Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben

– Erster Zwischenbericht –
Forschungskooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

Erster Zwischenbericht im Projekt

Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben

Stand 30. Juni 2013

Projektteam:

**IAB:**
Prof. Dr. Lutz Bellmann, Stefan Bender, Mario Bossler, Jens Stephani, Stefanie Wolter

**Universität zu Köln:**
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Dr. Patrick Kampkötter, Katharina Laske

**ZEW:**
Dr. Susanne Steffes, Dr. Jens Mohrenweiser, André Nolte
Das Projektteam bedankt sich herzlichst bei Miriam Gensicke und Nikolai Tschersich von TNS Infratest Sozialforschung sowie Holger Schütz, Reiner Gilberg, Christian Dickmann und Helmut Schröder vom infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH und sämtlichen Interviewern für die Beratung und Durchführung der Befragungen.
# Inhaltsverzeichnis

1  **Einleitung** ..........................................................................................................  1

2  **Das Linked Personnel Panel** ..............................................................................  5
  2.1  Fragebogeninhalte der Betriebsbefragung ..............................................................  6
  2.2  Stichprobe Betriebe..................................................................................................  9
      Grundgesamtheit IAB-Betriebspanel ........................................................................  9
      Stichprobe für die LPP-Betriebsbefragung ................................................................ 10
  2.3  Verlauf der Feldphase und Datenprüfung ............................................................. 12
      Feldphase .................................................................................................................. 12
      Datenprüfung und Editing ....................................................................................... 13
  2.4  Ergebnisse und Hochrechnung ............................................................................. 14
      Rücklauf .................................................................................................................... 14
      Hochrechnung .......................................................................................................... 17
  2.5  Repräsentativität der Betriebsbefragung .............................................................. 18
  2.6  Fragebogeninhalte der Beschäftigtenbefragung ................................................... 21
  2.7  Stichprobe Beschäftigte ........................................................................................ 24
      Grundgesamtheit der Beschäftigtenbefragung ....................................................... 24
      Stichprobenziehung ............................................................................................... 24
  2.8  Verlauf der Feldphase in der Beschäftigtenbefragung ........................................... 28
      Feldphase .................................................................................................................. 28
      Datenprüfung und –editing .................................................................................... 29
  2.9  Rücklauf und Gewichtung .................................................................................... 30
      Rücklauf .................................................................................................................... 30
      Gewichtung .............................................................................................................. 33
  2.10  Selektivität und Repräsentativität ....................................................................... 34
      Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung ................................................ 34
      Zuspielbereitschaft .................................................................................................. 36

3  **Messgrößen der Arbeitsqualität** .................................................................  40

4  **Personalplanung und –beschaffung** ..........................................................  46
  4.1  Personalplanung und Altersstruktur .................................................................... 46
      Personalplanung ....................................................................................................... 46
      Analyse der Altersstruktur ..................................................................................... 49
  4.2  Rekrutierungssprozesse ..................................................................................... 50
Anzahl an Bewerbungen und Dauer bis zur Stellenbesetzung ........................................................... 50
Intensität der Prüfung von Bewerbern ............................................................................................... 53
Fluktuation innerhalb der Probezeit ............................................................................................... 55

4.3 Rekrutierungsstrategien ............................................................................................................. 56
Rekrutierung aus dem Ausland .......................................................................................................... 56
Rekrutierung per Social Media ........................................................................................................... 57

4.4 Kriterien der Personalauswahl ................................................................................................... 59

5 Personalentwicklung ....................................................................................................................... 62

5.1 Strategische Personalentwicklung ............................................................................................... 62
Entwicklungspläne .......................................................................................................................... 63
Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen ............................................................................... 65
Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität ....................................................... 70

5.2 Beförderungen im Betrieb .......................................................................................................... 71
Beförderungskriterien ....................................................................................................................... 71
Frauen in Führungspositionen .......................................................................................................... 74

5.3 Maßnahmen der Qualifizierung ................................................................................................. 84
Zusatzqualifikationen während der Ausbildung .............................................................................. 87
Höherqualifizierung .......................................................................................................................... 88
Mitarbeiterqualifizierung und Arbeitsqualität .................................................................................. 91
Externe und interne Weiterbildungskurse ........................................................................................ 92

6 Performancemanagement und variable Vergütung ....................................................................... 95

6.1 Performance Management ......................................................................................................... 95
Leistungsbeurteilungen ..................................................................................................................... 95
Verteilungsempfehlungen ................................................................................................................. 103
Beurteilerrunden .............................................................................................................................. 105

6.2 Ausgestaltung variabler Vergütung ............................................................................................ 108

6.3 Leistungsbeurteilung, Vergütung und Arbeitsqualität ................................................................. 115

7 Unternehmenskultur und Zertifizierungen .................................................................................. 120

7.1 Unternehmenskultur und Human Resource Management ....................................................... 121
Wertekodizes und Unternehmensleitlinien ...................................................................................... 121
Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität .................................................................................... 122

7.2 Zertifizierung von Betrieben ..................................................................................................... 127
Verbreitung von Zertifizierungen ..................................................................................................... 127
Zertifizierungen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität .................................... 132
Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität ...................................................... 134
Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Fallzahlen in der Bruttostichprobe der LPP-Betriebsbefragung ............................ 11
Tabelle 2-2: Überblick über Verlauf der Feldphase ................................................................. 13
Tabelle 2-3: Rücklauf der LPP-Betriebsbefragung ................................................................. 15
Tabelle 2-4: Kennzahlen der befragten Betriebe ................................................................. 16
Tabelle 2-5: Regression zur Selektivität der LPP-Betriebsbefragung ...................................... 21
Tabelle 2-6: Feldergebnis der LPP-Beschäftigtenbefragung ................. 29
Tabelle 2-7: Ausschöpfung der LPP-Beschäftigtenbefragung ............................................. 29
Tabelle 2-8: Kennzahlen der LPP-Beschäftigtenbefragung .................................................. 31
Tabelle 2-9: Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung ........................................... 35
Tabelle 2-10: Zuspiel- und Panelbereitschaft in der LPP-Beschäftigtenbefragung ................. 36
Tabelle 2-11: Regression Zuspielbereitschaft ........................................................................... 39
Tabelle 5-1: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität ....................... 71
Tabelle 5-2: Korrelation von Beförderungs- und Einstellungskriterien ................................ 73
Tabelle 5-3: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils ............................. 81
Tabelle 5-4: Steigerung des Frauenanteils und Wahrnehmungen der Beschäftigten ............ 84
Tabelle 5-5: Höherqualifizierung und Arbeitsqualität ........................................................... 92
Tabelle 5-6: Formale und informelle Weiterbildung ............................................................. 93
Tabelle 6-1: Leistungsbeurteilungen und Arbeitsqualität ..................................................... 116
Tabelle 6-2: Verteilungsempfehlungen und Arbeitsqualität ................................................. 117
Tabelle 6-3: Umgang mit Schlechtleistern und Arbeitsqualität ............................................. 119
Tabelle 6-4: Variable Vergütungsbestandteile und Arbeitsqualität ....................................... 120
Tabelle 7-1: Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität .................................................. 123
Tabelle 7-2: Leistungsbeurteilungen und Unternehmenskultur ........................................... 125
Tabelle 7-3: Mitarbeitergespräche und Unternehmenskultur ............................................ 126
Tabelle 7-4: Entwicklungspläne und Unternehmenskultur .................................................. 127
Tabelle 7-5: Zertifizierung Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität ......... 134
Tabelle 7-6: Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität ......................... 135
Tabelle 8-1: Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität ............................................ 144
Tabelle A-1: Zusammensetzung der Branchengruppen ....................................................... 156
Tabelle A-2: Heterogenität der Messgrößen der Arbeitsqualität .......................................... 157
Tabelle A-3: Heterogenität des WFC und des FWC ........................................................... 158
Tabelle A-4: Heterogenität der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung .......... 159
Tabelle A-5: Heterogenität von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen .............. 160
Tabelle A-6: Heterogenität der Beschäftigten im Homeoffice .............................................. 161
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Überblick über die LPP-Befragungen ................................................................. 6
Abbildung 2-2: Fragenschwerpunkte der Betriebsbefragung ..................................................... 7
Abbildung 2-3: Verteilung der Betriebe nach Regionen .............................................................. 17
Abbildung 2-4: Vergleich tatsächlicher und hochgerechneter Angaben ..................................... 18
Abbildung 2-5: Fragenschwerpunkte der LPP-Beschäftigtenbefragung .................................. 23
Abbildung 2-6: Einschränkungen von Betrieben und Beschäftigten für die LPP-Beschäftigtenbefragung ........................................................................................................ 27
Abbildung 2-7: Anzahl Kinder unter 14 im Haushalt ................................................................. 32
Abbildung 2-8: Schul- und Ausbildungsabschluss ................................................................. 32
Abbildung 2-9: Altersdurchschnitt in Grundgesamtheit und Beschäftigtenbefragung ............ 33
Abbildung 2-10: Zuspielbereitschaft nach Berufsbildung ....................................................... 37
Abbildung 4-1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße ....................................... 48
Abbildung 4-2: Langfristigkeit von Personalplänen ............................................................... 49
Abbildung 4-3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße ............................................. 50
Abbildung 4-4: Anzahl an Bewerbungen je ausgeschriebene Stelle ....................................... 52
Abbildung 4-5: Dauer von Rekrutierungsprozessen ............................................................... 53
Abbildung 4-6: Dauer von Rekrutierungsprozessen nach Mitarbeitergruppen ...................... 54
Abbildung 4-7: Anteile während der Probezeit ausgeschiedener Mitarbeiter ......................... 55
Abbildung 4-8: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße .......... 57
Abbildung 4-9: Nutzung sozialer Medien für die Personalbeschaffung nach Betriebsgröße und Branche ................................................................. 59
Abbildung 4-10: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ......................................... 60
Abbildung 5-1: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Betriebsgröße und Branche ........ 63
Abbildung 5-2: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Mitarbeitergruppen .................. 64
Abbildung 5-3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Betriebsgröße und Branche .... 65
Abbildung 5-4: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Mitarbeitergruppen ............. 66
Abbildung 5-5: Verbreitung von schriftlich fixierten Zielvereinbarungen nach Betriebsgröße und Branche ................................................................. 67
Abbildung 5-6: Schriftlich fixierte Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen ................. 68
Abbildung 5-7: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen .... 69
Abbildung 5-8: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Betriebe ...................................... 72
Abbildung 5-9: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Beschäftigten ............................. 74
Abbildung 5-10: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße ..................... 77
Abbildung 5-11: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Branche ............................... 77
Abbildung 5-12: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen .................................. 78
Abbildung 5-13: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils ....................... 79
Abbildung 5-14: Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils ........................................... 82
1 Einleitung

Instrumente des Personalmanagements prägen in wesentlichen Bereichen die Qualität der Arbeit in Unternehmen und haben somit einen zentralen Einfluss auf die Motivation, die Bindung, die Effizienz und letztendlich auf die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.\(^1\) Aus diesem Grund sind die Wirksamkeit von Instrumenten des Personalmanagements und deren Auswirkungen auf die Arbeitsqualität zunehmend in den Fokus von Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit gerückt. Während zahlreiche Unternehmensberatungen die Einführung vermeintlich wirksamer Instrumente des Personalmanagements bei Unternehmen anstoßen oder begleiten, arbeiten Wissenschaftler daran, die Verbreitung und die Wirksamkeit dieser Instrumente unter Berücksichtigung der Heterogenität der Unternehmen zu analysieren.

Letzteres ist ein schwieriges Unterfangen, da Instrumente nicht zufällig eingeführt werden und man daher aus der Tatsache, dass erfolgreiche Unternehmen bestimmte Instrumente einsetzen, nicht ableiten kann, dass die Nutzung der Instrumente auch den Erfolg erhöht. So ist es beispielsweise wahrscheinlich, dass vor allem diejenigen Unternehmen in Personalmanagement investieren, in denen die Wirksamkeit höher ist als bei anderen Unternehmen. Zudem können sich finanziell erfolgreiche Unternehmen möglicherweise ein aufwändigeres Personalmanagement leisten. Eine positive Korrelation zwischen dem Einsatz „moderner“ Instrumente der Personalarbeit und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sagt also noch nichts über die Richtung des Kausalzusammenhangs aus.

Insbesondere die allgemeine Unternehmenskultur sowie die Zusammensetzung und Einstellungen der Belegschaft spielen eine große Rolle bei der Wirksamkeit von Personalinstrumenten. Dies sind Faktoren, die in vielen bisherigen Studien aufgrund des Mangels an Informationen kaum berücksichtigt werden konnten. Auch sind wiederholte Befragungen derselben Unternehmen und Mitarbeiter essentiell, um kausale Wirksamkeitsanalysen durchführen zu können.

\(^1\) Um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern, wird im Folgenden statt beider Geschlechtsformen nur die männliche Form verwendet.

Es gibt also bisher keinen Datensatz in Deutschland, der über einen längeren Zeitraum eine umfassende und detaillierte Erhebung wichtiger Bereiche des Personalmanagements und von Aspekten der Unternehmenskultur beinhaltet und dabei sowohl die Betriebs- als auch Beschäftigtenebene betrachtet. Im Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittanalyse in deutschen Betrieben“ wurden das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln sowie das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beauftragt, diese Lücke zu füllen. Im Rahmen dieses Projektes wurde in den letzten zwölf Monaten die erste Welle des Linked Personnel Panel (LPP) erstellt. Der vorliegende Zwischenbericht stellt die Ergebnisse der ersten Analysen vor.

Der Zwischenbericht verfolgt einerseits das Ziel, deskriptive Ergebnisse der ersten Welle beider Befragungen darzustellen. Andererseits soll bereits hier auf zukünftige Forschungsfragen hingewiesen werden. Der Bericht ist folgendermaßen gegliedert: In Abschnitt 2 wird die Entstehung der Daten von der Ziehung der Stichprobe über die Gestaltung der Erhebungsinstrumente bis zur Beschreibung der Feldphase und der Feldergebnisse beschrieben. Dies wird erst für die Betriebsbefragung (Abschnitt 2.1 bis 2.5) und im Anschluss für die Beschäftigtenbefragung (Abschnitt 2.6 bis 2.10) dargestellt. In Abschnitt 3 werden die genutzten Messgrößen der Arbeitsqualität vorgestellt, die in späteren Analysen als Zielvariable dienen. In den Abschnitten 4 bis 7 wird die Verbreitung von Maßnahmen der verschiedenen Bereiche des Personalmanagements vorgestellt und diskutiert. Dabei wird auch auf die Heterogenität in der Nutzung sowohl zwischen Betrieben als auch zwischen Beschäftigten eingegangen. Zusätzlich werden erste Analysen interessanter Korrelationen zwischen Instrumenteneinsatz und Messgrößen der Arbeitsqualität gezeigt. Aus diesen sind zwar noch keine kausalen Aussagen abzuleiten, sie sollen aber beispielhaft aufzeigen, welche Themen sich mit den Daten untersuchen lassen. In Abschnitt 8 wird au-

2 Aufgrund der Fülle an Informationen und um in sich geschlossene Themenabschnitte darstellen zu können, werden nicht alle Fragen einzeln ausgewertet.
Einleitung

...dem das Analysepotenzial der Daten bezüglich zur Wirkung von Arbeitsbedingungen und -belastungen aufgezeigt. Abschnitt 9 beinhaltet Schlussbemerkungen und einen Ausblick.
### 2 Das Linked Personnel Panel


Der LPP-Datensatz ist ein komplexerDatensatz, der unterschiedliche Auswertungsperspektiven und -methoden ermöglicht. Um eine Grundlage für die Datenauswertung zu schaffen, wird in Kapitel 2 die Datenentstehung von Betriebs- und Beschäftigtenbefragung dargestellt. Dabei werden getrennt für Betriebs- und Beschäftigtenbefragung die inhaltlichen Schwerpunkte, die Stichprobenziehung, der Verlauf der Feldphase sowie der Rücklauf und die Repräsentativität der Befragung erläutert. Abbildung 2-1 dient dabei als Ankerpunkt für die Datenerstellung.
2.1 Fragebogeninhalte der Betriebsbefragung


### Abbildung 2-2: Fragenschwerpunkte der Betriebsbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Personalplanung &amp; -beschaffung</th>
<th>Personalentwicklung &amp; Vergütung</th>
<th>Performance Management &amp; Vergütung</th>
<th>Bindung, Werte &amp; Unternehmenskultur</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strukturmerkmale</td>
<td>Erfolgsmaße</td>
<td>Zeitliche Veränderungen</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Themen, die nur im IAB-Betriebspanel abgefragt werden, sind blau dargestellt. Themen, die ausschließlich in der Zusatzerhebung enthalten sind, sind orange.


Der zweite Fragenblock beschäftigt sich mit der „Personalentwicklung“. Hier wird der Fokus auf Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung und interne Karrieremöglichkeiten
Das Linked Personnel Panel

gelegt. Es wird erfasst, ob und falls ja, für welche Gruppen im Betrieb Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne existieren. Außerdem sollen die Betriebe angeben, ob sie systematisch Leistungsbeurteilungen durchführen und wie sie mit Mitarbeitern umgehen, deren Leistung nicht zufriedenstellding ist. Im letzten Teil dieses Blocks wird erfragt, ob Betriebe den Erwerb von Zusatzqualifikationen unterstützen und Auszubildende über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinaus qualifizieren.

In einem eigenen Block werden Angaben zur variablen Vergütung erhoben. Dabei stehen die Zielgruppen variabler Vergütung und vor allem die betriebliche Ausgestaltung der variablen Anteile im Fokus.

