

## Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg: Sonderbericht

Grunau, Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Grunau, P. (2018). *Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg: Sonderbericht*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB509). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-58115-3>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



# FORSCHUNGSBERICHT

509

## Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg

– Sonderbericht –

# Sonderbericht: Personalmanagement und wirtschaftlicher Erfolg

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung  
Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung  
Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit



Dr. Philipp Grunau  
Stefanie Wolter

Mai 2018

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftliche Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

## Kurzbeschreibung

Im Wettbewerb um die begehrten Fachkräfte setzen Betriebe auf eine zielgerichtete Personalpolitik, um Fachkräfte zu binden und dadurch den Unternehmenserfolg zu steigern. Anhand des Linked Personnel Panel (LPP) werden kurz- und langfristige Wirkungen von betrieblicher Personalpolitik auf die betriebliche Wertschöpfung und die Gesundheit der Belegschaft untersucht.

Während sich für alle Personalmaßnahmen deskriptiv ein positiver Zusammenhang zur Wertschöpfung zeigt, können einzig für die Einführung von Leistungsbeurteilungen und variablen Vergütungskomponenten bei Führungskräften kurzfristig signifikante Effekte für die betriebliche Wertschöpfung im Fixed Effects-Modell nachgewiesen werden.

Weiterführende Analysen zum Einfluss von Personalmaßnahmen auf die Gesundheit auf betrieblicher Ebene zeigen, dass Leistungsbeurteilungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen in der Belegschaft erhöhen. Auf Beschäftigtenebene offenbaren Panelanalysen eine negative Wirkung von Weiterbildungsangeboten auf die Anzahl der Krankheitstage eines Beschäftigten. Diese Angebote wirken sich zudem positiv die wahrgenommene Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus.

## Abstract

In the competition for skilled workers, companies rely on a target-oriented personnel policy in order to retain skilled workers and thereby increase the success of the establishment. The Linked Personnel Panel (LPP) is applied to investigate both the short-term and the long-term effects of personnel policy on value added and health-related measures.

While all personnel measures positively correlate with value added, only the introduction of performance assessments and variable pay components for managers can show significant short-term effects on value added in the fixed effects model.

Further analyses of the impact of personnel measures on health at the establishment level show that performance assessments for employees without management responsibility increase the average number of sick days in the workforce. At the employee level, panel analyses reveal a negative effect of further training offers on the number of sick days of an employee. Moreover, these offers exert a positive effect on the perceived health of employees.

# Inhalt

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>10</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2. Daten und Methodik</b>	<b>12</b>
<b>3. Verbreitung von Personalmaßnahmen</b>	<b>13</b>
3.1 Maßnahmen zur Anreizsetzung	14
3.2 Andere Personalmaßnahmen	15
3.3 Dynamik der Verbreitung von Personalmaßnahmen	16
<b>4. Wertschöpfung</b>	<b>18</b>
4.1 Deskriptionen	18
4.2 Multivariate Analysen	20
<b>5. Gesundheit</b>	<b>23</b>
5.1 Deskription	24
5.2 Multivariate Analysen	28
<b>6. Zusammenfassung</b>	<b>30</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>32</b>

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die betriebliche Wertschöpfung	22
Tabelle 2	Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die Anzahl der Krankheitstage pro Mitarbeiter und Jahr	29
Tabelle 3	Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die verschiedenen Indikatoren rund um das Thema Gesundheit	30

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Personalmaßnahmen zur Anreizsetzung	14
Abbildung 2	Unterschiede zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung beim Einsatz von Personalmaßnahmen	15
Abbildung 3	Personalmaßnahmen zur indirekten Anreizsetzung	16
Abbildung 4	Zeitliche Veränderung von Personalmaßnahmen zur direkten Anreizsetzung	17
Abbildung 5	Zeitliche Veränderung von Personalmaßnahmen zur indirekten Anreizsetzung	18
Abbildung 6	Wertschöpfung pro Kopf nach Betriebsgröße in 1000 Euro	19
Abbildung 7	Wertschöpfung pro Kopf nach Einsatz von Personalmaßnahmen	20
Abbildung 8	Jährliche Einführungs- und Abschaffungswahrscheinlichkeiten für Personalmaßnahmen	21
Abbildung 9	Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage nach Existenz von Personalmaßnahmen	24
Abbildung 10	Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage nach Existenz von Personalmaßnahmen, Beschäftigtenbefragung	25
Abbildung 11	Präsentismus nach Existenz von Personalmaßnahmen	26
Abbildung 12	Subjektive Einschätzung der gegenwärtigen allgemeinen Gesundheit nach Existenz von Personalmaßnahmen	27
Abbildung 13	WHO-5-Indexwert zur psychischen Gesundheit nach Existenz von Personalmaßnahmen	28

# Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
FK	Führungskräfte
LPP	Linked Personnel Panel
oFV	ohne Führungsverantwortung
WHO	World Health Organization

## Zusammenfassung

- Mehr als die Hälfte der Betriebe nutzen Maßnahmen zur direkten Anreizsetzung. Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen oder variable Vergütung sind weit verbreitet. Führungskräfte erhalten häufiger variabel Vergütung oder Mitarbeitergespräche. Leistungsbeurteilungen sind bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung verbreiteter.
- Die Verbreitung der Personalmaßnahmen ist über die Zeit und alle Betriebe hinweg stabil. Es zeigt sich aber Bewegung bei der Einführung und Abschaffung von Personalmaßnahmen.
- Die Wertschöpfung pro Kopf steigt mit der Betriebsgröße an. Außerdem haben Betriebe mit Personalmaßnahmen eine höhere pro-Kopf-Wertschöpfung.
- In den multivariaten Fixed-Effects-Schätzungen zeigt sich kurzfristig ein Anstieg der Wertschöpfung um 11 Prozent bei der Einführung variabler Vergütung für Führungskräfte und um 10 Prozent bei der Einführung von Leistungsbeurteilungen für Führungskräfte. Langfristig senkt die Einführung von variabler Vergütung für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung die Wertschöpfung um 18 Prozent.
- Deskriptiv zeigt sich, dass Beschäftigte, die Personalmaßnahmen bekommen weniger Krankheitstage haben, sich subjektiv gesünder fühlen und auch nach der WHO-5-Systematik psychisch gesünder sind.
- In den Fixed-Effects-Schätzungen bleibt nur der positive Effekt von Weiterbildungen auf Gesundheit bestehen. Beschäftigte, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, sind fehlen zwei Tage weniger aufgrund von Krankheit und fühlen sich gesünder.

# 1. Einleitung

Angesichts des demografischen Wandels und der sich verändernden Arbeitswelt werden gut qualifizierte und motivierte Beschäftigte für die Betriebe immer wichtiger. Im Wettbewerb um die begehrten Fachkräfte setzen Betriebe daher auf eine zielgerichtete Personalpolitik, um Fachkräfte zu binden und dadurch den Unternehmenserfolg zu steigern. Die eingesetzten Maßnahmen wie beispielsweise variable Vergütung, Mitarbeitergespräche und Förderung von Höherqualifizierung können dabei sowohl kurz- als auch langfristig wirken.

In internationalen Querschnittsanalysen zeigt sich, dass professionelles Personalmanagement und Erfolgsmaße wie Wertschöpfung, Umsatz und Gewinn positiv korrelieren (Bloom & van Reenen, 2007; Broszeit et al., 2016). Bisher liegt aber aufgrund mangelnder Daten keine Längsschnittstudie vor, die den Einfluss von Personalmaßnahmen auf den längerfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben untersucht. Auf Basis des Projekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, in dem Betriebe und deren Beschäftigte in drei Wellen befragt wurden, sind nunmehr erste kausale Aussagen zu diesem Thema möglich.

Während einige Personalmaßnahmen auf die Anreizsetzung und die Produktivitätssteigerung von Beschäftigten abzielen wie beispielsweise eine erfolgsabhängige Entlohnung, dienen die meisten Personalmaßnahmen eher indirekt der Produktivitätssteigerung. Zum Teil werden mit Personalmaßnahmen gesetzliche Mindestanforderungen umgesetzt (zum Beispiel zum Gesundheitsschutz oder zur Förderung von Frauen in Führungspositionen), bestehende Probleme in der Belegschaft aufgedeckt (Mitarbeiterbefragungen) oder Fachkräfte angeworben (flexible Arbeitsmöglichkeiten). Der vorliegende Sonderbericht untersucht daher neben dem Einfluss von Personalmaßnahmen auf die Wertschöpfung von Betrieben auch die Zusammenhänge zur Gesundheit von Beschäftigten. Die folgenden Kapitel gliedern sich wie folgt: Kapitel 3 gibt einen kurzen Überblick über die verwendeten Daten und Methoden, Kapitel 4 stellt Deskriptionen zur Verwendung von Personalmaßnahmen dar. Kapitel 5 fasst die deskriptiven und multivariaten Analysen zur Wertschöpfung zusammen und Kapitel 6 geht analog dazu auf die deskriptiven und multivariaten Ergebnisse von Gesundheit als Outcome ein. Kapitel 7 fasst die Ergebnisse zusammen.

## 2. Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrunde liegende Untersuchung basiert auf den repräsentativen Daten des *Linked Personnel Panel* (LPP). Das LPP entstand im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und enthält Längsschnittdaten aus drei Wellen der Jahre 2012/13, 2014/15 und 2016/17. Dabei wurden sowohl Betriebe wie auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die Betriebsbefragung wurde von Kantar Public (ehemals TNS Infratest) und die Beschäftigtenbefragung von infas durchgeführt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Mitarbeitervergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung und verschiedenen Personalinstrumenten, die darauf abzielen können, Beschäftigte an den Betrieb zu binden. Der Mitarbeiterfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitseigenschaften der Befragten sowie psychologische Konstrukte zur Messung der Mitarbeiterbindung. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch zeichnet sich das LPP durch eine hohe Teilnahmebereitschaft aus. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/13 durchgeführt wurde, nahmen Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten teil. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte mittels Telefoninterviews befragt. Im Sommer 2014 bzw. 2016 (Betriebsbefragung) sowie Frühjahr 2015 bzw. 2017 (Beschäftigtenbefragung) wurde die zweite bzw. dritte Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der Vorwelle nochmals befragt, sowie neue Betriebe und Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes zu gewährleisten.<sup>1</sup> Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung grundsätzlich nicht berücksichtigt.

