

Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

**Research Report**

## Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz

IW-Analysen, No. 97

**Provided in Cooperation with:**

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2014) : Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analysen, No. 97, ISBN 978-3-602-45555-3, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181858>

**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.*

Andrea Hammermann / Oliver Stettes

# Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Theoretisches Konzept und empirische Evidenz

# Analysen

Forschungsberichte  
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Andrea Hammermann / Oliver Stettes

## Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Theoretisches Konzept und empirische Evidenz

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14937-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45555-3 (E-Book|PDF)

**Gefördert durch:**



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

**aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages**

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Grafik: Dorothe Harren

Illustration: Leo Leowald

© 2014 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

[iwmedien@iwkoeln.de](mailto:iwmedien@iwkoeln.de)

[www.iwmedien.de](http://www.iwmedien.de)

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	4
<b>2</b>	<b>Demografischer Wandel und Personalpolitik</b>	6
2.1	Herausforderungen des demografischen Wandels	6
2.2	Konzeption einer demografiefesten Personalpolitik	10
2.3	Datenquelle	13
<b>3</b>	<b>Elemente einer demografiefesten Personalpolitik</b>	15
3.1	Handlungsfelder und Maßnahmen	15
3.2	Planungsinstrumente	22
3.3	Implementierung und Flexibilität	24
<b>4</b>	<b>Verbreitung einer demografiefesten Personalpolitik</b>	26
4.1	Verbreitungsgrad	26
4.2	Haltungen, Vertrauenskultur und Anreize	31
<b>5</b>	<b>Personalpolitik als Erfolgsfaktor</b>	33
5.1	Stand der Forschung	33
5.2	Demografiefeste Personalpolitik und personalpolitischer Erfolg	35
5.3	Demografiefeste Personalpolitik und Unternehmenserfolg	38
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	42
	<b>Anhang</b>	45
	<b>Literatur</b>	56
	<b>Kurzdarstellung / Abstract</b>	61
	<b>Die Autoren</b>	62

# 1

## Einleitung

Wie kann die Personalarbeit das Fundament für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung legen? Dies ist eine Frage, die angesichts eines bereits vorhandenen oder absehbaren Fachkräfteengpasses sowie alternativer und heterogen zusammengesetzter Belegschaften vermehrt aus einer grundsätzlichen und strategischen Perspektive gestellt werden sollte. Lange Zeit ist das Personalmanagement in Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt worden. Der Grund: Zwar sind dessen Kosten eindeutig zuordenbar, die Erfolge werden aber häufig anderen Bereichen gutgeschrieben. Der Besuch von Absolventenmessen zur Rekrutierung oder der Aufbau einer Arbeitgebermarke etwa verursachen Kosten, die in der Personalabteilung anfallen. Der potenzielle Nutzen – etwa die Einstellung eines geeigneten Bewerbers im Betrieb – schlägt jedoch positiv in einem anderen Ressort zu Buche, etwa in Form eines Umsatzanstiegs im Verkauf. Eine erfolgreiche Personalarbeit sichtbar zu machen sowie die Geschäftsführung und die Leitungsebenen für deren Voraussetzungen zu sensibilisieren, ist kein leichtes Unterfangen.

Vielerorts sind Personalmanager daher lediglich mit administrativen Aufgaben betraut. Diese Beschränkung hat das Bild und das Selbstverständnis von Personalverantwortlichen geprägt, und zwar insbesondere dort, wo keine professionellen Strukturen der Personalarbeit existieren. Heute wird jedoch die Forderung lauter, dass Personalverantwortliche als Business-Partner auf Augenhöhe stärker in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollten (Wehner et al., 2012). Denn eine an die Notwendigkeiten der Unternehmung angepasste Personalpolitik gilt als Wettbewerbsvorteil. Sie soll an einer der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens ansetzen: den Kompetenzen und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

In diesem Zusammenhang werden drei zentrale Zielsetzungen einer erfolgreichen Personalarbeit angeführt (Lepak et al., 2006, 230 ff.; Paauwe et al., 2013, 4). Erstens sollen das Wissen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten der Beschäftigten optimal eingesetzt und anforderungsspezifisch gefördert werden. Zweitens gilt es, die Beschäftigten zu einem adäquaten Einsatz ihres Humankapitals im Sinne des Unternehmens zu motivieren. Die Interessen der Arbeitnehmer sollen durch Anreize an die Ziele und Vorstellungen des Arbeitgebers angeglichen werden, damit sie sich in dessen Sinne verhalten. Drittens soll dies den Beschäftigten auch ermöglichen, sich entsprechend

ihren Kompetenzen und ihrer Motivation aktiv ins Unternehmen einzubringen. Werden diese Ziele erreicht, hat die Personalpolitik die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Fachkräftebasis im Betrieb abgesichert ist. Sie hat dann einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet.

Die entscheidende Frage lautet, wie das Personalmanagement diesen eigenständigen Beitrag leisten kann. In diesem Zusammenhang ist zunächst an die breite Palette personalpolitischer Maßnahmen und Programme zu denken, mit denen Personalverantwortliche den gesamten Werdegang beziehungsweise den betrieblichen Lebenszyklus einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Austritt begleiten können. Allerdings ist die Fokussierung auf die konkreten personalpolitischen Maßnahmen nicht hinreichend, um personalpolitische Wirkungsmechanismen abzubilden und den Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg zu bestimmen. Hierzu müssen die Maßnahmen sowohl im Kontext der strategischen Ausrichtung des Unternehmens als auch im Kontext der Mitarbeiterbedürfnisse bewertet werden. Dann kann die Personalarbeit die berechtigten Interessen beider Seiten austarieren, die sich aus den Anforderungen in unterschiedlichen betrieblichen Situationen und persönlichen Lebensphasen ergeben, und für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität herstellen.

Ein personalpolitischer Ansatz, der strategische Aspekte ebenso in den Blick nimmt wie die heterogenen Bedürfnisse der Beschäftigten, bietet sich nicht nur für Unternehmen an, in denen das Personalmanagement professionalisiert ist und als eigenständige Einheit agiert. Ein solcher Ansatz sollte gerade auch von jenen Betrieben erwogen werden, in denen die Personalarbeit bislang vorwiegend als administrative Tätigkeit angesehen worden ist. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, in denen die Geschäftsführung nebenher die Funktionen des Personalmanagements wahrnimmt. Angesichts der Anforderungen aus dem täglichen operativen Geschäft fehlen hier häufig die zeitlichen Ressourcen, personalpolitische Herausforderungen aus einer strategischen, ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. Mittel- und langfristig drohen dann Erfolgspotenziale nicht ausgeschöpft zu werden. Es ist daher zum einen wichtig, die Betriebe für eine lebensphasenorientierte Personalarbeit und deren Erfolgswirkungen zu sensibilisieren. Zum anderen sind ihnen Wege aufzuzeigen, wie sie für sich Handlungsansätze identifizieren und passende Lösungen finden können.

Die vorliegende IW-Analyse soll einen Beitrag dazu leisten, die Vorzüge einer systematischen, strategisch ausgerichteten Personalpolitik empirisch zu

untermauern. Dazu ist es hilfreich, sich die zentralen Herausforderungen der Personalpolitik vor Augen zu führen, die der demografische Wandel hervorruft, und die Grundzüge einer lebensphasenorientierten Personalarbeit vorzustellen, mit denen ein Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen kann (Kapitel 2). Ferner sollen die Bereiche bestimmt werden, in denen die Unternehmen hierzulande personalpolitisch aktiv sind. Kapitel 3 stellt dabei zunächst separat die Handlungsebene (operative Ebene) der Personalpolitik sowie die Grundsätze für deren strategische Einbindung dar. Anschließend gibt Kapitel 4 auf Basis repräsentativer Unternehmensdaten erstmalig Aufschluss über die Verbreitung einer demografiefesten Personalpolitik. Kapitel 5 untersucht, ob zwischen der Umsetzung einer solchen Personalpolitik und dem personalpolitischen und unternehmerischen Erfolg ein Zusammenhang besteht. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen.

## 2

## Demografischer Wandel und Personalpolitik

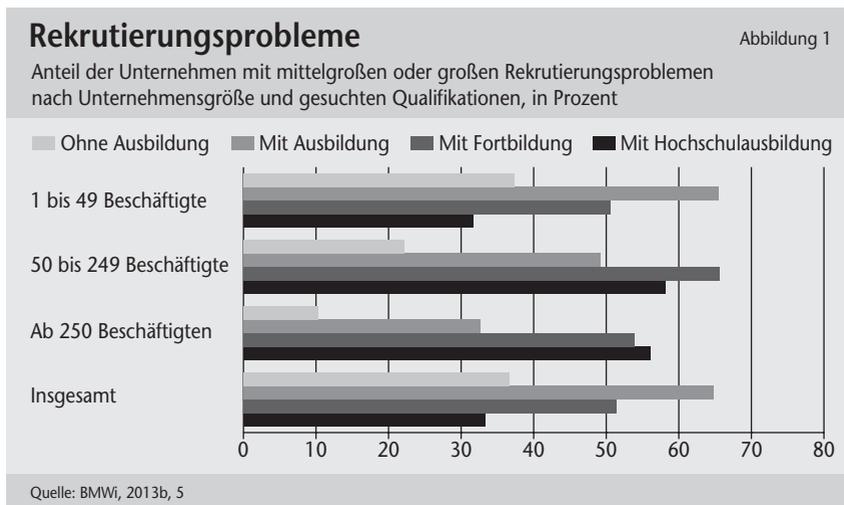
### 2.1 Herausforderungen des demografischen Wandels

Weniger – älter – bunter, mit diesen drei Schlagworten lassen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen beschreiben:

**Weniger.** Nach Angaben des Statistischen Bundesamts (2013) lebten zuletzt (Datenjahr: 2012) in Deutschland rund 80,5 Millionen Menschen. Gemäß der derzeit noch nicht revidierten 12. Bevölkerungsvorausberechnung (mittlere Variante) aus dem Jahr 2009 wird in den kommenden Jahrzehnten ein starker Bevölkerungsrückgang erwartet (Statistisches Bundesamt, 2009). Das Erwerbspersonenpotenzial gemessen an der Anzahl der 15- bis 64-Jährigen schrumpft diesen Projektionen zufolge bis zum Jahr 2050 um knapp 28 Prozent. Auch wenn der Stand der Erwerbstätigkeit beziehungsweise der abhängigen Beschäftigung derzeit Rekordhöhen erreicht, wird in Zukunft der Pool potenzieller Arbeitskräfte, aus dem die Unternehmen schöpfen können, deutlich kleiner.

Der Blick auf verschiedene Unternehmensbefragungen bestätigt, dass sich viele Betriebe des enger werdenden Arbeitsmarktes bewusst sind. Gut die Hälfte der hiesigen Unternehmen befürchtet, dass der demografische Wandel einen Fachkräftemangel verursacht; unter größeren Unternehmen lag dieser

Anteil sogar bei knapp zwei Dritteln (DIHK, 2010, 2 ff.). Ein ähnliches Bild zeichnet eine Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung (Kay et al., 2008, 54). Einen besonders großen Mangel an Fachkräften gibt es in Berufsgruppen aus den Bereichen Gesundheit, Soziales und Bildung, Bau und Gebäudetechnik sowie Mechatronik, Energie und Elektro (BMWi, 2014). Engpässe manifestieren sich in der Praxis in Problemen, adäquates Personal zu finden. So berichten mittlerweile knapp drei von zehn Unternehmen von Schwierigkeiten, offene Stellen innerhalb von zwei Monaten zu besetzen (DIHK, 2013a, 7). Der Qualifizierungsmonitor des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) bestätigt das hohe Ausmaß an Rekrutierungsproblemen und zeigt darüber hinaus, dass diese Probleme auch bei der Besetzung von Stellen für ungelernete Arbeitskräfte existieren (Abbildung 1). Dies gilt speziell bei kleinen Unternehmen. Sowohl der BMWi-Qualifizierungsmonitor als auch die regelmäßigen DIHK-Erhebungen signalisieren, dass bereits bei den Nachwuchskräften – also Bewerbern um Ausbildungsplätze – die Vorzeichen ungünstig sind (BMWi, 2013a; DIHK, 2013b, 15).



**Älter.** Wenn Unternehmen Schwierigkeiten haben, geeignete Kandidaten zu finden und Stellen zu besetzen, müssen sie die bereits Beschäftigten enger und länger an sich binden. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer ist im Zeitraum 2000 bis 2011 von 10,3 auf 11,5 Jahre angestiegen (OECD, 2013). Dies impliziert, dass die Belegschaften in Zukunft älter sein werden als heute, auch wenn das Durchschnittsalter der potenziellen Erwerbsbevölkerung und

der Anteil der über 50-Jährigen am Erwerbspersonenpotenzial sich in den kommenden Jahrzehnten unter der Annahme eines fixen Renteneintrittsalters kaum verändern werden. So belegt die Entwicklung der Erwerbstätigenquote<sup>1</sup> und der Beschäftigungsquote<sup>2</sup> im vergangenen Jahrzehnt, dass Personen in den Altersklassen 55plus auf dem Arbeitsmarkt mehr und mehr an Gewicht gewinnen. Zwischen 2000 und 2012 stieg die Erwerbstätigenquote der über 55-Jährigen von 37,4 auf 61,5 Prozent und die Beschäftigungsquote von 25,3 auf 41,6 Prozent (BMAS, 2013). Dieser Aktivierungserfolg ist zwar zum Teil ein Ergebnis der Umgestaltung rentenpolitischer Rahmenbedingungen, er ist aber nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen ein größeres Eigeninteresse aufweisen, ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten (zum Zusammenhang von heterogenen Altersstrukturen und der Unternehmensperformance vgl. Backes-Gellner/Veen, 2013; Grund/Westergård-Nielsen, 2008; Brooke, 2003).

Knapp ein Drittel der Unternehmen in Deutschland rechnet im Zuge des demografischen Wandels mit einer starken Alterung der Belegschaft (DIHK, 2010, 2). Dies bedeutet, dass die Beschäftigten die gesundheitlichen und qualifikatorischen Anforderungen in ihrer beruflichen Tätigkeit wegen des späteren Austritts aus dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum erfüllen müssen. Mehr als ein Viertel der Unternehmen erwartet daher einen steigenden Weiterbildungsbedarf (DIHK, 2010, 2; ähnlich Kay et al., 2008, 54). Knapp zwei Drittel der Unternehmen führen als Grund für ihre Weiterbildungsaktivitäten an, dass sie auf diese Weise die Beschäftigungsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern wollen (Seyda/Werner, 2012, 9).

**Bunter.** In den letzten Jahren ist nicht nur die Erwerbsbeteiligung Älterer gestiegen, sondern auch die der Frauen und der Personen mit ausländischer Herkunft. Die Erwerbsquote<sup>3</sup> der Frauen stieg von 63 Prozent (Jahr 2000) um fast 9 Prozentpunkte auf 71,6 Prozent (Jahr 2012) und die Erwerbsquote der Ausländer von 64,2 auf 68,7 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2013). Belegschaften werden damit allein schon in Bezug auf Alter, Geschlecht und Herkunft heterogener. Hinzu kommt, dass die Lebensformen und Familienkonstellationen facettenreicher werden (BMI, 2011, 52) und sich das klassische

---

<sup>1</sup> Erwerbstätigenquote: Anteil der Erwerbstätigen einer Altersgruppe an der gleichaltrigen Gesamtbevölkerung.

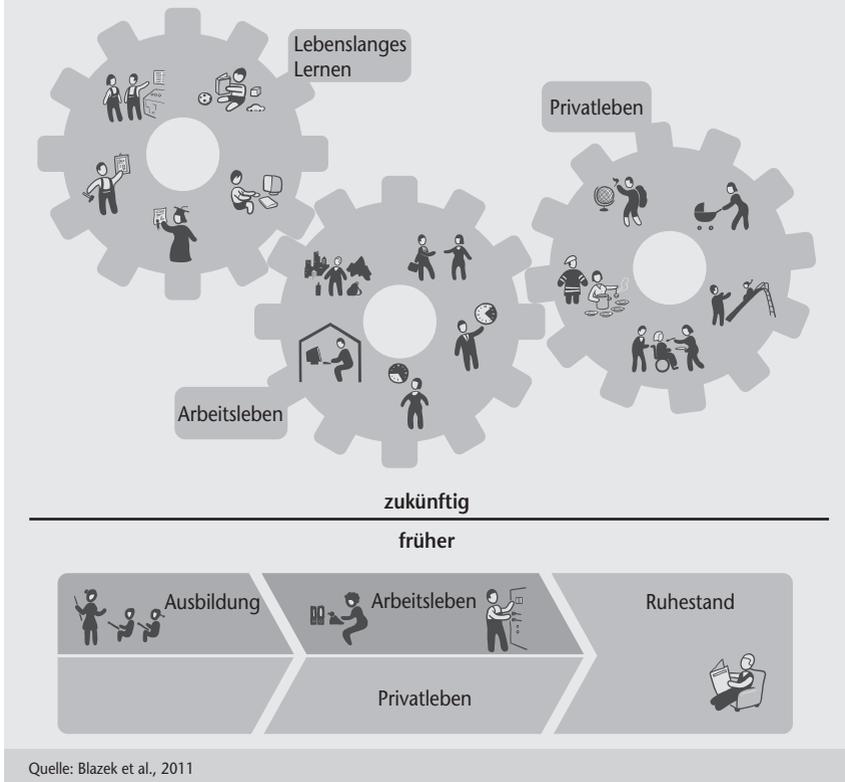
<sup>2</sup> Beschäftigungsquote: Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten einer Altersgruppe an der gleichaltrigen Gesamtbevölkerung. Im Gegensatz zu Erwerbstätigenquote werden Beamte, Selbstständige und andere nicht sozialversicherungspflichtige Erwerbstätige in der Beschäftigungsquote nicht berücksichtigt.

<sup>3</sup> Erwerbsquote: Anteil der Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) an der jeweiligen Gruppe in der Gesamtbevölkerung.

dreiteilige Lebensverlaufsmuster mit strikter Trennung von Ausbildung, Berufsausübung und Eintritt in den Ruhestand ausdifferenziert hat (Naegele et al., 2003, 18 f., 67 ff.). Die Wahrscheinlichkeit wächst, dass die potenziellen Bewerber und Beschäftigten an ihre Unternehmen ein breiteres Spektrum an Wünschen und Bedürfnissen richten, denen diese in der Personalpolitik im Zeichen drohender oder existierender Fachkräfteengpässe stärker Rechnung tragen müssen.

