

Qualifizierung und Personalentwicklung in deutschen Betrieben

Aktuelle Ergebnisse auf Basis des Linked Personnel Panel (LPP)

SAMF-Jahrestagung Berlin 2016

Dr. Patrick Kampkötter (Universität zu Köln)

Wissenschaftliche Erkenntnis zur Wirkung des Personalmanagements

Erkenntnisziele der Personalforschung:

(Wie) wirken Personalinstrumente auf den Erfolg von Unternehmen und das Wohlergehen und die Weiterqualifizierung der Beschäftigten?

Verschiedene Wege zum Erkenntnisgewinn:

- Feldexperimente
 - Schwer in Unternehmen
- Großzahlige Erhebungen: Erhebe Nutzung von Personalinstrumenten und Wahrnehmung der Beschäftigten
 - Neuartiger Datensatz: Linked Personnel Panel (LPP)
- Abwägung: Klarer Nachweis von Kausalität vs. Generalisierbarkeit

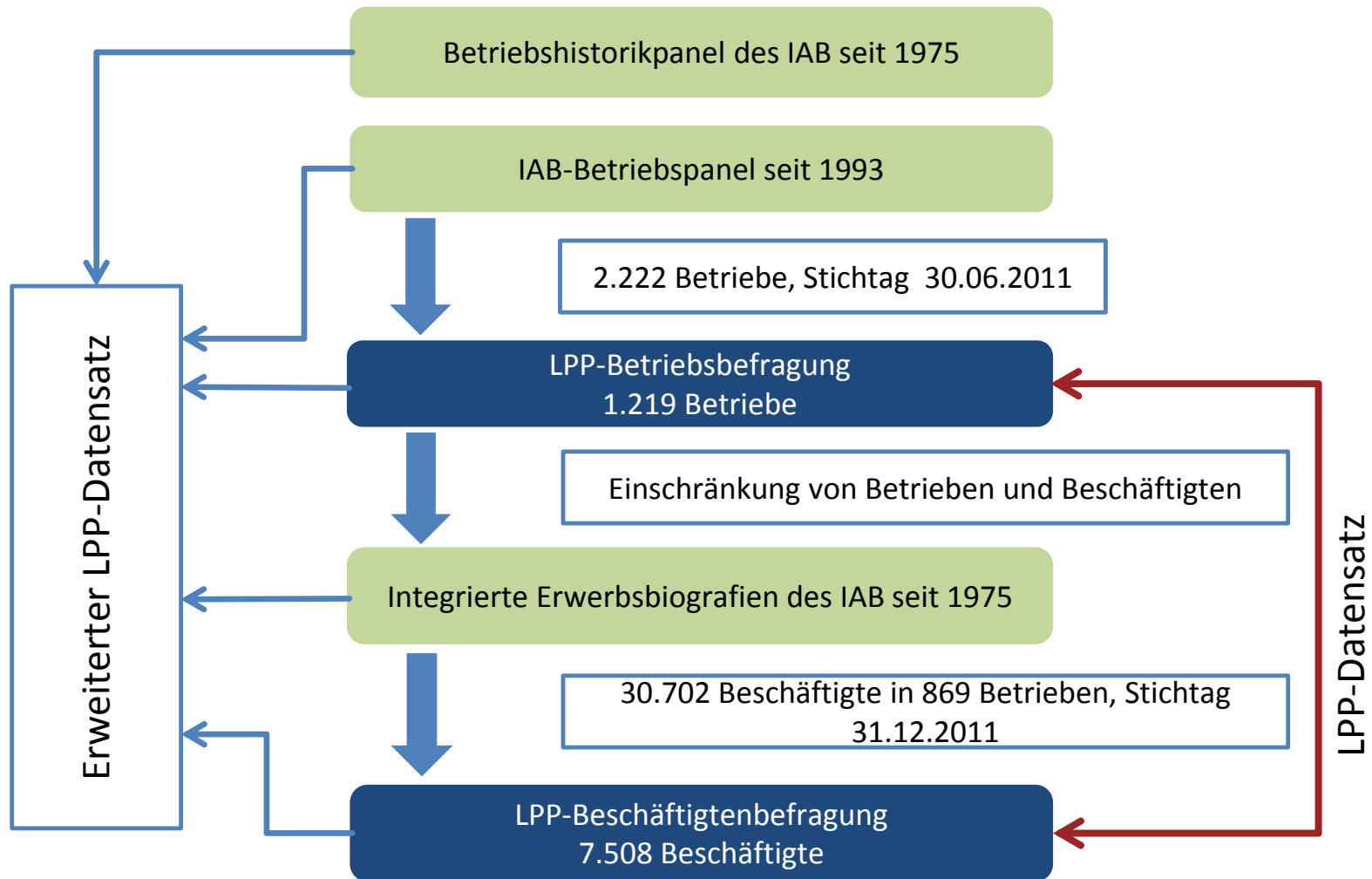
Heute:

- Vorstellung des Datensatzes (LPP)
- Erste deskriptive Auswertungen und ausgewählte Regressionsergebnisse

Das Linked Personnel Panel (LPP)

- Projekt im Auftrag des BMAS und IAB
- Kernidee des Projekts:
 - Bestandsaufnahme der Instrumente des Personalmanagements in deutschen Betrieben
 - Erhebung der Wahrnehmung der Beschäftigten in getrennter Befragung
 - Untersuchung von Zusammenhängen im Längsschnitt/Panel: Was sind Indikatoren für gute „Arbeitsqualität“?
- Design durch IAB, ZEW und Universität zu Köln
- Betriebe repräsentativ für Deutschland, Beschäftigte für befragte Betriebe
- Fokus: Betriebe des privaten Sektors mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten
- Erste Welle in 2012/13: 1.219 Betriebe und 7.508 Beschäftigte
- Zweite Welle in 2014/15: 771 Betriebe und 7.109 Beschäftigte

Datenquellen und –verknüpfungen (Beispiel 1. Welle)



Themenbereiche der Betriebsbefragung

Personalplanung und Rekrutierung

Personalentwicklung

Performance Management und Vergütung

Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur und Werte

Strukturmerkmale

Personalplanung und Rekrutierung

Beispiele

- Schriftliche Personalpläne und Langfristigkeit der Personalplanung
- Rekrutierungskanäle (Social media, ausländische Beschäftigte, Headhunter)
- Anzahl an Bewerbungen je qualifizierte Position
- Länge der Personalauswahlverfahren in Stunden
- Instrumente der Personalauswahl (AC, Interview, Fähigkeits- und Persönlichkeitstest,...)
- Arbeitgeber- und arbeitnehmerinduzierte Fluktuation während der Probezeit
- Wichtigkeit von Rekrutierungskriterien
 - Fachkompetenzen
 - Fähigkeit
 - Ethische Werte...

