstige Dienstleister (z.B. Personalberater und -vermittler, Medienunternehmen, Betreiber von



Arbeitgeber-Bewertungsportalen und berufsorientierten, sozialen Netzwerken<sup>717</sup>) zu zählen sind, virtuelle Mitarbeiter-Gemeinschaften *geplant* im Rahmen ihres Dienstleistungskonzeptes, welches sich einzig auf die Unterstützung der Gemeinschaft, aber auch auf ein Portfolio an Beratungs- und Vermittlungsleistungen beziehen kann. Die unterschiedlichen Initiativen basieren daher auf verschiedenen Zielsetzungen und Finanzierungskonzepten, weisen allerdings auch Ähnlichkeiten mit den Initiativen der bereits diskutierten, virtuellen Bewerber-Gemeinschaften auf. Besonders zu beachten sind hiernach Arbeitgeber-Bewertungsportale, deren Informationen über mögliche Arbeitgeber für Bewerber (zukünftige Mitarbeiter) relevant sind, die jedoch auf den Erfahrungen ehemaliger Bewerber sowie auch ehemaliger oder gegenwärtiger Mitarbeiter beruhen. Die die Arbeitgeber-Bewertungsapplikation oftmals ergänzenden Kommunikationsapplikationen ( $VC_{HR}$  i.e.S.) fokussieren zudem nicht nur Bewerber, sondern explizit auch Mitarbeiter, indem hier umfassend Themen aus dem Berufsalltag (z.B. Arbeitsatmosphäre und -kultur, Work-Life-Balance, Karrieremöglichkeiten, Mobbing) diskutiert werden. Selten wird eine virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaft auf Initiative einer *Privatperson*<sup>718</sup> gegründet. In diesem Fall entsteht die Gemeinschaft nicht vordergründig aus einer ökonomischen, monetär-gewinnorientierten Planung heraus, sondern tendenziell *spontan* aufgrund einer persönlichen Erfahrung und der Erkenntnis des Austauschbedarfes ähnlich Betroffener.

Trotz mangelnder Beispiele könnten grundsätzlich auch Unternehmen als Initiatoren in Betracht gezogen werden. Als virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften könnten dann z.B. geplante Initiativen im Rahmen von Personalbindungsstrategien erfasst werden, die sich von reinen unternehmensinternen Initiativen dadurch abgrenzen, dass sie sich auf ehemalige Mitarbeiter (Alumni) beziehen, die nun in anderen Unternehmen beschäftigt sind.

Zielgruppe (Teilnehmer) der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft sind somit idealtypisch *gegenwärtige Mitarbeiter* unterschiedlicher Unternehmen, seltener auch *ehemalige Mitarbeiter* (z.B. Mobbing-Opfer). Das Spektrum der Mitarbeiter ist sehr breit und kann sowohl junge und unerfahrene, ältere und erfahrene, als auch Sachbearbeiter oder Mitarbeiter mit Führungsverantwortung erfassen. Hierdurch ist die Abgrenzung insbesondere zu virtuellen, unternehmensexternen Bewerber- oder

---

<sup>717</sup> Plattform zur Erstellung persönlicher sozialer Netzwerke: <http://www.ning.com/>.

<sup>718</sup> Z.B. <http://forum.mobbing-gegner.de> gegründet durch Detlev Lengsfeld.

Personaler-Gemeinschaften nicht immer eindeutig und muss im Einzelfall geprüft werden. Gehören junge, unerfahrene Mitarbeiter zur Zielgruppe oder umfassen die Diskussionen Themen der beruflichen (Neu-)Orientierung oder der Karriereplanung, dann ist eine Überschneidung mit virtuellen Bewerber- oder Alumni-Gemeinschaften nicht ausgeschlossen. Gehören erfahrene Mitarbeiter oder Mitarbeiter mit Führungsverantwortung zur Zielgruppe, dann sind Überschneidungen mit virtuellen, unternehmensexternen Personaler-Gemeinschaften ebenfalls nicht ausgeschlossen. Als Unterscheidungskriterium könnte dann z.B. die soziale Orientierung dienen, die zwischen sozialorientierten, persönlichen Mitarbeiterbedürfnissen und den aus der Führungsverantwortung resultierenden Informationsbedürfnissen unterscheidet. Mitarbeiter-Gemeinschaften könnten eher der ersten Ausprägung, Personaler-Gemeinschaften eher der zweiten Ausprägung zugeordnet werden. Insgesamt entspricht die Mitgliedervarianz sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Art des Austausches zwischen den Transaktionspartnern und drückt sich also durch eine ebenfalls hohe Varianz an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften aus. Ziel ist hier eine idealtypische, übersichtliche Analyse, die daher von Einzelfall-Spezifika abstrahiert.

Die Mitgliedschaft in einer virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft ist *freiwillig*. Durch eine je nach einfallspezifischen Kriterien in durchaus unterschiedlichem Umfang erforderliche Registrierung, sind die Teilnehmer für den Initiator/Betreiber oftmals aber auch untereinander *identifizierbar*. Nur in seltenen Fällen ist eine anonyme Beteiligung möglich (z.B. Biofind).

Für den Grad der Mitgliederbindung gibt es keine idealtypische Ausprägung. Die Tendenz einer *losen* Bindung ist eher bei geografisch und thematisch weitreichenden E2E<sub>ex</sub> gegeben, während z.B. auf eine bestimmte Region, Branche oder ein Thema bezogene oder reale Aktionen unterstützende E2E<sub>ex</sub> eher durch eine *enge* Mitgliederbindung geprägt sein können.

Der informationstechnische Zugang zu einer virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft erfolgt idealtypisch über das *Internet*, da dieses unternehmensexterne Transaktionen ermöglicht. Somit ist eine E2E<sub>ex</sub> prinzipiell für jedermann zugänglich. Eine Ausnahme hiervon bilden solche Mitarbeiter-Gemeinschaften, deren Zugang an die Mitgliedschaft in einer Gesellschaft (z.B. Gewerkschaft) gebunden ist. *Webforen*, aber auch *Weblogs* stellen idealtypische Kommunikationsapplikationen der Mitarbeiter-Gemeinschaft dar. Beide Varianten bieten ähnliche Funktionen zur asynchronen und archivierbaren Kommunikation unterschiedlichster Themen und bieten sich somit für eine breite und mitunter große Zielgruppe an.

Virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften erfüllen keine personalwirtschaftliche Funktion, können aber durchaus Einfluss hierauf haben. In der idealtypischen Darstellung werden sie daher *funktionsübergreifend* dem Transaktionskontext der Personalführung zugeordnet. Inhalt der Personalführung ist im weitesten Sinne die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen sowohl hinsichtlich vertraglich fixierbarer, konkreter Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsentgelt) sowie auch hinsichtlich weiterer formeller und informeller verhaltensorientierter Anreize (z.B. Arbeitsatmosphäre, Führungsstil). Grundlage der Personalführung ist die Kommunikation zum Zwecke der Verhandlung, Vermittlung und Durchsetzung personalwirtschaftlich relevanter Anliegen. Nicht nur Personaler, insbesondere personalverantwortliche Führungskräfte sind diesbezüglich an einem berufsrelevanten, unternehmensexternen Austausch interessiert<sup>719</sup>. Auch Mitarbeiter sind bestrebt, durch den Austausch mit gleichgesinnten Transaktionspartnern einerseits ihre personalwirtschaftlich relevante fachliche und arbeitsbeziehungsorientierte Informationsbasis zu erweitern, andererseits sonstige persönliche Unterstützung zur Bewältigung ihres Berufes zu erhalten. Die Peer-Kommunikation hat Einfluss auf die persönliche Einstellung und Motivation sowie auf das Verhältnis zu unternehmensbezogenen Aufgaben und Vorgesetzten. Gegenstand der Transaktionen in der Mitarbeiter-Gemeinschaft sind somit sowohl *Informationsgüter* als auch *Soziale Güter*. Der unternehmensexterne Bezug ist von Bedeutung, da Mitarbeiter hierdurch möglicherweise vorhandene, unternehmensseitige Beschränkungen durchbrechen und Informations- und Kontaktdefizite beheben können<sup>720</sup>.

Im Hinblick auf den Austausch von Informationsgütern (Informationsgut vs. Informationsgut) lassen sich besonders drei Kategorien unterscheiden:

- Informationen zu Arbeitsbedingungen (z.B. Gehaltshöhe, Arbeitsatmosphäre),
- Informationen zu persönlichen und fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten,
- Informationen zur Bewältigung sonstiger beruflicher Herausforderungen (z.B. Work-Life-Balance, Mobbing).

---

<sup>719</sup> Siehe Kapitel 5.4.

<sup>720</sup> Unternehmensseitige Beschränkungen können sowohl regulativer als auch organisatorischer Natur sein. Eine regulative Beschränkung ist z.B. die Anweisung, dass Mitarbeitern nicht über Gehaltshöhen sprechen dürfen. Zu den organisatorischen Beschränkungen zählt z.B., dass die Unternehmensgröße und der Unternehmensstandort die Kontaktmöglichkeiten zu Personen eines Fachgebietes beeinflussen können.

Der Austausch von Sozialen Gütern (Informationsgut vs. Soziales Gut; Soziales Gut vs. Soziales Gut) ist sowohl in organisatorischer als auch in sozialer Hinsicht von Interesse. Durch die Gemeinschaft können (Sozial-)Kontakte realisiert und gepflegt werden, die z.B. hilfreich für die Organisation gewerkschaftlicher oder gewerkschaftsähnlicher Aktionen sind. Das durch die Kommunikation vermittelte Zugehörigkeitsgefühl, aber auch der Austausch von Anteilnahme und Anerkennung können die auch im Arbeitsumfeld vorhandenen, sozialen Bedürfnisse befriedigen.

### 5.5.1.2 Fallbezogene Darstellung

Die folgenden Beispiele (Stand: Juni 2009) veranschaulichen die Varianz der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften. In Klammern finden sich Hinweise auf die Zuordnung der jeweiligen VC<sub>HR</sub>.

- <http://www.endicottalliance.org/discussion.html>  
(Alliance@IBM/Gewerkschaft)
- <http://www.unionreps.org.uk/login.cfm> (Gewerkschaft)
- <http://www.verdi-blog.de/home> (Gewerkschaft)
- <http://www.biofind.com/rumor-mill>
- <http://www.catadjuster.org/Community.aspx><sup>721</sup>
- <http://forums.abcnews.go.com/n/pfx/forum.aspx?webtag=ABCNewsIndex&nav=search&br=All&q=HR>
- <http://www.infirmation.com/bboard/clubs.tcl?topic=RealGAs><sup>722</sup>
- <http://monster.prospero.com/n/pfx/forum.aspx?webtag=mstworkbully>
- <http://www.vault.com/community/communityhome.jsp>
- <http://www.greedyassociates.com/messageboard/boards.php>
- <http://www.chefduzen.de/>
- <http://forum.mobbing-gegner.de/>
- <http://coderific.com/forums/all> (Arbeitgeber-Bewertungsportal)
- <http://www.kununu.com/job-forum/forum/mitten-im-job-forum>  
(Arbeitgeber-Bewertungsportal)
- <http://www.jobvoting.de/forum/foren.php>  
(Arbeitgeber-Bewertungsportal)
- <http://www.xing.com/> (Soziales Netzwerk)
- <http://www.ryze.com/> (Soziales Netzwerk)
- <http://www.linkedin.com/> (Soziales Netzwerk)

---

<sup>721</sup> VC<sub>HR</sub> integraler Bestandteil des gleichnamigen Portals <http://www.catadjuster.org/Home.aspx>.

<sup>722</sup> VC<sub>HR</sub> integrierbar in das analoge berufsspezifische Anwalts-Portal <http://my.findlaw.com/>.

- <http://www.spoke.com/> (Soziales Netzwerk)
- <https://www.mycorners.com/> (Soziales Netzwerk)
- <http://www.ziggs.com/home.aspx> (Soziales Netzwerk)
- <http://workmash.com/> (Soziales Netzwerk)
- <http://mylocator.com/> (Soziales Netzwerk)

Nun wird eine virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaft durch das Beispiel eines für Mitarbeiter der biotechnischen Industrie etablierten Forums (Biofind Rumor Mill) illustriert. Die Unternehmensinformation sind der Unternehmenshomepage entnommen<sup>723</sup>.

Das Internet-basierte Diskussionforum ist Bestandteil eines Webportals, das unter dem Motto „Insight to the biotech industry“ verschiedene Dienste zur Information und Vernetzung von Mitarbeitern aus dieser Branche anbietet. **Abbildung 30** zeigt das Eingangsbild des Webportals sowie den Verweis auf die neuesten Forum-Einträge. Das stark frequentierte Biofind-Forum wird als ‘Rumor Mill’ (dt. Gerüchteküche) bezeichnet und erfasst Neuigkeiten und Gerüchte aus der Branche. Zu den weiteren Community-Diensten, die Biofind Ltd. den Mitgliedern bereitstellt, zählen die Rubriken News, Events und Jobs (in Kooperation mit dem Jobvermittlungsdienstleister Realmatch Inc.) sowie Funktionen zur Profilerstellung und Suche (Inhalt, Nutzer, Nutzerprofil).

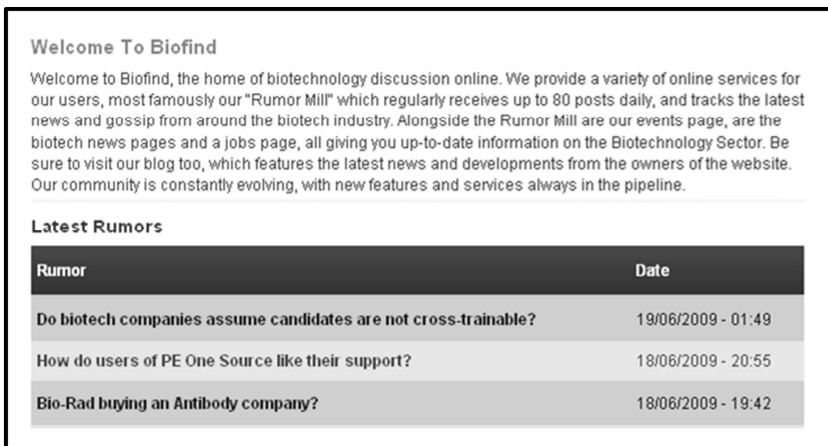


Abbildung 30: Biofind Rumor Mill.<sup>724</sup>

<sup>723</sup> <http://www.biofind.com>

<sup>724</sup> Quelle: <http://www.biofind.com/> (Stand Juni 2009).

Der *Initiator/Betreiber* des Forums ist die Biofind Ltd., Stockport, Cheshire, UK, ein Rechtsgebilde der Exonero Lda.<sup>725</sup> mit Firmensitz in Funchal, Portugal. Der Sitz des Betreibers spiegelt in anschaulicher Weise die geografische Entgrenzung wider, die sich durch den Einsatz moderner IT vollzieht. Der Unternehmenssitz ist somit unabhängig von der geografischen Lage der Zielgruppe.

Die virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaft existiert aufgrund einer *geplanten Initiative*, deren Ziel es ist, den Austausch zwischen den Arbeitnehmern einer Branche zu unterstützen. Der Initiator orientiert sich bei der Gestaltung des Portals und der Gemeinschaftsfunktion an den Bedürfnissen der Mitglieder<sup>726</sup>. Zur Finanzierung des Portals werden Werbeverträge und Partnerschaften geschlossen.

Die *Zielgruppe* des Biofind-Forums sind Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen aus der Branche der Biotechnik. Das englischsprachige Forum ist prinzipiell für eine internationale Zielgruppe ausgerichtet. Der Mitgliederfokus liegt wahrscheinlich in den USA.

Die *Mitgliedschaft* ist freiwillig. Die Beteiligung an dem Diskussionsforum ist sowohl mit als auch ohne vorherige Registrierung möglich. Registrierte Mitglieder können, auch wenn sie angemeldet sind, anonym posten und machen i.d.R. von dieser Option Gebrauch. Das Biofind-Forum ist somit ein seltenes Beispiel dafür, dass eine anonyme Beteiligung an der virtuellen Gemeinschaft möglich ist. Die Anonymität ist allerdings insofern eingeschränkt, als sich die Mitglieder einander zwar nicht direkt durch einen (fiktiven) Benutzernamen erkennen können. Rückschlüsse auf die *Identität* eines Teilnehmers sind jedoch aufgrund seiner Äußerungen oder seitens des Initiators/Betreibers anhand der registrierten Daten oder der IP-Adresse nicht ausgeschlossen. Die zwischen den Mitgliedern praktikierbare Anonymität hat hinsichtlich der Gemeinschaftsbildung Vor- und Nachteile. Als vorteilhaft stellt sich der Anreiz dar, dass Gerüchte und (negative) Äußerungen allenfalls indirekte Hinweise auf den Verfasser geben. Hierdurch kann angenommen werden, dass eine Vielzahl der Äußerungen ehrlich sind. Die Anonymität stärkt die Gemeinschaftsbindung, da sie den Mitgliedern einen 'geschützten Raum', in dem sie an Informationen und Sozialkontakte gelangen, zu denen sie in einer öffentlichen Diskussion oder durch unternehmensinterne Restrik-

---

<sup>725</sup> Ltd./Lda. Britische bzw. portugiesische Gesellschaftsformen, die der deutschen GmbH entsprechen.

<sup>726</sup> In dem Entwicklungsblog des Betreibers (<http://www.biofind.com/blog>) werden Entwicklungsmaßnahmen und neue Features vorgestellt sowie ausdrücklich Feedback gefordert, welches nach Möglichkeit umgesetzt wird.

tionen (erhöhtes Wiedererkennungsrisiko) keinen Zugang hätten. Die Anonymität wirkt sich jedoch gleichzeitig auch nachteilig auf die Gemeinschaftsbildung aus, da eine persönliche Wiedererkennung der Mitglieder eben nicht gegeben ist, und somit z.B. auf Rollenmodellen aufbauende Anreize nicht etabliert werden können. Aufgrund dieser gegensätzlichen Wirkungen der Anonymität kann auch in diesem konkreten Fall der *Bindungsgrad* nicht pauschal bestimmt werden. Die relativ hohe Mitgliederzahl und die anonyme Beteiligungsmöglichkeit sprechen für eine tendenziell lose Mitgliederbindung. Die Existenz eines Mitgliederkerns, der eine engere Bindung aufweist, ist jedoch nicht ausgeschlossen, kann aber nur durch eine methodische Analyse festgestellt werden.

Der informationstechnische *Zugang* zum Biofind-Forum erfolgt über das Internet. Die konstituierende *Kommunikationsapplikation* ist das Webforum. Sowohl das Beantworten von bestehenden Threads als auch das Anlegen neuer Diskussionsstränge ist anonym möglich und erfordert keine Registrierung. Der Betreiber ist nach eigenen Angaben bestrebt, das Forum übersichtlich zu gestalten. Die Postings erscheinen in umgekehrt chronologischer Reihenfolge (das jüngste zuoberst) und enthalten keine Wiederholungen der Texte früherer Postings. Um den zeitnahen Austausch zu unterstützen, wird das Forum durch weitere, gemeinschafts-unterstützende Applikationen ergänzt. Hierzu zählen eine auf der Eingangsseite verortete Sammlung der 'Hot Rumors' und 'Latest Rumors' sowie RSS-Feed<sup>727</sup>, Twitter<sup>728</sup>, und ShareThis<sup>729</sup> Funktionalitäten. Die Güte der Threads kann über eine 5-Punkte-Skala von den Teilnehmern bewertet werden. Einzelne Postings können durch ein Flag markiert und somit dem Betreiber zur Prüfung des Inhalts auf Regelverstöße übermittelt werden.

Auch das Fallbeispiel ist als VC mit indirektem, personalwirtschaftlichen Bezug zu verstehen. Informationsbeschaffung, Meinungsbildung und persönliche Unterstützung zwischen Mitarbeitern können indirekt die Motivation und die Arbeitsbeziehungen beeinflussen und sollten daher aus der Unternehmensperspektive berücksichtigt werden. Damit ist auch das Biofind-Forum im weitesten Sinne im *Transaktionskontext* der Personalführung einzuordnen. Die Transaktionspartnern haben durch den informellen, unternehmensübergreifenden und anonymen Austausch von Gerüchten, Meinungen und Neuigkeiten z.B. über Gehälter, Entwicklungsperspektiven und

---

<sup>727</sup> Z.B. <http://www.biofind.com/feeds/rumor-mill/new> .

<sup>728</sup> <http://twitter.com/biofind> .

<sup>729</sup> <http://sharethis.com/users/>.

Umstrukturierungen vor allem die Möglichkeit, Informationsdefizite hinsichtlich der Arbeitsbedingungen in der Biotechnik-Branche auszugleichen. 'Information' ist somit das dominierende *Transaktionsgut*. Dennoch ist auch hier das Potential zum Austausch sozialer Güter nicht zu missachten, denn das Forum bietet einen Raum zur Kommunikation von Enttäuschung, Unverständnis, Anteilnahme und Erfolg. Das hierdurch entstehende Zugehörigkeitsgefühl kann Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

## 5.5.2 TKT-Analyse E2E<sub>ex</sub>

### 5.5.2.1 Transaktionshierarchie

Nach der Darstellung der einzelnen Merkmale, wird nun die transaktionskostentheoretische Analyse der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft vorgenommen.

**Abbildung 31** zeigt die Einordnung der relevanten Transaktionsbeziehungen in die Transaktionshierarchie.

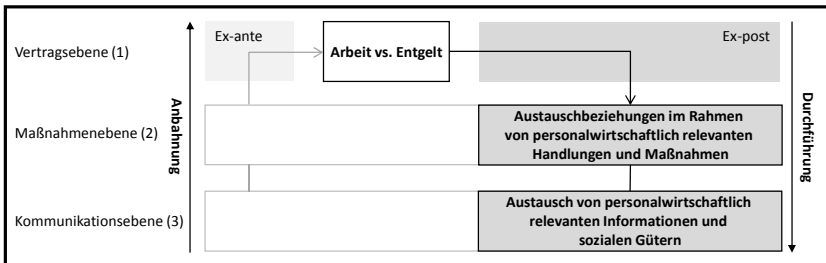


Abbildung 31: E2E<sub>ex</sub> in der Transaktionshierarchie.

Die direkten Transaktionen der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft – Informationsgut vs. Informationsgut, Informationsgut vs. Soziales Gut, Soziales Gut vs. Soziales Gut – sind auf der *Kommunikationsebene (3)*, der Ebene der immateriellen personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen verortet. Trotz des lediglich indirekten personalwirtschaftlichen Bezuges und der damit einhergehende problematischen Zuordnung, wird die unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaft dennoch den nachvertraglichen Austauschbeziehungen zugeordnet. Begründet wird diese Annahme dadurch, dass gegenwärtige Mitarbeiter, deren Ziel die Durchführung und Anpassung bestehender Arbeitsverhältnisse ist, die zentrale Zielgruppe darstellen. Die Varianz dieses VC<sub>HR</sub>-Typs schließt jedoch nicht aus, dass auch ehemalige Mitarbeiter (Alumni), die sich vorübergehend oder langfristig in



keinem Arbeitsverhältnis befinden, zu den Transaktionspartnern gezählt werden können. Auch dies ist eine Personengruppe, die sich „ex-post“ mit dem Arbeitsverhältnis auseinandersetzt. Auf die Abgrenzung zu vorvertraglichen Bewerber-Gemeinschaften wurde bereits im darstellenden Teil hingewiesen. Die kommunikativen Beziehungen der Peer-Gemeinschaft unterstützen die Durchführung der arbeitsvertraglichen Aufgaben, indem sie die Motivation und weitere personalführungsrelevante Bereiche beeinflussen. Außerdem können arbeitsbeziehungsrelevante Anpassungen realisiert werden, indem durch den kommunikativen Austausch die Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber gestärkt werden kann.

Der Austausch der unternehmenübergreifenden Mitarbeiter findet im Kontext personalwirtschaftlich relevanter Maßnahmen statt. Gegenstand der *Maßnahmenebene (2)* sind materielle und immaterielle Transaktionen zwischen Personaler und Mitarbeitern, die bezüglich der Personalführung insbesondere der Motivationsförderung dienen. Zu den Anreizsystemen gehören z.B. monetäre und sachliche Vergütungen, Entwicklungsmöglichkeiten, die Arbeitsplatzgestaltung, die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls und die Anerkennung. Den Personalern obliegt es, die Arbeitsbedingungen zu konzeptionieren und mit den Mitarbeitern zu verhandeln. Nach Abschluss des Arbeitsvertrages ergibt sich die faktische Ausgestaltung der relationalen Arbeitsverträge und mithin die Evaluation und bedarfsgemäße Anpassung der Arbeitsbedingungen. Dies impliziert nicht nur für die Personaler einen erhöhten Informations- und Kontaktbedarf<sup>730</sup>, sondern ebenfalls für die Mitarbeiter. Aus der alltäglichen Arbeitsbeziehung resultiert dann auch ein Transaktionsbedarf der Mitarbeiter, der durch Handlungen auf der Maßnahmenebene aber auch durch Konversation auf der Kommunikationsebene mittels der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft realisiert werden kann. Die Effizienz der  $E2E_{ex}$  ist folglich zu überprüfen, wobei die Rückwirkungen auf die Maßnahmenebene und somit auf die Transaktionen zwischen Personaler und Mitarbeitern zu berücksichtigen sind.

Die *Vertragsebene (1)* – Arbeit vs. Entgelt – bedingt die nachgeordneten Transaktionsebenen. Durch den Austausch von Informationsgütern und sozialen Gütern, die hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen für die Mitarbeiter relevant sind, können diese ihre Position stärken. Hinsichtlich der Vertragsebene stellt die Kommunikationsebene einen Kontrollmechanismus dar. Die Kenntnisse und Sozialkontakte, die aus dem kommunikativen Austausch resultieren, können Grundlage für Anpassungen der Arbeits-

---

<sup>730</sup> Siehe Kapitel 5.4.

beziehungen sein. Hierzu wird auch angenommen, dass die Effizienz der Kommunikation positiv auf die Verhandlungsposition der Mitarbeiter wirkt.

### 5.5.2.2 Transaktionskosten

Im Folgenden werden nun die mit den jeweiligen Transaktionen einhergehenden Transaktionskosten der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle ebenweise betrachtet.

Zur Anbahnung der Transaktionen auf der *Kommunikationsebene* müssen die Transaktionspartner die obligatorischen Internetzugangs- und Nutzungskosten sowie Suchkosten zum Auffinden der Gemeinschaft tragen. Wie bereits erwähnt, können die Internetzugangs- und Internetnutzungskosten trotz etwaiger Investitionen in Hard- und Software als relativ niedrig angesehen werden. Die Höhe der Suchkosten ist wiederum abhängig von der Erfahrung des einzelnen Transaktionspartners im Umgang mit dem Internet und in der Teilnahme an Virtuellen Gemeinschaften sowie von der Verortung der VC<sub>HR</sub>. Zum Auffinden der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft gibt es im Wesentlichen drei Möglichkeiten: die allgemeine, stichwort-basierte Internetsuche (z.B. Suchfunktion von Google, Stichwort z.B. Forum+Mobbing), die Suche über bereits bekannte, einschlägige Webportale (z.B. Kununu, Vault, Xing) sowie die Kenntnis aus Mund-zu-Mund-Propaganda (z.B. in Branchen oder Arbeitskreisen). Insgesamt lässt sich so die Suche nach einer virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft aufgrund der Vielzahl der Angebote und der relativ hohen Transparenz<sup>731</sup> als relativ aufwandsarm einschätzen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Auffinden einer relevanten Gemeinschaft stärker ins Gewicht fällt als die nach persönlichen Kriterien ausgerichtete Auswahl aus dem bestehenden Angebot. Hinsichtlich der Durchführung der Transaktion fallen ebenfalls Internetnutzungskosten an. Weiter müssen die Transaktionspartner für die Teilnahme an der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft möglicherweise indirekte Kosten in Form von Mitgliedsbeiträgen einkalkulieren. Diese fallen an, wenn die Transaktionspartner an solchen Gemeinschaften teilnehmen wollen, die z.B. nur den ordentlichen Mitgliedern einer Gewerkschaft (z.B. ver.di) oder zahlenden Mitgliedern eines sozialen Netzwerkes (z.B. Premium-Mitglieder bei Xing) offeriert werden. Zu den Kosten der Kontrolle sind solche Aufwendungen der Transaktionspartner zu rechnen, die zur Absicherung des Transaktionszweckes nötig sind. Zweck der Transaktion ist der kosteneffiziente Austausch von

---

<sup>731</sup> Als Transparenz ist hier zu verstehen, dass die virtuellen Gemeinschaften durch Begriffe wie 'Community', 'Forum' oder 'Gruppe' gekennzeichnet sind.

funktionsübergreifenden, personalwirtschaftlich relevanten und arbeitsbeziehungsrelevanten Informationen und Kontakten. Auch hier gilt: Üblicherweise sind die Transaktionspartner mit relativ geringem Aufwand in der Lage, sowohl thematische Schwerpunkte an ihre Bedürfnisse anzupassen (Initiierung eigener Threads) als auch die Qualität der Beiträge zu kontrollieren (Sozialkontrolle und integrierte, gemeinschaftsunterstützende Bewertungs- und Meldfunktionen).

Bezogen auf die *Maßnahmenebene* stellt die Teilnahme an der Mitarbeiter-Gemeinschaft für die Transaktionspartner eine Möglichkeit der Informationsbeschaffung und Kontaktherstellung im Kontext persönlicher, beruflicher Belange und der Verhandlung von Arbeitsbedingungen dar. Die Teilnahme kann somit potentiell zur Senkung der Transaktionskosten bei der Vorbereitung von Verhandlungen bezüglich der Arbeitsbeziehungen beitragen, indem sie die hierbei anfallenden Informations- und Kontaktkosten beeinflusst. Weiter kann die Teilnahme Auswirkungen auf die Kosten der Durchführung von personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Maßnahmen haben. Bei Maßnahmen im Kontext der Arbeitsbeziehungen kann die Kommunikation innerhalb der Mitarbeiter-Gemeinschaft arbeitskampfähliche Wirkungen entfalten und somit Arbeitskampfmaßnahmen (z.B. Streik) vorbereiten, unterstützen oder auch ersetzen. Die Teilnahme kann außerdem die intrinsische Motivation der Mitarbeiter beeinflussen, indem Informationen ausgetauscht werden, die die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit bekräftigen oder Beistand zur Bewältigung von berufsbezogenen Problemen bieten. Diese Transaktionen bergen das Potential zur Beeinflussung der motivationsorientierten Maßnahmen im Rahmen der Personalführung. Zu unterscheiden sind hier die Kosteneffekte, die sich einerseits für die Mitarbeiter und andererseits für die Personaler, die die Transaktionspartner der Mitarbeiter auf der Maßnahmenebene sind, ergeben. Es ist anzunehmen, dass sich die Teilnahme an einer Mitarbeiter-Gemeinschaft für die Mitarbeiter transaktionskostensenkend auswirkt, da sie relativ aufwandsarm entsprechende Informationen und Kontakte zur Verhandlung von Arbeitsbeziehungen und zur Selbstmotivation erlangen können. Für Personaler hingegen kann die Existenz der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft tendenziell zu höheren Transaktionskosten führen, denn es gilt nicht nur die Stimmungen und Konversationen der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen wahrzunehmen, sondern deren weitreichendere Kommunikationsstrukturen zu beachten. Aus der Beobachtung der Kommunikationstendenzen selbst ergeben sich in der Folge sodann Kosten zur Handhabung dieser Entwicklungstendenzen (Kosten der Kontrolle und Anpassung). Sicherlich transaktionskostensteigernd wirkt es sich aus, wenn Personaler feststellen, dass sich Mitarbeiter ihres Unternehmens oder ihrer

Branche in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (z.B. Entgelt, Arbeitszeit, Karrierechancen) austauschen. In diesem Fall müssen Personaler ihre eigenen Anreizsysteme, aber auch die Existenz von Richtlinien für die (unternehmensinterne und -externe) Mediennutzung überprüfen und möglicherweise anpassen. Auch hinsichtlich der Mitarbeitermotivation im engeren Sinne können ebenfalls Anpassungen erforderlich werden. Allerdings kann eine virtuelle Mitarbeiter-Gemeinschaft hier auch positive Transaktionskosten-Effekte für Unternehmen bringen, indem bestehende Motivationsstrukturen hierdurch für das Unternehmen aufwandslos ergänzt werden.

Grundsätzlich beeinflusst die Menge und Qualität der personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Informationen und Kontakte die Transaktionskosten der Durchführung und Kontrolle der Arbeitsbeziehungen (*Vertragsebene*). Sofern die aus der Vertragsebene resultierenden Maßnahmen und Transaktionen transaktionskosteneffizient durch die virtuelle Mitarbeiter-Gemeinschaft unterstützt werden, resultiert dies wiederum auch in positiven Transaktionskosten-Effekten für die Arbeitsbeziehung.

### 5.5.2.3 Strukturvergleich

Nun wird analysiert, ob mittels der grundsätzlich als Institution definierten virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft die Transaktionen kosteneffizienter abgewickelt werden können, als mittels alternativer Strukturen und ob sich dies transaktionskostensenkend auf die gesamte personalwirtschaftlich relevante Transaktionshierarchie auswirkt.

Die Institution 'E2E<sub>ex</sub>' entsteht durch einen impliziten Vertrag, in dem sich die Transaktionspartner, Mitarbeiter mit unterschiedlicher Unternehmenszugehörigkeit, durch konkludentes Handeln dazu bereit erklären, personalwirtschaftlich relevante Informationsgüter und Soziale Güter auszutauschen. Der Initiator/Betreiber der Gemeinschaft fungiert hierbei als Intermediär, der die informationstechnische Infrastruktur bereitstellt und administriert. Weiterhin existieren die VC-üblichen Kontroll- und Sanktionsmechanismen.

Für den Austausch von personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Informationen und Sozialkontakten stehen den Transaktionspartnern alternativ zur E2E<sub>ex</sub> weitere Strukturen zur Verfügung. Dies sind:

- Telefonate,
- persönliche Gespräche und
- Arbeitskreise.

Diese Organisationsstrukturen stellen direkte Alternativen zur virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft dar, da auch sie den interaktiven Austausch zwischen den Transaktionspartnern ermöglichen. Persönliche und telefonische Einzel- oder Gruppengespräche haben eher informellen Charakter, während Arbeitskreise oder Workshops eher formell sind, und z.B. im Rahmen des Austausches zwischen Gewerkschaftsmitgliedern, periodisch oder themenspezifisch institutionalisiert werden können. Der Strukturvergleich bezieht sich auf die Gesamtkosten der Transaktionen auf der Kommunikationsebene.