Dies ist beispielhaft daran abzulesen, dass die Frage, wie sich berufliche und private Verpflichtungen besser miteinander vereinbaren lassen, in den vergangenen Jahren an Gewicht gewonnen hat. Auf der einen Seite ist für die große Mehrheit der Beschäftigten eine familienfreundliche Arbeitswelt ein wichtiges Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers und den Verbleib im Unternehmen (BMFSFJ, 2010). Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit zeigt auf der anderen Seite, dass die Unternehmen die Wichtigkeit von Vereinbarkeitsfragen anerkennen und ein großer Teil der Betriebe (rund ein Drittel) von einer künftig weiter zunehmenden Bedeutung dieser Fragen ausgeht (BMFSFJ, 2013, 11, 29).

Hinzu kommt, dass sich die Erwerbsbiografien auch innerhalb der einzelnen Beschäftigtengruppen ausdifferenzieren (Abbildung 2). In der Vergangenheit verliefen diese in der Regel noch in den disjunkten Phasen Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand. Parallel dazu lief das Privatleben, beruhend auf einer stärkeren geschlechterspezifischen Trennung der Verantwortlichkeiten für familiäre und berufliche Pflichten. Durch den gesellschaftlichen Wandel lösen sich die gesetzten Grenzen immer mehr auf und schaffen eine stärkere Durchlässigkeit zwischen Berufs- und Privatleben. Die Aneignung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ist heute nicht mehr auf die Phase der Ausbildung beschränkt, sondern folgt dem Prinzip des lebenslangen Lernens. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich Menschen immer häufiger an – beispielsweise durch den technischen Fortschritt initiierte – Veränderungen anpassen müssen. Um den Wert des Humankapitals aufrechtzuerhalten, macht dies eine kontinuierliche Weiterbildung in Unternehmen erforderlich. Zudem verzahnen sich Arbeits- und Privatleben zunehmend. Neben der beruflichen Auszeit bei der Geburt von Kindern, die auch immer mehr Männer nutzen, wächst der Bedarf an Pflegezeiten oder der Wunsch nach einer beruflichen Auszeit (Sabbatical). Unternehmen, die bei einer Verknappung des Arbeitsangebots Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten wollen, brauchen personalpolitische Maßnahmen, die dieses breite Spektrum an Bedürfnissen abdecken.



Quelle: Blazek et al., 2011

## 2.2 Konzeption einer demografiefesten Personalpolitik

Wenn die Personalpolitik einen Beitrag zum Erhalt und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten soll, muss sie Antworten darauf finden, wie sich die vielfältigen Bedürfnisse einer immer heterogeneren Belegschaft effektiv berücksichtigen lassen. Dabei ist der Erhalt oder die Steigerung der Effizienz der Arbeitsprozesse eine notwendige Nebenbedingung. Im Folgenden wird eine Personalpolitik modelliert, die durch ein ganzheitliches Konzept gepaart mit flexiblen und individuellen Lösungen den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet. Die verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder werden mit Aspekten der Personalplanung und der Mitarbeiterorientierung verknüpft. Der Weg hin zu einer demografiefesten Personalpolitik wird dabei in drei Stufen unterteilt:

- **Stufe 1:** komplementäre Personalpolitik,
- **Stufe 2:** bedarfsgerechte Personalpolitik,
- **Stufe 3:** lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Die erste Stufe umfasst die wesentlichen operativen personalpolitischen Handlungsfelder, die sich gegenseitig ergänzen und vervollständigen. Nun sind für eine Systematisierung von personalpolitischen Maßnahmen auf der operativen Ebene unterschiedliche Ordnungsprinzipien denkbar. Im Folgenden wird auf die Systematisierung von Blazek et al. (2011) zurückgegriffen, welche die verschiedenen Maßnahmen in acht Handlungsfelder einteilt, in denen das Personalmanagement den kompletten betrieblichen Lebenszyklus der Beschäftigten vom Eintritt in das Unternehmen über den betrieblichen Werdegang bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen begleiten kann (Abbildung 3). Damit ist zudem gewährleistet, dass die Personalpolitik ein umfassendes Maßnahmenpektrum anbietet, das die unterschiedlichen Anforderungen einer heterogenen Belegschaft und des Unternehmens abdecken kann.

Dieser Systematik liegt der Gedanke zugrunde, dass erstens verstärkte Rekrutierungsbemühungen erforderlich sind, um auf Unternehmensebene einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken (Handlungsfeld: Personalmarketing und Personalgewinnung). Zweitens stehen solche Maßnahmen im Vordergrund, mit denen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiviert, entwickelt und im Unternehmen gehalten werden sollen (Handlungsfelder: Arbeitsorganisation und Arbeitszeit; Leistungsmanagement und Vergütung; Karriere- und Laufbahnplanung; Qualifizierung und Training; Wissensmanagement; Gesundheitsmanagement). Drittens stehen Maßnahmen im Vordergrund, die den Übergang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Unternehmen zum Ruhestand begleiten (Handlungsfeld: Austritts- und Übergangsmangement).

## Die acht operativen Handlungsfelder der Personalpolitik

Abbildung 3



Quelle: Blazek et al., 2011

management; Qualifizierung und Training; Wissensmanagement). Drittens kann die Personalpolitik das Risiko des Verlusts wertvollen Erfahrungswissens, wenn ein erfahrener Beschäftigter aus dem Betrieb ausscheidet, durch geeignete Maßnahmen im Vorfeld vermindern, ohne das Ereignis selbst abzuwenden (Handlungsfeld: Austritts- und Übergangsmanagement).

Das Konzept der demografiefesten Personalpolitik basiert auf solch einem die berufliche Laufbahn umspannenden Maßnahmenbündel, welches sicherstellt, dass sich die Beschäftigten in ihren jeweiligen Lebenssituationen darin wiederfinden. Da es aus der Literatur aber keine eindeutige Evidenz für die Vorteilhaftigkeit einzelner Maßnahmen gibt, basiert Stufe 1 des Konzepts einer demografiefesten Personalpolitik auf folgender Annahme: Zur Abdeckung heterogener Anforderungen der Beschäftigten muss jedes der acht Handlungsfelder durch mindestens eine Maßnahme bedient werden. Welche konkrete Maßnahme passt, wird nicht spezifiziert, da diese nach unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Unternehmen stark variieren kann. Stufe 1 stellt damit auf eine Betrachtung der Personalpolitik ab, in der die einzelnen Maßnahmen einander ergänzen und nur als Bündel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Lebensphasen effektiv unterstützen (komplementäre Personalpolitik). Stufe 1 bildet damit eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung der Lebensphasenorientierung.

Stufe 2 beinhaltet zusätzlich zum Einsatz komplementärer Maßnahmen die strukturierte Ausrichtung sowohl an den Wünschen, Anregungen und Erfahrungen der Beschäftigten als auch an den mittel- bis langfristigen Notwendigkeiten der Arbeitsorganisation (bedarfsgerechte Personalpolitik). Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die avisierten und durchgeführten Maßnahmen auf der operativen Ebene den strategischen Zielen der Unternehmen dienen. Dabei wird unterstellt, dass Unternehmen nur dann effektiv und effizient ihre Ziele mittel- und langfristig realisieren können, wenn die Beschäftigten diese mittragen. Aus Sicht der Personalpolitik erfordert das den Einsatz von Planungs- und Erhebungsinstrumenten, mit denen sich die Interessen beider Seiten systematisch ermitteln lassen.

Auf Stufe 3 soll sich die Personalpolitik flexibel an den unterschiedlichen und wechselnden Lebenssituationen der Beschäftigten ausrichten können (lebensphasenorientierte Personalpolitik). Dazu ist es erforderlich, dass ein Unternehmen nicht nur über die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert ist, sondern seine Personalpolitik sich verändernden Bedürfnissen anpasst. Dies muss stets vor dem Hintergrund der Fragestellung erfolgen, ob die bislang implementierten Maßnahmen noch effektiv und ef-

fizient ihren Zielen dienen. Die Personalpolitik sollte also regelmäßig auf Stärken und Schwächen überprüft werden. Zudem muss gewährleistet sein, dass die personalpolitischen Maßnahmen auch unter veränderten Vorzeichen so umgesetzt werden, wie es aus Sicht der Unternehmensführung gedacht ist. Hierfür ist ein Leitbild zur Mitarbeiterführung hilfreich, mit dem die Führungskräfte auf die personalpolitischen Ziele verpflichtet werden und als Vorbilder aktiv werden können. Auf Stufe 3 wird der Einsatz von Analyseinstrumenten systematisch mit den strategischen, explizit ausformulierten personalpolitischen Zielen verknüpft.

Die Begrifflichkeit der Stufen soll symbolisieren, dass die Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschrittene Konzepte der Personalpolitik verfolgen, die von ihnen als geeignet erachtet werden, künftige Herausforderungen heterogener Beschäftigungsstrukturen im Zuge des demografischen Wandels zu meistern. Abbildung 4 (Seite 14) illustriert das im Folgenden angewandte empirische Messkonzept.

## **2.3 Datenquelle**

Die Daten für die empirische Operationalisierung einer demografiefesten Personalpolitik wurden im Zuge der achten Welle des IW-Personalpanels im Frühjahr 2013 durch die Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH (IW Consult) in Kooperation mit dem Zentrum für Evaluation und Methodenlehre der Universität Bonn erhoben. Alle Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden nach dem Zufallsprinzip, in einer nach Mitarbeiterzahl und Branche geschichteten Stichprobe, aus der Unternehmensdatenbank der IW Consult ausgewählt. Die Ermittlung der relevanten Ansprechpartner erfolgte telefonisch. Anschließend wurde der Fragebogen auf einer Online-Plattform ausgefüllt. Durch dieses zweistufige Verfahren konnte eine hohe Qualität der Antworten sichergestellt und es erreicht werden, dass die Fragen entweder von einem Geschäftsführer oder einem Personalverantwortlichen (zum Beispiel vom Personalleiter) beantwortet wurden. Die Stichprobe beinhaltet insgesamt 1.561 deutsche Unternehmen.

Um eine hinreichend große Fallzahl in allen Gruppen auswerten zu können, sind in der Stichprobe große Unternehmen sowie Unternehmen der Industrie im Vergleich zur Grundgesamtheit überproportional häufig vertreten. Zur Ermittlung repräsentativer Aussagen wird in der nachfolgenden Auswertung, wenn nicht explizit anders angegeben, nach Unternehmensgröße und Branche gewichtet. Die Gewichtung orientiert sich an der Gesamtverteilung deutscher Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten.

# Die drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik

Abbildung 4

## 1. Komplementär

Acht Handlungsfelder der Personalpolitik

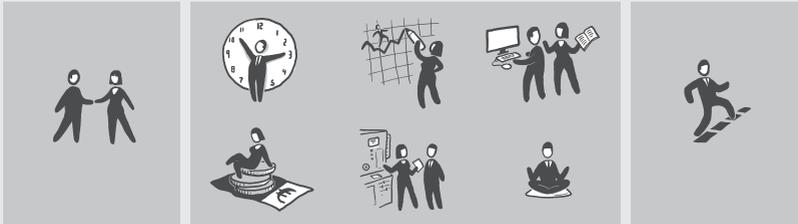


## 2. Bedarfsgerecht



Mitarbeiterbefragung, Personalplanung

Acht Handlungsfelder der Personalpolitik



## 3. Lebensphasenorientiert

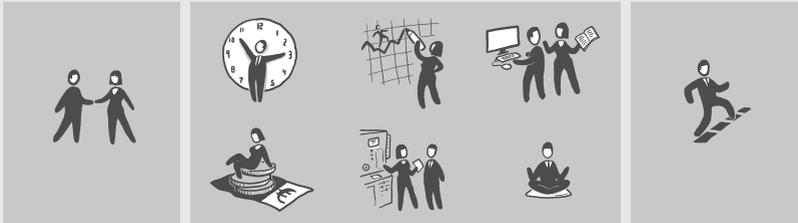


Flexible Personalpolitik,  
Leitbild zur Mitarbeiterführung



Mitarbeiterbefragung,  
Personalplanung, SWOT-Analyse

Acht Handlungsfelder der Personalpolitik



Eigene Darstellung auf Basis von Blazek et al., 2011

# 3

## Elemente einer demografiefesten Personalpolitik

### 3.1 Handlungsfelder und Maßnahmen

Die in Kapitel 2.2 eingeführten acht personalpolitischen Handlungsfelder geben Aufschluss über die operative Ebene der Personalpolitik. Jedem Handlungsfeld wurden Gruppen von Maßnahmen oder Programmen zugeordnet, um eine möglichst facettenreiche Abdeckung der operativen Personalpolitik zu ermöglichen. Die Befragten gaben jeweils an, ob die Maßnahmen sehr intensiv (für einen Großteil der Beschäftigten), weniger intensiv (nur für ausgewählte Beschäftigte) oder gar nicht (für keinen Beschäftigten) zur Verfügung gestellt werden.



#### **Personalmarketing und Personalgewinnung**

Im Handlungsfeld Personalmarketing und Personalgewinnung werden insgesamt vier Maßnahmentypen erfasst, mit denen die befragten Unternehmen sich als Arbeitgeber positionieren und gezielt bestimmte Gruppen als Arbeitskräfte gewinnen wollen. Abgeleitet aus den in Kapitel 2.1 vorgestellten gesamtwirtschaftlichen Arbeitsmarktveränderungen, gilt für die betriebliche Ebene: Die Unternehmen werden in Zukunft (noch) stärker auf Ressourcen zurückgreifen müssen, bei denen noch Aktivierungspotenzial besteht. Dies bedeutet, dass ältere und weibliche Bewerber stärker im Mittelpunkt der Rekrutierungsbemühungen stehen sollten, ebenso wie Bewerber mit Migrationshintergrund und Zuwanderer. Eine gezielte Ansprache der genannten Gruppen und der Aufbau eines bestimmten Arbeitgeberimages (zum Beispiel als Vielfalt begrüßendes und förderndes Unternehmen) ist nur dann erfolgreich, wenn die Bedürfnisse und Wünsche dieser Gruppen erkannt werden.

Die Arbeitsplatzanforderungen von Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund können aufgrund unterschiedlicher Präferenzen und Erfahrungen in der Erwerbsbiografie von denen jener Bewerber abweichen, die bislang eher im Fokus standen. Eine experimentelle Studie von Dohmen/Falk (2011) weist beispielsweise nach, dass sich Frauen und Männer unterscheiden in ihren Wünschen, wie die Entlohnung vertraglich geregelt sein soll. Während Männer gern flexible Vergütungsformen wählen, bevorzugen Frauen Fixgehälter. Begründet wird dies vor allem mit einer höheren Risikobereitschaft von Männern. Unterschiede in der Bewertung von personal-

politischen Maßnahmen gibt es auch im Hinblick auf das Alter, wie eine Metastudie von Kooij et al. (2009) darlegt. Karriereorientierte Maßnahmen werden für die Beschäftigten mit zunehmendem Alter unwichtiger. Dagegen ist der Effekt flexibler Arbeitszeiten und Vergütungen auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement bei älteren Beschäftigten stärker als bei jüngeren. Dies deutet bereits darauf hin, dass die Attraktivität als Arbeitgeber für bestimmte potenzielle Bewerber auch maßgeblich von den Maßnahmen beeinflusst wird, mit denen ein Unternehmen die Kompetenzen der Beschäftigten im Verlauf ihrer Betriebszugehörigkeit aktiviert und entwickelt.



### **Arbeitsorganisation und Arbeitszeit**

Im Handlungsfeld Arbeitsorganisation und Arbeitszeit werden mit flexiblen Arbeitszeitregelungen, Lebensarbeitszeitkonten und flexiblen Arbeitsmethoden (zum Beispiel Telearbeit) drei Maßnahmentypen erfasst. Mit deren Hilfe können Unternehmen bei der Planung von Arbeitsprozessen die Anforderungen, die den Beschäftigten aus ihrem privaten Umfeld entstehen, mit den betrieblichen Notwendigkeiten ausbalancieren. Ob Kinderbetreuung oder Pflegezeiten – Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, werden durch Veränderungen in den Familienstrukturen (etwa der Auflösung von Mehrgenerationenhaushalten) wichtiger. Sie dienen nicht nur dazu, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch dazu, sie in den Fällen im Unternehmen zu halten, in denen die Betroffenen vormals ihre Erwerbstätigkeit stark eingeschränkt, unterbrochen oder sogar aufgegeben hätten. Eine familienfreundliche Personalpolitik kann den Beschäftigten vor allem in der „Rush-hour“ ihres Lebens helfen, die richtige Balance zwischen Familie und Beruf zu finden (Blazek et al., 2011). Auch wenn sich nicht eindeutig bestimmen lässt, was Ursache und was Wirkung ist, signalisieren empirische Studien, dass familienfreundliche Arbeitsorganisationen und Arbeitszeiten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können (Flüch/Stettes, 2013; Gerlach et al., 2013). Auch Lee/Hong (2011) ermitteln einen signifikanten positiven Zusammenhang, Lehmann (2011) hingegen findet keinen signifikanten Zusammenhang.

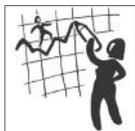


### **Leistungsmanagement und Vergütung**

Deutschland zählt zu den Ländern, in denen die Beschäftigten mit längerer Betriebszugehörigkeit häufig höhere Löhne beziehen (Senioritätsprinzip), ohne dass deren Produktivität im

gleichen Maße mitwächst (Stettes, 2011a; Zwick, 2009). Lohnsteigerungen in solchen Senioritätssystemen sind von Leistungssteigerungen entkoppelt und werden als Disziplinierungs- und Bindungsinstrument eingesetzt (vgl. dazu Lazear, 1979). Sie implizieren eine Art Generationenvertrag im Unternehmen zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern. Während jüngere Beschäftigte Gehälter beziehen, die unter der von ihnen erwirtschafteten Produktivität liegen, kehrt sich das Verhältnis mit steigender Betriebszugehörigkeitsdauer um. Durch den demografischen Wandel wird das Prinzip der Senioritätslöhne immer unwirtschaftlicher, da – ähnlich wie in der Rentenversicherung – das Verhältnis von Leistungserbringern und -beziehern nicht länger ausgeglichen ist. Hinzu kommt, dass die jüngere Generation durch eine Verknappung des Arbeitsangebots höhere Löhne und andere Vergütungsbestandteile fordern kann. Das bisherige Anreizsystem guter Karriereperspektiven und stetig wachsender Gehälter ist nicht länger effizient (Stettes, 2011a). Anreize lassen sich aber nicht nur durch Gehälter und Bonuszahlungen setzen, sondern umfassen ein breites Spektrum monetärer und nicht-monetärer Leistungen (Betriebskindergarten, Betriebskantine etc.). Welche davon für den einzelnen Beschäftigten motivierend wirken, hängt von dessen jeweiligen Präferenzen und dessen individueller Lebenssituation ab (Hammermann/Mohnen, im Druck).