Für diesen Bericht werden die Daten deskriptiv anhand von grafischen Darstellungen sowie multivariat mit statistisch gängigen Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitts- und Paneldaten ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebs- und Mitarbeiterebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die von den Befragungsinstituten bereitgestellt

---

<sup>1</sup> Abweichungen in den Beobachtungszahlen dieses Forschungsberichtes und des dazugehörigen Forschungsmonitors zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen können aufgrund von z.B. Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt wurden, der Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder der Zugrundelegung von unterschiedlichen Stichprobensamples zustande kommen.

worden sind. Zusätzlich werden die Daten des IAB-Betriebspanels genutzt, da nur hier wirtschaftliche Kennzahlen vorhanden sind. Die Umsatzkennzahlen werden retrospektiv abgefragt, also in der Befragung 2016 die Kennzahlen für 2015. Daher nutzen wir das IAB-Betriebspanel für den Zeitraum 2012 bis 2017. Für die Berechnung der Wertschöpfung wird der Kapitalstock aus den vorhandenen Daten nach Müller (2017) berechnet.

Die Ergebnisse beider Erhebungen werden sowohl separat, als auch verknüpft analysiert. Dabei liegt ein besonderer Fokus der Analyse auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Betriebsgröße, Branche oder Status der Beschäftigten. Mit multivariaten Regressionen wird der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist in jedem Fall zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationsanalysen handelt und nicht zwangsläufig um einen Nachweis kausaler Effekte.

Kapitel 4 fasst die Verbreitung mitarbeiterorientierter Personalpolitik zusammen, die in den vorangegangenen Monitoren und Sonderberichten ausführlich dargestellt worden sind. Anschließend wird diese Personalpolitik in Kapitel 5 mit betrieblicher Wertschöpfung in Verbindung gebracht, sowohl deskriptiv als auch im Rahmen multivariater Regressionen auf Basis des Längsschnitts aus Betrieben, die über mehrere Wellen an der Befragung teilgenommen haben. Letzteres wird eingesetzt, um den Einfluss von Veränderungen wie Einführung und Abschaffung von Personalmaßnahmen analysieren zu können.

Die Auswertungen zur Gesundheit der Beschäftigten in Kapitel 6 folgen einer ähnlichen Strategie. Zunächst erfolgt eine deskriptive Bestandsaufnahme in Form von Krankheitstagen, dem subjektiven allgemeinen und psychischen Gesundheitszustand sowie zum sogenannten Phänomen des Präsentismus, also des Arbeitens trotz Krankheit. Anschließend werden auch hier multivariate Längsschnittanalysen dargestellt, um den potenziellen Einfluss von Personalmaßnahmen auf die Gesundheit von Beschäftigten zu untersuchen.

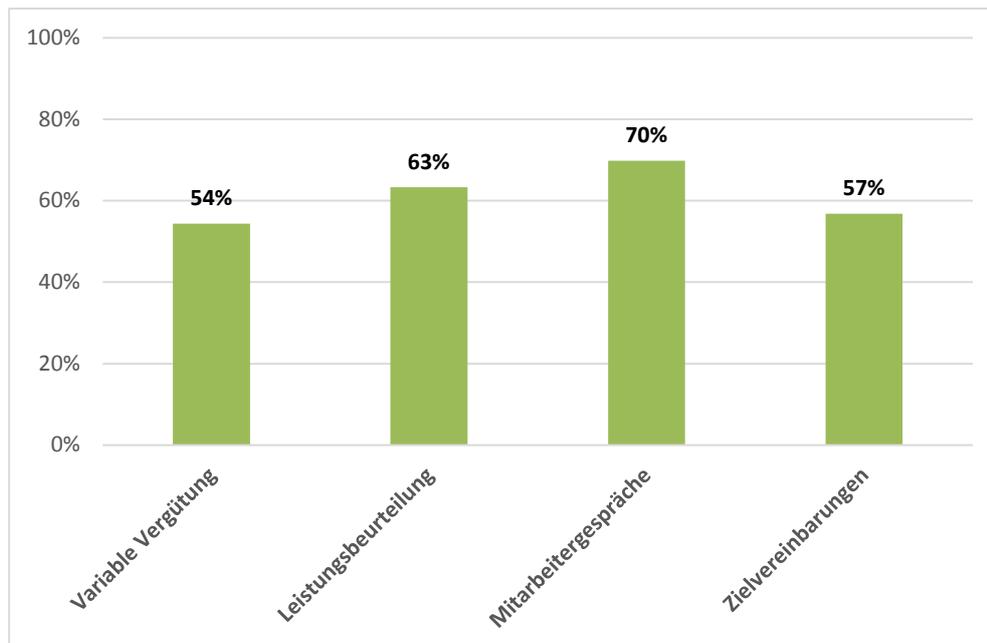
### 3. Verbreitung von Personalmaßnahmen

Für das nachfolgende Kapitel werden die Personalmaßnahmen in solche unterschieden, die direkt der Anreizsetzung und der Steuerung von Produktivität der Beschäftigten dienen und solchen, deren Zielsetzung eher langfristig strategisch ist bzw. nicht in erster Linie der Anreizsetzung dient. Da diese Personalmaßnahmen später für Kausalanalysen verwendet werden, werden für die Deskriptionen nur Angaben genutzt, die in allen drei Wellen der Betriebsbefragung enthalten sind. Für

alle dargestellten Personalmaßnahmen gilt, dass ihre Verbreitung mit steigender Betriebsgröße zunimmt.

### 3.1 Maßnahmen zur Anreizsetzung

Abbildung 1 Personalmaßnahmen zur Anreizsetzung



Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016

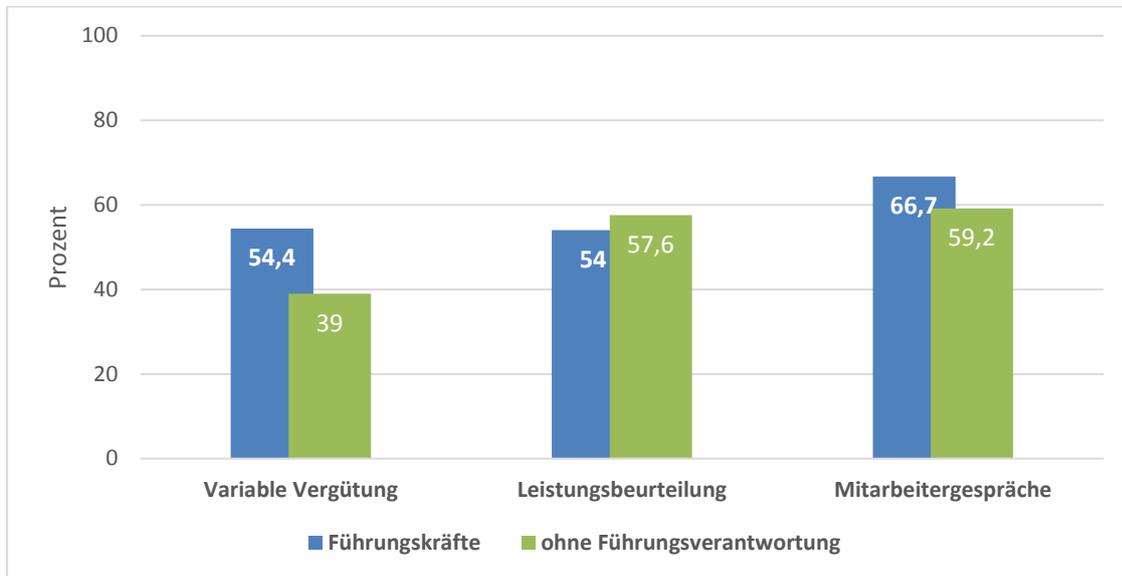
Erläuterung: Gewichtete Darstellung, 818 bis 820 Beobachtungen. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb

...

Abbildung 1 zeigt die Verbreitung von Personalmaßnahmen zur Anreizsetzung 2016. Variable Vergütung setzen 54 Prozent der Betriebe ein, wobei es deutliche Unterschiede bei der Umsetzung im Betrieb gibt (Abbildung 2). So haben 54 Prozent der Betriebe variable Entlohnung für Führungskräfte und 39 Prozent für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Leistungsbeurteilungen nutzen 63 Prozent der Betriebe, wobei 2016 54 Prozent der Betriebe die Leistung von Führungskräften beurteilt haben und 58 Prozent die von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Mitarbeitergespräche führen 70 Prozent der Betriebe.

Auch hier gibt es Unterschiede zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Zielvereinbarung werden von 57 Prozent der Betriebe genutzt. Hier erlauben die Daten keine Unterscheidung in Führungs- und Nichtführungskräfte.

