

# Digitale Transformation des Arbeitsmarkts

Vortrag zur SAMF-Jahrestagung

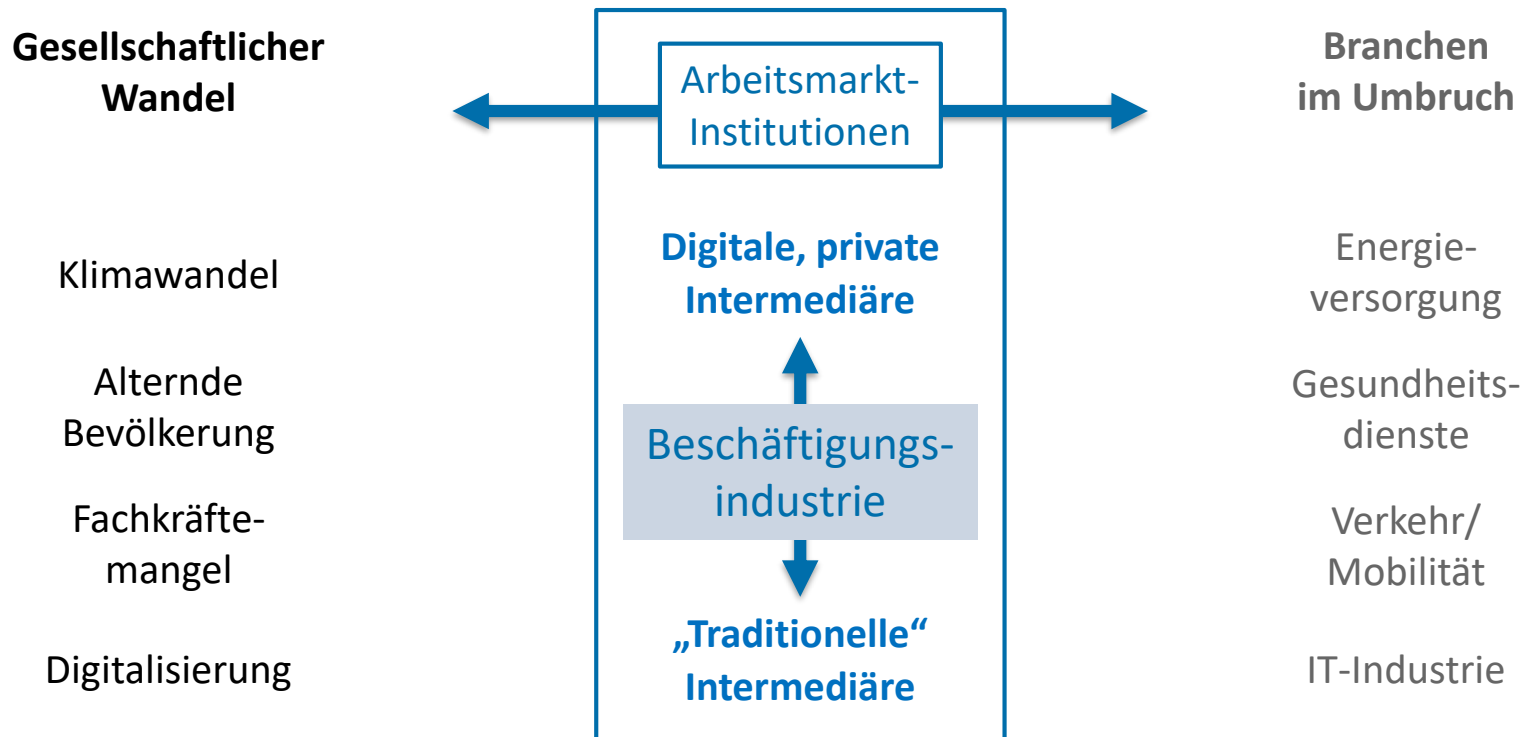
Wirtschaft und Arbeit im Umbruch. Wie wird der Strukturwandel gestaltet?

