

Flüter-Hoffmann, Christiane; Stettes, Oliver

Article

Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität: Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Flüter-Hoffmann, Christiane; Stettes, Oliver (2011) : Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität: Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 38, Iss. 1, pp. 3-18, <https://doi.org/10.2373/1864-810X.11-01-01>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/157018>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung*

Christiane Flüter-Hoffmann / Oliver Stettes, Januar 2011

Das IW-Personal-Panel 2010 zur Balance von Flexibilität und Stabilität zeigt, dass ein Großteil der Unternehmen in der Mitarbeiterführung, der Personalpolitik und Arbeitsorganisation Konzepte verfolgt, mit denen die Arbeitsbeziehungen und die Arbeitsprozesse zugleich flexibilisiert und stabilisiert werden können. Flexibilität und Stabilität sind daher vielerorts keine sich gegenseitig ausschließenden Kategorien, sondern vielmehr Komplemente. Ein hohes Vertrauen in die Eigenverantwortung der Beschäftigten (89,9 Prozent), das Bestreben, Mitarbeiter zu Mitdenkern zu entwickeln (84,9 Prozent), jährliche Mitarbeitergespräche (64,5 Prozent) sowie die Förderung der Arbeitszufriedenheit (62,7 Prozent) und der Leistungsbereitschaft (57,6 Prozent) prägen einen ergebnis- und zugleich bindungsorientierten Führungsstil. Eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik sowie die Gewährung von Handlungsfreiräumen für unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter sind Ausdruck einer bindungsorientierten Personalpolitik, die zugleich Flexibilisierungspotenziale eröffnet. In innovativen und sehr erfolgreichen Unternehmen besteht eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie eine ergebnis- und bindungsorientierte Führungskultur pflegen, eine bindungsorientierte Personalpolitik verfolgen und Maßnahmen durchführen, die gleichermaßen der Flexibilität und der Stabilität der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsprozesse dienen.

Unternehmen stehen immer vor dem Balanceakt, die erforderliche betriebliche Flexibilität zu schaffen, gleichzeitig aber auch die Arbeitsprozesse und Arbeitsbeziehungen auf mittlere und lange Sicht zu stabilisieren. Unternehmen müssen einerseits in der Lage sein, sich an neue Herausforderungen adäquat anpassen zu können, die durch saisonale und konjunkturelle Schwankungen, neue Wettbewerber, veränderte Kundenerwartungen und spezielle Lieferbedingungen oder den technologischen Fortschritt entstehen. Dies gilt gleichermaßen für unvermittelt auftretende Technologie- oder Nachfrageschocks wie auch für Entwicklungen, die die Unternehmen antizipieren und auf die sie sich entsprechend vorbereiten können. Hierfür erforderliche Flexibilitätspotenziale sind in den Geschäfts- und Arbeitsprozessen sowie den allgemeinen Unternehmensstrukturen verankert. Andererseits sollten Arbeitsprozesse und -verhältnisse eine hinreichend hohe Stabilität aufweisen, damit konti-

*Die Befragung ist Teil des Projekts VITNESS (www.vitness.info), das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds gefördert wird.

nuierliche Verbesserungen und Effizienzfortschritte in einem Unternehmen möglich sind, sich betriebspezifische Investitionen in Sach- und Humankapital sowohl für den Betrieb als auch die Mitarbeiter rechnen und die Beschäftigten bereit sind, ihre Innovativität und Kreativität in den Dienst des Betriebs zu stellen.

Nach den Erklärungsmodellen der Systemtheorie sind Unternehmen keine statischen Organisationen, sondern sichern sich mit dynamischen Prozessen und flexibilitätsorientierten Maßnahmen ein aktives Vorankommen und Erreichen ihrer Ziele. Gleichzeitig wirken sie mit stabilisierenden Prozessen gegen Störungen von außen und innen und bringen das System immer wieder in ein (neues) Gleichgewicht (Horstmann, 2005, 31 f.). Beide Faktoren – Flexibilität und Stabilität – sind danach wesentliche Systemeigenschaften, die sich keineswegs stets gegenseitig ausschließen, sondern sich häufig sogar erst gegenseitig bedingen.

Operationalisierung von Flexibilität und Stabilität in Unternehmen

Die Flexibilität eines Unternehmens wird häufig anhand der Definition der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) operationalisiert. Seit Mitte der 1980er Jahre wurden verschiedene Studien zur Arbeitsmarkt- und Unternehmensflexibilität durchgeführt, auf deren Basis sich vier verschiedene Ausprägungen von Flexibilität herauskristallisiert haben (Brunhes, 1989; Bernard, 2000). Sie orientieren sich an zwei Dimensionen: Erstens wird zwischen einer internen und einer externen Flexibilität unterschieden und zweitens zwischen einer numerischen und einer funktionalen Flexibilität. Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität können diesen vier Feldern zugeordnet werden, je nachdem ob sie sich auf das Unternehmen beschränken (intern) oder das Umfeld miteinbeziehen (extern) beziehungsweise ob der Umfang (numerisch) oder die Art und Qualität des Ressourceneinsatzes (funktional) verändert werden. Allerdings bleiben beide Dimensionen im Ursprungsmodell unverbunden.

Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat daher dieses Konzept aufgegriffen und zu einer Vierfeldermatrix zusammengeführt, bei der die beiden Dimensionen in Beziehung zueinander gesetzt werden (Auer, 2007, 5). Diese Matrix umfasst erstens die numerisch-interne Flexibilität (NIF), zu der Erhöhungen oder Verkürzungen der Arbeitszeit gezählt werden. Zweitens beschreibt sie die numerisch-externe Flexibilität (NEF), die das Einstellungs- und Entlassungsverhalten sowie den Einsatz von Zeitarbeit und Befristungen misst. Drittens wird in der funktional-internen Flexibilität (FIF) erfasst, ob die Beschäftigten Mehrfachqualifikationen aufweisen und ob flexible Arbeitszeitarrangements existieren. Viertens werden der Zukauf von Dienstleistungen, Qualifikationen oder Expertenwissen

und die Auslagerung von Geschäftsprozessen der funktional-externen Flexibilität (FEF) zugeordnet.