**Abbildung 2 Unterschiede zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung beim Einsatz von Personalmaßnahmen**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016

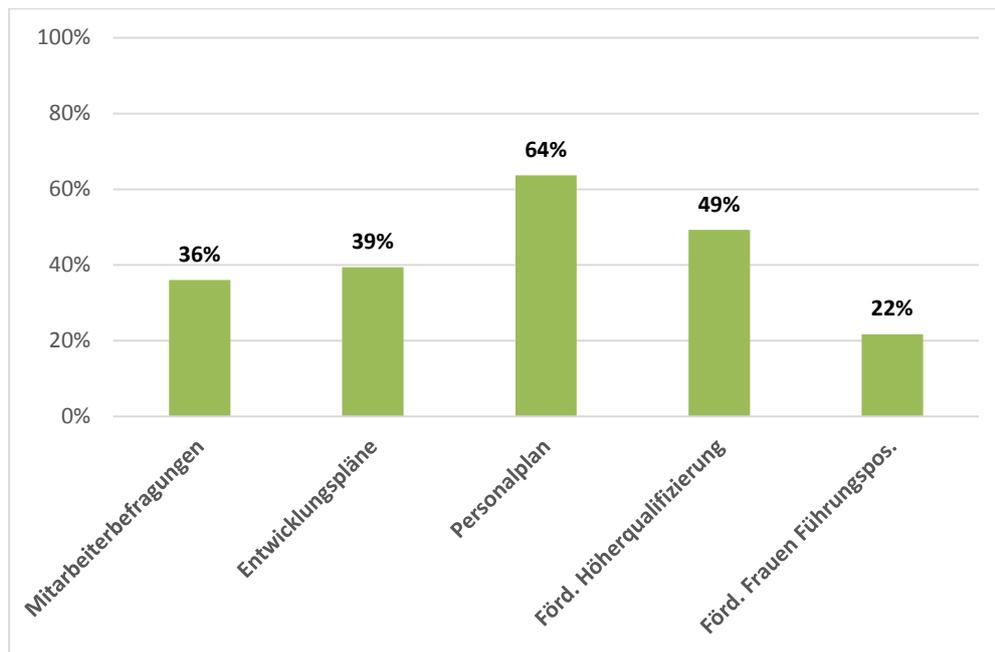
Erläuterung: Gewichtete Darstellung, 818 bis 820 Beobachtungen. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb

...

### 3.2 Andere Personalmaßnahmen

Wie in Abbildung 3 zu sehen, setzen 36 Prozent der Betriebe 2016 Mitarbeiterbefragungen ein. Etwas mehr, nämlich 39 Prozent hat Entwicklungspläne für die Beschäftigten. Schriftliche Personalpläne sind in den Betrieben weiter verbreitet, fast zwei Drittel setzen sie ein. Die knappe Hälfte der Betriebe fördert die Höherqualifizierung von Beschäftigten setzen fast zwei Drittel der Betriebe schriftliche Personalpläne ein, 49 Prozent fördern die Höherqualifizierung von Beschäftigten, über Entwicklungspläne verfügen 39 Prozent der Betriebe. Jeder fünfte Betrieb gibt an, Frauen in Führungspositionen zu fördern.

Abbildung 3 Personalmaßnahmen zur indirekten Anreizsetzung



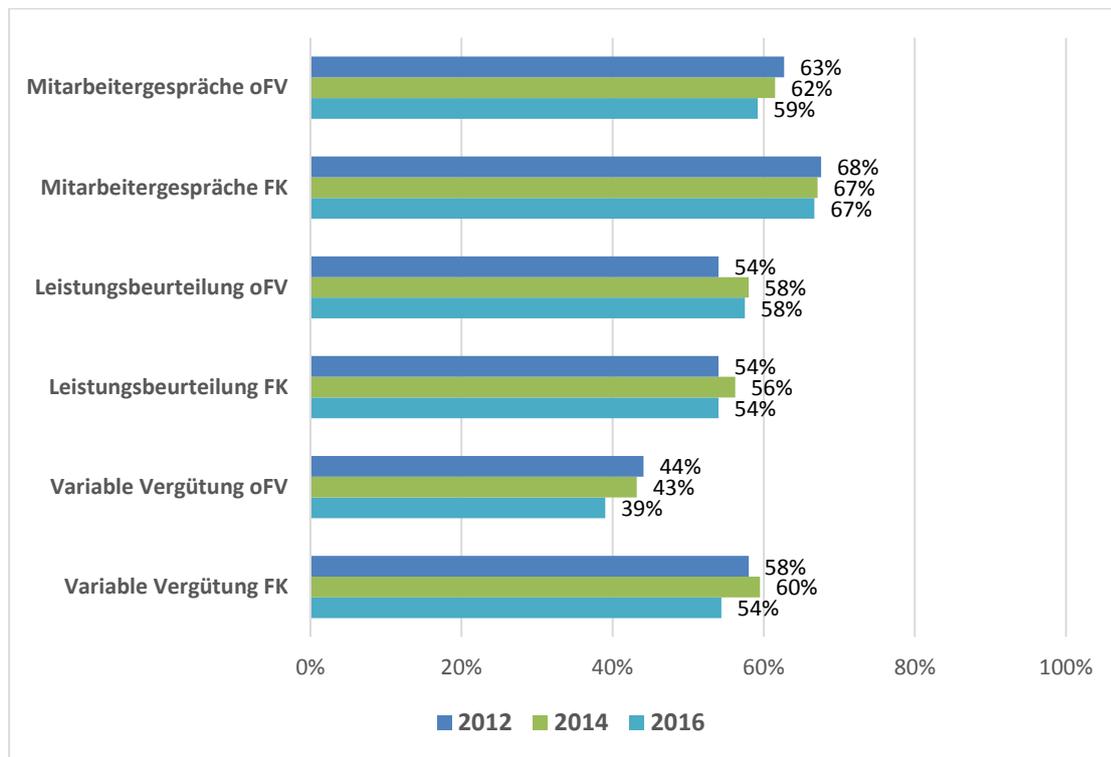
Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, 818 bis 820 Beobachtungen. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb ...

### 3.3 Dynamik der Verbreitung von Personalmaßnahmen

Neben dem aktuellen Stand bei der Verbreitung von Personalmaßnahmen steht auch deren zeitliche Entwicklung im Fokus dieses Berichts. Abbildung 4 und Abbildung 5 zeigen die Veränderungen der Verbreitung von Personalmaßnahmen über die drei Erhebungswellen 2012, 2014 und 2016 hinweg. Sowohl unter den Maßnahmen zur direkten Anreizsetzung (Abbildung 4) wie auch unter denen zur indirekten Anreizsetzung (Abbildung 5) zeigen sich keine eindeutigen Muster über die Zeit. Einzig bei der Förderung der Höherqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein signifikanter leichter Rückgang zu verzeichnen. Hier wird die vierte Befragungswelle zeigen müssen, ob dem ein Trend zugrunde liegt oder der Rückgang nur vorübergehender Natur ist.

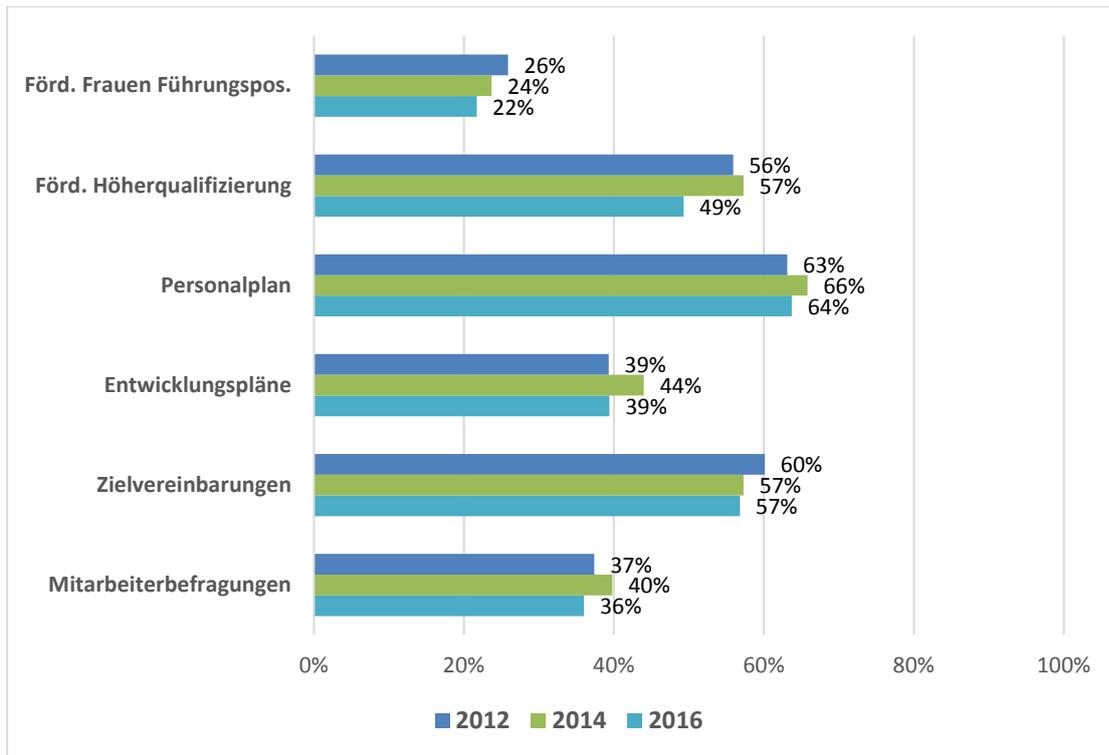
**Abbildung 4 Zeitliche Veränderung von Personalmaßnahmen zur direkten Anreizsetzung**



Quelle: LPP-Betriebsbefragungen 2012, 2014 und 2016

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N(2012): 1.218, N(2014): 743 N(2016): 818. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb ...

