

Die Bedeutung des Human Resource Managements für die Mitarbeiterbindung

Der zielgerichtete Einsatz von Maßnahmen des betrieblichen Human Resource Managements (HRM) ist eine der zentralen Herausforderungen, um qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Die vorliegende Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) belegt, dass die Bündelung verschiedener HR-Maßnahmen positiv auf die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen wirkt. Insbesondere eine breite Palette grundlegender HR-Maßnahmen sowie Maßnahmen in den Bereichen Arbeitszeitflexibilisierung, Diversity Management und Mitarbeiterbeteiligung sorgen für einen signifikant längeren Verbleib der Beschäftigten in deutschen Unternehmen.

Produktive Mitarbeiter spielen eine Schlüsselrolle für die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mitarbeiter werden – das wird beim Lesen von Geschäftsberichten deutlich – mehr und mehr zur wichtigen strategischen Ressource erklärt. Vorangetrieben durch den demografischen Wandel, widmen viele Unternehmen ihrem Human Resource Management (HRM) verstärkte Aufmerksamkeit und ergreifen zunehmend Maßnahmen, die darauf abzielen, qualifizierte Kräfte im Unternehmen zu halten.

In der vorliegenden Studie untersucht das ZEW, wie sich Maßnahmen des strategischen Human Resource Managements, wie z.B. die Verlagerung von Verantwortung nach unten, Flexibilisierung der Arbeitszeit oder Vereinbarungen zur Chancengleichheit auf die Mitarbeiterbindung auswirken. Da diese Maßnahmen häufig in Kombination eingeführt werden, stehen die Wirkungen von Maßnahmbündeln auf die Mitarbeiterfluktuation im Zentrum der Analysen. Die bisher vorliegenden empirischen Studien zeigen, dass es sinnvoll ist, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Maßnahmen

zu berücksichtigen und ganze HR-Schwerpunkte anstelle von Einzelmaßnahmen zu betrachten.

Die Analyse erfolgt in zwei Teilen. Unter Nutzung eines quantitativen, statistischen Verfahrens werden im ersten Teil

Daten: LIAB Daten 2000–2005

Die Analysen basieren auf dem LIAB Datensatz für die Jahre 2000-2005 des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Die verwendete Stichprobe erlaubt es, sowohl die Merkmale von rund 9.000 deutschen Betrieben auszuwerten, als auch diese mit Informationen über die dort beschäftigten rund 600.000 Mitarbeiter zu verknüpfen. Der Datensatz stammt aus einer repräsentativen Erhebung, in deren Rahmen Betriebe jedes Jahr sehr umfassend zu verschiedenen Maßnahmen des Personalmanagements befragt werden. Die Vielfalt der abgedeckten Maßnahmen ermöglicht es, den Schwerpunkt der Analysen auf die Wirkung von Maßnahmenkombinationen, anstelle der Betrachtung von Einzelmaßnahmen, zu legen.

Die Verknüpfung der betrieblichen Charakteristika mit den Informationen der gemeldeten Beschäftigten erlaubt es darüber hinaus, die Fluktuation der Mitarbeiter genau zu erfassen. Zum einen können Anfang und Ende einer Beschäftigung für jeden Mitarbeiter aufgrund der entsprechenden amtlichen Meldung genau festgestellt werden. Zum anderen ist die Zuordnung der Beschäftigten zum momentanen Arbeitgeber aus den Daten ersichtlich. Damit kann nachvollzogen werden, wenn ein Mitarbeiter unmittelbar oder in kurzer Frist (sechs Wochen) in einen neuen Betrieb wechselt. Insgesamt sind die Daten damit umfassender und verlässlicher als Informationen zur Betriebszugehörigkeit, die als durchschnittliche Angaben bei den Arbeitsgebern erfragt werden.

zunächst Maßnahmebündel identifiziert, die sich aus den einzelnen Personalmaßnahmen der Unternehmen generieren lassen. Dies ermöglicht einen zielgerichteten und zugleich umfassenden Blick auf die HR-Landschaft der Unternehmen in Deutschland. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil der Studie untersucht, welche Wirkungen von diesen Maßnahmebündeln auf die Mitarbeiterbindung ausgehen und ob sich die Wirkungsmechanismen für große und kleine Unternehmen unterscheiden.

Unternehmen setzen Schwerpunkte beim HRM

Die Ergebnisse des ersten Analyseteils zeigen, dass sich die Vielzahl der existierenden HR-Maßnahmen in wenige Bündel gruppieren lassen, die als Ausrichtung des betrieblichen HRM interpretiert werden. Tabelle 1 zeigt die identifizierten Maßnahmebündel und zählt beispielhaft einige der im jeweiligen Bündel enthaltenen Maßnahmen auf. Neben der Bündelung einer Reihe von allgemeinen Personalmaßnahmen, zu denen beispielsweise Weiterbildungsangebote und Maßnahmen der Arbeitsorganisation gehören, lassen sich als Maßnahmebündel Arbeitszeitflexibilisierung, Mitar-

beiterbeteiligung, Diversity Management (also Maßnahmen, um die Verschiedenheit der Mitarbeiter produktiv zu nutzen), Recruiting, Sabbaticals, E-Learning und Private Weiterbildung identifizieren.