Übersicht

Flexibilitäts- und Stabilitätsmatrix

	Numerisch		Funktional	
	Intern	Extern	Intern	Extern
Flexibilität	NIF: Teilzeitbeschäftigung, Arbeitszeitkonten	NEF: Zeitarbeit, befristete Beschäftigte	FIF: Qualifizierung, Jobrota- tion, Arbeitsorganisati- on, variable Vergütung, Produktvielfalt	FEF: Outsourcing, nebenberu- fliche Höherqualifi- zierung, berufliche Auszeiten für Weiter- qualifizierung, Ab- satzmarkt
Stabilität	NIS: Arbeitszufriedenheit, unbefristete Beschäf- tigte, ungewollte Fluk- tuation, erfolgsabhän- gige Vergütung	NES: Initiativbewerbungen, Neukundenakquise, Qualitätsmessung, Po- sition im Arbeitgeber- ranking, Markenwert der Firma, der Produk- te oder Dienstleistun- gen, Bekanntheitsgrad	FIS: Betriebsklima, Vertrau- enskultur, Zielvereinba- rungen, Führungskräfte- beurteilungen, Ideenma- nagement, Einbindung der Mitarbeiter in Ar- beitsplatzgestaltung, chancengerechte und familienfreundliche Per- sonalpolitik, Prozessrou- tinen	FES: Employer Branding, Corporate Social Re- sponsibility, Arbeit- geberattraktivität, Im- age, positive Presseresonanz
Flexibilität und Stabi- lität	NISF: Mehrfachqualifizierte Beschäftigte, Leis- tungszulagen, Innova- tionserfolg, Ergebnis- messung, betriebsin- terner Stellenmarkt, Sabbaticals	NESF: Termintreue, Dauer der Kundenbeziehun- gen, Marktanteil ins- gesamt, Zeit von Pro- duktidee zur Marktrei- fe (Time-to-market), Neuproduktanteil	FISF: Potenzialentfaltung, Qualitätsmanagement, Unternehmensleitlinien, kommunikativer, moti- vierender Führungsstil („supportive lea- dership“), innovations- fördernde Prozesse, lern- förderliche Arbeitsum- gebung, Telearbeit	FESF: Erweiterte Servicezei- ten, Aufbau von Netzwerken zu Liefe- ranten, Kunden und gesellschaftlichen Gruppen, Einbindung der Kunden in Innova- tions- und Qualitäts- management

NIF (NEF): Numerisch-interne (numerisch-externe) Flexibilität

NISF: Numerisch-interne Stabilität und Flexibilität

FIF (FEF): Funktional-interne (funktional-externe) Flexibilität

FISF: Funktional-interne Stabilität und Flexibilität

NIS (NES): Numerisch-interne (numerisch-externe) Stabilität

FIS (FES): Funktional-interne (funktional-externe) Stabilität

FESF: Funktional-externe Stabilität und Flexibilität

Quelle: Eigene Weiterentwicklung auf der Basis des OECD-Modells (Brunhes, 1989; Bernhard, 2000)

Auf der Basis des OECD-Modells wird im Rahmen des Projekts VITNESS der Stabilitätsaspekt in die Flexibilitätsmatrix integriert und zur Diskussion gestellt (vgl. Übersicht). Als stabilisierende Faktoren werden vor allem Instrumente benannt, die die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stärken oder die Geschäfts- und Arbeitsprozesse festigen. Zu den erstgenannten Faktoren zählen zum Beispiel Maßnahmen zur Stärkung der Vertrauenskultur und Partizipation, zur Verbesserung der Familienfreundlichkeit und Chancen-

gleichheit oder zur Erhöhung der Attraktivität für Bewerber und beschäftigte Mitarbeiter sowie ein entsprechend unterstützender Führungsstil. Zum zweiten Punkt gehören Maßnahmen des Qualitätsmanagements oder zur Förderung von Prozessroutinen.

Einigen dieser Instrumente wird nicht nur eine stabilisierende Funktion zugeschrieben, sondern ebenso ein großes Flexibilisierungspotenzial. Beispielsweise erhöhen Maßnahmen des Qualitätsmanagements einerseits die Flexibilität eines Unternehmens, weil sie Verbesserungs- und Anpassungsansätze identifizieren. Andererseits stabilisieren sie gleichzeitig Geschäfts- und Arbeitsprozesse, weil die Umsetzung von Verbesserungs- und Anpassungsprozessen geordnet und nach den Regeln des Qualitätsmanagementsystems erfolgt. Gleiches gilt auch für das Führungsverhalten. Ein kommunikativer, motivierender Führungsstil („supportive leadership“) fördert die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und trägt damit zu einer Erhöhung der Unternehmensflexibilität bei. Er stärkt jedoch auch die Stabilität, weil die Beziehung zu den Mitarbeitern von Anerkennung, Wertschätzung und Potenzialentfaltung geprägt ist und so die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gefestigt wird.

IW-Unternehmensbefragung zur Balance von Stabilität und Flexibilität

In welchem Umfang diese Instrumente in der deutschen Wirtschaft verbreitet sind, ist durch eine repräsentative Unternehmensbefragung ermittelt werden: Im Juli und August 2010 hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln) im Rahmen des IW-Personal-Panels bundesweit über 1.800 Personalverantwortliche in Deutschland befragt, mit welchen Maßnahmen sie Flexibilität im Unternehmen schaffen und welche Instrumente sie zur Stabilisierung von Prozessen und Arbeitsbeziehungen einsetzen. In diesem Zusammenhang ist ebenso erforscht worden, ob die Unternehmen bereits Gesamtkonzepte zur Integration von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen praktizieren.

Insgesamt haben 1.853 Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der Befragung teilgenommen. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 3x3-Matrix für drei Hauptbranchen (Verarbeitendes Gewerbe und Bau, unternehmensnahe Dienstleistungen, gesellschafts- und personenbezogene Dienstleistungen) und drei Größenklassen (1 bis 49, 50 bis 249 sowie 250 oder mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft repräsentativ hochgerechnet.