**Abbildung 5 Zeitliche Veränderung von Personalmaßnahmen zur indirekten Anreizsetzung**



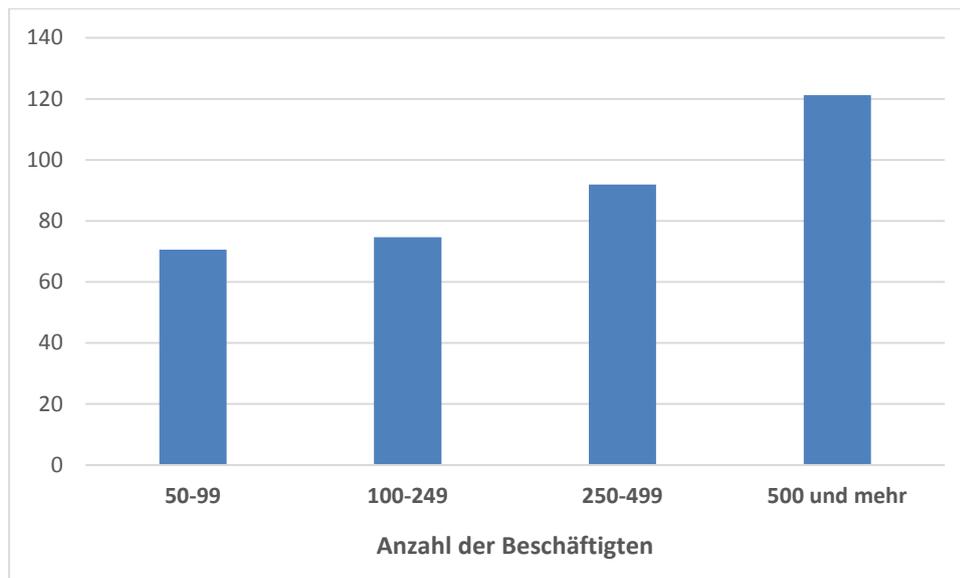
Quelle: LPP-Betriebsbefragungen 2012, 2014 und 2016  
 Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N(2012): 1.218, N(2014): 743 N(2016): 818. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb ...

## 4. Wertschöpfung

### 4.1 Deskriptionen

Unter der Wertschöpfung ist der Umsatz minus Vorleistungen zu verstehen. Arbeitskosten gehen in die Berechnung der Größe nicht ein. Abbildung 6 zeigt die Wertschöpfung für 2016 nach Betriebsgröße. Es sind dabei pro-Kopf-Werte dargestellt. Dabei zeigt sich, dass größere Betriebe auch eine höhere pro-Kopf-Wertschöpfung haben. Hier kommen sogenannte Skaleneffekte zum Tragen, d.h. mit zunehmender Betriebsgröße können beispielsweise Produktionsanlagen effizienter ausgelastet werden.

Abbildung 6 Wertschöpfung pro Kopf nach Betriebsgröße in 1000 Euro



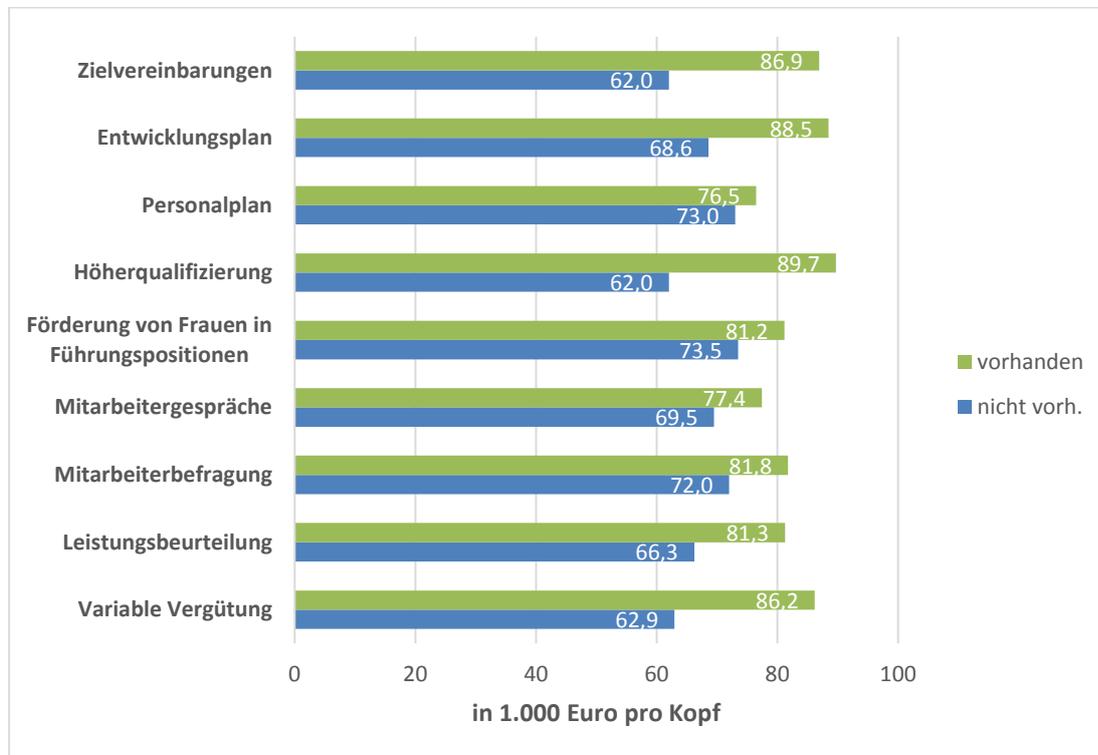
Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016 und IAB-Betriebspanel 2017

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N: 456. Fragen: Wie hoch war im letzten Geschäftsjahr Ihr Geschäftsvolumen? Welchen Anteil am Umsatz hatten im Jahr ... Vorleistungen und Fremdkosten? Wie viele Beschäftigte hatte dieser Betrieb/diese Dienststelle Mitte des Jahres?

Abbildung 7 zeigt, dass in Betrieben, die Personalmaßnahmen haben, die Wertschöpfung pro Kopf höher ist. Von den betrachteten Personalmaßnahmen sind die Unterschiede bei der variablen Vergütung, der Leistungsbeurteilung, den Mitarbeiterbefragungen, den Zielvereinbarungen und der Förderung von Höherqualifizierung signifikant. Diese deskriptiven Befunde lassen keine Rückschlüsse auf die Wirkmechanismen zu. So ist aus Abbildung 6 ersichtlich, dass die pro-Kopf-Produktivität in größeren Betrieben höher ist. Da die Betriebsgröße auch mit dem Einsatz von Personalmaßnahmen korreliert, könnten die gefunden Unterschiede durch die Betriebsgröße getrieben werden. In den Querschnittsdaten lässt sich im LPP dafür kontrollieren. Ein weiteres Problem besteht in der Wirkrichtung. Die Einführung von Personalmaßnahmen ist zum Teil mit hohen Investitionen verbunden, die sich oft erst längerfristig auszahlen. Die Höherqualifizierung von Beschäftigten ist hierfür ein anschauliches Beispiel, zusätzlich zu den reinen Qualifizierungskosten fallen die betroffenen Beschäftigten teilweise im Betriebsalltag aus, so dass kurzfristig sogar ein Rückgang der Wertschöpfung denkbar ist. Erst mittel- bis langfristig profitiert der Betrieb von der Qualifizierung des Beschäftigten. So ist es denkbar, dass die in Abbildung 7 gezeigten Unterschiede verdeutlichen, dass sich (teure) Personalmaßnahmen zur Qualifizierung nur Betriebe mit einer hohen Wertschöpfung leisten können. Um das Ursache-Wirkungs-Prinzip zu identifizieren, werden daher im nächsten Schritt Panelschätzungen mit betriebs- und zeitfixen Effekten durchgeführt. So können wir

die Einführung einer Personalmaßnahme beobachten und die (zeitverzögerte) Reaktion der Wertschöpfung.

**Abbildung 7 Wertschöpfung pro Kopf nach Einsatz von Personalmaßnahmen**



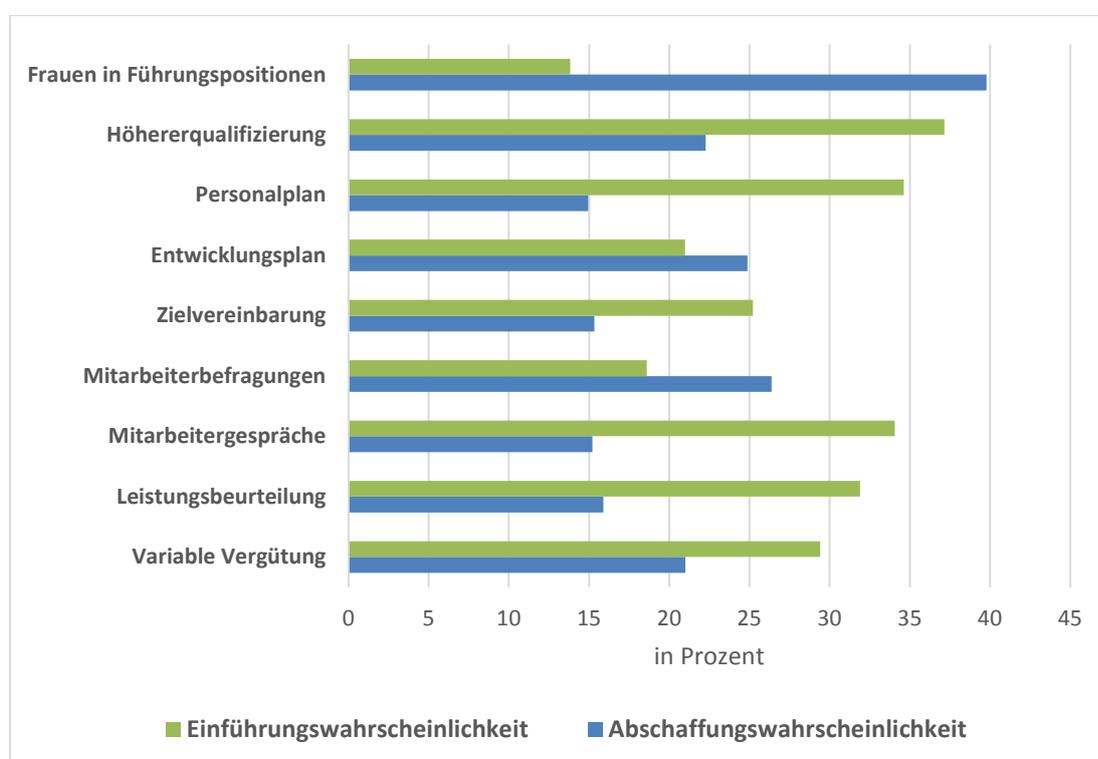
Quelle: LPP-Betriebsbefragungen 2016 und IAB-Betriebspanel 2017  
 Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N: 456. Fragen: Wie hoch war im letzten Geschäftsjahr Ihr Geschäftsvolumen? Welchen Anteil am Umsatz hatten im Jahr ... Vorleistungen und Fremdkosten? Wie viele Beschäftigte hatte dieser Betrieb/diese Dienststelle Mitte des Jahres? Gibt es in Ihrem Betrieb...?

