

MONITOR

# Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg

Erste Studienergebnisse



PERSONALFÜHRUNG



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



# Einleitung

In Zeiten zunehmender Fachkräftengpässe und sich verändernder Wertevorstellungen aufseiten der Beschäftigten sind Unternehmen mehr denn je gefragt, mit modernem Personalmanagement nicht nur die passenden Fachkräfte zu finden, sondern diese auch langfristig zu halten. Dabei spielt sowohl die Anwendung von Personalinstrumenten eine wichtige Rolle als auch eine Unternehmenskultur, die Mitarbeitermotivation und -bindung fördert. Aber welche Instrumente sind umsetzbar und erfolgreich, wenn es darum geht, Engagement und Verbleibedauer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern? Diese Frage beschäftigt die Betriebe zunehmend.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ Instrumente des Personalmanagements und Aspekte der Unternehmenskultur und berücksichtigt dabei sowohl die Unternehmens- als auch die Mitarbeiterenebene. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), der Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, angestoßen, um die Wirkung von Personalmaßnahmen auf die Arbeitsqualität der Beschäftigten und den wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben zu untersuchen.

Für die Untersuchung werden Betriebe und ein Teil ihrer Beschäftigten jeweils zweimal im Abstand von zwei Jahren befragt. In Deutschland ist der

Datensatz damit in seiner Form einzigartig und erregt bereits in dieser ersten Forschungsphase das Interesse und die Aufmerksamkeit der Fachöffentlichkeit.

Die jetzt vorliegenden Ergebnisse beruhen auf der ersten Befragungswelle von Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des Privatsektors und von Beschäftigten aus diesen Betrieben. Sie zeigen den Status quo in deutschen Betrieben: So hat sich herausgestellt, dass Personalplanung zwar in den meisten Betrieben durchgeführt wird – allerdings sehr häufig nicht langfristig. Es konnte nachgewiesen werden, dass strukturierte Mitarbeitergespräche und geeignete variable Vergütungsmodelle zuverlässige Signale für Zufriedenheit und Bindung der betroffenen Beschäftigten sind. Zudem hat sich gezeigt, dass viele Betriebe mit wenig Anteilen von Frauen in Führungspositionen deren Anteil gezielt erhöhen möchten. Dies soll vor allem mit flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitangeboten erreicht werden.

Die Studie zeigt bereits jetzt erste aufschlussreiche Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Personalarbeit und der wahrgenommenen Qualität der Arbeit.

# Beteiligte

Die Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ wird gemeinsam getragen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Die Initiative Neue Qualität der Arbeit des BMAS hat die Studie angestoßen, um erstmals eine valide Datengrundlage zu schaffen. Durchgeführt wurde die Studie in einer Forschungskoooperation bestehend aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, dem Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

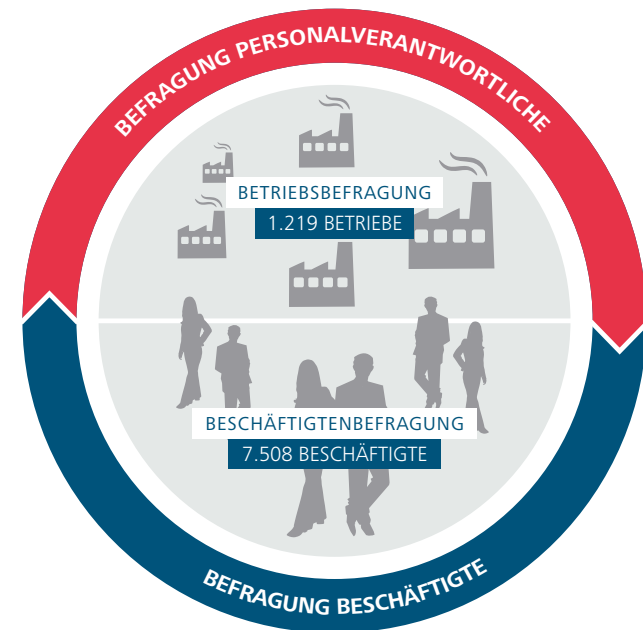
## Die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Ergebnisse

- ▶ Wie verbreitet sind Instrumente des Personalmanagements?
- ▶ Wie hängen die Instrumente des Personalmanagements und die Arbeitsqualität der Beschäftigten zusammen?



