

2 Ausgangslage und Relevanz der vorliegenden Arbeit – eine Situationsbeschreibung vor dem Hintergrund des sozioökonomischen Wandels

Im vorliegenden Kapitel soll die Relevanz der Arbeit begründet werden. Ziel ist es, den Leser für die Problemstellung zu sensibilisieren und in exemplarischer Darstellung Hintergründe der Thematik zu beleuchten. Dabei soll herausgestellt werden, was unter dem Konstrukt „Gesellschaftlicher Wandel“ zu verstehen ist und welchen Einfluss dieses Wandlungsgeschehen auf Organisationen nehmen kann. Es wird gezeigt, dass Personalabgänge mit hohen Kosten für die Unternehmen verbunden sind und das Personal in Deutschland tendenziell als sehr wechselwillig beschrieben werden kann.

Der argumentative Aufbau bzw. die Begründung des Themas der Arbeit beruhen auf drei inhaltlichen Säulen, welche in Kapitel 2 wie folgt thematisiert werden (vgl. Abbildung 3):

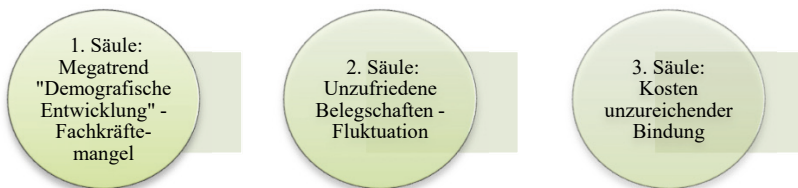


Abbildung 3: Begründung der Forschungsfrage (eigene Darstellung)

2.1 Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Wandels

Im Fokus des folgenden Abschnitts steht die Beschreibung der Ausgangssituation für das Thema meiner Arbeit. Diese Ausgangssituation wird auf dem Wege eines Diskurses über den gegenwärtigen gesellschaftlichen Wandel dargestellt. Wenn vom gesellschaftlichen Wandel die Rede ist, muss die Frage gestellt werden: Wer oder was wandelt sich hier eigentlich mit welchen Auswirkungen und

warum? In der Literatur findet man eine Vielzahl von Hinweisen auf gesellschaftliche Veränderungen. Zumeist werden diese Veränderungen unter dem Begriff des Strukturwandels, des technischen Fortschritts oder der sogenannten „Megatrends“ beschrieben und zusammengefasst (vgl. Bergmann 2000a, S. 12, vgl. Thommen 2008a, S. 624f, vgl. Veen 2009, S. 60f, vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Als „Megatrend“ wird eine langfristige, mehrdimensionale Veränderung der Gesellschaft bezeichnet, die technologische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Komponenten umfasst (vgl. Maas 2010, S. 20). Als typische Megatrends sind z.B. die Globalisierung, die demografische Entwicklung oder die zunehmende Technisierung unserer Umwelt zu nennen. Im Folgenden werden ausgewählte Megatrends vorgestellt und die Fragen erörtert, ob Wandel etwas grundsätzlich Neues ist und wie sich der Wandel auf Organisationen auswirkt.

Megatrends als Treiber des Wandels

Um das Phänomen des Wandels verständlicher und greifbarer zu machen, sollen mit der Vorstellung ausgewählter Megatrends zunächst die zentralen Begriffe des Wandels herausgearbeitet werden. Vorgestellt werden die Megatrends der Globalisierung, die zunehmende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sowie die Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Ausgespart wird an dieser Stelle jedoch der wichtige Trend der demografischen Entwicklung. Diesem Megatrend wird im Folgenden ein eigener Abschnitt gewidmet sein, da er für die Begründung der Relevanz dieser Arbeit von besonderer Bedeutung ist (vgl. Abschnitt 2.2).

Die **Globalisierung** bewirkt, dass Unternehmen nicht nur mit regionalen oder nationalen Unternehmen konkurrieren müssen, sondern der Konkurrenz innerhalb eines weltweiten Rahmens gegenüberstehen. Kostenstrukturen von Unternehmen können global miteinander verglichen werden. Aufgrund der hohen Lohnkosten in Deutschland erscheint es wichtig, der Konkurrenz aus Billiglohnländern mit innovativen Produkten gegenüberzutreten zu können. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Beschäftigten etwa hinsichtlich der Entwicklung neuer Produkte, was aber nicht immer zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff).