## 4.2 Multivariate Analysen

Mit den Daten aus den ersten drei Befragungswellen des LPP ist es erstmals möglich, kausale Zusammenhänge zwischen Personalmaßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg zu analysieren. Hierbei wird zum einen der Einfluss von betrieblichen Charakteristika aus dem sich darstellenden Zusammenhang zwischen Personalmaßnahmen und Wertschöpfung herausgerechnet. Zum anderen werden durch den Einsatz einer sogenannten Fixed-Effects-Schätzmethode nur Veränderungen über die Zeit berücksichtigt, also inwiefern die Einführung bzw. Abschaffung einer jeweiligen Personalmaßnahme die Veränderung in der betrieblichen Wertschöpfung im gleichen Zeitraum erklären kann. Mit dieser Methode geht zudem einher, dass implizit nicht nur für die beobachtbaren betrieblichen Charakteristika kontrolliert wird, sondern darüber hinaus auch für all diejenigen nicht beobachteten Eigenschaften, die über die Zeit hinweg (nahezu)

konstant sind – zum Beispiel die Firmenphilosophie und die langfristige strategische Ausrichtung. Bei der Verwendung von Fixed-Effects-Ansätzen ist von zentraler Bedeutung, dass es genug Variation in den Personalmaßnahmen über die Zeit gibt. In Betrieben, die über die Zeit konstant eine Maßnahme (nicht) nutzen, lässt sich kein Effekt durch die Maßnahme identifizieren. In Abbildung 8 werden die jährlichen Einführungs- und Abschaffungswahrscheinlichkeiten für verschiedene Personalmaßnahmen dargestellt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Personalmaßnahmen. Für die meisten Personalmaßnahmen zeigt sich eine höhere Wahrscheinlichkeit die Maßnahme einzuführen als abzuschaffen.

**Abbildung 8** Jährliche Einführungs- und Abschaffungswahrscheinlichkeiten für Personalmaßnahmen



Quelle: LPP-Betriebsbefragungen 2012, 2014 und 2016  
 Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N(2012): 1.218, N(2014): 743 N(2016): 818. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb ...

Die Analyse in der linken Spalte von Tabelle 1 offenbart, dass kurzfristig auf Führungskräfte zielende Maßnahmen den wirtschaftlichen Erfolg erhöhen. Betriebe, die für Führungskräfte eine variable Vergütung einführen, steigern ihre Wertschöpfung kurzfristig um durchschnittlich 11 Prozent. Die Einführung einer variablen Vergütung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung hat dagegen im Mittel keine signifikante Auswirkung auf die betriebliche Wertschöpfung.

Ebenso verbessert die Einführung von Leistungsbeurteilungen für Führungskräfte die Wertschöpfung kurzfristig um 10 Prozent. Für Beschäftigte ohne

Führungsverantwortung zeigt sich auch hier kein Effekt. In der Praxis gibt es in letzter Zeit eine verstärkt kritische Auseinandersetzung mit jährlichen Leistungsbeurteilungen. Betriebe erleben zum einen, dass Beschäftigte vor allem mit Gesprächen unzufrieden sind, in denen Noten verteilt werden, zum anderen ist ein jährliches Feedbackgespräch für viele projektbezogene und dynamische Anforderungen zu unflexibel.

Diese bisherigen multivariaten Analysen basierten auf Veränderungen zwischen zwei Erhebungswellen, also innerhalb von zwei Jahren. Im Folgenden untersuchen wir den gleichen Zusammenhang, nur unter Erweiterung dieses Zeitraums von zwei auf vier Jahre. Hierzu betrachten wir den Einfluss der Einführung bzw. Abschaffung der jeweiligen Personalmaßnahme zwischen der ersten und der zweiten Welle auf die Veränderung der betrieblichen Wertschöpfung zwischen der zweiten und der dritten Welle.

**Tabelle 1** Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die betriebliche Wertschöpfung

	Kurzfristiger Effekt (2 Jahre)	Langfristiger Effekt (4 Jahre)
Variable Vergütung FK	.111 (.055) **	.028 (.078)
Variable Vergütung oFV	.005 (.044)	-.182 (.054) ***
Leistungsbeurteilung FK	.098 (.041) **	-.062 (.054)
Leistungsbeurteilung oFV	-.045 (.040)	-.001 (.053)
Mitarbeitergespräche FK	-.073 (.048)	-.006 (.076)
Mitarbeitergespräche oFV	.007 (.057)	.004 (.065)
Zielvereinbarungen	.008 (.042)	.040 (.060)
Mitarbeiterbefragungen	-.043 (.033)	.018 (.048)
Entwicklungspläne	.004 (.033)	.030 (.052)
Personalplan	.056 (.039)	.013 (.048)
Förderung Höherqualifizierung	-.036 (.033)	-.023 (.053)
Ziel Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen	.004 (.035)	-.034 (.045)

Quelle: Linked Personnel Panel Wellen 2012, 2014 und 2016, verbunden mit dem IAB-Betriebspanel der Wellen 2013, 2015 und 2017

Erläuterung: Fixed-Effects-Schätzung, Weitere im Modell berücksichtigte Kontrollvariablen sind die Produktionsfaktoren Arbeit (logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter) und Kapital (logarithmierter Kapitalstock), die jeweiligen Anteile an der Belegschaft von Frauen, Teilzeitkräften, Beschäftigten mit Ausbildungsabschluss, Beschäftigten mit Universitätsabschluss, neu eingestellten Beschäftigten und ausgeschiedenen Beschäftigten. Zudem kontrollieren wir die Existenz eines Betriebsrats sowie eines

Firmen- oder Branchentarifvertrags, für den Wettbewerbsdruck des Betriebs, für die Strategie (Kosten- vs. Qualitätsführerschaft) und die Eigentumsverhältnisse.

Wie aus der rechten Spalte von Tabelle 1 hervorgeht, führt die Einführung variabler Vergütungskomponenten für Führungskräfte bei den untersuchten Betrieben langfristig zu keiner Veränderung in der Wertschöpfung. Der kurzfristige Anstieg scheint also durch negative Effekte in der langen Frist ausgeglichen zu werden. Diese negative langfristige Tendenz zeigt sich noch stärker bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, bei denen die Einführung einer variablen Vergütung langfristig sogar einen starken negativen Einfluss aufweist. Die Wertschöpfung sinkt hier im Durchschnitt um 18 Prozent innerhalb von vier Jahren. Für andere untersuchte Personalmaßnahmen wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Entwicklungs- und Personalpläne, Förderung von Höherqualifizierung von Beschäftigten und von Frauen in Führungspositionen zeigen sich weder kurz- noch langfristig signifikante Einflüsse auf die Wertschöpfung.

## 5. Gesundheit

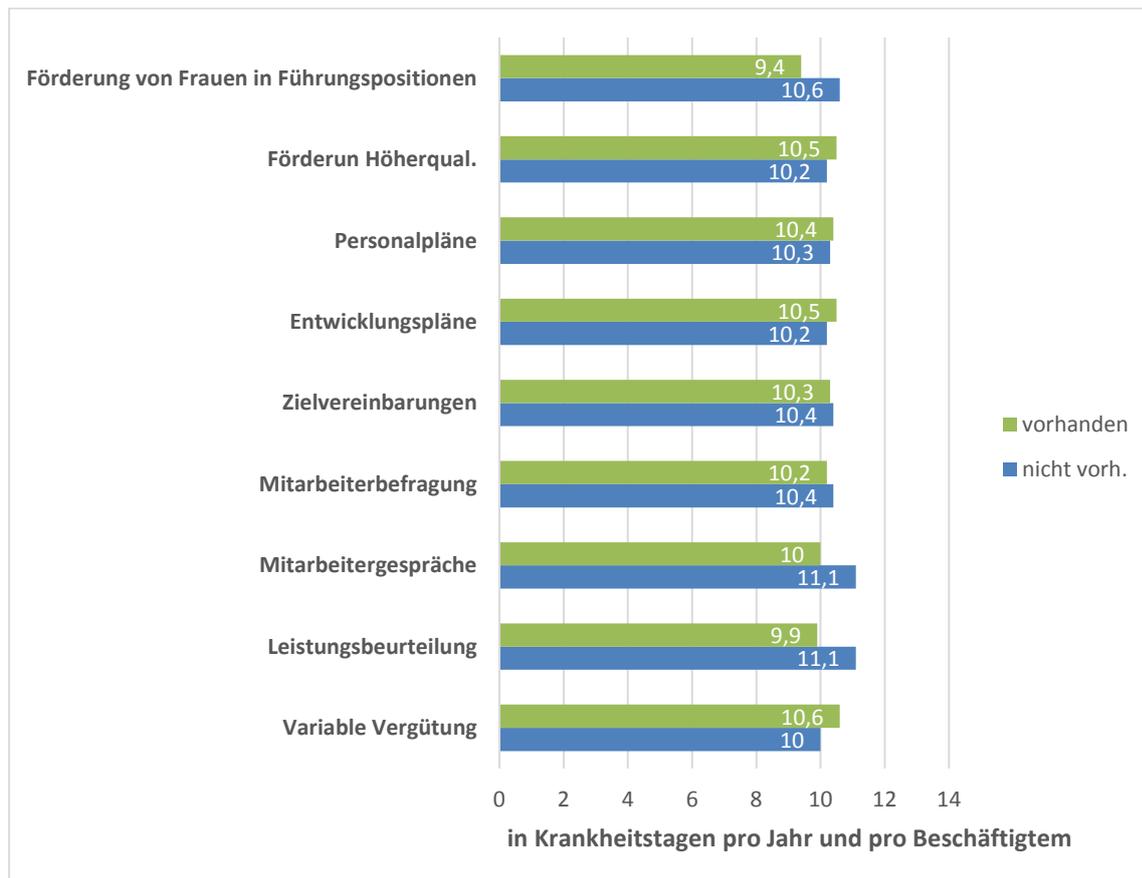
Ein weiterer, im Vergleich zur Wertschöpfung weniger direkter, aber dennoch wichtiger Bestandteil unternehmerischen Erfolgs liegt in der Deckung seines Fachkräftebedarfs. Dies beinhaltet neben der Rekrutierung neuen Personals auch das Halten der aktuellen Belegschaft. Und letzteres wird nicht nur dadurch erreicht, dass Anreize gesetzt werden im Betrieb zu verbleiben, sondern auch dadurch, die Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten zu erhalten. Hier können Personalmaßnahmen theoretisch auch einen positiven Einfluss ausüben, wenn beispielsweise Mitarbeiter beim Anflug einer Krankheit ihre Aufgaben bei reduzierter Arbeitszeit im Homeoffice erledigen und somit den Verlauf der Krankheit im Vergleich zum Gang ins Büro positiv beeinflussen und zugleich das Ansteckungsrisiko für die Kollegen minimieren können.