# Auf einen Blick

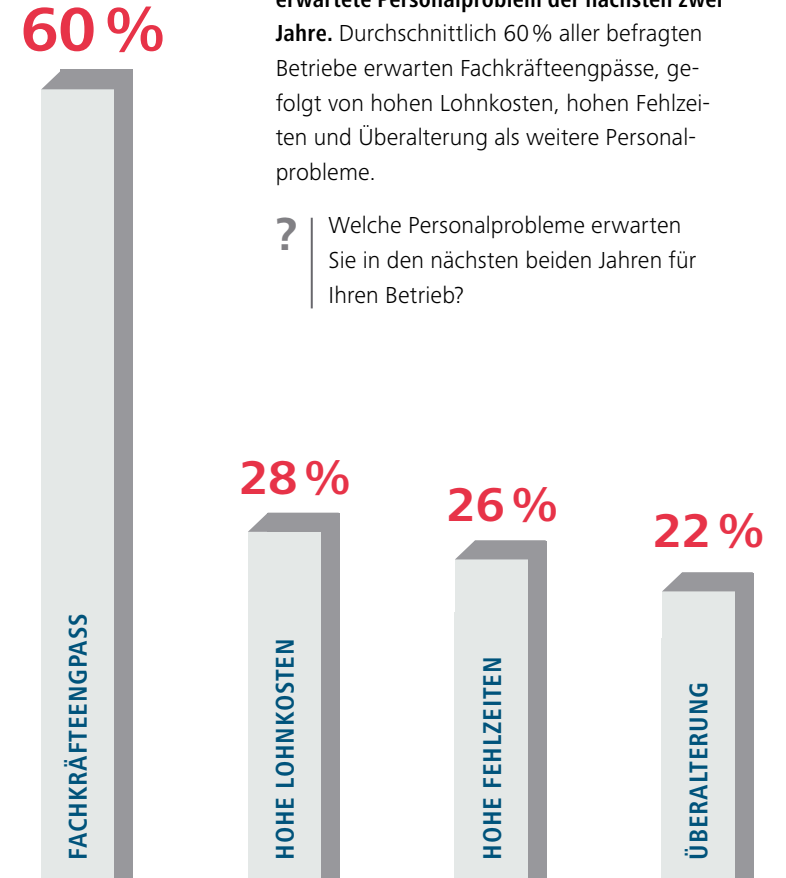
- ▶ Auf der Basis des Projekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg – Längsschnittstudie in deutschen Betrieben“ entsteht mit dem Linked Personnel Panel (LPP) ein neues Instrument zur Erhebung der Personalarbeit in deutschen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.
- ▶ Insgesamt zeigt sich, dass nicht nur große, sondern auch kleine und mittlere Betriebe mehrheitlich zentrale Instrumente des Personalmanagements nutzen.
- ▶ Das von Betrieben am häufigsten erwartete Personalproblem der nächsten beiden Jahre ist ein Fachkräfteengpass. Gezielte Personalarbeit zur Mitarbeiterrekrutierung und -bindung spielt dabei eine zentrale Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte.
- ▶ Bei der Rekrutierung spielen auch neue Wege eine Rolle: Jeder zehnte Betrieb rekrutiert im Ausland und 27 % der Betriebe suchen Fachkräfte über Social Media.
- ▶ Für die langfristige Personalsicherung ist Planung entscheidend: Obwohl fast zwei Drittel der Betriebe über Personalpläne verfügen, plant nur jeder fünfte Betrieb länger als drei Jahre.
- ▶ Feedback an die Beschäftigten ist den meisten Betrieben wichtig, 71 % führen systematische Mitarbeitergespräche durch.



- ▶ Ein Großteil der Beschäftigten empfindet, dass ihr Betrieb spürbar an ihrer eigenen Weiterentwicklung interessiert ist. Allerdings fällt die Zustimmung bei Angestellten stärker aus als bei Arbeiterinnen und Arbeitern.
- ▶ Variable Vergütung spielt bei mehr als der Hälfte der Betriebe eine Rolle, wobei Teamerfolg den kleinsten Anteil im Vergütungsmix hat.
- ▶ Einige Betriebe haben sich das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Dies gilt vor allem für größere Betriebe, die bisher eher einen niedrigen Frauenanteil aufweisen.
- ▶ 30% der Angestellten arbeiten gelegentlich von zu Hause aus, wobei dies selten vertraglich geregelt ist oder finanziell kompensiert wird.