Berlin, 14. Februar 2020

Hans J. Pongratz, Institut für Soziologie,  
Ludwig-Maximilians-Universität München



# Strukturwandel – auch der Institutionen des Arbeitsmarkts



Private Intermediäre treiben mit der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts den Strukturwandel des institutionellen Feldes voran.

## These

**Private Intermediäre** kontrollieren zunehmend mit Hilfe **digitaler Technologien** die Infrastruktur für **Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt** und verändern damit die institutionellen Bedingungen der Arbeitsvermittlung und der Personalrekrutierung **grundlegend.**

# Inhalt

Digitale Intermediäre am Arbeitsmarkt:  
neue Akteure im Vermittlungsgeschäft

---

Theoretische Grundlagen:  
Internet-Plattformen als intermediäre Organisationen

---

Politischer und ökonomischer Hintergrund  
der Machtentfaltung privater Intermediäre

---

Abschließende Thesen:  
Perspektiven der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts

---

# Digitale, private Intermediäre am Arbeitsmarkt

## Plattformen zur Arbeitsvermittlung und Personalrekrutierung

- Online-Stellenbörsen → Monster, Stepstone u.v.m.
- Stellen-Suchmaschinen → Indeed, Google for Jobs
- Arbeitgeberbewertungs-Plattformen → Glassdoor, Kununu
- Karrierenetzwerke → LinkedIn, XING

## Plattformen für alternative Arbeitskraft-Beschaffung

- Crowdfunding-Plattformen → Upwork, Clickworker u.a.
- Gigwork-Plattformen → Uber, Lieferando, MyHammer u.a.

---

## Ergänzende und unterstützende intermediäre Leistungen

- Spezialisierte Dienstleistungen, z.B. cybervetting, reference checking
- Recruitment-Software, z.B. chatbots, automatic assessment

# Dimensionen des Geschäftsfeldes: Globaler Umsatz von marktführenden Plattformen

- Arbeitgeberbewertungs-Plattformen  
Glassdoor (2017) 170 Mill. \$
- Crowdfunding-Plattformen  
Upwork (2017) 202 Mill. \$
- Online-Stellenbörsen  
Careerbuilder (2016) 714 Mill. \$
- Stellen-Suchmaschinen  
**Indeed (2016) 1.000 Mill. \$**
- Karrierenetzwerke  
**LinkedIn (2017) 2.300 Mill. \$**
- Gigwork-Plattformen  
**Uber (2017) 7.932 Mill. \$**

(Verschiedene Quellen)

# Grenzen der Online-Selbstständigkeit (Fallstudie Upwork)

## *Ausgangsannahme:*

Die Abwicklung selbstständiger Aufträge ist ein komplexer wechselseitiger Abstimmungsprozess, der Bereitschaft und Kompetenz auf Seiten von Freelancer wie Klient\*in erfordert.

## *(1) Unterschätzungseffekt*

Die von den Nutzer\*innen geschilderten Schwierigkeiten sind oft Ausdruck dieser generellen Abstimmungsproblematik – die offenkundig in vielen Fällen erheblich unterschätzt wird.

## *(2) Verstärkungseffekt*

In mehrfacher Hinsicht werden solche Abstimmungsschwierigkeiten durch die Modalitäten für Online-Arbeit über die Plattform verschärft.

Pongratz, H. J. (2019). Online-Arbeit als Nebenverdienst. In: Boes, A., Langes, B. (Hg.): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit* (S. 191-205). Freiburg, München, Stuttgart.

# Potenziale der Online-Vermittlung (Beispiel LinkedIn)

## LinkedIn Recruiter

Hire the right candidate faster using insights from LinkedIn's active community.

LinkedIn Recruiter is a platform for finding, connecting with, and managing candidates. It surfaces quality candidates and member signals, so you can prioritize candidates most open to hearing from you.