Im Abschnitt „Bindung, Werte und Unternehmenskultur“ werden Maßnahmen abgefragt, die Betriebe für die Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb nutzen. Zunächst werden Wertekodizes und Zertifizierungen der Betriebe erhoben, sowie die Möglichkeit zur Partizipation durch Mitarbeiterbefragungen und die Förderung von Frauen in Betrieben. An dieser Stelle vertieft der Zusatzfragebogen das IAB-Betriebspanel.


Bei der Ausarbeitung des Betriebsfragebogens wurden zahlreiche existierende Befragungsinstrumente analysiert und weitere Quellen einbezogen. Neben selbstformulierten Fragen zu Bereichen, in denen es noch keine systematischen Befragungsinstrumente gab, wurden so auch Erfahrungen aus anderen Befragungen genutzt und Befragungssitems teilweise übernommen. Einige Themen wurden im Betriebsfragebogen nicht berücksichtigt, wie etwa das Thema Gesundheit, da hier bereits umfangreiche Fragen im IAB-Betriebspanel existieren, die für Analysen genutzt werden können und mit der Individualbefragung der Beschäftigten im LPP verbunden werden können.

Zusammen mit dem Fragebogen des IAB-Betriebspanels deckt die Betriebsbefragung Personalarbeit und Arbeitsqualität betreffende Themen umfassend ab. Die Fragebogenentwürfe wurden sowohl mit dem Befragungsinstitut Infratest als auch mit den Mitgliedern des Forschungsbeirats umfassend diskutiert und Verbesserungsvorschläge wenn möglich umgesetzt. Auch wenn die Panelstruktur des Forschungsdesigns eine
gewisse zeitliche Stabilität der Fragen über die Wellen erfordert, können einzelne Themen auch in kommenden Wellen ergänzt werden.

### 2.2 Stichprobe Betriebe

**Grundgesamtheit IAB-Betriebspanel**


Die zu befragenden Betriebe werden aus der Betriebdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen. Stichtag der Ziehung ist jeweils der 30.06. des Vorjahres. Um Betriebe aller Branchen und Größenklassen in der Befragung zu berücksichtigen, wird die Stichprobe disproportional nach Betriebsgröße, Bundesland und Branche geschichtet gezogen, d.h. große Betriebe, kleine Bundesländer und kleine Branchen sind überproportional vertreten.\(^3\)

Eine Einschränkung der Stichprobe auf das IAB-Betriebspanel als Grundgesamtheit hat den Vorteil, dass Informationen aus dem IAB-Betriebspanels für die Auswertung im Projekt Rahmen verwendet werden können. Ein Nachteil ist die damit möglicherweise einhergehende Positivselektion in der Stichprobe, also dass eher Betriebe mit einer höheren Offenheit für Erhebungen an der Umfrage teilnehmen, die möglicherweise auch bessere Personalarbeit betreiben. Durch systematische Vergleiche kann die Selektivität jedoch spezifisch untersucht werden.

\(^3\) Weitere Informationen zur Stichprobengenerierung finden sich in Fischer et al. (2009).
Das Linked Personnel Panel

Stichprobe für die LPP-Betriebsbefragung


Um die ursprüngliche Nettofallzahl von 600 Betrieben über alle Größen und Branchen optimal nutzen zu können, hat sich das Projektteam in Abstimmung mit dem BMAS und dem Befragungsinstitut entschieden, die Stichprobe nach Betriebsgrößenklassen und Branchen zu schichten. Mittels Hochrechnungsfaktoren kann dann die Situation für Deutschland in diesen Branchen und Größen abgebildet werden. Die Branchen werden für die Stichprobenziehung zu folgenden fünf Branchengruppen zusammengefasst:

- Verarbeitendes Gewerbe,
- Metall- und Elektrogewerbe, Fahrzeugbau,
- Handel, Verkehr und Nachrichten,
- Unternehmensnahe Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen sowie
- Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen.


4 Die genaue Zuordnung zu den Branchengruppen ist in Tabelle A-1 im Anhang dargestellt.
Kommunikationsdienstleistungen auch Erziehung, Unterricht, und Gastronomie erfasst. Die einzelnen Branchengruppen bestehen damit aus jeweils relativ heterogenen Untergruppen, die für die Auswertung aber angepasst werden können. Für Auswertungen auf sehr kleiner Aggregationsebene sind die Fallzahlen jedoch nicht ausreichend.

Neben der Schichtung nach Branchen werden die Betriebe auch nach ihrer Größe zusammengefasst, dabei gilt folgende Einteilung:

- Betriebe mit 50 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten,
- Betriebe mit 100 bis 249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten,
- Betriebe mit 250 bis 499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und
- Großbetriebe mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Einteilung in vier Größenklassen gilt dabei lediglich für die Stichprobenziehung. Für die Auswertung können die Gruppen verändert werden.

**Tabelle 2-1: Fallzahlen in der Bruttostichprobe der LPP-Betriebsbefragung**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Industriebereich</th>
<th>50-99</th>
<th>100-249</th>
<th>250-499</th>
<th>500+</th>
<th>Summe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verarbeitendes Gewerbe</td>
<td>251</td>
<td>272</td>
<td>114</td>
<td>98</td>
<td>735</td>
</tr>
<tr>
<td>Metall, Elektro und Fahrzeugbau</td>
<td>172</td>
<td>174</td>
<td>118</td>
<td>143</td>
<td>607</td>
</tr>
<tr>
<td>Handel, Verkehr, Nachrichten</td>
<td>153</td>
<td>107</td>
<td>55</td>
<td>27</td>
<td>342</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensnahe DL und Finanzdienstleistungen</td>
<td>128</td>
<td>109</td>
<td>55</td>
<td>47</td>
<td>339</td>
</tr>
<tr>
<td>Information, Kommunikation, andere DL</td>
<td>89</td>
<td>65</td>
<td>24</td>
<td>21</td>
<td>199</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SUMME</strong></td>
<td>793</td>
<td>727</td>
<td>366</td>
<td>336</td>
<td>2.222</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: TNS Infratest (2012).

2.3 Verlauf der Feldphase und Datenprüfung

Feldphase


Tabelle 2-2: Überblick über Verlauf der Feldphase

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Absolut</th>
<th>In % vom Brutto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bruttoansatz</td>
<td>2.222</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>nicht bearbeitet, wegen Feldende</td>
<td>497</td>
<td>22,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Eingesetztes Brutto</td>
<td>1.725</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Betrieb erloschen</td>
<td>19</td>
<td>1,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Betrieb nicht auffindbar</td>
<td>1</td>
<td>0,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereinigtes Brutto</td>
<td>1.705</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Zielperson nicht erreicht</td>
<td>31</td>
<td>1,8</td>
</tr>
<tr>
<td>keine Teilnahme aus Zeitgründen</td>
<td>250</td>
<td>14,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilnahme verweigert</td>
<td>129</td>
<td>7,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Ausfälle insgesamt</td>
<td>410</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Interviews insgesamt</td>
<td>1.295</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>Fragebogeneingang zu spät</td>
<td>76</td>
<td>4,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Auswertbare Interviews</td>
<td>1.219</td>
<td>71,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: TNS Infratest (2012).


Datenprüfung und Editing

Nach Eingang der Erhebungsbögen im Befragungsinstitut wurden diese vor Ort auf Vollständigkeit geprüft und erfasst. Unleserliche Angaben wurden zunächst mit einem
Das Linked Personnel Panel


2.4 Ergebnisse und Hochrechnung

Rücklauf

Die nachstehende Tabelle 2-4 zeigt zu einigen wichtigen Variablen die ungewichteten Ergebnisse der Befragung. Sie vermitteln somit einen ersten Überblick über die Struktur der befragten Betriebe. Für die inhaltlichen Auswertungen werden die gewichteten Werte genutzt, da die Hochrechnung Verzerrungen korrigieren kann und so repräsentative Auswertungen ermöglicht. Die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts dargestellten Ergebnisse beziehen sich nur auf die befragten Betriebe und besitzen keine Allgemeingültigkeit.

### Tabelle 2-3: Rücklauf der LPP-Betriebsbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branchenbereich</th>
<th>50-99</th>
<th>100-249</th>
<th>250-499</th>
<th>500+</th>
<th>Summe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verarbeitendes Gewerbe</td>
<td>162</td>
<td>147</td>
<td>57</td>
<td>38</td>
<td>404</td>
</tr>
<tr>
<td>Metall, Elektro und Fahrzeugbau</td>
<td>104</td>
<td>104</td>
<td>65</td>
<td>71</td>
<td>344</td>
</tr>
<tr>
<td>Handel, Verkehr, Nachrichten</td>
<td>85</td>
<td>60</td>
<td>31</td>
<td>12</td>
<td>188</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensnahe DL und Finanzdienstleistungen</td>
<td>81</td>
<td>52</td>
<td>34</td>
<td>23</td>
<td>189</td>
</tr>
<tr>
<td>Information, Kommunikation und andere DL</td>
<td>38</td>
<td>33</td>
<td>12</td>
<td>11</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SUMME</strong></td>
<td><strong>470</strong></td>
<td><strong>395</strong></td>
<td><strong>199</strong></td>
<td><strong>155</strong></td>
<td><strong>1.219</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: TNS-Infratest (2012), eigene Berechnungen.

Aus den Angaben im IAB-Betriebspanel geht hervor, dass 56 Prozent der befragten Betriebe bereits vor 1990 gegründet wurden und damit seit über 20 Jahren bestehen. Die Frage, ob es sich bei dem Betrieb um ein eigenständiges Unternehmen handelt, haben 54 Prozent der befragten Betriebe bejaht.

Das Linked Personnel Panel

Bundeslandstichproben des IAB-Betriebspanels. Diese Verzerrung am Beispiel der Regionen verdeutlicht, dass für repräsentative Auswertungen eine Hochrechnung notwendig ist.

Tabelle 2-4: Kennzahlen der befragten Betriebe

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kennzahl</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>N</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Gesamtbeschäftigte 06/12</td>
<td>435,3</td>
<td>1.218</td>
</tr>
<tr>
<td>svpfl. Beschäftigte 06/12</td>
<td>418,8</td>
<td>1.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Frauenanteil im Betrieb 06/12</td>
<td>32,0 %</td>
<td>1.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebe mit Teilzeit</td>
<td>90,0 %</td>
<td>1.216</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeitausnutzung</td>
<td>13,1 %</td>
<td>1.069</td>
</tr>
<tr>
<td>Durchschnittliche Krankheitstage</td>
<td>9,9</td>
<td>943</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebe mit Tarifbindung</td>
<td>62,0 %</td>
<td>1.218</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenständiges Unternehmen</td>
<td>54,1 %</td>
<td>1.219</td>
</tr>
<tr>
<td>Vor 1990 gegründete Betriebe</td>
<td>55,9 %</td>
<td>1.216</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ungewichtete Werte, Quellen: LPP Betriebsbefragung Welle 2013 (Krankheitstage, Tarifbindung), IAB-Betriebspanel 2012 (Rest).
Abbildung 2-3: Verteilung der Betriebe nach Regionen

Hochrechnung

⁵ Weitere Informationen zur Hochrechnung des IAB-Betriebspanels finden sich in Fischer et al. (2009).

Abbildung 2-4: Vergleich tatsächlicher und hochgerechneter Angaben

![](image)


2.5 Repräsentativität der Betriebsbefragung

Das Linked Personnel Panel
gibt, sollen nachfolgende Analysen zeigen. Verzerrungen werden dabei in Bezug auf die Grundgesamtheit, also das IAB-Betriebspanel 2011 untersucht.


Für die LPP-Betriebsbefragung entsteht aus den identifizierten Einflussfaktoren der Teilnahmebereitschaft an der Erhebung des IAB-Betriebspanels also keine zusätzliche Verzerrung. Darüber hinaus können jedoch Faktoren existieren, die Teilnahmeentscheidungen an der themenspezifischen Befragung beeinflussen. Beispielsweise könnte bei Vorhandensein eines aktiven Betriebsrates oder in tarifgebundenen Betrieben die Präsenz des Themas Arbeitsqualität und damit auch die Teilnahmebereitschaft an Befragungen zu diesem Thema im Betrieb höher sein. Um diese und ähnlich gelagerte Thesen zu überprüfen, werden die Betriebe mithilfe einer 0/1-Variable in Betriebe eingeteilt, die im Auswertungsdatsatz enthalten sind (Dummy-Variable = 1) sowie in solche, die nur in der Grundgesamtheit des IAB-Betriebspanels enthalten sind (Dummy-Variable = 0). Mit der Dummy-Variable als abhängiger Variable wird ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell geschätzt, in das mögliche Verzerrungsfaktoren und die Schichtungsparameter (Branche, Region, Größe) als Kontrolle aufgenommen werden. In Tabelle 2-5 werden die Ergebnisse der Regression dargestellt.

Die ersten beiden Modelle unterscheiden sich nur durch die Aufnahme des firmenspezifischen Umsatzes als Kontrollvariable. Da sich hier kein statistisch signifikanter Effekt zeigt, aber aufgrund von fehlenden Werten die Fallzahl stark sinkt, erweist sich das Modell ohne Umsatz als bevorzugte Spezifikation. Die Effekte für Branche, Größe und Region sind nicht im Detail dargestellt. Wie aufgrund der Schichtung der Stichprobe zu
### Tabelle 2-5: Regression zur Selektivität der LPP-Betriebsbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>OLS</td>
<td>OLS mit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Interaktion</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Umsatz</td>
<td>0,000</td>
<td>-0,055</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,18</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Frauenanteil</td>
<td>-0,111*</td>
<td>-0,099*</td>
<td>-0,055</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,05)</td>
<td>(0,05)</td>
<td>(0,37)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tarifvertrag</td>
<td>0,014</td>
<td>0,006</td>
<td>-0,013</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,6)</td>
<td>(0,79)</td>
<td>(0,61)</td>
</tr>
<tr>
<td>Einbetriebsunternehmen</td>
<td>0,015</td>
<td>0,023</td>
<td>0,038*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,55)</td>
<td>(0,29)</td>
<td>(0,08)</td>
</tr>
<tr>
<td>Betriebsrat</td>
<td>-0,019</td>
<td>-0,014</td>
<td>0,004</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,53)</td>
<td>(0,58)</td>
<td>(0,88)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fluktuationquote 1. HJ</td>
<td>0,053</td>
<td>0,034</td>
<td>0,009</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,65)</td>
<td>(0,73)</td>
<td>(0,94)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil Beschäftigter unter 30</td>
<td>0,000</td>
<td>0,000</td>
<td>0,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,79)</td>
<td>(0,72)</td>
<td>(0,81)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil Beschäftigter 50 und älter</td>
<td>0,001</td>
<td>0,001</td>
<td>0,001</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,35)</td>
<td>(0,40)</td>
<td>(0,55)</td>
</tr>
<tr>
<td>Bruttolohn- &amp; Gehaltsumme 06/11</td>
<td>0,000***</td>
<td>0,000***</td>
<td>-0,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,59)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anz. soz.-pfl. Besch. 06/11</td>
<td>0,000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,34)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>1,699</td>
<td>2,118</td>
<td>2,118</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,067</td>
<td>0,089</td>
<td>0,178</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; in Spalte (3) 42 Sektoren und Interaktionsterme; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013.

### 2.6 Fragebogeninhalte der Beschäftigtenbefragung

Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellte Betriebsbefragung bildet wie in Abbildung 2-1 gezeigt den ersten Teil des LPP-Datensatzes. Ergänzt wird dieser Teil durch die Mitarbeiterperspektive in der LPP-Erhebung der Beschäftigten. Der LPP-Beschäftigtendatensatz soll einerseits Kernaussagen von der Betriebsebene auf die
Das Linked Personnel Panel


Die Inputfaktoren setzen sich zum einen aus betrieblichen Einflüssen wie der aktuellen Erwerbssituation, den Arbeitsbedingungen oder der Vergütung zusammen. Für einen Teil der betrieblichen Einflussfaktoren wird hier die Auskunft aus der Betriebsbefragung mit der Mitarbeiterperspektive gespiegelt und erweitert. Während die Betriebe zum Beispiel gefragt werden, ob sie Mitarbeitergespräche durchführen, wird auf Personenebene erhoben, ob ein solches Gespräch mit der befragten Person geführt worden ist und wie lange es gedauert hat.

Das Linked Personnel Panel

Abbildung 2-5: Fragenschwerpunkte der LPP-Beschäftigtenbefragung

Betriebliche Einflüsse
• Aktuelle Erwerbstätigkeit
• Arbeitsbedingungen
• Personalentwicklung
• Vergütung
• Unternehmenskultur und Werte

Persönliche Merkmale
• Präferenz im Beruf
• Vertrauen
• Ungerechtigkeitssensibilität
• Big Five

Soziodemografischer Hintergrund
• Bildung
• Haushaltskontext
• Migrationshintergrund

Erlebte Arbeitsqualität
• Arbeitsplatzsicherheit
• Work-Life-Balance
• Erlebte Fairness

Arbeitseinstellung und Arbeitsverhalten
• Zufriedenheit
• Commitment
• Hilfsbereitschaft
• Wechselwilligkeit
• Engagement

Performance und Outcome
• Gesundheit
• Einkommen

Als Outputgrößen werden die erlebte Arbeitsqualität, Arbeitseinstellungen und –verhalten sowie Performance und (finanzielles) Outcome genutzt. Im Bereich erlebte Arbeitsqualität wird unter anderem die Arbeitsplatzsicherheit oder die Work-Family-Balance erfasst.