## Alle reden über Fachkräftemangel

### Was sagen die Betriebe?



**Fachkräftengap** sind das am häufigsten erwartete Personalproblem der nächsten zwei Jahre. Durchschnittlich 60% aller befragten Betriebe erwarten Fachkräftengap, gefolgt von hohen Lohnkosten, hohen Fehlzeiten und Überalterung als weitere Personalprobleme.

? Welche Personalprobleme erwarten Sie in den nächsten beiden Jahren für Ihren Betrieb?

Dies gilt für Betriebe aller Größen

**68 %** Beschäftigte  $\geq 500$

**66 %** 250–499

**66 %** 100–249

**56 %** 50–99

Große Betriebe

Kleine und mittlere Betriebe



Auch kleine und mittlere Betriebe befürchten Fachkräftengap.

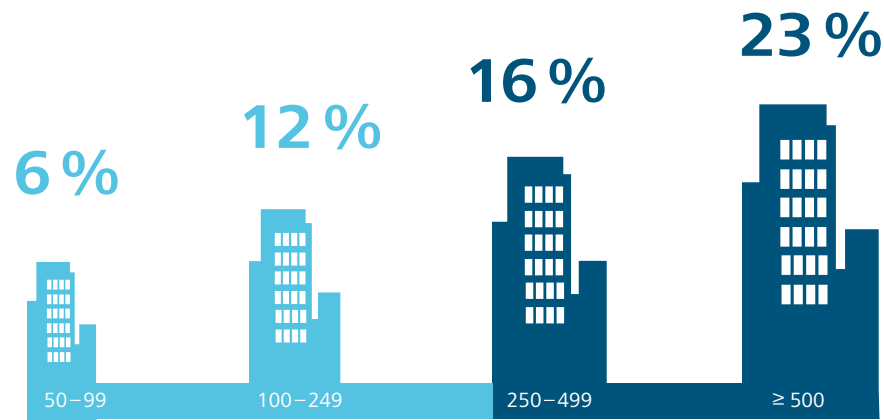
# Neue Strategien im Wettbewerb um Fachkräfte

## Wie etabliert sind sie?

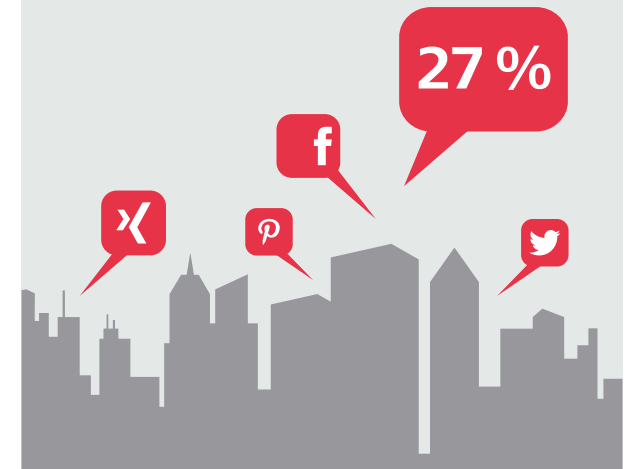
**Jeder zehnte Betrieb rekrutiert auch Fachkräfte aus dem Ausland.**

Von den großen Betrieben tut dies fast ein Viertel.

? Haben Sie in den letzten zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten aus dem Ausland angeworben?



**Rund 27 % der Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten nutzen Social Media zur Personalrekrutierung.**



### Regressionsanalyse

- ▶ Betriebe, die Fachkräfteengpässe erwarten, nutzen mit 20 % höherer Wahrscheinlichkeit Social Media zur Personalgewinnung als Unternehmen, die keinen Fachkräfteengpass befürchten.

# Personalpläne – ein Instrument, um Fachkräfteengpässe zu vermeiden

## Doch wie langfristig planen die Betriebe?

Fast zwei Drittel der befragten Betriebe haben einen Personalplan.

? | Liegt in Ihrem Betrieb ein Personalplan vor?

Auch die Mehrheit der kleinen und mittleren Betriebe führt eine Personalplanung durch.