Zur *Anbahnung der Transaktion* fallen grundsätzlich Suchkosten zum Auffinden geeigneter Transaktionspartner an. Diese variieren in Abhängigkeit von dem bereits bestehenden Netzwerk der Transaktionspartner. Sowohl gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter als auch Mitarbeiter, die Mitglieder in berufsbezogenen sozialen Netzwerken (online/offline) sind oder regelmäßig berufsbezogene Webportale nutzen, können in dieser Hinsicht Suchkostenvorteile realisieren. Die derartige Beurteilung der Suchkosten gestaltet sich für alle Strukturalternativen gleichermaßen. Die tendenziell formal geprägten Arbeitskreise können weiterhin mit Vorbereitungskosten einhergehen. Um die Effizienz dieser Strukturalternative zu gewährleisten, kann es als erforderlich erachtet werden, dass sich die Transaktionspartner in thematischer Hinsicht auf die Zusammenkunft vorbereiten. Persönliche und telefonische Gespräche sowie die Teilnahme an virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaften gehen hingegen mit keinen oder vergleichsweise geringeren Vorbereitungskosten einher. Üblicherweise ist es auch der Zweck dieser Strukturalternativen den spontanen Austausch zwischen den Transaktionspartnern zu fördern. Die hohe, zeitnahe Anpassungsfähigkeit dieser Strukturalternativen unterstützt dieses Ziel. Allerdings ist hierbei nicht auszuschließen, dass sich aus der Wahl dieser Institutionen Folgekosten in Form von Nachbereitungen (z.B. Aneignung weiterer themenspezifischer Kenntnisse) oder Anpassungen (z.B. Archivierungserfordernis, ergänzende Kommunikationskanäle) ergeben, die sich nicht zeitnah oder über dasselbe Medium realisieren lassen. Diese Folgekosten sind der Kategorie der Kontrollkosten zuzuordnen.

Die *Durchführung der Transaktion* bedingt je nach Institution unterschiedliche Kosten. Für die Teilnahme an der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft sind dies die üblichen Internetzugangskosten und Nutzungskosten sowie möglicherweise Mitgliedergebühren, die den indirekt zurechenbaren Produktionskosten zugeordnet werden müssen. Für die Nutzung der Strukturalternative 'Telefonat' müssen Telefonkosten und (anteilige) Kosten für die Bereitstellung der Hardware berechnet werden. Die Zusammenkunft einer hinreichenden Anzahl an Transaktionspartnern unterschiedlicher

Unternehmenszugehörigkeit im Rahmen eines Arbeitskreises verursacht i.d.R. für die Mehrzahl der Beteiligten Fahrt- und/oder Reisekosten. Diese sind wiederum von der Distanz zwischen Unternehmensstandort und Veranstaltungsort sowie von der Dauer der Veranstaltung abhängig. Telefonate und persönliche (Einzel-)Gespräche verursachen somit geringere bzw. vergleichbare Durchführungskosten wie die Teilnahme an der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft. Der Arbeitskreis stellt demnach hinsichtlich der Durchführungskosten diejenige Strukturalternative dar, die deutliche Transaktionskosten-Nachteile gegenüber der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft aufweist.

Die *Kosten der Kontrolle* beinhalten die Kosten zur Beurteilung und zur Anpassung der Transaktion. Während davon ausgegangen werden kann, dass Telefonate und persönliche Gespräche einen tendenziell spontanen und zeitlich limitierten Charakter haben, hinsichtlich Thema und Transaktionspartner flexibel anpassbar sind und demnach kaum Folgekosten auf derselben Transaktionsebene nach sich ziehen, so ist dies eher für periodische Zusammenkünfte einer Vielzahl von Transaktionspartnern der Fall. Hier ergibt sich Kontroll- und Anpassungsbedarf zur Fortführung oder Wiederholung der Transaktion. Es gilt mithin zu evaluieren, ob sich die Bedürfnisse der Transaktionspartner unter Berücksichtigung der flexiblen Anpassungsmöglichkeiten in themenspezifischer und organisatorischer Hinsicht mittels einer virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft möglicherweise transaktionskosteneffizienter befriedigen lassen. Hierzu müssen die in thematischer und organisatorischer Hinsicht flexiblen Anpassungsmöglichkeiten der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaft berücksichtigt werden.

Somit verursacht die Teilnahme an einer virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft geringere Transaktionskosten als das Konglomerat der relevanten Strukturalternativen. In Bezug auf Telefonate und persönliche Gespräche zeigt sich eine vergleichbare Transaktionskostenstruktur, die nur im Einzelfall auf kosteneffiziente Unterscheidungskriterien untersucht werden kann. Die transaktionskostentheoretische Diskussion zeigt Transaktionskosten-Nachteile der Institution 'Arbeitskreis' auf, die auf der hohen Wahrscheinlichkeit von Fahrt- und Reisekosten sowie potenziell aufwendiger Anpassungen gründen.

**Abbildung 32** fasst die mit der Teilnahme an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeitergemeinschaften einhergehenden Transaktionskosten zusammen.

Transaktionsebene	TK der E2E <sub>ex</sub> Beobachtung durch HR	TK der E2E <sub>ex</sub> Teilnahme durch E	TK-Vergleich	Strukturalternativen
1 Beschäftigungsverhältnis	Kosten der Durchführung und Kontrolle	Kosten der Durchführung und Kontrolle		
2 Personalführung Arbeitsbeziehungen	Informationskosten (i.e. Kommunikationsbeobachtungskosten), Anpassungskosten z.B. für Anreizsysteme	Informations- und Kontaktkosten z.B. zur Vorbereitung von Verhandlungen von Arbeitsbeziehungen oder intrinsischen Motivation		
3 Informationsaustausch Austausch sozialer Güter	entfällt	TK: Suchkosten, Internetzugangskosten, Internetnutzungskosten, Anpassungskosten PK: <u>Indirekt</u> Kosten für Hard- und Software; ggf. Mitgliedsbeitrag	vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Telefonkosten PK: <u>indirekt</u> für Hardware Telefonat
			vergleichbar mit	TK: Suchkosten, Fahrtkosten Gespräch
			niedriger als	TK: Suchkosten, Fahrt- und Reisekosten, Anpassungskosten PK: ggf. Mitgliedsbeitrag oder Teilnahmegebühren Arbeitskreis

Abbildung 32: Transaktionskosten-Analyse der E2E<sub>ex</sub>.

### 5.5.2.4 Charakteristika und Funktion der Institution

Abschließend wird nun die Bedeutung der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft im Kontext der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlich relevanter Institutionen herausgestellt.

Um zweckmäßig zu sein und somit letztendlich zur Transaktionskosten-Vermeidung beitragen zu können, muss die Institution 'E2E<sub>ex</sub>' den Anforderungen der nachvertraglichen personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Transaktionen entsprechen. Es ist zu prüfen, ob die von der Institution bereitgestellten Anreize, Anpassungsoptionen und Kontrollmechanismen geeignet sind, die nachteiligen Eigenschaften der Transaktion hinsichtlich der Eigenschaften Spezifität und Unsicherheit auszugleichen. Die Transaktionen zur Beschaffung von personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Informationen und Sozialkontakten sind durch eine thematische *Spezifität* geprägt. Die thematische Spezifität, z.B. hinsichtlich arbeitsrechtlicher und berufs- oder branchenspezifischer Kenntnisse, erfordert das Auffinden entsprechender Transaktionspartner und geeigneter Transaktionsplätze. Die vornehmlich verhaltensorientierte *Unsicherheit* ist in besonderem Maße für die arbeitsbeziehungsrelevanten Transaktionen relevant, da diese in einem durchaus sensiblen Kontext und in Wechselwirkung mit weiteren unternehmensinternen Transaktionspartnern zu sehen sind (z.B. Austausch von Gehaltsinformationen als Basis für Gehalts(nach-)verhandlungen). Dennoch können auch personalführungsrelevante Transaktionen von Verhaltens-

unsicherheit geprägt sein, wenn es diesbezüglich an gewohnheitsmäßigen Verhaltensstrukturen fehlt (z.B. Mobbing). Auch hier werden die Transaktionspartner mit weiteren Beziehungskonstellationen konfrontiert (Interaktionen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern desselben Unternehmens) und erhoffen sich durch den unternehmensexternen, gemeinschaftlichen Austausch Unterstützung.

Virtuelle, unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften sind in der Lage *Anreize* zu setzen, um die Informationsdefizite und die Verhaltensunsicherheiten zu reduzieren. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist der unternehmensexterne Ansatz, so dass unternehmensinterne Barrieren (z.B. Verbote, mangelnde Kontakte) überwunden werden können. Weiter bietet die mögliche Anonymität der Transaktionspartner Anreize zum Austausch über sensible Themen. Die Pflege von (sozialen) Kontakten bietet Unterstützung für eine Vernetzung, welche z.B. zur Vorbereitung von gewerkschaftlichen Aktionen nötig ist. Die Institution gewährt eine relativ hohe *Anpassungsfähigkeit* an die einzelfallspezifischen Anforderungen der Transaktionen. Die vornehmlich genutzten Kommunikationsapplikationen, Webforum und Weblog, sind dazu geeignet, die Themen flexibel an den Bedürfnissen der Transaktionspartner auszurichten. Als *Kontrollmechanismen* dienen die VC-üblichen Methoden der Sozialkontrolle sowie die Methoden des Initiators/Betreibers zur Überwachung regelkonformen Verhaltens. Letztlich ist jedoch die Varianz der virtuellen Mitarbeiter-Gemeinschaften zu beachten, so dass die Übereinstimmung von Anforderungen der Transaktionen und Merkmalen der Institution im Einzelfall zu überprüfen ist. Die grundsätzliche Anpassungsfähigkeit der VC in thematischer und organisatorischer Hinsicht gewährleistet hier einen sehr flexiblen Spielraum.

Die Existenz der Institution 'E2E<sub>ex</sub>' stellt für die Transaktionspartner insbesondere eine *Koordinationsfunktion* dar. Die Suche nach bestimmten Informationen und Kontakten kann erleichtert werden. Die Institution erleichtert in diesem Zusammenhang auch die Bewertung der Transaktionsgüter, da die Transaktionspartner einer bestimmten Zielgruppe angehören, so dass die Einstellungen und Äußerungen i.d.R. von anderen Teilnehmern eingeschätzt werden können. Auch ergänzende Applikationen (z.B. Rating) können medienbruchfrei zur Bewertung der Transaktionsgüter beitragen. Ergibt sich aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl oder der besonderen Themenspezifität eine relativ enge Bindung der Transaktionspartner, dann bietet die Institution auch eine *Kohäsionsfunktion*. Diese bewirkt, dass das Gemeinschaftsgefühl der Transaktionspartner so hoch ist, dass das Interesse des Einzelnen dem Gemeinschaftsinteresse (kontextbezogen) untergeordnet wird. Nicht zuletzt bei der Vorbereitung von konzertierten gewerkschaftlichen Aktionen ist



jedoch davon auszugehen, dass sich das Individualinteresse mit dem Gemeinschaftsinteresse deckt und sich der Einzelne daher durch die Beteiligung an der Gemeinschaft auch eine Verbesserung der eigenen Situation erhofft. Obwohl die Existenz der Kohäsionsfunktion auch in der Lage ist, die Motivation der Transaktionspartner zu beeinflussen, dies auf die Kommunikationsebene sicherlich positiv wirkt und eine fortwährende Teilnahme an der Gemeinschaft begünstigt, so ist im Einzelfall zu prüfen, ob sich die Kohäsion auch auf die anderen Transaktionsebenen auswirkt, oder ob dies lediglich für die Effekte der Koordinationsfunktion der Fall ist.

Die Existenz der Institution 'E2E<sub>ex</sub>' verhilft also den beteiligten, unternehmensübergreifenden Mitarbeitern dazu Spezifitäts- und Unsicherheitsaspekten im Kontext personalwirtschaftlich relevanten Transaktionen zu begegnen. Auch hier ist die Nutzung der virtuellen Kommunikationsstruktur als Ergänzung zu den Strukturalternativen zu sehen. Verdrängungseffekte müssen gesondert untersucht werden. Allerdings scheint die Zunahme der Vernetzung und der Meinungsäußerung über das Internet einen nicht zu missachtenden Einfluss auf das Arbeitgeberimage der Unternehmen zu haben sowie das veränderte, in zunehmendem Maße Internet-basierte Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter widerzuspiegeln. Unternehmen sind somit angehalten, diesen Trend zu beachten und entsprechende, idealerweise auch gemeinschaftliche bzw. dialogorientierte (Reaktions-)Konzepte zu entwickeln.

Die Institution 'E2E<sub>ex</sub>' entspricht somit den Transaktionscharakteristika, beinhaltet eine Koordinationsfunktion und eine Kohäsionsfunktion. Sie ermöglicht den im Vergleich zu den Strukturalternativen transaktionskostenschonenden, ortsungebundenen, unternehmensübergreifenden Austausch von personalführungs- und arbeitsbeziehungsrelevanten Informationen und Sozialen Gütern.

### 5.5.2.5 Hypothesen

Aus der transaktionskostentheoretischen Analyse der virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaft ergeben sich daher abschließend die folgenden Hypothesen:

- H7: Wenn Mitarbeiter an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und dem Austausch von Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und der Arbeitsbeziehungen.
- H8: Wenn Mitarbeiter an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften teilnehmen, dann erhöht dies für Unternehmen

die Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und der Arbeitsbeziehungen.

## 5.6 Unternehmensinterne Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-INTERN)

Aufgrund des methodischen Ansatzes dieser Arbeit, werden im Folgenden mögliche virtuelle, unternehmensinterne, personalwirtschaftlich relevante Gemeinschaften unter dem Begriff 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' subsumiert. Der konzeptionell-theoretische Ansatz der Arbeit ermöglicht die Darstellung und Bewertung dieses zusammenfassenden VC<sub>HR</sub>-Typs, jedoch keine Einzelfallanalyse. Zur Generierung detaillierter Aussagen müssen Fallstudienanalysen einzelner Unternehmen und ihrer spezifischen Konzepte vorgenommen werden. Konzeptionell lassen sich als unternehmensinterne Beziehungskonstellationen unternehmensinterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>in</sub>), unternehmensinterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>in</sub>) und unternehmensinterne Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaften (HR2E<sub>in</sub>) erfassen. Besonderheiten dieser Beziehungskonstellationen werden – sofern möglich – aufgegriffen, eine Abgrenzung kann jedoch lediglich ansatzweise erfolgen. Hinsichtlich der Abgrenzungsproblematik ist zu beachten, dass zum einen unternehmensinterne Personen unterschiedliche Rollen annehmen können und zum anderen, dass gerade durch die dialogorientierte IT-Nutzung hierarchische Strukturen tendenziell abflachen und neue Kommunikationsstrukturen entstehen können.

### 5.6.1 Darstellung VC<sub>HR</sub>-INTERN

#### 5.6.1.1 Allgemeine Darstellung

Virtuelle, unternehmensinterne, personalwirtschaftlich relevante Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-INTERN: E2E<sub>in</sub>, HR2HR<sub>in</sub>, HR2E<sub>in</sub>) sind Gruppen von Mitarbeitern und/oder Personalern, die sich vornehmlich im Intranet, seltener auch im Internet mittels unterschiedlicher Kommunikationsapplikationen in einem personalwirtschaftlich relevanten Diskurs befinden.

Die hier fokussierten Gemeinschaften sind unternehmensinterne VC<sub>HR</sub>-Typen, die den formellen und informellen Kommunikationsbedürfnissen von Mitarbeitern und/oder Personalern im Unternehmen entsprechen. Diese resultieren aus der allgemeinen Veränderung des IT-gestützten Kommunikationsverhaltens und im Besonderen aus Veränderungen in der Arbeitsorganisation (Virtual Workplace<sup>732</sup>).

---

<sup>732</sup> Vgl. z.B. ZEMLIANSKY/ST.AMANT (2008).

Abbildung 33 präsentiert idealtypische Ausprägungen virtueller, unternehmensinterner Gemeinschaften.

Dimension	Merkmal	Ausprägung					
		Transaktionspartner	Initiator	Privatperson		Unternehmen	
Initiative	Geplant			Spontan			
Zielgruppe (Teilnehmer)	Bewerber		Mitarbeiter		Personalfachleute		
	potenziell		aktuell	Bestand	Alumni	Personaler	Berater
Mitgliedschaft	Freiwillig			Erzungen			
Identität	Identifizierbar			Anonym			
Bindungsgrad	Eng			Lose			
Transaktionsmedium	Zugang	Internet		Extranet		Intranet	
	Kommunikationsapplikation	Webforum		Weblog		Webchat	
Transaktion	Transaktionskontext	Funktionsspezifisch			Funktionsübergreifend		
	Transaktionsgut	Informationsgut			Soziales Gut		

Abbildung 33: Darstellung VC<sub>HR</sub>-Typ VC<sub>HR</sub>-INTERN.

Initiator der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften ist das *Unternehmen* selbst. Aufgrund der strategischen Bedeutung, des hohen Entwicklungs-, Implementierungs- und Schulungsaufwandes sowie erforderlicher Veränderungen der bestehende Informations- und Kommunikationsstrukturen ist die Gemeinschaft das Ergebnis einer *geplanten Initiative*. Betreiber der informationstechnischen Plattform der Gemeinschaft ist ebenfalls das Unternehmen selbst, seltener wird auch das Angebot eines Intermediärs genutzt. Im Falle des Eigenbetriebes entwickelt oder beschafft das Unternehmen eine unternehmenseigene Plattform (Unternehmens-/Mitarbeiterportal, Intranet), die bedarfsgerechte, dialogorientierte Kommunikationsapplikationen enthält. Greift der Initiator auf einen unternehmensexternen Betreiber zurück, dann wird eine bereits bestehende, Internet-basierte Plattform genutzt (z.B. Second Life<sup>®</sup>), um die unternehmensinternen Kommunikationsbedürfnisse zu befriedigen. Hierdurch entfällt der notwendige Implementierungsaufwand, jedoch sind möglicherweise Nutzungsgebühren zu entrichten, die Funktionalitäten sind auf das bestehende Angebot beschränkt, und die Gestaltungsalternative muss die Möglichkeit der Einrichtung eines zugangsbeschränkten Raumes bieten.

Zielgruppe (Teilnehmer) der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften sind *gegenwärtige Mitarbeiter* (fachspezifische Aufgaben) und *Personaler* (personalspezifische Fach- und Führungsaufgaben), also unternehmensinterne Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen. Hieraus resultieren drei unterschiedliche Beziehungskonstellationen:

- virtuelle, unternehmensinterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>in</sub>),
- virtuelle, unternehmensinterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>in</sub>) und
- virtuelle, unternehmensinterne Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaften (HR2E<sub>in</sub>).

Während es für Mitarbeiter- und Personaler-Gemeinschaften auch unternehmensexterne Analogien gibt, stellen Personaler-Mitarbeiter-Gemeinschaften eine Beziehungskonstellation dar, die im Kontext der beziehungsorientierten Mitarbeiterführung einen eindeutig unternehmensinternen Bezug hat.

Die Mitgliedschaft in einer virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft ist stark abhängig von dem unternehmensindividuellen Konzept und kann daher sowohl *freiwillig* als auch *erzwungen* sein. Obwohl beide Ausprägungsformen möglich sind, stellen unternehmensinterne Gemeinschaften diejenigen VC<sub>HR</sub>-Typen dar, in der die Mitgliedschaft am ehesten erzwungen werden kann. Der Mitgliedschaftszwang kann aus einer Anordnung oder einer prozessualen Notwendigkeit resultieren. Obwohl die erzwungene Teilnahme aufgrund einer prozessualen Notwendigkeit auch für unternehmensexterne Gemeinschaften gegeben sein kann, ist sie in unternehmensinternen Szenarien deshalb so exponiert, weil hier der Handlungsspielraum aufgrund von Kommunikationsstrukturen und -politik noch deutlicher eingeschränkt ist<sup>733</sup>.

Die *Identifikation* der Teilnehmer ist i.d.R. gegeben. Unternehmensinterne Transaktionspartner können durch ihre Personalnummer eindeutig identifiziert werden. Sie haben zudem auf der Basis existenter Berechtigungskonzepte i.d.R. bereits eine individuelle Benutzererkennung, die sie zur Nutzung unternehmensinterner Informationssysteme und sonstiger betrieblicher Anwendungen berechtigt. Um einander identifizieren zu können muss die Benutzererkennung den anderen Mitgliedern ersichtlich sein. Idealerweise beruht die Benutzerverwaltung auf einem Single-Sign-On-Konzept, in das der Zugriff auf die relevante Kommunikationsapplikation eingebunden werden kann. Sofern die Kommunikationsapplikationen eines unternehmensexternen Dienstleisters in Anspruch genommen werden, ist möglicherweise eine ge-

---

<sup>733</sup> Als Handlungsspielraum wird hier die Möglichkeit gesehen, eine alternative Variante desselben VC<sub>HR</sub>-Typs und somit nicht eine andere Institution (z.B. persönliches Gespräch, Telefonat, Konferenz) zu nutzen. Während unternehmensinterne Transaktionspartner nicht die Möglichkeit haben, ein 'alternatives Intranet' zu nutzen, bietet sich unternehmensexternen Transaktionspartnern eher die Wahl zwischen verschiedenen Varianten desselben VC<sub>HR</sub>-Typs. Unberücksichtigt hiervon bleibt die Wahl zwischen verschiedenen, unternehmensinternen Kommunikationsapplikationen.

sonderte Registrierung erforderlich. Hierbei ist zu erörtern, ob die Registrierung individuell und mittels selbstgewählter Benutzernamen möglich sein soll, oder ob die Notwendigkeit zur Festlegung oder Übernahme unternehmensinterner Namenskonventionen oder sonstige Erkennungszeichen gegeben ist, um eine effiziente, aufgabenbezogene Interaktion mittels der jeweiligen Kommunikationsapplikation zu gewährleisten<sup>734</sup>.

Hinsichtlich des Bindungsgrades ist wiederum lediglich eine pauschale Aussage möglich. Aufgrund des begrenzten Personenkreises, der bereits existierenden persönlichen Beziehungen sowie der relevanten Transaktionen kann angenommen werden, dass virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften tendenziell eine *enge* Mitgliederbindung aufweisen. Diese Annahme entbindet nicht von der Notwendigkeit, im Einzelfall den Bindungsgrad in unterschiedlichen Varianten sowie innerhalb der Varianten die Gemeinschaftsstrukturen zu analysieren.

Der informationstechnische Zugang zu virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften erfolgt aufgrund der Beschränkung auf unternehmensinterne Transaktionspartner idealtypisch über das *Intranet*, kann aber auch über das *Internet* realisiert werden. Das Internet ist deshalb von besonderer Bedeutung, da es einerseits den Zugriff räumlich verteilter Benutzer auf das Intranet ermöglicht und andererseits die informationstechnische Basis im Rahmen unternehmensexterner Betreibervarianten darstellt. Das Extranet ist keine idealtypische Option virtueller, unternehmensinterner Gemeinschaften. Allerdings ist die Beachtung dieser informationstechnischen Gestaltungsoption aus transaktionskostentheoretischer Sicht deshalb relevant, da es strategisch und ökonomisch sinnvoll sein kann, unternehmensinterne Teilstrukturen auch für externe Transaktionspartner (Partner, Kunden, Bewerber) zugänglich zu machen. So können z.B. Elemente der Personalentwicklung (Virtual Classroom) auch für Partner-/Kundenschulungen, Diskussionsräume für Pressekonferenzen oder Messen und idealtypische Arbeitsplätze für Personalmarketingzwecke genutzt werden. Durch diese Synergieeffekte besteht die Möglichkeit der Transaktionskosten-Reduzierung.

---

<sup>734</sup> Die Notwendigkeit zur Vereinbarung von Namenskonventionen oder Erkennungszeichen liegt darin begründet, dass letztlich reale, unternehmensinterne Transaktionen realisiert werden sollen. Hierzu ist es erforderlich, dass sich die Transaktionspartner auch in der virtuellen Umgebung gegenseitig erkennen und zuordnen können.

Innerhalb eines Unternehmens kommen vielfältige Kommunikationsapplikationen sowie Kombinationen derselben zum Einsatz<sup>735</sup>, wobei sich keine generelle Aussage zu der Häufigkeit einzelner oder kombinierter Applikationen machen lässt. In Erweiterung oder Ergänzung bestehender Intranet- oder Portalkonzepte setzten Unternehmen eine Vielzahl gemeinschafts- und kollaborationsunterstützender Applikationen (z.B. Workflow, File-Sharing, Whiteboards, Simulationen) als auch sehr unterschiedliche Kommunikationsapplikationen (z.B. Mail, Wiki, Webforum, Weblog/Microblogging, (Text-/Voice-)Chat) ein. Die öffentlich kommunizierten Beispiele zeigen an, dass es einen Trend zur Evaluierung Webchat-basierter, dreidimensionaler Konzepte gibt, der in dieser Diskussion daher besondere Beachtung findet. *Virtuelle Welten* und ihre immanente (3D-)Chat-Funktion zeichnen sich durch (den Anschein) räumlicher und persönlicher Gemeinschaft sowie durch eine synchrone Kommunikation aus. In einer Virtuellen Welt lassen sich als ergänzende Applikationen bekannte Kollaborations- und Schulungstools (z.B. Dokumente, Whiteboards, Simulationen) integrieren. Diese Merkmale zeigen einen IT-affinen und somit zeitgemäßen Ansatz und sind in besonderer Weise dazu geeignet, innerhalb eines Mediums durch die Kombination verschiedener gemeinschaftsorientierter Applikationen eine Vielzahl unterschiedlicher unternehmensinterner, personalwirtschaftlich relevanter Szenarien abzubilden.

Virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften zeichnen sich durch einen *funktionsübergreifenden* Transaktionskontext aus. Die Fokussierung spezifischer Teilfunktionen ist abhängig von der im Einzelfall betrachteten Beziehungskonstellation. Insgesamt dient die unternehmensinterne Kommunikation sowohl der Arbeitsorganisation und der Bewältigung fachspezifischer Aufgaben als auch der Personalführung im weitesten Sinne. Gegenstand der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften ist somit der Austausch von *Informationsgütern* und von *Sozialen Gütern*. Für die bereits genannten unternehmensinternen Beziehungskonstellationen, respektive VC<sub>HR</sub>-Typen, können ausgewählte Transaktionen herausgestellt werden:

---

<sup>735</sup> Beispiele für sogenannte „Social Software Suites“, IT-Anwendungen zur Unterstützung von unternehmensinternen Kommunikations- und Kollaborationsprozessen, finden sich z.B. hier: <http://www.besser20.de/tag/social-software-suite/>; <http://spymacnetwork.de/pages/de/socialsoftwaresuite.php> (Stand: Juni 2010).

- $E2E_{in}$ : Die Kommunikation zwischen unternehmensinternen Mitarbeitern beinhaltet den Austausch von insbesondere fach-, aber auch arbeitsbeziehungsorientierten Informationen z.B. zu Themen der Personalvergütung, -entwicklung, -beurteilung (Information vs. Information) und den Austausch von Sozialen Gütern. Der fachliche und persönliche Austausch zwischen Mitarbeitern trägt zur Aufgabenbewältigung und zur Motivation bei. Auch die Effizienz von Arbeitsgruppen hängt von der fachlichen und persönlichen Kompatibilität der Mitarbeiter ab. Eine offene Kommunikation die sowohl Informationen, Kontakte und Vertrauen generiert, kann zur Teambildung und zur Reduzierung von Reaktanzen beitragen. In Bezug auf die Tendenz zur Realisierung von Telearbeitskonzepten und internationalen Arbeits- und Projektgruppen, können mangelnde, jedoch für die Arbeitsatmosphäre wichtige Sozialkontakte geschaffen werden. Realräumlich getrennte Transaktionspartner können so z.B. mittels eines 'Virtual Watercooler' den alltäglichen 'Flurfunk' praktizieren und somit am Gemeinschaftsleben des Unternehmens teilhaben.
- $HR2HR_{in}$ : Die Kommunikation zwischen Personalern beinhaltet den Austausch von Informationen zu personalwirtschaftlichen Strategien und Funktionen (Information vs. Information) und Sozialen Gütern (Information vs. Soziales Gut; Soziales Gut vs. Soziales Gut). Ebenso wie zwischen Mitarbeitern, kann der fachliche und soziale Austausch zwischen Personalern zu deren Leistungseffizienz beitragen. Während der Austausch fachspezifischer Informationen und Kontaktdaten der Strategieentwicklung, der Operationalisierung personalwirtschaftlicher Funktionen und der Netzwerkbildung dient und somit die Koordination positiv beeinflusst, tragen Sozialkontakte und Anerkennung zur Motivation bei.
- $HR2E_{in}$ : Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Personalern beinhaltet den Austausch von Informationsgütern und Sozialen Gütern insbesondere im Kontext der Fachinformation, der Arbeitsorganisation, der beziehungsorientierten Personalführung, der Anreizgestaltung (Personalvergütung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung) und der Arbeitsbeziehungen. Der Austausch von Informationen dient der fachlichen Hilfestellung. Der Austausch von Kontakt(daten) ist ein wichtiger Aspekt der Arbeitsorganisation. Hierbei sind nicht nur Kenntnisse über Qualifikationen und Einsatzpotentiale (bezogen auf Zeit und Fähigkeit) von Bedeutung, sondern auch die Vernetzung von Mitarbeitern und Entscheidungsträgern im Rahmen der Zusammenstellung eines Arbeits- oder Projektteams.

Weiter obliegt es den Führungskräften, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Hierzu ist nicht nur die Gestaltung des Arbeitsumfeldes ein wichtiger Aspekt, sondern auch die Anerkennung für geleistete Arbeit und die Wahrnehmung von Entwicklungspotential, in dessen Folge Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Im Kontext Arbeitsbeziehungen kann die Etablierung neuer Kommunikationskonzepte und -applikationen dazu beitragen, Kommunikationshierarchien zu egalisieren und die Mitsprachebedürfnisse und das Mitspracherecht der Mitarbeiter sowie die Verpflichtungen und Entscheidungsbefugnisse der Führungskräfte gemeinschaftlich in Einklang zu bringen. Zu den Herausforderungen eines solchen Konzeptes zählen jedoch die Ein- und Umstellungen hinsichtlich dialogorientierter Kommunikationsprinzipien.

### 5.6.1.2 Fallbezogene Darstellung

Der konzeptionelle Ansatz dieser Arbeit geht mit deutlichen Einschränkungen hinsichtlich der Bereitstellung von Praxisbeispielen einher. Dies zeigt sich bei der Diskussion unternehmensexterner VC<sub>HR</sub> vor allem in der Suche nach und Bewertung von Resultaten der Internetrecherche. Für die Diskussion unternehmensinterner Gemeinschaften ergibt sich zusätzlich die Restriktion des eingeschränkten Zugriffs auf unternehmensinterne Strukturen, so dass hier auf publizierte Beiträge (z.B. Presseberichte und Postings) zurückgegriffen werden muss. Stets unter der Berücksichtigung, dass Unternehmen ihre Kommunikationskonzepte auf Kombinationen von Kommunikationsapplikationen stützen, reflektieren die folgenden, ausgewählten Praxisbeispiele (Stand: Juni 2009) die Annahme dialogorientierter Unternehmenskommunikation und demonstrieren den Trend zur Evaluierung von Virtuellen Welten (3D-Chat)<sup>736</sup>. Weitere Kommunikationskonzepte (z.B. Corporate Blogging) werden indes hierdurch nicht ausgeschlossen.

- Cisco Systems Inc. Island in SL<sup>737</sup>
- IBM@Play<sup>738</sup>

---

<sup>736</sup> Zum Trend öffentlicher Virtueller Welten vgl. FENN (2009).

<sup>737</sup> Vgl. <http://blogs.cisco.com/virtualworlds/>. Darüber hinaus bietet Cisco Systems Inc. eine eigene Virtuelle Welt (Virtuelle Messe und Virtuelles Training) zur unternehmensexternen Vernetzung der Cisco Partner, vgl. hierzu <http://cicolivevirtual.vplatform.com/registration-short-form.php>.

<sup>738</sup> Vgl. ALHADEFF (2006); FRIEDMAN (2006).



- IBM Virtual World Conference<sup>739</sup>
- Pentos Team-Space – Newsletter Weblog<sup>740</sup>
- SUN MPK20
- TÜV Nord in Second Life<sup>741</sup>.

Im Folgenden wird eine virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaft durch das Beispiel des 'Virtual Workplace' der Sun Microsystems, Inc. Kalifornien, USA, illustriert. Die Projektinformationen sind den entsprechenden Unternehmensseiten entnommen<sup>742</sup>.

Der virtuelle Arbeitsplatz „MPK20“ wird als das 'zwanzigste Gebäude' des Firmensitzes Menlo Park (MPK) Campus bezeichnet. Er ist – ganz im Sinne der Unternehmensvision „The Network is the Computer“<sup>743</sup> – Bestandteil eines Projektes zur Erforschung und Entwicklung von kollaborativen Tools zur Vernetzung von dezentralisierten Arbeitsplätzen und Unterstützung der verteilt arbeitenden Mitarbeiter (Collaborative Environments Project<sup>744</sup>) und wurde mithilfe des Open Source Toolkits 'Project Wonderland' realisiert<sup>745</sup>. **Abbildung 34** zeigt einen Ausschnitt aus MPK20.

---

<sup>739</sup> Vgl. Homepage der IBM Academy of Technology: <http://www-03.ibm.com/ibm/academy/index.html>; IBM (2008a); IBM (2008b), o.V. (2008).

<sup>740</sup> Vgl. KRASSER (o.J.).

<sup>741</sup> Vgl. BOERGER (2009).

<sup>742</sup> Vgl. SUN (o.J.a; b); YANKOLOVICH (2007).

<sup>743</sup> <http://www.sun.com/aboutsun/company/index.jsp>.

<sup>744</sup> Vgl. SUN (o.J.c).

<sup>745</sup> Siehe <https://lg3d-wonderland.dev.java.net/>.