75%

of recruiters said they were more successful with LinkedIn Recruiter

630M+


receive access to LinkedIn's massive member network

150

InMail messages a month to connect with the right talent

## LinkedIn Workforce Report | United States | January 2020

Published on Jan 15, 2020

 Economic Graph Team

Quelle:

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter>

<https://economicgraph.linkedin.com/resources/linkedin-workforce-report-january-2020>,

Zugriff am 24.01.2020

*Over 165 million workers in the U.S. have LinkedIn profiles; over 20,000 companies in the U.S. use LinkedIn to recruit; over 3 million jobs are posted on LinkedIn in the U.S. every month; and members can add over 35,000 skills to their profiles to showcase their professional brands. That gives us unique and valuable insight into U.S. workforce trends.*



# Inhalt

Digitale Intermediäre am Arbeitsmarkt:  
neue Akteure im Vermittlungsgeschäft

---

Theoretische Grundlagen:  
Internet-Plattformen als intermediäre Organisationen

---

Politischer und ökonomischer Hintergrund  
der Machtentfaltung privater Intermediäre

---

Abschließende Thesen:  
Perspektiven der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts

---

# „Traditionelle“ Intermediäre am Arbeitsmarkt

## Arbeitsvermittlung und Personalrekrutierung

- Öffentlich-rechtl. Arbeitsvermittlung → Arbeitsagentur, Jobcenter
- Stellenmarkt in Tageszeitungen → SZ, FAZ etc.
- Personalberatung, Headhunting → Hays, Korn Ferry u.a.

## Alternative Arbeitskraft-Beschaffung

- Zeitarbeitsfirmen → Randstad, Adecco u.a.
- Freelancer-Agenturen → Gulp, Etengo u.a.

---

## Weitere Organisationen mit intermediären Funktionen

- Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände
- Berufsverbände
- Beschäftigungsgesellschaften, Soziale Betriebe u.v.m.

# Forschungslücke: Soziologie intermediärer Organisationen

## Vielfalt der Typen

Varianten intermediärer Organisationen  
(hier: ökonomischer Austausch)

- Handel
- Finanzintermediäre (Banken etc.)
- Unternehmensberatungen
- ...

## Defizite der Forschung

- unscharfe Begrifflichkeit
- wenig vergleichende Betrachtung
- kaum theoretische Grundlagen

## Wirtschaftssoziologischer Zugang

„Valuation Power of Market Intermediaries“  
(Bessy/Chauvin 2013)

- distributors
- matchmakers
- consultants
- evaluators

= „social organization of markets“ (S. 111)

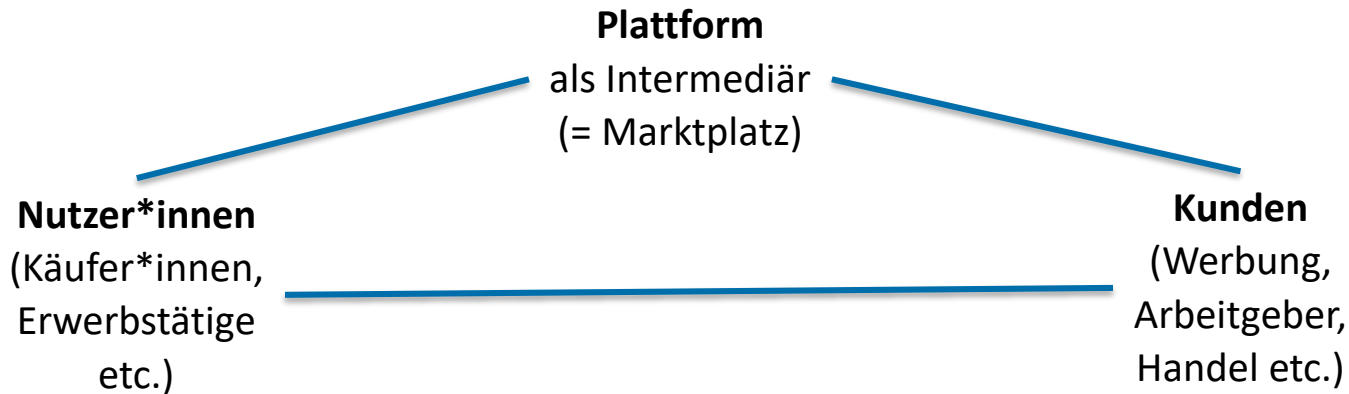
## Arbeitsmarktforschung

- Labour Market Intermediaries  
(Autor 2009, Bonet et al. 2013)
- „neue intermediäre Akteure“  
(Apitzsch et al. 2016)

Apitzsch, B., Ruiner, C., & Wilkesmann, M. (2016). Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 477-497.