Das Vorkommen der jeweiligen Bündel im Unternehmen hängt vor allem von der Branche und der Unternehmensgröße ab. Darüber hinaus beeinflusst die Zusammensetzung der Beschäftigten eines Unternehmens, zum Beispiel in Bezug auf das Durchschnittsalter, den Frauenanteil und das Ausbildungsniveau, ob das betriebliche HRM stärker auf das eine oder andere Maßnahmebündel hin ausgerichtet wird.

HRM orientiert sich an den strategischen Unternehmenszielen ...

Ein Teil der Unterschiede in der Ausrichtung des betrieblichen HRM ist ferner auf die gesamte geschäftspolitische Zielsetzung des Unternehmens zurückzuführen. Unternehmen, die beispielsweise einige Jahre zuvor angegeben haben, dass die Flexibilisierung von Arbeits- und Betriebszeiten ein aktuell bedeutendes geschäftspolitisches Ziel darstellt, zeigen in den Analysen auch eine signifikant ausgeprägte Schwerpunktsetzung im Bereich der Arbeitszeitflexibilisie-

Tabelle 1

Maßnahmebündel	Anzahl der Maßnahmen	Beispiele
Allgemeine HR-Maßnahmen	46	Weiterbildung durch externe und interne Kurse, schriftliche Pläne für die Personalentwicklung, Gesundheitskurse
Arbeitszeitflexibilisierung	9	Flexible Arbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Überstundenausgleich
Mitarbeiterbeteiligung	6	Verlagerung von Verantwortung nach unten, Einführung von Gruppenarbeit, Einrichten von Profit-Centern
Diversity Management	11	Betriebliche Vereinbarung zur Chancengleichheit, betriebliche Gesundheitskurse, Altersteilzeit
Recruiting	7	Recruiting über Zeitarbeit, Personalberatungen, Headhunter, Internet
Sabbaticals	4	Freistellung für Familienzeit, Weiterbildungszeit, Verkürzung der Lebensarbeitszeit
E-Learning	6	Nutzung von E-Learning, Bereitstellung von Lernplattformen, vereinbarte Lernzeiten
Private Weiterbildung	3	Weiterbildungsmaßnahmen finden in der Freizeit statt, Arbeitnehmer zahlt einen Teil der Weiterbildungskosten

rung. Es handelt sich bei den Unternehmensangaben demnach nicht um bloße Lippenbekenntnisse, sondern strategische Zielsetzungen werden konsequent verfolgt.

... wird aber auch an kurzfristigen Problemlagen ausgerichtet

Des Weiteren zeigt sich, dass die Unternehmen die Maßnahmbündel auch einsetzen, um auf kurzfristige Probleme zu reagieren. Beispielsweise legen Unternehmen, die Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften, Überalterung und einen großen Bedarf an betrieblicher Weiterbildung angeben, deutliche Schwerpunkte auf die allgemeinen Personalmaßnahmen, da diese alle genannten Problemfelder in der Breite abdecken. Insgesamt richten die Unternehmen ihr HRM also sowohl an

der strategischen Gesamtgeschäftsplanung als auch an den Erfordernissen aktueller Problemlagen aus.

Ausrichtung des HRM beeinflusst Mitarbeiterbindung

Die Ergebnisse des zweiten Analyseteils zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen vier der identifizierten Maßnahmbündel und der Mitarbeiterbindung. Die Maßnahmbündel

- ▶ Allgemeine HR-Maßnahmen
- ▶ Arbeitszeitflexibilisierung
- ▶ Diversity Management und
- ▶ Mitarbeiterbeteiligung

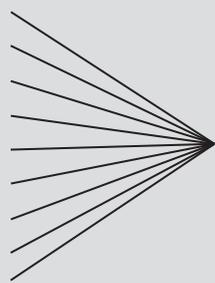
Methodik: Faktorenanalyse und multivariate Regression

Um die Bedeutung des HRM im Unternehmen für die Mitarbeiterbindung zu untersuchen, wird ein zweistufiges Vorgehen – bestehend aus einer Faktorenanalyse und anschließender multivariater Regression – gewählt. Mittels der Faktorenanalyse, einem datenbasierten, statistischen Verfahren, können die 86 in den Daten verfügbaren Variablen zum betrieblichen HRM auf wenige, zugrunde liegende Faktoren reduziert werden. Die so extrahierten Faktoren werden als verschiedene Maßnahmbündel und damit als Schwerpunkte in der Ausrichtung des betrieblichen HRM interpretiert. Im Schaubild ist dieser erste Schritt beispielhaft für ein Maßnahmbündel, den Faktor Arbeitszeitflexibilisierung, gezeigt. Aus den Ausgangsvariablen zu den einzelnen HR-Maßnahmen (Vorhandensein von Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Altersteilzeit etc.), wird mit dem Verfahren der Faktoranalyse, der entsprechende Faktor bzw. das Maßnahmbündel gebildet. Da auch weitere Merkmale des Unternehmens, wie beispielsweise die durchschnittliche Entlohnung, eine Rolle spielen können, werden auch Merkmale wie etwa der Durchschnittslohn und dessen Standardabweichung in die Analyse aufgenommen.