Abbildung 34: Sun Microsystems Virtual Workplace 'MPK20'.<sup>746</sup>

Der *Initiator* von MPK20 ist Sun Microsystems, Inc. Als börsennotiertes und weltweit agierendes Unternehmen der IT-Branche entwickelt es Netzwerklösungen für Kunden unterschiedlichster Branchen. MPK20 ist eine *geplante* Initiative mit dem Ziel diese innovative Produktentwicklungen in Eigenanwendung zu testen und für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Die *Zielgruppe (Teilnehmer)* des MPK20 sind allgemein die Mitarbeiter von Sun Microsystems, Inc. Da über fünfzig Prozent der Sun Microsoft, Inc. Mitarbeiter dezentral arbeiten, stellt MPK20 eine Ergänzung der verteilten, physischen Arbeitsplätze um eine virtuelle Komponente dar. Über weitere informationstechnische Komponenten und Applikationen ist es möglich, diesen virtuellen Arbeitsplatz mit dem physischen zu verknüpfen (Porta-Person)<sup>747</sup>.

Die publizierten Informationen lassen keine Rückschlüsse auf die Charakteristika der unternehmensspezifischen *Mitgliedschaft* zu. Somit ist nicht ersichtlich, ob und für welche unternehmensinternen Personengruppen die Beteiligung an MPK20 obligatorisch ist. Die Mitarbeiter können sich gegenseitig anhand ihres Namens, des Avatars und möglicherweise auch anhand des Aktionsraumes *identifizieren*. Auch für MPK20 gilt die idealtypische Annahme, dass der *Bindungsgrad* der Mitglieder aufgrund des begrenzten Personenkreises und des vertrauten Tätigkeitsfeldes relativ hoch ist.

<sup>746</sup> Quelle: <https://lg3d.dev.java.net/wonderland/images/2007-12-Wonderland-Various/album/slides/2007-11-07-confrm4.html>.

<sup>747</sup> Vgl. SUN (o.J.a).

Obwohl MPK20 ein unternehmensinternes Netzwerk darstellt (Intranet) erfolgt der *informationstechnische Zugang* der räumlich verteilten Mitarbeiter hierzu über das Internet. Die maßgebende *Kommunikationsapplikation* des dreidimensionalen MPK20 ist ein Voice-Chat, basierend auf der Open Source Software 'jVoiceBridge'<sup>748</sup>. Diese Applikation ermöglicht ein HiFi-Stereo-Audio-Erlebnis, welches eine bürotypische Geräuschkulisse realitätsgetreu abbildet. Einzel- und Gruppengespräche können hierdurch sowohl visuell als auch auditiv nachempfunden werden. Sun Microsystems, Inc. sieht in der audio-visuellen Verknüpfung sowohl hinsichtlich der Kollaboration als auch Kommunikation Vorteile gegenüber alternativen, zweidimensionalen Realisierungen: „[...] the spacial layout of the 3D world coupled with the immersive audio provides strong cognitive cues that enhance collaboration. [...] The 3D space provides a natural way to organize multiple, simultaneous conversations. Likewise, the arrangement of the objects within the space provides conversational context.“<sup>749</sup>. Als ergänzende Applikationen können z.B. Simulationsobjekte, Dokumente und Whiteboards in die virtuelle Umgebung eingebunden und für bestimmte Berechtigungsgruppen zugänglich gemacht werden.

MPK20 existiert im funktionsübergreifenden, personalwirtschaftlich relevanten *Transaktionskontext*. Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen können informell und formell zu unterschiedlichen personalwirtschaftlich relevanten Themen kommunizieren. Es ist anzunehmen, dass MPK20 alle idealtypischen Beziehungskonstellationen abbilden kann und sich somit zwischen Mitarbeitern Transaktionsbeziehungen in Bezug auf ihre Aufgabe und ihre Sozialkontakte, zwischen Personalern Transaktionsbeziehungen in Bezug auf die Entwicklung von Personalstrategien und Sozialkontakten und schließlich auch zwischen Personalern und Mitarbeitern in Bezug auf die Personalführung im weitesten Sinne und z.B. Personalentwicklung und Arbeitsbeziehungen im Besonderen ergeben. Somit werden auch im Fallbeispiel die *Transaktionsgüter* Information und Soziales Gut ausgetauscht. Die unternehmensinterne Gemeinschaft kann hierdurch einen Beitrag zur Koordination und Motivation liefern.

---

<sup>748</sup> Siehe <https://jvoicebridge.dev.java.net/>.

<sup>749</sup> SUN (o.J.a).

## 5.6.2 TKT-Analyse VC<sub>HR</sub>-INTERN

### 5.6.2.1 Transaktionshierarchie

Nach der Darstellung der einzelnen Merkmale wird nun die transaktionskostentheoretische Analyse virtueller, unternehmensinterner Gemeinschaften vorgenommen.

**Abbildung 35** zeigt die Einordnung der relevanten Transaktionsbeziehungen in die Transaktionshierarchie.

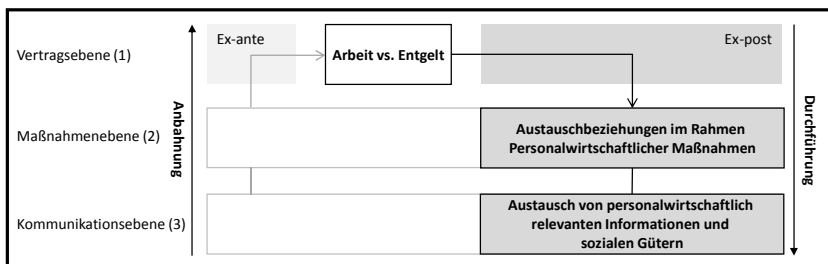


Abbildung 35: VC<sub>HR</sub>-INTERN in der Transaktionshierarchie.

Die direkten Transaktionen der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften – Informationsgut vs. Informationsgut, Informationsgut vs. Soziales Gut, Soziales Gut vs. Soziales Gut – sind auf der *Kommunikationsebene (3)*, der Ebene der immateriellen und kommunikationsorientierten Transaktionen verortet. Da es sich bei unternehmensinternen Transaktionen um solche handelt, die zwischen den vertraglich gebunden, innerbetrieblichen Transaktionspartnern vollzogen werden, sind diese Transaktionen den nachvertraglichen Austauschbeziehungen zuzuordnen. Mittels der unternehmensinternen Gemeinschaften können funktionsübergreifend unterschiedliche Kommunikationsbeziehungen – Einzel- und Gruppengespräche auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen (Abteilung, Unternehmen, Konzern) – realisiert werden. Die Kommunikationsbeziehungen dienen ihrerseits der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle der personalwirtschaftlichen Maßnahmen.

Auf der *Maßnahmenebene (2)* finden personalwirtschaftlich relevante Austauschbeziehungen statt, aus deren Anbahnung (ex-ante), Durchführung und Nachbereitung (ex-post) sich Kommunikationsbedürfnisse ableiten. Eine Zuordnung spezifischer Teilfunktionen ist allenfalls zu einzelnen Beziehungskonstellationen innerhalb der zusammenfassenden 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' möglich. Ihrerseits abgeleitet aus der arbeitsvertraglichen Grundlage (Vertragsebene (1)), sind der Maßnahmenebene insbesondere Leistungstransakti-

onen z.B. Vergütung, Ausstattung, Fortbildung zuzuordnen. Hingegen können immaterielle Transaktionen z.B. im Kontext der beziehungsorientierten Personalführung der Kommunikationsebene zugeordnet werden. Zweck der funktionsübergreifenden Anreizsystemen und somit auch der diesbezüglichen Kommunikation ist die Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung.

Die durch den Arbeitsvertrag begründete Transaktionsbeziehung – Arbeit vs. Entgelt – der Vertragsebene (1) bedingen die nachvertraglichen, personalwirtschaftlichen Maßnahmen. In Bezug auf die Vertragsebene bedingt der kommunikative Austausch auf der Kommunikationsebene somit mittelbar die Nivellierung von Informationsdefiziten und unterstützt hierdurch vornehmlich Kontroll- und Anpassungsprozesse.

### 5.6.2.2 Transaktionskosten

In Analogie zu den bisher betrachteten  $VC_{HR}$ -Typen, werden nun die für die unternehmensinternen Transaktionen einschlägigen Transaktionskosten der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle ebenenweise betrachtet. Aufgrund des unternehmensinternen Fokus unterscheiden sich die mit virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften einhergehenden Transaktionskosten in einigen Aspekten von den bereits betrachteten  $VC_{HR}$ -Typen.

Zur Anbahnung der Transaktionen auf der *Kommunikationsebene* fallen die üblichen Internet- bzw. Intranetzugangskosten und -nutzungskosten an. Diese müssen jedoch nicht persönlich von den einzelnen Transaktionspartnern getragen werden, sondern werden dem Unternehmen, welches idealtypisch Initiator und Betreiber ist, zugerechnet. Diese Kosten werden auf die IT-nutzenden Kostenstellen verteilt. Hierbei kann die Internet- bzw. Intranetnutzung als Grundausstattung aller Kostenstellen gleichmäßig verteilt oder bestimmten Bereichen mit einer höheren, in Verbindungszeit und -kapazität gemessenen Nutzungsanforderung mit einer stärkeren Gewichtung zugerechnet werden. Hinsichtlich der personalwirtschaftlich relevanten Teilfunktionen kann eine standardmäßige IT-Ausstattung angenommen werden, so dass die genannten Kosten sowie die Bereitstellung erforderlicher Hard- und Software i.d.R. bereits durch den bestehenden Betrieb berücksichtigt sind. Für dezentral arbeitende Mitarbeiter und Personaler müssen entsprechende Ausstattungs- und Verbindungskosten in den Absprachen der Telearbeitskonzepte berücksichtigt werden. Zusätzliche Kosten, die durch die Implementierung alternativer oder ergänzender Kommunikationsapplikationen entstehen, müssen im Einzelfall evaluiert werden. Die zur Teilnahme an anderen  $VC_{HR}$ -Typen zu berücksichtigenden Suchkosten entfallen im Hinblick auf die

Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften. Es ist davon auszugehen, dass die unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen den Transaktionspartnern bekannt sind, der Zugang zu den entsprechenden Kommunikationsapplikationen unproblematisch ist<sup>750</sup>, und letztlich der Umgang mit den entsprechenden Kommunikationsapplikationen gebräuchlich ist. Ist Letzteres nicht der Fall, dann erfordert die Teilnahme an der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft ein vorbereitendes Training, welches entsprechende Trainingskosten mit sich bringt<sup>751</sup>. Zu den Transaktionskosten der Durchführung zählen abgesehen von der aufzuwendenden Arbeitszeit lediglich die Kosten, die für die Internet- bzw. Intranetnutzung anfallen. Hinsichtlich der Durchführung gilt: Je zielgerichteter die Vorbereitungen vonstatten gehen, desto effizienter kann auch die Durchführung der Transaktion erfolgen. Der Zeitaufwand und die damit einhergehenden Transaktionskosten (variable Internet- bzw. Intranetnutzungskosten, anteilige Personalkosten) sind abhängig von der zu bewerkstellenden, personalwirtschaftlichen Aufgabe oder Maßnahme aus der sich die Teilnahme an der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft ableitet. Die Transaktionskosten der Kontrolle beinhalten grundsätzlich jene Kosten, die anfallen, um die Institution an bisher nicht berücksichtigte oder geänderte Merkmale der Transaktion anzupassen. Dies sind vor allem die Kosten, die entstehen, um die Identität und Vertrauenswürdigkeit der Transaktionspartner zu beurteilen und die Qualität der bereitgestellten Transaktionsgüter zu gewährleisten. Die Höhe der Kontroll- und Anpassungskosten ist abhängig von der gewählten Kommunikationsapplikation. Grundsätzlich sind jedoch Webforen, Weblog und Webchat alle relativ aufwandsarm an die thematischen Bedürfnisse der Transaktionspartner anzupassen. Zu beachten sind auch hier die möglicherweise gegenläufigen Wirkungen der Förderung einer liberalen und sich selbst kontrollierenden Kommunikationsstrategie mit der Gefahr einer steigenden Opportunismusneigung. Im Falle des immateriellen Leistungsaustausches auf der Kommunikationsebene sind somit als Kontrollinstanzen die Sozialkontrolle, die Moderation, Rollenkonzepte und additive Kontrollmechanismen von Bedeutung, um die Güte und Regelkonformität der Beiträge sowie die effiziente Teilnahme an der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft zu gewährleisten. Der Einsatz von Moderatoren, Rollenkonzepten und additiven Applika-

---

<sup>750</sup> Als unproblematischer Zugang wird hier z.B. die Anmeldung im unternehmensinternen Portal mit Single-Sign-On erachtet.

<sup>751</sup> Als Beispiel sei hier das zu erwartende Training für die Nutzung einer Virtuellen Welt zu nennen. Hierzu zählen insbesondere die Gestaltung eines Avatars und das Training der Orientierung und Bewegung im dreidimensionalen, virtuellen Raum.

tionen kann durch die Mitglieder der Gemeinschaft initiiert werden, wird jedoch i.d.R. erst nach Absprache mit dem Initiator bzw. dem unternehmensinternen Entscheidungsträger für die Ausgestaltung der Kommunikationsstrukturen erfolgen. Die Mitglieder der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft sind also im Rahmen der Leitlinien und der Kommunikationsstrategie des Unternehmens sowie der technischen Möglichkeiten der Kommunikationsapplikation in der Lage, Anpassungen selbst zu steuern oder zumindest zu beeinflussen.

Aufgrund der kumulierten Betrachtung der unternehmensinternen Gemeinschaften umfasst die *Maßnahmenebene* funktionsübergreifende Transaktionen. In Bezug auf die Maßnahmenebene stellt die Teilnahme an der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft somit für die Transaktionspartner eine Möglichkeit dar, Informationen und Kontakte in Anbahnung personalwirtschaftlicher Maßnahmen auszutauschen. Hierdurch können Informations- und Suchkosten gemindert werden. Weiterhin kann die Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften auch als Alternative zu herkömmlichen Kommunikationsstrukturen direkt der Durchführung von immateriellen und dialogorientierten Maßnahmen (z.B. Mitarbeitergespräche oder Schulungen) dienen. Eine exakte Abgrenzung der Kommunikations- und Maßnahmenebene ist hier nicht möglich. Sowohl der informative als auch motivationssorientierte Austausch zwischen den Transaktionspartnern kann die Transaktionskosten in der Phase der Kontrolle und Anpassung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen beeinflussen. Hierbei können Transaktionskosten-Vorteile durch gezielte Informationen sowie durch die Bestätigung existierender Maßnahmen und Verhaltensweisen erzielt werden. Die Kommunikation wirkt senkend auf die Transaktionskosten, da Veränderungsbedarf schneller identifiziert werden kann. Zu berücksichtigen sind jedoch auch jene Kosteneffekte, die durch komplexere Kommunikationsstrukturen und deren notwendige Beachtung entstehen. Gerade vor dem Hintergrund rollenübergreifender Kommunikationsstrukturen mit tendenziell flacheren Kommunikationshierarchien, muss neben der Schaffung von geschützten Kommunikationsräumen, die das Vertrauensverhältnis stärken, auch die Transparenz der Kommunikation sichergestellt werden, um Veränderungsbedürfnisse hinsichtlich der Kommunikation selbst, aber auch hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Maßnahmen rechtzeitig erkennen zu können.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen sichern das Beschäftigungsverhältnis (*Vertragsebene*) ab. Wenn die Kommunikation der Transaktionspartner – Mitarbeiter und Personaler – auf der Kommunikationsebene transaktionskosteneffizient abgebildet werden kann und sich dieses ebenfalls transaktionskostensenkend auf die Transaktionskosten der Anbahnung, Durchführung und

Kontrolle der Maßnahmen auswirkt, dann lassen sich daraus letztendlich auch für die Durchführung und Kontrolle des Beschäftigungsverhältnisses positive Transaktionskosten-Effekte ableiten.

### 5.6.2.3 Strukturvergleich

Im Folgenden wird nun analysiert, ob mittels der grundsätzlich als Institution definierten virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften der Austausch der Transaktionsgüter Information und Soziales Gut (z.B. Kontakt und Anerkennung) zwischen den unternehmensinternen Transaktionspartnern kosteneffizienter abgewickelt werden kann, als mittels alternativer Strukturen und ob sich dies schließlich transaktionskostensenkend auf die gesamte personalwirtschaftlich relevante Transaktionshierarchie auswirkt.

Die Institution 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' entsteht im Rahmen der gegebenen unternehmensinternen Kommunikationsleitlinien durch einen impliziten Vertrag, in dem sich die Transaktionspartner – Mitarbeiter und Personaler – dazu bereit erklären, personalwirtschaftlich relevante Güter auszutauschen. Das Unternehmen stellt die informationstechnische Infrastruktur zur Realisierung der Gemeinschaft bereit. Relevante Kontroll- und Sanktionsmechanismen beruhen sowohl auf den der VC übergeordneten, unternehmensinternen Kommunikationsleitlinien als auch auf VC-inherenten Regelstrukturen.

Zur Realisierung des Austausches von unternehmensinternen, personalwirtschaftlich relevanten Gütern stehen den Transaktionspartnern alternativ zur Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften weitere Strukturen zur Verfügung. Aufgrund des hier gewählten kumulativen Ansatzes erfassen die folgenden Institutionen die grundlegenden Strukturen interner Kommunikation. Dies sind:

- Telefonate
  - Informelle Telefonate,
  - Formelle Telefonate
- Persönliche Einzelgespräche
  - Informelles Gespräch (z.B. Kaffeepause),
  - Formelles Gespräch (z.B. Beurteilungsgespräch),
- Persönliche Gruppengespräche z.B.
  - informelle Treffen,
  - Arbeitskreise,
  - Konferenzen,
  - Schulungen.



Die genannten Kommunikationsstrukturen stellen direkte, allgemeine und spezifische Alternativen zur Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften dar. Sie bieten Mitarbeitern und Personalern die Möglichkeit des dialogorientierten Austausches von Informationen, Kontakten und Anerkennung. Die Gesamtkosten der Transaktionen auf der Kommunikationsebene werden nun vergleichend erörtert. Der kumulierte Betrachtungsansatz, der ein breites Spektrum an unternehmensinternen Beziehungskonstellationen respektive Transaktionen umfasst, muss hierbei in der Analyse berücksichtigt werden. Grundsätzlich zu unterscheiden ist zwischen informeller und formeller Kommunikation. Informelle Kommunikation zwischen den unternehmensinternen Transaktionspartnern hat eine indirekte personalwirtschaftliche Relevanz. Informelle Kommunikation soll, da sie nicht direkt zur Bewältigung der Aufgaben beiträgt, begrenzt werden. Dies begründet auch die Skepsis der IT-Nutzung, die den Kommunikationsspielraum erhöht und Kontrollen erschwert. Die Problematik ist jedoch auch im persönlichen Kontext einschlägig<sup>752</sup>. Allerdings beeinflusst die informelle Kommunikation die Arbeitsatmosphäre und fällt somit in den beziehungsorientierten Kontext der Personalführung. Weiterhin ist eine Grundannahme dieser Arbeit, dass gerade die informellen und gemeinschaftsorientierten Tendenzen der (unternehmensinternen) Kommunikation einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Senkung der Opportunismusneigung der Transaktionspartner leisten können. Dies wiederum wirkt sich auf die Transaktionskosten der direkten, personalwirtschaftlichen Transaktionen aus. Die formelle Kommunikation ist direkt den personalwirtschaftlichen Teilfunktionen zuzurechnen, weil sie die Durchführung von personalwirtschaftlichen Maßnahmen ermöglicht. Während die informelle Kommunikation auf der Basis der bereitstehenden Kommunikationsapplikationen spontan erfolgt, sind i.d.R. zur Durchführung der formellen Kommunikation und der damit einhergehenden Maßnahmen mäßig aufwendige bis umfangreiche Vorbereitungen durchzuführen, die mit entsprechenden Transaktionskosten einhergehen.

Die *Kosten der Anbahnung* umfassen grundsätzlich die die Transaktion vorbereitenden Suchkosten, Medienzugangskosten sowie Entwicklungs- und Trainingskosten. Nicht jede dieser Kostenarten ist jedoch für sämtliche Transaktionen und Strukturalternativen einschlägig. Im unternehmensinternen Transaktionskontext ist davon auszugehen, dass unabhängig von der Wahl der Institution keine bzw. zu vernachlässigende Suchkosten anfallen, da die

---

<sup>752</sup> Hier sei z.B. die Diskussion um die zeitwirtschaftliche Erfassung von Kaffee- und Raucherpausen genannt.

existenten Kommunikationsstrukturen bekannt sind und die Transaktionspartner sich gegenseitig kennen bzw. auf etablierte und ohne erheblichen Aufwand nutzbare traditionelle oder elektronische Suchfunktionalitäten (z.B. unternehmensinternes Personenverzeichnis) zugreifen können. Medienzugängskosten fallen sowohl für die virtuelle Gemeinschaft als auch für Telefonate an. Zur Teilnahme an der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaft können je nach Ausstattungsgrad des Unternehmens im Vorfeld relativ umfangreiche Entwicklungs- und Trainingskosten, insbesondere im Falle der Nutzung einer Virtuellen Welt, entstehen. Zu beachten ist, dass diese Kosten sich im Laufe der regelmäßigen und gewohnheitsmäßigen Nutzung amortisieren. Im Vergleich hierzu sind die Kosten der Anbahnung für Telefonate verschwindend gering und auch für persönliche Einzelgespräche bedarf es i.d.R. keine vorbereitenden, strukturellen Maßnahmen, wenn davon auszugehen ist, dass es sich um etablierte Kommunikationsstrukturen handelt<sup>753</sup>. Im Gegensatz hierzu erfordern persönliche Gruppengespräche i.d.R. einen relativ hohen Organisationsaufwand respektive Transaktionskosten. Der Aufwand zur Koordination realer Gruppenzusammenkünfte ist in Abhängigkeit von Dauer und Zielsetzung des Treffens relativ hoch. Hierzu zählt z.B. der Aufwand zur Vereinbarung von Terminen, Raumbuchungen und Verpflegung.

Die *Kosten der Durchführung* beinhalten für Telefonate sowie die Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften wiederum Mediennutzungskosten. Weiterhin sind für die Nutzung der Medien (Internet/Intranet, Telefon) neben den variablen Nutzungskosten anteilige Kosten für die Bereitstellung von Hard- und Software zu berücksichtigen. Unter der Prämisse dezentraler Tätigkeiten (Telearbeit), fallen sowohl für persönliche Einzel- als auch für Gruppengespräche Fahrt- und Reisekosten an. Da diese keine Entsprechung im Falle virtueller Kommunikation finden und die Mediennutzungskosten ihrerseits als vergleichsweise gering angenommen werden können, schlagen Fahrt- und Reisekosten relativ hoch zu Buche und können in Analogie zu den bereits diskutierten VC<sub>HR</sub>-Typen als ein zentraler Transaktionskostenfaktor im Strukturvergleich von VC<sub>HR</sub> und ihren Strukturalternativen identifiziert werden. Im Einzelfall sind die Nutzen- und Kosteneffekte, die entstehen, wenn virtuelle Gemeinschaften lediglich lokal als Struktur-

---

<sup>753</sup> Als Beispiel sei hier das üblicherweise periodisch durchgeführte Beurteilungsgespräch genannt. Die Transaktionspartner kennen sich und müssen im Vorfeld nur geringe Absprachen hinsichtlich Ort und Zeit treffen. Such- und Informationskosten, die der Vorbereitung eines solchen Gespräches in fachlicher Hinsicht entsprechen (z.B. Einholung von Erkundigungen und Zusammenstellung eines Ergebnisberichtes als Gesprächsgrundlage) sind den Kosten der Maßnahmenebene zuzuordnen.

alternative zu bestehenden Kommunikationsstrukturen eingesetzt werden, zu evaluieren. In diesem Fall sind keine Fahrt- und Reisekosten anzusetzen, da die Transaktionspartner an demselben Unternehmensstandort arbeiten. Hierbei müssen Faktoren wie z.B. die Standortgröße, die Anforderungen an die Schnelligkeit der Kommunikation und Optionen zur Einbindung von dezentral arbeitenden Transaktionspartnern berücksichtigt werden. In Bezug auf persönliche Gruppengespräche sind zudem indirekte Produktionskosten, z.B. in Form von Raummiete und Catering, zu berücksichtigen. Diese müssen im Hinblick auf die Gesamtkosten der Transaktion beachtet werden. Indirekt sind sie deshalb, da sie nicht zwingend der einzelnen Transaktion bzw. dem einzelnen Transaktionspartner zugerechnet werden können.

Die *Kosten der Kontrolle* beinhalten jene Transaktionskosten, die durch die Prüfung der Verlässlichkeit der Transaktionspartner respektive der Qualität der Transaktionsgüter, durch die Evaluation der Transaktion und somit auch durch notwendige Anpassungen der jeweiligen Strukturalternative an die (veränderten) Erfordernisse der Transaktion entstehen. Für alle Strukturalternativen gilt, dass im unternehmensinternen Kontext die Überprüfung der Identität der Transaktionspartner von geringerer Bedeutung ist, als im Kontext unternehmensexterner Transaktionen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Zugehörigkeit zum Unternehmen und der damit einhergehende Zugang zu unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen unternehmensexterne Transaktionspartner ausschließt und sich die Transaktionspartner persönlich kennen oder zumindest organisatorisch einordnen können. Die Zugehörigkeit zu demselben Unternehmen gewährt hingegen nicht zwingend vertrauensvolle Transaktionen. Auch im unternehmensinternen Kontext gilt, dass die Verhaltensweisen der Transaktionspartner erst mit wiederholter Transaktion evaluiert werden können. Virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften gewähren, ebenso wie Telefonate und persönliche Gespräche, eine Flexibilität zur thematischen Anpassung. Strukturelle und organisatorische Anpassungen z.B. hinsichtlich Ort und Termin der Gespräche können – stets unter der Prämisse dezentral arbeitender Transaktionspartner – insbesondere im Vergleich zu persönlichen Gruppengesprächen durch die virtuelle Gemeinschaft vergleichsweise schneller umgesetzt werden. Bei entsprechender Ausgestaltung können Anpassungen hierin zudem medienbruchfrei vereinbart und umgesetzt werden. Insbesondere persönliche Gespräche erfordern in der Nachbereitungsphase ergänzende Kommunikationsstrukturen zur Ergebniskontrolle und Verhandlung von Anpassungen.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften in Form einer komplexen Ausgestaltung (z.B. Virtuellen Welt) mit sowohl hinreichenden Kommunikationsapplikationen als

auch gemeinschafts-ergänzenden und aufgabenbezogenen Applikationen, hinsichtlich zeitlicher, räumlicher, und thematischer Flexibilität transaktionskosteneffizienter als komplexe und organisatorisch aufwendige persönliche Gruppengespräche sind. Da komplexe, virtuelle Gemeinschaften in der Lage sind, die für unternehmensinterne Gruppenprozesse notwendigen Aspekte hinsichtlich des Zusammengehörigkeitsgefühls<sup>754</sup> zu ermöglichen, stellen sie in dezentralen Arbeitsszenarien eine Ergänzung, für bestimmte Transaktionen möglicherweise auch eine Alternative, der üblicherweise notwendigen telefonischen und persönlichen Kommunikationsstrukturen dar.

**Abbildung 36** fasst die mit der Teilnahme an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften einhergehenden Transaktionskosten zusammen.

Transaktionsebene		TK der VC <sub>HR</sub> -INTERN Teilnahme durch E/HR	TK-Vergleich	Strukturalternativen	
1	Beschäftigungsverhältnis	Kosten der Durchführung und Kontrolle			
2	Unternehmensinterne personalwirtschaftliche Austauschbeziehungen	Informationskosten , z.B. zur Vorbereitung eines Beurteilungsgespräches Suchkosten, z.B. zum Auffinden von Projektpartnern Kontrollkosten			
3	Informationsaustausch Kontaktaustausch Austausch von Anerkennung	TK: Internet-/ Intranetnutzungskosten Internet-/ Intranetzugangskosten Entwicklungskosten Trainingskosten Anpassungskosten PK: indirekt Hard- und Software	Höher als	TK: Telefonkosten PK: indirekt für Hardware und Software (Telefonie)	Telefonat
			Vergleichbar mit	TK: Vorbereitungskosten Fahrtkosten Anpassungskosten	Persönliches Einzelgespräch
			Niedriger als	TK: Vorbereitungskosten Fahrt- und Reisekosten, Anpassungskosten PK: indirekt Raummiete etc.	Persönliches Gruppengespräch

Abbildung 36: Transaktionskosten-Analyse der VC<sub>HR</sub>-INTERN.

### 5.6.2.4 Charakteristika und Funktion

Abschließend wird nun die Bedeutung der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften im Kontext der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlich relevanter Institutionen herausgestellt.

<sup>754</sup> Das Zusammengehörigkeitsgefühl kann z.B. durch den räumlichen Konversationskontext, visuelle und auditive (Wieder-) Erkennung von Transaktionspartnern und die Realisierung informeller und spontaner Gespräche unterstützt werden.

Um zweckmäßig zu sein und somit auch zur Transaktionskosten-Vermeidung beitragen zu können, müssen virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften den Anforderungen der nachvertraglichen, personalwirtschaftlichen Transaktionen entsprechen. Diese sind gekennzeichnet durch Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität. Während davon auszugehen ist, dass personalwirtschaftliche Transaktionen periodisch wiederkehrende Tätigkeiten sind, die somit die Möglichkeit zur Sammlung von verhaltensrelevanten Erfahrungen sowie zur Anpassung an geänderte Transaktionsbedürfnisse bieten, ist den Merkmalen Unsicherheit und Spezifität besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Obwohl unternehmensinterne Transaktionspartner sowohl formell-arbeitsvertraglich als auch informell-sozial einem gemeinsamen Unternehmensziel verpflichtet sind, und daher zu erwarten wäre, dass alle Transaktionspartner ihr Verhalten vorhersehbar auf dieses Unternehmensziel ausrichten, ist indes auch im unternehmensinternen Kontext mit *Verhaltensunsicherheit* zu rechnen. Unternehmensinterne Anreizsysteme zur Leistungserbringung (z.B. Vergütung, Karriereplanung) sollen die Motivation der Transaktionspartner fördern, sie können jedoch auch opportunistisches Verhalten provozieren und somit die Zusammenarbeit untergraben. Verschärft wird die Verhaltensunsicherheit durch Aspekte der thematischen *Spezifität*. Zur reibungslosen Bewältigung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen, ist der Austausch von fach- und aufgabenbezogenen Informationen erforderlich. Die Transaktionspartner sind somit auch in informativer Hinsicht i.d.R. voneinander abhängig. Die Wahl alternativer Beschaffungswege für spezifische Informationen ist im unternehmensinternen Kontext stark eingeschränkt.

Zentrale Elemente zur Nivellierung dieser potentiell kontraproduktiven Tendenzen können die Kommunikationskultur und das Gemeinschaftsgefühl sein, wobei sich diese gegenseitig beeinflussen. Unter der Prämisse dezentraler Arbeitsszenarien, die eine umfassende, auch IT-gestützte Kommunikation erfordern, können virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften eine transaktionskosteneffiziente Ergänzung oder Alternative zu der telefonischen, kontextarmen oder der persönlichen, organisations- und fahrtkostenintensiven Kommunikation darstellen. Dies ist deshalb der Fall, da die Kommunikationsstruktur der virtuellen Gemeinschaft den Charakteristika der personalwirtschaftlichen Transaktionen entspricht, denn sie bietet Anreize, Anpassungsfähigkeit und Kontrollmechanismen zur Reduktion von Informationsdefiziten und Verhaltensunsicherheit. *Anreize* zum Austausch von informativen, koordinierenden und motivierenden Transaktionsgütern können durch den Kommunikationskontext (Darstellung visueller und räumlicher Aspekte), transparente und tendenziell hierarchieflache Kommunikation sowie durch

ergänzende reputationsorientierte Mechanismen (z.B. VC-Rollenkonzept) gestaltet werden. Die Institution 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' gewährt eine hohe strukturelle und thematische *Anpassungsfähigkeit* an einzelspezifische Anforderungen der personalwirtschaftlichen Transaktionen. Obwohl datenschutz- und mitspracherechtliche Aspekte des Medieneinsatzes und insbesondere hinsichtlich der leistungsbezogenen Kontrolle eingehend zu berücksichtigen sind, bietet die kommunikative Transparenz wichtige Elemente der (Sozial-) Kontrolle und Anpassung. Nur durch transparente Kommunikation kann die in fachlicher und sozialer Hinsicht notwendige Kontrolle in Form konstruktiver Rückmeldungen im Rahmen der vereinbarten Kommunikationsleitlinien erfolgen.

Die Existenz der Institution 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' stellt somit für die Transaktionspartner dreierlei Funktionen bereit: Koordinations-, Kohäsions- und Herrschaftsfunktion. Als *Koordinationsfunktion* erleichtert sie durch den ermöglichten Austausch von Informationen und Kontakten die effiziente Zusammenarbeit in fachlicher Hinsicht. Der Austausch von persönlichen Informationen, Sozialkontakten und Anerkennung stärkt das Gemeinschaftsgefühl der Transaktionspartner und beeinflusst die Motivation (*Kohäsionsfunktion*). Ebenfalls der Motivation zuzurechnen ist die *Herrschaftsfunktion*. Anders als bei virtuellen, unternehmensexternen Gemeinschaften, deren Nutzung durch die Transaktionspartner weitestgehend freiwillig erfolgt, können virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften als ein zielgerichtet eingesetztes Instrument zur Steuerung des Verhaltens genutzt werden. Die Wahl und Gestaltung der Institution dient somit als Instrument der Personalführung zur Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern.

Die Existenz virtueller, unternehmensinterner Gemeinschaften ist somit grundsätzlich dazu in der Lage, den Spezifitäts- und Unsicherheitsaspekten im Kontext der personalwirtschaftlichen Transaktionen zwischen unternehmensinternen Transaktionspartnern zu begegnen. Die in Form einer Virtuellen Welt gestalteten Virtual Workplaces sind eine Weiterentwicklung bestehender Intranetkonzepte und angesichts der bereits existierenden Gestaltungsmöglichkeiten (öffentliche Virtuelle Welten, Open Source Entwicklungstools) und praktischen Umsetzungen ein nicht unrealistischer Zukunftstrend. Informationstechnische Entwicklungen, die etwa eine zunehmend einfache Handhabung, realitätsnahe Abbildung realer Gebäude und Personen, standardmäßige Schnittstellen (z.B. zur Nutzung eines Avatars in unterschiedlichen Welten) und die Integration ergänzender Applikationen zulassen, gepaart mit gewohnheitsmäßiger Nutzung dieser Systeme und dementsprechend herausragender Kompetenzentwicklungen, stützen diesen Trend. Virtuelle, unternehmensinterne Gemeinschaften müssen derzeit noch

als eine ergänzende Institution zu bestehenden Strukturalternativen gewertet werden, zukünftige Verdrängungstendenzen müssen gesondert untersucht werden. Unternehmen sind angehalten, diesen Trend zu beachten und die Transaktionskosten-Effekte im Kontext der unternehmensspezifischen Anforderungen zu evaluieren.