Um die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten ermitteln zu können, werden die Personen unter anderem zur Arbeitszufriedenheit, nach dem Commitment zum Betrieb und dem Engagement befragt. Als Performancegrößen werden der Gesundheitszustand, die Anzahl der Krankheitstage der vergangenen zwölf Monate und das Einkommen erfragt.

2.7 Stichprobe Beschäftigte

Grundgesamtheit der Beschäftigtenbefragung


Stichprobenziehung
Für die Beschäftigtenauswahl wurden einige Vorselektionen durchgeführt, um in allen Betrieben eine ausreichend große Zahl von Zielpersonen für die Befragung zur Verfügung zu haben. Die Selektionsschritte, die in Abbildung 2-1 nur angedeutet waren, werden in Abbildung 2-6 nun detailliert dargestellt.

Da zum Zeitpunkt der Auswahl der Beschäftigten für die Befragung der endgültige Datensatz der Betriebsbefragung noch nicht vorlag, wurden die Beschäftigten anhand einer vorläufigen Übersicht befragter Betriebe gezogen. Dadurch sind einige Betriebe der Beschäftigtenbefragung in der endgültigen LPP-Betriebsbefragung nicht enthalten. Für sie sind aber Daten aus dem IAB-Betriebspanel 2011 vorhanden. Für die LPP---

---

6 Die ursprüngliche Stichprobe von 5.000 Beschäftigten wurde aufgrund der hohen Rücklaufquoten der Betriebsbefragung aufgestockt. Die Aufstockung wurde für die erste Befragungswelle vom IAB finanziert.

Für die Betriebsbefragung wurde die Eingrenzung der Betriebsgröße aus dem IAB-Betriebspanel genutzt. Für die Beschäftigtenbefragung erweist sich diese Größe jedoch nur als bedingt hilfreich, da die Angaben der Betriebe nicht in jedem Fall mit den gemeldeten Beschäftigten übereinstimmen. Um als untere Begrenzung der Betriebsgröße eine Abgrenzung zu erhalten, die mit den gemeldeten Beschäftigten übereinstimmt, wurden daher Betriebe ausgeschlossen, die laut der administrativen Betriebsdaten (dem Betriebshistorikpanel) weniger als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte hatten, sowie Betriebe für die weniger als 50 Personenmeldungen in der BeH vorlagen. In einem letzten Bereinigungsschritt wurden acht Betriebe ausgeschlossen, die zwar die Mindestanzahl von 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfüllten, für diese Beschäftigten jedoch eine andere Meldung als eine Jahresmeldung vorlag oder sie nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt ohne weitere Merkmale waren.

Die Grundgesamtheit für die Ziehung der Beschäftigten umfasst somit 300.881 Personen in 869 Betrieben, aus der im Oktober 2012 eine Stichprobe von rund 40.000 Personen gezogen wurde. Zusätzlich wurde eine kleine Preteststichprobe mit ca. 800 Personen gezogen.

Die Abweichungen können aus einem unterschiedlichen Verständnis über die Abgrenzung einer Betriebseinheit und unterschiedlichen Stichtagen resultieren.
Abbildung 2-6: Einschränkungen von Betrieben und Beschäftigten für die LPP-Beschäftigtenbefragung

1.231 Betriebe im Rücklauf der Betriebsbefragung
- 229 Betriebe
  Betriebe, die nicht wiederholt an der Betriebsbefragung teilnehmen möchten; Betriebe, zu denen keine Beschäftigendaten vorliegen

1.002 Betriebe mit 363.395 Beschäftigten
- 58.499 Beschäftigte
  Beschäftigten, die nicht normal svpfl. Beschäftigt sind und eine Jahresmeldung haben

978 Betriebe mit 304.896 Beschäftigten
- 65 Betriebe
- 2.044 Beschäftigte
  Betriebe, mit weniger als 50 svpfl. Beschäftigten in den BEH-Daten

913 Betriebe mit 302.852 Beschäftigten
- 36 Betriebe
- 1.940 Beschäftigte
  Betriebe, die laut BHP weniger als 50 svpfl. Beschäftigte haben

877 Betriebe mit 300.912 Beschäftigten
- 8 Betriebe
- 31 Beschäftigte
  Betriebe, die zu wenige Personen in der Zielgruppe haben

869 Betriebe, 300.881 Beschäftigte Grundgesamtheit
2.8 Verlauf der Feldphase in der Beschäftigtenbefragung

Feldphase


### Tabelle 2-6: Feldergebnis der LPP-Beschäftigtenbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Details</th>
<th>Werte</th>
<th>Beitrag</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Brutstichprobe</td>
<td>30.703</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Zielgruppenzugehörigkeit unbekannt</td>
<td>6.283</td>
<td>20,5</td>
</tr>
<tr>
<td>(kein Anschluss; unter Anschluss nur Fax/Modem; falsche Telefonnummer/ZP* unter Anschluss unbekannt; ZP unbekannt verzogen)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ZP nicht in Zielgruppe / außerhalb Grundgesamtheit</td>
<td>1.234</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereinigtes Brutto (I): Zielgruppe</td>
<td>23.186</td>
<td>75,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nonresponse - Nicht befragbar</td>
<td>144</td>
<td>0,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nonresponse - Nicht erreicht</td>
<td>11</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Nonresponse – Sonstiges</td>
<td>4.264</td>
<td>13,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereinigtes Brutto (II): ZP erreicht und befragbar</td>
<td>22.006</td>
<td>71,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Nonresponse - Nicht teilnahmebereit</td>
<td>11.208</td>
<td>36,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Interviews, gültige</td>
<td>7.508</td>
<td>24,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* ZP = Zielperson; Quelle: infas (2013).

### Tabelle 2-7: Ausschöpfung der LPP-Beschäftigtenbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ausschöpfung</th>
<th>Basis (abs.)</th>
<th>Interviews (abs.)</th>
<th>in %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bruttoausschöpfung</td>
<td>30.703</td>
<td>7.508</td>
<td>24,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Bruttoausschöpfung</td>
<td>30.703</td>
<td>7.508</td>
<td>24,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettoausschöpfung (I): Interviews / Zielgruppenangehörige</td>
<td>23.186</td>
<td>7.508</td>
<td>32,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettoausschöpfung (II): Interviews / ZP erreicht u. befragbar</td>
<td>22.006</td>
<td>7.508</td>
<td>34,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### Datenprüfung und –editing

Durch die softwaregestützte Befragung konnte ein Teil der Datenprüfung bereits während der Datenerhebung durchgeführt werden. Im Befragungsprogramm wurden dazu gültige Wertebereiche hinterlegt, über die der Interviewer sofort Rückmeldung zur eingegebenen Antwort erhält.

2.9 Rücklauf und Gewichtung

Rücklauf

Auf die Frage, ob die befragte Person Arbeiter oder Angestellter ist, geben 60 Prozent der befragten Personen an, dass sie in einem Angestelltenverhältnis arbeiten. Selbstständige, freie Mitarbeiter, Beamte und mithelfende Familienangehörige gehören nicht zur Zielgruppe der Befragung und wurden ausgeschlossen.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Min</th>
<th>Max</th>
<th>N</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beschäftigte pro Betrieb</td>
<td>8,7 Personen</td>
<td>1</td>
<td>42</td>
<td>7.508</td>
</tr>
<tr>
<td>Frauenanteil</td>
<td>27,8 %</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.508</td>
</tr>
<tr>
<td>Alter</td>
<td>44,8 Jahre</td>
<td>18</td>
<td>67</td>
<td>7.497</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil Angestellter</td>
<td>60,2 %</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.506</td>
</tr>
<tr>
<td>Befristet</td>
<td>6,3 %</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.496</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>12,1 %</td>
<td></td>
<td></td>
<td>7.501</td>
</tr>
<tr>
<td>Krankheitstage</td>
<td>11,7 Tage</td>
<td>0</td>
<td>230</td>
<td>7.409</td>
</tr>
<tr>
<td>Haushaltsgröße</td>
<td>2,8 Personen</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>7.488</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ungewichtete Werte, Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung Welle 2013.


Auf die Frage nach dem höchsten Schulabschluss geben 69 Prozent der befragten Beschäftigten an, einen Hauptschul- oder Realschulabschluss (26 bzw. 43 Prozent) zu haben, jeder dritte Befragte besitzt eine Fachhochschul- oder Hochschulreife. Der Anteil Beschäftigter ohne Schulabschluss ist gering (1 Prozent). Nach der Ausbildung befragt ergibt sich folgendes Bild: Der Anteil Befragter ohne abgeschlossene Berufsausbildung beträgt neun Prozent. Die meisten (59 Prozent) der Befragten haben eine betriebliche oder Schulische Ausbildung und zwölf Prozent ein Studium absolviert (Abbildung 2-8).
Abbildung 2-7: Anzahl Kinder unter 14 im Haushalt

Abbildung 2-8: Schul- und Ausbildungsabschluss

N = ... Frage: Wie viele Kinder unter 14 Jahren leben in Ihrem Haushalt?; ungewichtete Darstellung; Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013.

N(Schulbildung)=7488, N(Ausbildung)=7494; Frage: Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss beziehungsweise welchen höchsten Ausbildungsabschluss haben Sie?, ungewichtete Darstellung; Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013
In der LPP-Beschäftigtenbefragung konnten daher Personen mit unterschiedlichem soziodemografischen Hintergrund erreicht werden, so dass für die weiterführenden Analysen die empfundene Arbeitsqualität für verschiedene Beschäftigtengruppen untersucht werden kann.

**Abbildung 2-9: Altersdurchschnitt in Grundgesamtheit und Beschäftigtenbefragung**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Durchschnittsalter in Jahren</th>
<th>Grundgesamtheit</th>
<th>Gewichtete Stichprobe</th>
<th>Stichprobe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>43</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

N (BeH) = 300881; N (LPP) = 7503, Quellen: BeH für Personen mit Zuspielbereitschaft, sonst LPP-Beschäftigtenbefragung Welle 2013

**Gewichtung**


2.10 Selektivität und Repräsentativität

Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung
Infas hat für den Befragungsdatensatz durch die Gewichtung eine nahezu identische Verteilung zur Bruttostichprobe erreicht. Offen bleibt bisher, ob die Bruttostichprobe auch repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, denn nur dann funktionieren die Gewichtungsfaktoren zuverlässig. Um die Abweichungen von der Grundgesamtheit und der Bruttostichprobe zu untersuchen, wird wieder ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell geschätzt. Die abhängige Variable gibt an, ob die Person in der an infas gelieferten Stichprobe enthalten ist. Als Kontrollvariablen werden Geschlecht, Alter, Tagesentgelt, Betriebsgröße, Bundesländer und Wirtschaftszweige in das Modell mitherausgenommen.
Tabelle 2-9: Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>Koeffizient (p-Wert)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Weiblich</td>
<td>-0,00 (0,77)</td>
</tr>
<tr>
<td>Tagesentgelt</td>
<td>-0,00* (0,06)</td>
</tr>
<tr>
<td>Alter unter 25 Jahre</td>
<td>-0,00 (0,83)</td>
</tr>
<tr>
<td>40-54-Jährige</td>
<td>0,00 (0,21)</td>
</tr>
<tr>
<td>55 Jahre und älter</td>
<td>0,00 (0,17)</td>
</tr>
<tr>
<td>100 bis 249 Beschäftigte</td>
<td>-0,15*** (0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>250 bis 499 Beschäftigte</td>
<td>-0,11*** (0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>500 Beschäftigte und mehr</td>
<td>-0,18*** (0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>0,34*** (0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Statistiken</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>300.845</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,096</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Sektoren und Regionen; Quelle: Auszug der BeH.

dass durch die Stichprobenziehung keine messbare Selektivität entsteht, mit Ausnahme der Betriebsgröße, die wiederum durch die Gewichtung ausgeglichen wird. Die gewichteten Befragungsdaten repräsentieren somit die Grundgesamtheit.

**Zuspielbereitschaft**


**Tabelle 2-10: Zuspiel- und Panelbereitschaft in der LPP-Beschäftigtenbefragung**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Zuspielbereitschaft</th>
<th>Panelbereitschaft</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>erteilt</td>
<td>6.051 (80,6%)</td>
<td>6.195 (82,5%)</td>
</tr>
<tr>
<td>nicht erteilt</td>
<td>1.003 (13,3%)</td>
<td>1.313 (17,5%)</td>
</tr>
<tr>
<td>Insgesamt</td>
<td>7.054 (94%)</td>
<td>7.508 (100%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^8\) Die Zuspielung erfolgt vollkommen anonym über eine Pseudo-ID. Einzelne Betriebe können über die Zuspielung nicht identifiziert werden.
oder schulischer Lehre. Personen mit (Fach-) Hochschulabschluss haben ihre Zustimmung hingegen öfter verweigert. Ob die Unterschiede signifikant sind, zeigt die Regressionsanalyse in Tabelle 2-11.

Abbildung 2-10: Zuspielbereitschaft nach Berufsbildung

### Tabelle 2-11: Regression Zuspielbereitschaft

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variable</th>
<th>(1)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zuspielbereitschaft</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Frau</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>unter 25-Jährige</td>
<td>-0,02</td>
</tr>
<tr>
<td>40-54-Jährige</td>
<td>0,03***</td>
</tr>
<tr>
<td>Über 50-Jährige</td>
<td>0,06***</td>
</tr>
<tr>
<td>Angestellter</td>
<td>-0,04***</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>-0,03*</td>
</tr>
<tr>
<td>kein Ausbildungsabschluss</td>
<td>-0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsfachschule</td>
<td>0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Meisterschule</td>
<td>-0,02</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschulsabschluss</td>
<td>-0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulabschluss</td>
<td>-0,04*</td>
</tr>
<tr>
<td>anderer Abschluss</td>
<td>-0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>6.467</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,012</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert); Weitere Variablen: Vorgesetzter, Nettogehalt, Schulabschluss, Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013.
3 Messgrößen der Arbeitsqualität


---

9 Messgrößen des wirtschaftlichen Erfolges werden im nächsten Bericht in den Fokus genommen.
10 Ein Item ist eine Frage zu einem Konstrukt, beispielsweise der Work-Life-Balance, die in der Regel auf einer Likert-Skala (bspw. Antwortmöglichkeiten von trifft gar nicht zu bis trifft voll und ganz zu) abgefragt wird. Eine Itembatterie besteht aus mehreren Items.


---

\(^{12}\) Die Principal Component Analyse ist ein Verfahren der multivariaten Statistik. Sie ist eine Spezialform der Hauptkomponenten- oder Faktorenanalyse und dient dazu, umfangreiche Datensätze zu vereinfachen, zu strukturieren und zu veranschaulichen, indem eine Vielzahl statistischer Variablen durch eine geringere Zahl möglichst aussagekräftiger Linearkombinationen angenehert wird.

\(^{13}\) Rotationsverfahren werden in Verbindung mit der Hauptkomponentenanalyse als Interpretationshilfe eingesetzt und helfen dabei, die Faktoren inhaltlich besser zu verstehen. Bei zahlreichen Rotationsverfahren (orthogonale Transformation) wird dabei angenommen, dass die Faktoren unabhängig voneinander sind. Daneben existieren auch oblique (schiefliegende) Rotationsverfahren, die die Annahme der Orthogonalität der Faktoren lockern. Da in unserem Fall davon auszugehen ist, dass die einzelnen Konstrukte nicht komplett unabhängig voneinander sind, wurde eine olique Transformation gewählt.
Cronbachs Alpha berechnet. Sie ist eine Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala und bezeichnet das Ausmaß, in dem die Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen.\textsuperscript{14} Das Konstrukt des affektiven Commitments weist eine interne Reliabilität von alpha = 0,83 auf, welches sehr nahe dem alpha der Originalstudie liegt (alpha = 0,85) und somit als reliabel bezeichnet werden kann.


\textsuperscript{14} Alpha kann Werte kleiner als 1 annehmen. Ab einem Wert von etwa 0,65 kann von einer konsistenten Skala ausgegangen werden.
Um zu analysieren, inwieweit sich Beschäftigte hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen bezüglich der vier Größen Commitment, Work-Engagement, Arbeitszufriedenheit sowie Verbleibewahrscheinlichkeit unterscheiden, wurden Regressionsanalysen durchgeführt, die in Tabelle A-2 im Anhang dargestellt sind. Die Regressionen enthalten ein Set an Kontrollvariablen zu soziodemografischen Personenmerkmalen (Geschlecht, Alter, Schulabschluss, Ausbildung), zu Merkmalen des Beschäftigungsverhältnisses (Vorgesetzter (versus ohne Leitungsfunktion), Teilzeitbeschäftigung (versus Vollzeitbeschäftigung), Angestellter (versus Arbeiter), Nettogehalt) sowie zu den Schichtungsvariablen (Betriebsgröße, Branche, Region). Diese werden als Standard-Variablen in allen personenbezogenen Regressionen dieses Zwischenberichtes verwendet.


ursprünglich zehn nur sechs der Items genutzt (Boyar et al. 2003\textsuperscript{15}). Für den Work-Family-Conflict wird eine interne Reliabilität von alpha = 0.86 (0.90 in Boyar et al. 2003) und für den Family-Work-Conflict von alpha = 0.68 (0.89 in Boyar et al. 2003) erreicht.