58 %

50–99

66 %

100–249

79 %

250–499

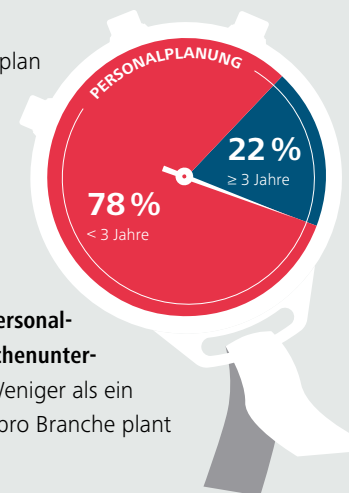
80 %

≥ 500



Aber nur 22 % dieser Betriebe planen länger als drei Jahre in die Zukunft.

? | Wie langfristig ist Ihr Personalplan angelegt?



Es lassen sich in der Langfristigkeit der Personalplanung kaum Branchenunterschiede erkennen. Weniger als ein Drittel der Betriebe pro Branche plant länger als drei Jahre.

Verarbeitendes Gewerbe



Metall, Elektro, Fahrzeugbau



Handel, Verkehr, Nachrichten



Unternehmens. DL, Finanz.



Information, Kommunikation



Personalplan für 3 Jahre und mehr

Personalplan für weniger als 3 Jahre

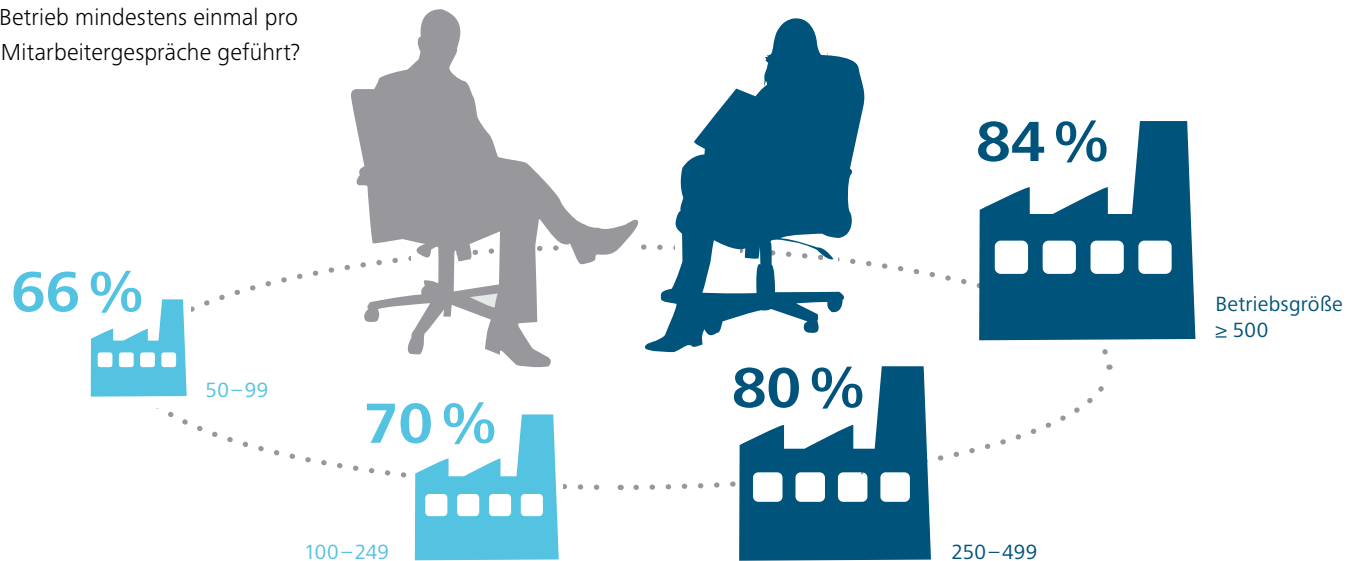


# Mitarbeitergespräche – Feedback- und Entwicklungsinstrument

## Wie weit sind sie verbreitet?

Durchschnittlich 71 % der Betriebe führen systematische Mitarbeitergespräche durch.

? | Werden in Ihrem Betrieb mindestens einmal pro Jahr strukturierte Mitarbeitergespräche geführt?



Kleine und mittlere Betriebe stehen den Großen darin kaum nach.