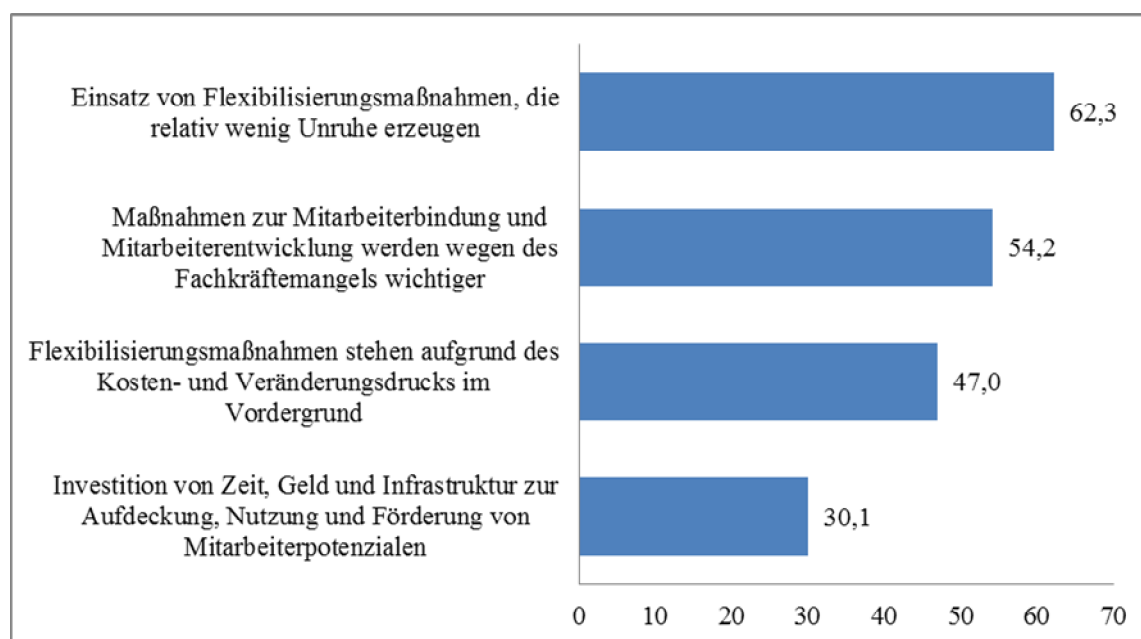
Ob und in welchem Umfang eine Unternehmung numerische Flexibilisierungs- oder Stabilisierungsmaßnahmen durchführt, wurde im Rahmen der IW-Erhebung auf Basis von Zustimmungsqoten zu Fragen vorgenommen, die eine drei- („ja“, „nein, aber geplant“,

„nein“) oder vierstufige Likert-Skalierung („trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“ oder „sehr oft“, „oft“, „eher selten“, „fast nie/nie“) aufweisen. Zur Absicherung der deskriptiven Befunde wurden die Skalen in einem weiteren Schritt in zwei Stufen umgewandelt, da zunächst im Vordergrund stand, ob ein Unternehmen in einem Flexibilisierungs- oder Stabilisierungshandlungsfeld aktiv geworden ist oder eher nicht.

Abbildung

Aussagen zur Flexibilisierung und Stabilisierung

Anteil der Unternehmen, die einer Aussage zustimmen, in Prozent



Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Im IW-Personal-Panel sieht sich knapp die Hälfte der Unternehmen angesichts des Veränderungsdrucks gezwungen, vorrangig Flexibilisierungsmaßnahmen zu verfolgen (Abbildung). Allerdings setzen knapp zwei Drittel der Firmen auf solche Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen, die verhältnismäßig wenig Unruhe im Unternehmen erzeugen. Mehr als jedes zweite Unternehmen (54,2 Prozent) vertritt die Auffassung, dass wegen des Fachkräftemangels Stabilisierungsmaßnahmen, mit denen die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt und deren Potenziale gefördert werden sollen, immer wichtiger werden. Weitergehende Analysen zeigen, dass dies für mehr als drei Viertel der Großunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten gilt. Schließlich investieren drei von zehn Unternehmen viel Zeit und Geld, um Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, indem sie die Potenziale der Beschäftigten identifizieren, ausschöpfen und weiterentwickeln.

Verbreitung der numerischen Flexibilität und Stabilität

Infolge der Globalisierung, eines beschleunigten technischen Fortschritts und eines intensivierte Wettbewerbs auf den Absatzmärkten liegt die Vermutung nahe, dass Betriebe vor allem auf Maßnahmen der sogenannten externen Flexibilität setzen, um den größeren Flexibilitätsanforderungen gerecht werden zu können. Dies gilt vor allem mit Blick auf Anpassungen des Personalbestands in Krisenzeiten.

Allerdings zeigt Tabelle 1, dass der Abbau der Stammebelegschaft lediglich in knapp 13 Prozent der Unternehmen als Flexibilisierungsinstrument zum Einsatz kommt. Hierbei fällt auf, dass kleine Unternehmen mit weniger als 50 Arbeitnehmern signifikant seltener Stammkräfte entlassen als mittlere oder große Unternehmen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass gerade kleine Betriebe fürchten, im Abschwung entlassene Mitarbeiter nicht wieder ersetzen zu können, wenn sich die Auftragslage bessert. Darauf deutet auch der Umstand hin, dass kleine Unternehmen relativ selten auslaufende befristete Verträge nicht verlängern (26,2 Prozent). Dagegen lässt die große Mehrheit der mittleren und großen Unternehmen im Krisenfall befristete Verträge auslaufen, um den Personalbestand anzupassen. Dabei bleibt aber offen, in welchem Umfang befristete Verträge nicht verlängert werden. Zumindest lässt sich zwischen dem Anteil der befristet Beschäftigten in der Belegschaft und der Eintrittswahrscheinlichkeit der Nichtverlängerung kein systematischer, interpretierbarer Zusammenhang erkennen.