Im Rahmen dieses Kapitels betrachten wir verschiedene Indikatoren rund um das Thema Gesundheit. Die Krankheitstage werden dabei sowohl von betrieblicher als auch individueller Seite aus betrachtet, da hierzu aus beiden Befragungsteilen Informationen vorliegen. Darüber hinaus untersuchen wir die subjektive Einschätzung der Beschäftigten zu ihrem eigenen Gesundheitszustand, sowohl allgemein als auch psychisch in Form des WHO-5-Indexes.

## 5.1 Deskription

Die Betrachtung der Betriebsseite erlaubt eine umfangreichere Berücksichtigung von Personalmaßnahmen. Abbildung 9 zeigt die, vom Betrieb angegebene durchschnittliche Anzahl von Krankheitstagen pro Beschäftigter oder Beschäftigtem unterschieden danach, ob ein Betrieb die Personalmaßnahme nutzt oder nicht. Dabei offenbaren sich auf den ersten Blick keine nennenswerten systematischen Unterschiede. Einzig bei Betrieben mit Mitarbeitergesprächen und mit Leistungsbeurteilungen fehlen die Beschäftigten im Durchschnitt um rund einen Tag weniger pro Jahr aufgrund von Krankheit als bei Abwesenheit der entsprechenden Maßnahme. Bei allen anderen Personalmaßnahmen zeigt sich kein statistisch signifikanter Unterschied.

**Abbildung 9** Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage nach Existenz von Personalmaßnahmen



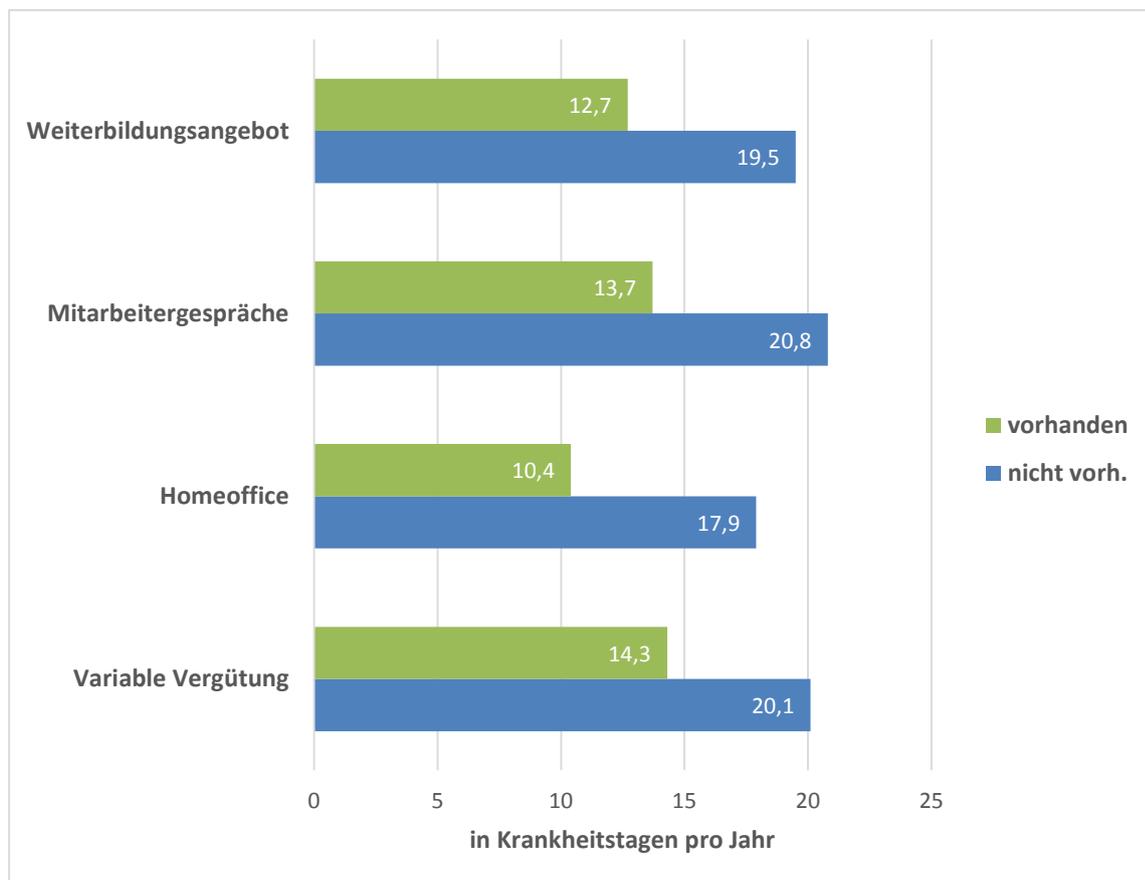
Quelle: LPP-Betriebsbefragungen 2016

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N(2016): 818. Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb ...

Alternativ zur Angabe von Betrieben können wir zu diesem Thema auch die Beschäftigtenbefragung heranziehen und somit die individuelle Wahrnehmung bezüglich des Vorhandenseins von Personalmaßnahmen mit der persönlichen Anzahl an Krankheitstagen in Verbindung bringen. Wie Abbildung 10 zeigt,

bestehen hier im Gegensatz zur Betriebsbefragung doch erhebliche Unterschiede, wenngleich konstatiert werden muss, dass auf Beschäftigtenseite teils andere Maßnahmen in die Analyse eingehen. So weisen diejenigen Beschäftigten, die ein Weiterbildungsangebot oder ein Mitarbeitergespräch erhalten haben, Homeoffice nutzen können oder deren Gehalt variable Vergütungskomponenten beinhaltet, substantiell weniger Krankheitstage auf als solche ohne die jeweilige Maßnahme. Der Unterschied beträgt über alle vier Maßnahmen hinweg etwa 6 bis 7 Prozentpunkte.

**Abbildung 10 Durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage nach Existenz von Personalmaßnahmen, Beschäftigtenbefragung**



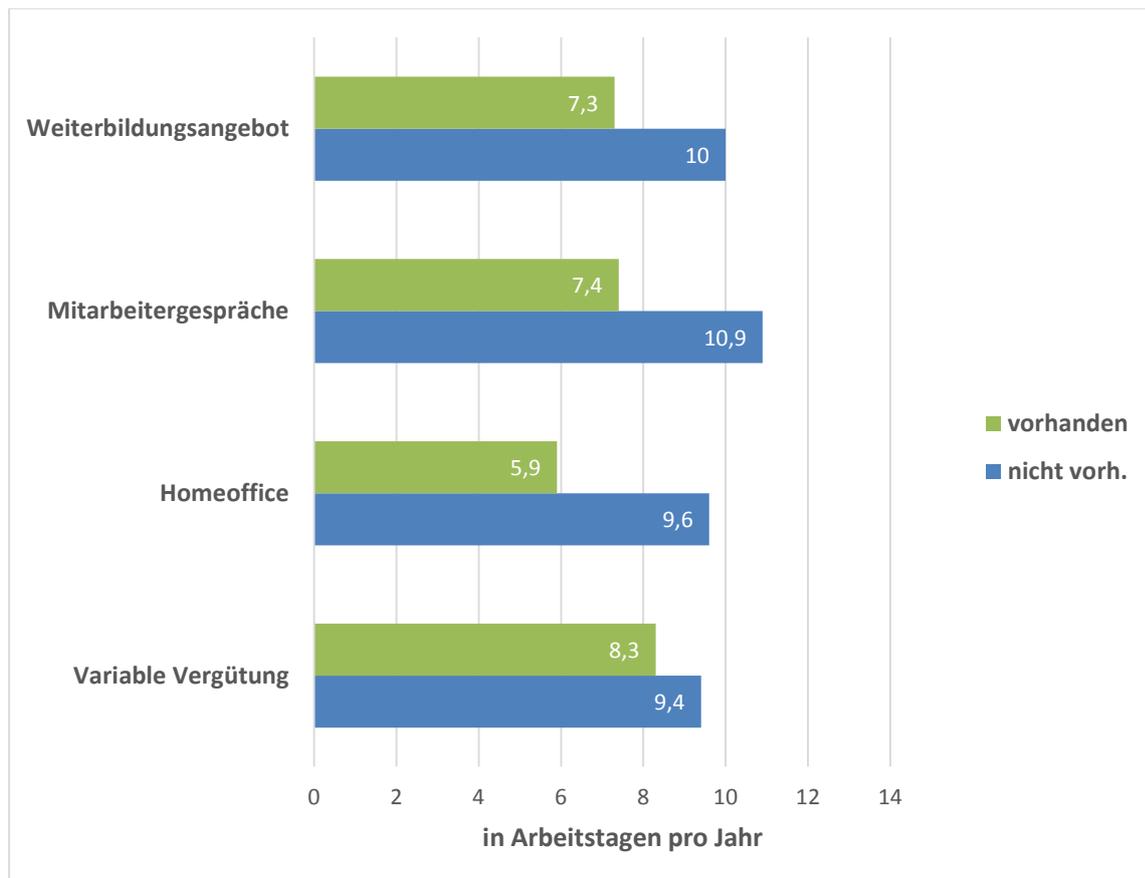
Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2016

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N: 4750, Frage: Bekommen Sie... Haben Sie die Möglichkeit mindestens gelegentlich von zuhause zu arbeiten? Erhalten Sie zusätzlich zu Ihrem Grundgehalt oder Lohn leistungs- oder erfolgsabhängige Zahlungen?