Anhand der Konstante lässt sich erkennen, dass Männer im Mittel höhere Werte beim Work-Family-Conflict wie auch beim Family-Work-Conflict aufweisen. Das muss nicht bedeuten, dass sie wirklich größere Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben, aber sie empfinden größere Interrollenkonflikte. Überraschenderweise zeigen Männer weniger Rollenkonflikte, wenn ihr Partner oder ihre Partnerin Vollzeit erwerbstätig ist. Für Frauen hingegen spielt es keine Rolle, ob sie einen Partner oder eine Partnerin haben und ob diese erwerbstätig ist. Wenn im Haushalt pflegebedürftige Kinder wohnen, sind sowohl Work-Family-Conflict als auch Family-Work-Conflict stärker ausgeprägt, je jünger die Kinder, desto größer ist dieser. Interessant ist, dass sich die Betreuung von Kindern in beide Richtungen auswirkt, also nicht nur das Berufsleben negativ vom Privatleben beeinflusst wird, sondern auch das Berufsleben als eine stärkere Belastung für das Privatleben empfunden wird.

Betrachtet man verschiedene Merkmale des Beschäftigungsverhältnisses, zeigt sich für den Work-Family-Conflict, dass Personen in Führungspositionen höhere Werte angeben und eine Teilzeittätigkeit mit geringeren Konflikten verbunden ist. Hinsichtlich des Family-Work-Conflicts gibt es keine signifikanten Koeffizienten. Das bedeutet, die Belastung am Arbeitsplatz aufgrund von Leitungsaufgaben aber auch eine Entlastung aufgrund von Teilzeittätigkeit stehen in direktem Zusammenhang mit einem negativen Einfluss des Berufslebens auf das Privatleben, nicht aber umgekehrt. Der negative Zusammenhang

\textsuperscript{15} Diese verwenden allerdings eine 7er Likert Skala.
Messgrößen der Arbeitsqualität

zwischen Rollenkonflikten und Führungsposition ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Die Anzahl der Überstunden steht hingegen mit beiden Konflikten in signifikant positivem Zusammenhang.

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings berücksichtigt werden, dass es eine Rolle spielt, in welchen Berufen und Jobs die befragten Personen beschäftigt sind. Gerade die Entscheidungen über Familiengründung und Erwerbstätigkeit werden nicht unabhängig voneinander getroffen, so dass die hier gezeigten Ergebnisse nicht als kausale Effekte interpretiert werden können. Zum Beispiel ist es möglich, dass Personen, die sich für eine Vollzeittätigkeit entschieden haben, keine geringeren Interrollenkonflikte erleben würden, wenn sie Teilzeit arbeiten würden.
4 Personalplanung und –beschaffung

In Zeiten des demografischen Wandels und des damit einhergehenden drohenden Fachkräftemangels in vielen Branchen kommt der Rekrutierung von Fachpersonal und der vorausschauenden Planung des Personalbedarfs eine herausgehobene Bedeutung zu. Auf der einen Seite ist zu erwarten, dass es in vielen Branchen weniger Fachkräfte, also einen Mangel in der Quantität des Arbeitsangebotes, geben wird. Auf der anderen Seite ist auch ein qualifikatorischer Mismatch zu erwarten, da der technologische Wandel zu Qualifikationsanforderungen führt, die viele Personen im Arbeitsmarkt nicht (mehr) erfüllen.


4.1 Personalplanung und Altersstruktur


Personalplanung

Die nachfolgenden Auswertungen geben einen Überblick über die Verbreitung von Personalplänen in deutschen Betrieben. Aus Abbildung 4-1 wird ersichtlich, dass knapp

16 Diese Zahlen liegen leicht über denen der ISF-Erhebung für den gewerblichen Sektor aus dem Jahre 1987. Der Anteil von Betrieben mit schriftlich fixierten Personalplänen lag dort in Betrieben mit 500-999 Beschäftigten bei 76,8 Prozent und ab 1.000 Beschäftigten bei 87,3 Prozent (Semlinger 1989).
Abbildung 4-1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße

Analyse der Altersstruktur


Angesichts der demografischen Herausforderungen scheint es erstaunlich, dass 42 Prozent der Betriebe noch keine systematischen Analysen der Altersstruktur vornehmen. Die längsschnittliche Untersuchung der Daten über mehrere Befragungswellen wird in Zukunft die Analyse ermöglichen, inwieweit Betriebe, die systematische Personalplanung einsetzen und Altersstrukturanalysen vornehmen, beispielsweise aufgrund von proaktivem Handeln
geringere Probleme bei der Stellenbesetzung haben oder eine ausgeglichenere Altersstruktur erreichen.

Abbildung 4-3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße

4.2 Rekrutierungssprozesse

Im Folgenden werden Indikatoren für die Professionalität der Personalauswahlprozesse in deutschen Betrieben untersucht. Dabei wird insbesondere auf die Anzahl an Bewerbungen, die Dauer der Stellenbesetzung sowie die Dauer der Bewerberprüfung eingegangen.

Anzahl an Bewerbungen und Dauer bis zur Stellenbesetzung

Ein Indikator für die Arbeitgeberattraktivität sowie für die Existenz beziehungsweise den Grad des Fachkräfteengpasses ist die Anzahl der Bewerbungen, die ein Unternehmen im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle erhält. Um einen aktuellen Eindruck über die Bewerbersituation zu erhalten, wurden die Betriebe in der LPP-Befragung gebeten, anzugeben, wie viele Bewerbungen sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für

Ein weiterer Gradmesser für die Bewerbersituation ist die Dauer, die Unternehmen benötigen, um eine Stelle zu besetzen. Bei ausgeprägtem Fachkräfteengpass ist von einer längeren Zeitspanne zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung auszugehen, während dieser Zeitraum bei guter Bewerbersituation im Durchschnitt kürzer ausfallen sollte. Allerdings wird diese Zeitperiode auch von anderen Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise der Effizienz der Personalarbeit, sodass Rückschlüsse auf die Knappheit an Fachkräften nur in eingeschränktem Maße möglich sind. Der Modalwert für die Dauer einer Stellenbesetzung liegt bei einem bis unter drei Monate (61 Prozent), während 19 Prozent entsprechend 16 Prozent angeben, dafür weniger als einen beziehungsweise drei bis unter sechs Monate zu benötigen. Lediglich vier Prozent der Betriebe brauchen für die Rekrutierung sechs oder mehr Monate. Eine Regressionsanalyse zeigt, dass die

\(^{17}\) Die Anzahl an Bewerbungen ist in der Abbildung rechtszensiert bei einem Wert von 100.
\(^{18}\) Weitere Kontrollvariablen umfassen Geschäftsstrategie, Haupteigentümer und eigenständiger Betrieb.
letztgenannten Betriebe allerdings nicht signifikant weniger Bewerber pro ausgeschriebene Stelle als der Durchschnitt erhalten.\textsuperscript{19}


\textsuperscript{19} Die abhängige Variable entspricht der Anzahl der Bewerbungen, die unabhängigen Variablen umfassen eine binäre Variable mit der Ausprägung Eins wenn der Betrieb im Durchschnitt sechs Monate und mehr für die Besetzung einer Stelle benötigt und Null, wenn weniger Zeit benötigt wird. Weitere Kontrollvariablen umfassen Dummyvariablen für die Geschäftsstrategie, Haupteigentümer, eigenständiger Betrieb, Betriebsgrößenklasse, Branche und Region.

Abbildung 4-5: Dauer von Rekrutierungsprozessen

Intensität der Prüfung von Bewerbern

Bei der Rekrutierung geht es darum, den Grad der Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle und den Qualifikationen des Bewerbers festzustellen. Das Ziel besteht also darin, einen qualifikatorischen Mismatch zu vermeiden, das heißt, das bestmögliche "person-job-match" zu erzielen. Personalauswahlverfahren sollten eine hohe Validität aufweisen, sprich die Korrelation des Ergebnisses im Auswahlverfahren mit dem späteren Berufserfolg sollte hinreichend hoch sein, da dann
Personalplanung und –beschaffung


Abbildung 4-6 zeigt die Verteilung der Dauer des Auswahlverfahrens in Stunden, getrennt für Stellen mit Führungsverantwortung (Mittelwert: rote Linie) und für Stellen ohne Führungsverantwortung (Mittelwert: blaue Linie).

Abbildung 4-6: Dauer von Rekrutierungsprozessen nach Mitarbeitergruppen

Die Reliabilität bezeichnet die Verlässlichkeit des Auswahltests, also die Konsistenz, mit dem der Test die zu bestimmenden Eigenschaften misst.
Betriebe, die Bewerber für Stellen mit Führungsverantwortung prüfen, wenden durchschnittlich 4,8 Stunden dafür auf, bei Beschäftigten für eine Stelle ohne Führungsverantwortung beträgt die durchschnittliche Dauer 2,6 Stunden. Während über 60 Prozent der Bewerber für eine Mitarbeiterstelle weniger als zwei Stunden geprüft werden, liegt die Obergrenze dieses Intervalls bei Bewerbern für eine leitende Position bei fünf Stunden. Innerhalb beider Gruppen besteht jedoch eine hohe Varianz.

**Fluktuation innerhalb der Probezeit**


**Abbildung 4-7: Anteile während der Probezeit ausgeschiedener Mitarbeiter**

4.3 Rekrutierungsstrategien


Rekrutierung aus dem Ausland

Eine spezifische, gerade auch aktuell in der Presse intensiv diskutierte Strategie, um Fachkräfteengpässen entgegen zu wirken, besteht darin, sich Zugang zu einem größeren Bewerber-Pool zu verschaffen, indem der Radius der Bewerbersuche über die Landesgrenzen hinaus erweitert wird. Dies wird auch im Fachkräftekonzept der Bundesregierung thematisiert, in dem zum Beispiel die Einstellung von ausländischen Fachkräften im Maschinen- und Fahrzeugbau oder aber auch von Ärzten vereinfacht wird, da nun nicht mehr vorrangig geprüft werden muss, ob auch inländische Bewerber zur Verfügung stehen. Um zu analysieren, inwieweit eine solche Rekrutierungsstrategie in Betrieben in Deutschland genutzt wird, wurde gefragt, ob in den letzten zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten aus dem Ausland angeworben worden sind. Eine qualifizierte Tätigkeit umfasst hierbei insbesondere Aktivitäten, die eine Berufsausbildung, entsprechende Berufserfahrung oder einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern. Abbildung 4-8 zeigt, dass dies aktuell noch eher selten der Fall ist, denn nur durchschnittlich zehn Prozent der Betriebe rekrutieren international (rote Linie). Ist der Anteil bei kleinen Betrieben mit 50-99 Beschäftigten mit sechs Prozent am geringsten ausgeprägt, so nimmt er mit steigender Unternehmensgröße kontinuierlich zu. Bei Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern haben bereits mehr als ein Fünftel der Betriebe gezielt Bewerber aus dem Ausland rekrutiert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass größere (multinationale) Unternehmen tendenziell über eine professionellere
Infrastruktur und ein größeres internationales Netzwerk verfügen, was eine internationale Bewerbersuche erleichtert. Für die zukünftige Forschung ist es eine spannende Frage, ob sich Unternehmen im Zuge der erwarteten Verschärfung des Fachkräfteengpasses in den nächsten Jahren vermehrt dieser Strategie bedienen werden.

Abbildung 4-8: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße

Rekrutierung per Social Media
Für die Personalbeschaffung lassen sich auch eine Reihe von Web-basierten Anwendungen nutzen, die im Zuge des Web 2.0 entstanden sind. Dazu zählen insbesondere Social Media wie LinkedIn, XING oder Facebook. Social Media kennzeichnen sich durch die Interaktion der Nutzer. In den Business Netzwerken wie LinkedIn oder Xing stehen geschäftliche Beziehungen im Mittelpunkt. Bewerber können dort ein Profil mit ihren Kenntnissen und ihrem Lebenslauf anlegen und die Betriebe können sich präsentieren. Social Media beschränken sich also nicht nur auf eine einseitige Kommunikation vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer, wie es für Stellenanzeigen über klassische Medien üblich ist, sie ermöglichen vielmehr die beidseitige Kommunikation, also auch vom Arbeitnehmer zum Betrieb über eine Plattform. Die Anwendung von Social Media für die Personalbeschaffung ist da-
mit eine Spezialform des E-Recruitings. Das E-Recruiting umfasst alle Rekrutierungskanäle über elektronische Ressourcen, während Social Media explizit auf die zweiseitige Kommunikation konditionieren. Bei der Nutzung von Social Media sind Betriebe dadurch jedoch dem direkten und oft unzensierten Feedback der Nutzer dieser Plattformen ausgesetzt. Arbeitgeber haben aber auch den Vorteil, über Social Media direkt Kandidaten mit passgenauen Profilen zu identifizieren und zu kontaktieren, also auch Bewerber, die selbst das Unternehmen (noch) nicht aktiv auf der Suchliste haben. Durch diese neuen Suchmöglichkeiten können Betriebe passgenauer Bewerber identifizieren als über die klassischen Rekrutierungswege.


\(^{21}\) Dagegen gibt es unzählige Studien, die selektive Gruppen von Unternehmen befragen. Oft sind dies Personalverantwortliche, die bereits aktiv bestimmte Portale nutzen.
Social Media Plattformen werden bisher wohl überwiegend von höherqualifizierten und jüngeren Arbeitnehmern genutzt. Gerade diese lassen sich daher entsprechend über solche Kanäle einfacher ansprechen. Damit ist eine Selbstselektion der Unternehmen bei der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung zu erwarten, so dass nur Betriebe mit speziellen Eigenschaften die Personalbeschaffung über soziale Netzwerke einsetzen. Die Rekrutierung über soziale Medien lohnt sich vermutlich also eher für Unternehmen, die hochqualifizierte und jüngere Mitarbeiter suchen.


4.4 Kriterien der Personalauswahl

In den bisherigen Analysen wurde auf die Ausgestaltung des Rekrutierungs- und Auswahlprozesses abgestellt, zum Beispiel durch Fragen zur systematischen Analyse der

Um herauszufinden, welche Kriterien bei der Rekrutierung als am Wichtigsten eingeschätzt werden, wurden die Betriebe gebeten, vier zur Auswahl stehende Kriterien in eine Rangfolge zu bringen, welche die Wichtigkeit bei der Stellenbesetzung widerspiegelt. Die Kriterien lauten Fachkompetenz, Persönliche Kompetenz (wie zum Beispiel Kommunikations- oder Präsentationsfähigkeiten), ethische Werte (wie zum Beispiel Integrität oder soziale Verantwortung) sowie allgemeine Intelligenz und kognitive Fähigkeiten. Das wichtigste Kriterium erhielt dabei eine vier, das zweitwichtigste eine drei und so weiter bis zum unwichtigsten Kriterium, das eine eins erhielt.

Abbildung 4-10: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter

N =1201; Frage: Bitte geben Sie für die unten stehenden Kriterien eine Rangfolge an, welche die Wichtigkeit bei der Besetzung einer Stelle in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle widerspiegelt. Das wichtigste Kriterium erhält dabei eine 4, das zweitwichtigste eine 3 und so weiter bis zum unwichtigsten, das eine 1 erhält.; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013

22 Hierfür wurden Regressionsanalysen mit den Big-Five Persönlichkeitsdimensionen als unabhängigen Variablen durchgeführt. Die abhängige Variable umfasste jeweils diejenigen Betriebe, die eines der Auswahlkriterien Fachkompetenz, persönliche Kompetenz, ethische Werte sowie kognitive Fähigkeiten als das wichtigste oder zweitwichtigste Kriterium bei der Stellenbesetzung angegeben haben.


5.1 Strategische Personalentwicklung

**Entwicklungspläne**


**Abbildung 5-1: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Betriebsgröße und Branche**

![Diagramm](image.png)


Entwicklungspläne für nur einen Teil ihrer Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung haben, ist auf Betriebsgrößeneffekte zurückzuführen. Diese 15 Prozent sind insbesondere kleine Betriebe unter 100 Mitarbeitern, die nur für einen Teil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Entwicklungspläne erarbeiten – beispielsweise da nur für diese weitere Aufstiegschancen im Betrieb gewährleistet werden können.

Abbildung 5-2: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Mitarbeitergruppen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Entwicklungspläne für Mitarbeiter bisher von weniger als der Hälfte der Betriebe angewendet werden, was insbesondere in kleinen Betrieben der Fall ist. Trotzdem ist davon auszugehen, dass gerade auch die Betriebe ohne systematische Entwicklungspläne auf weniger formalisierte Art und Weise Personalentwicklung betreiben. Hierfür sind beispielsweise Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen geeignet, um mit den Beschäftigten in regelmäßigen Austausch zu treten und Perspektiven aufzuzeigen.
Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen


Abbildung 5-3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Betriebsgröße und Branche

Die Betriebe sollten weiterhin angeben, ob Mitarbeitergespräche mit Führungskräften oder mit einem Teil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durchgeführt werden (Abbildung 5-4).
Werden die Angaben über die Instrumente Mitarbeitergespräch und schriftlich fixierte Zielvereinbarung getrennt für Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 5-7).

**Abbildung 5-7: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen**


Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität

Inwiefern es einen Zusammenhang zwischen den Instrumenten Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen auf der einen und Dimensionen der Arbeitsqualität auf der anderen Seite gibt, wird in Tabelle 5-1 dargestellt. Die untersuchten Zielvariablen sind das Commitment, die Arbeitszufriedenheit und die Verbleibewahrscheinlichkeit.