Wenn Unternehmen die Belegschaftsgröße im Auge haben, um auf Nachfrageschwankungen zu reagieren, verzichten sie eher temporär auf Neueinstellungen. Dies trifft auf immerhin jede zweite Firma zu, ein Größenbias ist dabei nicht erkennbar. Gleichwohl lässt sich festhalten, dass die numerische externe Flexibilität hierzulande eher selten als geeignetes Instrument angesehen wird. Dies belegt auch der Umstand, dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer in den letzten Jahren im Großen und Ganzen konstant geblieben ist; im Jahr 2008 betrug sie fast elf Jahre (Rhein, 2010, 4; Stettes, 2009, 8).

Tabelle 1

Instrumente zur Erhöhung der numerischen Flexibilität und Stabilität

Anteil der Unternehmen, die eine bestimmte Maßnahme anbieten, in Prozent

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitern	Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern
Numerische externe Flexibilität (NEF)				
Einstellungsstopp zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	48,2	47,8	59,8	60,2
Keine Verlängerung von befristeten Verträgen zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	27,5	26,2	61,4 ⁺⁺⁺	78,4 ⁺⁺⁺
Entlassung von Zeitarbeitnehmern zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	17,7	16,8	38,5 ⁺⁺⁺	55,4 ⁺⁺⁺
Abbau der Stammbesellschaft zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	12,9	12,5	23,1 ⁺⁺⁺	26,1 ⁺⁺⁺
Numerische interne Flexibilität (NIF)				
Abschmelzen von Arbeitszeitkonten oder Überstundenabbau durch Freizeitausgleich zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	67,1	66,6	80,6 ⁺	88,1 ⁺⁺
Jahresarbeitszeitkonten	36,5	36,2	42,6	45,4
Absenkung der Arbeitszeit zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	18,2	17,9	25,4 ⁺	31,4 ⁺⁺
Kurzarbeit zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	14,4	13,9	28,0 ⁺⁺	34,0 ⁺⁺
Numerische interne Stabilität und Flexibilität (NISF)				
Hohe Zeitsouveränität bei Arbeitszeiten	57,5	57,8	47,2	54,7
Vertrauensarbeitszeit	26,3	26,0	30,3	49,2 ⁺⁺⁺
Gleitzeit ohne Kernzeit	20,6	20,3	28,2	43,1 ⁺⁺⁺
Sabbaticals (ggf. auch FEF im Fall von Weiterbildungssabbaticals)	3,2	3,0	6,8 ⁺⁺⁺	13,4 ⁺⁺⁺
Lebensarbeitszeitkonten	1,7	1,7	2,9	5,1

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit der jeweiligen Maßnahme als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößeklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- --- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Wachsenden Flexibilitätsanforderungen begegnen die Unternehmen häufiger mit Maßnahmen, die die numerische Flexibilität intern erhöhen. Mehr als ein Drittel aller Unternehmen (36,5 Prozent) sichert sich die gewünschte Flexibilität mithilfe von Arbeitszeitkonten, auf denen Zeitguthaben und Zeitschulden angesammelt werden können. Bei den Großunter-

nehmen ab 250 Beschäftigten ist es schon fast die Hälfte, allerdings ist der Unterschied zu den kleinen Unternehmen nach Berücksichtigung einer unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaften nicht mehr signifikant. Zur Abfederung von Nachfrageschwankungen und zur Überwindung einer schlechten Auftragslage setzen die Unternehmen in erster Linie auf den Abbau von Überstunden oder das Abschmelzen der Arbeitszeitkontenguthaben. Unter den kleinen Unternehmen nutzen zwei Drittel diese Möglichkeit, bei den mittleren Unternehmen sind es mit acht von zehn und bei den großen Firmen mit fast neun von zehn Unternehmen sogar noch signifikant mehr. Eine explizite Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Rückgriff auf Arbeitszeitkonten und die Inanspruchnahme von Kurzarbeit sehen deutlich weniger Unternehmen als Maßnahmen vor, um auf eine Verschlechterung der Auftragslage zu reagieren. Es bestätigt sich jedoch der Größenbias bei beiden Instrumenten.

Ein Viertel aller Unternehmen praktiziert Vertrauensarbeitszeit, in den Großunternehmen ist es die Hälfte. Noch wenig verbreitet sind Lebensarbeitszeitkonten: Nur knapp zwei Prozent aller Unternehmen bieten dieses Instrument ihren Beschäftigten an, bei Großunternehmen ab 250 Beschäftigten ist es jedes zwanzigste. Jeder fünfte Betrieb bietet Gleitzeit ohne Kernzeit an, bei den Großunternehmen sind es mehr als vier von zehn Unternehmen. Insgesamt gewähren fast sechs von zehn Unternehmen ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten, in kleinen Unternehmen noch mehr als in den Großbetrieben. Die Flexibilität bringt nicht nur den Unternehmen Vorteile, sondern auch den Beschäftigten. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten zugleich die Chance, dass die Beschäftigten familiäre Verpflichtungen, die zum Beispiel aus der Pflege von Angehörigen oder der Betreuung von Kindern erwachsen, besser mit den beruflichen Anforderungen vereinbart werden können (Flüter-Hoffmann/Seyda, 2006; Seyda/Stettes, 2010).

Maßnahmen der numerischen Flexibilisierung und Stabilisierung bleiben aber mittel- bis langfristig unzureichend, um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu sichern. Denn die demografische Entwicklung führt zu Fachkräftengpässen, von denen eine Reihe von Branchen und Berufen bereits heute betroffen sind (Koppel/Plünnecke, 2009; Erdmann/Koppel, 2010). Die Kohorten der potenziellen Auszubildenden und Hochschulabsolventen dünnen aus, und es wachsen nicht genügend junge Fachkräfte nach, die die altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter ersetzen und zugleich den Zusatzbedarf an qualifizierten Beschäftigten decken können. Dieser Zusatzbedarf ist die Folge eines beschleunigten technologischen Fortschritts und eines berufsstrukturellen Wandels, in dem die Aufgaben und Tätigkeiten wissensintensiver und komplexer werden. Da der externe Arbeitsmarkt immer weniger Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation zur Verfügung stellen

kann, sind die Betriebe gezwungen, stärker die Potenziale ihrer bisherigen Beschäftigten zu erschließen und zu fördern.