Die Institution 'VC<sub>HR</sub>-INTERN' entspricht somit den Transaktionscharakteristika, beinhaltet eine Koordination-, Kohäsions- und Herrschaftsfunktion und ermöglicht den im Vergleich zu den (komplexen) Strukturalternativen transaktionskostenschonenden, ortsunabhängigen, unternehmensinternen Austausch von personalwirtschaftlich relevanten Informationsgütern und Sozialen Gütern.

#### **5.6.2.5 Hypothese**

Aus der transaktionstheoretischen Analyse der virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften ergibt sich abschließend die folgende Hypothese:

- H9: Wenn unternehmensinterne Transaktionspartner an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und dem Austausch von Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im personalwirtschaftlichen Kontext.





## 6 Schlussbetrachtung

Dieses abschließende Kapitel ist dem Resümee der Arbeit gewidmet. Hierzu werden in der Zusammenfassung (Kapitel 6.1) die wichtigsten Ergebnisse herausgestellt. Darüber hinaus soll in einer kritischen Würdigung (Kapitel 6.2) die Zweckmäßigkeit des hier gewählten Untersuchungsansatzes beurteilt werden. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick für zukünftige Forschung und Praxis (Kapitel 6.3).

### 6.1 Zusammenfassung

Virtual Communities (VC) sind ein Phänomen im Zusammenhang mit der zunehmenden Nutzung von IT. Da auch die informations- und kommunikationstechnische Vernetzung von personalwirtschaftlich relevanten Akteuren mittlerweile ein zentraler Bestandteil sowohl in der personalwirtschaftlichen Praxis als auch in der personalwirtschaftlichen Forschung (e-HRM) ist, gilt es, das Phänomen auch in diesem Kontext zu diskutieren. Grundlegend sollten in dieser Diskussion die Art, die Entstehung und die Auswirkungen der personalwirtschaftlich relevanten VC ( $VC_{HR}$ ) betrachtet werden. Zu Beginn dieser Arbeit wurden daher die folgenden drei forschungsleitenden Fragen aufgestellt:

- Welche  $VC_{HR}$ -Typen gibt es?
- Wie lässt sich die Entstehung von  $VC_{HR}$  erklären?
- Welche Auswirkungen hat die  $VC_{HR}$ -Existenz auf herkömmliche personalwirtschaftliche Strukturen?

Um die Frage nach der Art der  $VC_{HR}$  bzw. den existenten  $VC_{HR}$ -Typen beantworten zu können, ist es notwendig, den allgemeinen VC-Begriff näher zu erörtern. Hierin zeigt sich, dass es unterschiedliche Anwendungs- und Forschungsperspektiven (informationstechnisch/gestalterisch, soziologisch, ökonomisch) gibt, die zu einem wesentlichen Grundverständnis des Begriffes aber gleichzeitig auch zu sehr unterschiedlichen Typen-Bezeichnungen führen. Als ein konzeptioneller Ansatz zur Beschreibung von VC-Typen im Allgemeinen und  $VC_{HR}$ -Typen im Besonderen bietet sich daher die Anwendung eines morphologischen Kastens an. Diese Darstellungsweise ermöglicht eine mehrdimensionale Beschreibung von idealtypischen  $VC_{HR}$ . Wenn sodann bei der Bezeichnung ein besonderes Merkmal fokussiert wird, welches als besonders aussagekräftig erachtet wird, so finden dennoch auch andere

Merkmale Berücksichtigung. Durch die mehrdimensionale Betrachtungsweise erschließt sich darüber hinaus eine Grundlage für die zukünftige, weitere Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes.

In Auslegung der Definition im Rahmen dieser Arbeit, dass VC<sub>HR</sub> Gruppen von personalwirtschaftlich relevanten Transaktionspartnern sind, die sich vornehmlich mittels Internet-basierter Kommunikationsapplikationen in einem personalwirtschaftlich relevanten Diskurs befinden, werden in dem entwickelten VC<sub>HR</sub>-relevanten morphologischen Kasten die drei Merkmalsdimensionen Transaktionspartner, Transaktionsmedium und (personalwirtschaftlich relevante) Transaktion sowie hierzu jeweils einzelne Merkmale und deren mögliche Ausprägungen erfasst. Als Bezeichnung der idealtypischen VC<sub>HR</sub> bietet sich in Analogie zu bereits gebräuchlichen Akronymen (z.B. B2C) die Beziehung der Transaktionspartner (Mitglieder) an. Diese Beziehung ist ein vordergründiges – wenngleich nicht alleiniges und somit durchaus exemplarisches – Unterscheidungsmerkmal der VC<sub>HR</sub>-Typen und gibt zudem einen offensichtlichen Hinweis auf die relevanten personalwirtschaftlichen Transaktionen. Hierdurch lassen sich die folgenden fünf VC<sub>HR</sub>-Typen darstellen:

- unternehmensexterne Bewerber-Gemeinschaften (A2A<sub>ex</sub>)
- unternehmensexterne Personaler-Bewerber-Gemeinschaften (HR2A<sub>ex</sub>)
- unternehmensexterne Personaler-Gemeinschaften (HR2HR<sub>ex</sub>)
- unternehmensexterne Mitarbeiter-Gemeinschaften (E2E<sub>ex</sub>)
- Subsumtion unternehmensinterner Gemeinschaften (VC<sub>HR</sub>-INTERN: HR2E<sub>in</sub>, HR2HR<sub>in</sub>, E2E<sub>in</sub>).

Diese fünf VC<sub>HR</sub>-Typen bilden idealtypische, unternehmensexterne und unternehmensinterne virtuelle Gemeinschaften personalwirtschaftlich relevanter Transaktionspartner ab. Sie unterscheiden sich insbesondere durch die Initiierung, die Mitgliedschaft, die Mitgliederbindung und die Transaktion. Während auch das System (Internet vs. Intranet) ein eindeutiges Unterscheidungskriterium darstellt, so zeigt die Wahl des Kommunikationsmediums eine höhere Varianz. Nichtsdestotrotz lassen sich auch hier VC<sub>HR</sub>-Typen-bezogene Tendenzen der Webforum, Weblog und/oder Webchat-Nutzung feststellen, deren zukünftige Entwicklung zu beobachten bleibt.

Eine umfassende Literaturrecherche hat gezeigt, dass VC bereits in den personalwirtschaftlichen Teilfunktionen e-Recruitment, e-Development und e-Leadership sowie im Kontext der Arbeitsbeziehungen diskutiert werden. Diese vier Teilfunktionen stellen zentrale Anwendungs- und Forschungsfelder der VC<sub>HR</sub> dar. Der Transaktionskontext der VC<sub>HR</sub> hingegen lässt sich

nicht auf diese vier Funktionsbereiche eingrenzen, da weitere Teilfunktionen (z.B. Personalvergütung, Personalfreisetzung) Gegenstand der in der  $VC_{HR}$  geführten Diskussion sein können.

Als Erklärungsansatz zur *Entstehung von  $VC_{HR}$*  wurde in dieser Arbeit die Transaktionskostentheorie gewählt. Gemäß der Transaktionskostentheorie entstehen  $VC_{HR}$  dann, wenn sie die transaktionskostengünstige Alternative im Vergleich zu gegebenen Strukturen darstellen. Um die Transaktionskostentheorie anwenden zu können, sollten  $VC_{HR}$  als Institutionen interpretiert werden können. Dies vorausgesetzt, so die Annahme dieser Arbeit, gehen die Transaktionspartner mittels ihrer Beteiligung an der  $VC_{HR}$  eine Art 'psychologischen Vertrag' oder 'Sozialvertrag' ein, der moralische bzw. gemeinschaftsorientierte Verhaltensweisen bedingt. Durch das gemeinschaftsorientierte Verhalten können Unsicherheiten (Opportunismus und Informationsasymmetrien) der Transaktion reduziert werden. Regelwidriges Verhalten kann insbesondere durch Reputationsverlust oder Ausschluss aus der virtuellen Gemeinschaft sanktioniert werden.  $VC_{HR}$  stellen somit Institutionen (Regelsysteme) dar, die durch inhärente, gemeinschaftsbezogene, sanktionierbare Regeln personalwirtschaftlich relevante Austauschbeziehungen absichern.  $VC_{HR}$  werden hierbei auf der Kommunikationsebene einer (erweiterten) personalwirtschaftlich relevanten Transaktionshierarchie verortet, der die Ebene personalwirtschaftlicher Maßnahmen sowie die Ebene der Austauschbeziehung Arbeit vs. Entgelt übergeordnet sind. Vice versa leitet sich die Existenz der Kommunikationsebene aus den übergeordneten Ebenen ab. Der durchgeführte Strukturvergleich findet auf dieser Kommunikationsebene zwischen der spezifischen  $VC_{HR}$  und alternativen personalwirtschaftlich relevanten Institutionen der Kommunikation statt. Hierzu wurde der  $VC_{HR}$ -Nutzung die Nicht- $VC_{HR}$ -Nutzung in Form persönlicher Gespräche, Telefonate und weiterer, spezifischer Kommunikationsstrukturen (z.B. Arbeitskreis, Seminar, Messe) gegenüber gestellt.

Als Ergebnis des Strukturvergleiches wurden die folgenden neun, in Folge dieser Arbeit empirisch zu überprüfenden, Transaktionskostenhypothesen aufgestellt:

- H1: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von bewerbungsrelevanten Informationen einhergehenden Transaktionskosten.
- H2: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die Transaktionskosten im Kontext der Personalvorauswahl (aussagekräftige Bewerbungen).

- H3: Wenn Bewerber an virtuellen Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann erhöht dies für Unternehmen die Transaktionskosten im Kontext der Personalvorauswahl (Anpassung von Auswahlverfahren), der Verhandlung und Realisierung von Arbeitsbedingungen (z.B. Vergütung) sowie der Bewerbermarktbeobachtung.
- H4: Wenn Bewerber an virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und Kontaktdaten verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Arbeitsplatzsuche.
- H5: Wenn Unternehmensvertreter an virtuellen Personaler-Bewerber-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die mit der Beschaffung von Informationen und Kontaktdaten verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalbeschaffung, insbesondere des Personalmarketings und der Personal(vor)auswahl.
- H6: Wenn Unternehmensvertreter an virtuellen Personaler-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für Unternehmen die mit dem Austausch von Informationsgütern und Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und Personalstrategieentwicklung.
- H7: Wenn Mitarbeiter an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und dem Austausch von Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und der Arbeitsbeziehungen.
- H8: Wenn Mitarbeiter an virtuellen, unternehmensexternen Mitarbeiter-Gemeinschaften teilnehmen, dann erhöht dies für Unternehmen die Transaktionskosten im Kontext der Personalführung und der Arbeitsbeziehungen.
- H9: Wenn unternehmensinterne Transaktionspartner an virtuellen, unternehmensinternen Gemeinschaften teilnehmen, dann senkt dies für sie die mit der Beschaffung von Informationen und dem Austausch von Sozialen Gütern verbundenen Transaktionskosten im personalwirtschaftlichen Kontext.

Bezüglich einzelner Transaktionskostenkategorien sind Besonderheiten der *VC<sub>HR</sub>*-Analyse zu beachten. Da insbesondere die Fahrt- und Reisekosten im Strukturvergleich in exponierter Form über die Vorteilhaftigkeit entscheiden, sind in einer möglichen auf dieser Arbeit aufbauenden Einzelfallanalyse folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- der Ausschluss elektronischer Vermittlung und
- die räumliche Distanz zum Transaktionspartner.

Erfordert z.B. die Sensibilität des Themas die persönliche Anwesenheit der Transaktionspartner, so muss die Nutzung von  $VC_{HR}$  per se ausgeschlossen werden. Hieraus folgt einerseits, dass eine Analyse der Bestimmungsfaktoren der  $VC_{HR}$ -Existenz ebenfalls nicht erfolgen kann. Andererseits, aus der transaktionskostentheoretischen Perspektive betrachtet, müssen aus den gegebenen Gründen der persönlichen Anwesenheit hohe Kosten zur Durchführung der Transaktion in Kauf genommen werden, da nicht auf alternative virtuelle Kommunikationsstrukturen zurückgegriffen werden kann. Diese Argumentation geht einher mit dem Ausmaß der räumlichen Distanz zum Transaktionspartner, die ebenfalls die Vorteilhaftigkeit der jeweiligen Institution bestimmt. Je geringer die Distanz, desto geringer erscheinen die Transaktionskostenunterschiede. Je größer die Distanz, desto eher besteht die Möglichkeit, dass die Höhe der Fahrt- und Reisekosten prohibitiv für die Wahl des persönlichen Austausches ist.

Ebenfalls im Einzelfall zu beachten sind die Erfordernisse der Vorbereitung (Transaktionskosten der Anbahnung) und der Nachbereitung (Transaktionskosten der Anpassung) der Transaktion. Sind die jeweiligen Transaktionspartner bereits in ein für ihre Bedürfnisse relevantes Netzwerk eingebunden, bieten sich alle Strukturalternativen an. Ist dies nicht der Fall, dann sind die Transaktionskosten-Vorteile der  $VC_{HR}$  herausragend, denn sie können in besonderer Weise

- dem Erfordernis der Suche nach Transaktionspartner und Institution und
- dem Erfordernis von Zusatzfunktionen

entsprechen. In beiden Fällen können  $VC_{HR}$  zum Ausbau des Image-Effektes des Initiators (Unternehmen oder Intermediär) beitragen, da das Angebot virtuelle Austauschbeziehungen zu realisieren zu dessen Attraktivität beitragen kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass  $VC_{HR}$  im Vergleich zu persönlichen Gesprächen und Telefonaten – allerdings unter der Bedingung, dass die Such- und Fahrtkosten, die mit diesen Strukturalternativen einhergehen können, relativ gering sind – gegebenenfalls Transaktionskosten-Nachteile oder keine Transaktionskosten-Vorteile haben. Im Vergleich zu sonstigen Zusammenkünften, haben  $VC_{HR}$  Transaktionskosten-Vorteile zu verzeichnen. In der jeweiligen Transaktionskostenhypothese wurde das Konglomerat der alternativen Kommunikationsstrukturen erfasst. Aufgrund der qualitativen

Analyse überwiegen in der Zusammenfassung die Transaktionskosten-Vorteile der  $VC_{HR}$ .

Das Ergebnis der transaktionskostentheoretischen Diskussion ist somit im Wesentlichen folgendes:  $VC_{HR}$  entstehen, da sie Institutionen darstellen, die für die Mitglieder (Bewerber, Mitarbeiter, Personaler) mit relativ geringeren Transaktionskosten einhergehen als alternative Kommunikationsstrukturen. Letztlich kann somit die  $VC_{HR}$ -Existenz transaktionskostentheoretisch erklärt werden. Aus der Unternehmensperspektive, wie sie in dieser Arbeit eingenommen werden sollte, stellt sich jedoch trotz dieser allgemeinen Annahme mitunter ein differenzierteres Bild dar. Einerseits kann auch für Unternehmen in Form ihrer Mitarbeiter mit Personalverantwortung (Personaler) die  $VC_{HR}$ -Existenz mit Transaktionskosten-Vorteilen einhergehen, indem es transaktionskostengünstiger möglich ist, z.B. die Interessen potentieller Bewerber in Erfahrung zu bringen, die Kontaktaufnahme zu Bewerbern zu gestalten, kollegial personalwirtschaftliche Anliegen auszutauschen oder prinzipiell an der unternehmensinternen Kommunikation beteiligt zu sein. Andererseits ist in besonderer Weise zu berücksichtigen, dass die  $VC_{HR}$ -Beteiligung von Bewerbern und Mitarbeitern auch mit höheren Transaktionskosten für das Unternehmen einhergehen kann. Hierzu zählen insbesondere Beobachtungs-, Anpassungs- und Kontrollkosten, die dadurch entstehen, dass Unternehmen sich vor einem imageschädigenden oder die Beschäftigungsbedingungen beeinflussenden Verhalten der Transaktionspartner zu schützen versuchen. Neben den genannten einschlägigen Transaktionskosten auf der Transaktionsebene der Kommunikation, können hierdurch auch Folgekosten auf anderen Ebenen<sup>755</sup> oder im Rahmen der Neuverhandlung von Beschäftigungsbedingungen entstehen.

Ein weiterer Bestandteil der transaktionskostentheoretischen Diskussion ist die Erörterung der Funktion der Institution. Institutionen sind nur dann nutzbringend, wenn ihre Funktion mit den Anforderungen der Transaktion übereinstimmt.  $VC_{HR}$  erfüllen im Wesentlichen eine Koordinationsfunktion, indem Transaktionspartner und Informationen transaktionskostengünstig aufgefunden und bewertet werden können. Die Koordinationsfunktion trägt zur Beseitigung von Informationsasymmetrien bei.  $HR2HR_{ex}$ ,  $E2E_{ex}$  und  $VC_{HR}$ -INTERN können zudem eine Kohäsionsfunktion erfüllen. Ein gesteigertes Gemeinschaftsgefühl der Transaktionspartner senkt die Opportunismusneigung in der jeweiligen Austauschbeziehung.  $VC_{HR}$ -INTERN erfüllen

---

<sup>755</sup> Als Beispiel sei die Durchführung von Maßnahmen zur Ahndung von arbeitsvertragswidrigem Verhalten durch Preisgabe von Interna oder Rufschädigung genannt.

darüber hinaus eine Herrschaftsfunktion, indem sie auch als Instrument der Mitarbeiterführung eingesetzt werden können. Zusammenfassend sind  $VC_{HR}$  somit in der Lage, Unsicherheitsaspekten im Kontext personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen zu begegnen.

**Abbildung 37** fasst die Ergebnisse in Tabellenform zusammen.

$VC_{HR}$ -Typ/ $VC_{HR}$ -Beteiligung (UV)	Strukturalternativen	Funktion der Institution	TK (AV)
A2A <sub>ex</sub>	Telefonat, Gespräch, Seminar	Koordination	↓ (A), ↓ (HR) ↑ (HR)
HR2A <sub>ex</sub>	Messe, Event, AC, Interview	Koordination	↓ (HR), ↓ (A)
HR2HR <sub>ex</sub>	Telefonat, Gespräche, Arbeitskreis, Konferenz	Koordination, Kohäsion	↓
E2E <sub>ex</sub>	Telefonat, Gespräche, Arbeitskreis	Koordination (Kohäsion)	↓ (E), ↑ (HR)
$VC_{HR}$ -INTERN	Telefonat, Einzelgespräche (informell/formell), Gruppengespräche (informell/formell)	Koordination, Kohäsion, Herrschaft	↓

Abbildung 37: Zusammenfassung Strukturvergleich.<sup>756</sup>

Die  $VC$ -Existenz kann Veränderungen wirtschaftlicher Strukturen bedingen<sup>757</sup>. Abschließend sollte daher die Frage nach den *Auswirkungen der  $VC_{HR}$ -Existenz* auf herkömmliche, personalwirtschaftlich relevante Kommunikationsstrukturen beachtet werden, denn es ist anzunehmen, dass auch die  $VC_{HR}$ -Existenz – im Zuge der allgemeinen Zunahme IT-gestützter Kommunikation – Einfluss auf bestehende, personalwirtschaftlich relevante Kommunikationsstrukturen hat. Ergänzend zu den Transaktionskosten-Effekten wirken sich z.B. der gewohnheitsmäßige Umgang, die einfache Handhabung und die medienbruchfreie Integration weiterer gemeinschaftsunterstützender Funktionalitäten der neuen Kommunikationsmedien positiv auf die zunehmende  $VC_{HR}$ -Existenz aus. Wenn sich in der empirischen Überprüfung der aufgestellten Transaktionskostenhypothesen  $VC_{HR}$  als die transaktionskostenminimale Strukturalternativen bestätigen, ist davon auszugehen, dass dies nicht ohne Auswirkungen auf die Existenz bzw. die Nutzungsintensität bestehender Kommunikationsstrukturen bleiben wird. Der derzeitige Trend stellt

<sup>756</sup> UV = unabhängige Variable, AV = abhängige Variable.

<sup>757</sup> „[...] we should not expect the electronically interconnected world of tomorrow to be simply a faster and more efficient version of the world we know today. Instead, we should expect fundamental changes in how firms and markets organize the flow of goods and services in our economy.“ (MALONE/YATES/BENJAMIN [1987], S. 497).

VC<sub>HR</sub> als Ergänzung zu bisherigen Kommunikationsstrukturen dar<sup>758</sup>. Aufgrund der Bedeutung von Blended Communities, d.h. der Verbindung von persönlicher und virtueller Kommunikation, ist eine vollständige Verdrängung auszuschließen. Ebenso wie die Transaktionskostentheorien sind mögliche Verdrängungstendenzen für die spezifischen VC<sub>HR</sub>-Typen gesondert und in Folge dieser Arbeit im Detail zu untersuchen.

Weiterhin zeichnet sich durch die VC<sub>HR</sub>-Existenz ein Institutionenwandel dahingehend ab, als VC<sub>HR</sub> als eine institutionelle Mischform zwischen 'hierarchischen' und 'marktlichen' Kommunikationsstrukturen gedeutet werden können. Allgemeine Organisationsentwicklungen, d.h. die Tendenz zu Mischformen, die hierarchische und marktliche Elemente vereinen<sup>759</sup>, können auf die Entwicklung von Kommunikationsstrukturen übertragen werden. (Sozialen) Netzwerken und Virtuellen Gemeinschaften wird hierbei eine besondere Bedeutung zuteil. Einerseits relativieren sie marktliche Strukturen, indem IT-gestützt unternehmensübergreifende Verbünde entstehen. Andererseits relativieren sie hierarchische Strukturen, indem durch das veränderte Kommunikationsverhalten und die damit einhergehenden Informations- und Bewertungsmöglichkeiten hierarchische Strukturen (Machtverhältnisse) abflachen<sup>760</sup>.

## 6.2 Kritische Würdigung

Ziel der Arbeit war es, die VC<sub>HR</sub>-Existenz zu untersuchen und das Erklärungspotential der Transaktionskostentheorie zu diesem Zweck auszuloten. Trotz des Anspruches einen systematischen Einblick in die existente VC<sub>HR</sub>-Forschung und -Anwendung zu geben, unterliegt der Untersuchungsansatz bestimmten Restriktionen und muss sich diesbezüglich dem wissenschaftlichen Diskurs stellen. Zugleich als Vor- aber auch als Nachteil kann der theoriebasierte, konzeptionelle Ansatz gewertet werden. Dieser ermöglicht die Erfassung eines möglichst weiten Relevanzfeldes im Sinne der Diskussion unterschiedlicher VC<sub>HR</sub>-Typen, wodurch zukünftige systematische Forschung und Praxis angeregt wird. Eine weitere Folge des Ansatzes ist jedoch, dass die VC<sub>HR</sub>-Typen aufgrund des Umfanges nur exemplarisch und zeitpunktbezogen veranschaulicht werden können, und auch eine empirische Über-

---

<sup>758</sup> Vgl. z.B. STROHMEIER/DIEDERICHSEN (2006). Die Beziehung von persönlicher zu virtueller Kommunikation kann hier in Analogie zu den Verdrängungstendenzen zwischen Print- und Internetmedien angesehen werden.

<sup>759</sup> Vgl. BRAND (1990), S. 288.

<sup>760</sup> Vgl. MALONE/YATES/BENJAMIN (1987).



prüfung der erarbeiteten Hypothesen nicht im Rahmen dieser Arbeit geleistet werden kann.

Weiterhin sind insbesondere zwei Aspekte zu beachten. Aus konzeptioneller Sicht ist eine eingrenzende Definition des Untersuchungsgegenstandes zweckmäßig. Aus theoretischer Sicht ist eine kontextspezifische Anwendung der Transaktionskostentheorie notwendig. Diese beiden Aspekte werden im Folgenden näher erörtert.

Zur *Definition des Untersuchungsgegenstandes* ( $VC_{HR}$ ) wurde die Kommunikation als zentrales Element der Gemeinschaft aufgefasst, so dass das Vorhandensein einer multidirektionalen Kommunikationsfunktion (Webforum, Weblog, Webchat) als konstituierendes Unterscheidungsmerkmal herausgestellt wurde. Weitere Gemeinschaftsfunktionen (z.B. Social Networks, File Sharing, Rating) wurden als nutzbringende, medienbruchfreie Zusatzfunktionen bewertet, jedoch nicht im Detail in die Analyse einbezogen. In einer erweiterten Analyse sollten daher auch die ergänzenden, virtuellen Gemeinschaftsfunktionen bzw. Funktionskombinationen betrachtet werden. Dies erhöht die Komplexität des Untersuchungsgegenstandes um ein Vielfaches und erfordert ein der Komplexität angepasstes Untersuchungskonzept. Zudem gründet die Beschreibung der  $VC_{HR}$ -Typen auf einer Zeitpunktbetrachtung, so dass im Zeitverlauf durchaus eine Ergänzung bzw. anderweitige Gewichtung der  $VC_{HR}$ -Merkmale vorgenommen werden muss.

Weiterhin kritisch, jedoch vom methodischen Ansatz her zweckmäßig, ist die Subsummierung unterschiedlicher interner Transaktionsbeziehungen im  $VC_{HR}$ -Typ  $VC_{HR}$ -INTERN. Konzeptionell lassen sich auch unternehmensintern unterschiedliche  $VC_{HR}$ -Typen unterscheiden, je nach Zielsetzung und Gestaltung ist jedoch die praktische Abgrenzung schwierig. In der einzelfallspezifischen Folgeforschung ist dieser Aspekt zu berücksichtigen.

Die *kontextspezifische Anwendung der Transaktionskostentheorie* erfordert eine Transferleistung, die über den bisherigen Anwendungskontext der Transaktionskostentheorie in der Personalwirtschaft hinausgeht<sup>761</sup>. Da sich VC im Spannungsfeld zwischen verhaltenswissenschaftlicher Analyse und ökonomischer Anwendung verorten lassen, ist eine ökonomische Analyse des Untersuchungsgegenstandes grundsätzlich möglich<sup>762</sup>. Die Transaktionskostentheorie ist in der Ökonomik verwurzelt und ihre Bezeichnung verweist per se auf die Analyse von Austauschbeziehungen, wodurch sie für die

---

<sup>761</sup> Siehe Kapitel 4.2.1.

<sup>762</sup> Vgl. hierzu auch die Diskussion um die ökonomische Analyse der Personalwirtschaft, z.B. ALEWELL (1996); WEIBLER (1996).

angestrebte VC-Analyse geeignet scheint. Die Herausforderung besteht darin, dass es zum einen aufgrund der mangelnden ökonomischen Ausrichtung der VC-Forschung<sup>763</sup> und zum anderen aufgrund der für diesen spezifischen Zweck unzureichend konzeptionierten Theorie nicht möglich ist, die Transaktionskostentheorie direkt, d.h. ohne eine kontextspezifische Interpretation zu verwenden. Gegründet auf der These, dass die Verhaltensannahmen und die Konstrukte der Transaktionskostentheorie im Wesentlichen auch in den Kontext der VC<sub>HR</sub> transferiert werden können, wurde in dieser Arbeit somit der nicht triviale und somit kritische Versuch der kontextspezifischen Theorieanwendung unternommen.

Zu den zentralen Herausforderungen dieses Transfers zählen insbesondere die Stimmigkeit der Verhaltensannahmen, die vertragliche Interpretation der Institution sowie die Darstellung der Transaktion und der Transaktionsgüter. Würden sich diese Herausforderungen bewerkstelligen lassen, erschlosse sich durch die Anwendung der Transaktionskostentheorie für die VC<sub>HR</sub>-Analyse ein neuer Erklärungsansatz. Aus den in Kapitel 4.2.2 erarbeiteten Grundlagen ergibt sich eine konsistente Konzeptionierung zur Diskussion von VC<sub>HR</sub>, wodurch die aufgestellte Fruchtbarkeitshypothese der Transaktionskostentheorie-Anwendung insgesamt eine Bestätigung findet. Dennoch bleiben die oben genannten, zentralen Herausforderungen auch Kritikpunkte bzw. Impulse für weitere Konzeptionierung und Forschung. Sie werden daher im Folgenden im Einzelnen und bezogen auf die kritische Diskussion der Transaktionskostentheorie noch einmal reflektiert<sup>764</sup>.

Der gewählte theoriebasierte, konzeptionelle Ansatz umgeht die Messung der Transaktionskosten. Es erfolgt lediglich eine Abschätzung der Transaktions- und Produktionskosten. Die Operationalisierungs- und Messproblematik wird somit in dieser Konzeption der qualitativen Diskussion nicht als vordergründig erachtet. Somit bleibt die Forderung nach einer Operationalisierung zur empirischen Überprüfung der aufgestellten Transaktionskostenhypothesen bestehen.

Ebenfalls als Operationalisierungsproblem kann die Bestimmung der Transaktionsgüter angesehen werden. Gegenstand der Transaktion ist gemeinhin der Austausch von Gütern, Leistungen oder Rechten. Die Transaktionskostentheorie gibt hierzu keine kontextbezogene Spezifizierung vor, so dass für die VC<sub>HR</sub>-Analyse eine geeignete Bestimmung erfolgen muss. Im

---

<sup>763</sup> Siehe Kapitel 4.

<sup>764</sup> Z.B. führen EBERS/GOTSCH (1999, S. 243ff.) als zentrale Schwachstellen der Theorie die Konzeption/Operationalisierung, die Verhaltensannahmen, die Charakterisierung der Institutionen sowie die Vernachlässigung weiterer Einflussfaktoren an.

Rahmen dieser Arbeit erschien es zweckmäßig, definitorisch zwischen ökonomisch-orientierten Informationsgütern und gemeinschaftsorientierten Sozialen Gütern zu unterscheiden und somit ein mittleres Aggregationsniveau anzubieten. Dennoch wäre es möglich, einerseits auch Soziale Güter – aufgrund des Fokus auf die Kommunikation als konstituierender  $VC_{HR}$ -Bestandteil – als Informationen zu definieren, andererseits die beiden Hauptkategorien in weitere Unterkategorien aufzuschlüsseln. Die angebotene Bestimmung der Transaktionsgüter, aber auch alternative Bestimmungen müssen in der Folgeforschung überprüft werden.

Auch die kritische Diskussion um die Opportunismusannahme wird berücksichtigt<sup>765</sup>. Obwohl  $VC_{HR}$  per se ein sozioökonomisches Phänomen sind und somit sozial-orientiertes Verhalten (z.B. Gemeinschaftssinn, Vertrauen, reziproker Altruismus) von besonderer Bedeutung für die Existenz von  $VC_{HR}$  sind, kann die vereinfachende Grundannahme des Opportunismus bestehen bleiben. Allerdings bedarf auch diese Annahme einer eingehenden Konzeption und empirischen Überprüfung. Wie bereits erwähnt, sind gemeinschaftsorientierte Verhaltensweisen und die individuelle Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck in besonderer Weise zu beachten. Die grundsätzliche Diskussion um die Legitimität der Relativierung ökonomischer Verhaltensannahmen (z.B. homo oeconomicus vs. homo sociologicus) sowie um die kontextspezifische Gewichtung von Verhaltensweisen (z.B. unterschiedliches Ausmaß an Mitgliederbindung in unterschiedlichen  $VC_{HR}$ -Typen bzw. deren Ausgestaltungen) bleibt dabei bestehen. Wenn Individuen sich zu einer Gemeinschaft zusammenschließen, so besteht die Annahme, dass diese Institution andere Handlungsoptionen gewährleistet, als sie dem Einzelnen möglich sind. Durch die Einbettung in das Sozialgefüge und den Kontext verändert sich dann möglicherweise auch das individuelle Verhalten. In transaktionskostentheoretischer Hinsicht wären somit erneut die Auswirkungen der  $VC_{HR}$ -Existenz auf die Opportunismusneigung des Einzelnen zu prüfen.<sup>766</sup> Möglicherweise wird in dem hier gewählten Ansatz auch eine Grenze zwischen individuellem und organisationalem Verhalten<sup>767</sup> überschritten, die hier nicht thematisiert wurde, deren mögliche Existenz jedoch theoretisch erörtert werden müsste.

Weiter ist die Interpretation der  $VC_{HR}$  als Institution bzw. im Sinne der Vertragsperspektive der Transaktionskostentheorie als Art eines

---

<sup>765</sup> Siehe Kapitel 4.1.2.1.

<sup>766</sup> Vgl. GHOSHAL/MORAN (1996).

<sup>767</sup> Vgl. WEIBLER (1996), S. 651f.

‘psychologischen Vertrages’ oder ‘Sozialvertrages’, der gemeinschaftsorientierte Verhaltensweisen der Transaktionspartner bedingt (z.B. moralisches Verhalten und Orientierung am Gemeinwohl), kritisch zu hinterfragen. Hier bedarf es einer fortführenden Analyse, ob die i.d.R. nicht rechtlich bindenden Übereinkünfte der VC<sub>HR</sub>-Mitglieder im engen Sinne als Verträge interpretiert werden dürfen. Darüber hinaus ist die Charakterisierung der angeführten Strukturalternativen weiter zu untersuchen. Aus pragmatischen Gründen wurde in dieser Arbeit der VC<sub>HR</sub>-Nutzung die Nicht-VC<sub>HR</sub>-Nutzung gegenübergestellt. Die zusammengefasste Strukturalternative Nicht-VC<sub>HR</sub>-Nutzung umfasst das Konglomerat einzelner Kommunikationsalternativen. Dies ist einerseits aus Gründen einer pragmatischen Analyse und andererseits aufgrund der i.d.R. ohnehin praktischen Nutzung eines Medienmixes zur Durchführung spezifischer personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen zweckmäßig. Vorausgesetzt, dass es legitim ist, eine vertragliche Interpretation vorzunehmen, so wäre dies im Detail auch für die Strukturalternativen zu prüfen. Eine vertragsrechtliche Diskussion dieser Institutionen wurde dahingehend umgangen, dass die Existenz von alternativen Kommunikationsstrukturen als hinreichend für die Durchführung eines Strukturvergleiches im weitesten Sinne angenommen und somit der Fokus hierauf beschränkt wurde. Weiter basiert der Strukturvergleich auf der Darstellung idealtypischer VC<sub>HR</sub>. Die Konfiguration der VC<sub>HR</sub> ist jedoch auch von der einzelfallspezifischen Zielsetzung abhängig und kann daher in der Praxis variieren. Durch diese beiden Aspekte wird die Aussagekraft der abgeleiteten Transaktionskostenthypothesen gemindert.