Im Handlungsfeld Leistungsmanagement und Vergütung werden – mit Erfolgsbeteiligungsmodellen und einem Katalog betrieblicher Sozialleistungen auf kollektiver Ebene sowie mit Zielvereinbarungen und Prämienmodellen auf individueller Ebene – Instrumente erfasst, welche die Beschäftigten auf alternative Weise dazu motivieren sollen, ihre Kompetenzen im Sinne der betrieblichen Ziele zu aktivieren und im Unternehmen zu bleiben. Damit wird auch der Umstand berücksichtigt, dass flexible Formen der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeiten eher einer output- und zielorientierten Vergütungsform bedürfen, um das Mitarbeiterverhalten in Richtung der Unternehmensziele zu lenken.



### **Karriere- und Laufbahnplanung**

Wenn die Bedürfnisse und Präferenzen von Belegschaften und Bewerbern heterogener werden, stellen sich für die Unternehmen neue Herausforderungen in Bezug darauf, wie sie die Karriere- und Laufbahnpfade für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Phasen gestalten wollen. Ein stringenter Verlauf klassischer beruflicher Karrieren, die im Anschluss an den Eintritt in das Unternehmen

eine zehn- bis fünfzehnjährige Phase der Förderung und des möglichen beruflichen Aufstiegs in Führungsverantwortung umfassen und anschließend bis zum altersbedingten Ausstieg zum Stillstand kommen, ist für viele Beschäftigte nicht mehr realisierbar. Dies gilt speziell für Personen, die aufgrund privater Anforderungen unterbrochene Erwerbsbiografien aufweisen. Gleichzeitig stellen auch solche Personengruppen Ansprüche an ein Unternehmen diesbezüglich, welche beruflichen Perspektiven es ihnen bietet, wenn sie sich für die Aufnahme einer Beschäftigung oder den Verbleib im Unternehmen entscheiden. Darüber hinaus haben organisatorische Veränderungen und die Delegation von Entscheidungskompetenzen an den einzelnen Arbeitnehmer und an (Projekt-)Teams in den vergangenen beiden Dekaden dazu geführt, dass die Möglichkeiten für den vertikalen Karriereverlauf sich eher verkleinert haben. Aus diesem Grund werden in diesem Handlungsfeld mit Fach- und Bogenkarrieren, Potenzialanalysen und Beratungsprogrammen drei Maßnahmentypen erfasst, die eine individualisierte Karriere- und Laufbahnplanung unterstützen.



### **Gesundheitsmanagement**

Alternde Belegschaften stellen die Unternehmen vor die Aufgabe, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. Damit rücken zunächst Maßnahmen in den Vordergrund, welche die gesundheitliche Konstitution verbessern. Empirische Studien belegen, dass eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes positive Effekte hat auf die Produktivität in Betrieben mit einem hohen Anteil älterer Beschäftigter (Göbel/Zwick, im Druck). Maßnahmen zur Gesundheitsförderung müssen allerdings im Auge behalten, dass dem Einzelnen nicht nur eine hohe Mitverantwortung für den Erhalt seiner Beschäftigungsfähigkeit zugewiesen wird, sondern dass sein Verhalten im und außerhalb des Betriebs auch einen großen Einfluss darauf ausübt, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielen. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass die Erwartungen der Arbeitnehmer steigen dürften, dass Unternehmen einen Beitrag zum Erhalt und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit leisten. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden mit einer gesundheitsförderlichen Arbeitsplatzgestaltung, der Durchführung von Gesundheitsprogrammen und der Einrichtung von Gesundheitszirkeln drei Maßnahmentypen des Gesundheitsmanagements behandelt. Damit können die Unternehmen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz vorbeugen und dem einzelnen Beschäftigten auch hinsichtlich der Prävention im privaten Umfeld Hilfestellung leisten.



### **Qualifizierung und Training**

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bedeutet darüber hinaus, dass ältere Belegschaftsangehörige ihre Qualifikationen an neue berufliche Herausforderungen anpassen. Dies gilt aber selbstverständlich auch für jüngere Beschäftigte, die bereits seit längerem im Berufsleben stehen. Lernen im Arbeitsprozess erleichtert die Wissensaneignung, weil der unmittelbare Bezug zur täglichen Routine den Zweck des Lernens verdeutlicht. Auch im Handlungsfeld Qualifizierung und Training werden drei Maßnahmentypen untersucht. Erstens: Eine lernförderliche Arbeitsumgebung ermöglicht es den Beschäftigten, sich am Arbeitsplatz über die gesamte Erwerbsdauer neues Wissen anzueignen. Zweitens: Bestehende oder potenzielle Fachkräftengpässe bei Mittel- und Hochqualifizierten erhöhen den Anreiz, un- und angelernte Arbeitskräfte durch nachträgliche Schulungsmaßnahmen auf das Qualifikationsniveau von Fachkräften zu bringen. In einem ähnlichen Maße wie bei der Gesundheitsförderung steht der einzelne Arbeitnehmer auch hier in der Pflicht, eigenverantwortlich zu handeln und seine Kenntnisse und Fähigkeiten dem erforderlichen Stand anzupassen. Vor diesem Hintergrund können – drittens – Vereinbarungen zwischen Betrieb und Beschäftigten zu Weiterbildungsnotwendigkeiten und -inhalten sowie zur Kostenaufteilung einen Beitrag zur Stärkung der Weiterbildungsbereitschaft leisten, ebenso wie Beratungsangebote und Qualifizierungsgespräche.



### **Wissensmanagement**

Der Wissenserwerb durch Qualifizierung und Training ist eng verknüpft mit der Frage, wie das Wissen unter den Beschäftigten effektiv weitergegeben und geteilt werden kann. Gerade angesichts altersheterogener Belegschaften stellt sich den Unternehmen die Aufgabe, wie sich gezielt die Stärken jüngerer und älterer Beschäftigter nutzen lassen (vgl. hierzu Bellmann et al., 2003). Hierzu wird in der vorliegenden Untersuchung erfasst, in welchem Umfang die Betriebe altersgemischte Teams einsetzen. Göbel/Zwick (im Druck) weisen nach, dass diese Arbeitsform gleichzeitig die Produktivität von Jüngeren und von Älteren anheben kann. Ferner kann die Implementierung eines Ideenmanagements die Motivation der Arbeitnehmer steigern, ihr Wissen mit dem Unternehmen als Ganzes und nicht nur mit den direkten Kollegen zu teilen. In eine ähnliche Richtung zielen Weiterbildungsbörsen, welche die Beschäftigten darüber informieren, welche Kollegen in welchen Belangen als geeignete Ansprechpartner infrage

kommen, und sogenannte Weiterbildungskaskaden, die frisch weitergebildeten Beschäftigten eine klare Verantwortlichkeit zuweisen, ihr neu erworbenes Wissen systematisch mit den Kollegen zu teilen.



### **Austritts- und Übergangsmanagement**

Der Wissenstransfer und -erhalt steht auch im Vordergrund eines aktiven Austritts- und Übergangsmanagements. Dieser Aspekt wird gerade im kommenden Jahrzehnt an Bedeutung gewinnen, da eine steigende Anzahl von Fachkräften altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden wird. Ein aktives Austrittsmanagement hilft den Unternehmen, sich auf das Ausscheiden eines erfahrenen Beschäftigten vorzubereiten und diesen zu motivieren, sein Wissen rechtzeitig an jüngere Kollegen weiterzugeben. Dazu sollten die Betriebe frühzeitig und systematisch die Nachfolge für Schlüsselpositionen planen und zudem Arbeitszeitmodelle entwickeln, die den Wünschen älterer Belegschaftsangehöriger nach einer individualisierten Arbeitszeitgestaltung zum Ende des Erwerbslebens nachkommen. Die regelmäßige Durchführung von Austrittsgesprächen – auch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die vor Erreichen des Renteneintrittsalters das Unternehmen verlassen – hilft, potenzielle Schwachstellen in der Personalpolitik aufzudecken. Darüber hinaus wird so das Wirken eines Beschäftigten im Betrieb gewürdigt, wodurch sich auch die Reputation des Unternehmens als verantwortungsbewusster Arbeitgeber und die Attraktivität für zukünftige Bewerber stärken lässt. Ein aktives Austritts- und Übergangsmanagement leistet damit einen nachgelagerten, wichtigen Beitrag für ein effektives und effizientes Personalmarketing.

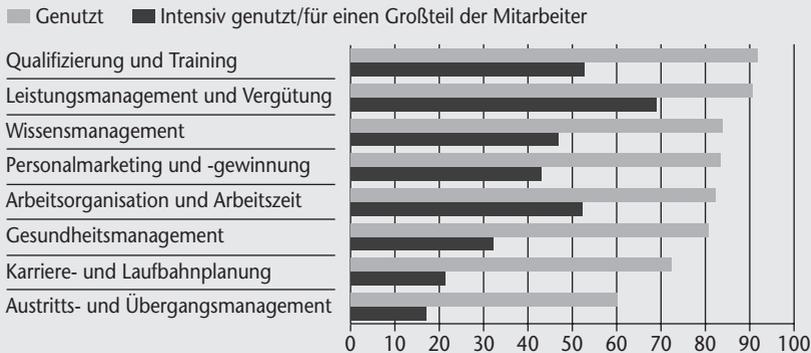
Insgesamt wurden im Rahmen der zugrundeliegenden Befragung 25 verschiedene personalpolitische Maßnahmen(-typen) erfasst. Anhang A.1 gibt die Zuordnung zu den acht Handlungsfeldern wieder. Mit dieser wird der inhaltliche Schwerpunkt des jeweiligen Handlungsfelds charakterisiert. Gleichwohl üben viele Maßnahmen auch im Rahmen anderer Handlungsfelder wichtige personalpolitische Funktionen aus. Zur Vereinfachung wird hier aber eine eindeutige Zuordnung vorgenommen.

Die Befragung zeigt: Jeweils über 90 Prozent der Unternehmen nutzen mindestens eine Maßnahme aus den Handlungsfeldern Qualifizierung und Training sowie Leistungsmanagement und Vergütung (Abbildung 5). Knapp sieben von zehn Unternehmen bieten die Maßnahmen zu Leistungsmanagement und Vergütung dabei für einen Großteil der Beschäftigten an. Dagegen

## Handlungsfelder der Personalarbeit

Abbildung 5

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Mehrfachnennungen.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

sind Maßnahmen relativ wenig verbreitet, mit denen Unternehmen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses verlassen, den Verlust von Erfahrungswissen vermeiden: Während gut 60 Prozent immerhin mindestens eine Maßnahme zum Austrittsmanagement haben, nutzen nur 17 Prozent diese auch intensiv. Vor dem Hintergrund, dass die Intensität des Einsatzes bestimmter Instrumente aber auf der subjektiven Einschätzung der jeweiligen befragten Person beruht, wird in der nachfolgenden detaillierteren Betrachtung der Handlungsfelder auf diese Differenzierung verzichtet und jeweils nur angegeben, ob die Maßnahme genutzt wird oder nicht.

Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Verbreitung der Einzelmaßnahmen. Mit knapp 85 Prozent verwenden die meisten Unternehmen Maßnahmen, die den Anreiz steigern, sich weiterzubilden. Dazu zählen etwa Vereinbarungen, welche die Kostenübernahme von Arbeitgebern und Arbeitnehmern regeln. Ebenfalls weit verbreitet sind freiwillige betriebliche Sozialleistungen wie eine betriebliche Altersvorsorge, Essenszuschüsse oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung (79,1 Prozent). Auf Platz drei liegt die gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung (78,7 Prozent). Dagegen kommen Gesundheitszirkel, Floating-Arbeitszeitmodelle (eine allmähliche Reduktion der Arbeitszeit während der letzten Erwerbsjahre) und Lebensarbeitszeitmodelle nur bei einem relativ kleinen Teil der Unternehmen vor (jeweils unter 25 Prozent). Die Zuordnung der Maßnahmentypen zu den personalpolitischen Handlungsfeldern findet sich in Anhang A.1.

## Verbreitung personalpolitischer Maßnahmen

Abbildung 6

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Mehrfachnennungen.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

### 3.2 Planungsinstrumente

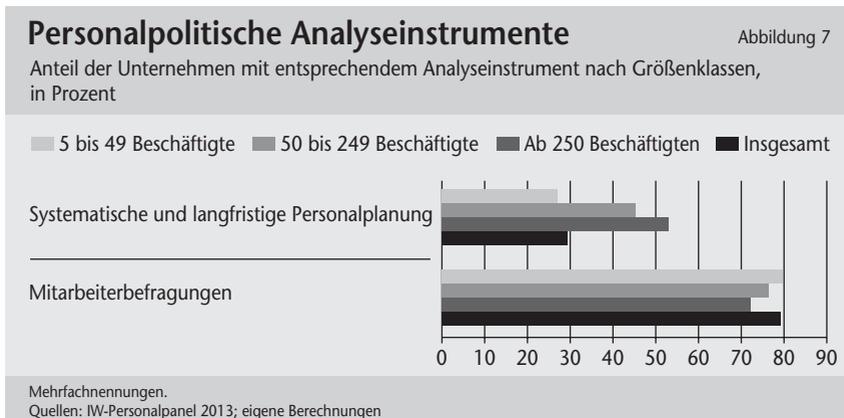
Der Erfolg der Personalpolitik setzt den Einsatz von Planungsinstrumenten voraus, bei denen zum einen die künftigen betrieblichen Anforderungen ermittelt und zum anderen die Bedürfnisse der Beschäftigten identifiziert werden, um die Akzeptanz und Effektivität personalpolitischer Instrumente abschätzen zu können. So ist bei der Wahl von Maßnahmen die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausschlaggebend, aber auch die Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten. Daher müssen sowohl die Anforderungen der Arbeitsorganisation als auch der Belegschaft systematisch erfasst werden. Zu diesem Zweck brauchen Unternehmen Analyseinstrumente, die es ermöglichen, den Maßnahmenbedarf zu ermitteln und auf Änderungen

adäquat zu reagieren. Da dies zeitliche und finanzielle Mittel erfordert, liegt die Vermutung nahe, dass kleinere Unternehmen eine Analyse ihrer Personalpolitik deutlich seltener realisieren.

Abbildung 7 stellt zu zwei Analysetools die Aussagen der befragten Unternehmen dar, und zwar getrennt nach Größenklassen. Zum einen wurde gefragt, ob sie eine systematische und langfristige Personalplanung erstellen, indem sie beispielsweise Alters- und Qualifikationsstrukturanalysen durchführen oder systematisch prüfen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich als Nachfolgerinnen und Nachfolger für künftig ausscheidende Fachkräfte eignen. Zum anderen wurde untersucht, ob die Unternehmen gezielt Wünsche, kritische Anregungen und Erfahrungen der Beschäftigten erheben.

Von allen Befragten gaben lediglich 29,3 Prozent an, eine systematische und langfristige Personalplanung durchzuführen. Mit 53 Prozent rangieren die Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten zwar deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt, dennoch liegt damit nur in rund jedem zweiten großen Unternehmen eine solche Personalplanung vor. Diese Ergebnisse passen zu der Vermutung, dass die Personalarbeit in vielen – und nicht nur in kleineren – Unternehmen mehr vom aktuellen Tagesgeschäft dominiert wird als von einer Orientierung an langfristigen Zielsetzungen. Aufgrund des hohen Anteils von Betrieben mit kurzem Planungshorizont liegt die Annahme nahe, dass die Implikationen des demografischen Wandels erst sehr spät zu Reaktionen bei den Unternehmen führen.

Mitarbeiterbefragungen sind innerhalb der Personalpolitik dagegen ein weit verbreitetes Mittel der Bedarfsanalyse. Knapp acht von zehn Unternehmen fragen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt nach Wünschen,



kritischen Anregungen und Erfahrungen. Der Anteil ist bei Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten (79,8 Prozent) etwas höher als in den beiden anderen Größenklassen. Dies könnte daran liegen, dass kleinere Betriebe ihre Beschäftigten informell und ohne großen Aufwand befragen können. Mit zunehmender Größe steigen der Aufwand und der Bedarf einer formalen Vorgehensweise. Dennoch nutzen immerhin gut 72 Prozent der großen Unternehmen die Mitarbeiterbefragungen als Analysetool.

### **3.3 Implementierung und Flexibilität**

Des Weiteren erfordert eine erfolgreiche Realisierung von Maßnahmen, dass diese auch in dem Sinne umgesetzt werden, wie es das Personalmanagement geplant hat und wie es die strategischen Leitlinien für die Personalpolitik vorschreiben. Daher wurde untersucht, auf welche Weise die Unternehmen das Verhalten ihrer Beschäftigten beeinflussen. Empirische Studien zeigen die Relevanz der Führungskräfte für die Zufriedenheit der Beschäftigten (Hammermann/Stettes, 2013) und damit auch für die erfolgreiche Implementierung von Maßnahmen (Rump et al., 2011). Es wurde deswegen nach dem Vorhandensein eines Leitbilds oder Wertekodex zur Mitarbeiterführung gefragt. Denn die Wahrscheinlichkeit einer effektiven Umsetzung wird höher sein, wenn die Führungskräfte über ein Leitbild auf die personalpolitischen Ziele verpflichtet werden.

Rund 52 Prozent der Unternehmen gaben an, einen Grundsatz zur Mitarbeiterführung in ihrem Wertekodex verankert zu haben (Tabelle 1). In Unternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten liegt der Anteil mit 78,8 Prozent deutlich höher. Dies lässt sich dadurch erklären, dass es in kleineren Unternehmen weniger Hierarchien und damit auch weniger Bedarf gibt, die Führungskräfte als Multiplikatoren zur Strategieimplementierung einzusetzen. Zudem liegt die Vermutung nahe, dass in kleineren Betrieben den Führungskräften der Wertekodex der Unternehmensführung auch ohne explizite Formulierung eher bewusst ist als in größeren, wo aufgrund der höheren Anzahl von Führungsebenen der unmittelbare Kontakt der Führungskräfte der operativen Ebene mit der Unternehmensspitze nicht so intensiv gepflegt werden kann.