Personalentwicklung

Beispiele

- Schriftliche Zielvereinbarungen
- Jährliche strukturierte Mitarbeitergespräche
- Leistungsbeurteilungen
- Entwicklungspläne
- Höherqualifizierung von Beschäftigten
- Weiterbildung
- Umgang mit Minderleistern
- Beförderungskriterien
 - Fachkompetenz
 - Persönliche Kompetenz
 - Fähigkeit
 - Betriebszugehörigkeit
 - Ethische Werte

Performance Management und Vergütung

Beispiele

- Tarifverträge und Öffnungsklauseln (exogene Variation)
- Variable Vergütung
 - Führungskräfte
 - Beschäftigte ohne Führungsverantwortung
- Durchschnittlicher Anteil der variablen Vergütung am Grundgehalt bei Zielerreichung (100%)
- Anteil individueller, Bereichs- und Unternehmensziele
- Spot Boni
- Empfohlene Verteilung für Leistungsbeurteilungen
- Management panels
- Altersvorsorge

Mitarbeiterbindung, Unternehmenskultur und Werte

Beispiele

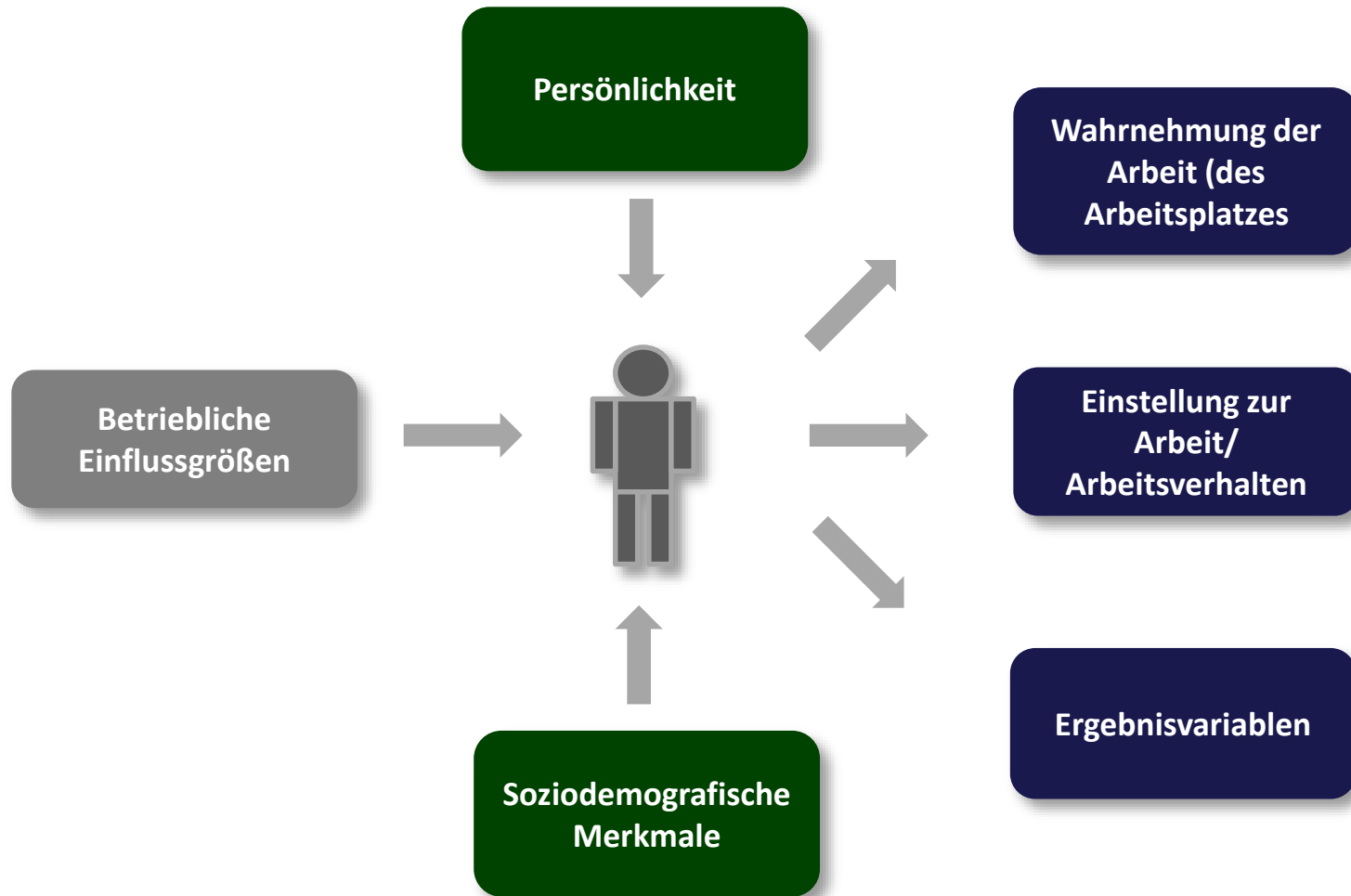
- Code of Ethics
- Diversity-Strategie
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Jährliche Mitarbeiterbefragung
- Frauen in Führungspositionen
 - Anteil
 - Ziel, den Anteil zu erhöhen? Falls nicht, warum?
 - Instrumente die helfen, diesen Anteil zu erhöhen
- Heimarbeit/Telearbeit (Berechtigung, Intensität der Nutzung)

Strukturindikatoren

Beispiele

- Krankheitstage
- Organisationsstruktur
- Eigentümerstruktur
- Hierarchieebenen
- Geschäftsstrategie (Kosten- vs. Qualitätsführer)
- Nutzung externer Informationsquellen (Unternehmensberatung, Austausch mit Wettbewerbern, Arbeitgeberverband)
- Betriebliche Gewinnsituation

Daten - Beschäftigtenbefragung



Daten - Beschäftigtenbefragung

Betriebliche Einflussgrößen

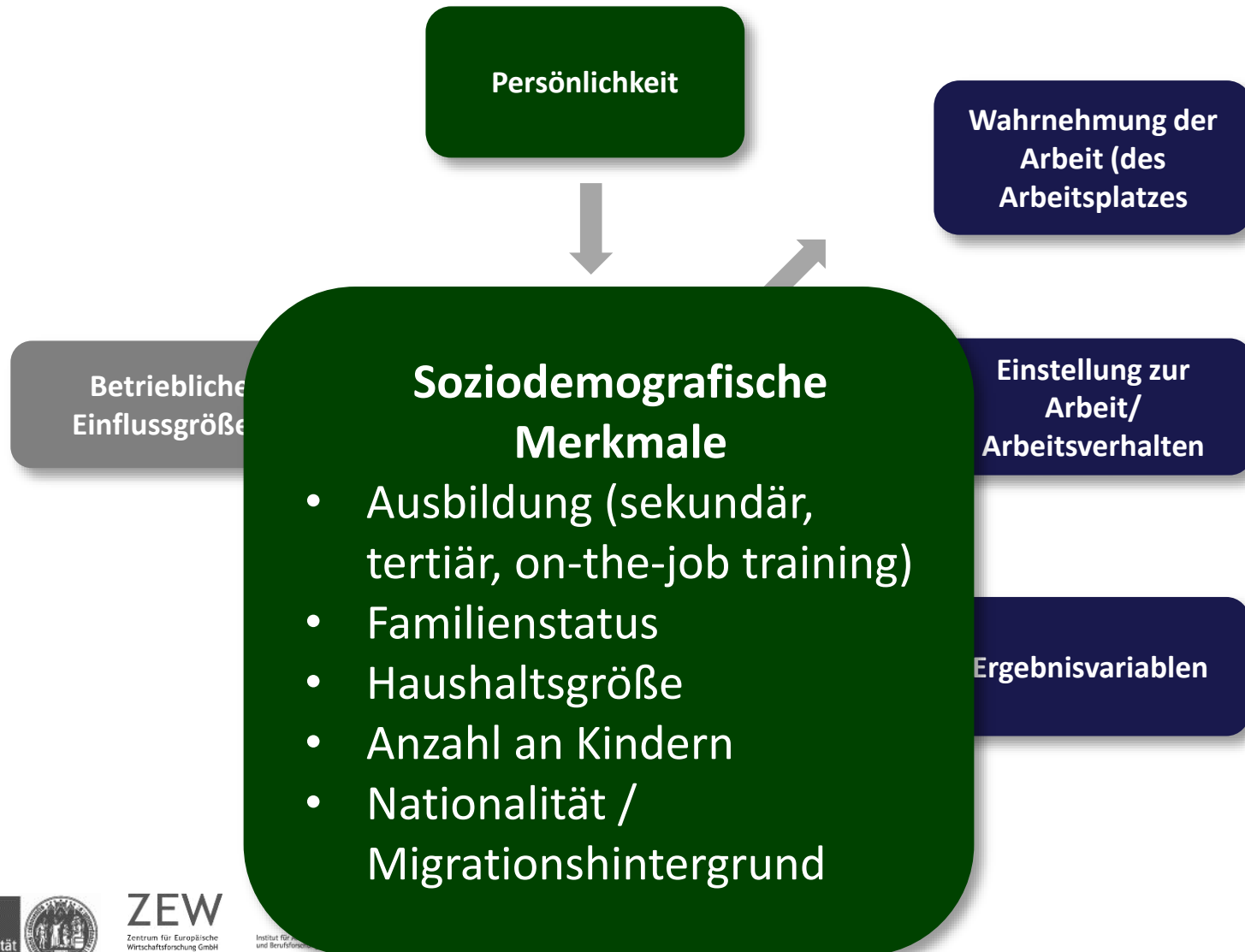
- Erwerbsstatus
- Führungsposition und Leitungsspanne
- Geschlecht
- Befristeter Arbeitsvertrag
- Arbeitsstunden /Vollzeit vs. Teilzeit
- Mitarbeitergespräche, Beförderungen, betriebliche Weiterbildung, Leistungsbeurteilungen
- Wahrnehmung über Personalentwicklung und Beförderungen
- Vergütung (variable Vergütung/ Zusatzleistungen/ Überstunden)
- Heimarbeit/Telearbeit
- Unternehmenskultur
- Normen und Werte