Die Entwicklung eines erweiterten Ebenenmodells (Transaktionshierarchie) ist notwendig, um die Analyse von VC<sub>HR</sub> im Sinne von Kommunikationsstrukturen, zu ermöglichen<sup>768</sup>. Diese Ebenenbetrachtung weist sowohl Vor- als auch Nachteile auf. Die Ebenenbetrachtung ermöglicht die Darstellung des komplexen Geflechtes personalwirtschaftlich relevanter Transaktionen. Problematisch ist jedoch, dass einzelne Transaktionen nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen sind, da sie sich wechselseitig bedingen. Diese Interdependenzen erschweren die systematische Analyse, bieten aber gleichzeitig die Möglichkeit, spezifische Transaktionen in den Transaktionskontext einzubetten.

Ferner verweist die Arbeit auf weitere Einflussfaktoren, die die Existenz der Institution ‘VC<sub>HR</sub>’ begünstigen (z.B. informations- und kommunikationstechnische und gesellschaftliche Entwicklungen). Einflussfaktoren der

---

<sup>768</sup> Siehe Kapitel 4.2.2.2.

‘institutionellen Umwelt’ werden aus Gründen der Komplexitätsreduktion nicht explizit von der Theorie erfasst. Auch diesbezüglich besteht der Bedarf, das Wirkungsmodell der  $VC_{HR}$  zu präzisieren.

### 6.3 Ausblick

Die grundsätzliche Hypothese dieser Arbeit ‘Wenn Unternehmen, Bewerber und Mitarbeiter sich an  $VC_{HR}$  beteiligen, dann senkt dies ihre Transaktionskosten im Kontext personalwirtschaftlicher Transaktionen’ mag euphorisch oder provokant sein. Indizien und Fakten sprechen dafür, dass nicht nur die Internetnutzung, sondern dass auch der gewohnheitsmäßige Umgang mit diesem Medium steigt. Somit wächst der Spielraum auch für personalwirtschaftlich relevante Anwendungsszenarien, und die Konsequenzen der Existenz unternehmensinterner und -externer  $VC_{HR}$  generieren vielfältigen Handlungsbedarf. Personalwirtschaftswissenschaftler und Personalpraktiker sollten sich daher – wenngleich nicht kritiklos – mit diesem Trend auseinandersetzen, um wichtige Entwicklungen zu antizipieren, zu beeinflussen und zu handhaben<sup>769</sup>.

#### 6.3.1 Implikationen für die Forschung

Mit dem relativ jungen Forschungsfeld, wie es sich für  $VC_{HR}$  darstellt, geht einher, dass es weder einen einheitlichen Forschungsrahmen noch eine kritische Auseinandersetzung mit den bisherigen Forschungsergebnissen gibt. Diese Arbeit liefert daher einen Beitrag, den Diskurs um  $VC_{HR}$  zu forcieren, indem zentrale Aspekte der  $VC_{HR}$ -Existenz thematisiert werden.

**Abbildung 38** stellt einen Forschungsrahmen dar, der wichtige Eckpunkte zur Ausgestaltung weiterer  $VC_{HR}$ -Forschungsansätze bereitstellt. Ausgehend vom Fokus des Untersuchungsgegenstandes, d.h. der Existenz idealtypischer  $VC_{HR}$ , sind insbesondere die Forschungsperspektive bzw. deren Multidisziplinarität zu explizieren und eine auf das Erklärungsziel angemessene Methodik und theoretische Fundierung anzuwenden. Obwohl dieses Vorgehen offensichtlich ist, erscheint es aufgrund des jungen Forschungsfeldes und der daher noch mangelnden Systematik berechtigt anzumerken, dass in zukünftigen Beiträgen zugunsten eines systematischen Forschungsfortschritts das Vorgehen und die Einordnung in den gegenwertigen Forschungsstand reflektiert und auch Erkenntnisgewinne für Forschung und Praxis deutlich kommuniziert werden.

---

<sup>769</sup> In Anlehnung an KOZINET (2005), S. 41.

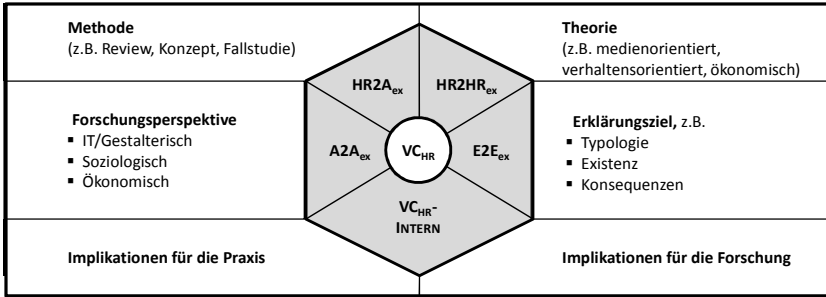


Abbildung 38:  $VC_{HR}$ -Forschungsrahmen.

Ein zentraler Aspekt zukünftiger Forschung sollte die weitergehende Definition des Untersuchungsgegenstandes sein. Auf der Basis der in dieser Arbeit vorgestellten morphologischen Kästen kann eine Überprüfung, Anpassung und Gewichtung der  $VC_{HR}$ -Merkmale stattfinden. Ebenso kann die beispielhafte, idealtypische Einteilung spezifischer  $VC_{HR}$ -Typen und deren Bezeichnung anhand der beteiligten Transaktionspartner auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft werden. Notwendig ist zudem eine detailliertere Analyse unternehmensinterner Beziehungsstrukturen. Zu beachten ist jedoch, dass eine weitestgehend ausdifferenzierte Bezeichnung und Beschreibung unterschiedlicher Typen nicht zwingend zur Entwicklung einer konsistenten  $VC_{HR}$ -Forschung beiträgt, da mitunter die Vergleichsmöglichkeiten der Forschungsergebnisse hierdurch eingeschränkt werden. Um eine systematische und in sich schlüssige Forschung zu gewährleisten ist weiterhin eine kontinuierliche Erfassung und Auswertung neuer Forschungsbeiträge notwendig<sup>770</sup>. Hierdurch wird transparent, ob die methodischen und theoretischen Möglichkeiten zunehmend wahrgenommen und genutzt werden. Auch sollten Spezifika der  $VC_{HR}$ -Analyse und -Erkenntnisse im Vergleich zur allgemeinen VC-Forschung noch eingehender und fortwährend herausgestellt werden. Die Einschätzung von konzeptionellen (z.B. Virtual Workplace) und technologischen (z.B. Virtuelle Welten) Entwicklungstrends sollte ebenfalls ein Bestandteil zukünftiger Forschung in diesem Bereich sein, um weitere Forschungsimpulse zu setzen und Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können.

Zu den konkreten aus dieser Arbeit abzuleitenden Forschungsfragen gehören die empirische Überprüfung der Transaktionskostenthypothesen und die weitergehende Analyse von Einflussfaktoren und Konsequenzen der  $VC_{HR}$ -

<sup>770</sup> Siehe Kapitel 3.2

Existenz. Die Anwendung der Transaktionskostentheorie hat sich als ein lohnender Erklärungsansatz erwiesen, fordert jedoch auch dazu auf, weitere theoretische und methodische Erklärungsansätze ebenfalls zu diskutieren und anzuwenden. Ein weiterer Schwerpunkt zukünftiger Forschung kann auf der Erstellung von Fallstudienanalysen der einzelnen  $VC_{HR}$ -Typen liegen. Dies impliziert die Überprüfung und Anpassung der idealtypischen Darstellung, exemplarisch Aspekte der Zielsetzung, der Transaktion (z.B. Kontext und Güter), der Einstellung der Akteure, der angewandten Rollenkonzepte, der Beziehungsstrukturen, der Dynamik bzw. der Lebenszyklen der  $VC_{HR}$ , aber auch der Implementierungs- und Nutzungskonzepte. Letztlich kann damit auch die eingehende Analyse der Rolle der Personalabteilung bzw. personalverantwortlicher Akteure als Treiber (Strategen, Initiatoren, Teilnehmer) oder Kritiker einhergehen.

### 6.3.2 Implikationen für die Praxis

Trotz der auch kritischen Betrachtung der in dieser Arbeit gewählten Vorgehensweise<sup>771</sup> sowie der allgemeinen kritischen Diskussion der Transaktionskostentheorie, die unter anderem auch deren Praxisrelevanz hinterfragt<sup>772</sup>, bietet diese Arbeit auch Erkenntnisse für die personalwirtschaftliche Praxis. Begriffliche und gestalterische Grundlagen, Idealtypen und Beispiele sollen Personalpraktiker weiter für die Relevanz der Thematik sensibilisieren und deren Diskurs hierzu forcieren. Obwohl die transaktionskostentheoretische Analyse nur einen spezifischen Aspekt der  $VC_{HR}$  beleuchten kann – d.h. die Transaktionskosten als Effizienzkriterium und zur Erklärung der  $VC_{HR}$ -Existenz herangezogen werden – und hierdurch andere Einflussfaktoren ausgegrenzt werden (müssen), zeigen die Ergebnisse gegenläufige Strömungen (niedrige vs. hohe Transaktionskosten) die aus der Unternehmensperspektive als Vor- und Nachteile der  $VC_{HR}$ -Existenz interpretiert werden müssen.

Obwohl die Arbeit derart konzipiert wurde, einen Überblick über die Thematik zu generieren, und es aufgrund fallspezifischer Kontexte nicht möglich ist, konkrete Handlungsanweisungen zu geben, lassen sich dennoch allgemeine Empfehlungen für die personalwirtschaftliche Praxis aussprechen. Hierzu zählen besonders:

---

<sup>771</sup> Siehe Kapitel 6.2.

<sup>772</sup> Vgl. GHOSHAL/MORAN (1996).

- Die Überprüfung der Haltung gegenüber dem Kontext und der Konsequenzen der VC<sub>HR</sub>-Existenz, z.B. die IT-Affinität, die Community-Affinität, der 'Verlust der Informationshoheit' und Steuerungsmöglichkeiten.
- Die Überprüfung der internen Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen.
- Die Herleitung von notwendigen strategischen Rahmenbedingungen und operativen Maßnahmen, z.B. „VC<sub>HR</sub>-Policies“ und deren Um- bzw. Durchsetzung.
- Die Beobachtung auch unternehmensexterner Entwicklungstendenzen, um frühzeitig Vorteile zu nutzen und Nachteile begrenzen zu können, d.h. eher proaktiv zu handeln anstatt zu reagieren.

Um die Implikationen der VC<sub>HR</sub> einschätzen zu können und stimmige, personalwirtschaftlichen Mehrwert stiftende Strategien entwickeln zu können, müssen Personalverantwortliche sich insbesondere mit den informationstechnischen Möglichkeiten auseinandersetzen und Kreativität hinsichtlich der Anwendungsbereiche und Nutzungsmöglichkeiten zeigen<sup>773</sup>. Für Unternehmen bedeutet dies, im Spannungsfeld zwischen der durchaus positiven Einstellung von Trendforschern, Beratern und individuellen Teilnehmern und der eher verhaltenen Einstellung von Skeptikern, die dem VC-Trend negative gesellschaftliche, organisationale und individuelle Implikationen zurechnen oder ihn als Modeerscheinung einstufen, eine eigene Position zu finden.

Im unternehmensinternen Kontext bedeutet dies auch, dass unternehmensindividuell die bestehenden Kommunikationsstrukturen analysiert und auf zukünftige Bedürfnisse ausgerichtet werden. Unternehmen müssen daher neben verhaltensorientierten Intentionen – z.B. Innovationsförderung, Personalentwicklung, Gruppendynamik, aus transaktionskostentheoretischer Sicht verbunden mit der Intention der Steigerung von Motivation und Koordination und der Senkung der Opportunismusneigung – insbesondere auch Gestaltungsaspekte berücksichtigen. Hierzu zählen im Falle des VC<sub>HR</sub>-Engagements eine klare, kommunizierte Zielsetzung, die zielsetzungsspezifische VC<sub>HR</sub>-Konfiguration sowie die zwingend erforderliche VC<sub>HR</sub>-Erfolgskontrolle. Dazu bietet die Arbeit wichtige Anhaltspunkte.

Im unternehmensexternen Kontext bedeutet dies, dass Unternehmen angehalten sind, die Chancen und Risiken unternehmensexterner personalwirtschaftlich relevanter VC zu beachten. Aufgrund weitestgehend nicht

---

<sup>773</sup> Vgl. LAY (2008), S. 32.



existenter Steuerungsmöglichkeiten, aber dennoch potentiell kritischer Auswirkungen, z.B. auf das Arbeitgeberimage oder die Loyalität der Mitarbeiter, müssen Unternehmen adäquate Handlungspraktiken etablieren, die jedoch stark von unternehmensindividuellen Faktoren abhängig sind und sich deshalb nicht pauschal spezifizieren lassen.



## Literaturverzeichnis

- ACCENTURE (2008), Now you can experience what it's like at Accenture without leaving your chair. Online verfügbar (05.11.2009): <http://careers3.accenture.com/Careers/Global/SecondLife>.
- Adams, J. Stacy (1963), Toward an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, S. 422-436.
- AGOF (2009), internet facts 2009-II: Kerndaten zur Internetnutzung in Deutschland, Studie der Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (AGOF). Online verfügbar: <http://www.agof.de/studie.583.html>, abgerufen am 25.10.2009.
- Agre, Philip E. (1998), Designing Genres for New Media: Social, Economic, and Political Contexts, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 69-99.
- Agterberg, Marlous/Van den Hoof, Bart/Huysman, Marleen/Soekijad, Maura (2010), Keeping the Wheels Turning: the Dynamics of Managing Networks of Practice, in: *Journal of Management Studies*, 47(1), S. 85-108.
- Akerlof, George A. (1970), The Market of "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), S. 488-500.
- Akkirman, Ali D./Harris, Drew L. (2005), Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace, in: *Journal of Management Development*, 24(5), S. 397-409.
- Albers, Sönke (2001), Besonderheiten des Marketing mit Interaktiven Medien, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay/Skiera, Bernd (Hrsg.) *Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg*, Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 11-23.
- Alby, Tom (2008), *Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien*, 3. überarb. Auflage, München: Carl Hanser Verlag.
- Alewell, Dorothea (1993), *Interne Arbeitsmärkte - Eine informationsökonomische Analyse*, Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Alewell, Dorothea (1996), Zum Verhältnis von Arbeitsökonomik und Verhaltenswissenschaften, in: *DBW*, 56(5), S. 667-683.
- Alewell, Dorothea (1997), *Die Finanzierung betrieblicher Weiterbildungsinvestitionen - Ökonomische und juristische Aspekte*, Wiesbaden: Gabler.

- Alewell, Dorothea/Hackert, Björn (1998), Betriebliche Personalpolitik im Lichte des Transaktionskostenansatzes - Überlegungen zum Erklärungspotential einer vertragsorientierten Perspektive, in: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hrsg.), Personalpolitik - Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München u.a.: Rainer Hampp Verlag, S. 31-52.
- Algesheimer, René (2004), Brand Communities: Begriff, Grundmodell und Implikationen, Bamberg: Difo-Druck.
- Alhadef, Eliane (2006), IBM@Play - Serious Games For Virtual Worlds. Online verfügbar (10.05.2009): <http://elianealhadef.blogspot.com/2006/11/ibmplay-serious-games-for-virtual.html> .
- Allmendinger, Katrin/Hamann, Karin (2008), Synchrone Online-Kooperation: Interaktionsmöglichkeiten, Nutzungsszenarien und Auswirkungen auf die Zusammenarbeit, in: Clases, Cristoph/Schulze, Hartmut (Hrsg.), Kooperation konkret. Tagungsband der 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie. 1.-2. Februar 2008, Olten (Schweiz), Lengerich u.a.: Pabst Science, S. 13-23.
- Altman, Irwin/Taylor, Dalmas A. (1973). Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships. New York: Holt.
- Amor, Daniel (2000), Die E-Business-(R)Evolution. Das umfassende Executive Briefing, Bonn: Galileo Press.
- Amor, Daniel (2004), E-Business aktuell, Edition 2004, Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Anandarajan, Murugan/Simmers, Claire A. (2004) (Hrsg.), Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management, Hershey: Information Science Publishing.
- Anderson, Kevin (1999), Internet-based Model of Distance Education, in: Human Resource Development International, 2(3), S. 259-262.
- Anandarajan, Murugan/Simmers, Claire A. (2004), Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage in the Workplace: Mapping Employee Attitudes, in: Anandarajan, Murugan/Simmers, Claire A. (Hrsg.), Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management, Hershey: Information Science Publishing, S. 1-27.
- Ankolekar, Anupriya/Krötzsch, Markus/Tran, Thanh/Vrandecic, Denny (2007), The Two Cultures: Mashing up Web 2.0 and the Semantic Web, Position Paper, Track Semantic Web, International World Wide Web Conference (WWW), Banff, Alberta, Canada, May, 8-12, 2007.
- Arakji, Reina Yhya/Lang, Karl Reiner (2008), Avatar Business Value Analysis: A Method for the Evaluation of Business Value Creation in Virtual Worlds, in: Journal of Electronic Commerce Research, 9(3), S. 207-218.

- Ardichvili, Alexandre (2008), Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers and Enablers, in: *Advances in Developing Human Resources*, 10, S. 541-554.
- Ardichvili, Alexandre/Page, Vaughn/Wentling, Tim (2003), Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge Sharing Teams, in: *Journal of Knowledge magement*, 7(1), S. 64-77.
- Armstrong, Arthur/Hagel III, John (1995), Real Profits from Virtual Communities, in: *The McKinsey Quarterly*, 3, S. 126-141.
- Arnold, Michael/Gibbs, Martin R./Wright, Philippa (2003), Intranets and Local Community: 'Yes, an intranet is all very well, but do we still get free beer and barbeque?', in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 185-204.
- Arrow, Kenneth J. (1969), The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation, in: *Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, 1. Band, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session, Washington.
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder S. (2003), Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership, in: *Organizational Dynamics*, 31(4), S. 325-338 .
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder S./Dodge, George E. (2000), E-Leadership: Implications For Theory, Research, and Practice, in: *Leadership Quarterly*, 11(4), S. 615-668.
- Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books.
- Back, Andrea/Bendel, Oliver/Stoller-Schai, Daniel (2001), *E-Learning im Unternehmen - Grundlagen, Strategien, Methoden, Technologien*; Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus (2009) (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis - Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software*, 2. akt. Auflage, München: Oldenbourg.
- Backes-Gellner, Uschi (1996), Personalwirtschaftslehre - eine ökonomische Disziplin, in: Weber, Wolfgang (Hrsg.), *Grundlagen der Personalwirtschaft: Theorien und Konzepte*, Wiesbaden: Gabler, S. 297-315.
- Backes-Gellner, Uschi/Lazear, Edward P./Wolff, Birgitta (2001), *Personalökonomik - Fortgeschrittene Anwendungen für das Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Backhaus, Kristin B. (2004), An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com, in: *Journal of Business Communication*, 41(2), S. 115-136.
- Bagozzi, Richard P./Dholakia, Uptal M. (2002), Intentional Social Action in Virtual Communities, in: *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), S. 2-21.
- Bailey, Ainsworth Anthony (2004), thiscompanysucks.com: The Use of the Internet in Negative Consumer-to-Consumer Articulations, in: *Journal of Marketing Communications*, 10, S. 169-182.
- Bailey, Joseph P./Bakos, Yannis (1997), An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), S. 7-20.
- Balasubramanian, Sridhar/Mahajan, Vijay (2001), The Economic Leverage of the Virtual Community, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 5(3), S. 103-110.
- Bandura, Albert (1986), *Social Foundations of Thought and Action - A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Barabási, Albert-László (2003), *Linked: How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science and Everyday Life*, New York: Plume (Penguin Group USA).
- Barnard, Chester (1938), *The functions of the executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, Stuart/Mattsson, Jan (2008), Brand Value in Virtual Worlds: An Axiological Approach, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(3), S. 195-206.
- Baron, James N./Kreps, David M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, New York: John Wiley & Sons.
- Bartle, Richard A. (2003), *Designing Virtual Worlds*, Indianapolis: New Riders.
- Barzilai-Nahon, Karine/Neumann, Seev (2005), Bounded in Cyberspace: An Empirical Model of Self-Regulation in Virtual Communities, in: *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Batinic, Bernad/Reips, Ulf-Dietrich/Bosnjak, Michael (2002), *Online Social Sciences*, Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Baym, Nancy K. (1998), The Emergence of On-Line Community, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 35-68.

- Bays, Hillary/Mowbray, Miranda (2001), Cookies, Gift-Giving, and Online Communities, in: Werry, Chris/Mowbray, Miranda (Hrsg.) , Online Communities - Commerce, Community, and the Virtual University, Upper Saddle River: Prentice Hall, S. 47-70.
- BDU (2006), BDU Press Release vom 20.06.2006. Online verfügbar (03.04.2008): [http://www.bdu.de/presse\\_321.html](http://www.bdu.de/presse_321.html) .
- Beck, Christoph (2002), Professionelles E-Recruitment: Strategien, Instrumente, Beispiele, Neuwied: Luchterhand.
- Beck, Christoph (2008a), Rekrutieren in sozialen Netzwerken - Zwischen Illusion und Wirklichkeit. Vortrag im Rahmen des HR-Forum der CeBIT, Hannover 2008.
- Beck, Christoph (2008b) (Hrsg.), Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln: Luchterhand/Wolters Kluwer.
- Becker, Gary S. (1993), A Treatise on the Family, erw. Auflage, Cambridge: Harvard University Press.
- Beinhauer, Malte (2004), Knowledge Communities, Lohmar: Josef Eul.
- Beinhauer, Malte/Markus, Ursula/Heß, Helge/Kronz, Andreas (1999), Virtual Community - Kollektives Wissensmanagement im Internet. In: Scheer, August-W. (Hrsg.): Electronic Business and Knowledge Management - Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, 20. Saarbrücker Arbeitstagung 1999 für Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, Heidelberg: Physika, S. 403-431.
- Beinhauer, Malte/Thomas, Oliver (2001), Survey about Business communities, in: University of West Bohemia, Dep. Of Industrial Engineering and Management (Hrsg.), The Modern Information Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprises, MITIP 2001, 3rd International Conference Proceedings, May 28-30, 2001, Nectiny, Czech Republic. Plzni: Vydala Zapadoceska univerzita v. Plzni, S. 80-83.
- Bell, David (2001), An Introduction to Cybercultures, London: Routledge.
- Bennett, James T./Taras, Daphne (2002), E-Voice: Information Technology and Unions, in: Journal of Labor Research, 13(2), S. 171-174.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2007), Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 21. Auflage, Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Berlecon Research (2007), Enterprise 2.0 in Deutschland: Verbreitung, Chancen und Herausforderungen, Eine Studien im Auftrag der CoreMedia AG. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.berlecon.de/enterprise2.0>.
- Berners-Lee, Tim/Fischetti, Mark (1999), Der Web-Report - Der Schöpfer des World Wide Webs über das grenzenlose Potential des Internet, München: Econ Verlag.

- Berners-Lee, Tim/Fischetti, Mark (1999). *Weaving the Web: Origins and Future of the World Wide Web*. San Francisco: Harper.
- Berners-Lee, Tim/Hendler, James/Lassila, Ora (2001), *The Semantic Web*, in: *Scientific American*, 284(5), S. 34-43.
- Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li Lian (2005), *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, in: *International Journal of Advertising*, 24(2), S. 151-172.
- Bibby, Andrew (2004), *Internationale Gewerkschaftsaktivitäten und -arbeiten von Betriebsräten im Internet, Teilbericht des int.unity Projektes*. Online verfügbar (04.11.2009): <http://www.andrewbibby.com/pdf/german-version.pdf>.
- Bienert, Jörg (2007), *Web 2.0 - Die Demokratisierung des Internet*, in: *Information Management & Consulting*, 1, S. 6-14.
- Birchall, David/Giambona, Genoveva (2007), *SME Manager Development in Virtual Learning Communities and the Role of Trust: A Conceptual Study*, in: *Human Resource Development International*, 10(2), S. 187-202.
- Bishop, Jonathon (2007), *Increasing Participation in Online Communities: A framework for Human-Computer Interaction*, in: *Computers in Human Behavior*, 23(4), S. 1881-1893.
- BITKOM (o.J.), *IKT-relevante Daten aus den Rubriken Presse und Markt+Statistik*. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.bitkom.org/>.
- BITKOM (2003), *Die Nutzung von Email und Internet im Unternehmen: Rechtliche Grundlagen und Handlungsoptionen, Leitfaden des BITKOM Arbeitskreises für Datenschutz*, Berlin/Frankfurt.
- Blanchard, Anita L./Markus, Lynne M. (2004), *The Experienced "Sense" of a Virtual Community: Characteristics and Processes*, in: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), S. 65-79.
- Blanchard, Anita/Horan, Tom (1998), *Virtual Community and Social Capital*, in: *Social Science Computer Review*, 16, S. 239-307.
- Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Bock, Gee-Woo/Ng, Wei-Liang/Shin, Yuhung (2008), *The Effect of a Perceived Leader's Influence on the Motivation of the Members of Non-work-Related Virtual Communities*, in: *IEEE Transaction on Engineering Management*, 55(2), S. 292-303.
- Boerger, Frank (2009), *Nutzung von Second Life in der Weiterbildung bei der TÜV Nord Gruppe*, in: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.), *Handbuch E-Learning*, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, Kapitel 4.3.1.1., S. 1-3.



- Boland, Richard J. Jr./Tenkasi, Ramkrishnan V. (1995), Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing, in: *Organization Science*, 6(4), S. 350- 372.
- Bolton, Gary E./Ockenfels, Axel (2000), ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition, in: *American Economic Review*, 90(1), S. 166-193.
- Book, Betsy (2004), These bodies are FREE, so get one NOW!: Advertising and Branding in Social Virtual Worlds. Online verfügbar (18.05.2009): <http://ssrn.com/abstract=536422> .
- Boulding, William/Staelin, Richard/Ehret, Michael/Johnston, Wesley J. (2005), A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: *Journal of Marketing*, 69, S. 155-166.
- Bourdieu, Pierre (1983), Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten, Soziale Welt, Sonderband 2*, Göttingen, S. 183-198.
- Boyd, Danah M./Ellison, Nicole B. (2007), Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), Artikel 11. Online verfügbar (29.10.2009): <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> .
- Brailsford, Thomas W. (2001), Building a Knowledge Community at Hallmark Cards, in: *Research Technology Management*, Sept-Oct, S. 18-25.
- Brand, Dieter (1990), *Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie*, Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.
- Brauner, Josef/Bickmann, Roland (1996), *Cyber Society: das Realszenario der Informationsgesellschaft: die Kommunikationsgesellschaft*, Düsseldorf: Metropolitan Verlag.
- Bray, David A./Konsynski, Benn (2007), Virtual Worlds: Multi-Disciplinary Research Opportunities in: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, Special Issue on Virtual Worlds, 38(4), S. 17-25.
- Bray, David A./Konsynski, Benn (2008), Virtual Worlds, Virtual Economies, Virtual Institutions, Working Paper of 2006 presented at Virtual Worlds and New Realities Conference at Emory University, February 2008. Online verfügbar (14.06.2010): [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=962501](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=962501) .
- Bremer, Claudia (1998), Formen und Voraussetzungen der Telearbeit, in: Brill, Andreas/De Vries, Michael (Hrsg.), *Virtuelle Wirtschaft, virtuelle Unternehmen, virtuelle Produkte, virtuelles Geld, virtuelle Kommunikation*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 120-136.
- Brown, John Seely/Duguid, Paul (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, in: *Organization Science*, 2(1), S. 40-57.

- Brown, John Seely/Duguid, Paul (2001), Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective, in: *Organization Science*, 12(2), S. 198-213.
- Brunold, Joachim/Merz, Helmut/Wagner, Johannes (2000), *cyber-communities.de*, Landsberg: Moderne Industrie.
- Buchanan, James M. (1975), *The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan*, Chicago: University of Chicago Press.
- Buchanan, James M./Tullock, Gordon (1962), *The Calculus of Consent: Logical Foundations of constitutional Democracy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Bughin, Jacques/Hagel III, John (2000), The Operational Performance of Virtual Communities - Towards a Successful Business Model?, in: *International Journal of Electronic Markets and Business Data*, 10(4), S. 237-243.
- Bughin, Jacques/Zeisser, Michael (2001), The Marketing Scale Effectiveness of Virtual Communities, in: *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems (ACIS)*.
- Bühl, Achim (2000), *Die virtuelle Gesellschaft im 21. Jahrhundert: Sozialer Wandel im digitalen Zeitalter*, 2. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bullinger, Hans-Jörg/Baumann, Timo/Fröschle, Norbert/Mack, Oliver/Trunzer, Thomas/Waltert, Jochen (2002), *Business Communities – Professionelles Beziehungsmanagement von Kunden, Mitarbeitern und B2B-Partnern im Internet*, 1. Auflage, Bonn: Galileo Press.
- Bülöw, Friedrich (1969), Gemeinschaft, in: Berndorf, Wilhelm (Hrsg.), *Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart: Ferdinande Enke, S. 336-340
- Burgess, John/Waring, Peter (2006), Developments in Electronic Employment Relations, in: *International Journal of Employment Studies*, 14(2), S. 83-102.
- Burnett, Gary (2000), Information Exchange in Virtual Communities: a Typology, in: *Information Research*, 5(4), S. 1-25. Online verfügbar (14.06.2010): <http://informationr.net/ir/5-4/paper82.html>.
- Busemann, Katrin/Gscheidle, Christoph (2009), Web 2.0: Communitys bei jungen Nutzern beliebt, Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009, in: *Media Perspektiven*, 7, S. 356-364.
- Canter, Laurence/Siegel, Martha (1994), *How to Make a FORTUNE on the Information Highway*, New York: Harper Collins.
- Capelli, Peter (2001), Making the Most of On-Line Recruiting, in: *Harvard Business Review*, 79, S. 139-146.

- CAPGEMINI ERNST&YOUNG (2002), Business-to-Employee-Studie: Neue Möglichkeiten durch Mitarbeiterportale. Online verfügbar (14.08.2009): [http://www.competence-site.de/downloads/70/11/i\\_file\\_10056/studie\\_ernst\\_young.pdf](http://www.competence-site.de/downloads/70/11/i_file_10056/studie_ernst_young.pdf).
- Carotenuto, Linda/Etienne, William/Fontaine, Michael/Friedman, Jessica/Muller, Michael/Newberg, Helene/Simpson, Matthew/Slusher, Jason/Stevenson, Kenneth (1999), CommunitySpace: Toward Flexible Support for Voluntary Knowledge Communities, Community Space Position Paper, in: Proceedings of the Changing Places Workshop - Workspace Models for Collaboration, London, April 1999. Online verfügbar (12.08.2009):[http://domino.watson.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/0e8c8166a02d5338852568f800634af1/\\$FILE/communityspace.PDF](http://domino.watson.ibm.com/cambridge/research.nsf/0/0e8c8166a02d5338852568f800634af1/$FILE/communityspace.PDF).
- Carter, Richard/Hodgson, Geoffrey M. (2006), The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm, in: Strategic Management Journal, 27(5), S. 461-476.
- Casaló, Luis V./Flavián, Carlos/Guinalú, Miguel (2008), Fundaments of Trust Management in the Development of Virtual Communities, in: Management Research News, 31(5), S. 324-338.
- Cascio, Wayne F. (2000), Managing a Virtual Workplace, in: Academy of Management Executive, 14(3), S. 81-90.
- Cashel, Jim (2001), Top Ten Trends for Online Communities. Online verfügbar (05.11.2009): [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Top\\_Ten\\_Trends\\_for\\_Online\\_Communities.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Top_Ten_Trends_for_Online_Communities.pdf).
- Castranova, Edward (2005), Synthetic Worlds: The Business and Culture of Online Games, Chicago: The University of Chicago Press.
- CEDARCRESTONE (2008), The Value of HR Technologies: Metrics and Stories, A White Paper from CedarCrestone Research and Analytics, sponsored by Oracle.
- Chaison, Gary (2005), The Dark Side of Information Technology for Unions, in: WorkingUSA: The Journal for Labor and Society, 8, S. 395-402.
- Chandler, Alfred D. jr. (1962), Strategy and Structure. New York: Doubleday.
- Chatterjee, Debabroto/Grewal, Rajdeep/Sambamurthy, V. (2002), Shaping Up for E-Commerce: Institutional Enablers of the Organisational Assimilation of Web Technologies, in: MIS Quarterly, 26(2), S. 65-89.
- Cheng, Ran/Vassileva, Julita (2005), User Motivation and Persuasion Strategy for Peer-to-peer Communities, in: Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS).
- Cheuk, Bonnie (2009), Intranet 2.0: Increasing Global Dialogue at ERM, in: Strategic Communication Management, 13(6), S. 24-27.

- Chiu, Chao-Min/Hsu, Meng-Hsiang/Wang, Eric T.G. (2006), Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories, in: *Decision Support Systems*, 42, S. 1872-1888.
- Cho, Hee-Kyung/Trier, Mathias/Kim, Eunhee (2005), The Use of Instant Messaging in Working Relationship Development: A Case Study, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), Artikel 17.
- Churchill, Elizabeth F./Nelson, Les/Denoue, Laurent (2003), Multimedia Fliers: Information Sharing With Digital Community Bulletin Boards, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 97-117.
- Claessens, Dieter/Tyradellis, Daniel (1997), *Konkrete Soziologie. Verständliche Einführung in soziologisches Denken*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Clement, Michel/Panten, Gregor/Peters, Kay (2005), Effiziente Kommunikation in Communities, in: *Thexis*, 3, S. 21-27.
- Clement, Michel/Peters, Kay/Preiß, Friedrich J. (2001), Electronic Commerce, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay/Skiera, Bernd (Hrsg.) *Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg*, 3. überarb. Auflage, Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 56-70.
- Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, S. 386-405.
- Cohen, Don/Prusak, Laurence (2001), *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston: Harvard Business School Press.
- Coleman, James S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, in: *American Journal of Sociology*, 94, S. 95-120.
- Commons, John R. (1934), *Institutional economics*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Cook, Trevor/Hopkins, Lee (2008), Social Media or "How we stopped worrying and learnt to love communication" - Your organization and web 2.0, Edition 3.1, White Paper. Online verfügbar (14.08.2009): <http://www.leehopkins.net/downloads/cook-hopkins-social-media-white-paper.pdf>.
- Correll, Werner (2007), *Menschen durchschauen und richtig behandeln*, 18. überarb. Auflage, Heidelberg: mvg-Verlag.
- Cortini, Michaela (2009), New Horizons in CSP and Employee/Employer Relationship: Challenges and Risks of Corporate Weblogs, in: *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 21(4), S. 291-303.