Um zu prüfen, inwieweit die Unternehmen gewillt sind, ihre Maßnahmen flexibel zu halten, wurden sie gebeten, ihre Einschätzung zu der Aussage „Personalpolitische Maßnahmen sollen sich flexibel an sich verändernde Mitarbeiterbedürfnisse anpassen“ auf einer vierstufigen Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ zu bewerten. Tabelle 1 gibt

den Anteil der Befragten wieder, die der Aussage zustimmen („trifft voll und ganz zu“ oder „trifft eher zu“). Auch wenn die Anteilswerte einen Größeneffekt vermuten lassen, sind die Unterschiede in der Bereitschaft zur Flexibilisierung der Personalpolitik nicht signifikant verschieden. Die Bereitschaft, sich wandelnde Beschäftigtenpräferenzen bei der Planung und Umsetzung der Arbeitsprozesse zu berücksichtigen, hängt folglich nicht davon ab, inwieweit eine Geschäftsführung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt kommunizieren kann.

Eine Voraussetzung dafür, die Flexibilität der Personalpolitik zu gewährleisten, ist deren regelmäßige Überprüfung. Eine Stärken-/Schwächenanalyse wird nur in knapp der Hälfte aller Betriebe durchgeführt (Tabelle 1). Auch wenn größere Unternehmen dieses Instrument der Erfolgsmessung etwas häufiger nutzen als kleinere, sind die Unterschiede jedoch statistisch nicht signifikant. Der relativ geringe Verbreitungsgrad einer systematischen kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Personalpolitik könnte darauf beruhen, dass – wie schon in der Einleitung erwähnt – der Hauptschwerpunkt der Personalarbeit eher auf administrative Aufgaben gelegt wird als auf Planungsaufgaben. Auch die bereits angesprochenen Schwierigkeiten in der Quantifizierung der Erträge der Personalarbeit erschweren eine Analyse der Stärken und Schwächen. Demzufolge überrascht es nicht, dass die systematische Erfolgsmessung und flexible Adaption der Personalstrategie in rund der Hälfte der Unternehmen noch immer nicht strukturell eingeführt ist.

## Leitbild zur Mitarbeiterführung, Flexibilität der Personalpolitik und Stärken-/Schwächenanalyse

Tabelle 1

Anteil der Unternehmen (nach Größenklassen), die den Aussagen zustimmen, in Prozent

	Anzahl der Beschäftigten			Insgesamt
	5 bis 49	50 bis 249	ab 250	
Wir haben ein den Mitarbeitern bekanntes Leitbild oder einen Wertekodex, in dem mindestens ein Grundsatz über Mitarbeiterführung steht.	49,9	68,8	78,8	52,1
Unsere personalpolitischen Maßnahmen sollen sich flexibel an sich verändernde Mitarbeiterbedürfnisse anpassen. <sup>1</sup>	65,6	72,8	74,6	66,4
Wir untersuchen regelmäßig Stärken und Schwächen unserer aktuellen Personalpolitik.	48,7	52,6	54,4	49,1

<sup>1</sup> Anteil der Unternehmen, für welche die Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zutrifft.  
Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

# 4

## Verbreitung einer demografiefesten Personalpolitik

### 4.1 Verbreitungsgrad

Eine demografiefeste Personalpolitik zeichnet sich dem vorgestellten Konzept zufolge dadurch aus (vgl. Kapitel 2.2), dass auf Stufe 1 die Maßnahmen auf operativer Ebene einander ergänzen und den betrieblichen Lebenszyklus der Beschäftigten begleiten können (komplementäre Personalpolitik). Auf Stufe 2 ist eine Verknüpfung mit Planungsinstrumenten gegeben, wodurch die Voraussetzung dafür geschaffen wird, die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten auszubalancieren sowie die operativen personalpolitischen Maßnahmen mit den strategischen Zielen der Personalarbeit zu verbinden (bedarfsgerechte Personalpolitik). Die Chance, den Herausforderungen des demografischen Wandels effektiv und effizient zu begegnen, ist am größten, wenn darüber hinaus auch Folgendes gewährleistet ist: Zum einen muss die Verknüpfung von operativer und strategischer Ebene durch eine Implementierung von Führungsleitlinien und durch eine systematische Analyse von Stärken und Schwächen der bisherigen Personalarbeit umgesetzt werden. Zum anderen ist es wichtig, dass sich die Maßnahmen auf sich verändernde Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel einstellen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, befinden sich Unternehmen auf der höchsten Stufe einer demografiefesten Personalpolitik – auf Stufe 3, die sich an den Lebensphasen der Beschäftigten orientiert (lebensphasenorientierte Personalpolitik).

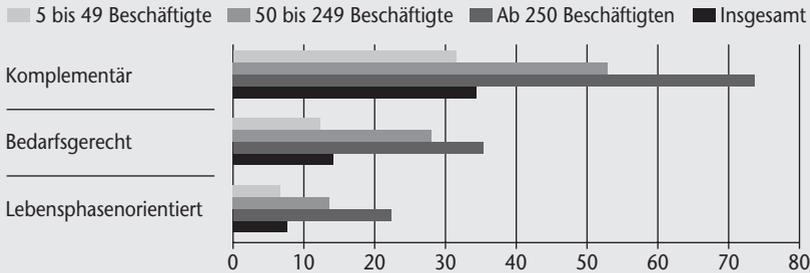
Abbildung 8 stellt den Anteil der Unternehmen dar, deren Personalpolitik sich auf Basis des hier verwendeten empirischen Messkonzepts einer der drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik zuordnen lässt. Insgesamt erfüllen 34,3 Prozent der Unternehmen auf der operativen Ebene die Bedingung einer komplementären Personalpolitik (Stufe 1), und zwar insofern, als in jedem der acht Handlungsfelder zumindest jeweils eine Maßnahme durchgeführt wird. Der Anteil an Betrieben, die bedarfsgerecht auch die Bedürfnisse der Beschäftigten und die mittel- bis langfristigen Anforderungen der Arbeitsorganisation systematisch ermitteln und berücksichtigen (Stufe 2), liegt bereits deutlich niedriger – bei nur noch 14,2 Prozent der Unternehmen. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik (Stufe 3) kann sogar nur 7,7 Prozent der Unternehmen attestiert werden.

Es stellt sich die Frage, ob sich Betriebe, die sich auf den Stufen hin zu einer demografiefesten Personalpolitik befinden, von anderen unterscheiden. Aus

## Demografiefeste Personalpolitik

Abbildung 8

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik nach Größenklassen, in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Abbildung 8 ist ablesbar, dass die drei Stufen in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten nicht so verbreitet sind wie in größeren Unternehmen. Tabelle 2 bestätigt, dass diese Korrelation auch dann robust bleibt, wenn simultan unterschiedliche Merkmale berücksichtigt werden. Dies könnte zum einen daran liegen, dass in kleineren Betrieben nicht in jedem personalpolitischen Handlungsfeld auch ein akuter Handlungsbedarf besteht, womit dann auch keine Maßnahmen erforderlich erscheinen. Zum anderen kann es auf eine geringere strategische Ausrichtung der Personalarbeit hindeuten. Allerdings muss in diesem Zusammenhang offenbleiben, ob dies auf fehlende zeitliche oder personelle Ressourcen zurückzuführen ist oder ob einer strategischen Perspektive bei der Personalarbeit bislang nicht der erforderliche Stellenwert beigemessen wurde.

Tabelle 2 zeigt auch, dass es zwischen den Unternehmen, die unterschiedliche Wettbewerbsstrategien verfolgen, kaum signifikante Differenzen gibt.<sup>4</sup> Dies spricht dafür, dass eine demografiefeste Personalpolitik für alle Unternehmen unabhängig von deren jeweiliger Strategie einen sinnvollen, praktikablen Ansatz darstellt. Lediglich bei Unternehmen, die ihre Strategie auf Vorsprung durch Innovation, kundenspezifische Lösungen oder eine hohe Qualität ausgerichtet haben, findet sich Stufe 3 der demografiefesten Personalpolitik signifikant häufiger als bei solchen, die auf ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis fokussieren.<sup>5</sup> Es ist zu vermuten, dass Unternehmen mit

<sup>4</sup> Zur Erfassung der Wettbewerbsstrategien wurden die Unternehmen gebeten, die fünf Aspekte „günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis“, „hohe Qualität“, „kundenspezifische Lösungen“, „Tugenden wie Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Liefertreue“ sowie „Vorsprung durch Innovation“ nach der Wichtigkeit für ihre Unternehmensstrategie zu sortieren. Die Wettbewerbsstrategie wurde für die Analyse anhand des gewählten wichtigsten Kriteriums bestimmt.

<sup>5</sup> Unternehmen mit dem Fokus auf kundenspezifischen Lösungen zeigen ebenfalls schwach signifikant häufiger die Form der bedarfsgerechten Personalpolitik.

# Demografiefestigkeit der Personalpolitik

Tabelle 2

Logistische Regression

	Komplementäre Personalpolitik (Stufe 1)	Bedarfsgerechte Personalpolitik (Stufe 2)	Lebensphasenorientierte Personalpolitik (Stufe 3)
<b>Wettbewerbsstrategie</b>			
Hohe Qualität	0,262	0,068	0,885*
Kundenspezifische Lösungen	0,425	0,576*	1,293**
Tugenden wie Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Liefertreue	0,395	0,255	0,870
Vorsprung durch Innovation	0,507	0,282	1,566***
<b>Mitarbeiterstruktur</b>			
Anteil weibliche Beschäftigte	0,004	0,001	0,004
Anteil befristete Beschäftigte	-0,001	-0,003	-0,009
Anteil Auszubildende	0,032**	0,020	0,018
Anteil Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,011**	0,014**	0,020**
Anteil Mitarbeiter mit Fortbildung (zum Beispiel Meister)	0,021***	0,022***	0,030***
Anteil Mitarbeiter mit Hochschulabschluss	0,017***	0,013**	0,024**
Anteil Mitarbeiter unter 25 Jahren	0,011	0,012	0,019*
Anteil Mitarbeiter über 55 Jahre	-0,002	0,001	0,003
<b>Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl)</b>			
50 bis 249	0,734***	0,582***	0,555*
Ab 250	1,579***	0,664***	1,052***
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>			
Unternehmen älter als zehn Jahre	0,315	0,265	0,026
Betriebsrat	0,296*	0,511***	0,312
Alternative Interessenvertretung	0,717***	0,773***	1,004***
Flächentarifvertrag	0,197	0,470**	0,519*
Firmentarifvertrag	0,008	-0,145	0,208
Orientierung am Tarifvertrag	0,230	0,329	0,414
Standort im städtischen Raum	-0,057	-0,345**	-0,262
Im Ausland tätig	0,064	0,337*	0,047
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,006	-0,174	-0,281
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,160	0,316*	0,420*
Andere Unternehmensform	-0,865*	-0,043	-0,553
Beobachtungen	1.124	1.124	1.124
Pseudo R <sup>2</sup>	0,113	0,094	0,116

\*\*\*/\*\*/\*: signifikant auf dem 1-/5-/10-Prozentsniveau; mit robusten Standardfehlern, Konstante und Branchendummies wurden mitgeschätzt.

Referenzgruppen: Wettbewerbsstrategie: günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis. Mitarbeiterstruktur: Anteil der Mitarbeiter ohne Berufsausbildung; Anteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 55 Jahren. Unternehmensgröße: Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Weitere Unternehmensmerkmale: Unternehmensgründung vor höchstens zehn Jahren; kein Betriebsrat; keine alternative Interessenvertretung; keine Tarifbindung; Standort im ländlichen Raum; nicht im Ausland tätig; rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen. Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

einem starken Kostenbewusstsein standardisierte Prozesse anstreben, um Skaleneffekte und damit Kostenvorteile zu erzielen. Die nötige Flexibilität für eine Personalpolitik, die sich auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten einstellt, lässt sich daher seltener gewährleisten als in Unternehmen, die eine andere Wettbewerbsstrategie verfolgen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine der drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik umsetzt, steigt, wenn der Anteil qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunimmt (vgl. Tabelle 2). Abbildung 9 stellt den Anteil der Unternehmen mit einer demografiefesten Personalpolitik getrennt nach dem Anteil an hochqualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dar. Unter dem Begriff „hochqualifiziert“ werden Beschäftigte mit Fortbildung oder Hochschulabschluss zusammengefasst. Die Klassen „hoch“ und „niedrig“ beziehen sich auf das 75- und das 25-Prozent-Quantil, also auf Unternehmen mit relativ vielen (mehr als 43 Prozent) beziehungsweise mit relativ wenigen (bis 10 Prozent) hochqualifizierten Beschäftigten. Während 36,2 Prozent der Unternehmen mit einem großen Anteil an Hochqualifizierten eine komplementäre Personalpolitik aufweisen, sind es unter den Unternehmen mit einem geringen Anteil an Hochqualifizierten nur 28,3 Prozent. Der Anteil an Unternehmen mit einer bedarfsgerechten oder lebensphasenorientierten Personalpolitik unterscheidet sich dagegen in der Deskription kaum. Erst in der Regression (vgl. Tabelle 2) offenbart sich, dass die Qualifikation der Beschäftigten auch für diese Formen der Personalpolitik eine wichtige Rolle spielt.

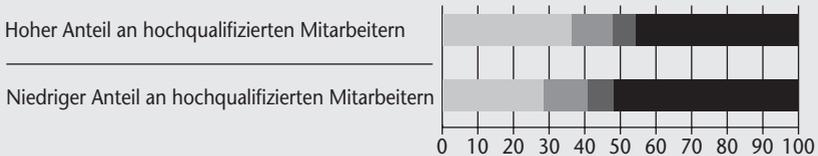
Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik setzt neben der Berücksichtigung heterogener und dynamischer Beschäftigtenpräferenzen zugleich einen Fokus auf die individuellen Kompetenzen (vgl. Blazek et al., 2011). Ziel ist es, die erforderlichen Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen beruflichen, betrieblichen und persönlichen Lebensphasen zu gewinnen, zu entwickeln und zu mobilisieren. Der größere Verbreitungsgrad einer demografiefesten Personalpolitik aller drei Stufen in Unternehmen mit einem höheren Anteil von qualifizierten Beschäftigten könnte auf eine stärkere Kompetenzorientierung hinweisen. Zum einen setzt die Kompetenzentwicklung über die verschiedenen Phasen hinweg voraus, dass die Betroffenen das nötige Entwicklungspotenzial haben. Zum anderen steigt die Nachfrage nach einer systematischen Personal- und Kompetenzentwicklung mit dem Qualifikationsniveau. Beide Aspekte sind daher für Unternehmen mit einem höheren Anteil mittel- und hochqualifizierter Beschäftigter relevanter.

## Demografiefeste Personalpolitik und Mitarbeiterqualifikation

Abbildung 9

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik nach Anteil der hochqualifizierten Mitarbeiter, in Prozent

Komplementär
  Bedarfsgerecht
  Lebensphasenorientiert
  Keine demografiefeste Personalpolitik



Hochqualifizierte Mitarbeiter: Beschäftigte mit Fortbildung (zum Beispiel Meister) oder Hochschulabschluss; die Schwellenwerte „niedrig“ und „hoch“ entsprechen dem 25-Prozent- und dem 75-Prozent-Quantil der Verteilung des Anteils hochqualifizierter Beschäftigter an der Belegschaft über alle Unternehmen hinweg.  
 Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

Die Existenz eines Betriebsrats geht häufiger mit einer komplementären und einer bedarfsgerechten Personalpolitik einher. Dies ist insofern wenig überraschend, als das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) dem Betriebsrat Mitwirkungsrechte bei der Personalplanung, der betrieblichen Bildung, der Arbeitsorganisation (inklusive der betrieblichen Arbeitszeit) und beim Leistungsmanagement zuweist (vgl. hierzu ausführlich Stettes, 2007). So verpflichtet § 92 BetrVG den Arbeitgeber, den Betriebsrat über seine Personalplanungen zu unterrichten und diese mit ihm zu beraten. Der Arbeitgeber eines Unternehmens mit einem Betriebsrat ist folglich gezwungen, eine Personalplanung durchzuführen. Existiert hingegen eine alternative Interessenvertretung abseits des BetrVG, ist die Personalpolitik darüber hinaus auch signifikant häufiger auf die unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten ausgerichtet. Dies dürfte vor allem damit zu erklären sein, dass die flexible Anpassung an sich verändernde Mitarbeiterbedürfnisse den Fokus auf individuelle Lösungen verlangt. Diese laufen hingegen in Unternehmen mit Betriebsrat unter Umständen Gefahr, als Verfügungsmasse in betrieblichen Verhandlungen zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung unterzugehen. Die positive Korrelation zwischen alternativer Interessenvertretung und lebensphasenorientierter Personalpolitik signalisiert eine ausgeprägte Beteiligungskultur, bei der die Geschäftsführung überzeugt ist, dass eine kollektive Partizipationsform die Effektivität und Effizienz der eigenen Personalpolitik unterstützen kann.

## 4.2 Haltungen, Vertrauenskultur und Anreize

Ein Unternehmen, das die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten im Blick hat sowie aktiv Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und mobilisieren möchte, könnte sich von anderen auch dahingehend unterscheiden, wem bestimmte Verantwortlichkeiten zugewiesen werden (grundsätzliches Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, aber auch innerhalb der Belegschaft) und wie das Verhalten der Beschäftigten auf die operativen und strategischen Unternehmensziele gelenkt wird.

Die im IW-Personalpanel befragten Unternehmen wurden daher zunächst gebeten, drei Aussagen – jeweils auf einer vierstufigen Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ – zu bewerten, welche die Einstellung der Geschäftsführung oder Personalleitung zu Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bezüglich der Beschäftigungsfähigkeit widerspiegeln. Ferner wurde gefragt, ob in dem Unternehmen eine Vertrauenskultur gepflegt oder angestrebt wird. Existiert eine solche, ist die Geschäftsführung beziehungsweise Personalleitung davon überzeugt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Handlungsspielräume im Sinne des Unternehmens einsetzen. Gleichwohl bedürfen diese hierzu einer Unterstützung, denn häufig ist es den Beschäftigten ohne weitere Anhaltspunkte nicht möglich, die operativen und strategischen Ziele zu erkennen, und folglich auch nicht möglich, diese aktiv zu verfolgen. Daher sollten die Anreize, welche die operativen personalpolitischen Maßnahmen auslösen, auf diese Ziele ausgerichtet sein und die erforderlichen Leitplanken für das Handeln geben. Im Folgenden wird der Prozentsatz der Unternehmen angegeben, die der Aussage entweder „voll und ganz“ oder „eher“ zugestimmt haben.