Ergebnis- und bindungsorientierte Führungskultur

Ein wichtiger Baustein zur Erschließung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale ist eine ergebnis- und bindungsorientierte Führungskultur. Sie kann nicht nur die Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen und die notwendige Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern fördern, sondern zudem auch die Arbeitsverhältnisse stabilisieren, indem die Beschäftigten stärker an das Unternehmen gebunden werden. Pfeiler eines ergebnis- und bindungsorientierten Führungsstils sind in fast neun von zehn Unternehmen ein hohes Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, deren Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft sowie in mehr als acht von zehn Betrieben das Ziel, die Beschäftigten zu Mitdenkern zu entwickeln (Tabelle 2).

Tabelle 2

Verbreitung von Elementen einer ergebnis- und bindungsorientierten Führungskultur nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen mit einem bestimmten Führungskulturelement, in Prozent

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitern	Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern
Hohes Vertrauen in Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Zutrauen in Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit (FISF)	89,9	90,0	85,8	88,5
Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitdenkern (FISF)	84,9	85,0	80,3 ⁻⁻	82,0
Jährliche Mitarbeitergespräche (FISF)	64,5	64,3	68,6 ⁺⁺	77,6 ⁺⁺⁺
Durch Firmenstrategie werden Führungskräfte zu Vorbildern entwickelt (FISF)	63,5	63,1	71,3	74,9 ⁺⁺
Unterstützung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte (FISF)	62,7	62,5	68,2	72,4
Unterstützung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte (FISF)	57,6	57,2	68,2 ⁺⁺	74,5 ⁺⁺⁺
Vereinbarung von entgeltwirksamen Zielen (FISF)	38,6	38,1	49,6	63,3 ⁺⁺⁺
Führen mit (halb-)jährlichen Zielvereinbarungen (FISF)	26,2	25,5	41,9 ⁺⁺⁺	60,7 ⁺⁺⁺
Beurteilung der Führungskräfte durch deren Mitarbeiter (FIS)	20,2	20,0	27,4	30,0

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Element als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- --- auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- -- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Ausdruck eines ergebnisorientierten Personalmanagementkonzepts sind neben Unternehmensleitlinien, an deren Entwurf die Beschäftigten beteiligt worden sind, adäquate Anreizsysteme, bei denen Führungskräfte und Mitarbeiter die Ziele gemeinsam formulieren und messen sowie Entwicklungsperspektiven aufzeigen (Reichard, 2002, 7). Dazu gehören auch die Anerkennung und Wertschätzung von Gutleistungen in Form von finanziellen und/oder immateriellen Vergütungsbestandteilen sowie die Kritik an Minderleistungen und die anschließende Konzeption von Ansätzen, um besser zu werden.

In fast zwei Dritteln der Firmen führen die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern jährliche Anerkennungs- und Beurteilungsgespräche. Von den Großunternehmen praktizieren dies sogar mehr als drei Viertel. Vier von zehn Unternehmen vereinbaren entgeltwirksame Ziele, in gut einem Viertel führen Personalverantwortliche die Beschäftigten auf Basis jährlicher oder halbjährlicher Zielvereinbarungen. Der Verbreitungsgrad beider Instrumente ist besonders in Firmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern groß (63,3 Prozent und 60,7 Prozent).

In fast zwei Dritteln der Unternehmen (62,7 Prozent) sind die Führungskräfte explizit dazu verpflichtet, die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu verbessern. Zudem sind in knapp 58 Prozent der Firmen die Personalverantwortlichen dazu aufgerufen, die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu stärken. In mittleren Unternehmen steigt dieser Anteil auf über zwei Drittel, in Großunternehmen sogar auf knapp drei Viertel. Eine Überprüfung der Führungskultur durch eine Befragung der Mitarbeiter zu den Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten erfolgt in jedem fünften Unternehmen.

Wenn sich eine erfolgs- und bindungsorientierte Führungskultur positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirkt, sollte sich dies auch in entsprechenden Erfolgskennziffern widerspiegeln. Daher wurde der Zusammenhang zwischen den Elementen einer erfolgs- und bindungsorientierten Führungskultur und dem Innovationsverhalten und dem Erfolg der Firma untersucht. Als innovative Unternehmen werden dabei solche bezeichnet, die in den letzten drei Jahren mindestens eine Prozess- oder Produktinnovation verwirklicht haben. Als sehr erfolgreich gelten Unternehmen, die bezogen auf einen Erfolgsindex zu dem erfolgreichsten oberen Drittel gehören. Der Erfolgsindex wird gleichgewichtet aus drei Teilindizes für die Umsatzentwicklung zwischen 2008 und 2009, die Beschäftigtenentwicklung zwischen 2007 und 2009 sowie die Umsatzerwartungen von 2009 bis 2012 gebildet. Allerdings handelt es sich lediglich um Korrelationen. Das heißt, es kann aus den Befunden noch nicht geschlossen werden, dass die einzelnen Elemente einer erfolgs- und bindungsorientierten Führungskultur ursächlich zu einem besseren Abschneiden bei den Ergebniskennziffern beigetragen haben.

Tabelle 3

Verbreitung von Elementen einer ergebnis- und bindungsorientierten Führungskultur nach Erfolgskennziffern

Anteil der Unternehmen mit einem bestimmten Führungskulturelement, in Prozent

	Innovative Unternehmen ¹⁾	Nicht innovative Unternehmen	Sehr erfolgreiche Unternehmen ²⁾	Weniger erfolgreiche Unternehmen ³⁾
Hohes Vertrauen in Eigenverantwortung der Mitarbeiter und Zutrauen in Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit (FISF)	92,0 ⁺	85,1	93,3 ⁺	86,6
Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitdenkern (FISF)	87,8 ⁺⁺⁺	78,5	88,5 ⁺⁺⁺	81,7
Durch Firmenstrategie werden Führungskräfte zu Vorbildern entwickelt (FISF)	69,6 ⁺⁺⁺	51,8	72,0 ⁺⁺	48,9
Jährliche Mitarbeitergespräche (FISF)	68,2 ⁺⁺⁺	56,0	73,3 ⁺⁺	53,6
Unterstützung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte (FISF)	66,9 ⁺⁺	53,2	66,2 ⁺⁺	57,9
Unterstützung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte (FISF)	61,0 ⁺⁺⁺	48,4	62,1 ⁺⁺⁺	52,6
Vereinbarung von entgeltwirksamen Zielen (FISF)	42,8 ⁺⁺⁺	30,7	49,4 ⁺⁺⁺	30,0
Führen mit (halb-)jährlichen Zielvereinbarungen (FISF)	28,3 ⁺⁺	20,9	30,3 ⁺⁺	18,7
Beurteilung der Führungskräfte durch deren Mitarbeiter (FIS)	23,7 ⁺⁺⁺	14,6	26,4 ⁺⁺⁺	18,6

1) Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Prozess- oder Produktinnovationen eingeführt haben.