- Cullinane, Niall/Dundon, Tony (2006), The Psychological Contract: A Critical Review, in: *International Journal of Management Reviews*, 8(2), S. 113-129.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1984), Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design, in: Cummings, Larry L./Staw, Barry M. (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior*, 6, Greenwich: JAI Press, S. 191-223.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986), Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: *Management Science*, 32(5), S. 554-571.
- Dahnke, Herwig (2005), *Perspektiven virtueller Personalentwicklung*, TU Darmstadt, Dissertation im Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften, Elektronische Publikationen Darmstadt. Online verfügbar (22.10.2009): <http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/epda/000623/>.
- Dahrendorf, Ralf (2006), *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*, 16. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dal Zotto, Cinzia (2006), Personalmanagement - Besonderheiten und Aufgaben in Medienunternehmen, in: Scholz, Christian (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement*, Berlin: Springer, S. 491-517.
- Daneshgar, Farhad/Ho, Sharon (2008), Sociological Factors Affecting Trust Development in Virtual Communities, in: *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 5(1), S. 51-63.
- Daniel, Ben Kei (2009), *Social Capital Modeling in Virtual Communities: Bayesian Belief Network Approaches*, Hershey: IGI.
- Daniel, Ben Kei/Zapata-Rivera, Juan-Diego/McCalla, Gordon (2003), A Bayesian Computational Model of Social Capital in Virtual Communities, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 287-305.
- Dann, Susan/Dann, Stephen (1998), Cybercommuning: Global Village Halls, in: *Advances in Consumer Research*, 25, S. 379-385.
- Däubler, Wolfgang (2004), *Internet und Arbeitsrecht*, Frankfurt: Bund-Verlag.
- Davenport, Elizabeth/Hall, Hazel (2002), Organizational Knowledge and Communities of Practice, in: *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, S. 171-227.
- Davidow, William H./Malone, Michael S. (1992), *The Virtual Corporation*, New York: Harper Business.

- Davies, Gary/Whelan, Susan/Foley, Anthony/Walsh, Margaret (2010), Gifts and Gifting, in: *International Journal of Management Reviews*, 12, S. 413-434.
- Davis, James H./Schoorman, F. David/Donaldson, Lex (1997), Towards a stewardship theory of management, in: *Academy of Management Review*, 22(1), S. 20-47.
- Davis, Lance/North, Douglass C. (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, MA: Cambridge University Press.
- De Valck, Kristine/van Bruggen, Gerrit H./Wierenga, Berend (2009), Virtual Communities: A Marketing Perspective, in: *Decision Support Systems*, 47, S. 185-203.
- DeFillippi, Robert J./Arthur, Michael, B./Parker, Polly (2003), Internet Odysseys: Linking Web roles to Career and Community investments, in: *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), S. 751-767.
- DeLone, William H./McLean, Ephraim R. (2003), The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, in: *Journal of Management Information Systems*, 19(4), S. 9-30.
- Dennis, Alan R./Valacich, Joseph S. (1999), Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity, in: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.
- Derks, Daantje/Bos, Arjan E.R./Von Grumbkow, Jasper (2007), Emoticons and Social Interaction on the Internet: the Importance of Social Context, in: *Computers in Human Behavior*, 23, S. 824-849.
- Dertnig, Stephan/Seidler-Hühn, Markus (2001), B2E (Business-to-employees) - eine neue E-Business-Welle wird die Unternehmenswelt massiv verändern: Eine Zukunftsperspektive und ein Plädoyer für ein aktives Engagement, in: *zfo*, 70(4), S. 197-204.
- Deutschmann, Christoph (1989), Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft? in: *Leviathan*, 17(1), S. 85-107.
- Devanna, Mary Anne/Fombrun, Charles/Tichy, Noel M. (1984), A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Charles/Tichy, Noel M./Devanna, Mary Anne (Hrsg.), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- DGFP (2008), Web 2.0 im Personalmanagement. Orientierungshilfe für die Praxis, Ergebnisse des Expertenkreises "Web 2.0 im Personalmanagement", DGFP e.V. Praxis Papiere 3/2008.
- Dholakia, Utal M./Bagozzi, Richard P./Klein Pearo, Lisa (2004), A Social Influence Model of Consumer Participation in Network- and Small-group-based Virtual Communities, in: *International Journal of Research in Marketing*, 21, S. 241-263.

- Di Norcia, Vincent (2002), The Knowledge Economy and Moral Community, in: *Journal of Business Ethics*, 38, S. 167-177.
- Diamond, Wayne J./Freeman, Richard B. (2002), Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization, in: *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), S. 569-596.
- Dick, Jürgen (2002), Online Assessment als Personalmarketinginstrument, in: Hünninghausen, Lars (Hrsg.), *Die Besten gehen ins Netz - Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl*, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 131-147.
- Diederichsen, Anke (2006), Virtual Communities' Impact on Industrial Relations and Employer Branding, Working Paper. Online verfügbar (29.03.2010): <http://ssrn.com/abstract=157997>.
- Diederichsen, Anke (2008), Talent Relationship Management - Neue Dimensionen im HR durch CRM-Analogien?, in: *HR Performance*, 3, S. 23-27.
- Diederichsen, Anke (2009), Conception, Categorization, and Impact of HR-Relevant Virtual Communities, in: Torres-Coronas, Teresa/Arias-Oliva, Mario (Hrsg.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*, Hershey: Information Science Reference, S. 154-160.
- Diederichsen, Anke (2010), Human Resource Management-relevant Virtual Community-Research: Review and Outlook, in: Strohmeier, Stefan/Diederichsen, Anke (Hrsg.), *Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research*, Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, May, 20-21, 2010, S. 207-228. online verfügbar (14.06.2010): <http://CEUR-WS.org/Vol-570/>.
- Diercks, Joachim (2008), eAssessment, SelfAssessment und Realistic Job Previews in Personalauswahl und Employer Branding, Vortrag auf Recruiting Convent 2008. Online verfügbar (15.10.2009): [http://www.competence-site.de/downloads/43/6d/i\\_file\\_524/vortrag\\_personalauswahl\\_employer-branding\\_Diercks\\_cyquest\\_2008.pdf](http://www.competence-site.de/downloads/43/6d/i_file_524/vortrag_personalauswahl_employer-branding_Diercks_cyquest_2008.pdf)
- Dietl, Helmut (1993), *Institutionen und Zeit*, Tübingen: Mohr.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991), Introduction, in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, S. 1-38.
- Doeringer, Peter/Piore, Michael (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington: D.C. Heath.
- Doheny-Farina, Stephen (1998), *The Wired Neighbourhood*, Nachdruck von 1996, New Haven: Yale University Press.

- Döring, Hilmar (1999), Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes (Dissertation), Universität Göttingen. Online verfügbar (04.11.2009): <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/1999/doering/inhalt.htm> .
- Döring, Nicola (2003), Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. vollst. Überarb. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- Driver, Erica (2008), Accenture recruiting in Second Life cost-effectively targets the "Facebook audience". Online verfügbar (19.05.2009): <http://thinkbalm.com/2008/08/14/accenture-recruiting-in-second-life-cost-effectively-targets-the-%E2%80%9Cfacebook-audience%E2%80%9D/> .
- Drucker, Peter (1992), The New Society of Organizations, in: Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1992, S. 95-104.
- Drumm, Hans Jürgen (1998), Zur Mehrstufigkeit und Interdependenz von Transaktionskosten der Personalwirtschaft und Organisationsstruktur, in: Franke, Günter/Laux, Helmut (Hrsg.), Unternehmungsführung und Kapitalmarkt. Festschrift für Herbert Hax, Berlin et al.: Springer Verlag, S. 35-62.
- Drumm, Hans Jürgen (2008), Personalwirtschaft, 6. überarb. Auflage, Berlin u.a.: Springer Verlag.
- Dubé, Line/Bourhis, Anne/Jacob, Réal (2006), Towards a Typology of Virtual Communities of Practice, in: Interdisziplinäres Journal of Information, Knowledge, and Management, 1, S. 69-93.
- Ebers, Mark/Gotsch, Wilfried (1999), Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser Alfred (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. überarb. Auflage, Stuttgart u.a.: Kohlhammer, S. 199-251.
- Ebersbach, Anja/Glaser, Markus/Heigl, Richard (2008), Social Web, Konstanz: UVK.
- Ebner, Winfried/Leimeister, Marco/Krcmar, Helmut (2009), Community Engineering for Innovations: the Ideas Competition as a Method to Nurture a Virtual Community for Innovations, in: R&D Management, 39(4), S. 342-356.
- Eggertsson, Thráinn (1990), Economic behavior and institutions - Principles of Neoinstitutional Economics, Cambridge u.a.: Cambridge University Press.
- Eigler, Joachim (1996), Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Eigler, Joachim (1997a), Grenzenlose Unternehmung - Grenzenlose Personalwirtschaft?, in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.), Managementforschung 7, Berlin u.a.: Walter de Gruyter, S. 159-197.



- Eigler, Joachim (1997b), Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11(1), S. 5-29.
- Eigler, Joachim (2001), Personalmanagement, in: Jost, Peter J. (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 337-359.
- Eigner, Christian/Leitner, Helmut/Nausner, Peter/Schneider, Ursula (2003), *Online-Communities, Weblogs und die soziale Rückeroberung des Netzes*, Graz: Nausner & Nausner.
- Engelken, Julia/Müller, Martin/Spiller, Achim/Schneidewind, Uwe (2003), *Betreiberbefragung virtueller Communities - eine empirische Untersuchung*, Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.
- Ensher, Ellen A./Heun, Christian/Blanchard, Anita (2003), Online Mentoring and Computer-mediated Communication: New Directions in Research, in: *Journal of Vocational Behavior*, 63, S. 264-288.
- Erlei, Mathias/Jost, Peter-J. (2001), Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 35-75.
- Erlei, Mathias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999), *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Esteves, José (2008), Where is your blog?, in: *Business Strategy Review*, 19(4), S. 63-70.
- Ettinger, Elfi/Wilderom, Celeste/Van Dick, Rolf (2008), Transforming Exchange-based Job Boards into Lasting Career Communities, in: *Proceedings of the 11th Conference on Business Information*, May 6-7 2008 (BIS 2008), Innsbruck, Austria, S. 109-116.
- Etzioni, Amitai (2003), Toward a New Socio-economic Paradigm, in: *Socio-Economic Review*, 1, S. 105-134.
- Etzioni, Amitai/Etzioni, Oren (1999), Face-to-Face and Computer-Mediated Communities: A Comparative Analysis, in: *The Information Society*, 15(4), S. 241-248.
- Ewing, Michael T./Pitt, Leyland F./de Bussy, Nigel M./Berthon, Pierre (2002), Employment branding in the knowledge economy, in: *International Journal of Advertising*, 21, S. 3-22.
- Fahey, Richard/Vasconcelos, Ana C./Ellis, David (2007), The Impact of Rewards Within Communities of Practice: A Study of the SAP Online Global Community, in: *Knowledge Management Research & Practice*, 5, S. 186-198.

- Fairbank, James F./Spangler, William E./Williams, Scott David (2003), Motivating Creativity Through a Computer-mediated Employee Suggestion Management System, in: *Behaviour & Information Technology*, 22(5), S. 305-314.
- Fairfield, Joshua (2008), Anti-Social Contracts: The Contractual Governance of Virtual Worlds, in: *McGill Law Journal*, 53, S. 427-276.
- Fandrey, Dayton (2000), HR Online: Web-based Portals Put Employees in Charge, in: *Workforce Magazine*, 79(10), S. 54-61.
- Faßler, Manfred/Halbach, Wulf R. (Hrsg.), *Cyberspace, Gemeinschaften, Virtuelle Kolonien, Öffentlichkeiten*, München: Fink.
- Felder, Rupert/Ritter, Wolfgang (2001), eBusiness im Personalbereich, in: *Personal*, 7, S. 368-372.
- Fenn, Jackie (2009), Inside the Hype Cycle: What's Hot and What's Not in 2009, Gartner Presentation. Online verfügbar (08.06.2010): [http://my.gartner.com/it/content/1101800/1101817/august12\\_hype\\_cycle\\_final\\_jfenn.pdf](http://my.gartner.com/it/content/1101800/1101817/august12_hype_cycle_final_jfenn.pdf).
- Ferguson, Adam (1767/1966), *An Essay on the History of Civil Society*, Edinburgh: Univ. Press, Nachdruck des Originals.
- Fernback, Jan (1999), There Is a There There: Notes Toward a Definition in Cybercommunity, in: Jones, Steve (Hrsg.), *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*, Thousand Oaks: Sage, S. 203-220.
- Festing, Marion (1999), *Strategisches Internationales Personalmanagement - Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse*, 2. überarb. und erw. Auflage, München u.a.: Rainer Hampp Verlag.
- Festing, Marion (2006), International Human Resource Management and Economic Theories of the Firm, in: Stahl, Günter K./Björkman, Ingmar (Hrsg.) *Handbook of Research in Human Resource Management*, Cheltenham: Edward Elgar, S. 449-462.
- Fetscherin, Marc P./Lattemann, Christoph (2008), User Acceptance of Virtual Worlds, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(3), S. 231-242.
- Fetscherin, Marc P./Lattemann, Christoph/Lang, Guido (2008), Virtual Worlds Research: A conceptual primer, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, 9(3), S. 192-194.
- Figallo, Cliff (1998), *Hosting Web communities: Building Relationships*, New York: Wiley.
- Fiorito, Jack (2005), Unions and IT: Personal, Research, And Practitioner Perspectives, in: *Working USA: The Journal of Labor and Society*, 8(June), S. 423-437.

- Foa, Edna A./Foa, Uriel G. (1980), Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange, in: Gergen, Kenneth J./Greenberg, Martin S./Willis, Richard H. (Hrsg.), Social Exchange: Advances in Theory and Research, New York: Plenum Press, S. 77-94.
- Föhr, Silvia (1995), Personalberatung als Institution: Make or Buy-Entscheidungen im Personalbereich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9, S. 135 - 162.
- Föhr, Silvia (1998), Die Rolle der Personalberatung bei der Suche nach Führungskräften – Make or buy-Entscheidungen am Beispiel der Stellenausschreibung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 12 (3), S.319-335.
- Foss, Nicolai J. (2008), Human Capital and transaction cost economics, Working Paper zur Veröffentlichung in: Burton-Jones, Alan/Spender, J.C. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Human Capital, Oxford: Oxford University Press. Online verfügbar (14.06.2010): <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7429/smg%20wp%202008-02.pdf?sequence=1> .
- Franck, Egon (1995), Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie: Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden: Gabler (Dt. Universitätsverlag).
- Frank, Gernold P./Giesen, Birgit (2004), Personalmarketing und Recruiting im Internet, in: Hertel, Guido/Konradt, Udo (Hrsg.), Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 33-54.
- Franke, Martin (2002), Unternehmensportale - gestalterische Chance für das Personalwesen, in: Personal, 3, S. 14-18.
- Franz, Reinhard/Wolkinger, Thomas (2003), Customer Integration with Virtual Communities, in: Proceedings of the Hawaii International Conference on System Science (HICSS).
- Freeman, Richard B. (2004), The Road to Union Renaissance in the United States, in: Wunnava, Phanindra V. (Hrsg.), The Changing Role of Unions: New Forms of Representation, Armonk, NY: M.E. Sharpe, S. 3-21.
- Fremuth, Natalie/Tasch, Andreas (2002), Virtuelle und mobile Communities - Begriffsklärungen und Implikationen für Geschäftsmodelle, in Reichwald, Ralf (Hrsg.), Arbeitsbericht Nr. 35 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München (TUM).
- Friedman, Laurie (2006), IBM Using Internet's Virtual World to Train Thousands of New Employees. Online verfügbar (26.10.2009): <http://www.hr.com/en?t=/contentManager/onStory&StoryID=1163468283729&ParentID=1119278002800> .

- Friedman, Linda Weiser/Friedman, Hershey H. (2008), *The New Media Technologies: Overview and Research Framework*, Working Paper. Online verfügbar (26.10.2009): [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1116771](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1116771) .
- Fritz, Carl-Thomas (2006), *Die Transaktionskostentheorie und ihre Kritik sowie ihre Beziehung zum soziologischen Neo-Institutionalismus*, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Fukuhara, Tomohiro/Chikama, Masaki/Nishida, Toyoaki (2003), *Supporting an Experiment of a Community Support System: Community Analysis and Maintenance Function in the Public Opinion Channel*, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 347-367.
- Fukuyama, Francis (2002), *Der grosse Aufbruch. Wie unsere Gesellschaft eine neue Ordnung erfindet*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997), 14. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Galla, Michael (2004), *Social Relationship Management in Internet-based Communication and Shared Information Spaces*, Dissertation, Technische Universität München, Universitätsbibliothek. <http://tumb1.biblio.tu-muenchen.de/publ/diss/in/2004/galla.pdf> .
- Ganske, Thorsten (1996), *Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie*, Betriebswirtschaftliche Studien, Ballwieser, Wolfgang/Ordelleide, Dieter (Hrsg), Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- GARTNER (2007), *Gartner says 80 percent of active internet users will have a "second life" in the virtual world by the end of 2011*. Online verfügbar (12.05.2009): <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=503861> .
- Garton, Laura/Haythornthwaite, Caroline/Wellman, Barry (1999), *Studying On-Line Social Networks*, in: Jones, Steve (Hrsg.), *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*, Thousand Oaks: Sage, S. 75-105.
- Geiger, Theodor (1959), *Gemeinschaft*, in: Vierkandt, Alfred (Hrsg.), *Handwörterbuch der Soziologie* Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 173-180.
- Geiger, Theodor (1968), *Ideologie und Wahrheit. Eine soziologische Kritik des Denkens*, Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Geighardt, Christiane (2008), *Web 2.0 - Chance oder Risiko für das Personalmanagement?*, Befragungsergebnisse, DGFP e.V. Praxis Papiere 1/2008.
- Ghoshal, Sumantra/Moran, Peter (1996), *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory*, in: *Academy of Management Review*, 21(1), S. 13-47.

- Gibson, William (1984) *Neuromancer*, Ace Books, Berkley Publishing Group, New York.
- Giddens, Anthony (1999), *Soziologie*, Graz: Nausner&Nausner.
- Gierke, Christiane/Müller, Ralph (2008), *Unternehmen in Second Life: Wie Sie virtuelle Welten für ihr reales Geschäft nutzen können*, Offenbach: Gabal.
- Ginsburg, Mark (2001), *Realizing a Framework to Create, Support, and Understand Virtual Communities*, in: *Infonomics/Merit Workshop on Digitisation of Commerce: e-Intermediation*, Maastricht, Holland, November 2001.
- Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2001), *eGovernment. Eine Standortbestimmung*, 2. überarb. Auflage, Bern: Haupt Verlag.
- Gläser, Jochen (2005), *Neue Begriffe, alte Schwächen: Virtuelle Gemeinschaft*, in: Jäckel, Michael/Mai, Manfred (Hrsg.), *Online-Vergesellschaftung? Mediensoziologische Perspektiven auf neue Kommunikationstechnologien*, Wiesbaden: VC Verlag für Sozialwissenschaften, S. 51-72.
- Göbel, Elisabeth (2002), *Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Goll, Michaela (2002), *Arbeiten im Netz: Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Wissensmanagement*, Studien zur Sozialwissenschaft, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Gorry, G. Anthony/Westbrook, Robert A. (2009), *Winning the Internet Confidence Game*, in: *Corporate Reputation Review*, 12(3), S. 195-203.
- Granitz, Neil A./Ward, James C. (1996), *Virtual Community: A Sociocognitive Analysis*, in: *Advances in Consumer Research*, 23(1), S. 161-166.
- Granovetter, Mark S. (1995), *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, Second Edition.
- Granovetter, Mark S. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology*, 91, S. 481-501.
- Granovetter, Mark S. (1973) *The Strength of Weak Ties*, in: *American Journal of Sociology*, 78(6), S. 1360-1380.
- Gratton, Lynda/Casse, Joel (2010), *Boosting Strategy with an Online Community*, in: *Business Strategy Review*, 21(1), S. 40-45.
- Greer, Charles R. (2002), *E-Voice: How Information Technology Is Shaping Life within Unions*, in: *Journal of Labor Research*, 23(2), S. 215-235.
- Gruban, Patrick (2001) (Hrsg.), *Business Communities - Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen*, München: Markt + Technik Verlag.

- Gueutal, Hal G./Stone, Dianna L. (2005) (Hrsg.), *the Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, San Francisco: Jossey-Bass (Wiley&Sons).
- Gulati, Ranjay (1995), *Social Structure and Alliance Formation Pattern: A Longitudinal Analysis*, in: *Administrative Science Quarterly*, 40, S. 293-317.
- Gulati, Ranjay (1998), *Alliances and Networks*, in: *Strategic Management Journal*, 19, S. 293-317.
- Gulati, Ranjay/Nohria, Nitin/Zaheer, Akbar (2000), *Strategic Networks*, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 203-215.
- Gupta, Sumeet/Kim, Hee-Woong (2004), *Virtual Community: Concepts, Implications, and Future Research Directions*, in: *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*, August, 2679-2687.
- Gupta, Sumeet/Kim, Hee-Woong (2007), *Developing the Commitment to Virtual Community: the Balanced Effects of Cognition and Affect*, in: *Information Resources Management Journal*, 20(1), S. 28-45.
- Hagel III, John (1999), *Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities*, in: *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), S. 55-65.
- Hagel III, John (2007), *Community 2.0, Keynote der Community 2.0 Conference, März 2007, Las Vegas. Online verfügbar (20.12.2007): [http://edgeperspectives.typepad.com/edge\\_perspectives/2007/03/community\\_20.html](http://edgeperspectives.typepad.com/edge_perspectives/2007/03/community_20.html)*.
- Hagel III, John/Armstrong, Arthur G. (1997a), *Net Gain. Expanding Markets through Virtual Communities*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hagel III, John/Armstrong, Arthur G. (1997b), *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, in: *The McKinsey Quarterly*, 1, S. 141-153.
- Hakken, David (1997), *Does Virtual Work Mean Virtual(ly No) Community? Conference Community and Cyberspace, Panel: Cyberspace Economics: New Opportunities and Challenges, March 1997, Seattle, USA. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.scn.org/ip/cpsr/diac/cyberecon.htm>*.
- Haldi, Emanuel David (2001), *Nutzenpotenziale internetgestützter Informations- und Kommunikationssysteme für das integrierte Management der Human-Ressourcen in internationalen Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des strategischen HR Controlling*, Dissertation Nr. 2491, Zürich: Studentendruckerei.
- Hall, Hazel/Graham, Dianne (2004), *Creation and Recreation: Motivation Collaboration to Generate Knowledge Capital in Online Communities*, in: *International Journal of Information Management*, 24(3), S. 235-246.

- Hamman, Robin (1997), Introduction to Virtual Communities Research in Cybersociology Magazine Issue Two., in: *Cybersociology*, 2. Online verfügbar (29.10.2009): [http://www.cybersociology.com/issue\\_2\\_virtual\\_communities/](http://www.cybersociology.com/issue_2_virtual_communities/).
- Hamman, Robin B. (2003), Computernetze als verbindendes Element von Gemeinschaftsnetzen: Studie über die Wirkungen der Nutzung von Computernetzen auf bestehende soziale Gemeinschaften, in: Thiedeke, Udo (Hrsg.), *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen*, 2. überarb. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 213-235.
- Hanau, Peter/Hoeren, Thomas/Andres, Dirk (2003), *Private Internetnutzung durch Arbeitnehmer - Die arbeits- und betriebsverfassungsrechtlichen Probleme*. München: Beck.
- Handley, Karen/Sturdy, Andrew/Fincham, Robin/Clark, Timothy (2006), Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice, in: *Journal of Management Studies*, 43(3), S. 641-653.
- Hansen, Morten T./Deimler, Michael S. (2001), Cutting Costs While Improving Morale with B2E Management, in: *MIT Sloan Management Review*, Fall, S. 96-100.
- Hartmann, Andreas (2000), Portal Sites als Einflussfaktor der Internet-Ökonomie, in: *Information Management & Consulting* 15(2), S. 7-14.
- Hasan, Helen/Crawford, Kathryn (2007), Knowledge Mobilisation in Communities through Social-Technical Systems, in: *Knowledge Management Research and Practice*, 5, S. 237-247.
- Hauschildt, Jürgen/Brockhoff, Klaus (1993), Schnittstellen-Management - Koordination ohne Hierarchie, *Zeitschrift Führung und Organisation*, 62, S. 396-403.
- Hawking, Paul/Stein, Andrew/Foster, Susan (2004), e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organization, in: *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, S. 1017-1026.
- Hax, Herbert (1991), Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 51-72.
- Hayes, Gary (2009), The Virtual Worlds Hype Cycle for 2009. Online verfügbar (12.05.2009): <http://www.muvedesign.com/the-virtual-worlds-hype-cycle-for-2009/>.

- Haythornthwaite, Caroline/Kazmer, Michelle M./Robins, Jennifer/Shoemaker, Susan (2000), Community Development among Distance Learners: Temporal and Technological Dimensions, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(1), ohne Seitenangabe. Online verfügbar (29.10.2009): <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue1/haythornthwaite.html> .
- Heinze, Nathan/Hu, Qing (2006), The evolution of corporate web presence: A longitudinal study of large American companies, in: *International Journal of Information Management*, 26, S. 313-325.
- Hemp, Paul (2006), Avatar-based marketing, in: *Harvard Business Review*, 6, S. 48-57.
- Heneman, Robert L./Greenberger, David B. (2002) (Hrsg.), *Human Resource Management in Virtual Organizations*, Greenwich: IAP.
- Henson, Row (2005), The Next Decade of HR: Trends, Technologies, and Recommendations, in: Gueutal, Hal G./Stone, Dianna L. (Hrsg.), *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*, San Francisco: Jossey-Bass (Wiley&Sons), S. 225-292.
- Hentze, Joachim/Graf, Andrea (2005), *Personalwirtschaftslehre, Teil 2*, 7. überarb. Auflage, Stuttgart: UTB.
- Herbst, Dieter (2002), *E-Branding - Starke Marken im Netz*, Düsseldorf: Cornelsen.
- Hercheui, Magda David (2011), A Literature Review of Virtual Communities: The Relevance of Understanding the Influence of Institutions on Online Collectives, in: *Information, Communication & Society*, 14(1), S. 1-23.
- Hermanns, Arnold/Gampenrieder, Ariane (2002), Wesen und Eigenschaften des E-Commerce, in: Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian (Hrsg.), *Roadm@p to E-Business - Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen*, St.Gallen: Thexis, S. 70-87.
- Hermanns, Arnold/Sauter, Michael (2001), *Electronic Commerce - Grundlagen, Einsatzbereiche und aktuelle Tendenzen*, in: Hermanns, Arnold/Sauter, Michael (Hrsg.), *Management-Handbuch Electronic Commerce*, 2. überarb. Auflage, München: Vahlen, S. 15-32.
- Herring, Susan C./Kouper, Inna/Paolillo, John C./Scheidt, Lois Ann (2005), *Conversations in the Blogosphere: An Analysis "From the Bottom Up"*, in: *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Herstatt, Cornelius/Sander, Jan G. (2004), Einführung: virtuelle Communities, in: Herstatt, Cornelius/Sander Jan G. (Hrsg.), *Produktentwicklung mit virtuellen Communities*, Wiesbaden: Gabler, S. 1-16.



- Herstatt, Cornelius/Tietz, Robert (2005), Erfolgsfaktoren für den Aufbau und die Nutzung virtueller Communities, in: *Thexis*, 3, S. 47-51.
- Hertel, Guido/Geister, Susanne/Konradt, Udo (2005), Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research, in: *Human Resource Management Review*, 15, S. 69-95.
- Heugens, Pursey P.M.A.R./Kaptein, Muel/van Oosterhout, J. (Hans) (2007), Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue, in: *Journal of Management Studies*, 45(1), S. 100-121.
- Hils, Matthias/Bahner, Jens (2005), Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland - Stand und Entwicklungen, Wechselwirkungen, *Jahrbuch 2005*, S. 28-41.
- Höflich, Joachim R. (1995), Vom dispersen Publikum zu "elektronischen Gemeinschaften." Plädoyer für einen erweiterten kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel, in: *Rundfunk und Fernsehen*, 43, S. 518-537.
- Höflich, Joachim R. (2003), Einleitung: Mediatisierung des Alltags und der Wandel von Vermittlungskulturen. In: Höflich, Joachim R./Gebhardt, Julian (Hrsg.), *Vermittlungskulturen im Wandel. Brief, E-mail, SMS*, Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 7-20.
- Hofmann, Josephine (2003), Interne Web-Services, in: Scholz, Christian/Gutmann, Joachim (Hrsg.) *Web-basierte Personalwertschöpfung: Theorie, Konzeption, Praxis*, Wiesbaden: Gabler, S. 223-239.
- Hofmann, Laila Maija/Regnet, Erika (2003), Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen, in: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 5. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holm, Anna B. (2009), Virtual HRM: A Case of e-Recruitment, in: *Proceedings of the 3rd International Workshop on Human Resource Information Systems (HRIS) in conjunction with ICEIS*, May 2009, Milan, Italy, published by INSTICC, Portugal.
- Homans, George Caspar (1968), *Elementarformen sozialen Verhaltens*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hopfenbeck, Waldemar (2002), *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*, 14. Auflage, München: Moderne Industrie.
- Hucht, Margarete (2007), Avatare auf Jobsuche: "Wir teleportieren Sie zu Ihrem Recruiter", in: *FAZ Hochschulanzeiger vom 18. Juni 2007*. Online verfügbar (15.10.2009): <http://www.faz.net/s/RubC04145822B794FD59CBBC4D2C39CF75A/Doc~E9D6087860A734066B0F5E1F8C0E9240D~ATpl~Ecommon~Scont ent.html> .

- Hug, Martin (2008), Fachkräftemangel im Mittelstand - Status quo, Ursachen und Strategien. Haufe Studien Reihe, Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.
- Hummel, Johannes (2002), Customer Collaboration - Online Gemeinschaften als neue Form der Interaktion, in: Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian (Hrsg.), Roadm@p to E-Business - Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St.Gallen: Thexis, S. 454-479.
- Hummel, Johannes (2005), Online-Gemeinschaften als Geschäftsmodell: Eine Analyse aus sozio-ökonomischer Perspektive, Wiesbaden: Gabler.
- Hünninghausen, Lars (2002) (Hrsg.), Die Besten gehen ins Netz - Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl, Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Hustad, Eli (2004), Knowledge Networking in Global Organizations: The Transfer of Knowledge, in: Proceedings of SIGMIS '04, Tucson/USA, S. 55-64.
- Hutchinson, Terence W. (1984), Institutional Economics Old and New, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, S. 20-29.
- Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (2003) (Hrsg.), Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003), Dordrecht u.a.: Kluwer.
- Huysman, Marleen/Wulf, Volker (2004), Social Capital and Information Technology: Current Debates and Research, in: Huysman, Marleen/Wulf, Volker (Hrsg.), Social Capital and Information Technology, Cambridge: MIT Press, S. 1-15.
- IBM (2007a), IBM Deutschland eröffnet Recruitment Center in Second Life. Online verfügbar (08.05.2009): [http://www-05.ibm.com/de/pressroom/presseinfos/2007/05/03\\_2.html](http://www-05.ibm.com/de/pressroom/presseinfos/2007/05/03_2.html) .
- IBM (2007b), The New New Media - Global lessons on the future of media, content, and messaging, A Global Innovation Outlook (GIO) 3.0 Report. New York.
- IBM (2007c), Virtual Worlds, Real Leaders: Online Games Put the Future of Business Leadership on Display, A Global Innovation Outlook (GIO) 2.0 Report, New York.
- IBM (2008a), The Academy of the Future: IBM's Academy of Technology Blazes New Trails in Collaboration and Inclusion. Online verfügbar (19.05.2009): [http://www-03.ibm.com/ibm/academy/pdf/academy\\_of\\_the\\_future.pdf](http://www-03.ibm.com/ibm/academy/pdf/academy_of_the_future.pdf) .
- IBM (2008b), IBM Academy of Technology runs first multi-day Virtual Conference. Online verfügbar (19.05.2009): [http://www.ibm.com/virtualworlds/dwnlds/IBM\\_Academy\\_of\\_Technology\\_overview\\_article.pdf](http://www.ibm.com/virtualworlds/dwnlds/IBM_Academy_of_Technology_overview_article.pdf) .

- INITI@TIVE D21 (2009), (N)onliner Atlas: Internetnutzung in Deutschland, Studienergebnisse 2009. Online verfügbar (25.10.2009): <http://www.nonliner-atlas.de/>.
- Jäckel, Michael/Rövekamp, Christoph (2005), 'Processes don't work - people do': Status quo und Perspektiven elektronisch gestützter Arbeitsprozesse, in: Jäckel, Michael/Weiber, Rolf (Hrsg.), Arbeit im E-Business: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations-, Arbeits- und Geschäftsprozesse, München: Vahlen, S. 81-117.
- Jäckel, Michael/Zillien, Nicole (2005), Wie sag ich's meinem Chef? Computervermittelte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, in: Jäckel, Michael/Weiber, Rolf (Hrsg.) (2005), Arbeit im E-Business: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations-, Arbeits- und Geschäftsprozesse, München: Vahlen, S. 119-159.
- Jäger, Wolfgang (2001), E-Business im Human Resource Management, in: Personal, 3, S. 136-139.
- Jäger, Wolfgang (2008), Die Zukunft im E-Recruiting: Web 2.0, Mobile Media und Personalkommunikation, in: Beck, Christoph (Hrsg.), Personalmarketing 2.0, Köln: Luchterhand, S. 57-65.
- Jäger, Wolfgang/Jäger, Martina (2004), Talente finden und binden, in: Personal, 2, S. 11-15.
- Jäger, Wolfgang/Jäger, Martina/Frickenschmidt, Sören (2007), Verlust der Informationshoheit, in: Personal, 2, S. 8-11.
- Jäger, Wolfgang/Meser, Christian (2007), Blogs, Podcasts & Co. auf dem Vormarsch, in: Personalwirtschaft, 11, Sonderheft E-Recruiting, S. 22-24.
- Jans, Manuel (2002), Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärung betrieblicher Personalstrategien, Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Nr. 122, Universität Essen. <http://www.uni-duisburg-essen.de/personal/TAKPS.pdf>
- Johnson, Christopher M. (2001), A Survey of Current Research on Online Communities of Practice, in: Internet and Higher Education, 4, S. 45-60.
- Johnston, Bill (2007), Online Community ROI - Best Practices Survey, Forum One Communications. Online verfügbar: [www.forumone.com](http://www.forumone.com).
- Johnston, Bill (2008) OC Report Newsletter January 2008, OC Expert Interviews: The Best of 2007, <http://ocreport.com/>.
- Jones, G. R./Wright, Patrick M. (1992), An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, in: Research in Personnel and Human Resource Management Practices, 10, S. 271-291.