Insgesamt 76,3 Prozent der Unternehmen sehen die Hauptverantwortung der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen bei den Beschäftigten selbst (Tabelle 3). In einer ähnlichen Größenordnung (80,1 Prozent) weisen die Unternehmen die vorrangige Verantwortung für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter dem Einzelnen zu. Diese Aussagen dürfen nicht dahingehend interpretiert werden, dass die Unternehmen keine Verantwortung für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit übernehmen oder übernehmen wollen. Sie machen allerdings deutlich, wo die Unternehmen die Grenze ihrer Verantwortung sehen – in Form von Entscheidungsbereichen, die primär in die Domäne jedes Einzelnen fallen. Es ist daher auch kein Widerspruch, dass mit 95,1 Prozent fast alle Befragten eine vertrauensvolle Unternehmenskultur anstreben, bei der man vermuten würde, dass auch in

Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie beim Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit gemeinsam tragfähige Lösungen gefunden werden. Dieser hohe Prozentsatz steht aber in deutlichem Kontrast zum relativ geringen Verbreitungsgrad einer zielgerichteten Anreizlenkung. Ein zielgerichteter Einsatz von Beurteilungs- und Anreizsystemen findet nur in gut der Hälfte aller Unternehmen statt. In Anbetracht der empirischen Literatur (vgl. dazu ausführlich Kapitel 5), die vor allem das Leistungsmanagement als positiven Erfolgsfaktor für Unternehmen identifiziert, bedeutet dies, dass eine Vielzahl von Unternehmen wertvolles Potenzial zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Arbeitsprozesse ungenutzt lässt.

In Tabelle 3 sind zudem die Befunde zu Haltungen, Vertrauenskultur und Anreizen aufgeschlüsselt nach den drei Stufen der Demografiefestigkeit der Personalpolitik. Unternehmen mit komplementären personalpolitischen Maßnahmen (Stufe 1) sind im Vergleich zu Unternehmen ohne demografie-

## Demografiefestigkeit und personalpolitische Grundsätze

Tabelle 3

Anteil der Unternehmen, die der betreffenden Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zustimmen, in Prozent

Personalpolitischer Grundsatz	Unternehmen mit demografiefester Personalpolitik			Sonstige Unternehmen	Alle Unternehmen
	Stufe 1: komplementär	Stufe 2: bedarfsgerecht	Stufe 3: lebensphasenorientiert		
Die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist vorrangig Aufgabe der Beschäftigten selbst.	79,9+ +	74,6	79,6	75,1	76,3
Die Beschäftigten tragen vorrangig Eigenverantwortung dafür, dass ihre Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter so hoch wie möglich bleibt.	76,1--	69,4--	78,4--	83,2	80,1
Vertrauen ist für uns der wesentliche Faktor unserer Unternehmenskultur sowie des Miteinanders der Beschäftigten und der Führungskräfte.	97,9+ + +	99,8+ + +	99,9+ + +	93,2	95,1
Unsere Beurteilungs- und Anreizsysteme sind so gestaltet, dass die Mitarbeiter zielgerichtet motiviert werden.	62,7+ + +	66,7+ + +	91,3+ + +	50,9	57,6

+ + + / + + oder -- / --: positiver oder negativer signifikanter Zusammenhang auf dem 1-/5-Prozentsniveau; Ergebnis binärer logistischer Regressionen mit robusten Standardfehlern (vgl. Anhang A.2).

Quellen: IW-Personalpanel 2013, eigene Berechnungen

festen Personalpolitik häufiger davon überzeugt, dass Betreuungsaufgaben vorrangig eine Sache der Beschäftigten selbst sind. Dies lässt erkennen, dass der Wunsch nach eigenverantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ein umfassendes begleitendes operatives Personalwesen einander nicht ausschließen. Sie gehen vielmehr Hand in Hand, indem die Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Mit Blick auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit wird die Hauptverantwortung jedoch deutlich seltener den Beschäftigten zugewiesen, wenn ein Unternehmen eine der drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik verfolgt. Im Fall der bedarfsgerechten Personalpolitik (Stufe 2) sind es knapp 14 Prozentpunkte weniger. Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur wird im Grunde von fast allen Unternehmen gepflegt. In den Betrieben mit einer komplementären, einer bedarfs- oder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik ist der Anteil gleichwohl signifikant größer.

Auffällig ist, dass eine zielgerichtete Ausgestaltung der Anreizsysteme mit 91,3 Prozent signifikant häufiger in Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik (Stufe 3) zu finden ist. Dies impliziert, dass in diesen Betrieben die Personalpolitik tendenziell eher einer strategischen Perspektive folgt und mit den Unternehmenszielen verknüpft ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aber auch im Falle einer komplementären und einer bedarfsgerechten Personalpolitik deutlich häufiger zielgerichtet motiviert als in den sonstigen Betrieben. Dies spricht dafür, dass der Weg hin zu einer demografiefesten Personalpolitik auch zu einer Professionalisierung und Emanzipierung des Personalmanagements führen kann.

## 5

# Personalpolitik als Erfolgsfaktor

## 5.1 Stand der Forschung

Ausgangshypothese ist, dass eine demografiefeste Personalpolitik einen Beitrag zum Erhalt oder zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit des unternehmerischen Erfolgs leisten kann. Die betriebswirtschaftliche Forschung befasst sich bereits seit Mitte der 1990er Jahre intensiv mit der Fragestellung, unter welchen Voraussetzungen die Personalpolitik als Erfolgsfaktor wirkt. Die umfangreiche Literatur auch neueren Datums belegt neben der Aktualität und der praktischen Relevanz des Themas auch, wie

schwierig es ist, die Wirkungsmechanismen eindeutig zu bestimmen und zu quantifizieren. Wie und über welche Kanäle genau die Personalpolitik zum Unternehmenserfolg beiträgt, ist daher noch offen (Guest/Hoque, 1994; Alewell/Hansen, 2012).

Anhang A.3 gibt einen Überblick über ausgewählte empirische Studien zum Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg. Die Untersuchungen unterscheiden sich zunächst einmal durch die Wahl der den Unternehmenserfolg abbildenden Kennzahlen. Einige Studien verwenden personalpolitische Kennzahlen, indem sie zum Beispiel die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung bestimmen. Andere nutzen Indikatoren für die Wertschöpfung beziehungsweise für die Produktivität und damit letztlich Finanzkennzahlen als Messgröße für den Unternehmenserfolg. Ebenso vielfältig wie die Erfolgsmessung ist auch die Bandbreite der betrachteten personalpolitischen Maßnahmen. Zwar werden in der Regel jeweils Bündel von Maßnahmen berücksichtigt, jedoch unterscheiden sich deren Auswahl und Charakterisierung beträchtlich. Einige Studien stellen sogenannte innovative Maßnahmen den traditionellen gegenüber, was suggeriert, dass eine bestimmte überlegene Personalpolitik existiert, die in allen Unternehmen jederzeit Anwendung finden sollte. Was allerdings als innovativ bezeichnet wird, variiert stark zwischen den verschiedenen Studien.

Grundsätzlich finden die meisten Studien einen positiven Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen(-bündeln) und dem Unternehmenserfolg. Es werden jedoch häufig Daten aus Querschnitterhebungen verwendet, sodass Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Grunde nicht abgeleitet werden können. Einige Studien weisen daher explizit darauf hin, dass eine gute Personalpolitik nicht notwendigerweise zum Unternehmenserfolg beitragen muss, sondern dass auch umgekehrt erfolgreiche Unternehmen unter Umständen bestimmte personalpolitische Maßnahmen eher anwenden als weniger erfolgreiche (vgl. MacDuffie, 1995, 218 ff.; Wright et al., 2005, 432 ff.). Ein solcher umgekehrter Wirkungszusammenhang ist vor allem dann zu vermuten, wenn die Maßnahmen mit erheblichen Einführungskosten verbunden sind.

Eine weitere Schwierigkeit der empirischen Untersuchungen liegt in der Komplexität des unternehmerischen Erfolgs. In der personalwirtschaftlichen Forschung wird überwiegend davon ausgegangen, dass personalpolitische Instrumente in Verbindung mit der Unternehmensstrategie stehen sollten und den betrieblichen Kontext berücksichtigen müssen. Mit Ausnahme der drei letztgenannten Studien in Anhang A.3 (Gooderham et al., 2012; Huselid,

1995; MacDuffie, 1995) beschränken sich die Analysen aber in der Regel auf einzelne personalpolitische Maßnahmen (Arthur/Boyles, 2007, 80). Eine ganzheitliche Mehrebenen-Analyse kommt aus erhebungstechnischen Gründen häufig nicht in Betracht. Die Interpretation von Zusammenhängen wird dann aufgrund fehlender Informationen zu Strategie und Kontext erschwert, sodass Scheinkorrelationen mit unbeobachteten Charakteristika nicht auszuschließen sind (zur ausführlichen kritischen Diskussion der empirischen Studien vgl. Dyer/Reeves, 1995; Bloom/Van Reenen, 2010).

Die vorliegende empirische Studie untersucht nicht die Wirkung einzelner personalpolitischer Maßnahmen, sondern – unter Zuhilfenahme des operationalisierten Konzepts einer demografiefesten Personalpolitik – den Zusammenhang eines ganzheitlichen Personalmanagements mit dem Unternehmenserfolg. Eine Aussage zu Wirkungsrichtungen lässt sich aufgrund der Querschnittsanalyse nicht treffen. Die aufgezeigten Korrelationen zwischen den Erfolgskennzahlen und der Personalpolitik können somit zum einen darauf beruhen, dass eine gut aufgestellte Personalpolitik den Erfolg erst ermöglicht. Zum anderen lässt sich jedoch auch vermuten, dass zum Beispiel finanziell bessergestellte Unternehmen sich das ganzheitliche Konzept einer demografiefesten Personalpolitik eher leisten können. Eindeutig ist diese Frage nicht zu klären, letztlich darf aber von einer Wechselwirkung ausgegangen werden. Auch wenn Aussagen zur Kausalität schwierig sind, lässt sich mit den im Folgenden dargelegten Daten zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den unternehmerischen Erfolgskennzahlen und der Personalpolitik besteht, speziell einer lebensphasenorientierten Personalpolitik.

## **5.2 Demografiefeste Personalpolitik und personalpolitischer Erfolg**

Es ist naheliegend, die erhoffte positive Wirkung einer demografiefesten Personalpolitik anhand von personalpolitischen Erfolgskennzahlen abzubilden, da hier ein direkter Zusammenhang vermutet werden kann. Das IW-Personalpanel erlaubt die Ermittlung dreier wichtiger Kennziffern: Erstens sagt die Schwierigkeit, offene Stellen für Fachkräfte zu besetzen, außer über Faktoren wie beispielsweise die Arbeitsangebotssituation auch etwas aus über die Attraktivität des gesamten personalpolitischen Portefeuilles. Unternehmen mit einer demografiefesten Personalpolitik sollten vor diesem Hintergrund *ceteris paribus* geringere Besetzungsschwierigkeiten aufweisen. Ähnliches gilt zweitens für die betriebliche Personalaustauschrate (Churning-Rate) als Maß für die Fluktuation und somit für die Bindungskraft des Personalmanage-

ments (vgl. allgemein zur Personalaustauschrate Beckmann/Bellmann, 2002; Stettes, 2011b). Drittens wird mit dem Krankenstand ein Indikator herangezogen, der Aufschluss darüber geben kann, wie gut es dem Personalmanagement gelingt, einen Beitrag zur Reduzierung von Gesundheitsrisiken zu leisten. Anhang A.4 liefert einen Überblick über die genannten personalpolitischen Erfolgskennzahlen.

### Besetzungsschwierigkeiten

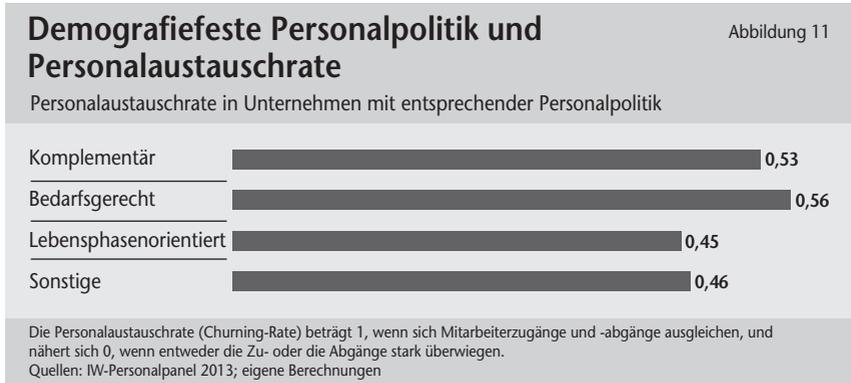
Abbildung 10 gibt den Anteil der Unternehmen unterteilt nach der Art der Personalpolitik wieder, die bei der Suche nach Fachkräften mittlere oder große Schwierigkeiten hatten. Mit 65,7 Prozent ist der Anteil über alle Unternehmen hinweg recht hoch. Ökonometrische Analysen zeigen, dass eine demografiefeste Personalpolitik nicht mit signifikant geringeren Besetzungsschwierigkeiten einhergeht (vgl. Anhang A.5). Auf eine fehlende Wirkung personalpolitischer Instrumente auf den Rekrutierungserfolg lässt sich damit aber noch nicht schließen. Denn die Daten geben keine Auskunft über den Zeitpunkt der Maßnahmenimplementierung. Wenn ein komplementäres Maßnahmenbündel, eine bedarfsgerechte oder eine lebensphasenorientierte Personalpolitik erst kurz vor dem Befragungszeitpunkt, etwa infolge akuter Probleme in der Personalgewinnung, umgesetzt worden ist, könnte der Untersuchungszeitraum zu kurz gewesen sein, um bereits positive Effekte beobachten zu können. Es bleibt lediglich festzuhalten, dass weder ein positiver noch negativer Zusammenhang in den vorliegenden Daten evident ist.



### Personalaustauschrate

Vergleichbares trifft auch auf die Personalaustauschrate zu, wie aus Abbildung 11 hervorgeht. Diese Rate signalisiert grundsätzlich die bestandsneu-

trale Mitarbeiterfluktuation. Sie basiert damit im Unterschied zur sonst verwendeten Fluktuationsrate ausschließlich auf Stromgrößen. Die Personalaustauschrate erreicht ihren maximalen Wert 1, wenn die Personalabgänge den Personalzugängen entsprechen. Dies impliziert eine geringe Bindungskraft des Personalmanagements. Sie nähert sich desto mehr ihrem Minimalwert 0, je mehr in einem Betrieb entweder die Personalabgänge oder aber die Personalzugänge die Beschäftigungsveränderung determinieren. Ist Letzteres der Fall, so ist davon auszugehen, dass die Bindungskraft des Personalmanagements maximal ist.<sup>6</sup> Die Personalaustauschrate variiert mit Blick auf die drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik zwischen den Werten 0,45 und 0,56 und weist auf eine mittlere Bindungskraft für alle Unternehmenstypen hin. Die vorhandenen Unterschiede sind nicht signifikant (vgl. Anhang A.5).



### Krankenstand

Abbildung 12 stellt die Anzahl an Krankheitstagen pro Beschäftigten dar. In Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik fallen mit durchschnittlich 5 Tagen pro Jahr signifikant weniger Krankheitstage an als in Unternehmen ohne demografiefeste Personalpolitik mit 6,7 Krankheitstagen (vgl. Anhang A.5). Interessanterweise besteht zwischen einem Engagement in einzelnen Handlungsfeldern – und zwar vor allem im Bereich Gesundheitsmanagement – kein signifikanter Zusammenhang mit dem Krankheitsstand. Dies impliziert: Im Zusammenspiel personalpolitischer Maßnahmen mit einer systematischen Erfassung und Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse sowie einer kritischen Überprüfung des eigenen per-

<sup>6</sup> Existieren nur Abgänge, sind diese in der Regel auf wirtschaftliche oder betriebsorganisatorische Faktoren zurückzuführen und weniger auf die Ineffektivität des Personalmanagements.

## Demografiefeste Personalpolitik und Krankenstand

Abbildung 12

Durchschnittliche jährliche Anzahl an Krankheitstagen pro Beschäftigten in Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik



Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

sonalpolitischen Portefeuilles auf Stärken und Schwächen bestehen die größten Erfolgsaussichten, einen positiven Einfluss auszuüben auf die Reduzierung von Gesundheitsrisiken und die Verbesserung des Gesundheitszustands der Belegschaftsangehörigen.

### 5.3 Demografiefeste Personalpolitik und Unternehmenserfolg

Um den Zusammenhang zwischen den drei Stufen einer demografiefesten Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg analysieren zu können, müssen für den Letzteren Kriterien definiert werden. Um die unterschiedlichen Dimensionen des Unternehmenserfolgs abzubilden, wird auf die Existenz eines positiven Jahresergebnisses und auf eine für das kommende Jahr erwartete Steigerung bei den Umsätzen sowie bei den Erträgen zurückgegriffen. Darüber hinaus wird das Innovationsverhalten in den vorangegangenen beiden Jahren als Erfolgskennziffer herangezogen. Alle vier Größen basieren auf Selbsteinschätzungen der befragten Unternehmen. Schließlich wird ein aggregierter Erfolgsindex gebildet, der drei unterschiedliche Dimensionen zusammenfasst: die tatsächliche Entwicklung der Mitarbeiterzahl, die erwartete Unternehmensentwicklung (Ertrag, Umsatz und Mitarbeiterzahl) sowie das Jahresergebnis (Reingewinn). Anhang A.4 gibt einen Überblick über die Erfolgskennzahlen.

#### Positives Jahresergebnis

Abbildung 13 weist den Anteil an Unternehmen mit einem positiven Jahresergebnis nach dem Status der Personalpolitik aus. Der Anteil der Unternehmen mit einem positiven Jahresergebnis, deren Personalpolitik noch keiner der drei Stufen der Demografiefestigkeit zugeordnet werden kann,

## Demografiefeste Personalpolitik und positives Jahresergebnis

Abbildung 13

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik und einem positiven Jahresergebnis, in Prozent

Komplementär	65,4
Bedarfsgerecht	67,2
Lebensphasenorientiert	66,0
Sonstige	55,4

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

liegt mit 55,4 Prozent deutlich unter den Anteilswerten der Unternehmen mit einer komplementären, einer bedarfsgerechten oder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Allerdings ist dieser Unterschied nur für Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik signifikant, wenn für Mitarbeiterstruktur, Branche, Unternehmensgröße und weitere Unternehmenscharakteristika kontrolliert wird (vgl. Anhang A.5). Ein komplementäres oder ein bedarfsgerechtes Konzept der Personalpolitik weist hingegen keinen robusten Zusammenhang zum Reingewinn auf.