### Tabelle 5-1: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Commitment</td>
<td>0,136***</td>
<td>0,258***</td>
<td>0,165***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitszufriedenheit</td>
<td>0,113***</td>
<td>0,141*</td>
<td>0,048</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,08)</td>
<td>(0,27)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Verbleibewahrscheinlichkeit</td>
<td>3,076***</td>
<td>6,919***</td>
<td>3,819***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beobachtungen: 5.250 5.308 5.303

R²: 0,119 0,042 0,088

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

#### 5.2 Beförderungen im Betrieb

Ein weiteres Element der Personalentwicklung ist die vertikale Mobilität im Unternehmen, also die Beförderungen auf höhere Positionen. Neben der Rekrutierung von externen Kräften für verantwortungsvolle Positionen werden in vielen Unternehmen überdurchschnittlich gute Arbeitskräfte für die Besetzung solcher Stellen intern entwickelt.

**Beförderungskriterien**

In der Regel werden in Betrieben Kriterien für die Beförderung von internen Kräften festgelegt. Je nach Art der Position, des Berufes und der Branche, können diese Kriterien auf unterschiedlichen Kompetenzen und Eigenschaften der zu befördernden Person beruhen. Auch die Unternehmenskultur spielt bei diesen Kriterien unter Umständen eine Rolle.

Für die LPP-Befragung wurden den Betrieben fünf Kriterien der Beförderung vorgestellt, die auf einer Skala von eins (trifft nicht zu) bis fünf (trifft voll zu) bewertet werden konnten. Abbildung 5-8 zeigt die Ergebnisse sowie den berechneten Mittelwert für jedes Kriterium. Es zeigt sich, dass fachliche und persönliche Kompetenzen die zwei wichtigsten Beförderungskriterien sind. Kognitive Fähigkeiten und ethische Werte liegen bei der Mittel-

Abbildung 5-8: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Betriebe

Wenn interne Beförderungen alternativ zu Rekrutierungen am externen Arbeitsmarkt eingesetzt werden, dann sollten die Kriterien zur Beförderung mit den Kriterien für die Auswahl neuer Mitarbeiter weitgehend übereinstimmen. Um zu überprüfen, ob dies der Fall ist, werden jeweils die Angaben zu den Beförderungskriterien mit den Angaben zu den Einstellungskriterien anhand einer Korrelationstabelle verglichen. Tabelle 5-2 zeigt hohe positive Korrelationen (Hauptdiagonale) zwischen den Kriterien für Beförderungen und Stellenauswahl. Legt beispielsweise ein Betrieb bei der Stellenauswahl hohen Wert auf fachliche Kompetenz, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieser Betrieb die fachliche Kompetenz auch bei den Beförderungskriterien stark gewichtet. Es zeigt sich außerdem, dass Betriebe, die der Fachkompetenz bei Beförderungen eine hohe Bedeutung zuweisen,
der persönlichen Kompetenz bei der Stellenneubesetzung von außen eine geringe Bedeutung beizumessen (Korrelationskoeffizient: -0,5).

### Tabelle 5-2: Korrelation von Beförderungs- und Einstellungskriterien

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stellenbesetzungs- kriterien</th>
<th>Fachkompetenz</th>
<th>Persönliche Kompetenz</th>
<th>Kognitive Fähigkeiten</th>
<th>Ethische Werte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fachkompetenz</td>
<td>0.703</td>
<td>-0.498</td>
<td>-0.043</td>
<td>-0.310</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Kompetenz</td>
<td>-0.526</td>
<td>0.759</td>
<td>-0.211</td>
<td>0.032</td>
</tr>
<tr>
<td>Kognitive Fähigkeiten</td>
<td>0.027</td>
<td>-0.292</td>
<td>0.631</td>
<td>-0.411</td>
</tr>
<tr>
<td>Ethische Werte</td>
<td>-0.199</td>
<td>-0.047</td>
<td>-0.388</td>
<td>0.688</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Anmerkung: Die Tabelle zeigt unbedingte Korrelationskoeffizienten. Signifikanzniveau *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Alle weiteren Korrelationskoeffizienten sind hingegen sehr gering. Dies könnte ein erster Hinweis auf konsistente Betriebsantworten sein und auf eine einheitliche Strategie bei der Neubesetzung von offenen Stellen hindeuten.


Abbildung 5-9 zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten bei Beförderungen die Anforderungen der neu zu besetzenden Position am wichtigsten sind. Diesem Kriterium folgt die bisherige Arbeitsleistung der zu befördernden Person mit einem Mittelwert von 3,4.

Abbildung 5-9: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Beschäftigten

Frauen in Führungspositionen
In den letzten Jahren ist das (personal-)politische Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, stark in den Fokus öffentlicher Diskussionen gerückt. Das hat zum einen damit zu tun, dass seit den siebziger Jahren zwar das Qualifikationsniveau sowie die Erwerbsbeteiligung von Frauen stark angestiegen sind, der Anteil von weiblichen

Wirklich umfassende empirische Evidenz über die Strategien der Unternehmen, deren Aktivitäten zur Förderung von Frauen aber auch deren Hemmnisse, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, gibt es für Deutschland bislang noch zu wenig. Gezielte Befragungen, die Unternehmen spezifisch auf das Thema ansprechen, leiden häufig an stärkeren Selektionsproblemen, da gerade solche Unternehmen teilnehmen, die ein starkes Interesse an der Förderung von Frauen in Führungspositionen haben. Diese Forschungslücke ist auch auf fehlende Daten zurückzuführen. Mit den LPP-Daten ist es

erstmals möglich, gleichzeitig die Ziele der Unternehmen und die Wahrnehmungen der Beschäftigten abzubilden.


Insgesamt sind viele Betriebe also noch weit davon entfernt, eine paritätische Besetzung von Führungspositionen aufzuweisen. Aber verfolgen sie in ähnlicher Weise wie die Politik das Ziel, den Anteil zu erhöhen? Wie Abbildung 5-12 zeigt, ist dieses Thema bei der Mehrheit der Betriebe nicht im Fokus. Dennoch verfolgen 42 Prozent der größeren mittelständischen und der Großbetriebe das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, bei den kleineren Betrieben aber weniger als 30 Prozent.


24
Abbildung 5-10: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße

Abbildung 5-11: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Branche

Diese Diskrepanz lässt sich zum einen mit einem aktuell schon höheren Anteil bei den kleinen Betrieben erklären, zum anderen aber auch damit, dass kleinere Unternehmen
weniger Positionen für Führungskräfte haben und sich gegebenenfalls auf längere Sicht gar nicht mit dem Thema der Neubesetzung solcher Stellen beschäftigen müssen.

**Abbildung 5-12: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen**


Abbildung 5-13: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils

Möglicherweise ist eine Analyse, ob die Antwortmöglichkeiten „Der Anteil ist bereits hoch“ und „Wenig Frauen in Branche“ mit den tatsächlichen Zahlen übereinstimmen. Dazu werden multivariate Regressionen durchgeführt, welche die Antwortmöglichkeiten aus Abbildung 5-13 mit dem Anteil der weiblichen Beschäftigten im Betrieb, sowie dem Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der ersten und zweiten

Bemerkenswert ist das Ergebnis in Spalte 4: Betriebe konstatieren eher, dass nur die Qualifikation entscheidend ist, wenn der Frauenanteil insgesamt höher aber der Anteil der Frauen in Führungspositionen geringer ausfällt. Wie oben bereits angemerkt, sind hier tiefergehende Analysen nötig, um Aufschluss über die Hintergründe zu geben. Hier könnten mehrere Wellen der vorliegenden Befragung sicherlich neue, interessante Erkenntnisse liefern.

---

25 Informationen stammen aus dem IAB-Betriebspanel,
### Tabelle 5-3: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
<th>(5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anteil Frauen an allen</td>
<td>0,003***</td>
<td>0,000</td>
<td>-0,007***</td>
<td>0,003**</td>
<td>-0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschäftigten</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,60)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,68)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil Frauen an allen</td>
<td>0,004***</td>
<td>-0,001*</td>
<td>-0,000</td>
<td>-0,001</td>
<td>-0,001**</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzten Ebene 1</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,09)</td>
<td>(0,93)</td>
<td>(0,19)</td>
<td>(0,03)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil Frauen an allen</td>
<td>0,006***</td>
<td>-0,002***</td>
<td>-0,002***</td>
<td>-0,002**</td>
<td>-0,001</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzten Ebene 2</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,24)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>1,034**</td>
<td>-0,129</td>
<td>0,823</td>
<td>-0,896</td>
<td>0,462</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,02)</td>
<td>(0,76)</td>
<td>(0,10)</td>
<td>(0,13)</td>
<td>(0,30)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>566</td>
<td>566</td>
<td>566</td>
<td>566</td>
<td>566</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,499</td>
<td>0,097</td>
<td>0,250</td>
<td>0,125</td>
<td>0,060</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Abbildung 5-15: Anteil Führungspositionen nach Geschlecht

N = 7503; Frage: Sind Sie für andere Beschäftigte der bzw. die Vorgesetzte?; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013

**Tabelle 5-4: Steigerung des Frauenanteils und Wahrnehmungen der Beschäftigten**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Männer</th>
<th>Frauen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Persönliche Entwicklung</td>
<td>Benachteiligung</td>
</tr>
<tr>
<td>Frauenanteil soll erhöht werden</td>
<td>-0,058</td>
<td>-0,009</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>2,922***</td>
<td>3,941***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beobachtungen: 3.850 3.818 1.437 1.418
R²: 0,088 0,025 0,110 0,030

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

### 5.3 Maßnahmen der Qualifizierung

Eines der wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung sowie eine häufig eingesetzte Strategie gegen Knappheit an Fachkräften ist die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. So geben fast 80 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass für sie die Weiterbildung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zur zukünftigen Fachkräftesicherung hat (BMAS 2013). In diesem Kapitel werden zwei zentrale Bereiche der beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter untersucht: die berufliche Erstausbildung und die berufliche Weiter-
Qualifizierung. Im Rahmen der beruflichen Erstausbildung werden die Anstrengungen der Betriebe beleuchtet, auch über die geforderten Inhalte der Ausbildungsordnung hinaus auszubilden. Im Rahmen der beruflichen Weiterqualifizierung wird die Frage untersucht, inwieweit Betriebe aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen und inwieweit die befragten Betriebe externe und interne Weiterbildungsaktivitäten anbieten. Unten Höherqualifizierung wird dabei ein beruflicher Abschluss auf einem höheren Qualifikationsniveau, beispielsweise ein Meisterabschluss bei Facharbeitern oder eine Promotion bei Akademikern verstanden. Diese beiden Bereiche der beruflichen Qualifizierung sind nicht nur relevante Bereiche zur Sicherung der Fachkräfte der Betriebe, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht sehr interessant, da die Finanzierung und Förderung durch die Unternehmen in diesen Bereichen aus ökonomischer Sicht nicht selbstverständlich ist. Daher wird zunächst das Problem skizziert, dem sich Betriebe bei der Finanzierung der beiden Qualifizierungen gegenübersehen. Im Anschluss werden dann deren Verbreitung und die Bedeutung der wahrgenommenen Arbeitsqualität im Zusammenhang mit Qualifizierungen beschrieben. Den Abschnitt runden Auswertungen zur weiteren externen und internalen Weiterbildungen ab.


26 In diesen Fällen spricht man auch von allgemeinem und berufsspezifischem Humankapital.
spielsweise als Baustein der Fachkräftesicherung, und den unsicheren Rückflüssen aus diesen Investitionen.


---

27 Ein Monopson ist eine Marktform, bei dem ein Nachfrager (hier der Arbeitgeber) auf viele Anbieter (hier die Mitarbeiter) trifft. In diesem Fall bezieht sich die Monopsonmacht auf die Nachfrage der Qualifizierung.
Zusatzqualifikationen während der Ausbildung

Die Berufsausbildung unterliegt berufsspezifischen Ausbildungsordnungen, welche die zeitliche Abfolge der zu erlernenden Fähigkeiten und Fertigkeiten beschreiben. Die Kammern überwachen die Ausbildung und nehmen die berufspraktischen Prüfungen ab. Neben diesen Mindeststandards können die Betriebe zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, was rund ein Drittel der Betriebe wahrnehmen, wie die Analyse der LPP-Betriebsbefragung zeigt (Abbildung 5-16). Viele Betriebe nutzen die Möglichkeit, beispielsweise die Englischkenntnisse oder Computerkenntnisse der Auszubildenden durch gezielte Zusatzqualifizierungen zu verbessern. Dadurch kann die Berufsausbildung stärker auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt werden. Die Betriebe haben außerdem den weiteren Vorteil, dass die Lohnkosten und Arbeitsausfallkosten einer Zusatzqualifizierung während der Ausbildung deutlich geringer sind als in einer späteren Vollzeitbeschäftigung.

In Abbildung 5-16 ist darüber hinaus ersichtlich, dass bereits ein Drittel der Betriebe mit 50-99 Beschäftigten bereit ist, in die Zusatzqualifikation der Auszubildenden zu investieren (roter und gelber Balken). Die Neigung zur Zusatzqualifikation steigt nur gering über die Betriebsgrößenklassen an.


Abbildung 5-17 zeigt die Verbreitung von zertifizierbaren Zusatzqualifikationen in den verschiedenen Branchen. In allen Sektoren investieren die Betriebe in zertifizierbare Zusatzqualifikationen. In den unternehmensnahen Dienstleistungen ist dieser Anteil der Betriebe mit 40 Prozent der ausbildenden Betriebe am höchsten. In allen Branchen zertifiziert auch ein Viertel bis ein Drittel aller ausbildenden Betriebe diese Zusatzqualifizierungen. Eine zusätzliche Analyse der Verbreitung von zertifizierbaren und zertifizierten Zu-
satzqualifikationen nach gewerblich/technischen und kaufmännischen Berufen zeigt ebenfalls eine starke Verbreitung in beiden Berufsgruppen.

**Abbildung 5-16: Zusätzliche Inhalte in der Ausbildung nach Betriebsgröße**

![Bar Chart](chart.png)

N = 1041; Restriktion: nur ausbildende Betriebe; Frage: Werden im Rahmen der beruflichen Erstausbildung in Ihrem Betrieb Ihrer Dienststelle zertifizierbare Zusatzqualifikationen vermittelt oder beschränkt sich die Erstausbildung auf die in der Ausbildungsordnung festgelegten Inhalte?; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013

**Höherqualifizierung**

Die Höherqualifizierung von Beschäftigten ist auch nach der Erstausbildung ein wichtiges Instrument, sowohl zur Sicherung der Fachkräftebasis des Betriebs als auch zur Eröffnung von Karriereperspektiven für Beschäftigte. 56 Prozent der Betriebe fördern aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter, beispielsweise durch Freistellungen oder finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten.
Abbildung 5-17: Zusätzliche Inhalte während der Ausbildung nach Branche

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branchenbereich</th>
<th>Keine zusätzlichen Inhalte</th>
<th>Zertifizierte zusätzliche Inhalte</th>
<th>Nicht zertifizierte zusätzliche Inhalte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verarbeitendes Gewerbe</td>
<td>5</td>
<td>23</td>
<td>72</td>
</tr>
<tr>
<td>Metall, Elektro, Fahrzeugb.</td>
<td>5</td>
<td>30</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Handel, Verkehr, Nachrichten</td>
<td>11</td>
<td>23</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensn. DL, Finanz.</td>
<td>10</td>
<td>31</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>Information, Kommunikikation</td>
<td>10</td>
<td>25</td>
<td>66</td>
</tr>
</tbody>
</table>

N = 1041; Restriktion: nur ausbildende Betriebe; Frage: Werden im Rahmen der beruflichen Erstausbildung in Ihrem Betrieb/ Ihrer Dienststelle zertifizierbare Zusatzqualifikationen vermittelt oder beschränkt sich die Erstausbildung auf die in der Ausbildungsordnung festgelegten Inhalte?; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013


Abbildung 5-18: Höherqualifizierung nach Betriebsgröße

Schließlich zeigt Abbildung 5-19 die Verteilung der Höherqualifizierung nach Branchen. Arbeitgeber aller Branchen fördern die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter in den drei Qualifikationsgruppen. Nicht nur der gewerbliche Bereich fördert beispielsweise die Meister- und Techniker Ausbildung, sondern auch Betriebe im Dienstleistungsbereich fördern die Höherqualifizierung aktiv. Die Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau sowie Infor-
Personalentwicklung

mation und Kommunikation fallen insbesondere mit einem hohen Anteil von fast einem Viertel der Betriebe auf, die aktiv die Höherqualifizierung von Mitarbeitern mit Studium fördern.