- Jones, Steve (1999), *Studying the Net: Intricacies and Issues*, in: Jones, Steve (Hrsg.), *Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net*, Thousand Oaks: Sage, S. 1-27.
- Jones, Steven G. (1995) (Hrsg.), *CyberSociety: Computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jones, Steven G. (1997) (Hrsg.), *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*, London: Sage Publications.
- Jones, Steven G. (1998) (Hrsg.), *CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jones, Steven G. (1998a), Introduction, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. xi-xvii.
- Jones, Steven G. (1998b), Information, Internet, and Community: Notes Toward an Understanding of Community in the Information Age, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 1-34.
- Josefsson, Ulrika (2003), Patients' Online Communities Experiences of emergent Swedish Self-help on the Internet, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 369-398.
- Jost, Peter-J. (2001) (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kabst, Rüdiger/Strohmeier, Stefan (2006), Virtualization: Boundaryless Organizations and Electronic Human Resource Management, in: Larsen, Henrik H./Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Managing Human Resources in Europe*, Abingdon/New York: Routledge, S. 235-258.
- Kahai, Surinder S./Carroll, Elizabeth/Jestice, Rebecca (2007), Team Collaboration in Virtual Worlds, in: *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 38(4), S. 61-68.
- Kaplan, Andreas M./Haenlein, Michael (2009), The Fairyland of Second Life: Virtual Social Worlds and How to Use Them, in: *Business Horizons*, 52(6), S. 563-572.
- Kapp, Karl M. (2007), Tools and Techniques for Transferring Know-how from Boomers to Gamers, in: *Global Business & Organizational Excellence*, 26(5), S. 22-37.
- Kasper-Fuehrer, Eva C./Ashkanasy, Neal M. (2004), The Interorganizational Virtual Organization: Defining a Weberian Ideal, in: *International Studies of Management and Organization*, 33(4), S. 34-64.

- Kaul, Helge/Steinmann, Cary (2008) (Hrsg.), *Community Marketing: Wie Unternehmen in sozialen Netzwerken Werte schaffen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kavanaugh, Andrea/Reese, Debbie Denise/Carroll, John M./Rosson, Mary Beth (2003), *Weak Ties in Networked Communities*, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 265-286.
- Kieser, Sara (1997) (Hrsg.), *Culture of the Internet*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kim, Amy Jo (2000), *Community Building on the Web: Secret Strategies for Successful Online Communities*, Peachpit Press.
- Kim, Amy Jo (2001), *Community Building – Strategien für den Aufbau erfolgreicher Web-Communities*, Bonn: Galileo Press.
- Kim, Kicheol (2003), *Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet*, Universität Lüneburg. Online verfügbar (27.10.2009): [http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download\\_publicationen/34-4downloadversion.pdf](http://www.uni-lueneburg.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/34-4downloadversion.pdf).
- Kish, Susan (2007), *Second Life: Virtual worlds and the Enterprise*. Online verfügbar (Mai 2009): <http://www.lunchoverip.com/2007/10/second-life-vir.html>.
- Knight, Frank Hyneman (1941), *Review of Melville J Herskovits' 'Economic Anthropology'*, in: *Journal of Political Economy*, 49 (April), S. 247-258.
- Knight, Frank Hyneman (1957), *Risk, Uncertainty and Profit*, Nachdruck der Ausgabe von 1921; New York: Kelley & Millman.
- Koch, Frank A. (2005), *Internet-Recht Praxishandbuch zur Dienstenutzung, Verträgen, Rechtsschutz und Wettbewerb, Haftung, Arbeitsrecht und Datenschutz im Internet, zu Links, Peer-to-Peer-Netzen und Domain-Recht, mit Musterverträgen*, 2. überarb. Auflage, München: R.Oldenbourg Verlag.
- Koch, Michael (2001), *Community-Support-Systeme*, in: Schwabe, Gerhard/Streit, Norbert/Unland, Rainer (Hrsg.), *CSCW-Kompendium, Lehrbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten*, Berlin: Springer, S. 286-296.
- Koch, Michael (2003), *Community Support in Universities - The Drehscheibe Project*, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 445-463.

- Koh, Joon/Kim, Joung-Gul/Butler, Brian/Bock, Gee-Woo (2007), Encouraging Participation, in: Communications of the ACM, 50(2), S. 69-73.
- Köhler, Kerstin (2000), Bewerberansprache in der Virtual Community, in: Personalwirtschaft, Sonderheft Online Rekrutierung, 5, S. 20-25.
- Kolko, Beth/Reid, Elizabeth (1998), Dissolution and Fragmentation: Problems of On-Line Communities, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), CyberSociety 2.0: Revisiting computer-mediated communication and community, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 212-229.
- Kollock, Peter (1996), Design Principles for Online Communities, Harvard Conference on the Internet and Society. Online verfügbar (19.08.2009): <http://www.loa-cnr.it/Files/CollabKWork/Design%20Principles%20for%20Online%20Communities-%20Kollock.html> .
- Kollock, Peter (2004), The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace, in: Smith, Marc A./Kollock, Peter (Hrsg.), Communities in Cyberspace, New York: Routledge, S. 220-239..
- Komus, Ayelt/Wauch, Franziska (2008), Wikimanagement - Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, München: Oldenbourg.
- Konradt, Udo (2004), Anforderungen an das Personal und veränderte Karrieren unter vernetzter Arbeit, in: Hertel, Guido/Konradt, Udo (Hrsg.), Human Resource Management in Inter- und Internet, Göttingen: Hogrefe, S. 16-32.
- Konradt, Udo/Sarges, Werner (2003) (Hrsg.), E-Recruitment und E-Assessment. Rekrutierung, Auswahl und Beurteilung von Personal im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe.
- Kozinet, Robert V. (1998), On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture, in: Advances in Consumer Research, 25, S. 366-371.
- Kozinet, Robert V. (1999), E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption, in: European Management Journal, 17(3), S. 252-264.
- Kozinet, Robert V. (2002), The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, in: Journal of Marketing Research, 39, S. 61-72.
- KPMG (2008), KPMG veranstaltet zweitägige internationale "Jobmesse" im Internet, <https://www.kpmg.de/Themen/9438.htm>, zuletzt abgerufen am 8.5.2009.

- Krasser, Nikolaus (o.J.), Blogging - Eine neue Form des Wissensaustauschs. Online verfügbar (06.07.2009): [http://www.pentos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=106&Itemid=151](http://www.pentos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=106&Itemid=151) .
- Kreps, David (2010), My Social Networking Profile: Copy, Resemblance, or Simulacrum? A Poststructuralist Interpretation of Social Information Systems, in: *European Journal of Information Systems*, 19(1), S. 104-115.
- Krisper-Ullyett, Lotte/Harnoncourt, Max/Meinl, Paul (2005), Erfolgsbedingungen für virtuelle selbstorganisierte Lerngemeinschaften, in: *Proceedings of the Conference on Gemeinschaften in Neuen Medien (GeNeMe) 2005*, Dresden, S. 1-12.
- Krüsselberg, Hans-Günter (1992) Familienökonomik. In: Bauer, Rudolph (Hrsg.), *Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens*, München: Oldenbourg-Verlag, S. 587-591.
- Kullak, Frank (1995), *Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte empirische Analyse*, München u.a.: Rainer Hampp Verlag.
- Kunz, Werner H./Mangold, Marc (2004), Hybride Communities als Treiber des Kundenwertes, in: Herstatt, Cornelius/Sander Jan G. (Hrsg.), *Produktentwicklung mit virtuellen Communities*, Wiesbaden: Gabler, S. 69-98.
- LAB (2007), LAB Pressebericht vom 29.10.2007, Managerpanel: Die Hälfte aller Topmanager betreibt Selbstmarketing im Internet. Online verfügbar (03.04.2008): <http://www.labcompany.net/de/recent/studies/83/>.
- LaBrosse, Michelle (2007), Working Successfully in a Virtual World, in: *Employment Relations Today*, 34(3), S. 85-90.
- Lachmann, Ludwig M. (1970), *The Legacy of Max Weber*, London: Heinemann.
- Lampel, Joseph/Bhalla, Ajay (2007), The Role of Status Seeking in Online Communities: Giving the Gift of Experience, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(2), Artikel 5.
- Laumer, Sven/Eckhardt, Andreas/von Westarp, Falk (2009), Recruiting Trends Deutschland, Österreich und Schweiz, in: *Board Report*, März, S. 46-48.
- Laumer, Sven/Eckhardt, Andreas/Weitzel, Tim (2008), Recruiting IT-Professionals in a Virtual World, paper presented at the Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), July 2008, Suzhou, China.
- Lave, Jean/Wenger, Etienne (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lay, Steffen (2008), Zwischen Hype und Realismus, in: *Personalmagazin* 05/08, S. 30-32.

- Lazar, Jonathan/Preece, Jenny (1998), Classification scheme for online communities, in: Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, Baltimore, S. 84-86.
- Lazar, Jonathan/Tsao, Ronald/Preece, Jenny(1999), One Foot in Cyberspace and the Other on the Ground: A Case Study of Analysis and Design Issues in a Hybrid Virtual and Physical Community, in: WebNet Journal: Internet Technologies, Applications, and Issues, 1(3), S. 49-57.
- Lazear, Edward P. (1999), Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions. Presidential Address to the Society of Labor Economists, in: Journal of Labor Economics, 17(2), S. 199-236.
- Lechner, Ulrike/Hummel, Johannes (2002), Business Models and System Architectures of Virtual Communities: From a Sociological Phenomenon to Peer-to-Peer Architectures, in: International Journal of Electronic Commerce, 6(3), S. 41-53.
- Lechner, Ulrike/Schmid, Bernd/Schubert, Petra/Klose, Martina/Miler, Olga (1999), Ein Referenzmodell für Gemeinschaften und Medien - Case Study Amazon.com; abrufbar unter [www.netacademy.org](http://www.netacademy.org).
- Lee, Fion S. L./Vogel, Douglas/Limayem, Moez (2003), Virtual Community Informatics: A Review and Research Agenda, in: Journal of Information Technology Theory and Application, 5(1), S. 47-61.
- Leimeister, Jan Marco (2005), Virtuelle Communities für Patienten - Bedarfsgerechte Entwicklung, Einführung und Betrieb, Wiesbaden: DUV.
- Leimeister, Jan Marco/Bantleon, Andrea/Krcmar, Helmut (2002), Geschäftsmodell Virtual Community: Eine Analyse bestehender Communities, in: Engeli, Martin/Homann, Jens (Hrsg.), Virtuelle Organisationen und Neue Medien 2002, Workshop GeNeMe 2002: Gemeinschaften in neuen Medien. Lohmar: Joseph Eul Verlag, S. 1-41.
- Leimeister, Jan Marco/Krcmar, Helmut (2002), Community-Technologien, in: Bellmann, Matthias/Krcmar, Helmut/Sommerlatte, Tom (Hrsg.), Praxishandbuch Wissensmanagement, Düsseldorf: Symposion Publishing, S. 415-426.
- Leimeister, Jan Marco/Krcmar, Helmut (2004), Das Geschäftsmodell "Virtual Community" - Revisited, in: Herstatt, Cornelius/Sander, Jan G. (Hrsg.), Produktentwicklung mit virtuellen Communities - Kundenwünsche erfahren und Innovationen realisieren, Wiesbaden: Gabler, S. 46-67.
- Leimeister, Jan Marco/Sidiras, Pascal/Krcmar, Helmut (2003), Erfolgsfaktoren virtueller Gemeinschaften aus Sicht von Mitgliedern und Betreibern - Eine Empirische Untersuchung, in: Proceedings der 6. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität, Dresden.



- Leimeister, Jan Marco/Sidiras, Pascal/Krcmar, Helmut (2006), Exploring Success Factors of Virtual Communities: The Perspectives of Members and Operators, in: *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3+4), S. 279-300.
- Lengnick-Hall, Mark L./Moritz, Steve (2003), The impact of e-HR on the human resource management function, in: *Journal of Labor Research*, 24(3), S. 365-379.
- Lepak, David P./Snell, Scott A. (1998), Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century, in: *Human Resource Management Review*, 8(3), S. 215-234.
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (1999), *The Cluetrain Manifesto - 95 Theses*. Online verfügbar (27.07.2009): <http://www.cluetrain.com/>.
- Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (2009) (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*, New York: Basic Books.
- Lewis, Jaqueline/Coursol, Diana (2007), Addressing Career Issues Online: Perceptions of Counselor Education Professionals, in: *Journal of Employment Counseling*, 44(4), S. 146-153.
- Li, Charlene (2004), Blogging Policy Examples, Exerpt aus: Li, Charlene (2004), *Blogging: Bubble or Big Deal?*, Forrester Report. Online verfügbar: [http://blogs.forrester.com/groundswell/2004/11/blogging\\_policy.html](http://blogs.forrester.com/groundswell/2004/11/blogging_policy.html).
- Li, Honglei (2004), Virtual Community Studies: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda, in: *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, New York, August, 2708-2715.
- Licklider, Joseph C.R./Taylor, Robert. (1968), The Computer as a Communication Device. in: *Science and Technology*, April. Reprinted in: *Digital Research Center (1990): in memoriam: J.C.R. Licklider (1915-1990)*, S. 21-41.
- Lievens, Filip/Harris, Michael M. (2003), Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, S. 131-165.
- Lievrouw, Leah A. (2003), When Users Push Back: Oppositional New Media and Communtiy, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 391-405.
- LIFE (2008), "LIFE-Digitales Leben", Studie des Institutes für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Ludwig-Maximilian Universität München mit Unterstützung der Deutschen Telekom AG, Bonn. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.studie-life.de/>.

- Lin, Hsiu-Fen (2008), Determinants of successful virtual communities: Contributions from system characteristics and social factors, in: *Information & Management*, 45, S. 522-527.
- Lin, Nan (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Linnenkohl, Karl (1998), Die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen, in: Brill, Andreas/De Vries, Michael (Hrsg.), *Virtuelle Wirtschaft, Virtuelle Unternehmen, Virtuelle Produkte, Virtuelles Geld, Virtuelle Kommunikation*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 146-156.
- Llewellyn, Karl N. (1931/32), What Price Contract? - An Essay in Perspective, in: *Yale Law Journal*, 40, S. 704-751.
- Locke, Christopher (2009), Internet Apocalypse, in: Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David (Hrsg.), *The Cluetrain Manifesto*, New York: Basic Books, S. 73-110.
- Lohaus, Daniela/Hauer, Georg/Schmalz, Franziska (2008), Virtuelle Personalmessen, in: *Personal*, 2, S. 6-8.
- Lohse, Christoph (2002), *Online Communities. Ökonomik und Gestaltungsaspekte für Geschäftsmodelle*, Dissertation, Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Universität München.
- Macher, Jeffrey T./Richman, Barak T. (2008), Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in Social Sciences, in: *Business and Politics*, 10(1), Artikel 1.
- MacKinnon, Richard C. (1997), Punishing the Persona: Correctional Strategies for the Virtual Offender, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*, London: Sage Publications, S. 206-235.
- Maclaran, Pauline/Catterall, Miriam (2002), Researching the Social Web: Marketing Information from Virtual Communities, in: *Marketing Intelligence & Planning*, S. 319-326.
- MacNeil, Ian R. (1974), The Many Futures of Contracts, in: *Southern California Law Review*, 47(May), S. 691-816.
- MacNeil, Ian R. (1978), Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law, in: *Northwestern University Law Review*, 72, S. 854-906.
- Malaby, Thomas M. (2006), Parlaying Value: Capital in and beyond Virtual Worlds, in: *Games and Culture*, 1(2), S. 141-162.
- Malone, Thomas W./Yates, Yvonne/Benjamin, Robert I. (1987), Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: *Communications of the ACM*, 30(6), S. 484-497.
- Margolis, Howard (2007), *Cognition and extended rational choice*, London: Routledge.

- Markus, Ursula (2002), Integration der virtuellen Community in das CRM: Konzeption, Rahmenmodell und Realisierung, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Marsden, Peter V. (1981), Introducing Influence Processes into a System of Collective Decisions, in: *American Journal of Sociology*, 86, S. 1203-1235.
- Martin, Albert (1998), Transaktionskosteneffiziente Personalpolitik - Kapitalismus in action?, in: Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hrsg.), *Personalpolitik - Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*, München u.a.: Rainer Hampp Verlag, S. 53-60.
- Martin, Graeme/Reddington, Martin/Kneafsey, Mary Beth (2009). *Web 2.0 and Human Resource Management: 'Groundswell' or hype?* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
- McLure Wasko, Molly /Faraj, Samer (2005), Why should I share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, in: *MIS Quarterly*, 29(3), S. 35-57.
- Meffert, Heribert (2000), Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien, in: *Internet & Co. Im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen*.
- Mertens, Peter/Bodendorf, Freimut/König, Wolfgang/Picot, Arnold/Schumann, Matthias/Hess, Thomas (2005), *Grundzüge der Wirtschaftsinformatik*, 9. überarb. Auflage: Berlin: Springer.
- Mettler-v. Meibom, Barbara (1994), *Kommunikation in der Mediengesellschaft: Tendenzen-Gefährdungen-Orientierungen*, Berlin: Ed. Sigma.
- Meyer, Jörg (2001), *Der Einsatz Virtueller Gemeinschaften im Marketing: Eine netzwerkanalytische Betrachtung von Virtual Communities*, in: Weiber, Rolf (Hrsg.), *Arbeitspapiere zur Marketingtheorie*, Nr. 10, Eigenverlag des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier.
- Michaels, Ed/Handfield-Jones, Helen/Axelrod, Beth (2001), *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Milgram, Paul/Colquhoun, Herman (1999), *A Taxonomy of Real and Virtual World Display Integration*, in: Tamura, Yuichi Ohta/Tamura, Hideyuki (Hrsg.), *Mixed Reality - Merging Real and Virtual Worlds*, Berlin: Springer Verlag, S. 1-16.
- Milgram, Stanley (1967), *The Small World Problem*, in: *Psychology Today*, Mai, S. 60-67.
- Milgrom, Paul/Roberts, John (1992), *Economics, Organization & Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mills, Juline E./Hu, Bo/Beldona, Srikanth/Clay, Joan (2001), *Cyberslacking! A Liability Issue for Wired Workplaces*, in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Okt.-Nov., S. 34-47.

- Milstein, Sarah/Chowdhury, Abdur/Hochmuth, Gregor/Lorica, Ben/Magoulas, Roger (2008), Twitter and the Micro-Messaging Revolution: Communication, Connections, and Immediacy - 140 Characters at a Time, O'Reilly Radar Report.
- Mitra, Amanda/Cohen, Elisia (1999), Analyzing the Web: Directions and Challenges, in: Jones, Steve (Hrsg.), Doing Internet Research: Critical Issues and Methods for Examining the Net, Thousand Oaks: Sage, S. 179-202.
- Modrow-Thiel, Brita/Rieker, Elisabeth (2005), Qualifizierung im E-Business, in: Jäckel, Michael/Weiber, Rolf (Hrsg.), Arbeit im E-Business: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations-, Arbeits- und Geschäftsprozesse, München: Vahlen, S. 161-206.
- Molbjerg Jorgensen, Kenneth/Dauer Keller, Hanne (2008), The Contribution of Communities of Practice to Human Resource Development: Learning as Negotiating Identity, in: Advances in Developing Human Resources, 10(4), S. 525-540.
- MONSTER.CH (2009), Studie "Recruiting Trends 2009 Schweiz": Bereits sechs von zehn Einstellungen erfolgen über Internet, Pressemitteilung. Online verfügbar (15.10.2009): [http://media.monster.com/mm/swge/pdf/14-05-09\\_Recruiting-Trends\\_III\\_D\\_def.pdf](http://media.monster.com/mm/swge/pdf/14-05-09_Recruiting-Trends_III_D_def.pdf).
- Mühlenbeck, Frank/Skibicki, Klemens (2007), Verkaufsweg Social Commerce - Blogs, Podcasts, Communities & Co. - Wie man mit Web 2.0 Marketing Geld verdient, Norderstedt: Books on Demand.
- Müller, Renato C. (2008), E-Leadership: Neue Medien in der Personalführung, Norderstedt: Books on Demand.
- Müller-Jentsch, Walther (2003), Organisationssoziologie - Eine Einführung, Frankfurt: Campus Verlag.
- Muniz, Albert M. Jr./O'Guinn, Thomas C. (2001), Brand Community, in: Journal of Consumer Research, 27(March), S. 412-32.
- Murillo, Enrique/Spicer, David (2007), Searching the Usenet Network for Virtual Communities of Practice, in: Academy of Management Proceedings, ohne Seitenangabe.
- Mynatt, Elizabeth D./Adler, Annette/Ito, Mizuko/O'Day, Vicki L. (1997), Design For Network Communities, in: Proceedings of Human Factors in Computing Systems, CHI'97 (Atlanta, GA), ACM Press, S. 210-217.
- Newman, Nathan (2005), Is Labor Missing the Internet Third Wave?, in: WorkingUSA: The Journal of Labor and Society, 8, S. 383-394.
- Nicolai, Christiana (2006a), Betriebliche Anreizsysteme, in: Wisu 10/06, S. 1208-1212.
- Nicolai, Christiana (2006b), Personalmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).

- Niemeier, Joachim (1998), Internet-Communities als Geschäftsmodell, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 4, S. 220-223.
- Nienhüser, Werner (1996), Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien. In: Weber, W. (Hrsg.), Grundlagen der Personalwirtschaft, Theorien und Konzepte, Wiesbaden: Gabler, S. 39-88.
- Nienhüser, Werner/Jans, Manuel (2004), Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie - am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen. Online verfügbar (26.10.2009): <http://www.uni-due.de/personal/GrundbegriffeTAKT.pdf>.
- Nohr, Holger (2002), Elektronisch vermittelte Wissenskommunikation und Medienwahl, in: Information – Wissenschaft und Praxis, 53(3), S. 141-148.
- North, Douglass C. (1991), Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge: Cambridge Universität Press.
- North, Klaus (2005), Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- North, Klaus/Franz, Michael/Lembke, Gerald (2004), Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften Communities of Practice, QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 85, Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management.
- o.V. (2008), IBM Case Study. Online verfügbar (19.05.2009): [http://secondlifegrid.net/casestudies/IBM\\_de](http://secondlifegrid.net/casestudies/IBM_de).
- O'Reilly, Tim (2007), What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, in: COMMUNICATIONS & STRATEGIES, no. 65, 1st quarter 2007, S. 17-37.
- Oechsler, Walter A. (2006), Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. überarb. Auflage, München: Oldenbourg.
- Okleshen, Cara/Grossbart, Sandford (1998), Usenet Groups, Virtual Community and Consumer Behavior, in: Advances in Consumer Research, 25(1), S. 276-282.
- Olivas-Luján, Miguel R./Rousseau, Denise M. (2010), Can the Evidence-Based Management Movement Help e-HRM Bridge the Research-Practice Gap?, in: Strohmeier, Stefan/Diederichsen, Anke (Hrsg.), Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research, Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, May, 20-21, 2010, S. 3-13. online verfügbar: <http://CEUR-WS.org/Vol-570/>

- Ondrejka, Cory R. (2007), Collapsing Geography Second Life, Innovation, and the Future of National Power, in: *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(3), S. 27-54.
- Oravec, Jo Ann (2004a), When Work Morphs into Play: Using Constructive Recreation to Support the Flexible Workplace, in: Anandarajan, Murugan/Simmers, Claire A. (Hrsg.), *Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resource Management*, Hershey: Information Science Publishing, S. 46-60.
- Oravec, Jo Ann (2004b), The Transparent Knowledge Worker: Weblogs and Reputation Mechanisms in KM systems, in: *International Journal of Technologay Management*, 28(7/8), S. 767-775.
- Ordelleide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (1991) (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Orlikowski, Bernd (2002), *Management virtueller Teams - Der Einfluss der Führung auf den Erfolg*, Wiesbaden: DUV.
- Ouchi, William G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25, S. 129-141.
- Oudshoff, A.M./Bosloper, Ivor E./Klos, Tomas B./Spaanenburg, Lambert (2003), Knowledge Discovery in Virtual Community Texts: Clustering Virtual Communities, in: *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 14, S. 13-24.
- Pannicke, Danny/Zarnekov, Rüdiger (2009), Virtuelle Welten, in: *Wirtschaftsinformatik*, 51(2), S. 215-219.
- Panten, Gregor (2005), *Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community: Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes*, Wiesbaden: DUV.
- Panten, Gregor/Paul, Claudius/Runte, Matthias (2001), Virtuelle Communities, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay/Skiera, Bernd (Hrsg.), *Marketing mit Interaktiven Medien - Strategien zum Markterfolg*, Frankfurt a.M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 145-159.
- Paprotny, Carsten (2007), *Verteilte Communities of Practice in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung*, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Parker, Polly/Arthur, Michael B./Inkson, Kerr (2004), Career Communities: A Preliminary Exploration of Member-Defined Career Support Structures, in: *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), S. 489-514.
- Parks, Malcom R./Floyd, Kory (1996), Making friends in Cyberspace, in: *Journal of Communication*, 46(1), S. 80-97. Online verfügbar (24.09.2009): <http://jcmc.indiana.edu/vol1/issue4/parks.html> .

- Parvatiyar, Atul/Sheth, Jagdish N. (2001), Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, in: *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), S. 1-34.
- Paul, Claudius/Runte, Matthias (2000), Wie ziehe ich den Kunden an? - Virtuelle Communities, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay/Skiera, Bernd (Hrsg.), *eCommerce - Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen*, Frankfurt a. M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, S. 123-136.
- Pawlowitz, Nina (2001), Kunden gewinnen und binden mit Online-Communities - So profitieren Sie von Foren, Chats, Newsgroups und Newslettern, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- PERBIT (2008), perbit E-Recruiting-Studie 2008, Altenberge: perbit Software GmbH, Kontaktinformation online (26.10.2009): <http://www.perbit.com/de/global/newsmeldung.php?id=279> .
- Picot, Arnold (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42, S. 267-284.
- Picot, Arnold (1991), Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büßelmann, Elke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 143-170.
- Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon (2005), *Organisation - eine ökonomische Perspektive*, 4. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Picot, Arnold/Fischer, Tim (2006) (Hrsg.), *Weblogs Professionell: Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld*, Heidelberg: dpunkt.verlag
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2003), *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Picot, Arnold/Wenger, Etienne (1988), The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective, in: Dlugos, Günter/Dorow, Wolfgang / Weiermair, Klaus (Hrsg.), *Management under Differing Labour Market and Employment Systems*, Berlin u.a.: de Gruyter, S. 29-43.
- Pinnock, Sharon R. (2005), Organizing Virtual Environments: National Union Deployment of the Blog and New Cyberstrategies, in: *WorkingUSA: The Journal for Labor and Society*, 8, S. 457-468.
- Pitta, Dennis A./Fowler, Danielle (2005), Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers, in: *Journal of Consumer Marketing*, 22(5), S. 265-274.

- Pliskin, Nava/Romm, Celia T. (1997), The Impact of E-Mail on the Evolution of a Virtual Community during a Strike, in: *Information & Management*, 32, S. 245-254.
- Podolny, Joel M. (1993), A Status-Based Model of Market Competition, in: *American Journal of Sociology*, 98, S. 829-872.
- Pollak, Robert A. (1985) A Transaction Cost Approach to Families and Households, in: *Journal of Economic Literature*, XXIII, S. 581-608.
- Porter, Constance Elise (2004), A Typology of Virtual Communities: A Multi-Disciplinary Foundation for Future Research, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), Article 3.
- Porter, Constance Elise/Donthu, Naveen (2008), Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities, in: *Management Science*, 54(1), S. 113-128.
- Porter, Joshua (2008), *Social Web Design*, Heidelberg: Redline.
- Posey, Clay/Lowry, Paul Benjamin/Roberts, Tom L./Ellis T. Selwyn (2010), Proposing the Online Community Self-Disclosure Model: The Case of Working Professionals in France and the U.K. who Use Online Communities, in: *European Journal of Information Systems*, 19(2), S. 181-195.
- Powazek, Derek M. (2002), *Design for Community: The Art of Connecting Real People in Virtual Places*, Indianapolis: New Riders.
- Preece, Jenny (2000), *Online Communities - Designing Usability, Supporting Sociability*. Chichester: John Wiley.
- Preece, Jenny/Maloney-Krichmar, Diane (2005), Online Communities: Design, Theory, and Practice, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), Artikel 1. Online verfügbar (14.06.2010): <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/preece.html>.
- Probst, Gilbert J.B./Raub, Steffen/Romhardt, Kai (2006), *Wissen managen*, 5. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Pürer, Heinz (2001), *Grundbegriffe der Kommunikationswissenschaft*, Konstanz: UVK.
- Putnam, Robert D. (1995), Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: *Journal of Democracy*, 6, S. 65-78.
- Quan-Haase, Anabel/Cothrel, Joseph (2003), Uses of Information Sources in an Internet-era Firm: Online and Offline, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 143-162.
- Quan-Haase, Anabel/Cothrel, Joseph/Wellman, Barry (2005), Instant Messaging for Collaboration: A Case Study of a High-Tech Firm, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), Artikel 13.



- Raybourn, Elaine M./Kings, Nicholas/Davies, John (2003), Adding Cultural Signposts in Adaptive Community-based Virtual Environments, in: *Interacting with Computers*, 15, S. 91-107.
- Reeves, Byron/Malone, Thomas/Yee, Nick/Cheng, Helen/Abecassis, David/Cadwell, Thomas/Abbey, Macy/Scarborough, James/Read, Leighton/Roy, Simon (2007), *Leadership in Games and at Work: Implications for the Enterprise of Massively Multiplayer Online Role-Playing Games*, Report, Palo Alto: Seriosity Inc.
- Reichwald, Ralf/Piller, Frank (2006), *Interaktive Wertschöpfung*, Wiesbaden: Gabler.
- Reid, Elizabeth (1995), *Virtual Worlds: Culture and Imagination*, in: Jones, Steven G. (Hrsg.), *CyberSociety: Computer-mediated communication and community*, Thousand Oaks: Sage Publications, S. 164-183.
- Rheingold, Howard (1993), *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*, Bonn u.a.: Addison Wesley.
- Rheingold, Howard (1994), *Der Alltag in meiner Virtuellen Gemeinschaft*, in: Faßler, Manfred/Halbach, Wulf R. (Hrsg.), *Cyberspace: Gemeinschaften, Virtuelle Kolonien, Öffentlichkeiten*. München: Fink, S. 95-121.
- Rheingold, Howard (2000), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, 2. überarb. Auflage, Cambridge/London: MIT Press.
- Richman, Barak D. (2006), *How Community Institutions Create Economic Advantage: Jewish Diamond merchants in New York*, in: *Law & Social Inquiry*, 31(2), S. 383-420.
- Richter, Alexander/Koch, Michael/Krisch, Jochen (2007), *Social Commerce – Eine Analyse des Wandels im E-Commerce*, Technischer Bericht Nr. 2007-03, Fakultät für Informatik, Universität der Bundeswehr München.
- Richter, Jochen/Stähler, Gerhard (2002), *Talente im Visier - Vom traditionellen Recruitment zum Talent Relationship Management*, in: Peits, Anja/Pfeiffer, Rolf (Hrsg.), *Personalauswahl international: Suche, Auswahl, Integration*, Düsseldorf: Symposium, S. 165-188.
- Richter, Rudolf (1991), *Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung*, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 395-429.
- Richter, Rudolf (1996), *Neue Institutionenökonomik. Ideen und Möglichkeiten*, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Jahrestagung 1996, Steuersysteme der Zukunft*, Berlin, S. 323-355.
- Richter, Rudolf/Furubotn Eirik G. (2003), *Neue Institutionenökonomik*, 3. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ridder, Hans-Gerd (2007), *Personalwirtschaftslehre*, 2. überarb. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

- Ridings, Catherine M./Gefen, David (2004), Virtual Community Attraction: Why People Hang Out Online, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(1), Artikel 4.
- Ridings, Catherine M./Gefen, David/Arinze, Bay (2002), Some antecedents and effects of trust in virtual communities, in: *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), S. 271-295.
- Rigoli, Elaine (2007a), Second Life's First Virtual Job Fair. Online verfügbar (08.05.2009): <http://www.ere.net/2007/05/15/second-lifes-first-virtual-job-fair/>.
- Rigoli, Elaine (2007b), Sodexho Says Second Life Job Fair Caters Up Quality Candidates. Online verfügbar (08.05.2009): <http://www.ere.net/2007/05/22/sodexho-says-second-life-job-fair-caters-up-quality-candidates/>.
- Rigoli, Elaine (2007c), TMP Revisits Virtual Job Fairs on Second Life. Online verfügbar (08.05.2009): <http://www.ere.net/2007/08/20/tmp-revisits-virtual-job-fairs-on-second-life/>.
- Rindfleisch, Aric/Heide, Jan B. (1997), Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications, in: *Journal of Marketing*, 61, S. 30-54.
- Ripperger, Tanja (1998), *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Riva, Giuseppe (2001), From Real to Virtual Communities: Cognition, Knowledge, and Intention in the World Wide Web, in: Wolf, Christopher R. (Hrsg.), *Learning and Teaching on the World Wide Web*, California: Academic Press, S. 131-151.
- Roberts, Joanne (2006), Limits to Communities of Practice, in: *Journal of Management Studies*, 43(3), S. 623-639.
- Romm, Celia T./Pliskin, Nava/Clarke, Rodney J. (1997), Virtual Communities and Society: Toward an Integrative Three Phase Model, in: *International Journal of Information Management*, 17(4), S. 261-270.
- Ross Jr., William H. (2005), What Every Human Resource Manager Should Know About Web Logs, in: *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), S. 4-14.
- Rothaermel, Frank T./Sugiyama, Stephen (2001), Virtual Internet Communities and Commercial Success: Individual and Community-Level Theory Grounded in the Atypical Case of TimeZone.com, in: *Journal of Management*, 27(3), S. 297-312.
- Rötzer, Florian (1998), Aufmerksamkeit - Rohstoff der Informationsgesellschaft, in: Brill, Andreas/de Vries, Michael, *Virtuelle Wirtschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 174-191.