### Regressionsanalyse

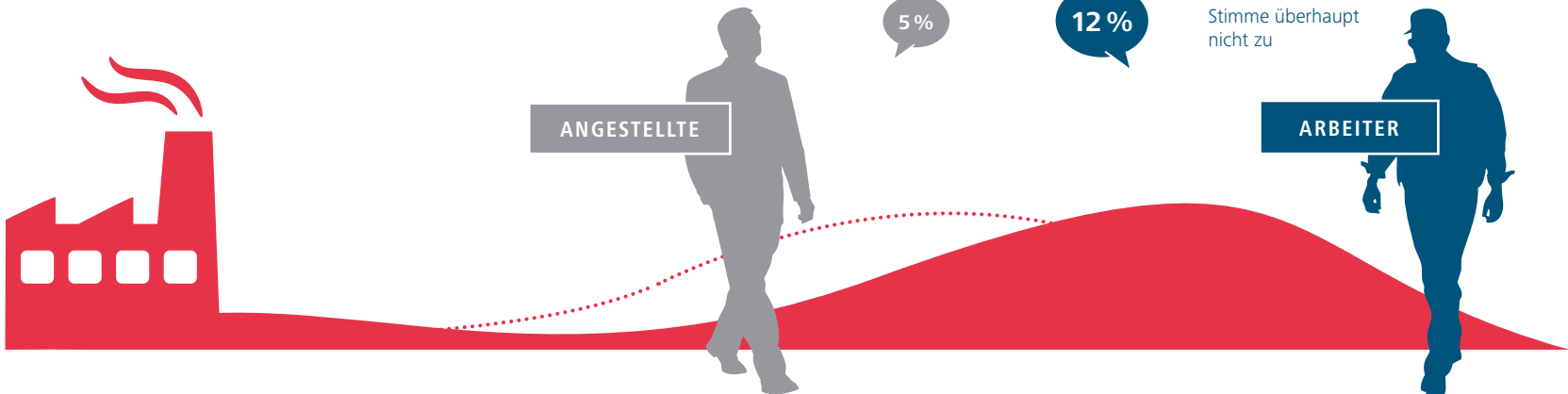
- ▶ Die Befragung zeigt, dass Mitarbeitergespräche glaubwürdige Signale für höheres Engagement, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Betriebe sind.

# Mitarbeiterentwicklung – ein Instrument zur Bindung und Motivation

## Fühlen sich die Beschäftigten gefördert?

Der Großteil der Beschäftigten empfindet, dass die Betriebe an ihrer Weiterentwicklung interessiert sind. Arbeiterinnen und Arbeiter empfinden dies aber deutlich seltener als Angestellte.

! Unser Betrieb ist spürbar daran interessiert, mein berufliches Wissen und meine Fertigkeiten weiterzuentwickeln.

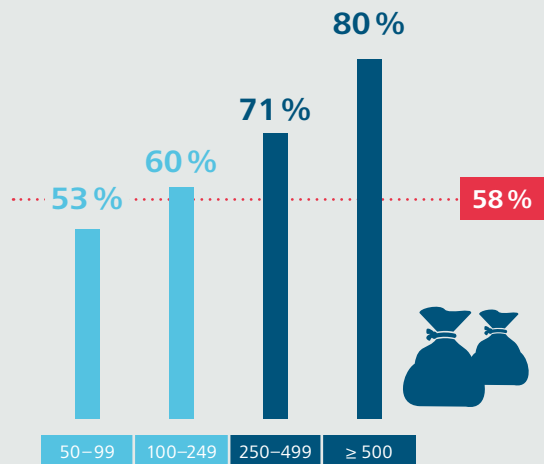


# Variable Vergütungssysteme – Eigenleistung oder Teamerfolg

## Was ist wichtiger?

**58% der Betriebe nutzen variable Vergütungssysteme.** Faktoren im Vergütungsmix sind beispielsweise die persönliche Leistung, der Teamerfolg oder der Erfolg des Unternehmens.