Blickt man auf die einzelnen operativen Handlungsfelder im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik, so scheint dreien davon eine hohe Wichtigkeit zuzukommen: Gesundheitsmanagement, Leistungsmanagement und Vergütung sowie Qualifizierung und Training. Hier findet sich ein positiver Zusammenhang zu einem positiven Jahresergebnis (vgl. Anhang A.6). Der markante Kontrast zwischen Unternehmen mit und ohne Leistungsmanagement bestätigt die Befunde anderer empirischer Studien (vgl. Anhang A.3). Er gewinnt aber auch vor dem Hintergrund an Bedeutung, dass insgesamt ein relativ großer Anteil von Unternehmen der Mitarbeitermotivation durch ein Leistungsmanagement zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik könnte daher vor allem darin zu suchen sein, dass es diesen Betrieben über ein effektives Beurteilungs- und Anreizsystem gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichteter zu motivieren. Ferner zeigt die Tabelle in Anhang A.6 einen signifikanten Unterschied beim Einsatz von Analyseinstrumenten im Zusammenhang mit Mitarbeiterbefragungen, welche die Ermittlung der Bedürfnisse und Präferenzen aufseiten der Beschäftigten erlauben.

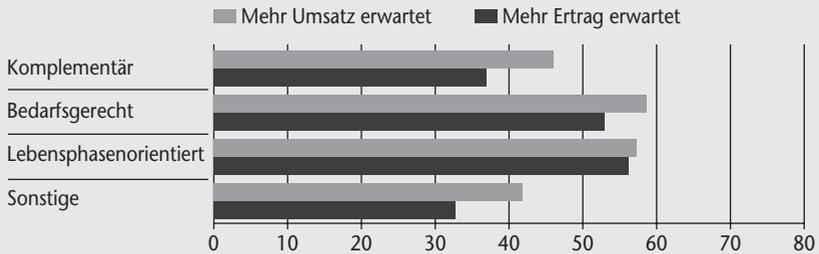
## Umsatz- und Ertragserwartungen

Abbildung 14 fasst die Erwartungshaltung der befragten Unternehmen bezüglich Umsatz und Ertrag für das darauffolgende Jahr zusammen. Während bei den sonstigen Unternehmen 32,7 Prozent von einer Ertragssteigerung und 41,8 Prozent von einer Umsatzsteigerung ausgehen, ist die Erwartungshaltung in Unternehmen mit einer komplementären, einer bedarfsgerechten oder einer lebensphasenorientierten Personalpolitik optimistischer. Die ökonometrische Analyse belegt, dass die Unterschiede in den Umsatzerwartungen rein auf Größeneffekte zurückzuführen sind, während für die Ertragserwartung auch die Ausgestaltung der Personalpolitik eine Rolle zu spielen scheint (vgl. Anhang A.5). Die Differenz zwischen Unternehmen mit und ohne demografiefeste Personalarbeit ist signifikant. Anders als bei der Kennziffer des positiven Jahresergebnisses ist hier bei einzelnen Handlungsfeldern kein signifikanter Zusammenhang zu erkennen. Dies gilt gleichermaßen für die Umsatz- wie für die Ertragserwartungen.

### Demografiefeste Personalpolitik und Erfolgserwartungen

Abbildung 14

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik und positiven Erfolgserwartungen gegenüber dem Jahr 2012, in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

## Innovationsaktivität

Als weiteres Kriterium für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung wird häufig auch das Innovationspotenzial herangezogen. Eine hohe Innovationsaktivität in der Vergangenheit und der Gegenwart erhöht die Chance, sich weiterhin mit seinen Produkten und Dienstleistungen von den Mitbewerbern auf den Absatzmärkten abheben zu können und so das Fundament zu legen für künftige Gewinne. Abbildung 15 verzeichnet den Anteil der Unternehmen, die in den zwei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt Inno-

## Demografiefeste Personalpolitik und Innovation Abbildung 15

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik und Innovationen in den letzten zwei Jahren, in Prozent

Komplementär	76,4
Bedarfsgerecht	86,0
Lebensphasenorientiert	61,7
Sonstige	59,8

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

novationen auf den Markt gebracht oder im betrieblichen Leistungsprozess eingeführt haben. Verglichen mit den sonstigen Unternehmen waren Betriebe mit einer komplementären Personalpolitik mit 76,4 Prozent und die mit einer bedarfsgerechten Personalpolitik mit 86 Prozent in den Jahren 2011 und 2012 deutlich aktiver; Betriebe mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik etwas aktiver (61,7 Prozent). Die Unterschiede sind signifikant und bleiben auch dann robust, wenn man Faktoren berücksichtigt, denen üblicherweise ein Einfluss auf das Innovationsverhalten zugeschrieben wird (vgl. Anhang A.5).

### Aggregierter Erfolgsindex

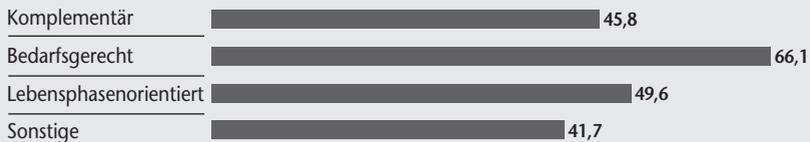
Für eine Gesamtwürdigung des potenziellen Einflusses einer demografiefesten Personalpolitik auf den Unternehmenserfolg bietet es sich abschließend an, einen Indikator zu verwenden, der mehrere Facetten des unternehmerischen Erfolgs gleichzeitig erfasst. Hierzu wird der von der IW Consult empfohlene aggregierte Erfolgsindex genutzt. Er liefert eine Betrachtung, in der drei Faktoren gleichgewichtet berücksichtigt werden: die Entwicklung der Belegschaftsgröße zwischen dem Jahr 2010 und dem Jahr 2012, die Erwartungen zu Umsatz, Ertrag und Mitarbeiterzahl in den darauffolgenden zwölf Monaten und ein positives Jahresergebnis im Jahr 2012. Die Unternehmen werden daraufhin in zwei Klassen eingeteilt: überdurchschnittlich erfolgreiche und nicht überdurchschnittlich erfolgreiche.

Abbildung 16 lässt darauf schließen, dass Unternehmen mit einer demografiefesten – und zwar insbesondere mit einer bedarfsgerechten – Personalpolitik deutlich häufiger überdurchschnittlich erfolgreich sind. Ein einfacher Chi<sup>2</sup>-Test stützt diese Hypothese. Kontrolliert man dagegen im Rahmen einer logistischen Regression für weitere Unternehmenscharakteristika, geht der statistische Zusammenhang verloren (vgl. Anhang A.5). Vielmehr ist dann

## Demografiefeste Personalpolitik und der Erfolgsindex

Abbildung 16

Anteil der Unternehmen mit entsprechender Personalpolitik und überdurchschnittlichem Erfolg, in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

die Größe des Unternehmens ausschlaggebend. Dies überrascht insofern wenig, als der Erfolgsindex zu einem Drittel von der Vergrößerung oder Verkleinerung der Belegschaft bestimmt wird, welche wiederum zu einem Wechsel der Unternehmensgrößenklasse führen kann.

Während sich für das Gesamtkonzept der demografiefesten Personalpolitik kein robuster positiver Zusammenhang mit dem Erfolgsindex findet, weisen die beiden Handlungsfelder Leistungsmanagement und Vergütung sowie Qualifizierung und Training und auch die regelmäßige Befragung von Mitarbeitern einen signifikant positiven Zusammenhang mit dem Index auf. Die Unterschiede wurden analog zu Anhang A.5 durch multivariate Analysemethoden unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen ermittelt. In dem Fall, dass Unternehmen keine Maßnahmen zu Qualifizierung und Training anbieten, reduziert sich der Anteil der erfolgreichen Unternehmen sogar um mehr als die Hälfte (vgl. Anhang A.6). Es gibt also durchaus Differenzen in der Personalpolitik erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen. Das Leistungsmanagement und ein Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen kristallisieren sich dabei als wichtige Faktoren heraus.

## 6

### Zusammenfassung

Eine demografiefeste Personalpolitik zahlt sich für die Unternehmen aus. Dies gilt besonders für diejenigen Betriebe, die ihre operative Personalarbeit erstens flexibel an den Bedürfnissen und Präferenzen der Beschäftigten in

unterschiedlichen Lebensphasen und Phasen der Betriebszugehörigkeit ausrichten und sie zweitens auch in die Unternehmensstrategie einbetten, um so den wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Anforderungen effektiv und effizient gerecht werden zu können. Eine solche sogenannte lebensphasenorientierte Personalpolitik (Stufe 3, vgl. Kapitel 2.2) findet sich in knapp 8 Prozent der befragten Unternehmen. Diese weisen signifikant häufiger ein positives Jahresergebnis auf, haben öfter positive Ertragserwartungen und sind innovativer. Bei personalpolitischen Zielgrößen schneiden sie ebenfalls besser ab, zumindest teilweise, denn der Krankenstand liegt niedriger als in den Vergleichsbetrieben.

In knapp jedem siebten Unternehmen wird insofern eine bedarfsgerechte Personalpolitik (Stufe 2) verfolgt, als sowohl die Anforderungen der betrieblichen Organisation als auch die Bedürfnisse der Beschäftigten erfasst und damit berücksichtigt werden können. Die operative Personalarbeit ist hierbei allerdings – anders als bei der lebensphasenorientierten Personalpolitik – weniger stark in strategische Erwägungen eingebunden und nicht explizit ausgerichtet auf eine flexible Anpassung an wechselnde Mitarbeiterbedürfnisse. Bedarfsgerechtigkeit ist somit als eine Vorstufe der Lebensphasenorientierung zu verstehen. Betriebe mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik agieren daher immer auch bedarfsgerecht.

Gut jedes dritte Unternehmen ist zumindest in allen berücksichtigten operativen personalpolitischen Handlungsfeldern aktiv. Die Personalpolitik in diesen Betrieben wird als komplementäre Personalpolitik (Stufe 1) bezeichnet, weil sie zumindest aus theoretischer Sicht einander ergänzende Maßnahmen einsetzt, die den betrieblichen Lebenszyklus eines Beschäftigten vom Eintritt in das Unternehmen über seine Laufbahnentwicklung bis zu seinem Austritt begleiten. Sie ist damit wiederum eine Vorstufe der bedarfsgerechten und dann letztlich auch der lebensphasenorientierten Personalpolitik. Die komplementäre und die bedarfsgerechte Personalpolitik gehen ebenfalls mit positiveren Ertragserwartungen sowie einer höheren Innovationsaktivität einher, als sie bei den Betrieben ohne demografiefeste Personalpolitik zu finden sind. Dies macht deutlich, dass sich bereits der Weg hin zu einer lebensphasenorientierten Personalpolitik lohnt.

Die empirischen Befunde für das erstmals empirisch operationalisierte Konzept einer demografiefesten Personalpolitik zeigen zudem, dass große Unternehmen den kleinen bei der Vorbereitung auf die Herausforderungen des demografischen Wandels einen Schritt voraus sind. Sie weisen ferner darauf hin, dass die systematische und strategische Ausrichtung der Perso-

Personalarbeit auf Demografiefestigkeit die Chance bietet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichteter zu motivieren und zu führen. Derzeit verzichtet fast die Hälfte der Unternehmen darauf, das Handeln und die Haltung der Beschäftigten aktiv auf die Unternehmensziele auszurichten. Das bedeutet auch, dass sie damit auf die Mobilisierung eines für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zentralen Faktors verzichten.

Die gesellschaftlichen Veränderungen durch den demografischen Wandel – die Bevölkerung wird weniger, älter und bunter – bieten Möglichkeiten für die systematische Weiterentwicklung der Personalpolitik. So können die Unternehmen auch in Zeiten des Fachkräftemangels die gewünschten Beschäftigten gewinnen, an sich binden und motivieren. Durch eine Neuausrichtung der Personalpolitik auf eine Lebensphasenorientierung lassen sich die wachsende Individualisierung der Lebensentwürfe und die damit einhergehende Diversität der Anforderungen und Bedürfnisse im Berufsleben auffangen. Dazu können die Unternehmen auch auf jene personalpolitischen Maßnahmen zurückgreifen, die sich aus ihrer Sicht bereits in der betrieblichen Praxis bewährt haben, und auf diesen aufbauen. Eine demografiefeste Personalpolitik ist daher auch für kleine Unternehmen ein gangbarer Weg, der lediglich verlangt, über strategische Gesichtspunkte der Personalarbeit nachzudenken und die zeitliche Reichweite personalpolitischer Erwägungen auszudehnen.

# Anhang

## Übersicht der Maßnahmen nach personalpolitischen Handlungsfeldern

Anhang A.1

Auszug aus dem Fragebogen zu den Fragen: „Wie intensiv setzt Ihr Unternehmen folgende Maßnahmen ein?“ und „Wie vielen Mitarbeitern stehen folgende Maßnahmen in Ihrem Unternehmen offen?“

Maßnahmen	Erläuterungen und Beispiele
<b>Personalmarketing und Personalgewinnung</b>	
Rekrutierung von Auszubildenden	Gezielte Maßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden (Kooperationen mit Schulen wie Schülerpraktika, Tag der offenen Tür, Schule-Wirtschaft-Projekte, „Girls' Day/Boys' Day“, Einstiegsqualifizierungen)
Rekrutierung von Akademikern	Gezielte Maßnahmen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen (Kooperationen mit Hochschulen wie gemeinsame Projekte, Angebot von Praktika und Abschlussarbeiten, duale Studiengänge)
Rekrutierung von speziellen Gruppen	Gezieltes Anwerben von speziellen Mitarbeitergruppen (ältere Mitarbeiter ab 55 Jahren, Frauen, ausländische Fachkräfte)
Arbeitgeberimage	Gezielter Aufbau eines Images als attraktiver Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb (Familienfreundlichkeit, Arbeitgebermarke, Präsenz in sozialen Netzwerken wie Xing oder Facebook)
<b>Arbeitsorganisation und Arbeitszeit</b>	
Flexible Arbeitszeitregelungen	Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit
Lebensarbeitszeitmodelle	Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals (mehrmonatige Auszeiten)
Flexible Formen der Arbeitsorganisation	Systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel, Telearbeit
<b>Leistungsmanagement und Vergütung</b>	
Freiwillige betriebliche Sozialleistungen	Betriebliche Altersversorgung, Kantine/Essenszuschüsse, Fahrtkostenzuschüsse, Unterstützung bei Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen
Individuelle Anreizsysteme	Führen mit Zielvereinbarungen, variable Vergütungen wie individuelle Prämien und Zielerreichungsboni
Beteiligung am Unternehmenserfolg	Gewinnbeteiligung, freiwilliges Weihnachtsgeld, Jahressonderzahlung bei guter Geschäftsentwicklung
<b>Karriere- und Laufbahnplanung</b>	
Individuelle Karriereplanung	Anbieten von Fachkarrieren zusätzlich zu Führungskarrieren; allmähliche Abgabe von Verantwortung im Laufe der Karriere, ohne das Gesicht zu verlieren
Coaching/Mentoring	Individuelle Förderung von Mitarbeitern durch Coaching/Mentoring
Systematische Potenzialanalyse	Analyse des Potenzials eines Mitarbeiters zur Weiterentwicklung beispielsweise für Führungsaufgaben

### **Gesundheitsmanagement**

Gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung	Förderung eines ergonomischen Arbeitsplatzes durch die richtige Wahl und das richtige Einstellen der Büromöbel (Lehnenneigung, Tischhöhe etc.)
Gesundheitsprogramme/-beratung	Präventionsmaßnahmen durch Sportangebote oder Informationsangebote beispielsweise zur Stärkung der Rückenmuskulatur
Gesundheitszirkel	Betriebliche Arbeitsgruppen, die eine systematische Gesundheitsförderung im Unternehmen mit dem Erfahrungswissen der Mitarbeiter voranbringen

### **Qualifizierung und Training**

Qualifizierung von An- und Ungelernten	Qualifizieren von An- und Ungelernten auf Facharbeiterniveau, Teilqualifikation/berufliche Nachqualifizierung ausländischer Fachkräfte
Lernförderliche Arbeitsumgebung	Gestalten einer lernförderlichen Arbeitsumgebung, Lernen im Prozess der Arbeit
Anreizsetzung zur Weiterbildung	Weiterbildungsvereinbarung, (teilweise oder vollständige) Kostenübernahme, Weiterbildungsberatung

### **Wissensmanagement**

Altersgemischte Teams/ Stellvertretersysteme	Gezielte Förderung der Zusammenarbeit von Alt und Jung in Teams
Weiterbildungskaskade, Weiterbildungsbörse	Etablieren einer Weiterbildungskaskade (Mitarbeiter geben ihr Wissen nach einem Seminarbesuch an Kollegen weiter) und einer Weiterbildungsbörse (Mitarbeiter schulen Mitarbeiter in ihren Spezialgebieten)
Ideenmanagement	Veranstaltung von Ideenwettbewerben, Einrichtung eines betrieblichen Vorschlagswesens

### **Austritts- und Übergangsmangement**

Austrittsgespräche	Beratung vor dem Berufsaustritt
Floating-Arbeitszeitmodelle	Allmähliche Reduktion der Arbeitszeit über die letzten zehn Erwerbsjahre
Wissenssicherung	Nachfolgeplanung, Beschäftigung von Silver Workers (ehemalige Mitarbeiter, die als Berater oder Projektmitarbeiter nach dem Erreichen des Renteneintrittsalters beschäftigt werden)

Antwortmöglichkeiten: „sehr intensiv/einem Großteil der Mitarbeiter“, „weniger intensiv/nur ausgewählten Mitarbeitern“ oder „gar nicht/keinem Mitarbeiter“.  
Eigene Darstellung