Wahrnehmung der
Arbeit (des
Arbeitsplatzes)

Einstellung zur
Arbeit/
Arbeitsverhalten

Ergebnisvariablen

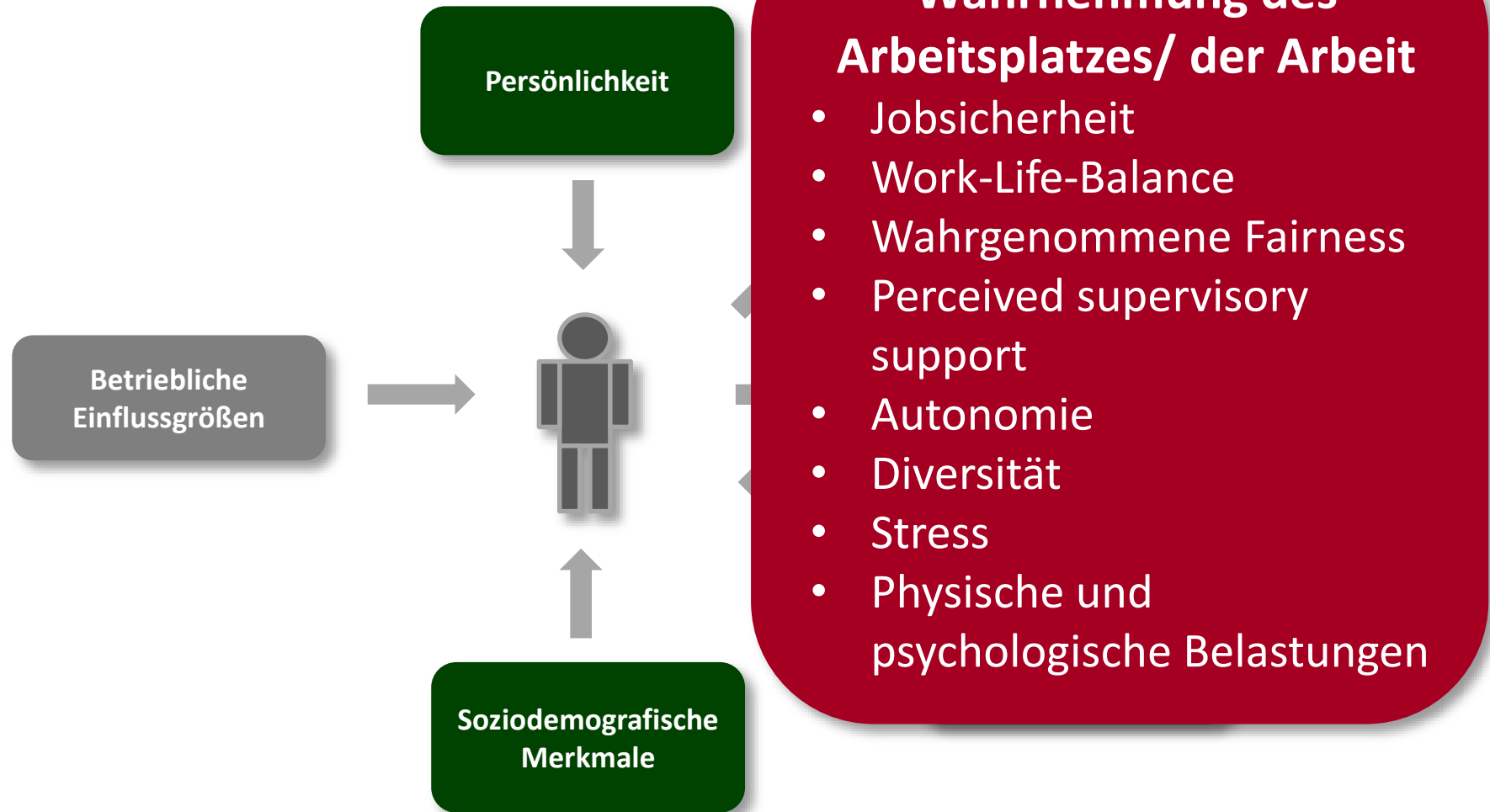
Daten - Beschäftigtenbefragung



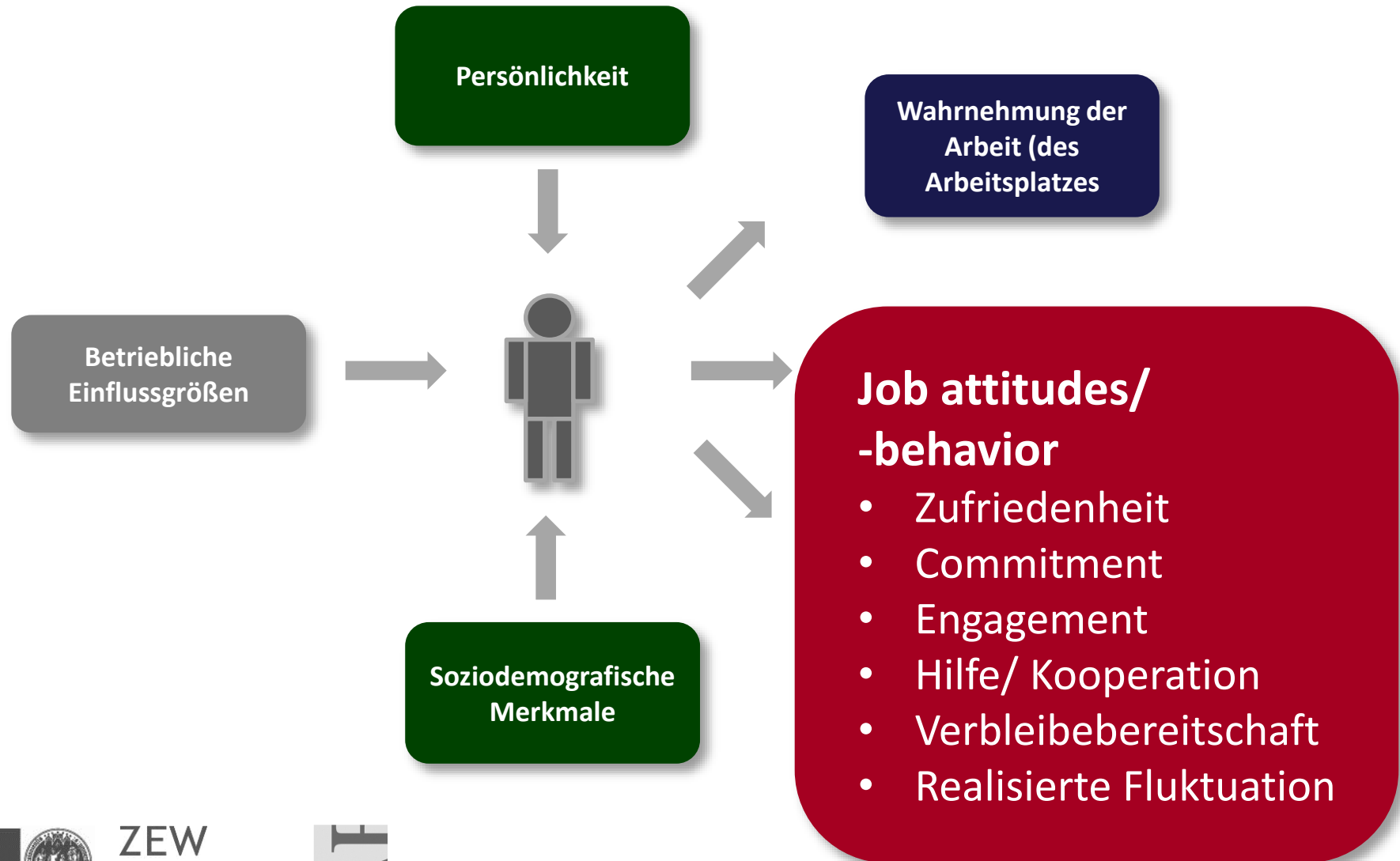
Daten - Beschäftigtenbefragung



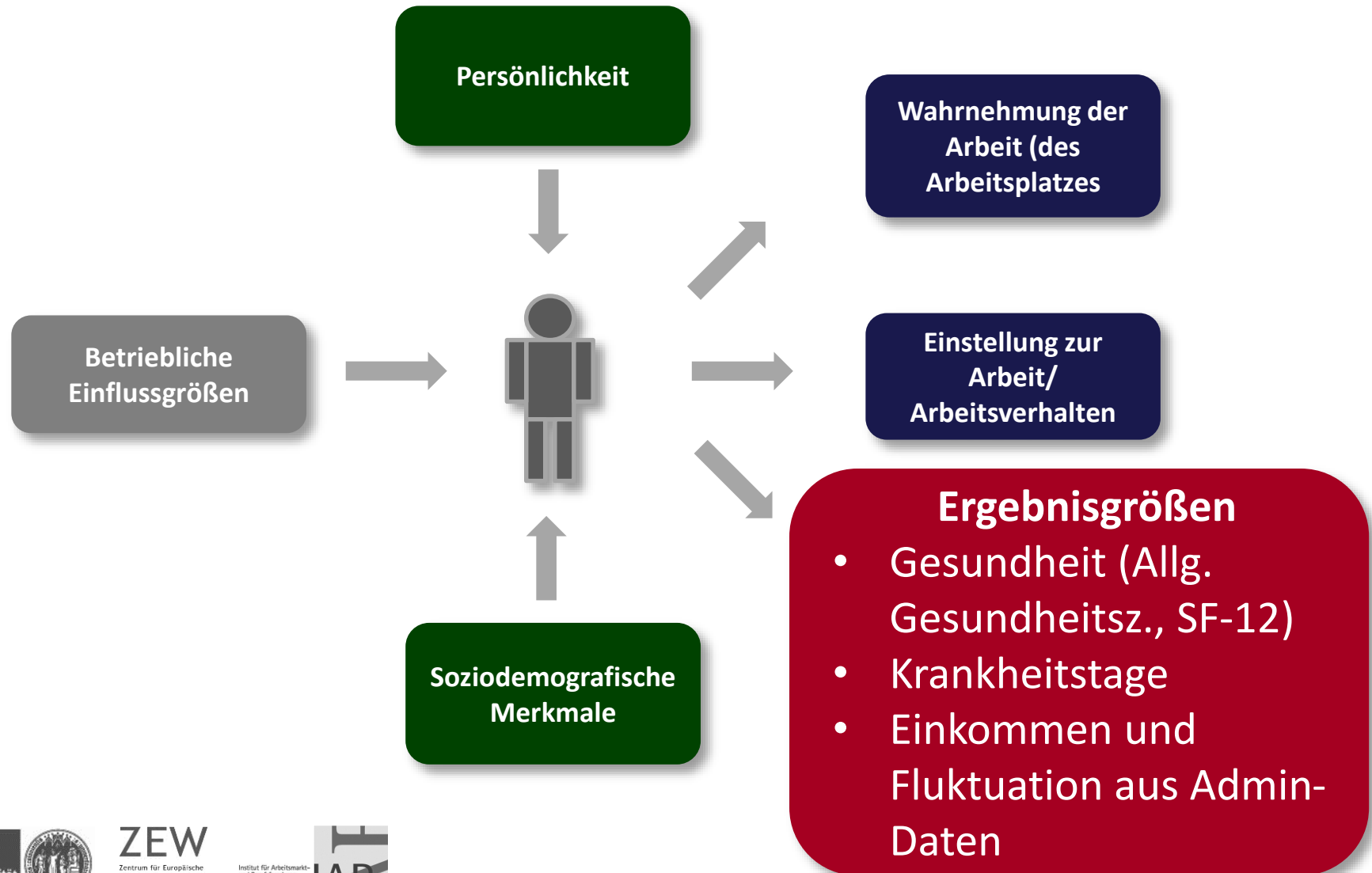
Daten - Beschäftigtenbefragung



Daten - Beschäftigtenbefragung



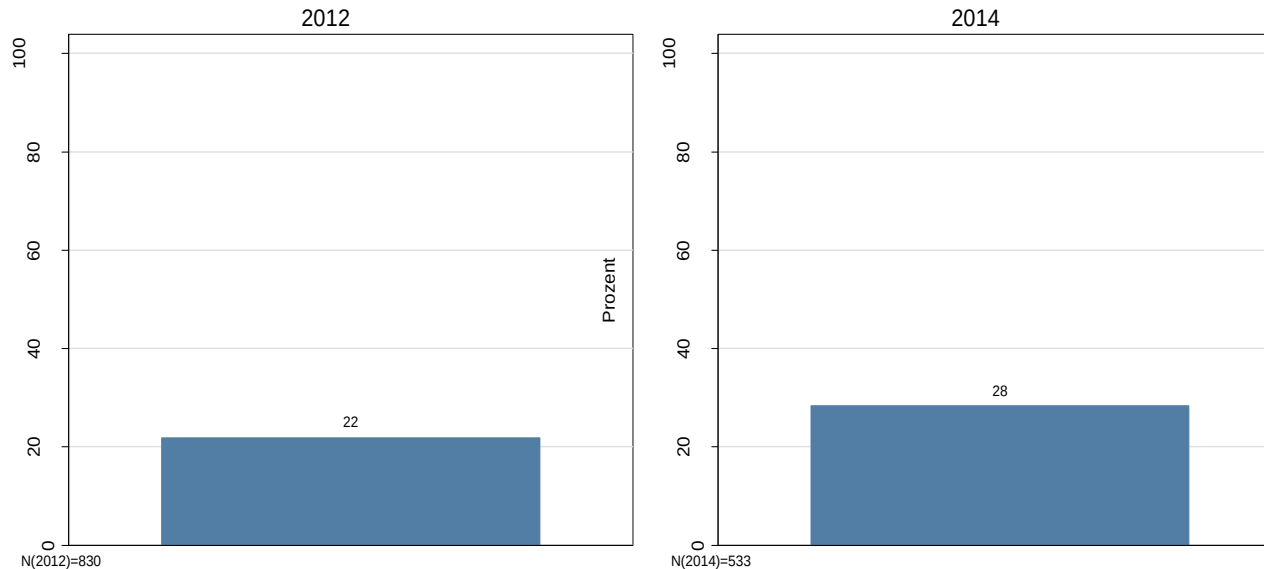