2) Unternehmen, die zum erfolgreichsten Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

3) Unternehmen, die zum am wenigsten erfolgreichen Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Element als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- -- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- -- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Tabelle 3 verdeutlicht, dass sowohl in innovativen als auch in sehr erfolgreichen Unternehmen eine ergebnis- und bindungsorientierte Führungskultur signifikant häufiger verbreitet ist als in nicht innovativen beziehungsweise weniger erfolgreichen Unternehmen. Besonders groß sind die Unterschiede beim Einsatz von Mitarbeitergesprächen. Hier beträgt der Abstand zwischen innovativen und nicht-innovativen Unternehmen gut 12 Prozentpunkte, zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen sogar fast 20 Prozentpunkte. Bei der Vereinbarung von entgeltwirksamen Zielen sind die Unterschiede in der Verbreitung nicht nur signifikant, sondern haben mit 12,1 und 19,4 Prozentpunkten einen nahezu gleich großen Umfang wie bei den Mitarbeitergesprächen. Vor allem in innovativen Unternehmen werden die Personalverantwortlichen auf eine mitarbeiterorientierte Führung verpflichtet (Unterschied: 13,7 und 12,6 Prozentpunkte). Etwas geringer, aber ebenso noch deutlich sind in dieser Hinsicht die Unterschiede zwischen sehr erfolgreichen und weniger

erfolgreichen Firmen (8,3 und 9,5 Prozentpunkte). Gleichwohl belegt Tabelle 3, dass bei der großen Mehrheit der nicht-innovativen und weniger erfolgreichen Unternehmen auch eine Vertrauenskultur existiert. Das Bestreben, die Mitarbeiter als aktive Akteure für die Unternehmensentwicklung zu gewinnen, ist ebenfalls in beiden Unternehmenstypen weit verbreitet.

Personalpolitische Ansätze zur Stärkung der Mitarbeiterbindung

Ein weiterer wichtiger Baustein zur Erschließung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale ist eine bindungsorientierte Personalpolitik. Denn eine erfolgs- und bindungsorientierte Führungskultur kann nur dann wirksam werden, wenn das personalpolitische Maßnahmenbündel für die Beschäftigten einen so großen Wert besitzt, dass sich für sie der Wechsel zu einem anderen Betrieb nicht lohnt. Dazu zählt zunächst einmal eine wettbewerbsfähige Vergütung. Allerdings ist das Entgelt nur ein – wenn auch wichtiger – Entscheidungsfaktor für den Verbleib oder Eintritt eines Beschäftigten. Tabelle 4 zeigt, dass immerhin zwei Drittel der Unternehmen eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik praktizieren, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Beschäftigten mittel- und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Tabelle 4

Ansatzpunkte für eine bindungsorientierte Personalpolitik nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen, die einen bestimmten Ansatz verfolgen, in Prozent

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitern	Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern
Familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik (FIS)	66,2	66,4	60,7	66,4
Gewähren von Freiräumen für eigene unternehmensförderliche Ideen (FISF)	61,3	61,9	47,2 ⁻⁻⁻	45,5 ⁻⁻
Leistungsorientierte Vergütung als Mitarbeiterbindungsinstrument (FIS)	54,1	53,8	60,4	65,8 ⁺⁺
Angebote von Instrumenten wie E-Learning, Fachliteratur, Veranstaltungen für selbstverantwortliches Lernen (FISF)	50,0	50,0	50,0	53,6
Regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterkritik (FIS)	45,7	45,9	39,3	47,6
Telearbeit (FIS)	10,6	10,3	14,6	31,3 ⁺⁺⁺

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Ansatz als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/-- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/-- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Beinahe ebenso viele gewähren ihren Mitarbeitern Freiräume für eigene Ideen, die dem Unternehmen mittel- oder langfristig zugute kommen (61,3 Prozent). Dabei fällt auf, dass in mittleren und großen Unternehmen die entsprechenden Anteile signifikant kleiner ausfallen. Dies deutet darauf hin, dass hierarchische Organisationsstrukturen und eine ausgeprägte Arbeitsteilung zwischen Belegschaftsgruppen den unternehmerischen Handlungsspielraum des einzelnen Beschäftigten einengen. In einer verzweigten, gleichwohl vernetzten Unternehmensstruktur ist der Koordinationsaufwand zwischen den verschiedenen unternehmerisch handelnden Akteuren weitaus größer als in kleinen, übersichtlichen Betriebsstrukturen.

Ungefähr jedes zweite Unternehmen hat leistungsorientierte Vergütungssysteme zur Bindung leistungsaffiner Mitarbeiter implementiert (54,1 Prozent), bietet Möglichkeiten für eigenständiges Lernen am Arbeitsplatz oder außerhalb des Betriebs (50,0 Prozent) und ermittelt regelmäßig die Zufriedenheit ihrer Belegschaftsangehörigen oder stellt sich deren Kritik, um Verbesserungspotenziale identifizieren zu können (45,7 Prozent). Telearbeit spielt hingegen nur in einer Minderheit der Unternehmen eine Rolle.