Abbildung 5-19: Höherqualifizierung nach Branche

Die Betriebe, die aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen, sollten eine höhere Arbeitsqualität aufweisen, entweder weil sie so mit bessere Arbeitnehmer anziehen oder weil sie diese leichter halten können. Tabelle 5-5 zeigt eine Regressionsanalyse der drei Messgrößen der Arbeitsqualität, Commitment, Work-Engagement und Arbeitszufriedenheit. Beschäftigte in Betrieben, die eine Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter aktiv fördern, weisen durchschnittlich ein höheres Commitment und Work-Engagement auf. Auch die Arbeitszufriedenheit ist in diesen Betrieben höher. Allerdings ist bei der Interpretation der Tabelle zu beachten, dass hier nur eine bedingte Korrelation gezeigt werden kann. Es bleibt Aufgabe zukünftiger Forschung zu zeigen, ob sich die Betriebe aufgrund eines höheren Commitments beispielsweise die Förderung einer Höherqualifizierung eher

Mitarbeiterqualifizierung und Arbeitsqualität

Betriebe, die aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen, sollten eine höhere Arbeitsqualität aufweisen, entweder weil sie somit bessere Arbeitnehmer anziehen oder weil sie diese leichter halten können. Tabelle 5-5 zeigt eine Regressionsanalyse der drei Messgrößen der Arbeitsqualität, Commitment, Work-Engagement und Arbeitszufriedenheit. Beschäftigte in Betrieben, die eine Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter aktiv fördern, weisen durchschnittlich ein höheres Commitment und Work-Engagement auf. Auch die Arbeitszufriedenheit ist in diesen Betrieben höher. Allerdings ist bei der Interpretation der Tabelle zu beachten, dass hier nur eine bedingte Korrelation gezeigt werden kann. Es bleibt Aufgabe zukünftiger Forschung zu zeigen, ob sich die Betriebe aufgrund eines höheren Commitments beispielsweise die Förderung einer Höherqualifizierung eher

N = 1218; Frage: Haben Sie in den letzten zwei Jahren aktiv Maßnahmen zur Qualifizierung von Mitarbeitern gefördert, die zu einem höheren Bildungsabschluss führen, beispielsweise durch Freistellung oder Kostenübernahme? Dazu gehören zum Beispiel eine Fortbildung zum Meister, zum Techniker, Ausbaustudiengänge, MBA, Promotion.; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013
leisten können (Problem der umgekehrten Kausalität), oder ob aufgrund der angebotenen Möglichkeiten zur Höherqualifizierung die Mitarbeiter eine stärkere Bindung zum Betrieb aufweisen.

### Tabelle 5-5: Höherqualifizierung und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Commitment</th>
<th>(2) Work-Engagement</th>
<th>(3) Arbeitszufriedenheit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Förderung Höherqualifizierung</td>
<td>0,141***</td>
<td>0,100***</td>
<td>0,184**</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>2,965***</td>
<td>3,602***</td>
<td>7,152***</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5.256</td>
<td>5.162</td>
<td>5.315</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,109</td>
<td>0,051</td>
<td>0,034</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit klusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geklusternt). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Schulabschluss, Alterskategorien, Berufsabschlusskategorien, Betriebsgröße, Nettogehalt, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

### Externe und interne Weiterbildungskurse


Tabelle 5-6 zeigt die Teilnahme der Beschäftigten an externen und internen Weiterbildungen in den letzten 12 Monaten. In den Zellen sind die Prozente bezogen auf alle Beschäftigten dargestellt und die Randverteilungen zeigen die absoluten Zahlen.
Tabelle 5-6: Formale und informelle Weiterbildung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Informelle Weiterbildung in den letzten 12 Monaten</th>
<th>Ja</th>
<th>Nein</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ja</td>
<td>17</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Nein</td>
<td>17</td>
<td>48</td>
</tr>
</tbody>
</table>


52 Prozent aller Beschäftigten gaben an, in den letzten zwölf Monaten an externer oder interner Weiterbildung teilgenommen zu haben. 17 Prozent nahmen sowohl an formaler als auch an informaler Weiterbildung teil. Darüber hinaus gaben 96 Prozent der Personen, die an externen Weiterbildungskursen teilgenommen haben, an, vom Arbeitgeber dazu zumindest teilweise freigestellt wurden zu sein oder dass die Kosten zumindest teilweise übernommen wurden. Diese Beschäftigten arbeiten in 98 Prozent der Betriebe. Die Teilnehmer an formalen Weiterbildungskursen haben im Durchschnitt sieben Tage an beruflicher Weiterbildung teilgenommen. Über 90 Prozent haben weniger als drei Wochen (15 Tage) an Kursen teilgenommen.


6.1 Performance Management

Leistungsbeurteilungen
Leistungsbeurteilungen haben das Ziel, den persönlichen Beitrag, den ein Mitarbeiter zum Unternehmensergebnis beisteuert, zu bewerten. Im Rahmen des Personalmanagements weisen individuelle Leistungsbeurteilungen eine Vielzahl von Funktionen auf (siehe etwa Landy und Farr 1983; Cleveland et al. 1989; Murphy und Cleveland 1995 oder Kampkötter und Sliwka 2013), von denen die folgenden fünf häufig genannt werden:

- **Grundlage für leistungsbezogene Vergütung und Schaffung monetärer Anreize:** Leistungsbeurteilungen können Grundlage für die Ermittlung der Höhe von leistungsabhängigen Gehaltskomponenten sein. Damit sollen für die Mitarbeiter Arbeitsanreize durch eine direkte und nachvollziehbare Verbindung von Vergütung und Leistung geschaffen werden.

- **Basis für Personalentwicklungsentscheidungen:** In Abhängigkeit vom Ergebnis der Leistungsbeurteilung können unterschiedliche Fort- und Weiterbildungsziele für
die Mitarbeiter ermittelt oder auch förderungswürdige Mitarbeiter ausgewählt werden.

- **Basis für die Personalplanung:** Leistungsbeurteilungen können Entscheidungsgrundlage oder -hilfe für Beförderungen, Versetzungen, Übernahmen und Kündigungen sein.

- **Feedback:** Die Mitarbeiter erhalten eine zeitnahe Rückmeldung über ihr Verhalten und Handeln bezüglich ihrer Stärken und Schwächen. Feedback wird als ein wichtiger Faktor für die Förderung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter gesehen.

- **Objektivierung von Personalarbeit:** Ein einheitliches und systematisches Verfahren kann helfen, Beurteilungsergebnisse innerhalb eines Unternehmens gerechter, transparenter und damit auch vergleichbarer zu gestalten.

Individuelle Leistung kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfasst werden: Entweder durch objektive Leistungsmessung oder subjektive Leistungsbewertung. In der Unternehmenspraxis ist eine objektive, individuelle Leistungsmessung auf der Basis nachprüfbarer Kennzahlen aus verschiedenen Gründen jedoch in vielen Tätigkeiten unmöglich. Zum einen gibt es in vielen Bereichen häufig keine objektiven Indikatoren für die Leistung von Mitarbeitern, zum anderen ist individuelle Leistung oft sehr komplex und mit wenigen objektiven Leistungsmaßen nicht adäquat erfassbar. Zudem können vorhandene objektive Leistungsmäße unterschiedlich starken, nicht beeinflussbaren externen Umwelteinflüssen ausgesetzt sein (wie Marktsituation, Konjunktur, Wetter, ...), die sich unter Umständen schlecht aus den objektiven Maßen herausfiltern lassen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass objektiv messbare Leistungsergebnisse (zum Beispiel der Gewinn und andere finanzielle Größen) häufig gemeinsam im Team geschaffen werden und individuelle Beiträge der Teammitglieder zum Gesamtergebnis nur schwer zu ermitteln sind. Um dennoch die Leistung von Mitarbeitern zu erfassen, müssen Betriebe dann auf subjektive Leistungsbeurteilungen zurückgreifen, basierend auf persönlichen Eindrücken und Bewertungen eines oder mehrerer Vorgesetzten.

Um einen Überblick über die derzeitige Verbreitung von Leistungsbeurteilungssystemen zu erhalten, wurden die Betriebe gefragt, ob sie mindestens einmal jährlich Leistungsbeurteilungen durchführen. Wie Abbildung 6-1 zeigt, trifft dies für durchschnittlich 59 Prozent der Betriebe zu. Die Nutzungshäufigkeit steigt mit zunehmender Betriebsgröße an. Es zeigt sich, dass mittlerweile schon mehr als die Hälfte der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten mindestens einmal pro Jahr ihre Mitarbeiter systematisch beurteilen. Bei den untersuchten Großbetrieben mit 500 und
mehr Beschäftigten betrifft dies fast drei Viertel. Diese Auswertung zeigt die heute schon weite Verbreitung dieses Instruments in Betrieben in Deutschland.

**Abbildung 6-1: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Betriebsgröße**

Die Verbreitung von Leistungsbeurteilungen in den verschiedenen Branchen zeigt ein vergleichsweise hohes Niveau über alle Sektoren hinweg (Abbildung 6-2). In jeder Branche werden in mehr als der Hälfte der Betriebe die Mitarbeiter beurteilt. Im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und des Finanzsektor ist der Anteil mit 70 Prozent besonders hoch, wohingegen im Verarbeitenden Gewerbe sowie in den Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau nur knapp die Hälfte aller Betriebe Leistungsbeurteilungen systematisch durchführt.
Es schließt sich nun die Frage an, für welche Mitarbeitergruppen regelmäßige Leistungsbeurteilungen durchgeführt werden. In Abbildung 6-3 sind die Zielgruppen von mindestens jährlich stattfindenden Beurteilungen dargestellt. In immerhin 64 Prozent der Betriebe, in denen Leistungsbeurteilungen systematisch stattfinden, werden sie sowohl für Führungskräfte als auch für alle Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durchgeführt. In jeweils neun Prozent werden entweder nur Führungskräfte oder nur ein Teil der Mitarbeiter beurteilt. In 17 Prozent der beurteilenden Betriebe finden mindestens jährliche Beurteilungen für Führungskräfte und einen Teil der Mitarbeiter Anwendung.

29 Letzteres könnte beispielsweise der Fall sein, wenn Leistungsbeurteilungen nur Mitarbeiter im Vertrieb erfassen.
Differenziert nach Betriebsgrößen zeigt sich, dass einheitlich über alle Größenklassen hinweg mit Abstand am häufigsten Führungskräfte und alle Mitarbeiter beurteilt werden (vergleiche Abbildung 6-4), am zweithäufigsten sowohl Führungskräfte als auch ein Teil der Mitarbeiter, wobei dieser Anteil in kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Mitarbeitern mit elf Prozent bereits sehr gering ist. Sowohl die ausschließliche Beurteilung von Führungskräften wie auch die ausschließliche Beurteilung nur eines Teils der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist in allen Betriebsgrößenklassen verhältnismäßig selten üblich.
Abbildung 6-4: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe und Betriebsgröße

Abbildung 6-6: Maßnahmen bei Unzufriedenheit mit der Leistung

Dabei wurde zwischen den folgenden vier Maßnahmen unterschieden:

- Die Führungskräfte diskutieren die Probleme offen mit dem betroffenen Mitarbeiter.
- Es werden gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten, um bestehende Leistungsdefizite zu beheben.
- Bei andauernden Leistungsproblemen wird nach einer anderen Position im Betrieb oder der Dienststelle gesucht.
- Mitarbeitern, die dauerhaft eine mangelhafte Leistung erbringen, wird nahegelegt, den Betrieb beziehungsweise die Dienststelle zu verlassen.


größeren Betrieben mehr Möglichkeiten für einen Positionswechsel bestehen. Weitere wesentliche Unterschiede über die Betriebsgrößenklassen oder Branchen zeigen sich nicht.

**Verteilungsempfehlungen**


Um einen tiefergehenden Einblick zu erhalten, wurden diejenigen Betriebe, die mindestens einmal jährlich Leistungsbeurteilungen anbieten, gefragt, ob in ihrem Betrieb oder ihrer Dienststelle Verteilungsempfehlungen existieren. Aus Abbildung 6-7 ist zu erkennen, dass dies bisher in nur durchschnittlich zwölf Prozent der Betriebe der Fall ist.

Dabei zeigt sich für Verteilungsempfehlungen ein ähnliches Verbreitungsmuster über die Betriebsgröße wie für Leistungsbeurteilungen, allerdings auf einem weit geringeren Niveau. Bei kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Mitarbeitern beträgt die Nutzungshäufigkeit lediglich zehn Prozent, während dieser Anteil in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigen auf bis zu 23 Prozent ansteigt. Damit nutzen Großbetriebe mehr als doppelt so häufig Verteilungsempfehlungen wie kleine Betriebe. Größere Branchenunterschiede zeigen sich hingegen nicht.
Auch hier schließt sich die Frage an, für welche Mitarbeitergruppen Verteilungsempfehlungen angewendet werden. Abbildung 6-8 zeigt die Nutzung dieses Beurteilungsinstruments, differenziert nach den schon oben genutzten Kategorien Führungskräfte und alle Mitarbeiter, Führungskräfte und ein Teil der Mitarbeiter, nur Führungskräfte sowie nur ein Teil der Mitarbeiter. In der Mehrzahl (57 Prozent) der Betriebe werden diese sowohl für Führungskräfte als auch für alle anderen Mitarbeiter angewendet. 23 Prozent geben an, sich bei der Beurteilung von Führungskräften und einem Teil der Mitarbeiter an einer Verteilungsempfehlung zu orientieren, während elf Prozent dies ausschließlich für die Beurteilung von Führungskräften nutzen. Auf eine weitere Differenzierung der vier Mitarbeiterkategorien in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der Branche wird aufgrund von nur 109 zur Verfügung stehenden Beobachtungen verzichtet.
Beurteilerrunden

Performancemanagement und variable Vergütung

schen in kleineren Betrieben verbreitet ist und welche Mitarbeitergruppen erfasst werden. In der LPP-Betriebsbefragung wurden daher Betriebe mit Leistungsbeurteilung gefragt, ob sie die Einschätzung von Mitarbeitern durch den direkten Vorgesetzten allein oder durch eine gemeinsame Beurteilerrunde vornehmen lassen.


Interessant wird auch hier die Längsschnittbetrachtung sein, die es in Zukunft erlauben wird, Entwicklungstrends zu verfolgen und Konsequenzen des Einsatzes dieser Instrumente zu evaluieren.
6.2 Ausgestaltung variabler Vergütung

Die typische Ursache für die Nutzung variabler Vergütungsbestandteile ist die Schaffung von Anreizen, im Interesse des Arbeitgebers zu handeln. Viele Unternehmen nutzen mittlerweile Bonuspläne oder Prämiensysteme, um Mitarbeiter auch finanziell für gute Leistungen zu belohnen.

Es zeigt sich, dass in allen Größenklassen der Prozentsatz derjenigen Betriebe, die auch Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion variabel vergüten, stets deutlich größer ist als der Anteil der Betriebe, die diese Art der Vergütung ausschließlich den Führungskräften vorbehalten. Eine vielleicht erwartete monotone Zunahme dieses Anteils mit steigender Betriebsgröße ist jedoch nicht zu erkennen. Variable Vergütung für alle Mitarbeiter ist am häufigsten in mittelgroßen Betrieben mit 100 bis 249 Beschäftigten (82 Prozent) und 250 bis 499 Beschäftigten (78 Prozent) zu finden. Insgesamt sind die Unterschiede in Abhängigkeit der Betriebsgröße jedoch als gering einzuschätzen.

Abbildung 6-13 stellt die Zielgruppen der variablen Vergütung in den verschiedenen Branchen dar. Die überwiegende Anzahl an Betrieben in allen Sektoren bietet sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung eine leistungsabhängige Komponente in der Gesamtvergütung an. In den unternehmensnahen Dienstleistungen beziehungsweise der Finanzbranche ist der Anteil der Betriebe, die auch
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung variabel vergüten, mit 87 Prozent am höchsten, im Verarbeitenden Gewerbe mit 64 Prozent am niedrigsten.

Abbildung 6-13: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Mitarbeitergruppe und Branche

Nun schließt sich die Frage an, wie hoch der tatsächliche Anteil der Beschäftigten innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist, der variabel vergütet wird. Abbildung 6-14 zeigt die Verteilung dieses Merkmals, aus der eine hohe Streuung zwischen Betrieben ersichtlich wird. Durchschnittlich werden in den Betrieben, die auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung leistungsabhängig bezahlen, 61 Prozent der Mitarbeiter variabel vergütet. In 21 Prozent der befragten Betriebe erhalten nur ein bis zehn Prozent der Mitarbeiter ein Gehalt mit leistungsorientiertem Anteil, während 41 Prozent der Betriebe angeben, diese Vergütungsform für 90 bis 100 Prozent der Mitarbeiter anzubieten. Dabei geben 37 Prozent dieser Betriebe an, dass wirklich alle 100 Prozent der Mitarbeiter variabel vergütet werden.

Abbildung 6-15: Variabler Vergütungsanteil nach Mitarbeitergruppe

Performancemanagement und variable Vergütung

einem Drittel das variable Entgelt. Der Teamerfolg hat mit 18 Prozent wie bei den Führungskräften den geringsten Einfluss.


Abbildung 6-16: Ausgestaltung variabler Vergütung nach Mitarbeitergruppe

Zusätzlich durchgeführte einfache Regressionsanalysen zeigen, dass die variable Vergütung in solchen Betrieben, die angeben, dass sie in ihrer Strategie eher eine hohe Qualität anstreben, höher ausfällt als in Betrieben, die sich auf niedrigere Kosten konzentrieren. Beobachtbare Charakteristika wie Branche und Größe der Betriebe

114
erklären darüber hinaus nur einen kleinen Teil der Varianz der Höhe der variablen Vergütung. Die Heterogenität zwischen den Betrieben bezüglich der Nutzung und Zusammensetzung variabler Vergütungsbestandteile ist also hoch. Gerade diese Heterogenität der Nutzung des Instruments lässt jedoch interessante Analysen zu Zusammenhängen mit der Wahrnehmung von Mitarbeitern über die Qualität ihrer Arbeit zu, die im nächsten Abschnitt berichtet werden.

6.3 Leistungsbeurteilung, Vergütung und Arbeitsqualität


\(^{30}\) Die Fragen zur Unterstützung durch beziehungsweise von Kollegen (F 502 A und B) sind zum Teil angelehnt an die Befragung ”Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“.