Ein weiterer zentraler Bereich des Wandels ist die Verbreitung von **Informations- und Kommunikationstechnologien** in Verbindung mit einer steigenden Wissensintensität. Es ist heutzutage wichtig, dass alle notwendigen Informationen bzw. das benötigte Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar sind. Neben Arbeit, Boden und Kapital wird das bei den Mitarbeitern vorhandene

Wissen als vierter Produktionsfaktor angesehen, der die entscheidenden Wettbewerbsvorteile generiert (vgl. Stührenberg 2004, S. 35f).

Eng verknüpft mit diesem Punkt ist die Entwicklung von der **Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft** bzw. **Wissensgesellschaft**. Schiersmann weist darauf hin, dass im Jahr 2007 bereits 71% der Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig waren. 1970 waren es noch 41% (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). In Bezug auf Mitarbeiter in Organisationen lässt sich ableiten, dass sich die Struktur durchschnittlicher Arbeitsplätze stark wandelt. Einfachere Arbeiten werden zunehmend in Industrie- oder Schwellenländer verlagert, nicht zuletzt aufgrund der geringeren Kostenstruktur. In Deutschland entstehen immer mehr Arbeitsplätze, an die höhere Anforderungen gestellt werden. Auch dies kann eine zusätzliche Belastung für die Mitarbeitenden bedeuten (vgl. ebd.).

Als letzter Punkt sei die Veränderung der **Betriebs- und Arbeitsorganisation** angeführt. Schiersmann prognostiziert, dass sich berufstypische Arbeitsprofile zunehmend auflösen werden und ein Trend hin zu einer prozessorientierten Organisation einsetzen wird. Dies bedeutet eine Abflachung bestehender Hierarchien, eine weniger hochgradige Arbeitsteilung sowie mehr Selbstorganisation und Entscheidungsfreiheit (Empowerment) für die Mitarbeiter (vgl. Schiersmann 2007, S. 16ff). Allerdings ist nicht jeder Mitarbeitende gewillt, dieses Mehr an Verantwortung zu übernehmen.

Ist „Wandel“ etwas Neues?

Ausgehend von dieser Darstellung kann man sich die Frage stellen, ob das Phänomen des Wandels etwas grundsätzlich Neues ist. Die Antwort darauf muss freilich lauten: Ganz gewiss nicht – denn irgendwie müssen wir ja auch einen Wandel hin zu unserer heutigen Gesellschaftsform durchlaufen haben. Simon postuliert, dass das Phänomen des Wandels permanent, zwangsläufig und allgegenwärtig ist (vgl. Simon 2009, S. 560). Was aber hat sich im Vergleich zu früheren Zeiten geändert?

Yagyu weist darauf hin, dass der Wandel der letzten Jahre – insbesondere in der Wirtschaft – sich sowohl vom Umfang als auch in der Qualität von bisherigen Prozessen unterscheidet und als ein „grundlegender“ struktureller Wandel angesehen werden kann (vgl. Yagyu 2007, S. 15). Der Beginn dieses Wandels sei zeitlich nur schwer bestimmbar. Dennoch sieht er seit dem Ende des Kalten Krieges um das Jahr 1990 Anzeichen für einen Wendepunkt hin zu einem beschleunigten Wandel (vgl. ebd.). Simon unterstreicht diese These mit der Prägung des Begriffs eines „sanften Wandels“, der vor dem letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts stattgefunden und danach stark an Tempo gewonnen