# Demografiefestigkeit und personalpolitische Grundsätze

Anhang A.2

Logistische Regression

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Kinder-/Angehörigenbetreuung ist Aufgabe der Mitarbeiter	Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit bis zur Rente ist Aufgabe der Mitarbeiter	Zielgerichtete Mitarbeitermotivation	Vertrauensvolle Unternehmenskultur
<b>Stufen einer demografiefesten Personalpolitik</b>				
Komplementär	0,486**	-0,383**	0,594***	1,041***
Bedarfsgerecht	0,048	-0,527**	0,995***	2,699***
Lebensphasenorientiert	-0,025	-0,552**	1,500***	3,235***
<b>Mitarbeiterstruktur</b>				
Anteil weibliche Beschäftigte	-0,002	0,003	0,005	0,008
Anteil befristete Beschäftigte	-0,002	-0,002	0,001	0,003
Anteil Auszubildende	-0,019	0,007	0,012	-0,017
Anteil Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,004	0,004	0,009**	0,008
Anteil Mitarbeiter mit Fortbildung (zum Beispiel Meister)	-0,001	0,004	-0,000	0,006
Anteil Mitarbeiter mit Hochschulabschluss	0,005	0,008	0,015***	0,000
Anteil Mitarbeiter unter 25 Jahren	-0,001	-0,010	0,013	0,013
Anteil Mitarbeiter über 55 Jahre	-0,000	0,003	-0,006	-0,018*
<b>Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl)</b>				
50 bis 249	-0,040	0,082	0,186	-0,895***
Ab 250	-0,178	-0,007	-0,153	-1,332***
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>				
Unternehmen älter als zehn Jahre	0,463**	0,287	-0,026	-0,287
Betriebsrat	-0,008	-0,267	0,048	0,162
Alternative Interessenvertretung	-0,599***	-0,704***	0,129	-0,056
Flächentarifvertrag	0,040	-0,107	-0,210	-0,008
Firmentarifvertrag	0,380	0,103	-0,453	-0,171
Orientierung am Tarifvertrag	-0,132	0,042	0,120	0,958***
Standort im städtischen Raum	0,008	0,324**	0,123	-0,177
Innovationen in den letzten zwei Jahren	-0,241	-0,273	0,167	-0,014
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit	-0,052	-0,131	0,061	0,206
Im Ausland tätig	-0,022	0,118	0,039	-0,156

Obergesellschaft einer Unter- nehmensgruppe	0,223	0,123	0,359	-0,770*
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,150	0,322	0,108	0,030
Andere Unternehmensform	-0,186	-0,156	-0,237	0,372
Beobachtungen	1.180	1.181	1.177	1.182
Pseudo R <sup>2</sup>	0,034	0,047	0,083	0,187

\*\*\*/\*\*/\*: signifikant auf dem 1-/5-/10-Prozentriveau; mit robusten Standardfehlern, Konstante und Branchendummies wurden mitgeschätzt; abhängige Variablen: binäre Variable mit Ausprägung gleich 1, wenn das Unternehmen der jeweiligen Aussage „voll und ganz“ oder „eher“ zustimmt, sonst 0; Aussage nach Spalte 1 bis 4:

- (1) Die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen ist vorrangig Aufgabe der Beschäftigten selbst.
- (2) Die Beschäftigten tragen vorrangig Eigenverantwortung dafür, dass ihre Leistungsfähigkeit bis zum Rentenalter so hoch wie möglich bleibt.
- (3) Unsere Beurteilungs- und Anreizsysteme sind so gestaltet, dass die Mitarbeiter zielgerichtet motiviert werden.
- (4) Vertrauen ist für uns der wesentliche Faktor unserer Unternehmenskultur sowie des Miteinanders der Beschäftigten und der Führungskräfte.

#### Referenzgruppen

Personalpolitik: keine demografiefeste Personalpolitik. Mitarbeiterstruktur: Anteil der Mitarbeiter ohne Berufsausbildung; Anteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 55 Jahren. Unternehmensgröße: Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern.

Weitere Unternehmensmerkmale: Unternehmensgründung vor höchstens zehn Jahren; kein Betriebsrat; keine alternative Interessenvertretung; keine Tarifbindung; Standort im ländlichen Raum; keine Innovationen in den letzten zwei Jahren; keine Forschungs- und Entwicklungstätigkeit; nicht im Ausland tätig; rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen.

Quellen: IW-Personalpanel 2013, eigene Berechnungen

Ausgewählte Studien zum Zusammenhang zwischen personalpolitischen Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg

Studie	Ergebnisse
<b>Unternehmenserfolg gemessen an Produktivitätskennzahlen</b>	
Göbel/Zwick, im Druck	Der Einsatz von spezifischen Maßnahmen für ältere Beschäftigte (wie altersgemischte Teams, Anpassung der Arbeitsanforderungen und spezielle Ausstattung der Arbeitsplätze) führt zu einer signifikant höheren Produktivität der Betroffenen. Daneben bringen altersgemischte Teams, aufgrund von potentiellen Lerneffekten, auch eine Produktivitätssteigerung der Jüngeren.
Beckmann/Kuhn, 2010	Eine dezentrale Entscheidungsfindung wirkt – in Verbindung mit personalpolitischen Maßnahmen wie Weiterbildung, variable Vergütung und langfristige Beschäftigungsbindung – positiv auf die Produktivität. Festzustellen ist insbesondere ein positiver Effekt der Dezentralisierung von Entscheidungen bei gleichzeitiger Qualifizierung der Beschäftigten. Dagegen resultieren aus einer Erhöhung des variablen Vergütungsanteils ohne Veränderung der Arbeitsorganisation Einbußen der Produktivität.
Bandiera et al., 2007	Die Einführung eines Bonus für Manager auf Basis der Durchschnittsperformance ihrer Teams erbringt in einem Feldexperiment mit Farmern einer Obstplantage eine Produktivitätssteigerung von über 20 Prozent. Der Bonus bewirkt, dass die Manager seltener weniger fähige Arbeiter in ihre Teams wählen. Fähigere Arbeiter werden dagegen stärker bei der Arbeit unterstützt. Der Bonus führt damit zu einem effizienteren Verhalten der Manager, die durch den finanziellen Anreiz an dem Produktivitätsgewinn partizipieren.
Black/Lynch, 2004	Die Einführung einer Gewinnbeteiligung, Mitspracherechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen mit Gewerkschaften sowie ein höherer Anteil von Beschäftigten unterhalb der Managementebene mit Zugang zu einem Computer weisen einen positiven Zusammenhang zur Unternehmensproduktivität auf. Die Autoren schließen daraus, dass ein Teil des Produktivitätswachstums in den USA, welches der New Economy zugeschrieben wurde, auf Veränderungen der Arbeitsplätze zurückzuführen ist.
Shearer, 2004	Die Einführung eines Stücklohns bringt im Vergleich zum vorherigen Fixlohn eine Produktivitätssteigerung von 20 Prozent. Das Feldexperiment wurde auf einer Baumplantage in British Columbia durchgeführt.
Black/Lynch, 2001	Eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zusammen mit einer leistungsgerechten Vergütung hat ausschließlich in gewerkschaftlich organisierten Betrieben einen positiven Einfluss auf die Produktivität. Eine generelle Überlegenheit gewisser personalpolitischer Maßnahmen lässt sich dagegen nicht erkennen.
Lazear, 2000	Aus der Einführung eines Leistungslohns resultiert ein starker Anstieg der Produktivität (gemessen an der Zahl der ausgewechselten Scheiben in einer Autoreparaturwerkstatt). Dies lässt sich sowohl auf einen Anreizeffekt als auch auf einen Selektionseffekt zurückführen. Durch den Anreizeffekt steigern die Beschäftigten ihre Arbeitsanstrengungen und gleichzeitig selektieren sich fähigere Arbeiter in die Werkstätten mit Leistungslohn, da sie dort mehr verdienen können als in Werkstätten mit reinem Fixlohn.

Ichniowski et al., 1997	Eine innovative Personalpolitik mit variabler Vergütung, Teamarbeit, Weiterbildungsmaßnahmen etc. hat gegenüber einer traditionellen Personalpolitik mit Stundenlöhnen, strikten Arbeitsregeln, Arbeitskontrollen etc. einen produktivitätsfördernden Effekt. Dieser zeigt sich aber erst, wenn mehrere innovative Maßnahmen miteinander kombiniert werden.
-------------------------	---

#### **Unternehmenserfolg gemessen an personalpolitischen Erfolgskennzahlen**

Falk et al., 2013	Der Rekrutierungserfolg eines Unternehmens hängt ab von den Arbeitsplatzmerkmalen wie dem Gehalt oder der Flexibilität der Arbeitszeiten. Welches Gewicht diese Merkmale für eine erfolgreiche Personalgewinnung haben, unterscheidet sich je nach verwendeter Rekrutierungsmethode. Monetäre Aspekte sind besonders dann wichtig, wenn vornehmlich über Stellenausschreibungen oder Headhunter rekrutiert wird, da die Bewerber dann weniger Informationen über qualitative Aspekte haben als Beschäftigte, die etwa über Mitarbeiterempfehlungen angeworben werden.
Backes-Gellner/Tuor, 2010	Unternehmen, die einen hohen Anteil an qualifizierten Arbeitnehmern aufweisen, Ausbildungsplätze anbieten und einen Betriebsrat haben, sind erfolgreicher in der Besetzung ihrer vakanten Stellen. Dieser Rekrutierungserfolg lässt sich darauf zurückführen, dass die genannten Merkmale von Bewerbern als Signale verstanden werden, dass es sich bei dem Unternehmen um einen guten Arbeitgeber handelt.
Guthrie et al., 2009	Der Einsatz von High Performance Work Systems (HPWS) hängt positiv zusammen mit personalpolitischen und unternehmerischen Outputgrößen. In Unternehmen, die HPWS verwenden, gibt es signifikant weniger Krankheitstage, eine geringere Fluktuationsrate sowie eine höhere Arbeitsproduktivität und niedrigere Arbeitskosten.

#### **Unternehmenserfolg gemessen an Finanzkennzahlen und Innovationen**

Rupietta/Backes-Gellner, 2013	Human-Resources-Maßnahmen (HR-Maßnahmen) wie Job-Rotation oder Teamarbeit weisen zusammen mit dem im Unternehmen vorhandenen Humankapital komplementäre Effekte auf die Innovationskraft auf. Der Zusammenhang wird dadurch erklärt, dass solche Maßnahmen den Informationsfluss zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv beeinflussen und damit Innovationen fördern.
Flüter-Hoffmann/Stettes, 2011	Erfolgreiche und innovative Unternehmen nutzen häufiger eine bindungsorientierte Personalpolitik und personalpolitische Maßnahmen, die gleichermaßen der Stabilität und Flexibilität der Arbeitsbeziehung und der Arbeitsprozesse dienen.
Wright et al., 2005	HR-Maßnahmen (wie strukturierte Auswahlinstrumente, Leistungslöhne und Mitbestimmungsprozesse) stehen in positivem Zusammenhang mit verschiedenen Produktivitäts- und Profitabilitätskennzahlen. Dies gilt allerdings sowohl für zukünftige als auch für vergangene Erfolgskennzahlen. Daraus lässt sich ableiten, dass HR-Maßnahmen Teil eines erfolgreichen Unternehmens sind, nicht aber, dass ein kausaler Effekt der Personalpolitik auf den Unternehmenserfolg besteht.
Cristini et al., 2002	Die Studie macht deutlich, dass zur erfolgreichen Implementierung von bestimmten personalpolitischen Maßnahmen wie Leistungslöhnen, Weiterbildung und einer guten Sozialpartnerschaft eine gleichzeitige Reduktion der Hierarchien notwendig ist. Die Analyse basiert auf Unternehmensdaten des Verarbeitenden Gewerbes in Italien.

Watson Wyatt, 2002	HR-Maßnahmen korrelieren stärker mit dem künftigen als mit dem vergangenen Unternehmenserfolg. Daraus folgern die Autoren, dass der HR-Index den Erfolg beeinflusst und sich nicht ausschließlich aus dem Erfolg ableitet. Vor allem die Verzahnung von Entlohnung und Leistung hat einen stark positiven Effekt.
Cappelli/Neumark, 2001	Die Ergebnisse auf Basis von Paneldaten weisen einen schwach signifikanten Effekt von High-Performance-Maßnahmen (Teamvergütung, Gewinnbeteiligung oder Job-Rotation) auf die Produktivität aus. Die Arbeitskosten pro Beschäftigten wachsen dagegen, sodass sich insgesamt keine Effizienzsteigerung erkennen lässt. Die Studie legt damit nahe, dass eine reine Betrachtung von Produktivitätskennzahlen zur Bewertung der Human-Resources-Maßnahmen unzureichend ist.
Koys, 2001	Die Studie konzentriert sich – anders als die oben genannten – nicht auf HR-Maßnahmen oder deren Implementierung, sondern darauf, wie diese seitens der Mitarbeiter wahrgenommen werden. Kernergebnis ist, dass positive Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten die Effektivität und die Kundenzufriedenheit in einer Restaurantkette steigern. Eine umgekehrte Kausalität – eine Wirkung der Effektivität der Organisation auf die Mitarbeiterzufriedenheit oder die Fluktuation – ließ sich dagegen nicht feststellen.

#### **Unternehmenserfolg durch kohärente Maßnahmenbündel**

Gooderham et al., 2012	Maßnahmenbündel, die auf die effiziente Nutzung der Humanressourcen ausgerichtet sind, stehen eher mit dem Unternehmenserfolg (positiver Saldo aus Umsätzen und Kosten in den letzten drei Untersuchungsjahren) in einem statistisch signifikanten Zusammenhang als Maßnahmen, die eine Harmonisierung der Ziele von Beschäftigten und Unternehmensführung anstreben. Es finden sich allerdings keine Belege dafür, dass bestimmte Maßnahmenbündel in Kombination mit strategischen Unternehmenszielen oder anderen Umfeldvariablen statistisch korreliert sind mit dem Unternehmenserfolg.
Huselid, 1995	High Performance Work Systems (HPWS) führen zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur Reduktion der Fluktuation. Daraus resultiert dann auch ein Anstieg des Unternehmenserfolgs gemessen an kurz- und langfristigen finanziellen Erfolgskennzahlen. Unter HPWS fasst die Studie Maßnahmen zusammen, die das Skill-Set der Beschäftigten oder deren Motivation betreffen, wie etwa Weiterbildungen oder leistungsabhängige Vergütung. Zusätzlich zu den Maßnahmen testet der Autor auch, ob die Maßnahmenbündel kohärent sind und ob sie zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passen (interner und externer Fit). Beides hat aber nur einen sehr schwachen positiven Einfluss auf die Erfolgskennzahlen.
MacDuffie, 1995	Innovative personalpolitische Maßnahmen (etwa Job-Rotation oder ein Vorschlagswesen/Ideenwettbewerb) wirken sich positiv auf die Produktivität der Beschäftigten und die Qualität der Produktionsleistung aus, wenn die Maßnahmen (a) sich in Maßnahmenbündeln sinnvoll ergänzen und (b) in die Produktions- und Unternehmensstrategie integriert werden.

Eigene Darstellung

# Erfolgskennzahlen

Anhang A.4

Erfolgskennzahl	Beschreibung
Erfolgsindex	Erfolgsindex = 1/3 Mitarbeiterentwicklung (Jahr 2012 zu 2010) + 1/3 Erwartungen zu Umsatz, Mitarbeiterentwicklung und Ertrag (in den nächsten zwölf Monaten) + 1/3 Jahresergebnis (im Jahr 2012). 1 = Unternehmen liegt in der oberen Hälfte der Verteilung und ist damit überdurchschnittlich erfolgreich. 0 = Unternehmen liegt in der unteren Hälfte der Verteilung und ist damit unterdurchschnittlich erfolgreich.
Besetzungsschwierigkeiten	Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen für Fachkräfte (es wurden nur Unternehmen einbezogen, die im Jahr 2012 Fachkräfte gesucht oder eingestellt haben). 1 = große oder mittlere Schwierigkeiten. 0 = geringe oder keine Schwierigkeiten.
Personalaustauschrate	Die Personalaustauschrate (CR – Churning-Rate) ist im Untersuchungszeitraum t definiert als: $CR_t = 1 - \frac{\text{Zugänge}_t - \text{Abgänge}_t}{\text{Zugänge}_t + \text{Abgänge}_t}$ , wenn $\text{Zugänge}_t + \text{Abgänge}_t > 0$ , sonst $CR_t = 0$ . Die Churning-Rate liegt bei 1, wenn sich Mitarbeiterzugänge und -abgänge ausgleichen, und nähert sich 0, wenn entweder die Zu- oder die Abgänge stark überwiegen (Ungleichgewicht der Personalströme).
Krankenstand	Durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen pro Mitarbeiter im Jahr 2012.
Positives Jahresergebnis	Jahresergebnis (Erträge abzüglich Aufwendungen) im Jahr 2012. 1 = positives Jahresergebnis (Reingewinn). 0 = negatives oder in etwa ausgeglichenes Jahresergebnis.
Umsatz	Umsatzerwartung für die nächsten zwölf Monate. 1 = deutlich oder etwas mehr als im Jahr 2012. 0 = ungefähr gleich, weniger oder deutlich weniger als im Jahr 2012.
Ertrag	Ertragserwartung für die nächsten zwölf Monate. 1 = deutlich oder etwas mehr als im Jahr 2012. 0 = ungefähr gleich, weniger oder deutlich weniger als im Jahr 2012.
Innovation in den letzten zwei Jahren	1 = Unternehmen, die seit dem Jahr 2011 entweder neue oder deutlich verbesserte Produkte/Dienstleistungen oder neue oder deutlich verbesserte Produktionsprozesse/-verfahren eingeführt haben. 0 = Unternehmen ohne Innovationen seit dem Jahr 2011.