Tabelle 5

Ansatzpunkte für eine bindungsorientierte Personalpolitik nach Erfolgskennziffern

Anteil der Unternehmen, die einen bestimmten Ansatz verfolgen, in Prozent

	Innovative Unternehmen ¹⁾	Nicht innovative Unternehmen	Sehr erfolgreiche Unternehmen ²⁾	Weniger erfolgreiche Unternehmen ³⁾
Familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik (FIS)	69,5 ⁺⁺	59,1	72,3 ⁺⁺⁺	61,0
Gewähren von Freiräumen für eigene unternehmensförderliche Ideen (FISF)	66,2 ⁺⁺	52,9	69,9 ⁺⁺⁺	57,7
Leistungsorientierte Vergütung als Mitarbeiterbindungsinstrument (FIS)	58,2 ⁺	47,7	65,4 ⁺⁺⁺	42,9
Angebote von Instrumenten wie E-Learning, Fachliteratur, Veranstaltungen für selbstverantwortliches Lernen (FISF)	51,5 ⁺	44,7	56,8 ⁺⁺	44,5
Regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterkritik (FIS)	51,4 ⁺⁺⁺	31,6	53,5 ⁺⁺⁺	42,0
Telearbeit (FIS)	12,0	7,6	14,3 ⁺	9,3

1) Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Prozess- oder Produktinnovationen eingeführt haben.

2) Unternehmen, die zum erfolgreichsten Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

3) Unternehmen, die zum am wenigsten erfolgreichen Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Ansatz als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- - - = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- - = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Beim Vergleich von innovativen mit nicht innovativen Unternehmen und sehr erfolgreichen mit weniger erfolgreichen Firmen stellt sich heraus, dass innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen die meisten mitarbeiterorientierten Ansätze in der Personalpolitik signifikant häufiger verfolgen als die entsprechenden Vergleichsbetriebe (Tabelle 5). Allerdings ist in einigen Fällen der statistische Zusammenhang nur auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant. Zudem bleibt auch hier offen, ob und in welchem Umfang die personalpolitischen Ansätze zum Innovations- oder Wirtschaftserfolg des Unternehmens beigetragen haben. Dies gilt vor allem für den Zusammenhang zwischen den einzelnen Maßnahmen und dem Index für den allgemeinen Unternehmenserfolg.

Prozessoptimierung als Ansatz zur Stabilisierung und Flexibilisierung

Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen macht einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Absatzchancen und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus. Aber auch die Qualität der betriebsinternen Leistungsprozesse, die Qualität der Führung und die Qualität der Außenbeziehungen des Unternehmens können für zufriedene Kunden und eine positive Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sorgen. Zugleich wirken Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsprozesse und -organisation nach innen. Sie können maßgeblich die Stabilität und Flexibilität der Arbeitsbeziehungen beeinflussen.

Tabelle 6

Instrumente der Prozessoptimierung nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen, die eine bestimmte Maßnahme anbieten, in Prozent

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitern	Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern
Regelmäßige Prozessüberprüfung und -anpassung (FISF)	88,4	88,3	89,9	92,4
Selbstgestaltung der Arbeitsprozesse durch Mitarbeiter (FISF)	74,2	74,6	65,4	59,1
Besondere Anerkennung erfolgreich umgesetzter Veränderungen (FISF)	63,9	63,8	63,7	70,2
Einsatz Qualitätsmanagementsystem (FISF)	49,3	48,4	71,5 ⁺⁺⁺	78,9 ⁺⁺⁺
Hierarchieübergreifende Teilnahme von Mitarbeitern an Strategiesitzungen der Geschäftsführung (FISF)	48,7	48,8	46,4	37,7
Innerbetriebliche Verbesserungsarbeitsgruppen (FISF)	45,9	45,4	55,3	65,3 ⁺⁺
Förderung der Teilnahme an innerbetrieblichen Arbeitskreisen (FISF)	40,9	40,5	49,5	58,2 ⁺⁺

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Instrument als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- - - = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- - = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Laut IW-Personal-Panel überprüfen fast neun von zehn Unternehmen regelmäßig ihre Prozesse und Strukturen (Tabelle 6). Ein Größenbias findet sich nicht. In knapp 75 Prozent der Firmen können die Mitarbeiter die Arbeitsprozesse soweit wie möglich selber gestalten. Die geringeren Anteilswerte in der mittleren und oberen Unternehmensgrößenklasse sind eher auf die Charakteristika der Belegschaft oder sonstige Betriebsmerkmale zurückzuführen als auf die Anzahl der Mitarbeiter. In knapp 64 Prozent der Firmen ist es üblich, dass erfolgreich umgesetzte Änderungsprozesse auch außer der Reihe adäquat gratifiziert werden. Die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit einem Qualitätsmanagementsystem. Ebenso häufig sind innerbetriebliche Arbeitsgruppen eingerichtet worden, die Verbesserungsprozesse initiieren und begleiten, oder die Beschäftigten können an Sitzungen teilnehmen, in denen die Geschäftsleitung strategische Belange diskutiert und entscheidet. Während in großen Unternehmen Qualitätsmanagementsysteme und innerbetriebliche Arbeitsgruppen signifikant häufiger vorkommen als in kleinen Betrieben, gilt der umgekehrte Zusammenhang bei der Teilnahme an Sitzungen der Geschäftsführung.

Tabelle 7

Instrumente der Prozessoptimierung nach Erfolgskennziffern

Anteil der Unternehmen, die eine bestimmte Maßnahme anbieten, in Prozent

	Innovative Unternehmen ¹⁾	Nicht innovative Unternehmen	Sehr erfolgreiche Unternehmen ²⁾	Weniger erfolgreiche Unternehmen ³⁾
Regelmäßige Prozessüberprüfung und -anpassung (FISF)	90,8 ⁺⁺⁺	83,8	91,2	86,8
Selbstgestaltung der Arbeitsprozesse durch Mitarbeiter (FISF)	75,9 ⁺⁺⁺	71,1	73,6	76,4
Besondere Anerkennung erfolgreich umgesetzter Veränderungen (FISF)	69,1 ⁺⁺⁺	51,6	72,1 ⁺⁺	62,6
Hierarchieübergreifende Teilnahme von Mitarbeitern an Strategiesitzungen der Geschäftsführung (FISF)	54,0 ⁺⁺⁺	34,8	54,0 ⁺⁺	43,0
Einsatz Qualitätsmanagementsystem (FISF)	53,5 ⁺⁺⁺	38,1	51,8	48,9
Innerbetriebliche Verbesserungsarbeitsgruppen (FISF)	49,7 ⁺⁺⁺	35,1	55,7	44,9
Förderung der Teilnahme an innerbetrieblichen Arbeitskreisen (FISF)	45,2 ⁺⁺⁺	29,9	51,9 ⁺⁺⁺	33,0

1) Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Prozess- oder Produktinnovationen eingeführt haben.