hat (vgl. Simon 2009, S. 81). Mehrere Studien stützen diese Sichtweise. Ein Hinweis auf diese beschleunigte Form liefert z.B. der Megatrend der Globalisierung: Weltweit nimmt die Entwicklung der Welthandelsvolumina ständig zu. Betrug der Umfang der in der Welt gehandelten Waren 1970 noch ca. 280 Milliarden US-Dollar, so waren es im Jahr 2007 bereits 13.570 Milliarden US-Dollar. Ein rasanter Anstieg kann etwa ab dem Jahr 1990 beobachtet werden (vgl. Swoboda 2009, S. 32). Steinle führt aus, dass das Thema der Globalisierung lange Zeit ein allseits präsenter, aber nicht akut wahrgenommener Megatrend für viele deutsche Unternehmen und Arbeitnehmer war. Dies hat sich in den letzten Jahren verändert, beispielsweise mit der verstärkten Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer. Gerade mit dem Thema Arbeitsplätze wird Globalisierung über betriebliche Fragestellungen hinaus zunehmend wahrgenommen und trifft den Kern von gesellschaftlichen Systemen (vgl. Steinle 2008, S. 1f).

Einfluss des Wandels auf Organisationen

Welchen Einfluss hat der in den bisherigen Abschnitten dargestellte gesellschaftliche Wandel auf Organisationen? Über welche Bereiche sind Organisationen (hier: Unternehmen) mit der sich wandelnden Umwelt gekoppelt? Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren auf Organisationen können zunächst zwei grundsätzliche Einflussbereiche unterschieden werden: die innere und die äußere Umwelt (vgl. Abbildung 4). Beide sollen im Folgenden näher betrachtet werden.¹

Die innere Umwelt der Organisationen umfasst alle Einflussfaktoren, welche aus dem Inneren einer Organisation heraus wirken. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, nehmen Faktoren wie Eigentümer, Management oder gewählte Strategie Einfluss auf die Geschicke eines Unternehmens. Sie geben der Organisation einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen vor, werden aber auch selbst von der Organisation beeinflusst. Dies soll exemplarisch anhand der Personalentwicklung (PE) skizziert werden. Die Verantwortlichen leiten aus einer Unterneh-

1 Die in Abbildung 4 aufgezeigten Einflussfaktoren der inneren und der äußeren Umwelt erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Erwähnt werden soll an dieser Stelle, dass es andere Autoren wie z.B. Mentzel gibt, welche die äußere Umwelt in einem weitaus differenzierteren Rahmen betrachten, indem sie diese in eine natürliche, politische, technische, soziale, geistige und wirtschaftliche Umwelt untergliedern (vgl. Mentzel 2010, S. 55). Auch kann die Sichtweise geteilt werden, dass die Wirtschaft ein Teil der Gesellschaft ist und die verwendete Einteilung deshalb zumindest strittig ist. Trotz der genannten Einwände stellt die Einteilung in die beeinflussenden Faktoren Wirtschaft, Gesellschaft und Natur eine mögliche Grundlage dar, um das Feld der „Äußeren Umwelt“ greifbar und darstellbar zu machen. Andere Darstellungen sind denkbar. Weiter ist anzumerken, dass die Faktoren der inneren und äußeren Umwelt miteinander verbunden sind und sich wechselseitig beeinflussen.

mensstrategie eine Personalstrategie ab, die der daraus sich ergebenden Personalarbeit einen Rahmen vorgibt. Die Ausgestaltung der Personalstrategie wird wiederum durch die PE selbst bestimmt. Weitere Einflussfaktoren, die der inneren Umwelt zuzuordnen sind, können der Abbildung 4 entnommen werden.

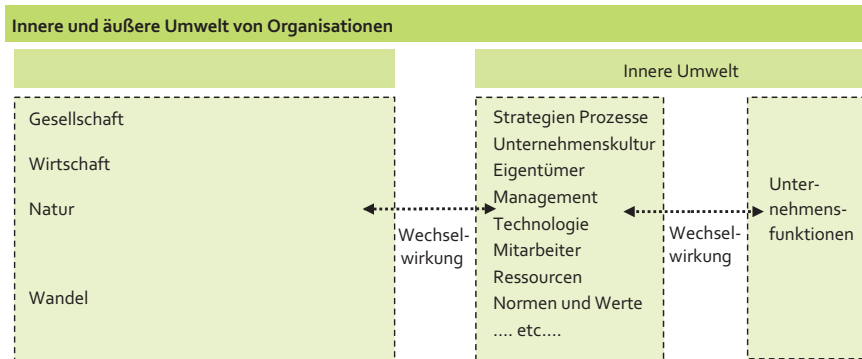


Abbildung 4: Innere und äußere Umwelt von Organisationen (eigene Darstellung)

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren genügt es nicht, nur eine interne Sichtweise zu betrachten (vgl. Abbildung 4, dort bezeichnet mit „Innere Umwelt“). Die äußere Sichtweise wird im Folgenden als „äußere Umwelt“ bezeichnet. Zwischen Organisationen und den verschiedenen Systemen ihrer Umwelt bestehen mannigfaltige Beziehungen, die einen wechselseitigen Einfluss aufeinander ausüben.