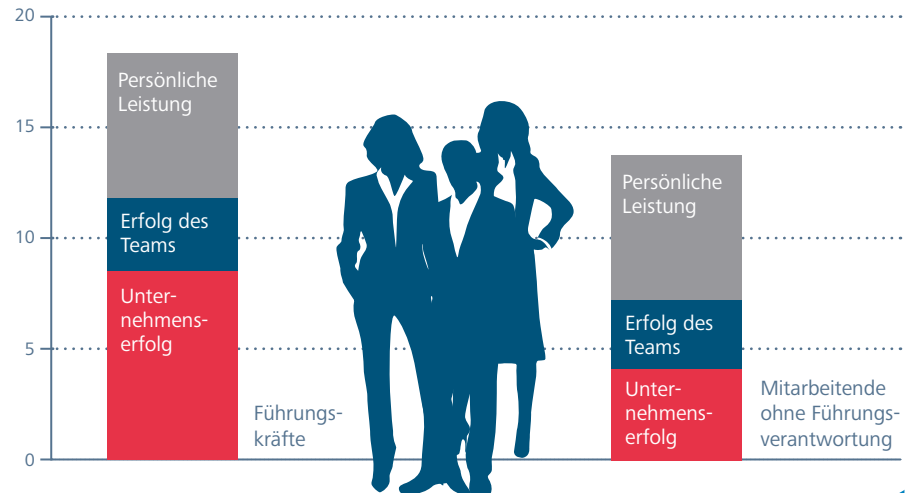
? Gibt es in Ihrem Betrieb ein Gehaltssystem mit variablen Anteilen?



**Auch mehr als die Hälfte der kleinen und mittleren Betriebe nutzt variable Vergütungssysteme.**

**Teamvergütung hat im Vergütungsmix wenig Gewicht** und Führungskräfte haben höhere Anteile an variablen Vergütungssystemen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

? Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien Unternehmenserfolg, Erfolg des Teams und die persönliche Leistung im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung?



### Regressionsanalyse

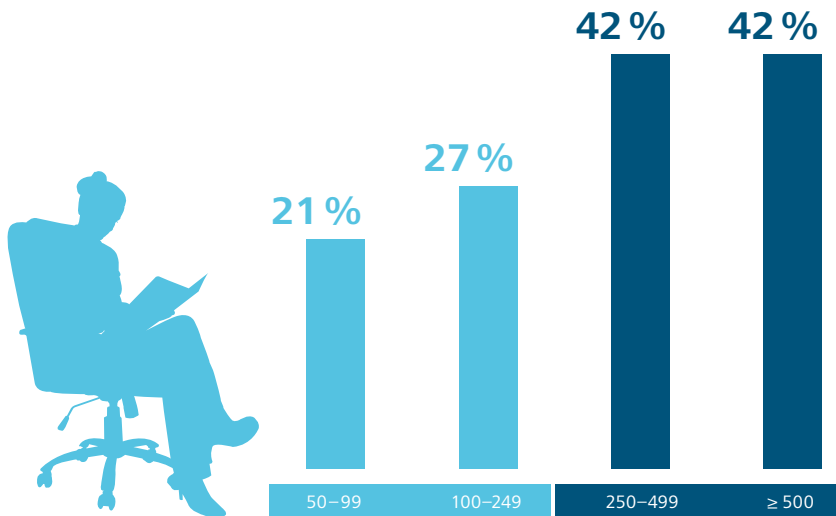
- ▶ Teamvergütung ist im Gegensatz zur Vergütung nach persönlicher Leistung oder Unternehmenserfolg ein glaubwürdiges Signal für höheres Engagement, Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## Frauen in Führungspositionen

### Wunsch oder Wirklichkeit in den Betrieben?

Über 40 % der größeren Betriebe möchten mehr Frauen in Führungspositionen haben.

? | Verfolgen Sie das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

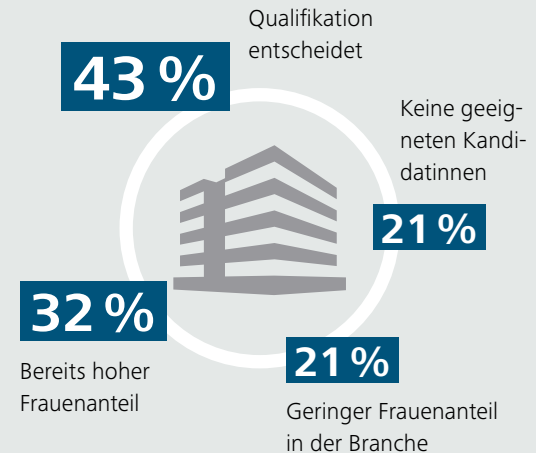


Kleine und mittlere Betriebe haben deutlich höhere Frauenanteile in Führungspositionen als große Betriebe.