2) Unternehmen, die zum erfolgreichsten Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

3) Unternehmen, die zum am wenigsten erfolgreichen Drittel bezogen auf einen Erfolgsindex gehören.

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit dem jeweiligen Instrument als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich.

+++/- -- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- -- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau).

Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010

Tabelle 7 belegt, dass prozessoptimierende Instrumente, die gleichermaßen der Flexibilisierung und Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen dienen, in innovativen Unternehmen signifikant häufiger verbreitet sind als in Firmen, die in den letzten drei Jahren keine Produkt- oder Prozessinnovationen realisiert haben. Mit 15 und mehr Prozentpunkten ist der Unterschied beim Verbreitungsgrad von Qualitätsmanagementsystemen und innerbetrieblichen Arbeitsgruppen, hierarchieübergreifenden Strategiesitzungen sowie der Anerkennung von erfolgreich umgesetzten Veränderungen beträchtlich. Signifikante Unterschiede zwischen sehr erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen finden sich hingegen lediglich bei der Anerkennung von Veränderungsprozessen, der Förderung der Teilnahme an innerbetrieblichen Arbeitskreisen und der Teilnahme an strategischen Sitzungen der Geschäftsführung.

Balance von Flexibilität und Stabilität als Erfolgskonzept?

Flexibilität und Stabilität wurden früher oft als sich gegenseitig ausschließende Strategiekonzepte eingeschätzt. Das IW-Personal-Panel Balance von Flexibilität und Stabilität zeigt jedoch, dass viele personalpolitische und arbeitsorganisatorische Ansätze beide Strategien miteinander vereinbaren. In Zeiten demografiebedingter Fachkräfteengpässe stoßen reine Flexibilitätsansätze an ihre Grenzen, um dauerhaft die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Insofern richtet sich die Strategie vieler Unternehmen vermehrt darauf aus, das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter zu erschließen und weiterzuentwickeln. Dies erfordert einen stabilitätsorientierten Ansatz, der allerdings die notwendige Flexibilität nicht einschränken darf.

Es fällt auf, dass innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen signifikant häufiger Maßnahmen durchführen und personalpolitische Ansätze verfolgen, die gleichermaßen der Flexibilisierung und Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsprozesse dienen können. Offen bleibt dabei die Frage, ob innovative und sehr erfolgreiche Unternehmen eher zu einer Balance von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen tendieren und sich hierdurch als attraktive Arbeitgeber für bereits beschäftigte Mitarbeiter und potenzielle Bewerber positionieren, oder ob der Einsatz gleichzeitig stabilisierender und flexibilisierender Maßnahmen die Innovationsfähigkeit und den allgemeinen Erfolg eines Unternehmen erhöht. Die Vermutung liegt nahe, dass Komplementarität beziehungsweise Substitutionalität von Flexibilisierung und Stabilisierung von den konkreten Bedingungen im Unternehmensumfeld abhängen. Dies gilt daher auch für den Zusammenhang beider Strategien und dem Unternehmenserfolg.

Literatur

Auer, Peter, 2007, Security in Labour Markets: Combining Flexibility with Security for Decent Work, ILO Economic and Labour Market Papers, 2007–12, Genf

Bernard, Heike, 2000, Unternehmensflexibilität. Analyse und Bewertung in der betrieblichen Praxis, Wiesbaden

Brunhes, Bernard, 1989, Labour Flexibility in Enterprises: A Comparison of Firms in Four European Countries, in: OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Hrsg.), Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises, Paris, S. 11–36

Erdmann, Vera / Koppel, Oliver, 2010, Demografische Herausforderung: MINT-Akademiker, in: IW-Trends, 37. Jg., Heft 4, S. 81–94, erscheint in Kürze

Flüter-Hoffmann, Christiane / Seyda, Susanne, 2006, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz – / (Hrsg.): Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin/Köln

Horstmann, Jörg Conrad, 2005, Operationalisierung der Unternehmensflexibilität: Ganzheitliche Konzeption zur umwelt- und unternehmensbezogenen Flexibilitätsanalyse, Gießen

Koppel, Oliver / Plünnecke, Axel, 2009, Fachkräftemangel in Deutschland – Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte, IW-Analysen, Nr. 46, Köln

Reichard, Christoph, 2002, Assessing Performance-oriented HRM Activities in Selected OECD Countries. A Review of Ten Years of Modernisation: The HRM Perspective, Paris

Rhein, Thomas, 2010, Beschäftigungsdynamik im internationalen Vergleich. Ist Europa auf dem Weg zum „Turbo-Arbeitsmarkt“?, IAB-Kurzbericht 19/2010, Nürnberg

Seyda, Susanne / Stettes, Oliver, 2010, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010, in: IW-Trends, 37. Jg., Heft 2, S. 3–17

Stettes, Oliver, 2009, Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, IW-Positionen, Nr. 44, Köln

Balance of Flexibility and Stability– Evidence from a Company Survey

According to the IW-Survey on the Balance between Flexibility and Stability most companies cultivate a management style that simultaneously aims to flexibilise and stabilise employment relations as well as work processes. Thus, flexibility and stability are rather complements than substitutes. This resulting management style can be characterised as the existence of trust in the responsibility of employees, the ambition that workers are to act likewise entrepreneurs, the implementation of annual consultations between the manager and the individual worker and the commitment of managers to promoting job satisfaction and motivation. The survey also shows that the likelihood of pursuing a combined flexibility- and stability-orientated approach is significantly higher in innovative and very successful companies. This holds also for specific personnel and organisational policies.

IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 38. Jahrgang, Heft 1/2011; ISSN 0941-6838.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über lizenzen@iwkoeln.de,

die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter www.pressemonitor.de

© 2011, IW Medien GmbH, Köln; DOI: 10.2373/1864-810X.11-01-01