Bessy, C. & Chauvin, P.M. (2013). The power of market intermediaries: From information to valuation processes. *Valuation studies*, 1 (1), 83-117.

# Digitales Marktregime von Internet-Plattformen (Kirchner/Beyer 2016)



Plattformen führen zur losen Kopplung der Unternehmen an Orte (Delokalisation),  
Arbeitskräfte (Delegation) und Produkte (Intermediation)

**= digitales Marktregime und Kontrollstrategien**

Arbeitsmarktbezug:

**Wie verändern digitale Intermediäre  
das Marktregime des Arbeitsmarktes?**

Kirchner, S., & Beyer, J. (2016). Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. Wie die Digitalisierung  
Kopplungen von Unternehmen löst und Märkte transformiert. *Zeitschrift für Soziologie*, 45 (5), 324-339.

# Kommerzielle Plattformen als Intermediäre (Dolata 2018)

**Technologisch:** „digitale, datenbasierte und algorithmisch strukturierende soziotechnische Infrastrukturen“ (S. 6)

**Sozioökonomisch:** „handlungsstrukturierende Mediatoren“ (S. 11)

- **Privatisierung:** Austausch erfolgt innerhalb privatwirtschaftlich organisierter Räume
- **Kuratierung:** Setzung von Regeln mit handlungsstrukturierender Wirkung, meist in intransparenter Weise
- **Kommodifizierung:** “ökonomische Inwertsetzung der Nutzeraktivitäten“ (S. 12) = Erschließung als Datenrohstoff

Arbeitsmarktbezug:

**Welche Macht erlangen private Intermediäre  
durch die Kontrolle der Daten?**

Dolata, U. (2018). Privatisierung, Kuratierung, Kommodifizierung. Kommerzielle Plattformen im Internet. SOI Discussion Paper 2018-4. Stuttgart.

Dolata, U. (2019). Privatization, curation, commodification. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 44(1), 181-197.

# Inhalt

Digitale Intermediäre am Arbeitsmarkt:  
neue Akteure im Vermittlungsgeschäft

---

Theoretische Grundlagen:  
Internet-Plattformen als intermediäre Organisationen

---

Politischer und ökonomischer Hintergrund  
der Machtentfaltung privater Intermediäre

---

Abschließende Thesen:  
Perspektiven der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts

---

# Politische und ökonomische Rahmenbedingungen in Deutschland

- Globale Deregulierung der Arbeitsmarktpolitik – in Deutschland beispielsweise durch
  - Reformen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes seit 1985
  - Private Personalvermittlung seit 1994
- Umbau der Bundesanstalt für Arbeit zur „Agentur“ im Rahmen der Hartz-Reformen (2002 bis 2004)
  - Vermittlungsgutscheine
  - Zeitarbeit mit Personal-Service-Agenturen
  - Regelung von Minijobs und Midijobs
  - Förderung von „Ich AGs“ für Solo-Selbstständige
- Folgen: Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse
  - Zunahme atypischer Beschäftigung: befristet, Teilzeit, geringfügig, Leiharbeit, solo-selbstständig
  - Prekarisierung der Erwerbsbedingungen

# Globale Beschäftigungsindustrie als organisierte Interessengemeinschaft

## Globale Organisation der Zeitarbeitsfirmen (als „traditionelle“ Intermediäre)

- World Employment Confederation WEC (vor 2016: CIETT) als Sprachrohr der großen Unternehmen: „The voice of labour market enablers“
- Systematische Branchenanalysen durch Staffing Industry Analysts SIA
- Fusionen der Zeitarbeitsverbände in Deutschland
  - BAP Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister
  - iGZ Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen

### WEC-Europe Executive Committee 2018

Bettina Schaller  
(The Adecco Group)  
**President**

Maalfrid Brath  
(Manpower Group)  
**Vice-President**

Jurriën Koops (ABU/  
Netherlands)  
**Vice-President**

Sonja van Lieshout  
(Randstad)  
**Chair PA Committee**

Agnieszka Zielinska  
(Polskie Forum HR)  
**Member**

Quelle: World Employment Conderation (2018). Acitivity Report 2018. Brussels.