Daten - Beschäftigtenbefragung



Deskriptive Auswertungen:

Personalinstrumente (Rekrutierung, Weiterbildung und Personalentwicklung)

Langfristige Personalplanung



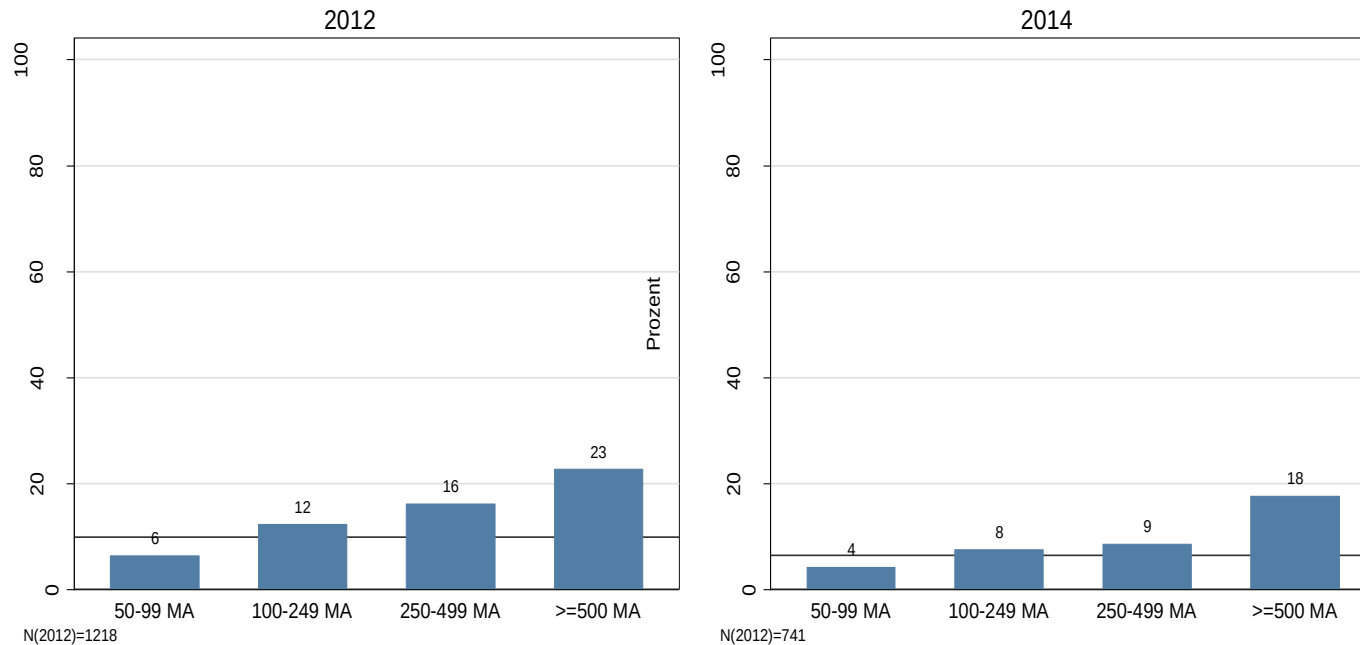
Frage: Wie langfristig ist der Personalplan angelegt?;

Restriktion: Nur solche Betriebe berücksichtigt, die zuvor angegeben haben, dass sie einen Personalplan nutzen;
gewichtete Darstellung;

Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014.

- 65% der Betriebe nutzen Personalpläne
- Zunahme bei Langfristigkeit (> 3 Jahre) um 27%
- Betriebe, die in 2012 angaben, einen Personalplan zu nutzen, haben in 2014 weniger Probleme, Stellen für qualifizierte Tätigkeiten, zu besetzen

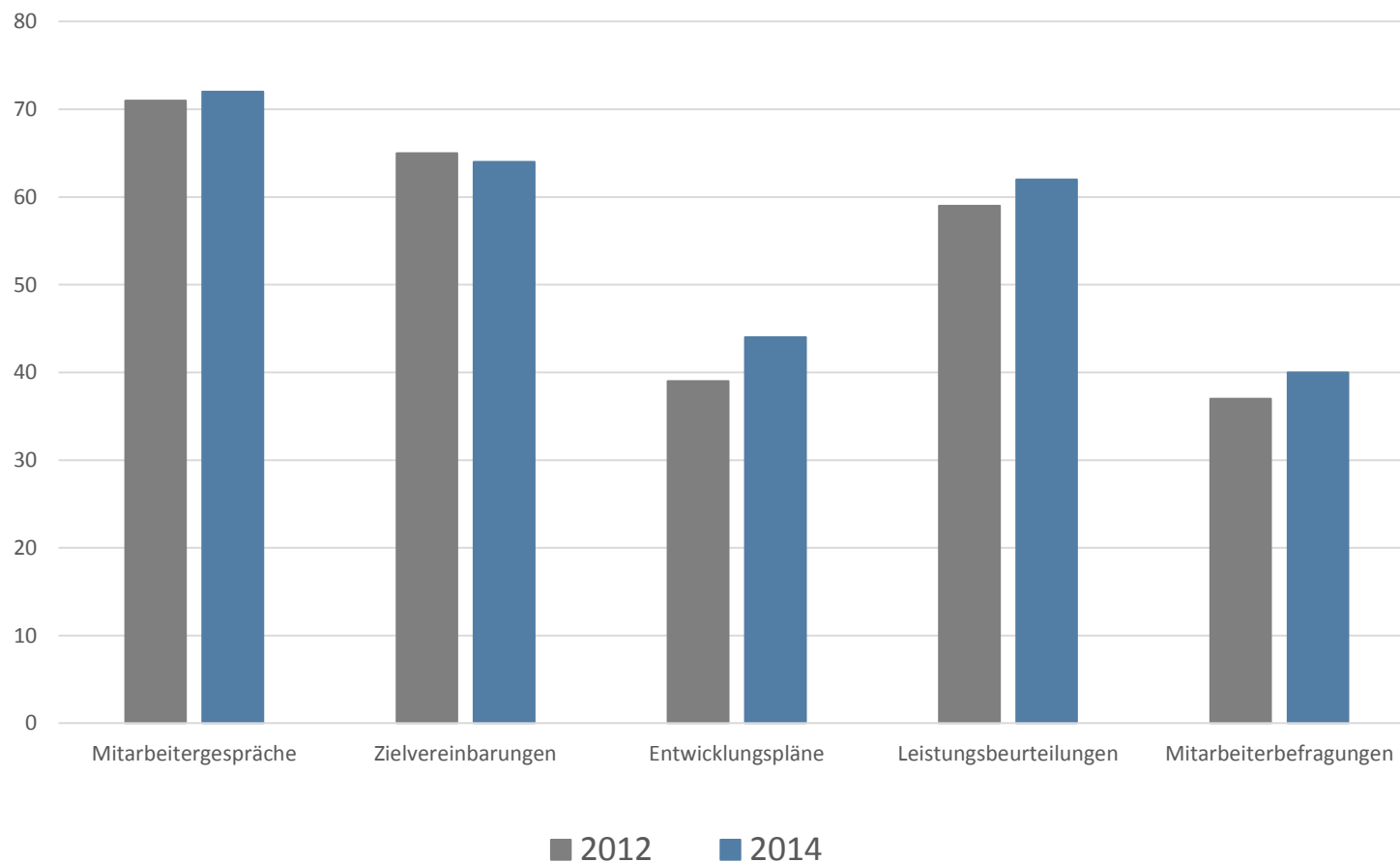
Rückgang in Anwerbung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland



Frage: Haben Sie in den letzten zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten, die eine Berufsausbildung, entsprechende Berufserfahrung oder einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern, aus dem Ausland angeworben?
gewichtete Darstellung;
Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012,2014.

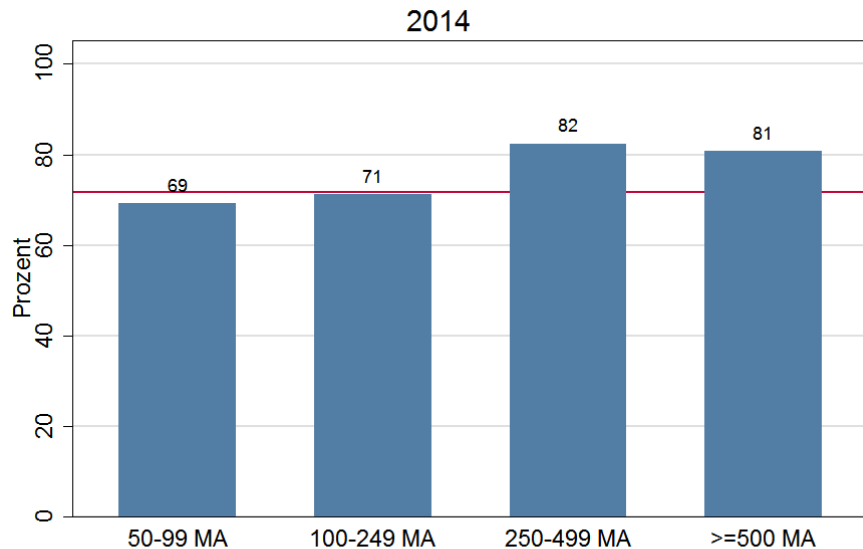
Überraschender (?) Rückgang gegenüber 2012 um 34%
(Mittelwert 2012: 9,9%; 2014: 6,5%)

Exemplarische PE-Personalinstrumente



MA-Gespräche: Spiegelung Betriebs- und Mitarbeiterperspektive

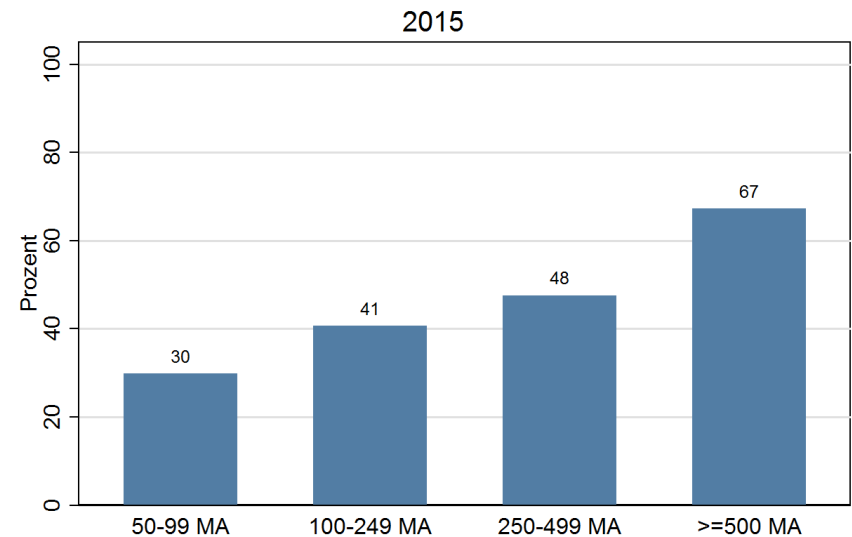
Betriebsbefragung



N(2014)=743;

Frage: Werden in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle mind. einmal pro Jahr strukturierte Mitarbeitergespräche geführt?; gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Betriebsbefragung 2014.

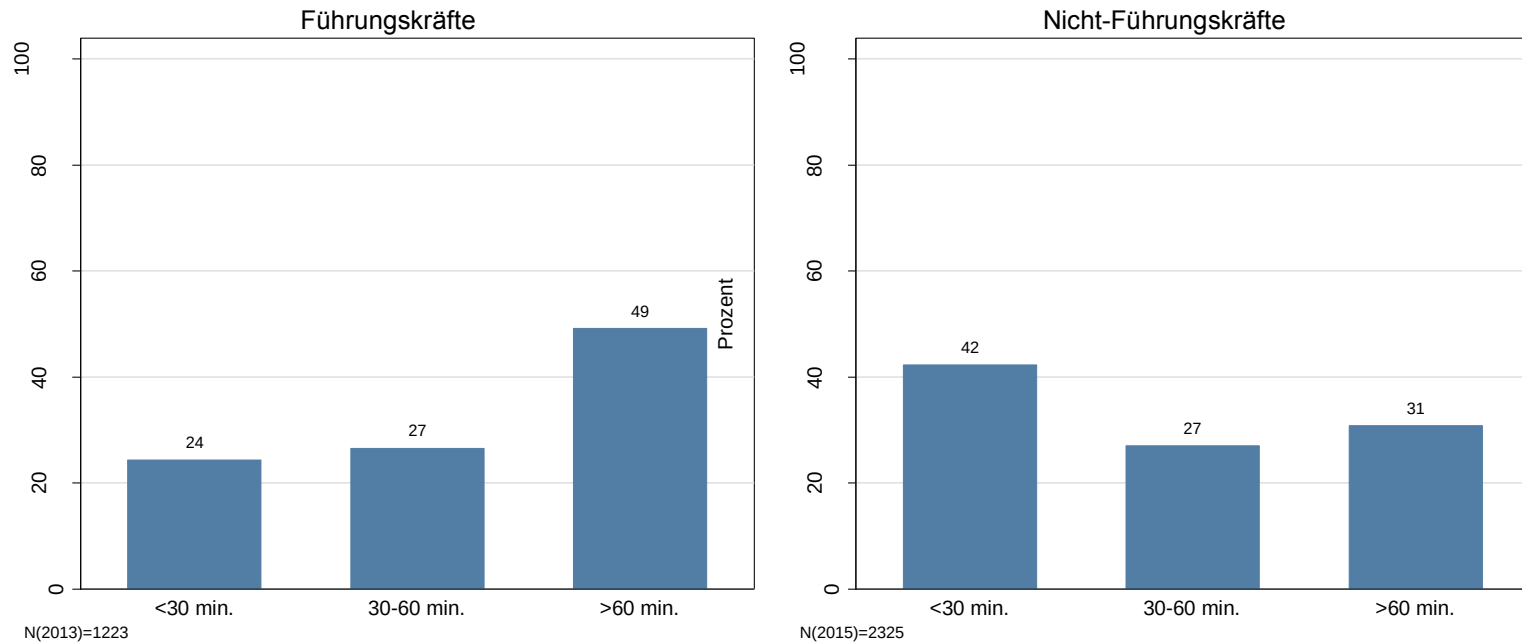
Beschäftigtenbefragung



N(2015)=5138. Frage: Hat Ihr Vorgesetzter mit Ihnen im letzten Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt, in dem es z.B. um Fragen Ihrer beruflichen Weiterentwicklung oder Personalbeurteilung ging? gewichtete Darstellung; Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2013, 2015 und LPP Betriebsbefragung 2012, 2014.