\(^{31}\) Die Frage nach der empfundenen Gerechtigkeit der Vergütung (F 507 A) ist ein Item von dreiien des Konstruktes ”Distributive justice“ (Kim, Leung 2007).
Tabelle 6-1: Leistungsbeurteilungen und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Commitment</th>
<th>(2) Work-Engagement</th>
<th>(3) Arbeitszufriedenheit</th>
<th>(4) Unterstützung</th>
<th>(5) Gerechte Vergütung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Leistungsbeurteilung</td>
<td>-0,002</td>
<td>-0,006</td>
<td>0,015</td>
<td>0,049***</td>
<td>0,044</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,96)</td>
<td>(0,83)</td>
<td>(0,81)</td>
<td>(0,04)</td>
<td>(0,36)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,090***</td>
<td>3,505***</td>
<td>6,938***</td>
<td>4,189***</td>
<td>2,750***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5.256</td>
<td>5.162</td>
<td>5.315</td>
<td>5.295</td>
<td>5.309</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,106</td>
<td>0,049</td>
<td>0,033</td>
<td>0,016</td>
<td>0,137</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclusterter). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.


**Tabelle 6-2: Verteilungsempfehlungen und Arbeitsqualität**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Commitment</th>
<th>(2) Work-Engagement</th>
<th>(3) Arbeitszufriedenheit</th>
<th>(4) Unterstützung</th>
<th>(5) Gerechte Vergütung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Verteilungsempfehlung</td>
<td>0,056</td>
<td>0,007</td>
<td>0,052</td>
<td>0,060**</td>
<td>0,119**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,19)</td>
<td>(0,85)</td>
<td>(0,52)</td>
<td>(0,03)</td>
<td>(0,03)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,032***</td>
<td>3,487***</td>
<td>6,776***</td>
<td>4,265***</td>
<td>2,782***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Im vorhergehenden Kapitel 6.2 wurde beschrieben, wie Führungskräfte mit denjenigen Mitarbeitern verfahren, mit deren Leistung sie nicht zufrieden sind. Interessant ist nun die Frage, ob die unterschiedlichen Verfahren im Umgang mit Schlechtleistern Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Mitarbeiter aufweisen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6-3 dargestellt. Die Praxis, mit den betroffenen Personen die bestehenden Probleme offen zu diskutieren, zeigt ebenso wie die Bereitschaft, solchen Mitarbeitern gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten, einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Außerdem haben Beschäftigte in einem Betrieb, welcher Schlechtleister aktiv, beispielsweise durch ein gezieltes Trainingsangebot unterstützt, ein höheres Commitment und Work-Engagement. 32 Hingegen haben Mitarbeiter in Betrieben, die Beschäftigte bei dauerhaften Leistungsproblemen entlassen, ein niedrigeres Commitment und eine geringere

32 Der Koeffizient ist nur auf dem zehn Prozent Niveau signifikant.
Arbeitszufriedenheit. Zu beachten ist jedoch, dass hier wieder unbeobachtbare DrittvARIABLEN entscheidend sein können. So müssen beispielsweise Betriebe in einer Krisensituation häufiger leistungsschwache Mitarbeiter entlassen und haben gleichzeitig ggf. schon wegen dieser Krisensituation ein geringeres Commitment.

In einem letzten Schritt wird untersucht, wie die Zusammensetzung der variablen Vergütung mit den Variablen zur Messung der Arbeitsqualität korrelieren. Tabelle 6-4 zeigt die entsprechenden Regressionsergebnisse. Die wesentlichen erklärenden Variablen sind die variablen Vergütungsbestandteile, die vom individuellen Erfolg, Teamerfolg oder Erfolg des Betriebs abhängen. Diese Anteile werden hier jeweils in Prozent des Grundgehalts gemessen. Hier zeigt sich ein bemerkenswertes Muster: Für das (wie oben gezeigt in den Betrieben am wenigsten bedeutsame) Instrument der Teamvergütung zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge mit allen Arbeitsqualitätsvariablen. Auch ohne Nachweis einer direkten Kausalität ist an dieser Stelle die Schlussfolgerung zulässig, dass eine hohe Teamvergütung ein Signal darstellt, dass in einem Betrieb zufriedenere und motiviertere Mitarbeiter tätig sind.\textsuperscript{33}

\textsuperscript{33} So könnte beispielsweise ein Eigentümer, der sehr viel Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit legt, gleichzeitig eine höhere Teamvergütung nutzen und andere unbeobachtete Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit einsetzen. Dann führt die Teamvergütung nicht notwendigerweise kausal zu höherer Zufriedenheit, ist aber aufgrund der genannten Ergebnisse dennoch Signal einer höheren Zufriedenheit.
### Tabelle 6-3: Umgang mit Schlechtleistern und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Commitment</td>
<td>Work-Engagement</td>
<td>Arbeitszufriedenheit</td>
<td>Unterstützung</td>
</tr>
<tr>
<td>Offene Diskussion</td>
<td>0,016</td>
<td>0,003</td>
<td>0,070**</td>
<td>0,006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,37)</td>
<td>(0,83)</td>
<td>(0,03)</td>
<td>(0,63)</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalentwicklung</td>
<td>0,040***</td>
<td>0,020*</td>
<td>0,055**</td>
<td>0,017</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,09)</td>
<td>(0,04)</td>
<td>(0,11)</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Position</td>
<td>0,007</td>
<td>-0,004</td>
<td>-0,027</td>
<td>0,006</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,63)</td>
<td>(0,69)</td>
<td>(0,29)</td>
<td>(0,50)</td>
</tr>
<tr>
<td>Entlassung</td>
<td>-0,043***</td>
<td>-0,009</td>
<td>-0,069***</td>
<td>-0,013</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,32)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,11)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,036***</td>
<td>3,474***</td>
<td>6,804***</td>
<td>4,171***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beobachtungen       | 5.194      | 5.101      | 5.253     | 5.233      |
R²                  | 0,112      | 0,050      | 0,038     | 0,016      |

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Interessant ist schließlich auch die Beobachtung, dass ein höherer Vergütungsprozentsatz, der auf individueller Leistung beruht, zwar nicht mit Zufriedenheit, Commitment und Work-Engagement korreliert, jedoch schwach positiv mit einer gerechteren Wahrnehmung der Vergütung verbunden ist.
Unternehmenskultur und Zertifizierungen

Tabelle 6-4: Variable Vergütungsbestandteile und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
<th>(5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>% Vergütung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>indiv. Erfolg</td>
<td>-0,002</td>
<td>-0,000</td>
<td>-0,002</td>
<td>0,001</td>
<td>0,004*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,47)</td>
<td>(0,82)</td>
<td>(0,54)</td>
<td>(0,34)</td>
<td>(0,05)</td>
</tr>
<tr>
<td>% Vergütung</td>
<td>0,015***</td>
<td>0,009***</td>
<td>0,022***</td>
<td>0,008***</td>
<td>0,015***</td>
</tr>
<tr>
<td>Teamerfolg</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>% Vergütung</td>
<td>0,003</td>
<td>-0,003</td>
<td>0,009</td>
<td>0,002</td>
<td>0,005</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmens-</td>
<td>(0,36)</td>
<td>(0,19)</td>
<td>(0,13)</td>
<td>(0,46)</td>
<td>(0,39)</td>
</tr>
<tr>
<td>erfolg</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,099***</td>
<td>3,523***</td>
<td>6,964***</td>
<td>4,233***</td>
<td>2,766***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.


7 Unternehmenskultur und Zertifizierungen

Für viele Unternehmen ist es wichtig, gemeinsame Werte zu haben und diese gemeinsam mit den Beschäftigten, aber auch mit anderen Stakeholdern wie zum Beispiel Kunden und
Anteilseignern zu teilen. Dadurch kann bei diesen Stakeholdern eine Bindung zum Unternehmen entstehen oder gefördert werden, welche sich wiederum gewinnbringend für das Unternehmen auswirken kann. Auch Zertifizierungen gehören mittlerweile zu einem häufig genutzten Instrument, um Standards für Qualität der Produkte und Prozesse, aber auch für den Umgang mit den Beschäftigten transparent zu machen. Instrumente wie Wertekodizes oder Zertifizierungen leben davon, dass sie im Innenverhältnis, also bei den Mitarbeitern, aber auch im Außenverhältnis, also in der Öffentlichkeit, bekannt sind. Im Folgenden wird die Verbreitung von Instrumenten zur Prüfung der Unternehmenskultur in Kapitel 7.1 diskutiert. Kapitel 7.2 beschäftigt sich mit Zertifizierungen und deren Zusammenhang mit Messgrößen der Arbeitsqualität.

7.1 Unternehmenskultur und Human Resource Management


Wertekodizes und Unternehmensleitlinien

Ein Indikator für die Wichtigkeit, die ein Unternehmen der Unternehmenskultur beimißt, kann die Existenz eines festgelegten Wertekodex oder festgelegter Unternehmensleitlinien sein. Der Wertekodex stellt die gemeinsamen Wertvorstellungen bezüglich des Handelns und des gegenseitigen Umgangs im Unternehmensalltag dar. Er ist rechtlich nicht bindend, sondern soll den Mitarbeitern helfen, die im Unternehmen definierten gemeinsamen Werte und Leitlinien in ihrer täglichen Arbeit und im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden zu leben und zu verfolgen.

Abbildung 7-1 zeigt die Verbreitung festgelegter Unternehmenskodizes/Leitlinien, getrennt nach Betriebsgröße sowie Branche. Im Durchschnitt verfügen 66 Prozent der Betriebe über festgelegte Unternehmensleitlinien (roter Strich). Die Verbreitung nimmt mit steigender Betriebsgröße kontinuierlich zu. Während in 61 Prozent der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern ein Unternehmenskodex implementiert ist, steigt dieser Wert bei Großbetrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern auf 80 Prozent an. Der
Unternehmenskultur und Zertifizierungen

Branchenvergleich zeigt, dass die Metall-, Elektro-, und Fahrzeugbaubranche am seltensten über festgelegte Unternehmensleitlinien verfügen, während Betriebe in der Informations- und Kommunikationsbranche am häufigsten angeben, einen solchen implementiert zu haben. Die anschließende Frage, ob der Kodex auch schriftlich fixiert ist, bejahen 94 Prozent der Betriebe.

Abbildung 7-1: Verbreitung von Wertekodizes

Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität


**Tabelle 7-1: Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität**

<table>
<thead>
<tr>
<th>(1) Commitment</th>
<th>(2) Work-Engagement</th>
<th>(3) Arbeitszufriedenheit</th>
<th>(4) Verbleibewahrscheinlichkeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mitarbeiterbefragungen</td>
<td>0,085*** (0,01)</td>
<td>0,045* (0,05)</td>
<td>0,141*** (0,01)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,061*** (0,00)</td>
<td>3,488*** (0,00)</td>
<td>6,901*** (0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beobachtungen | 5.256 | 5.162 | 5.315 | 5.310
R² | 0,108 | 0,050 | 0,035 | 0,081

OLS-Regression mit clusterroben Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
Abbildung 7-2: Dimensionen der Unternehmenskultur

In einem nächsten Schritt sollen spezifischere Dimensionen einer wahrgenommenen Unternehmenskultur betrachtet werden. Abbildung 7-2 zeigt die untersuchten Dimensionen Zielklarheit, Diskriminierungsfreiheit und Offenheit des Feedbacks. Zielklarheit\(^{34}\) misst, inwieweit die Mitarbeiter empfinden, ein klares Verständnis der langfristigen Ziele des Betriebs zu haben. Die Variable Diskriminierungsfreiheit gibt an, in welchem Maße Beschäftigte in ihrem Betrieb keine Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Nationalität, Behinderung, Hautfarbe und so weiter verspüren. Die Dimension Offenheit des Feedbacks beschreibt die Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich der Offenheit des Feedbacks der Vorgesetzten. Die Skala reicht dabei für alle untersuchten Maße von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft voll und ganz zu“. Es zeigt sich die

\(^{34}\) Die Klarheit der Ziele wird mit zwei Items (F 501 A und B) der Dimension “Clarity of Organizational Goals” des “Organizational climate measure” (Patterson et al. 2005) abgebildet. Die Originalskala besteht aus fünf Items, die hier aus Gründen der Zeitrestriktion auf zwei Items gekürzt worden sind. Cronbach’s alpha der Originaldimension beträgt alpha=0,87, der Wert der LPP-Befragung liegt bei alpha=0,70.
Unternehmenskultur und Zertifizierungen

höchste Zustimmung für Diskriminierungsfreiheit (Mittelwert 4,3), gefolgt von empfundener Offenheit des Feedbacks (Mittelwert 3,8) und Zielklarheit (3,8).


### Tabelle 7-2: Leistungsbeurteilungen und Unternehmenskultur

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Zielklarheit</th>
<th>(2) Diskriminierungsfreiheit</th>
<th>(3) Offenheit des Feedbacks</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Leistungsbeurteilungen</td>
<td>0,129***</td>
<td>0,069*</td>
<td>0,130***</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,464***</td>
<td>4,071***</td>
<td>3,851***</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5.269</td>
<td>5.282</td>
<td>5.275</td>
</tr>
<tr>
<td>( R^2 )</td>
<td>0,024</td>
<td>0,028</td>
<td>0,042</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
### Tabelle 7-3: Mitarbeitergespräche und Unternehmenskultur

<table>
<thead>
<tr>
<th>(1) Zielklarheit</th>
<th>(2) Diskriminierungs-freiheit</th>
<th>(3) Offenheit des Feedbacks</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mitarbeitergespräche</td>
<td>0,187***</td>
<td>0,053</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,19)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,411***</td>
<td>4,076***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5.269</td>
<td>5.282</td>
</tr>
<tr>
<td>$R^2$</td>
<td>0,026</td>
<td>0,028</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Gleichzeitig finden sich signifikant positive Korrelationen zwischen Mitarbeitergesprächen auf der einen sowie Zielklarheit und Offenheit des Feedbacks auf der anderen Seite (Tabelle 7-3), was jedoch nicht für Diskriminierungsfreiheit gilt.

Schließlich zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen der Verwendung von Entwicklungsplänen sowie allen drei untersuchten Dimensionen der Unternehmenskultur (Tabelle 7-4).

Tabelle 7-4: Entwicklungspläne und Unternehmenskultur

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zielklarheit</td>
<td>0,211***</td>
<td>0,067*</td>
<td>0,121***</td>
</tr>
<tr>
<td>Diskriminierungsfreiheit</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,07)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Offenheit des Feedbacks</td>
<td>3,490***</td>
<td>4,097***</td>
<td>3,902***</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Beobachtungen 5,269 5,282 5,275

R² 0,030 0,028 0,041

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

7.2 Zertifizierung von Betrieben


Verbreitung von Zertifizierungen

Die LPP-Betriebsbefragung liefert interessante Einblicke über die Nutzung von Zertifizierungsverfahren in deutschen Betrieben. Abbildung 7-3 zeigt die Teilnahme an Zertifizierungsverfahren, wobei hier noch nicht nach Art der Zertifizierung unterschieden wird. Es zeigt sich, dass 65 Prozent aller Betriebe in Deutschland an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen. Die Möglichkeiten zur Zertifizierung sind vielfältig, weshalb diese Teilnahmequote nur einen ersten groben Überblick zur Nutzung von Zertifizierungen liefern kann.
Unternehmenskultur und Zertifizierungen

Abbildung 7-5: Gründe für Teilnahme an Zertifizierungsverfahren

N = 880; Frage: Warum nimmt Ihr Betrieb an freiwilligen Zertifizierungs- oder Auditierungsverfahren teil?; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013.
Abbildung 7-6: Gründe für Nicht-Teilnahme an Zertifizierungsverfahren

Unternehmenskultur und Zertifizierungen


Zertifizierungen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität


36 Frage 810 im Beschäftigtenfragebogen: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Kinderbetreuungssituation in Bezug auf Ihre Erwerbstätigkeit?“ Die Antwortskala reicht von 0=gar und gar unzufrieden bis 10=gar und gar zufrieden.


37 In Spalte (2) beschränkt sich die Analyse auf Beschäftigte mit Kindern unter 14 Jahren im Wohnhaushalt, da diese von der Betreuungsproblematik direkt betroffen sind. Die Zahl der Beobachtungen reduziert sich deshalb auf 1.368 Beschäftigte.
Unternehmenskultur und Zertifizierungen


Ein möglicher Grund dafür, dass trotzdem ein positiver Zusammenhang mit der Betreuungssituation gefunden wird, könnte sein, dass im Rahmen einer Zertifizierung das Betreuungsangebot gut geprüft werden kann, aber andere Einflussfaktoren der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Arbeitszufriedenheit insgesamt im Zertifizierungsverfahren eine geringere Rolle spielen.