# Total Talent Management

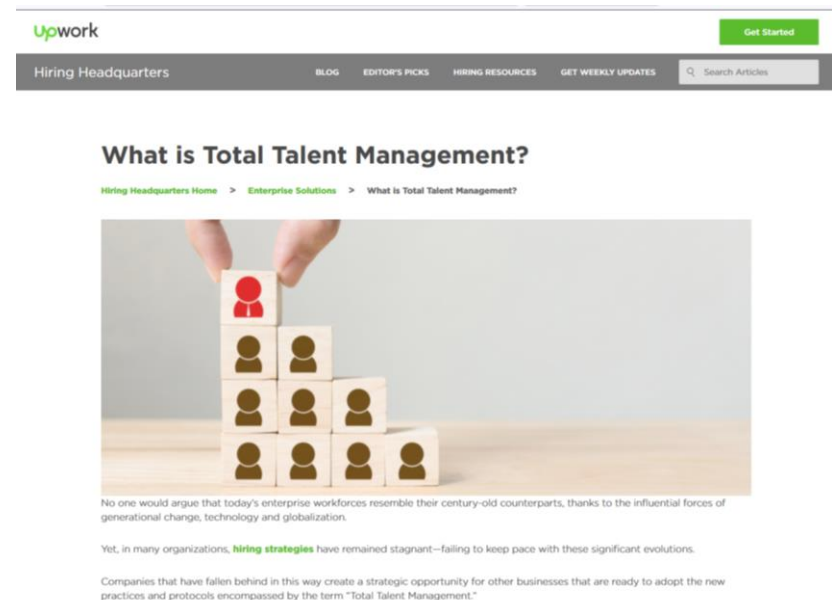
## Mission-Statement der globalen Beschäftigungsindustrie

**Total talent management (TTM)** is an emerging method of dealing with the complex challenges related to talent acquisition and management. **Organizations increasingly utilize a wide range of talent types.** ... The concept of TTM integrates and engages the full range of talent sources, from traditional employees to a wide variety of non-employee workers — temporary workers; independent contractors / consultants / freelancers; volunteers; outsourced resources; and even non-human options such as robots, drones and cognitive computing applications.

<https://www2.staffingindustry.com/Publications/CWS-3.0/June-2015/June-17-2015/Integrating-the-workforce-Why-you-need-total-talent-management>



The screenshot shows the top navigation bar of the Randstad Sourcright Insights website. The main navigation includes 'our solutions', 'talent innovation', 'insights', 'talent trends', 'case studies', and 'about us'. A secondary navigation bar lists 'solutions insights', 'talent expertise', 'videos', 'other languages', and 'life sciences'. The article title is '#3 how HR tech drives total talent management | total talent series.' and the date is 'JULY 12, 2019'. The main image depicts a group of five people in a modern office setting, engaged in a meeting around a table.



The screenshot shows the top navigation bar of the Upwork website. The main navigation includes 'BLOG', 'EDITOR'S PICKS', 'HIRING RESOURCES', and 'GET WEEKLY UPDATES'. A search bar is located on the right. The article title is 'What is Total Talent Management?' and the breadcrumb trail is 'Hiring Headquarters Home > Enterprise Solutions > What is Total Talent Management?'. The main image shows a hand placing a red block on top of a stack of white blocks, each with a person icon. The text below the image reads: 'No one would argue that today's enterprise workforces resemble their century-old counterparts, thanks to the influential forces of generational change, technology and globalization. Yet, in many organizations, hiring strategies have remained stagnant—failing to keep pace with these significant evolutions. Companies that have fallen behind in this way create a strategic opportunity for other businesses that are ready to adopt the new practices and protocols encompassed by the term "Total Talent Management."'.