■ Anteil der Betriebe, die ihre Frauenquote in Führungspositionen erhöhen möchten

? | Wenn nein, was sind die Gründe?

Alle anderen Betriebe geben hauptsächlich an, dass sie nach Qualifikation entscheiden oder der Ansicht sind, bereits hohe Frauenanteile zu haben.



# Instrumente zur Förderung von Frauen in Führungspositionen

## Worauf setzen die Betriebe?

Teilzeit und flexible Arbeitszeiten sind die am stärksten genutzten Instrumente, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen verfolgt Ihr Betrieb das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

# 47 %

Flexible Arbeitszeitmodelle



# 43 %

Teilzeit für Führungskräfte



# 40 %

Spezielle Weiterbildungen

# 6 %

Frauenförderpläne

# 17 %

Selbst gesetzte quantitative Ziele



# 15 %

Mentoringprogramme



## Flexibilität durch mobiles Arbeiten

### Welche Bedeutung hat Arbeiten von zu Hause aus?

**30 % der Angestellten – vor allem Führungskräfte, Hochqualifizierte und Teilzeitangestellte – arbeiten gelegentlich zu Hause.** Von den Arbeiterinnen und Arbeitern tun dies nur 2 %.

? | Arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber – wenn auch nur gelegentlich – von zu Hause aus?



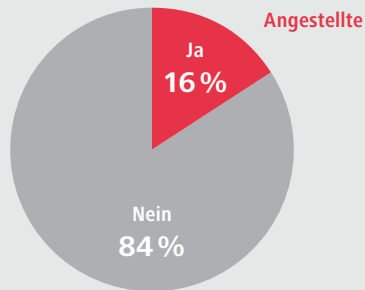
# 30 %

Angestellte



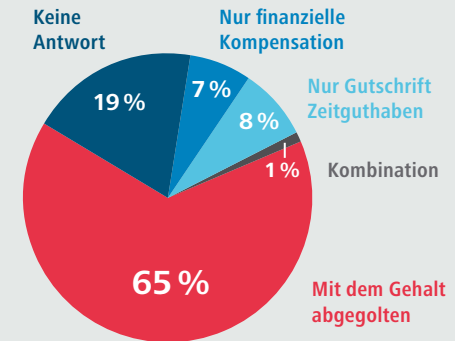
**Weniger als 20% der Arbeit zu Hause ist vertraglich geregelt.**

? | Handelt es sich dabei um vertraglich vereinbartes Arbeiten von zu Hause?



**Angestellte, die zu Hause arbeiten, machen mehr Überstunden und in den meisten Fällen gelten die Überstunden als mit dem Gehalt abgegolten.**

? | Bekommen Sie das Arbeiten von zu Hause aus finanziell oder durch Zeitguthaben kompensiert oder ist dies mit dem Gehalt abgegolten?

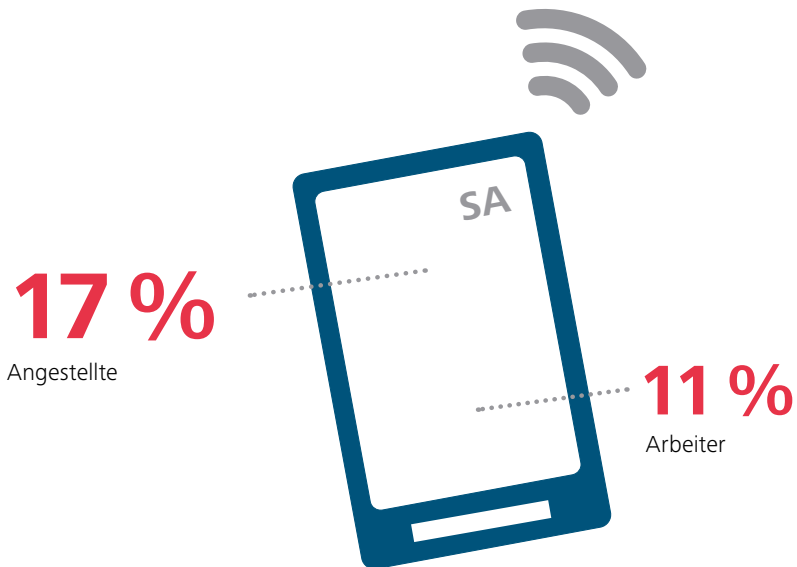


## Work-Life-Balance

Wie häufig unterbrechen Mitarbeiter ihre Freizeit für berufliche Zwecke?