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass in Betrieben mit Personalmaßnahmen Beschäftigte seltener aufgrund von Krankheit fehlen. Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Beschäftigte krank zur Arbeit erscheinen, oder sind sie tatsächlich weniger Tage krank? Präsentismus bezeichnet das Verhalten von Beschäftigten, trotz Erkrankung zu arbeiten. Den kurzfristig positiven Effekten auf die Produktivität des Mitarbeiters gegenüber der Situation des Krankheitsausfalls

schlagen hier mittel- und langfristige negative Kosten durch das Anstecken von Kollegen und den verzögerten eigenen Heilungsprozess zu Buche. Wie Abbildung 11 offenbart, fällt die Anzahl an Präsentismus-Tagen pro Jahr bei denjenigen Beschäftigten höher aus, die keine der angegebenen Personalmaßnahmen erhalten. Während dieser Effekt bei Weiterbildungsangeboten, Mitarbeitergesprächen und Homeoffice signifikant und stark ausgeprägt ist, ist er bei der variablen Vergütung nur schwach und insignifikant.

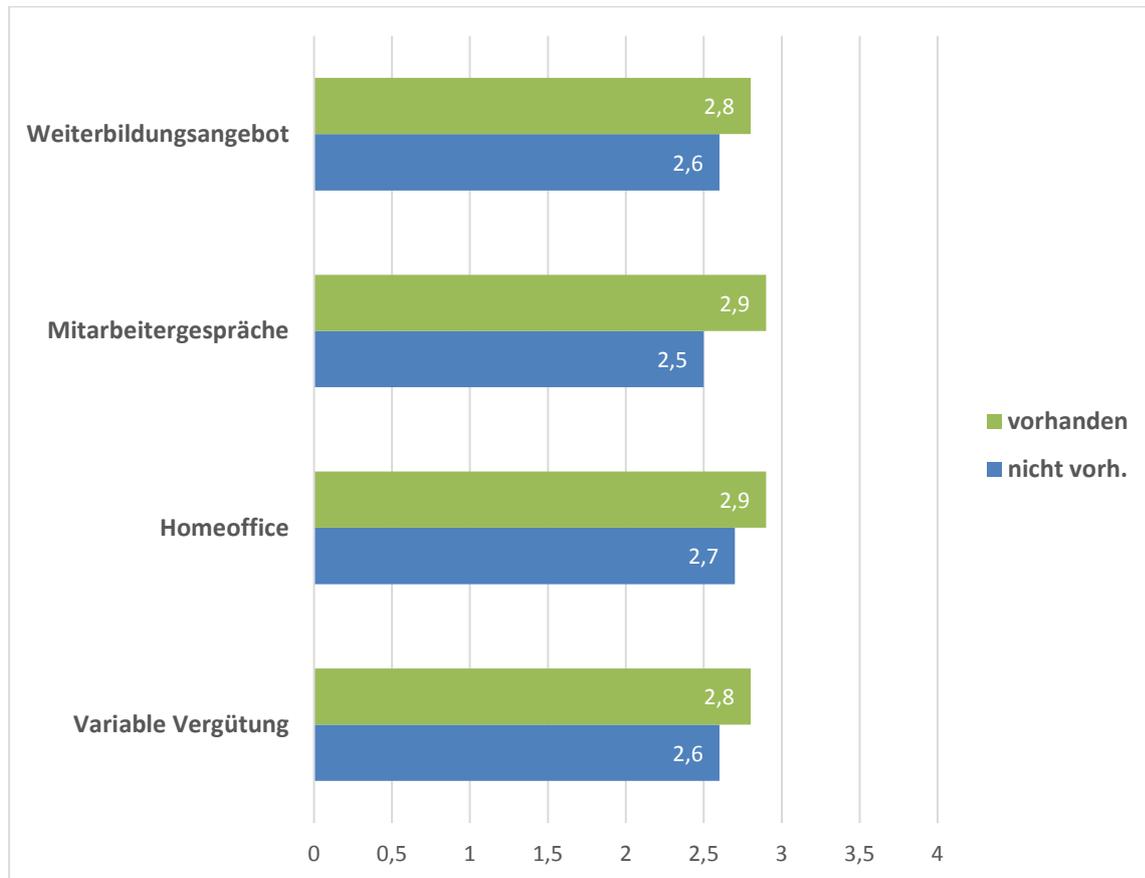
**Abbildung 11** Präsentismus nach Existenz von Personalmaßnahmen



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2016  
 Erläuterung: Gewichtete Darstellung der LPP-Beschäftigtenbefragung 2016, N: 4750, Frage: Bekommen Sie... Haben Sie die Möglichkeit mindestens gelegentlich von zuhause zu arbeiten? Erhalten Sie zusätzlich zu Ihrem Grundgehalt oder Lohn leistungs- oder erfolgsabhängige Zahlungen?

In der Beschäftigtenbefragung wurde zudem abgefragt, wie die Personen ihren gegenwärtigen Gesundheitszustand beurteilen. Die Einschätzung reicht dabei von ‚schlecht‘ bis ‚sehr gut‘, was von uns in Werte von 0 bis 4 übersetzt wurde. Bei allen vier betrachteten Maßnahmen zeigt sich ein signifikanter, besserer (=höherer) Wert, wenn die Beschäftigten in deren Genuss kommen.

Abbildung 12 Subjektive Einschätzung der gegenwärtigen allgemeinen Gesundheit nach Existenz von Personalmaßnahmen



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2016  
 Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N: 4750, Frage: Bekommen Sie... Haben Sie die Möglichkeit mindestens gelegentlich von zuhause zu arbeiten? Erhalten Sie zusätzlich zu Ihrem Grundgehalt oder Lohn leistungs- oder erfolgsabhängige Zahlungen?

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der psychischen Gesundheit, welche anhand des anerkannten WHO-5-Indexes dargestellt werden kann. Hierfür wurde ein spezielles Fragenset zur psychischen Gesundheit erstellt und integriert, welches die nachfolgenden fünf Items enthält:

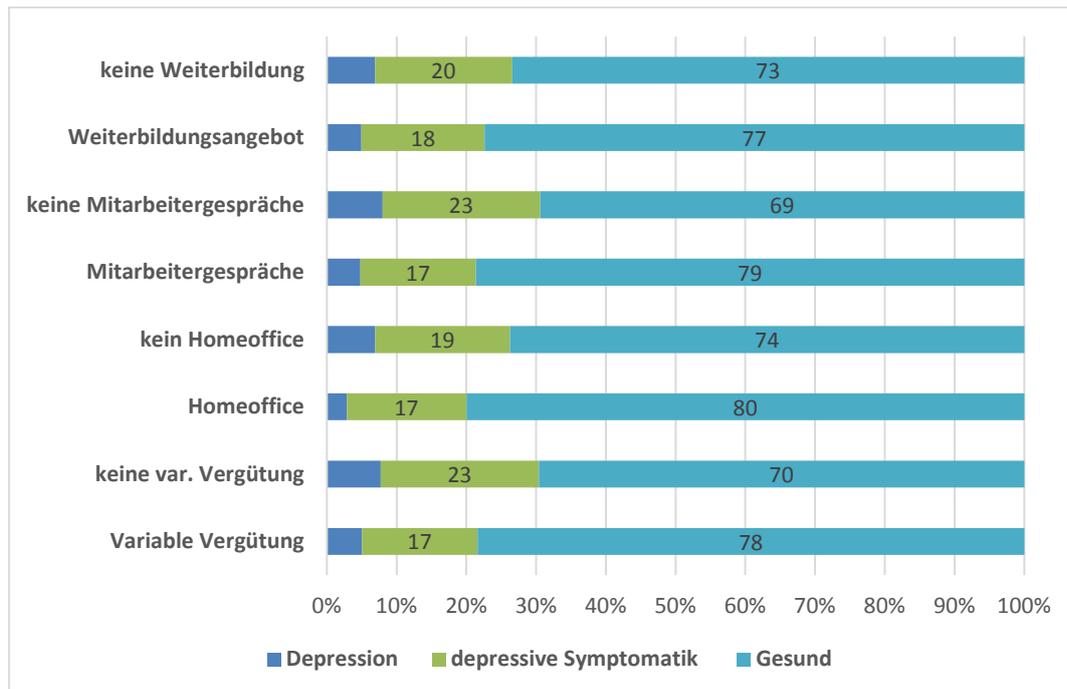
1. Ich bin froh und guter Laune.
2. Ich fühle mich ruhig und entspannt.
3. Ich fühle mich aktiv und voller Energie.
4. Beim Aufwachen fühle ich mich frisch und ausgeruht.
5. Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.