# Wandel von Strategien und Methoden der Personalrekrutierung

## Neue Rekrutierungsansätze

(vor dem Hintergrund von Knappheit an Fachkräften und „war for talents“)

- Active Sourcing
- Employer Branding
- Candidate Relationship Management
- Social Recruiting
- ....



- **Wandel des Leitbilds**
- **Umsetzung mit Hindernissen**
- **Personalberatungen als Vorreiter**

## Software-Entwicklungen

Angebote zahlreicher Start-up-Unternehmen (meist inklusive KI):

- Chatbot
- Video-Interview
- Automatic Assessment
- Applicant Tracking System ATS
- ...



- **Hype um Innovationen**
- **Experimentierstadium**
- **Investments von Intermediären**

# Inhalt

Digitale Intermediäre am Arbeitsmarkt:  
neue Akteure im Vermittlungsgeschäft

---

Theoretische Grundlagen:  
Internet-Plattformen als intermediäre Organisationen

---

Politischer und ökonomischer Hintergrund  
der Machtentfaltung privater Intermediäre

---

Abschließende Thesen:  
Perspektiven der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts

---

# Die wachsende Macht der privaten Intermediäre am Arbeitsmarkt

## Zunehmender wirtschaftlicher und politischer Einfluss der Beschäftigungsindustrie

- Private Intermediäre erweitern ihre Geschäftsfelder, u.a. um die steigende Nachfrage nach spezialisierten Fachkräften zu befriedigen.
- Die Beschäftigungsindustrie ist global gut organisiert und hat viel Erfahrung in der Auseinandersetzung mit Regulierungsbestrebungen.

## Strategische Neupositionierung der Beschäftigungsindustrie

- In einem kompetitiven Umfeld teilen private Intermediäre am Arbeitsmarkt ein grundlegendes Interesse an flexibilisierten Beschäftigungsverhältnissen.
- Sie verändern gezielt gesellschaftliche Vorstellungen von Mobilität auf einem flexiblen Arbeitsmarkt (u.a. mit Konzepten wie Total Talent Management).

## Kontrolle über die zentralen Ressourcen der Digitalisierung

- Private Intermediäre sammeln umfangreiche Daten von Bewerber\*innen und Unternehmen aus verschiedenen Quellen (Profile, Tests, Bewertungen etc.).
- Sie schaffen und kontrollieren große Teile der digitalen Infrastruktur zur Netzwerkbildung, Beratung und Vermittlung am Arbeitsmarkt.

# Talent Acquisition Technology – Ausschnitt aus dem Spektrum der Geschäftsfelder



Quelle (Zugriff am 24.1.2020): <https://talenttechlabs.com/>

# Digitalisierung der Beschäftigungsindustrie: Transformation statt Disruption

Digitale Instrumente werden für das gesamte Aufgabenspektrum der Rekrutierung und Vermittlung von Personal entwickelt, ...

... aber die bisherigen Erfahrungen (Praxisberichte, Nutzerbefragungen u.a.) lassen keine disruptive Entwicklung erkennen oder erwarten:

- unklarer Nutzen, Hindernisse der Implementation, Akzeptanzprobleme

Allerdings:

Durch digitale Leistungsangebote werden – direkt oder indirekt – sämtliche Schritte im Prozess der Rekrutierung auf den Prüfstand gestellt.

In welchen Bereichen und in welchem Ausmaß sich digitale Lösungen durchsetzen, bleibt abzuwarten, aber es zeichnet sich ab:

**Die digitale Transformation erfolgt primär über die Verbindung von digitalen Lösungsansätzen mit bewährten Verfahren und Strategien der Vermittlung von Arbeitskraft.**

# Kommentare, Fragen? Danke!

Kontakt:

**Hans J. Pongratz**

Institut für Soziologie

Konradstraße 6

D-80801 München

+49 (0)89 2180-9884

[hans.pongratz@lmu.de](mailto:hans.pongratz@lmu.de)