- Rousseau, Denise M. (1989), Psychological and Implied Contracts in Organizations, in: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), S. 121-139.
- Rousseau, Denise M./Manning, Joshua/Denyer, David (2008), Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge through Syntheses, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 2, S. 475-515.
- Ruël, Huub/Bondarouk, Tanya/Looise, Jan Kees (2004), E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, in: *Management Revue*, 15(3), S. 364-380.
- Rushkoff, Douglas (2006), *Die neue Renaissance - Auf dem Weg zu einer vernetzten, sozialen Wirtschaft <Die Welt verändert sich, spielen wir mit>*, München: Riemann Verlag (Random House).
- Ruta, Cataldo Dino (2005), The Application of Change Management Theory to HR Portal Implementation in Subsidiaries of Multinational Corporations, in: *Human Resource Management*, 44(1), S. 35-53.
- Rutherford, Malcolm (2001), Institutional Economics: Then and Now, in: *Journal of Economic Perspectives*, Summer, 15, S. 173-194.
- Ruuska, Inkeri/Vartiainen, Matti (2003), Communities and other Social Structures for Knowledge Sharing, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 163-183.
- Sadowski, Dieter (1991), Humankapital und Organisationskapital: Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik, in: Ordelheide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büsselmann, Elke (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie*, Stuttgart: Poeschel, S. 127-141.
- Sadowski, Dieter/Backes-Gellner, Uschi/Frick, Bernd/Brühl, Norbert/Pull, Kerstin/Schröder, Michael/Müller, Constanze (1994), Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren - ökonomischer Silberstreif am Horizont (Sammelrezension), in: *Die Betriebswirtschaft*, 54 (3), S. 397-410.
- Sadowski-Rasters, Gaby/Duysters, Geert/Sadowski, Bert (2006), *Communication and Cooperation in the Virtual Workplace - Teamwork in Computer-Mediated-Communication*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Sanford, Clive/Rose, Jeremy (2007), Characterizing eParticipation, in: *International Journal of Information Management*, 27, S. 406-421.
- Sangwan, Sunanda (2005), Virtual Community Success: a Uses and Gratifications Perspective, in: *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*.

- Sassenberg, Kai (2004), Formen und Bedeutung elektronischer Kommunikation im Unternehmen, in: Hertel, Guido/Konradt, Udo (Hrsg.), Human Resource Management im Inter- und Intranet, Göttingen: Hogrefe, S. 92-109.
- Schäffer-Külz, Ute G. (2005), Mitarbeiterportale und Self-Service-Systeme - eine empirische Untersuchung der Auswirkungen und Gestaltungsparameter unter Verwendung des Technologie-Akzeptanzmodells, Frechen: Datakontext.
- Schaffert, Sandra/Wieden-Bischof, Diana (2009), Erfolgreicher Aufbau von Communitys. Konzepte, Szenarien und Handlungsempfehlungen, in: Günter, Georg/Schaffert, Sebastian (Hrsg.), Band 1 der Reihe "Social Media", Salzburg: Salzburg Research Forschungsgesellschaft m.b.H.
- Shaw, Bret/Scheufele, Dietram/Catalano, Susan (2007), The Role of Presence Awareness in Organizational Communication: An Exploratory Field Experiment, in: Behavior & Information Technology, 26(5), S. 377-384.
- Schiller García, Jürgen (2006), Personalmarketing und Internet - Grundlagen, Instrumente und Perspektiven der Online-Rekrutierung, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Schlicksupp, Helmut (1992), Ideenfindung, 4. Auflage, Würzburg: Vogel.
- Schlosser, Ann E. (2003), Special Session Summary. Come Together, Right Now, Virtually: An Examination into Online Communities, in: Advances in Consumer Research, 30, S. 192-195.
- Schmidt, Michael Peter (2000), Knowledge Communities, München: Addison-Wesley.
- Schmidt, Florian A. (2006), Parallel Realitäten, Sulgen: Niggli.
- Schmoller, Gustav von (1900), Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, Stuttgart: Wirtschaft und Finanzen (Nachdruck).
- Schneider, Mark C. (2005), Die Tagebücher der Chefs, in: Capital, 26, S. 54-56.
- Schoberth, Thomas/Heinzl, Armin (2001), Virtual Communities as Communication Instrument for Infomediaries: Typologies and Properties, in: Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems (ACIS).
- Schoberth, Thomas/Schrott, Gregor (2001), Virtual Communities, in: Wirtschaftsinformatik, 43, S. 517-519.
- Schoemaker, Michiel (2006), Shaping Communities of Work, an Organisational Development Approach, in: International Journal of Action Research, 2(2), S. 243-263.

- Schögel, Marcus/Birkhofer, Ben/Jazbec, Mirko/Tomczak, Torsten (2002), Roadm@p to E-Business - Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung, in: Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian (Hrsg.), Roadm@p to E-Business - Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St.Gallen: Thexis, S. 16-68.
- Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Wentzel, Daniel (2005), Communities - Chancen und Gefahren für die marktorientierte Unternehmensführung, in: Thexis, 3, S. 2-5.
- Scholz, Christian (1994a), Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft? Arbeitspapier Nr. 30, Saarbrücken: Lehrstuhl für BWL, insbes. Organisation, Personal- und Informationsmanagement. Online verfügbar (27.07.2008): <http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/nr30.pdf>.
- Scholz, Christian (1995), Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung, 28, S. 398-402.
- Scholz, Christian (2000), Personalmanagement, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen.
- Scholz, Christian (2002a), Die Virtualisierung der Personalabteilung: Eine empirische Standortbestimmung, Arbeitsbericht Nr. 81, Lehrstuhl für BWL, insbes. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes.
- Scholz, Christian (2002b), Die virtuelle Personalabteilung: Stand der Dinge und Perspektiven, in: Personalführung, 2, S. 22-31.
- Scholz, Christian (2006), Medienmanagement – Herausforderungen, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, in: Scholz, Christian (Hrsg.), Handbuch Medienmanagement, Berlin u.a.: Springer, S. 11-72.
- Scholz, Christian/Gutmann, Joachim (2003) (Hrsg.) Web-basierte Personalwertschöpfung: Theorie, Konzeption, Praxis, Wiesbaden: Gabler.
- Schoneboom, Abigail (2011), Sleeping Giants? Fired Workbloggers and Labour Organisation, in: New Technology, Work and Employment, 26(1), S. 17-28.
- Schreyögg, Georg (2006), Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. überarb. Auflage, Nachdruck, Wiesbaden: Gabler.
- Schrüfer, Klaus (1988), Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverhältnisse, Frankfurt: Campus Verlag.
- Schubert, Petra (1999), Virtuelle Transaktionsgemeinschaften im Electronic Commerce: Management, Marketing und Soziale Umwelt, Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Schubert, Petra/Ginsburg, Mark (2000), Virtual Communities of Transaction: The Role of Personalization in Electronic Commerce, in: Electronic Markets, 10(1), S. 45-55.

- Schubert, Petra/Koch, Michael (2002), The Power of Personalization: Customer Collaboration and Virtual Communities, in: Proceedings of the Eighth Americas Conference on Information Systems (AICS), S. 1953-1965.
- Schuler, Douglas (1996), New Community Networks - Wired for Change, New York: Addison-Wesley.
- Schütt, Peter (2007), Web 2.0 und Social Software, in: Information Management & Consulting, 1, S. 15-18.
- Schwabe, Gerhard (2001), Theorien zur Mediennutzung bei der Gruppenarbeit, in: Schwabe, Gerhard/Streitz, Norbert/Unland, Rainer (Hrsg.), CSCW-Kompendium - Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten, Berlin: Springer, S. 54-65.
- Scoble, Robert/Israel, Shel (2006), Naked Conversations: How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers, New York: Wiley & Sons.
- Scott, Richard W. (1995), Institutions and Organizations, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- SDC (2009), Statistiken zur Internetnutzung in Deutschland, Zusammenstellung der Stiftung Digitale-Chancen (SDC). Online verfügbar (25.10.2009): <http://www.digitale-chancen.de/content/stories/index.cfm/aus.2/secid.16/secid2.49> .
- Seufert, Sabine (2002), Hard- und Softwareinfrastruktur für E-Learning auswählen, in: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis, Loseblattsammlung, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, S. 1-22.
- Seufert, Sabine/Guttmann, Jürgen (2002), Wissens- und Lernportale auf dem E-Learning Markt, dargestellt am Fallbeispiel der Siemens AG. In: Pawlowsky, J./Reinhardt, R. (Hrsg.), Wissensmanagement für die Praxis: Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung. München: Luchterhand, S. 199-223.
- Seufert, Sabine/Moisseeva, Marina/Steinbeck, Reinhold (2002), Virtuelle Communities gestalten, in: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis, Loseblattsammlung, Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, S. 1-16.
- Seyfriedsberger, Robert (2005), Praxisleitfaden für den Aufbau und Betrieb virtueller Communities, in: Greulich, Andreas (Hrsg.), Wissensmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg: Economica Verlag, S. 1-35.
- Shapiro, Carl/Varian, Hal R. (1999), Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy, Boston: Harvard Business School Press.

- Shelanski, Howard A./Klein, Peter G. (1995), Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, 11(2), S. 335-361.
- Short, John/Williams, Ederyn/Christie, Bruce (1976), *The Social Psychology of Telecommunications*. New York: Wiley & Sons.
- Shumar, Wesley/Renninger, K. Ann (2002), Introduction on Conceptualizing Community, in: Renninger, K. Ann/Shumar, Wesley (Hrsg.), *Building Virtual Communities*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 1-17.
- Simmel, Georg/Wolff, Kurt H. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, Glencoe, Illinois: The Free Press.
- Smith, Adam (1776/1979), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, hrsg. von Campbell, Roy H./Skinner, Andrew S./Todd, W.B., Reprint von 1976, Oxford: Clarendon Press.
- Smith, Marc A./Kollock, Peter (2004) (Hrsg.), *Communities in Cyberspace*, Reprint, London: Routledge.
- Snell, Scott A./Pedigo, Patricia R./Krawiec, George M. (1995), Managing the impact of information technology on human resource management, in: Ferris, Gerald R./Rosan, Sherman D./Barnum, Darold T. (Hrsg.), *Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Blackwell, S. 159-174.
- Son, Jal-Yeol/Benbasat, Izak (2007), Organizational Byers' Adoption and Use of B2B Electronic Marketplaces: Efficiency- and Legitimacy-Oriented Perspectives, in: *Journal of Management Information Systems*, 24(1), S. 55-99.
- Soroka, Vladimir/Jacovi, Michal/Ur, Sigalit (2003), We Can See You: A Study of Communities' Invisible People through ReachOut, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 65-79.
- Spangler, W.Scott/Kreulen, Jeffrey T./Newswanger, James F. (2006), Machines in the Conversation: Detecting Themes and Trends in Informal Communication Streams, in: *IBM Systems Journal*, 45(4), S. 785-799.
- Spies, Rainer (2008), Corporate Blogs zwischen Authentizität und Marketing - Die neue Lust am Bloggen, in: *Personalführung* 3/2008, S. 30-36.
- Sproull, Lee/Kieser, Sara (1991), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008a), *Unternehmen und Arbeitsstätten: Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie in Unternehmen*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2008b), *Private Haushalte in der Informationsgesellschaft (IKT)*, Fachserie 15, Reihe 4, Wiesbaden.

- Statistisches Bundesamt Deutschland (2009), Informationsgesellschaft, Statistisches Jahrbuch 2009, Wiesbaden. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/Informationsgesellschaft,property=file.pdf>.
- Stegbauer, Christian (2001), Grenzen virtueller Gemeinschaft. Strukturen Internet-basierter Kommunikationsforen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Stegbauer, Christian (2004), Einige soziologische Aspekte von Online-Communities, in: Herstatt, Cornelius/Sander, Jan G. (Hrsg.), Produktentwicklung in virtuellen Communities, Wiesbaden: Gabler, S. 17-43.
- Stegbauer, Christian/Rausch, Alexander (2001), Die schweigende Mehrheit – „Lurker“ in Internet-basierten Diskussionsforen, in: Zeitschrift für Soziologie. 1/30/2001, S. 47–64.
- STERN (2007), Repräsentative Studie stern MarkenProfile 12: 340.000 Deutsche bloggen regelmäßig. Insgesamt zählen gut zwei Millionen zur "Blogosphere", Pressemitteilung vom 11.10.2007. Online verfügbar (24.10.2009): <http://www.stern.de/presse/stern/11102007-repraesentative-studie-stern-markenprofile-12-340000-deutsche-bloggen-regelmaessig-insgesamt-zaehlen-gut-zwei-millionen-zur-blogosphere-599960.html>.
- Stevens, Charles D./Greer, Charles R. (2005), E-Voice, the Internet and Life within Unions: Riding the Learning Curve, in: WorkingUSA: The Journal of Labor and Society, 8, S. 439-455.
- Stieglitz, Stefan (2008), Steuerung Virtueller Communities - Instrumente, Mechanismen, Wirkungszusammenhänge, Wiesbaden: Gabler.
- Stocker, Alexander/Tochtermann, Klaus (2008), Investigating Weblogs in Small and Medium Enterprises: An Exploratory Case Study, in: Proceedings of the 11th Conference on Business Information, May 6-7 2008 (BIS 2008), Innsbruck, Austria, S. 95-107.
- Stock-Homburg, Ruth (2008), Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden: Gabler, S. 678-712.
- Stolpmann, Markus (2000), Kundenbindung im E-Business: Loyale Kunden - nachhaltiger Erfolg, Bonn: Galileo Press.
- Stolterman, Erik/Ågren, Per-Olof/Croon, Anna (o.J.), Virtual Communities - Why and How are They Studied, Working Paper. Online verfügbar (25.10.2005): <http://www.informatik.umu.se/nlrg/whyhow.html>.



- Storberg-Walker, Julia (2008), Wenger's Communities of Practice Revisited: A (Failed?) Exercise in Applied Communities of Practice Theory-Building Research, in: *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), S. 555-577.
- Strohmeier, Stefan (2000), Informatisierung der Personalwirtschaft: eine kritische Bestandsaufnahme gegenwärtiger Forschung, in: *Wirtschaftsinformatik*, 42, Sonderheft, S. 90-96.
- Strohmeier, Stefan (2002), eHR: Begriff, Konzept und Praxis, in: *Information Management & Consulting*, 17(1), S. 6-14.
- Strohmeier, Stefan (2004), Informationstechnische Unterstützung der Personalarbeit, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter A./Weber, Wolfgang, *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Strohmeier, Stefan (2006): Coping with Contradictory Consequences of e-HRM, in: *Proceedings of the First European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, e-Book, ISBN 1-876346-55-8, Enschede, S. 200-210.
- Strohmeier, Stefan (2007) Research in e-HRM: Review and Implication, in: *Human Resource Management Review*, 17(1), S. 19-37.
- Strohmeier, Stefan (2008), *Informationssysteme im Personalmanagement: Architektur, Funktionalität, Anwendung*, Wiesbaden: Vieweg+Teubner.
- Strohmeier, Stefan (2009), Concepts of e-HRM Consequences: A Categorisation, Review and Suggestion, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), S. 528-543.
- Strohmeier, Stefan/Diederichsen, Anke (2006), Electronic Recruitment: Does the Internet Displace Conventional Print Media?, in: *Proceedings of the First European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, S. 211-222.
- Strohmeier, Stefan/Kabst, Rüdiger (2009), Organizational Adoption of e-HRM in Europe: an Empirical Exploration of Major Adoption Factors, in: *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), S. 482-501.
- SUN (o.J.a), MPK20: Sun's Virtual Workplace. Online verfügbar (08.07.2009): <http://research.sun.com/projects/mc/mpk20.html> .
- SUN (o.J.b), MPK20 - Demo. Online verfügbar (08.07.2009): <http://research.sun.com/projects/mc/video/MPK20-oct2007.mov> .
- SUN (o.J.c), Collaborative Environments - Collaboration tools for distributed works. Online verfügbar (08.07.2009): <http://research.sun.com/projects/dashboard.php?id=85> .
- Surowiecki, James (2005), *The Wisdom of Crowds*, New York: Anchor Books (Random House).

- Tapscott, Don (1996), *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, Don/Ticoll, David/Lowy, Alex (2000), *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Boston: Harvard Business School Press.
- Taras, Daphne G./Bennett, James T. (2003), E-Voice: Power and Identity via Electronic Communication, in: *Journal of Labor Research*, 14(1), S. 1-7.
- Taras, Daphne G./Gesser, A. (2003), How New Lawyers Use E-Voice to Drive Firm Compensation: The "Greedy Associates" Phenomenon, in: *Journal of Labor Research*, 14(1), S. 9-29.
- Terlutter, Ralf (2006), Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*, 2. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 269-290.
- Thibaut, John W./Kelley, Harold, H. (1965), *The Social Psychology of Groups*, New York: John Wiley and Sons.
- Thiedeke, Udo (1999), Der Schein des Seins. Mediale Kommunikation und informationelle Differenzierung der Gesellschaft, in: *Medien Journal: Medial Turn. Die Medialisierung der Welt*, 23(1), S. 29-40.
- Thiedeke, Udo (2003), Virtuelle Gruppen: Begriff und Charakteristik, in: Thiedeke, Udo (Hrsg.), *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen*, 2. überarb. Auflage, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 23-67.
- Tietgens, Hanno (2008), *Virtuelle Welten: Von Second Life zum Web 3D*, Vortrag Handelskammer Hamburg. Online verfügbar (19.05.2009): [http://www.hk24.de/servicemarken/branchen/medientitdesign/anlagen/pdf\\_Tietgens\\_virtuellewelten\\_25112008korrigierte\\_Version.PDF](http://www.hk24.de/servicemarken/branchen/medientitdesign/anlagen/pdf_Tietgens_virtuellewelten_25112008korrigierte_Version.PDF) .
- TMP (2007a), *TMP Worldwide brings recruitment to second life*. Online verfügbar (08.05.2009): [http://www.tmp.com/articles/press\\_00004.html](http://www.tmp.com/articles/press_00004.html) .
- TMP (2007b), *TMP Hosts "Network In World"*. Online verfügbar (08.05.2009): [http://www.tmp.com/articles/press\\_00007.html](http://www.tmp.com/articles/press_00007.html) .
- TMP (2007c), *Worldwide Advertising & Communications, LLC*. Online verfügbar (08.05.2009): [http://www.tmp.com/articles/article\\_00073.html](http://www.tmp.com/articles/article_00073.html) .
- TMP (2007d), *TMP Hosts Another "Network In World" Job Fair on Second Life*. Online verfügbar (08.05.2009): [http://www.tmp.com/articles/article\\_00099.html](http://www.tmp.com/articles/article_00099.html) .
- Tochtermann, Klaus/Stocker, Alexander/Willfort, Reinhard (2007), Web 2.0 im Personalmanagement: Chancen und Risiken für Unternehmen, in: *Personalmanager*, 5, S. 12-14.
- Tönnies, Ferdinand (1887), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig: Fues Verlag.

- Tönnies, Ferdinand (1959), *Gemeinschaft und Gesellschaft*, in: Vierkandt, Alfred (Hrsg.), *Handwörterbuch der Soziologie* Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 180-191.
- Torres-Coronas, Teresa/Arias-Oliva, Mario (2005) (Hrsg.), *E-Human Resources Management: Managing Knowledge People*, Hershey: Idea Group Publishing.
- Treas, Judith (1993), *Money in the Bank: Transaction Costs and the Economic Organization of Marriage*, in: *American Sociological Review*, 58, S. 723-734.
- Tyler, Joshua R./Wilkinson, Dennis M./Huberman, Bernardo A. (2003), *Email as Spectroscopy: Automated Discovery of Community Structure within Organizations*, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 81-96.
- Urbaczewski, Andrew/Jessup, Leonard M./Wheeler, Bradley (2002), *Electronic Commerce Research: A Taxonomy and Synthesis*, in: *Journal of organizational computing and electronic commerce*, 12(4), S. 263-305.
- Utz, Sonja (1999), *Soziale Identifikation mit virtuellen Gemeinschaften - Bedingungen und Konsequenzen*, Lengerich u.a.: Pabst Science Publishers.
- Valentine, Sean/Fleischman, Gary M./Sprague, Robert/Godkin, Ann Lynn (2010), *Exploring the Ethicality of Firing Employees Who Blog*, in: *Human Resource Management*, 49(1), S. 87-108.
- Van den Hooff, Bart/Elving, Wim/Meeuwse, Jan Michiel/Dumoulin, Claudette (2003), *Knowledge Sharing in Knowledge Communities*, in: Huysman, Marleen/Wenger, Etienne/Wulf, Volker (Hrsg.), *Communities and Technologies - Proceedings of the First International Conference on Communities and Technologies (C&T 2003)*, Dordrecht u.a.: Kluwer, S. 119-141.
- Van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2009), *Der Internetnutzer 2009- multimedial und total vernetzt?, Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2009*, in: *Media Perspektiven*, 7, S. 334-348.
- Vandyck, Tom (2007), *Next stage of Internet spawns variety of new jobs*, in: *The Boston Globe*, Oct. 14th, 2007. Online verfügbar (18.08.2009): [http://www.boston.com/jobs/news/articles/2007/10/14/next\\_stage\\_of\\_internet\\_spawns\\_variety\\_of\\_new\\_jobs/?page=1](http://www.boston.com/jobs/news/articles/2007/10/14/next_stage_of_internet_spawns_variety_of_new_jobs/?page=1) .
- Venkatesh, Viswanath/Morris, Michael G./Davis, Gordon B./Davis, Fred, D. (2003), *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, in: *MIS Quarterly*, 27(3), S. 425-478.
- Vierkandt, Alfred (1928), *Gesellschaftslehre*, 2. Auflage, Stuttgart: Enke.

- Viswesvaran, Chockalingam (2003), Introduction to Special Issue: Role of Technology in Shaping the Future of Staffing and Assessment, in: *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), S. 107-112.
- Vom Brocke, Jan/Lattemann, Christoph/Sonnenberg, Christian/Stieglitz, Stefan (2008), *Economics of Virtual Communities*, in: *Proceedings of the the 14th Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2008)*, Toronto, CA.
- Von Hayek, Friedrich A. (1945), *The Use of Knowledge in Society*, in: *American Economic Review*, 35(Sept.), S. 519-530.
- Von Hayek, Friedrich A. (1969), *Die Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs*, *Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze von F.A. von Hayek*, Tübingen: Mohr, S. 97-107.
- Van Hayek, Friedrich A. (1980), *Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung*, München: Moderne Industrie.
- Von Lucke, Jörn/Reinermann, Heinrich (2000), *Speyerer Definition von Electronic Government: Ergebnisse des Forschungsprojektes Regieren und Verwalten im Informationszeitalter*, *Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*. Online verfügbar (27.08.2009): <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii>.
- Wagner, Christian/Bolloju, Narasimha (2005), *Editorial Preface: Supporting Knowledge Management in Organizations with Conversational Technologies: Discussion Forums, Weblogs and Wilds*, in: *Journal of Database Management*, 16(2), S. 1-8.
- Walker, Alfred J. (2001) (Hrsg.), *Web-based Human Resources: The Technologies and Trends that are Transforming HR*, New York: McGraw-Hill.
- Walther, Joseph B./D'Addario, Kyle P. (2001), *The Impacts of Emoticons on Message Interpretation in Computer-Mediated Communication*, in: *Social Science Computer Review*, 19, S. 324-347.
- Wang, Youcheng/Fesenmaier, Daniel R. (2004), *Modeling Participation in an Online Travel Community*, in: *Journal of Travel Research*, 42, S. 261-270.
- Wang, Youcheng/Yu, Quaehee/Fesenmaier, Daniel R. (2002), *Defining the Virtual Tourist Community - Implications for Tourism Marketing*, in: *Tourism Management*, 23(4), S. 407-417.
- Warisse Turner, Jeanine/Grube, Jean A./Tinsley, Catherine H./Lee, Cynthia/O'Pell, Cheryl (2006), *Exploring the Dominant Media: How Does Media Use Reflect Organizational Norms and Affect Performance?*, in: *Journal of Business Communication*, 43(3), S. 220-250.

- Waterson, Patrick/Avram, Gabriela/Kerr, Micky/Punter, Teade (2004), On-Line Communities: What motivates people to take part?, Paper for European Conference for Knowledge Management, July 2004, Fraunhofer IE-SE.
- Weber, Jürgen/Weißenberger, Barbara E./Löbig, Michael (2001), Operationalisierung der Transaktionskosten, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 417-447.
- Weber, Max (1980), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weber, Wolfgang (1999), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- WEBERSHANDWICK (2008), *The Rising CCO*, Studie der Marktforschungs-, Beratungs- und PR-Unternehmen Spencer Stuart, Weber Shandwick und KRC Research, Pressebericht vom 23. Januar 2008, [www.webershandwick.com](http://www.webershandwick.com).
- Weiber, Rolf (2002a) (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse*, 2. überarb. Auflage, Gabler: Wiesbaden.
- Weiber, Rolf (2002b), Herausforderung Electronic Business: Mit dem Informations-Dreisprung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Weiber, Rolf (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse*, 2. überarb. Auflage, Gabler: Wiesbaden, S. 1-35
- Weiber, Rolf/Zühlke, Stefan (2005), Elektronische Geschäftsprozesse im Business-to-Business Sektor, in: Jäckel, Michael/Weiber, Rolf (Hrsg.), *Arbeit im E-Business: Auswirkungen neuer Informationstechnologien auf Kommunikations-, Arbeits- und Geschäftsprozesse*, München: Vahlen, S. 13-79.
- Weibler, Jürgen (1996), Ökonomische vs. verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre - Eine notwendige Kontroverse?, in: *DBW*, 56(5), S. 649-665.
- Weibler, Jürgen/Wald, Andreas (2004), 10 Jahre personalwirtschaftliche Forschung - Ökonomische Hegemonie und die Krise einer Disziplin, in: *DBW*, 64(3), S. 249-275.
- Weick, Karl (1995), *Sense making in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weisbecker, Anette/Renner, Thomas/Noll, Stefan (2004) (Hrsg.), *Electronic Business: Innovationen, Anwendungen und Technologien*, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Weizsäcker, C. Christian von (1984), The Cost of Substitution, in: *Econometrica* 52 (5), S. 1085-1116.

- Wellman, Barry (1997), An Electronic Group is Virtually a Social Network, in: Kieser, Sara (Hrsg.), Culture of the Internet, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, S. 179-205.
- Wellman, Barry/Gulia, Milena (2004), Virtual Communities as communities: Net surfers don't ride alone, in: Smith, Marc A./Kollock, Peter (Hrsg.), Communities in Cyberspace, New York: Routledge, S. 167-194.
- Wellman, Barry/Salaff, Janet/Dimitrova, Dimitrina/Garton, Laura/Gulia, Milena/Haythornthwaite, Caroline (1996), Computer Networks as Social Networks: Collaborative Work, Telework, and Virtual Community, in: Annual Review of Sociology, 22, S. 213-238.
- Wenger, Etienne (1998), Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne/McDermott, Richard/Snyder, William M. (2002), Cultivating Communities of Practice, Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, Etienne/Snyder, William M. (2000), Communities of Practice: The Organizational Frontier, in: Harvard Business Review, Jan-Feb, S. 139-145.
- Werry, Chris (2001), Imagined Electronic Communities: Representations of Online Community in Business Texts, in: Werry, Chris/Mowbray, Miranda (Hrsg.), Online Communities - Commerce, Community, and the Virtual University, Upper Saddle River: Prentice Hall, S. 3-32.
- Werry, Chris/Mowbray, Miranda (2001) (Hrsg.), Online Communities - Commerce, Community, and the Virtual University, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Weßels, Bernhard (2003), Gewerkschaften in der Mediengesellschaft, in: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland: Ein Handbuch, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 323-341.
- White, Martin (o.J.), Benefits of Employee Online Communities, White Paper, Bristol: Sift Groups Services.
- Wiegand, Gabriele (1993), Transaktionskostentheorie und Personalmarketing, München: Sinocon.
- Wiesenfeld, Batia M./Raghuram, Sumita/Garud, Raghu (2001), Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need for Affiliation and Perceived Work-based Social Support, in: Journal of Management, 27, S. 213-229.
- Wilkins, Jesse (2007), RU Ready for IM?, in: Information Management Journal, 41(83), S. 26-31.
- Williams, Ruth L./Cothrel, Joseph (2000), Four Smart Ways to Run Online Communities, in: Sloan Management Review, 41(4), S. 81-91.

- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1980), *The Organization of Work - A comparative Institutional Assessment*, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, S. 5-38.
- Williamson, Oliver E. (1981a), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, in: *American Journal of Sociology*, 87, 3, S. 548-577.
- Williamson, Oliver E. (1981b), *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, in: *Journal of Economic Literature*, xix (Dec.), S. 1537-1568.
- Williamson, Oliver E. (1984), *Efficient Labour Organization*, in: Stephen, Frank H., *Firms, Organization and Labour - Approaches to the Economics of Work Organization*, London: Macmillan Press, S. 87-118.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1988), *The Logic of Economic Organization*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), S. 65-93.
- Williamson, Oliver E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, in: *Administrative Science Quarterly*, 36(2), S. 269-296.
- Williamson, Oliver E. (1996), *Transaktionskostenökonomik. Ökonomische Theorie der Institutionen Bd. 3*, hrsg. v. Dietl, Helmut/Erlei, Christina/Erlei, Mathias/Leschke, Martin. Hamburg: LIT.
- Williamson, Oliver E. (1998), *The Institutions of Governance*, in: *The American Economic Review*, 88(2), *Papers and Proceedings of the Hundred and Tenth Annual Meeting of the American Economic Association*, S. 75-79.
- Williamson, Oliver E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, in: *Journal of Economic Literature*, 38, Sept., S. 595-613.
- Williamson, Oliver E. (2007), *Transaction Cost Economics: An Introduction*, *Economics Discussion Papers*, No 2007-3. Online verfügbar (05.11.2009): <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3>.
- Williamson, Oliver E./Wachter, Michael L./Harris, Jeffrey E. (1975), *Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange*, in: *The Bell Journal of Economics*, 6(1), S. 250-278.
- Wimmer, Peter/Neuberger, Oswald (1998a), *Personalwesen Bd. I Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling*, Stuttgart: Enke Verlag.

- Wimmer, Peter/Neuberger, Oswald (1998b), Personalwesen Bd. II Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling, Stuttgart, Enke Verlag.
- Winkler, Katrin/Mandl, Heinz (2004): Virtuelle Communities – Kennzeichen, Gestaltungsprinzipien und Wissensmanagement-Prozesse, Forschungsbericht Nr. 166, München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Wirtz, Bernd W. (2002), Gabler Kompakt-Lexikon eBusiness, Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, Bernd W. (2007), Electronic Business. 3. vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, Bernd W. (2009), Medien- und Internetmanagement, 6. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, Bernd W./Krol, Bianca (2001), Stand und Entwicklungsperspektiven der Forschung zum Electronic Commerce, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 46(4), S. 116-135.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2005), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. überarb. Auflage, München: Vahlen.
- Wolff, Birgitta (1995), Organisation durch Verträge, Wiesbaden: Gabler.
- Wolff, Birgitta/Lazear, Edward P. (2001), Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wolff, Peter (2006), Die Macht der Blogs: Chancen und Risiken von Corporate Blogs und Podcasting, Frechen: Datakontext.
- Wu, Jyh-Jeng/Tsang, Alex S.L. (2008), Factors affecting members' trust belief and behaviour intention in virtual communities, in: Behaviour & Information Technology, 27(2), S. 115-125.
- Wu, Wie-ping (2008), Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: the Mediating Role of Information Sharing, in: Journal of Management Studies 45: 1, p. 122-146.
- Wunderer, Rolf/Mittmann, Josef (1983), 10 Jahre Personalwirtschaftslehre - von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft, 43(4), S. 623-655.
- Wunsch-Vincent, Sacha/Vickery, Graham (2007), Participative Web and User Generated Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking, Paris: OECD. Online verfügbar (26.10.2009): <http://akgul.bilkent.edu.tr/oecd/9307031E.pdf>.
- Yamada, Jin-Ichiro (2004), A Multi-Dimensional View of Entrepreneurship, in: Journal of Management Development, 23(4), S. 289-320.
- Yamazaki, Hideo (2004), East Meets West in Japanese Communities: Combining Face-to-face with Virtual Communication in CoP, in: KM Review, 7(2), S. 24-27.



- Yankelovich, Nicole (2007), MPK20: Sun's Virtual Workplace, Slides from Sun Labs Open House, April 2007. Online verfügbar (08.07.2009): <http://research.sun.com/projects/mc/mpk20.html> .
- Young-Ybarra, Cancace/Wiersema, Margarethe (1999), Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, in: *Organization Science*, 10(4), S. 439-459.
- Zemliansky, Pavel/St. Amant, Kirk (2008) (Hrsg.), *Handbook of Research on Virtual Workplaces and the New Nature of Business Practices*, Hershey, Pennsylvania: Information Science Reference.
- Zerfaß, Ansgar (2005), *Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen*, BIG BlogInitiativeGermany, 27.1.2005.
- Zerfaß, Ansgar/Boelter, Dietrich (2005), *Die neuen Meinungsmacher. Weblogs als Herausforderung für Kampagnen, Marketing, PR und Medien*, Graz: Nausner & Nausner.
- Zweck, Axel (2006), *Virtuelle Realität: Spiel oder Kultur prägender Faktor? Zukünftige Technologien Nr. 66*, Düsseldorf: Zukünftige Technologien Consulting (ZTC) der VDI-Technologiezentrum GmbH.
- Zwicky, Fritz (1967), *New Methods of Thought and Procedure*, in: Zwicky, Fritz (Hrsg.), *New Methods of Thought and Procedure, Contributions to the Symposium on Methodologies*, Pasadena, CA, May 22-24, S. 273-298.

Virtual Communities repräsentieren in unterschiedlichen Ausprägungen die zeitgemäße webbasierte und dialogorientierte Kommunikation. Sie existieren auch in personalwirtschaftlichen Anwendungsfeldern, insbesondere in der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, der Personalführung und der Arbeitsorganisation sowie im Kontext der Arbeitsbeziehungen. Die vorliegende Arbeit gibt einen systematischen Überblick über den Forschungsstand und erörtert die Transaktionskostenvorteile und -nachteile idealtypischer personalwirtschaftlich relevanter Virtual Communities. Die Arbeit bietet Anhaltspunkte für eine zielgerichtete weitere (Trend-)Forschung sowie für die erfolgreiche Gestaltung von Virtual Communities als einer spezifischen Form webbasierter Personalinformationssysteme.

Aus dem Inhalt:

- Virtual Communities: Kategorisierung, Gestaltung, Forschung
- Bestand personalwirtschaftlich-relevanter Virtual Communities
- Transaktionskostentheoretische Diskussion

Anke Diederichsen studierte an der Universität Paderborn International-Business Studies mit dem Schwerpunkt International Management und absolvierte ein Auslandsemester an der Ewha-Woman's University, Seoul, Südkorea. Nach dem Studium arbeitete und promovierte sie bei Prof. Dr. Stefan Strohmeier am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management Informationssystem, der Universität des Saarlandes.