- Über 70% der Betriebe geben an, Mitarbeitergespräche zu nutzen
- Von den Beschäftigten gibt mehr als die Hälfte an, dass mit ihnen im letzten Jahr ein Mitarbeitergespräch geführt wurde

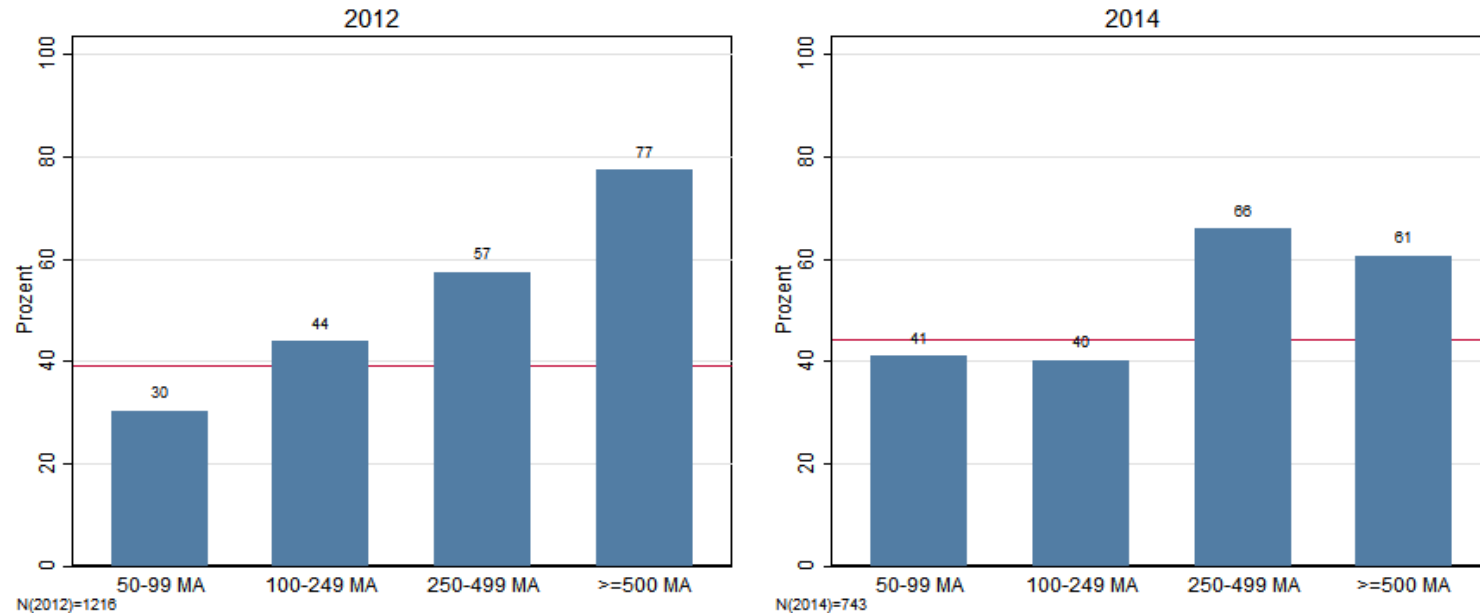
Dauer Mitarbeitergespräche nach Führungsverantwortung



Frage: Wie viele Minuten hat dieses Mitarbeitergespräch in etwa gedauert? Restriktion: Nur solche Beschäftigten berücksichtigt, die zuvor angegeben haben, dass mit ihnen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde; gewichtete Darstellung;
Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2015.

- Dauer des Gesprächs positiv mit Indikatoren der Arbeitsqualität korreliert
(Arbeitszufriedenheit, Engagement, Verbleibebereitschaft)

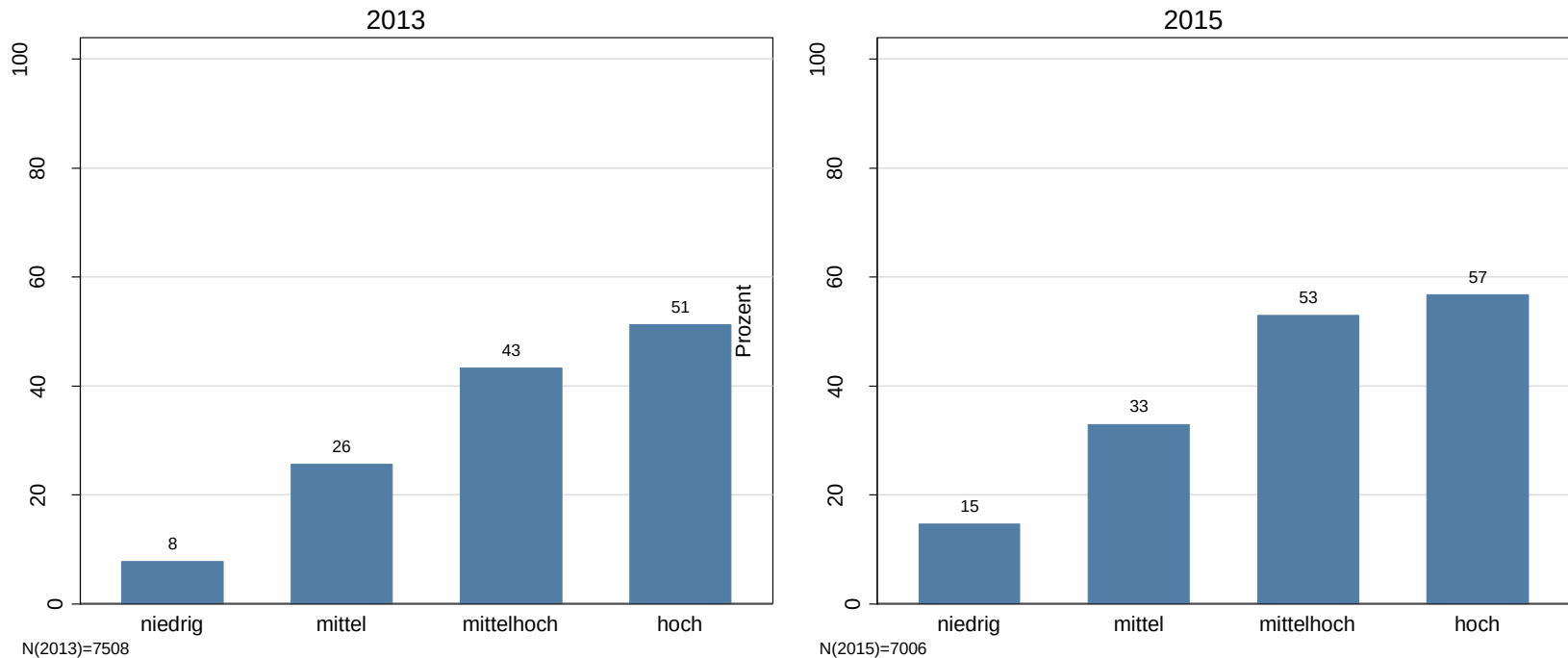
Entwicklungspläne



Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb/Ihrer Dienststelle Entwicklungspläne für Mitarbeiter?; gewichtete Darstellung;
Quelle: LPP Betriebsbefragung 2012, 2014.

