



# Personalmanagementpraktiken und Unternehmensleistung: eine Analyse auf der Grundlage der Europäischen Unternehmenserhebung 2009

## Zusammenfassung

### Einleitung

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird, hat nachweislich Auswirkungen auf die Unternehmensleistung. Allgemein wird davon ausgegangen, dass weniger rigide Formen der Arbeitsorganisation erforderlich sind, um der erhöhten Dynamik der Marktbedingungen und der Produktentwicklung gerecht zu werden. Auf diese Weise soll besser auf die Bedürfnisse einer wissensintensiveren und lernenden Belegschaft eingegangen werden als früher. Die betreffenden Praktiken wurden in erster Linie zur Leistungsverbesserung eingeführt und spiegeln damit die Entwicklung von der traditionellen Personalführung zum Personalmanagement wider.

In jüngerer Zeit werden solche innovativen betrieblichen Praktiken (im Englischen oftmals abgekürzt als „HRM policies“ – Human resource management policies [Personalmanagementstrategien] – bezeichnet) oftmals im Zusammenhang mit dem Konzept der Hochleistungsarbeitsplätze betrachtet; der Einsatz dieser Praktiken wird seit Beginn der neunziger Jahre erforscht. Diese vieldimensionalen Maßnahmen werden umgesetzt, um die Effizienz der Unternehmen zu steigern: So werden neue Einstellungsverfahren eingeführt und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter geschaffen; außerdem wird ihnen mehr Verantwortung für den Produktionsprozess übertragen und mittels finanzieller Anreize die Möglichkeit zur Teilhabe am Unternehmenserfolg geboten. Ein erfolgreiches Unternehmensmanagement kann die Personalfuktuation senken und die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen, was diese motiviert, ihre Arbeitsleistung zu verbessern und auf Gehaltserhöhungen hinzuwirken, um am Unternehmenserfolg teilzuhaben. Es verbessert zudem die Qualität von Produkten entsprechend den

Erwartungen der Kunden, indem neue Verfahren der Produktentwicklung, des Produktdesigns und Innovationen umgesetzt werden. Dies ist eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmer und Unternehmen. Personalmanagementpraktiken verbessern eindeutig die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auf ihren Produktmärkten und dementsprechend auch die Arbeitsproduktivität ganzer Volkswirtschaften. Allerdings wird in vielen europäischen Ländern noch kein angemessener Gebrauch von Personalmanagementstrategien gemacht. Eine Einführung solcher Innovationen auf breiterer Ebene würde die Wettbewerbsfähigkeit Europas erhöhen und die Position der EU in der Weltwirtschaft stärken.

### Politischer Kontext

Der politische Kontext wird klar durch die Strategie „Europa 2020“ für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum vorgegeben. Aber wenn die Politik auch den Rahmen für die Umsetzung dieser Ziele schaffen kann, so ist es doch die Unternehmensebene, auf der über die erfolgreiche Entwicklung einer auf Wissen und Innovationen basierenden Wirtschaft entschieden wird. Nicht zuletzt spielen die einzelnen Unternehmen auch durch die lebensumspannende Förderung von Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Ebenso kann direkt am Arbeitsplatz das Problemlösungspotenzial des sozialen Dialogs ausgeschöpft werden und zu einer Win-Win-Situation führen.

### Wichtigste Erkenntnisse

Der Bericht liefert einen Überblick über die Literatur zu innovativen betrieblichen Praktiken und nimmt zunächst eine Bestandsaufnahme der zahlreichen

Praktiken vor, die als innovativ ermittelt wurden. Der analytische Teil des Berichts basiert auf der Europäischen Unternehmenserhebung (ECS), die Eurofound selbst durchgeführt hat. Der Datensatz deckt 27 160 Unternehmen aus 30 Ländern ab und ist damit wohl der größte, der jemals für diesen Zweck eingesetzt wurde; außerdem dürfte es sich um den einzigen länderübergreifenden Ansatz handeln. Folgende vier Leistungsindikatoren kommen zur Anwendung: Arbeitsklima, Nichtvorhandensein von Personalproblemen, Arbeitsproduktivität (im Vergleich zu den Wettbewerbern) und wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Ein ähnlicher Ansatz wird zur Messung der fünf Aspekte innovativer betrieblicher Praktiken verfolgt, wobei nur sehr ausgereifte Praktiken als innovativ kodiert wurden. Bei den betreffenden fünf Praktiken handelt es sich um flexible Arbeitszeiten, finanzielle Anreize (für einen großen Teil der Belegschaft), Weiterbildung, eigenverantwortliche Teams und Mitspracherecht der Arbeitnehmer. Die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung sind:

- Die positive Wirkung des Mitspracherechts der Arbeitnehmer im Hinblick auf die Förderung eines guten Arbeitsklimas und die Vermeidung von Personalproblemen;
- die Bedeutung der Weiterbildung für die wirtschaftliche Situation und das Produktivitätsniveau des Unternehmens;
- die wirtschaftliche Situation und die Leistungskennzahlen für Produktivität stehen ebenfalls in einem positiven Zusammenhang mit leistungsbezogener Vergütung;
- die Eigenverantwortung von Teams hatte relativ starke Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Produktivität;
- die schwächsten Resultate aller Leistungsvariablen wurden in Bezug auf die Arbeitszeitflexibilität ermittelt.

Überdies fanden sich keine Belege dafür, dass verschiedene Kombinationen (Bündel) innovativer Praktiken höhere Leistungen förderten, obwohl eine gewisse Korrelation zwischen Überprüfungen des Weiterbildungsbedarfs und eigenverantwortlicher Teamarbeit beobachtet wurde. Es gibt einigen Grund zu der Annahme, dass hier gewisse Kausalzusammenhänge bestehen. Die sehr starken Auswirkungen des Mitspracherechts der Arbeitnehmer auf das Arbeitsklima und die Vermeidung von Personalproblemen sind überaus plausibel. Ebenso wäre es nur schwer vorstellbar, dass es die Leistungsindikatoren sind, die einige der innovativen Praktiken „hervorbringen“. So ist es z. B. unwahrscheinlich, dass Firmen nur aufgrund ihrer hohen Produktivität ein hohes Maß an eigenverantwortlicher Teamarbeit einführen.

Eine generelle Schlussfolgerung lautet daher, dass die in der Europäischen Unternehmenserhebung ermittelten innovativen betrieblichen Praktiken sehr wohl eine positive Wirkung auf verschiedene Leistungsdimensionen haben. Die Arbeitsproduktivität hängt nicht nur von neuen Technologien und erhöhten Investitionsausgaben ab. Auch die Arbeitsorganisation im Allgemeinen und diese innovativen Praktiken im Besonderen spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Herausforderungen zu bewältigen, mit denen Europa in einem von immer schärferem Wettbewerb geprägten globalen Umfeld konfrontiert ist.

#### Weitere Informationen

Der Bericht *HRM practices and establishment performance: an analysis using the European Company Survey 2009* (Personalmanagementpraktiken und Unternehmensleistung: eine Analyse auf der Grundlage der Europäischen Unternehmenserhebung 2009) ist abrufbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1169.htm>.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Jean-Marie Jungblut, Research Manager, [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).