Die Aussagen werden auf einer 5-Punkte-Skala zur Häufigkeit des Auftretens der Empfindungen von 0 „zu keinem Zeitpunkt“ bis zu 5 „die ganze Zeit“ bewertet. Diese Messungen werden aufsummiert und mit 4 multipliziert. Es ergibt sich am Ende ein Index von 0 - 100, wobei ein Wert unter 51 als Hinweis auf eine depressive

Symptomatik gilt. Ein Wert von 28 Punkten oder weniger gilt als Hinweis auf eine Depression (Topp et al., 2015).

Wie Abbildung 12 zu entnehmen ist, weisen Beschäftigte mit Maßnahmen analog zur allgemeinen Gesundheit durch die Bank einen signifikant besseren psychische Gesundheit auf als solche ohne jeweilige Maßnahme.

**Abbildung 13 WHO-5-Indexwert zur psychischen Gesundheit nach Existenz von Personalmaßnahmen**



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2016

Erläuterung: Gewichtete Darstellung, N: 4750, Frage: Bekommen Sie... Haben Sie die Möglichkeit mindestens gelegentlich von zuhause zu arbeiten? Erhalten Sie zusätzlich zu Ihrem Grundgehalt oder Lohn leistungs- oder erfolgsabhängige Zahlungen?

## 5.2 Multivariate Analysen

Angesichts bedeutsamer struktureller Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne Personalmaßnahmen liegt die Vermutung nahe, dass sich die deskriptiv dargestellten Zusammenhänge zumindest teilweise durch andere unberücksichtigte Charakteristika erklären lassen. Daher wenden wir analog zu Kapitel 5.2 auch hier eine Panelanalyse unter Berücksichtigung von Fixed-Effects an.

Auf der Betriebsebene (Tabelle 2) zeigt sich, dass die Einführung von Leistungsbeurteilungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die Anzahl der Krankheitstage pro Mitarbeiter und Jahr durchschnittlich um etwa einen Tag erhöht. Andere Personalmaßnahmen scheinen dagegen keinen direkten, kurzfristigen Einfluss auszuüben.

**Tabelle 2 Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die Anzahl der Krankheitstage pro Mitarbeiter und Jahr**

	Koeffizient (Standardabweichung in Klammern)
Variable Vergütung FK	.060 (.518)
Variable Vergütung oFV	.168 (.435)
Leistungsbeurteilung FK	.065 (.440)
Leistungsbeurteilung oFV	.815 (.472) *
Mitarbeitergespräche FK	.298 (.477)
Mitarbeitergespräche oFV	-.284 (.545)
Zielvereinbarungen	.046 (.459)
Mitarbeiterbefragungen	-.528 (.407)
Entwicklungspläne	.189 (.410)
Personalplan	-.272 (.502)
Förderung Höherqualifizierung	-.192 (.398)
Ziel Anteil an Frauen in Führungspositionen zu erhöhen	.466 (.422)
N	2.189

Quelle: Linked Personnel Panel Wellen 2012, 2014 und 2016, verbunden mit dem IAB-Betriebspanel der Wellen 2013, 2015 und 2017

Erläuterung: Fixed-Effects-Regressionsmodell; Betriebsbefragung, Weitere im Modell berücksichtigte Kontrollvariablen sind die Produktionsfaktoren Arbeit (logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter) und Kapital (logarithmierter Kapitalstock), die jeweiligen Anteile an der Belegschaft von Frauen, Teilzeitkräften, Beschäftigten mit Ausbildungsabschluss, Beschäftigten mit Universitätsabschluss, neu eingestellten Beschäftigten und ausgeschiedenen Beschäftigten. Zudem kontrollieren wir die Existenz eines Betriebsrats sowie eines Firmen- oder Branchentarifvertrags, für den Wettbewerbsdruck des Betriebs, für die Strategie (Kosten- vs. Qualitätsführerschaft) und die Eigentumsverhältnisse.

Auf Seite der Beschäftigten stellt sich das Bild wie schon bei den deskriptiven Befunden etwas deutlicher dar. Dabei sticht ein Ergebnis besonders heraus: Erhalten Beschäftigte mindestens ein Weiterbildungsangebot, so sinkt die Anzahl der Krankheitstage und steigt die Einschätzung über sowohl den allgemeinen als auch den psychischen Gesundheitszustand (Tabelle 3).

**Tabelle 3 Koeffizienten des Einflusses von Personalmaßnahmen auf die verschiedenen Indikatoren rund um das Thema Gesundheit**

	Anzahl Krankheitstage (pro Jahr)	Allgemeiner Gesundheitszus- tand	Psychische Gesundheit (WHO-5)
Weiterbildungsangebot	-1.93 * (1.04)	.058 (.027) **	1.46 (.667) **
Mitarbeitergespräche	-1.05 (1.54)	-.011 (.032)	1.26 (.826)
Homeoffice	-2.45 (1.55)	-.015 (.047)	.27 (1.32)
Variable Vergütung	-.45 (1.29)	-.018 (.032)	.08 (.80)
N	11.454	13.758	13.674

Quelle: Linked Personnel Panel Wellen 2012/13, 2014/15 und 2016/17  
 Erläuterung: Fixed-Effects-Regressionsmodell; Beschäftigtenbefragung, Weitere im Modell berücksichtigte Kontrollvariablen sind die Betriebsgröße (logarithmierte Anzahl der Beschäftigten), die jeweiligen Anteile an der Belegschaft von Frauen, Teilzeitkräften, Beschäftigten mit Ausbildungsabschluss, Beschäftigten mit Universitätsabschluss, neu eingestellten Beschäftigten und ausgeschiedenen Beschäftigten. Zudem kontrollieren wir für den Wettbewerbsdruck des Betriebs, für die Strategie (Kosten- vs. Qualitätsführerschaft) und die Eigentumsverhältnisse. Auf Beschäftigtenseite kontrollieren wir außerdem für Führungsposition, Befristung, Nettoeinkommen, Partner und Haushaltsgröße.

## 6. Zusammenfassung

Der vorliegende Sonderbericht untersucht die Rolle des betrieblichen Personalmanagements auf die Wertschöpfung und erweitert somit bestehende Erkenntnisse zum Zusammenhang von Personalmaßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg um aussagekräftige Panelanalysen. Die Untersuchungen basieren dabei – analog zu den vorhergehenden Sonderberichten aus dem Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ – auf dem innerhalb des Projekts generierten Datenprodukt Linked Personnel Panel (LPP). Aus diesem nutzen wir alle drei bis dato erhobenen Befragungswellen zu Betrieben und deren Beschäftigten. Zunächst liefert der Bericht einen Überblick über die Verbreitung von Personalmaßnahmen. Es zeigt sich, dass Maßnahmen zur direkten Anreizsetzung – variable Vergütungskomponenten, Leistungsbeurteilungen, Mitarbeitergespräche

und Zielvereinbarungen – in der Mehrheit der Betriebe Anwendung finden. Von den übrigen betrachteten Maßnahmen trifft dies nur auf schriftliche Personalpläne zu, die bei knapp zwei von drei Betrieben zum Einsatz kommen. Die Förderung von Höherqualifizierungsmaßnahmen (49 Prozent), das Aufstellen von individuellen Entwicklungsplänen (39 Prozent), Mitarbeiterbefragungen (36 Prozent) sowie die Förderung von Frauen zur Erhöhung deren Anteils in Führungspositionen (22 Prozent) spielen dagegen in vergleichsweise seltener eine Rolle. Bis auf die Förderung von Höherqualifizierungen, die im Zeitraum zwischen 2012 und 2016 einen leichten Rückgang aufweist, verzeichnen wir keinerlei signifikante Entwicklung der Verbreitung über die Zeit.

Im Zentrum dieses Sonderberichts stehen jedoch die Analysen zum Einfluss der betrieblichen Personalpolitik auf die betriebliche Wertschöpfung und die Gesundheit der Belegschaft. Deskriptiv lässt sich zeigen, dass über alle betrachteten Maßnahmen hinweg sie anwendende Betriebe eine spürbar höhere Wertschöpfung haben als solche, die die jeweilige Maßnahme nicht anwenden. Panelanalysen, die zum Ziel haben herauszufiltern, welcher Teil dieses Zusammenhangs in Wahrheit auf einer Selektion erfolgreicher Firmen in Personalmaßnahmen beruht, offenbaren jedoch ein anderes Bild. Einzig die Einführung von Leistungsbeurteilungen und variablen Vergütungskomponenten bei Führungskräften steigert die betriebliche Wertschöpfung. Darüber hinaus scheint dieser Effekt nur in der kurzen Frist zu bestehen; langfristig verschwindet dieser wieder und wird zudem von einem negativen Einfluss variabler Vergütung von Beschäftigten ohne Führungsverantwortung abgelöst.

Weiterführende Analysen zum Einfluss von Personalmaßnahmen auf die Gesundheit auf betrieblicher Ebene zeigen, dass Leistungsbeurteilungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung die durchschnittliche Anzahl an Krankheitstagen in der Belegschaft erhöhen. Auf Beschäftigtenebene offenbaren Panelanalysen zudem eine negative Wirkung von Weiterbildungsangeboten auf die Anzahl der Krankheitstage eines Beschäftigten. Diese Angebote wirken sich zudem positiv die wahrgenommene Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus, sowohl auf die allgemeine als auch auf die psychische – letztere in Form des weitverbreiteten WHO-5-Indexes.

## Literaturverzeichnis

- Bloom, N. & van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
- Broszeit, S., Fritsch, U., Görg, H. & Laible, M. (2016). *Management practices and productivity in Germany*. (IAB-Discussion Paper, 32/2016), Nürnberg, 39 S.
- Müller, S. (2017). Capital stock approximation with the perpetual inventory method: An update. (FDZ-Methodenreport, 05/2017 (en)), Nürnberg, 8 S.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard S. & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well Being Index: a systematic review of the literature. *Psychother Psychosom*, 84(3), 167–176.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.