**Unterbrechungen in der Freizeit durch berufliche Anrufe oder E-Mails sind nicht selten.** 17 % der Angestellten und 11 % der Arbeiterinnen und Arbeiter werden einige Male im Monat in ihrer Freizeit kontaktiert.

? Wie häufig kommt es vor, dass Sie in Ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten?



### Regressionsanalyse

- ▶ Beschäftigte mit höherer Bindung an den Betrieb werden häufiger in ihrer Freizeit unterbrochen. Häufige Unterbrechungen sind ein Signal für niedrige Work-Life-Balance.

# Methode

Die ersten Ergebnisse der Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ beruhen auf der ersten Befragungswelle und sind in einem ersten Zwischenbericht zusammengefasst. Es wurden zunächst 1.219 Personalverantwortliche in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ihren Instrumenten des Personalmanagements, der Unternehmenskultur und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft befragt. Dabei wurde ein kompletter Zyklus des Personalmanagements abgedeckt – von der Personalplanung und -rekrutierung über die Personalentwicklung bis hin zu Performancemanagement und Vergütung. Da die Betriebe aus dem IAB-Betriebspanel ausgewählt wurden, steht zudem eine breite Palette weiterer Informationen aus dieser jährlichen Befragung zur Verfügung. Zudem wurde eine Auswahl von 7.508 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einem Großteil dieser Betriebe zu ihrer Arbeitsqualität, ihrer Teilhabe an Instrumenten des Personalmanagements, arbeitsplatzbezogenen Merkmalen sowie weiteren sozio-demografischen Merkmalen und Einstellungen interviewt.





Aus den Befragungen entstand die erste Welle des Linked Personnel Panel (LPP), ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. Dabei können die Ergebnisse beider Erhebungen sowohl separat als auch verknüpft analysiert werden. Für den ersten Zwischenbericht wurden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Methoden zur Analyse von Querschnittsdaten ausgewertet.

Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise nach Betriebsgröße, Branche, Arbeitnehmern versus Angestellten und Führungskräften versus Nichtführungskräften. Mit multivariaten Regressionen wurde der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Diese wurden auch zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Personalmaßnahmen und verschiedenen Maßen der Arbeitsqualität angewendet. Hierbei ist in jedem Fall zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationsanalysen und noch nicht um den Nachweis kausaler Effekte handelt.

Ob die Anwendung der untersuchten Personalmaßnahmen zu einer Erhöhung der Arbeitsqualität führen kann, ist erst mit den Daten aus mehreren Befragungswellen seriös zu beantworten. Die bisher möglichen Analysen können jedoch schon dazu dienen, aufzudecken, welche Maßnahmen eine höhere Arbeitsqualität signalisieren können.

## Impressum

### Herausgeber:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin  
Telefon 030 51548-4000  
info@inqa.de, www.inqa.de

### Redaktion:

Stefan Bender, IAB  
Stefanie Wolter, IAB  
Katharina Laske, Universität zu Köln  
Dr. Patrick Kampkötter, Universität zu Köln  
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Universität zu Köln  
Dr. Jens Mohrenweiser, ZEW  
Dr. Susanne Steffes, ZEW  
neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

### Layout:

neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

### Projektpartner:



## Quellenverzeichnis

### **S. 6, linke Grafik**

IAB-Betriebspanel 2012

### **S. 6, rechte Grafik**

IAB-Betriebspanel 2012

### **S. 7, linke Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 7, Regressionsanalyse**

LPP Betriebsbefragung 2013 und  
IAB-Betriebspanel 2012

### **S. 8, linke Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 8, rechte Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 9**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 9, Regressionsanalyse**

LPP verlinkte Beschäftigten- und  
Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 10**

LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

### **S. 11, linke Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 11, rechte Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 11, Regressionsanalyse**

LPP verlinkte Beschäftigten- und  
Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 12, linke Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 12, rechte Grafik**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 13**

LPP Betriebsbefragung Welle 2013

### **S. 14, obere Grafik**

LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

### **S. 14, linke Grafik unten**

LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

### **S. 14, rechte Grafik unten**

LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

### **S. 15, linke Grafik**

LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

### **S. 15, Regressionsanalyse**

LPP verlinkte Beschäftigten- und  
Betriebsbefragung Welle 2013