Eigene Darstellung

# Regressionen auf den Unternehmenserfolg

Anhang A.5

Logistische Regressionen (1, 2, 5–8) und Tobit-Regressionen (3–4)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Erfolgsindex	Besetzungsschwierigkeiten	Personalaus-tausch-rate	Krankenstand	Positives Jahres-ergebnis	Umsatz	Ertrag	Innovation in letzten zwei Jahren
<b>Stufen der demografiefesten Personalpolitik</b>								
Komplementär	0,074	0,126	0,018	0,089	0,242	0,080	0,288*	0,466**
Bedarfsgerecht	0,117	0,023	0,053	0,134	0,278	0,152	0,563***	0,987***
Lebensphasen-orientiert	0,107	-0,141	-0,024	-0,820**	0,451**	0,253	0,500**	0,757***
<b>Mitarbeiterstruktur</b>								
Anteil Frauen	-0,002	-0,008**	-0,001	-0,009	-0,000	-0,002	-0,000	0,004
Anteil befristete Beschäftigte	0,002	-0,001	0,000	0,017***	-0,000	0,000	0,000	0,004
Anteil Auszubildende	0,015	-0,004	0,006*	-0,020	0,004	0,015	0,008	0,031*
Anteil Mitarbeiter mit Berufsausbildung	0,001	-0,014***	0,000	-0,011	0,002	-0,001	-0,002	-0,000
Anteil Mitarbeiter mit Fortbildung (zum Beispiel Meister)	-0,011*	-0,013*	-0,000	-0,051***	-0,002	-0,014**	-0,005	0,004
Anteil Mitarbeiter mit Hochschulabschluss	0,010**	-0,006	-0,000	-0,037***	0,004	0,004	-0,001	-0,000
Anteil Mitarbeiter unter 25 Jahren	0,023***	0,007	0,003*	-0,010	0,002	0,024***	0,006	0,005
Anteil Mitarbeiter über 55 Jahre	-0,016***	0,010	-0,000	0,015	-0,008	-0,001	-0,002	-0,010
<b>Unternehmensgröße</b>								
50 bis 249	0,609***	0,036	0,279***	1,213***	0,364**	0,348**	0,154	-0,064
Ab 250	0,547**	0,360	0,318***	2,365***	-0,097	0,606***	0,229	0,262
<b>Weitere Unternehmensmerkmale</b>								
Unternehmen älter als zehn Jahre	-0,546**	-0,155	-0,014	0,165	0,462**	-0,702***	-0,872***	0,103
Betriebsrat	-0,434**	-0,151	0,072*	1,525***	-0,056	-0,361**	-0,404**	-0,041
Alternative Interessenvertretung	0,373*	0,155	0,066	0,267	-0,065	0,169	0,017	-0,162
Flächentarifvertrag	-0,637***	-0,415**	0,019	0,207	-0,371*	-0,485**	-0,094	0,501**
Firmentarifvertrag	-0,020	0,210	0,093	0,921	-0,248	0,160	0,011	-0,425
Orientierung am Tarifvertrag	-0,166	0,049	0,046	0,435	-0,073	-0,107	-0,179	0,485**

Standort im städtischen Raum	0,009	-0,071	0,122***	0,049	-0,139	0,440***	0,292**	0,353**
Innovationen in den letzten zwei Jahren	0,220	0,111	0,023	-0,530*	0,209	0,272*	0,191	
Forschungs- und Entwicklungstätigkeit	0,198	-0,022	-0,025	-0,439	-0,066	0,181	0,218	1,762***
Im Ausland tätig	0,167	-0,319*	-0,002	-0,422	0,024	0,424***	0,492***	0,302
Obergesellschaft einer Unternehmensgruppe	0,273	-0,285	0,008	-0,620	0,139	0,233	0,205	0,316
Tochtergesellschaft einer Unternehmensgruppe	-0,190	-0,018	-0,010	0,801**	0,264	-0,093	0,059	-0,150
Andere Unternehmensform	-0,826*	-1,153**	-0,001	0,159	-0,667	-0,089	0,125	0,294
Beobachtungen	1.131	989	1.169	1.159	1.168	1.170	1.172	1.185
Pseudo R <sup>2</sup>	0,091	0,043	0,079	0,036	0,046	0,077	0,058	0,213

\*\*\*/\*\*/\*: signifikant auf dem 1-/5-/10-Prozentriveau; mit robusten Standardfehlern, Konstante und Branchendummies wurden mitgeschätzt.

Referenzgruppen

Stufen der demografiefesten Personalpolitik: keine demografiefeste Personalpolitik. Mitarbeiterstruktur: Anteil der Mitarbeiter ohne Berufsausbildung; Anteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 55 Jahren. Unternehmensgröße: Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Weitere Unternehmensmerkmale: Unternehmensgründung vor höchstens zehn Jahren; kein Betriebsrat; keine alternative Interessenvertretung; keine Tarifbindung; Standort im ländlichen Raum; keine Innovationen in den letzten zwei Jahren; keine Forschungs- und Entwicklungstätigkeit; nicht im Ausland tätig; rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

## Ausgewählte Handlungsfelder

Anhang A.6

Anteil der Unternehmen mit positivem Jahresergebnis oder mit überdurchschnittlichem Erfolg nach Handlungsfeldern, in Prozent

	Positives Jahresergebnis	Erfolgsindex
<b>Leistungsmanagement und Vergütung</b>		
Maßnahmen nicht vorhanden	30,7	29,3
Maßnahmen vorhanden	61,3	45,7
<b>Qualifizierung und Training</b>		
Maßnahmen nicht vorhanden	38,1	20,3
Maßnahmen vorhanden	60,6	46,7
<b>Gesundheitsmanagement</b>		
Maßnahmen nicht vorhanden	45,7	n. s.
Maßnahmen vorhanden	61,8	n. s.
<b>Mitarbeiterbefragung</b>		
Nicht vorhanden	48,5	36,0
Vorhanden	61,1	46,4

n. s.: nicht signifikante Unterschiede beim Erfolgsindex zwischen Unternehmen mit und ohne Maßnahmen im Gesundheitsmanagement.

Quellen: IW-Personalpanel 2013; eigene Berechnungen

## Literatur

**Alewell, Dorothea / Hansen, Nina Katrin**, 2012, Human Resource Management Systems. A Structured Review of Research Contributions and Open Questions, in: Industrielle Beziehungen, 19. Jg., Nr. 2, S. 90–123

**Arthur, Jeffrey B. / Boyles, Trish**, 2007, Validating the human resource system structure. A levels-based strategic HRM approach, in: Human Resource Management Review, 17. Jg., Nr. 1, S. 77–92

**Backes-Gellner, Uschi / Tuor, Simone N.**, 2010, Avoiding Labor Shortage by Employer Signaling. On the Importance of Good Work Climate and Labor Relations, in: Industrial and Labor Relations Review, 63. Jg., Nr. 2, S. 271–286

**Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan**, 2013, Positive Effects of Ageing and Age-Diversity in Innovative Companies. Large Scale Evidence on Company Productivity, Leading House Working Paper, Nr. 93, Zürich

**Bandiera, Oriana / Barankay, Iwan / Rasul, Imran**, 2007, Incentives for Managers and Inequality Among Workers. Evidence from a Firm-Level Experiment, in: Quarterly Journal of Economics, 122. Jg., Nr. 2, S. 729–773

**Beckmann, Michael / Bellmann, Lutz**, 2002, Churning in deutschen Betrieben. Welche Rolle spielen technischer Fortschritt, organisatorische Änderungen und Personalstruktur?, in: Bellmann, Lutz / Kölling, Arndt (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 257, Nürnberg, S. 133–167

**Beckmann, Michael / Kuhn, Dieter**, 2010, Complementaries between Workplace Organisation and Human Resource Management. Evidence from Swiss Firm-Level Panel Data, WWZ Discussion Paper, Nr. 3, Basel

**Bellmann, Lutz / Kistler, Ernst / Wahse, Jürgen**, 2003, Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. B 20, S. 26–34

**Black, Sandra E. / Lynch, Lisa M.**, 2001, How to Compete. The Impact Of Workplace Practices and Information Technology on Productivity, in: Review of Economics and Statistics, 83. Jg., Nr. 3, S. 434–445

**Black, Sandra E. / Lynch, Lisa M.**, 2004, What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation, in: Economic Journal, 114. Jg., Nr. 493, S. 97–116

**Blazek, Zuzana / Flüter-Hoffmann, Christiane / Kössler, Sibylle / Ottmann, Julia**, 2011, Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln

**Bloom, Nicholas / Van Reenen, John**, 2010, Human Resource Management and Productivity, NBER Working Paper, Nr. 16019, Cambridge (Mass.)

**BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales**, 2013, Fortschrittsreport Altersgerechte Arbeitswelt, Ausgabe 3, „Länger gesund Arbeiten“, Berlin

**BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend**, 2010, Familienreport 2010. Leistungen, Wirkungen, Trends, Berlin

**BMFSFJ**, 2013, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, Berlin

- BMI** – Bundesministerium des Innern, 2011, Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin
- BMWi** – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2013a, Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, Ergebnisbericht zur Welle Frühjahr 2013, Berlin
- BMWi**, 2013b, Engpassanalyse 2013. Besondere Betroffenheit in den Berufsfeldern Energie und Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik, Berlin
- BMWi** – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, Fachkräfteengpässe in Unternehmen. In vielen Berufsgattungen bestehen seit Längerem Engpässe, Berlin
- Brooke**, Libby, 2003, Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce, in: *International Journal of Manpower*, 24. Jg., Nr. 3, S. 260–283
- Cappelli**, Peter / **Neumark**, David, 2001, Do „High-Performance“ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 54. Jg., Nr. 4, S. 737–775
- Cristini**, Annalisa / **Gai**, Allesandro / **Labory**, Sandrine / **Leoni**, Riccardo, 2002, New Work Practices in Italy. Adoption and Performance Effects, Working Paper, Bergamo
- DIHK** – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2010, Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt, Berlin
- DIHK**, 2013a, Fachkräfte – auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung 2012/2013, Berlin
- DIHK**, 2013b, Ausbildung 2013. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung, Berlin
- Dohmen**, Thomas / **Falk**, Armin, 2011, Performance Pay and Multi-dimensional Sorting. Productivity, Preferences and Gender, in: *The American Economic Review*, 101. Jg., Nr. 2, S. 556–590
- Dyer**, Lee / **Reeves**, Todd, 1995, Human resource strategies and firm performance. What do we know and where do we need to go?, in: *Journal of Human Resource Management*, 6. Jg., Nr. 3, S. 656–670
- Falk**, Sabrina / **Hammermann**, Andrea / **Mohnen**, Alwine / **Werner**, Arndt, 2013, Different degrees of informational asymmetry on job markets and its impact on companies' recruiting, in: *Journal of Business Economics*, 83. Jg., Nr. 4, S. 295–317
- Flüch**, Sabine / **Stettes**, Oliver, 2013, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit, in: *IW-Trends*, 40. Jg., Nr. 3, S. 19–32
- Flüter-Hoffmann**, Christiane / **Stettes**, Oliver, 2011, Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität. Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung, in: *IW-Trends*, 38. Jg., Nr. 1, S. 1–18
- Gerlach**, Irene / **Schneider**, Helmut / **Schneider**, Ann Kristin / **Quednau**, Anja, 2013, Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Studie, Münster

- Göbel**, Christian / **Zwick**, Thomas, im Druck, Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers, erscheint in: *Labour Economics*
- Gooderham**, Paul / **Parry**, Emma / **Ringdal**, Kristen, 2012, The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms, in: Lazarova, Mila B. / Morley, Michael J. / Tyson, Shaun (Hrsg.), *International Human Resource Management. Policy and Practice*, New York
- Grund**, Christian / **Westergård-Nielsen**, Niels, 2008, Age Structure of the Workforce and Firm Performance, in: *International Journal of Manpower*, 29. Jg., Nr. 5, S. 410–422
- Guest**, David E. / **Hoque**, Kim, 1994, Yes, Personnel does make a difference, in: *Personnel Management*, 94. Jg., Nr. 11, S. 40–44
- Guthrie**, James P. / **Flood**, Patrick C. / **Liu**, Wenchuan / **MacCurtain**, Sarah, 2009, High performance work systems in Ireland. Human resource and organizational outcomes, in: *International Journal of Human Resource Management*, 20. Jg., Nr. 1, S. 112–125
- Hammermann**, Andrea / **Mohnen**, Alwine, im Druck, Who Benefits from Benefits? Empirical Research on Tangible Incentives, erscheint in: *Review of Managerial Science*
- Hammermann**, Andrea / **Stettes**, Oliver, 2013, Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: *IW-Trends*, 40. Jg., Nr. 2, S. 93–109
- Huselid**, Mark A., 1995, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 3, S. 635–672
- Ichniowski**, Casey / **Shaw**, Kathryn / **Prennushi**, Giovanna, 1997, The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity. A Study of Steel Finishing Lines, in: *American Economic Review*, 87. Jg., Nr. 3, S. 291–313
- Kay**, Rosemarie / **Kranzusch**, Peter / **Suprinovič**, Olga, 2008, Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Reaktionen, *IfM-Materialien*, Nr. 183, Bonn
- Kooij**, Dorien T. / **Jansen**, Paul G. / **Dijkers**, Josje S. / **de Lange**, Annet H., 2009, The influence of age on the association between HR practices and both commitment and job satisfaction. A meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, 31. Jg., Nr. 8, S. 1111–1136
- Koys**, Daniel J., 2001, The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness. A Unit-Level, Longitudinal Study, in: *Personnel Psychology*, 54. Jg., Nr. 1, S. 101–114
- Lazear**, Edward P., 1979, Why Is There Mandatory Retirement?, in: *Journal of Political Economy*, 87. Jg., Nr. 6, S. 1261–1284
- Lazear**, Edward P., 2000, Performance pay and productivity, in: *American Economic Review*, 90. Jg., Nr. 5, S. 1346–1361
- Lee**, So-Young / **Hong**, Jeong-Hwa, 2011, Does Family-friendly Policy Matter? Testing Its Impacts on Turnover and Performance, in: *Administration Review*, 71. Jg., Nr. 6, S. 870–879

- Lehmann**, Christian, 2011, Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg. Eine empirische Untersuchung, Diskussionspapier des Instituts für Organisationsökonomik, Nr. 4, Münster
- Lepak**, David P./ **Liao**, Hui/ **Chung**, Yunhyung/ **Harden**, Erika E., 2006, A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, in: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25. Jg., S. 217–271
- MacDuffie**, John P., 1995, Human Resource Bundles and Manufacturing Performance. Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, in: *Industrial and Labor Relations Review*, 48. Jg., Nr. 2, S. 197–221
- Naegele**, Gerhard et al., 2003, A new organisation of time over working life, Loughlinstown
- OECD** – Organisation for Economic Co-operation and Development, 2013, Employment by job tenure intervals – average tenure, [http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE\\_DIS](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TENURE_DIS) [14.10.2013]
- Paauwe**, Jaap / **Guest**, David E. / **Wright**, Patrick M., 2013, HRM and performance. What Do We Know and Where Should We Go?, in: Paauwe, Jaap / Guest, David E. / Wright, Patrick M. (Hrsg.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester, S. 1–13
- Rump**, Jutta / **Eilers**, Silke / **Wilms**, Gaby, 2011, Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mainz
- Rupietta**, Christian / **Backes-Gellner**, Uschi, 2013, How to combine human resource management systems and human capital portfolios to achieve superior innovations performance, Leading House Working Paper, Nr. 89, Zürich
- Seyda**, Susanne / **Werner**, Dirk, 2012, IW-Weiterbildungserhebung 2011. Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten, in: *IW-Trends*, 39. Jg., Nr. 1, S. 37–54
- Shearer**, Bruce, 2004, Piece Rates, Fixed Wages and Incentives. Evidence from a Field Experiment, in: *Review of Economic Studies*, 71. Jg., Nr. 2, S. 513–534
- Statistisches Bundesamt**, 2009, Bevölkerung Deutschlands bis 2060. Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt**, 2013, Mikrozensus, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Wiesbaden
- Stettes**, Oliver, 2007, Effiziente Mitbestimmung. Eine ökonomische Analyse, IW-Positionen, Nr. 26, Köln
- Stettes**, Oliver, 2011a, Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, IW-Positionen, Nr. 44, Köln
- Stettes**, Oliver, 2011b, Berufliche Mobilität. Gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, in: *IW-Trends*, 38. Jg., Nr. 4, S. 41–55
- Watson Wyatt**, 2002, Human Capital Index. Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value, 2001/2002 Survey Report, Reigate (UK)

**Wehner, Marius, C. / Kabst, Rüdiger / Meifert, Matthias / Cunz, Lisa M.**, 2012, Der Personalverantwortliche als strategischer Partner. Persönliche Einstellung oder subjektive Norm?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 82. Jg., Nr. 9, S. 913–933

**Wright, Patrick M. / Gardner, Timothy M. / Moynihan, Lisa M. / Allen, Mathew R.**, 2005, The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order, in: Personnel Psychology, 58. Jg., Nr. 2, S. 409–446

**Zwick, 2009**, Senioritätsentlohnung in Deutschland im internationalen Vergleich, in: Backes-Gellner, Uschi / Veen, Stephan (Hrsg.), Altern in Deutschland, Bd. 3, Altern, Arbeit und Betrieb, Nova Acta Leopoldina N. F., 101. Jg., Nr. 365, Stuttgart, S. 65–78

## **Kurzdarstellung**

In vielen Unternehmen arbeitet die Personalabteilung auch heute noch vorrangig administrativ. In Zeiten zunehmender Fachkräfteengpässe wandelt sich das Bild des Personalmanagements aber immer stärker – hin zu einem Business-Partner auf Augenhöhe, der das Fundament für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung legt. Dazu bedarf es neben einem umfassenden Angebot an personalpolitischen Maßnahmen von der Personalgewinnung bis zum Austrittsmanagement auch des Einsatzes von Planungs- und Analyseinstrumenten. Nur durch eine Verflechtung von operativen und strategischen Aspekten lassen sich Mitarbeiter auch künftig erfolgreich gewinnen, binden und motivieren. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik wird diesem Anspruch in besonderer Weise gerecht, indem sie die sich wandelnden Bedürfnisse der Beschäftigten durch individuelle und flexible Lösungen berücksichtigt und diese gleichzeitig mit den Unternehmenszielen abgleicht. Dies wird bisher zwar nur in knapp 8 Prozent der Unternehmen gelebt, die empirischen Befunde weisen aber darauf hin, dass die betreffenden Unternehmen von einem höheren Reingewinn, mehr Innovationen und einem niedrigeren Krankenstand profitieren.

## **Abstract**

In many companies today the human resources department (HR) continues to fulfil a primarily administrative function. Now that qualified staff are becoming increasingly scarce, however, the image of personnel management is rapidly changing. HR is becoming an equal business partner, responsible for laying the foundations of corporate success. This involves not only the full range of HR tasks, from staff recruitment to employee exit management, but also the use of instruments for planning and analysis. Only by interlinking operative and strategic interests will it in future be possible to recruit, retain and motivate staff. An HR policy based on the employee lifecycle is particularly effective here, meeting workers' changing needs with solutions which are both individual and flexible yet simultaneously compatible with corporate strategy. Although this policy has so far been effectively introduced in fewer than 8 per cent of companies, the empirical results show that the enterprises in question benefit from a higher net profit, more innovation and less sick leave.

## Die Autoren

Dr. rer. pol. **Andrea Hammermann**, geboren 1983 in Engelskirchen; Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und Promotion in Aachen; seit 2013 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Economist im Arbeitsbereich „Personalökonomik“.

Dr. rer. pol. **Oliver Stettes**, geboren 1970 in Leverkusen; Ausbildung zum Industriekaufmann; Studium der Volkswirtschaftslehre in Köln und Promotion in Würzburg; seit 2004 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, seit 2011 Leiter des Kompetenzfelds „Arbeitsmarkt- und Personalökonomik“.