In einem zweiten Schritt wird dann der Zusammenhang zwischen dem so gebildeten Faktor und den Kündigungen der Mitarbeiter untersucht. Da für eine Kündigung nicht nur das betriebliche HRM sondern auch weitere Merkmale des Unternehmens ausschlaggebend sind, werden in den multivariaten Regressionen, die diesem Analyseschritt zugrunde liegen, auch weitere betriebliche Merkmale berücksichtigt, etwa die Betriebsgröße oder Branche.

Einflussvariablen

Flexible Arbeitszeit
Arbeitszeitkonten
Überstundenausgleich: Freizeit
Vertrauensarbeitszeit
Überstundenausgleich: Lohn
Altersteilzeit
Arbeitszeitkorridore
Durchschnittslohn
Standardabweichung des Lohns



Faktor

Arbeitszeitflexibilisierung

1. Schritt

Auswirkungen

Mitarbeiterbindung

2. Schritt

senken signifikant die Wahrscheinlichkeit für Kündigungen von Mitarbeitern und deren Wechsel zu anderen Unternehmen. Eine personalpolitische Schwerpunktsetzung in diesen Bereichen sorgt folglich für einen längeren Verbleib von Mitarbeitern im Unternehmen. Vergleicht man die Stärke des Einflusses der vier Bündel, zeigt sich, dass die breite Bündelung von grundlegenden HR-Maßnahmen einen größeren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung hat als eine eher enge Fokussierung auf Arbeitszeitflexibilisierung, Mitarbeiterbeteiligung oder Diversity Management.

Kleine und große Betriebe unterscheiden sich bei HRM und Mitarbeiterbindung

Bei einer detaillierteren Betrachtung nach weiteren Kriterien wie Unternehmensgröße, Branche oder Rechtsform treten jedoch Unterschiede im Zusammenhang zur Mitarbeiterbindung auf. So kehrt sich z.B. bei kleinen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von unter 50 Beschäftigten der positive Einfluss von Diversity-Maßnahmen in einen negativen Effekt auf die Mitarbeiterbindung um. Dies erklärt sich jedoch aus der unterschiedlichen Zusammensetzung der Maßnahmebündel in Unternehmen verschiedener Größe. Kleinere Unternehmen decken deutlich seltener alle Arten

von Diversity-Maßnahmen ab. Sie konzentrieren sich häufiger auf Maßnahmen für ältere Mitarbeiter, wie Gesundheitskurse und Altersteilzeit. Die Maßnahmen zur Altersteilzeit sind es auch, die den negativen Effekt auf die Mitarbeiterbindung erklären.

Fazit

Die Studie zeigt, dass die Bündelung verschiedener HR-Maßnahmen dazu beitragen kann, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Dabei richten die Unternehmen ihr HRM einerseits an der strategischen Gesamtgeschäftsplanung und andererseits an den Erfordernissen aktueller Problemlagen, wie beispielsweise Arbeitszeitflexibilisierung, aus. Darüber hinaus beeinflussen auch Unternehmensmerkmale und die Zusammensetzung der Beschäftigten die Ausgestaltung des Personalmanagements. Um die Kündigungsraten zu senken und qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, scheint es vielversprechend, dass Unternehmen ihr HRM schwerpunktmäßig auf eine breite Palette grundlegender HR-Maßnahmen ausrichten. Des Weiteren gehen von den Maßnahmebündeln Arbeitszeitflexibilisierung, Diversity Management und Mitarbeiterbeteiligung positive Impulse für die Mitarbeiterbindung aus.

ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH

Wir danken dem Förderkreis Wissenschaft und Praxis am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e.V. für die finanzielle Unterstützung des Forschungsprojekts sowie dem Forschungsdatenzentrum (FDZ) der Bundesagentur für Arbeit (BA) am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) für die Bereitstellung der Daten.

Projektteam: Dr. Susanne Steffes · Dr. Grit Mühlner

Kontakt: Dr. Susanne Steffes · Forschungsbereich Arbeitsmärkte, Personalmanagement und Soziale Sicherung
Telefon 0621/1235-281 · Fax 0621/1235-225 · E-Mail: steffes@zew.de
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) Mannheim ·
L 7, 1 · 68161 Mannheim
Postanschrift: Postfach 10 34 43 · 68034 Mannheim · Internet: www.zew.de, www.zew.eu