### Tabelle 7-5: Zertifizierung Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
<th>(5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbeitszufriedenheit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Betreuungszufriedenheit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zert. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie</td>
<td>0,226***</td>
<td>0,405**</td>
<td>-0,044</td>
<td>-0,056</td>
<td>-0,030</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,29)</td>
<td>(0,39)</td>
<td>(0,27)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>7,131***</td>
<td>7,418***</td>
<td>1,823***</td>
<td>1,777***</td>
<td>1,695***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5.296</td>
<td>1.368</td>
<td>5.299</td>
<td>5.288</td>
<td>5.286</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,035</td>
<td>0,028</td>
<td>0,048</td>
<td>0,049</td>
<td>0,039</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Partner, Kind, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität

Der Gesundheitsschutz im betrieblichen Kontext wird ein immer wichtigeres Thema für das Management von Unternehmen in Deutschland. Eine alternde Beschäftigungsstruktur (Fuchs 2006) führt dazu, dass Beschäftigte im Durchschnitt nicht im gleichen Maße körper-

### Tabelle 7-6: Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Arbeitszufriedenheit</td>
<td>0,143**</td>
<td>-1,573***</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>7,118***</td>
<td>17,878***</td>
</tr>
<tr>
<td>Krankheitstage</td>
<td>(0,02)</td>
<td>(0,04)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Partner, Kind, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

In Spalte (1) wird der Zusammenhang einer Zertifizierung des Gesundheitsmanagements und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit gezeigt. Es zeigt sich, dass Beschäftigte in Betrieben, die an einer Zertifizierung zum Gesundheitsmanagement teilnehmen, im Durchschnitt einen leicht höheren Wert angeben. In Spalte (2) wird der Zusammenhang zur An-

38 Siehe beispielsweise Leber et al. (2013), die das betriebliche Anpassungsverhalten auf die alternde Beschäftigungsstruktur untersuchen.
zahl der individuellen Krankheitstage gezeigt. Der geschätzte Koeffizient beträgt -1,6 und bedeutet, dass unter sonst gleichen Bedingungen die Beschäftigten zertifizierter Betriebe im Durchschnitt 1,6 Tage im Jahr weniger krank sind. Auch hier handelt es sich nur um einen Zusammenhang und nicht um einen kausalen Effekt. Das Ergebnis kann also zeigen, dass die durchschnittliche Zahl an Krankheitstagen in Betrieben, die an einer solchen Zertifizierung teilnehmen, niedriger ist als in Betrieben, die sich nicht zum Gesundheitsmanagement auditer lassen. Auditierung ist also durchaus ein Signal, dass die Krankentage geringer sind, selbst wenn sie nicht der Grund für die geringeren Krankentage ist.

Abschließend kann festgehalten werden, dass zwar viele Betriebe angeben, an Zertifizierungsprogrammen teilzunehmen, aber die erwarteten Zusammenhänge als Signal für eine bessere Arbeitsqualität nicht überall gezeigt werden kann. Insbesondere hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen bisherigen Zertifizierungsverfahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang.
8 Arbeitsbedingungen und Belastungen: Ubiquitous Working

Die Möglichkeit, zu jeder Zeit und an vielerlei Orten einer beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können, hat in den letzten Jahren durch die Verbreitung digitaler Medien wie Handys, Smartphones, sowie die Verfügbarkeit von schnellem, mobilem Internet etc. zugenommen. Dadurch gewinnen flexible Arbeitsformen innerhalb eines Normalarbeitsverhältnisses immer weiter an Bedeutung und rücken zunehmend in den Fokus gesellschaftspolitischer Diskussionen (Badura et al. 2012). Zwei Dimensionen dieser Flexibilität, eine zeitliche und eine räumliche, führen zu einem Phänomen, das von Soziologen oft die „Entgrenzung der Arbeit“ (auch "Ubiquitous Working") genannt wird (Belwe 2007). Die zeitliche Dimension bezieht sich darauf, dass Arbeit nicht während der üblichen Arbeitszeiten, sondern auch während der Erholungsphasen am Abend, während der Freizeit am Wochenende oder gar im Urlaub ausgeübt werden kann. Hierbei kann es sich seinerseits um eine reine Entzerrung der üblichen Arbeitszeit handeln, andererseits aber auch um ein erhöhtes Arbeitsvolumen beziehungsweise eine durch erhöhte Arbeitsintensität geprägte Mehrarbeit sein. Dahingegen bezieht sich die räumliche Dimension darauf, dass sich der Arbeitsort nicht mehr im Betrieb am festen Arbeitsplatz befinden muss, sondern viele berufliche Tätigkeiten an vielen verschiedenen Orten (auf Dienstreise aus dem Zug, Hotel, Café) oder an einem eigens eingerichteten Telearbeitsplatz (zu Hause, in einem Coworking Space) ausgeübt werden können.

durch berufliche Tätigkeiten unterbrechen und welche weiteren Auswirkungen auf Faktoren wie Aufstiegschancen, Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit existieren.

**Homeoffice**


39 Im Folgenden wird der Begriff Homeoffice für berufliche Tätigkeiten verwendet, die zu Hause erledigt werden.
Einen Eindruck über die Intensität der von zu Hause erledigten beruflichen Tätigkeiten nach vertraglichem Status gibt Abbildung 8-3. Bei vertraglich vereinbarem Homeoffice arbeitet etwa die Hälfte der Beschäftigten bis zu 8 Stunden pro Woche im Homeoffice, die andere Hälfte mehr als 8 Stunden. Bei nicht vertraglich vereinbarem Homeoffice arbeiten über 60 Prozent der Beschäftigten bis zu fünf Stunden pro Woche zu Hause. Über 8 Stunden pro Woche werden von weniger als einem Viertel dieser Beschäftigten gearbeitet.

Abbildung 8-3: Verteilung der Arbeitszeit im Homeoffice


Im nächsten Schritt soll der Frage nachgegangen werden, welche Personengruppen eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten. Da es vermutlich erhebliche Unterschiede zwischen der vertraglich und der nicht vertraglich vereinbarten beruflichen Tätigkeit zu Hause gibt, werden hier alle Personen mit vertraglich vereinbarter Heimarbeit von den Analysen ausgeschlossen. Es wird eine multivariate Regression durchgeführt, welche verschiedene persönliche Merkmale der befragten Personen beinhaltet. Zudem werden die Schichtungsmerkmale der Betriebsbefragung, nämlich Betriebsgröße, Branche und Region, aufgenommen.

Den Ergebnissen in Tabelle A-6 im Anhang zufolge haben Vorgesetzte eine um vier Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit der Homeoffice-Arbeit als Mitarbeiter ohne

**Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität**


Das Commitment ist bei Personen, die jeden Tag ihre Freizeit unterbrechen, signifikant am höchsten. Dasselbe trifft auf das Work-Engagement der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu. Es bestätigt sich also die Vermutung, dass vor allem diejenigen Personen eine Vermischung von Berufs- und Privatleben zulassen, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und ein hohes Engagement im Beruf zeigen. Interessanterweise gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und Freizeitunterbrechungen. Die größten Unterschiede zwischen der Inzidenz und der Intensität von Freizeitunterbrechungen zeigen sich bei Work-Family-Conflicts (WFC). Je regelmäßiger eine Person von Freizeitunterbrechungen betroffen ist, desto höher sind diese Konflikte. Dasselbe trifft auf die Family-Work-Conflicts (FWC) zu, allerdings in einer sehr viel geringeren Größenordnung. Es deutet sich also an, dass die Vermischung von Berufs- und Privatleben mit messbar stärkeren Konflikten im Interrollenverhalten der betroffenen Personen zusammenhängt.
Arbeitsbedingungen und Belastungen: Ubiquitous Working

Tabelle 8-1: Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
<th>(5)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Commitment</td>
<td>Work-</td>
<td>Arbeits-</td>
<td>WFC</td>
<td>FWC</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Engagement</td>
<td>zufriedenheit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jeden Tag</td>
<td>0,134*</td>
<td>0,161***</td>
<td>-0,082</td>
<td>0,844***</td>
<td>0,086*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,05)</td>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,57)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,07)</td>
</tr>
<tr>
<td>Einige Male pro Woche</td>
<td>0,052</td>
<td>0,090**</td>
<td>-0,159</td>
<td>0,631***</td>
<td>0,136***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,26)</td>
<td>(0,03)</td>
<td>(0,11)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Einige Male im Monat</td>
<td>0,083**</td>
<td>0,046</td>
<td>-0,073</td>
<td>0,466***</td>
<td>0,118***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,02)</td>
<td>(0,15)</td>
<td>(0,32)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Einige Male im Jahr</td>
<td>0,009</td>
<td>-0,060**</td>
<td>-0,008</td>
<td>0,240***</td>
<td>0,072***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,75)</td>
<td>(0,02)</td>
<td>(0,89)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,352***</td>
<td>3,561***</td>
<td>7,402***</td>
<td>3,921***</td>
<td>4,356***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>5,590</td>
<td>5,486</td>
<td>5,674</td>
<td>5,677</td>
<td>5,677</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,091</td>
<td>0,050</td>
<td>0,023</td>
<td>0,127</td>
<td>0,046</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
9 Schlussbemerkungen und Ausblick


Wie bereits angedeutet, werden mit weiteren Wellen der Befragung intensivere Analysen möglich sein. So wird es durch die Untersuchung von Veränderungen in der Nutzung von Instrumenten in gegebenen Betrieben über die Zeit eher möglich sein, Aussagen über Kau-
Schlussbemerkungen und Ausblick


Es lässt sich schon an dieser Stelle konstatieren, dass mit der Schaffung des LPP auch im Zusammenspiel mit anderen Datensätzen wie dem IAB-Betriebspanel, aber auch mit den Prozessdaten der Bundesagentur für Arbeit eine exzellente Datenstruktur entstehen wird, um substantielle Erkenntnisse zur Wirkung von Personalarbeit zu gewinnen, die für Unternehmen, Arbeitnehmer und die Politik handlungsrelevant sind.
Literaturverzeichnis


Literaturverzeichnis


### Tabelle A-1: Zusammensetzung der Branchengruppen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Branchengruppe</th>
<th>Brancheneinteilung aus IAB-Betriebspanel 2011</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Handel/ Verkehr und Nachrichten</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensnahe Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen</td>
<td>Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Information/ Kommunikation und andere Dienstleistungen</td>
<td>Erziehung, Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Beherbergung und Gastronomie, sonstige Dienstleistungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable</td>
<td>(1) Commitment</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------------------------</td>
<td>----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiblich</td>
<td>0,078***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,03)</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzter</td>
<td>0,193***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Angestellter</td>
<td>0,130***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>0,094***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,04)</td>
</tr>
<tr>
<td>Nettogehalt</td>
<td>0,000***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsfachschule</td>
<td>-0,022</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,59)</td>
</tr>
<tr>
<td>Meisterschule</td>
<td>0,039</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,28)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschulsabschluss</td>
<td>-0,036</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,51)</td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulabschluss</td>
<td>-0,056</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,34)</td>
</tr>
<tr>
<td>anderer Abschluss</td>
<td>0,037</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,84)</td>
</tr>
<tr>
<td>kein Ausbildungsabschluss</td>
<td>0,126</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,10)</td>
</tr>
<tr>
<td>unter 25-Jährige</td>
<td>-0,101*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,09)</td>
</tr>
<tr>
<td>40-54-Jährige</td>
<td>0,224***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>55 Jahre und älter</td>
<td>0,370***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>3,073***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Beobachtungen                    | 5,256          | 5,162               | 5,315                    | 5,310                          |
| R²                               | 0,106          | 0,049               | 0,033                    | 0,078                          |

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
### Tabelle A-3: Heterogenität des WFC und des FWC

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Work-Family-Conflict (WFC)</th>
<th>(2) Family-Work-Conflict (FWC)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Männer</td>
<td>Frauen</td>
</tr>
<tr>
<td>Partner</td>
<td>0,094</td>
<td>0,025</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,10)</td>
<td>(0,78)</td>
</tr>
<tr>
<td>Partner Vollzeit erwerbstätig</td>
<td>-0,088**</td>
<td>-0,070</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,05)</td>
<td>(0,36)</td>
</tr>
<tr>
<td>Partner Teilzeit erwerbstätig</td>
<td>-0,071</td>
<td>0,170</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,11)</td>
<td>(0,22)</td>
</tr>
<tr>
<td>Jüngstes Kind unter 6 Jahren</td>
<td>0,089*</td>
<td>0,478***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,10)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Jüngstes Kind 6-14 Jahre</td>
<td>0,064</td>
<td>0,304***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,19)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl der Überstunden</td>
<td>0,038***</td>
<td>0,023***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzter</td>
<td>0,077**</td>
<td>0,177**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,03)</td>
<td>(0,01)</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>-0,255**</td>
<td>-0,289***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,02)</td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,18)</td>
<td>(0,28)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>2,145***</td>
<td>1,997***</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(3)</th>
<th>(4)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Männer</td>
<td>Frauen</td>
<td>Männer</td>
</tr>
<tr>
<td>Partner</td>
<td>0,025</td>
<td>-0,043</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,78)</td>
<td>(0,34)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Partner Vollzeit erwerbstätig</td>
<td>-0,070</td>
<td>-0,047</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,36)</td>
<td>(0,20)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Partner Teilzeit erwerbstätig</td>
<td>0,170</td>
<td>0,093</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,22)</td>
<td>(0,30)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jüngstes Kind unter 6 Jahren</td>
<td>0,478***</td>
<td>0,444***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jüngstes Kind 6-14 Jahre</td>
<td>0,304***</td>
<td>0,213***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl der Überstunden</td>
<td>0,023***</td>
<td>0,008***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzter</td>
<td>0,177**</td>
<td>-0,034</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,01)</td>
<td>(0,34)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>-0,289***</td>
<td>-0,027</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,39)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>1,997***</td>
<td>1,256***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,00)</td>
<td>(0,00)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Beobachtungen</th>
<th>R²</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Männer</td>
<td>Frauen</td>
<td>Männer</td>
</tr>
<tr>
<td>4,127</td>
<td>1,553</td>
<td>4,127</td>
</tr>
<tr>
<td>0,083</td>
<td>0,085</td>
<td>0,024</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
### Tabelle A-4: Heterogenität der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nutzung von Social Media</th>
<th>[1]</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anteil der Beschäftigten mit Berufsausbildung in %</td>
<td>0,001 (0,24)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss in %</td>
<td>0,002** (0,05)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachkräftebedarf ja/nein</td>
<td>0,050* (0,08)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahren in %</td>
<td>0,003*** (0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Betrieb wurde zwischen 1990 und 1999</td>
<td>0,013 (0,70)</td>
</tr>
<tr>
<td>Betrieb wurde nach 2000 gegründet</td>
<td>0,098** (0,02)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>-0,026 (0,79)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>1.155</td>
</tr>
<tr>
<td>[R^2]</td>
<td>0,124</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tabelle A-5: Heterogenität von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Mitarbeitergespräch</th>
<th>(2) Zielvereinbarung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,000)</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiblich</td>
<td>0,072***</td>
<td>0,064**</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,012)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzter</td>
<td>0,060***</td>
<td>0,007</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,747)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Angestellter</td>
<td>0,138***</td>
<td>0,087***</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,003)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>-0,001</td>
<td>-0,019</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,963)</td>
<td>(0,635)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsfachschule</td>
<td>-0,026</td>
<td>0,046</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,215)</td>
<td>(0,203)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Meisterschule</td>
<td>0,073***</td>
<td>0,061**</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,019)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschulsabschluss</td>
<td>0,114***</td>
<td>0,067*</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,057)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulabschluss</td>
<td>0,070**</td>
<td>0,034</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,034)</td>
<td>(0,412)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>anderer Abschluss</td>
<td>-0,157</td>
<td>0,131</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,124)</td>
<td>(0,498)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>kein Ausbildungsabschluss</td>
<td>-0,116***</td>
<td>-0,038</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,004)</td>
<td>(0,667)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>unter 25-Jährige</td>
<td>0,055*</td>
<td>-0,062</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,059)</td>
<td>(0,191)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>40-54-Jährige</td>
<td>-0,003</td>
<td>0,036</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,868)</td>
<td>(0,132)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>55 Jahre und älter</td>
<td>-0,077***</td>
<td>-0,029</td>
</tr>
<tr>
<td>(0,000)</td>
<td>(0,397)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

|                  | (5,311)                 | (2,376)              |
| Beobachtungen    |                         |                      |
| R²               | 0,155                   | 0,051                |

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
# Tabelle A-6: Heterogenität der Beschäftigten im Homeoffice

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>(1) Homeoffice</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Weiblich</td>
<td>-0,014</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,35)</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgesetzter</td>
<td>0,043***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Angestellter</td>
<td>0,085***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilzeit</td>
<td>0,040**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,02)</td>
</tr>
<tr>
<td>Anzahl der Überstunden</td>
<td>0,009***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Berufsfachschule</td>
<td>-0,000</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,98)</td>
</tr>
<tr>
<td>Meisterschule</td>
<td>0,027**</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,04)</td>
</tr>
<tr>
<td>Fachhochschulsabschluss</td>
<td>0,078***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Hochschulabschluss</td>
<td>0,124***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>anderer Abschluss</td>
<td>0,029</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,50)</td>
</tr>
<tr>
<td>kein Ausbildungsabschluss</td>
<td>0,034*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,08)</td>
</tr>
<tr>
<td>unter 25-Jährige</td>
<td>-0,019</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,20)</td>
</tr>
<tr>
<td>40-54-Jährige</td>
<td>0,021*</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,09)</td>
</tr>
<tr>
<td>55 Jahre und älter</td>
<td>0,002</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,91)</td>
</tr>
<tr>
<td>Konstante</td>
<td>-0,175***</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(0,00)</td>
</tr>
<tr>
<td>Beobachtungen</td>
<td>4,613</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0,265</td>
</tr>
</tbody>
</table>

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg
E-Mail: Stefan.Bender@iab.de
Telefon: +49 (0) 911 179-3082
Telefax: +49 (0) 911 179-1728
E-Mail: Lutz.Bellmann@iab.de
Telefon: +49 (0) 911 179-3046
Telefax: +49 (0) 911 179-3736

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
L 7, 1
68161 Mannheim
E-Mail: Steffes@zew.de
Telefon: +49 (0)621 1235-281
Telefax: +49 (0)621 1235-225

Universität zu Köln
Venloer Straße 151-153
50672 Köln
E-Mail: Dirk.sliwka@uni-koeln.de
Telefon: +49 (0) 221 470-5887
Telefax: +49 (0) 221 470-5078