- Entwicklungspläne haben seit 2012 leicht an Bedeutung gewonnen
- Anstieg der Nutzung vor allem in kleinen Betrieben zu beobachten
Bei kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten Anstieg um mehr als ein Drittel von 30 Prozent auf 41 Prozent

Weiterbildungsteilnahme nach Ausbildungslevel



Frage: Haben Sie im letzten Jahr 2012/2014 an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilgenommen, für die Sie vom Arbeitgeber freigestellt waren oder für die der Arbeitgeber die Kosten übernommen hat?; gewichtete Darstellung;
Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung 2013, 2015.

- Deutlicher Anstieg der Weiterbildungsteilnahme (34% auf 42%)
- Weiterbildungsteilnahme steigt mit Ausbildungslevel
- Bei Beschäftigten ohne Bildungsabschluss mit Abstand höchste Steigerung
- Anstieg sowohl bei Voll- und Teilzeitbeschäftigten

Regressionsergebnisse:

Personalinstrumente

		Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Engagement	Bleibe- bereitschaft
Mitarbeiter- gespräch	Betriebsseite	0,103* (0,09)	0,070 (0,26)	0,046 (0,46)	0,036 (0,59)
	Mitarbeiterseite	0,187* (0,05)	0,130 (0,11)	0,195** (0,03)	0,133* (0,09)
	Interaktion	-0,089 (0,37)	-0,040 (0,65)	-0,214** (0,02)	-0,048 (0,57)
Schriftl. fixierte Zielvereinbarung	Betriebsseite	-0,049 (0,31)	-0,011 (0,84)	0,021 (0,67)	0,019 (0,76)
	Mitarbeiterseite	0,036 (0,67)	0,167* (0,09)	0,082 (0,35)	0,155 (0,12)
	Interaktion	0,081 (0,33)	-0,063 (0,52)	0,117 (0,18)	-0,085 (0,37)
Leistungs- beurteilung	Betriebsseite	-0,061 (0,25)	-0,019 (0,73)	-0,008 (0,89)	0,022 (0,75)
	Mitarbeiterseite	0,168*** (0,01)	0,227*** (0,00)	0,270*** (0,00)	0,142** (0,01)
	Interaktion	-0,017 (0,81)	-0,053 (0,45)	-0,091 (0,26)	-0,047 (0,49)
Entwicklungsplan		0,039 (0,33)	0,020 (0,65)	-0,047 (0,24)	0,044 (0,33)
Verteilungsempfehlung		0,033 (0,50)	0,060 (0,24)	0,033 (0,47)	-0,017 (0,74)
Beobachtungen		4,535	4,505	4,443	4,534
R²		0,059	0,114	0,073	0,106

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alter, Geschlecht, Leitungsfunktion, Teilzeit, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

		Spürbares Interesse des Betriebs an Weiterentwicklung	Klares Verständnis von den Zielen des Betriebs
Mitarbeitergespräch	Betriebsseite	0,030 (0,65)	0,042 (0,53)
	Mitarbeiterseite	0,416*** (0,00)	0,087 (0,33)
	Interaktion	-0,103 (0,23)	-0,049 (0,59)
Schriftl. fixierte Zielvereinbarung	Betriebsseite	-0,016 (0,75)	0,071 (0,20)
	Mitarbeiterseite	0,230** (0,01)	0,168* (0,08)
	Interaktion	0,024 (0,79)	-0,032 (0,72)
Leistungs- beurteilung	Betriebsseite	0,011 (0,85)	0,066 (0,25)
	Mitarbeiterseite	0,328*** (0,00)	0,413*** (0,00)
	Interaktion	-0,061 (0,44)	-0,206*** (0,00)
Entwicklungsplan		0,067 (0,11)	0,008 (0,86)
Verteilungsempfehlung		-0,039 (0,51)	-0,005 (0,94)
Beobachtungen		4,520	4,522
R²		0,167	0,054

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alter, Geschlecht, Leitungsfunktion, Teilzeit, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle

Weiterbildungstage: Fixed Effects Regressionen

	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Engagement	Spürbares Interesse des Betriebs an Weiter- entwicklung
Anzahl Trainingstage	-0,000 (0,95)	0,006*** (0,01)	-0,001 (0,56)	0,006* (0,06)
Angestellt	0,381*** (0,01)	-0,041 (0,78)	0,007 (0,97)	0,094 (0,40)
Leitungsfunktion	0,140 (0,33)	0,111 (0,34)	0,036 (0,73)	0,073 (0,55)
Teilzeit	-0,071 (0,75)	-0,035 (0,83)	-0,480*** (0,00)	0,228* (0,06)
Befristet	-0,067 (0,84)	-0,664*** (0,00)	0,013 (0,94)	0,367* (0,07)
Jahr = 2014	-0,170*** (0,00)	-0,153*** (0,00)	-0,168*** (0,00)	0,000 (0,99)
Beobachtungen	3,512	3,490	3,432	3,512
R ²	0,049	0,077	0,095	0,046

Fixed Effects Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Nettogehalt, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

Schlussbemerkungen und Ausblick

- Mit dem *LPP* entsteht aus unserer Sicht ein wichtiges Instrument um
 - den Zustand der Personalarbeit in Deutschland zu verfolgen und
 - Instrumente des Personalmanagements zu evaluieren
- Bisher erst Daten aus zwei Wellen
 - Schon hier interessante Muster
 - Das Vorliegen welcher Instrumente verrät etwas über den inneren Zustand eines Betriebs?
- Im Längsschnitt und in Verbindung mit den anderen Datensätzen wie dem IAB Betriebspanel und den Prozessdaten der Bundesagentur für Arbeit wird eine exzellente Datenstruktur entstehen
- Verspricht Erkenntnisse zur Wirkung von Personalarbeit, die für Unternehmen, Arbeitnehmer und Politik handlungsrelevant sind

Weitere Informationen

- Zum LPP Datensatz

[http://fdz.iab.de/de/Integrated Establishment and Individual Data/lpp.aspx](http://fdz.iab.de/de/Integrated_Establishment_and_Individual_Data/lpp.aspx)

- Der dieser Präsentation zugrunde liegende Monitor

<http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.html>

- Bald erscheint auch ein ausführlicher Sonderbericht zu diesem Monitor, der auch Regressionsergebnisse enthält. Er wird unter dem Link

<http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/publikationen-broschueren-flyer.html>

abrufbar sein

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Dr. Patrick Kampkötter
Universität zu Köln
patrick.kampkoetter@uni-koeln.de

Legende zu Ausbildungslevel

Ausbildungslevel

niedrig = kein Abschluss

mittel = Lehre/Berufsfach-
oder Handelsschule/sonstiger
Abschluss

mittelhoch = Meister- oder
Technikerschule, Fachschule,
Berufs- oder Fachakademie

hoch = Uni/FH