Eine Möglichkeit, die äußere Umwelt zu beschreiben, ist die Unterteilung in drei Subsysteme: Wirtschaft, Gesellschaft und Natur (vgl. dazu Abbildung 4, vgl. Thommen 2003, S. 20f). Wie in Fußnote 1 ausgeführt muss angemerkt werden, dass sich diese 3 Systeme nicht messerscharf voneinander trennen lassen.

Der beeinflussende Faktor **Wirtschaft** beinhaltet Einflüsse von Kunden, Lieferanten, Märkten, Mitbewerbern, Finanzsystemen etc. So bestimmt z.B. der Markt im Rahmen der Nachfrage, welche Produkte überhaupt seitens der Unternehmen angeboten werden können. Werden auf dem Markt z.B. hochtechnologische Produkte nachgefragt, müssen die Entwickler in Unternehmen über das entsprechende Know-how verfügen, was in letzter Instanz einen starken Einfluss auf die PE im Rahmen von Bildungsprozessen ausübt.

Als zweiter Einflussfaktor sei die **Gesellschaft** genannt. So nimmt der Staat als Subsystem der Gesellschaft direkt Einfluss auf Unternehmen, indem er beispielsweise bei der Thematik „Gefahrgut“ Vorschriften für den Transport, die Lagerung und die Ausbildung der tätigen Mitarbeiter aufstellt, diese kontrolliert und ggf. auch sanktioniert. Die Qualität eines Bildungssystems ist ein weiteres Beispiel für einen gesellschaftlichen Einflussfaktor auf Unternehmen. So benötigt die Wirtschaft – quasi im Rahmen der natürlichen Reproduktion ihrer Belegschaften – in bestimmten Zeiträumen eine definierte Anzahl an Schulabgängern, um Ausbildungs- und Studienplätze zu besetzen. Verfügen die Schulabgänger nicht über die benötigten Qualifikationen oder sind diese nicht in der benötigten Anzahl vorhanden, müssen sich die gesamte Gesellschaft und die Organisationen im Rahmen ihrer Personalpolitik Gedanken darüber machen, wie sie die Bedarfe durch geeignetes und qualifiziertes Personal decken können.

Der dritte Einflussfaktor ist die **Natur**. Sie determiniert das Arbeiten in Organisationen z.B. durch die Tatsache, dass bestimmte Rohstoffe wie Rohöl endlich sind. Ein konkretes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Automobilindustrie, die seit geraumer Zeit Anstrengungen unternimmt, alternative Antriebsformen zu entwickeln, was wiederum Einfluss auf die benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter hat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gesellschaftlichen Veränderungen einen starken Einfluss auf Unternehmen und deren Personal haben. Die beschriebenen Veränderungen stellen viele Mitarbeiter vor große Herausforderungen, die nicht immer zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen in ihrem Unternehmen beitragen.

2.2 Megatrend demografische Entwicklung

Im Folgenden soll in exemplarischer Form mit dem Phänomen der demografischen Entwicklung ein Megatrend des Wandels dargestellt werden, der aufgrund des daraus resultierenden Fachkräftemangels direkte Auswirkungen auf Organisationen und ihre Mitarbeiter hat.

Beschreibung des Megatrends „Demografische Entwicklung“

Die demografische Entwicklung ist in vielen westlichen Industrieländern, vor allem in Deutschland, geprägt durch eine stark erhöhte Lebenserwartung. Allgemein kann festgestellt werden, dass die Anzahl älterer Menschen steigt und immer weniger Menschen geboren werden (vgl. Rasche 2009, S. 72). Bestimmt wird die Struktur und Anzahl einer Bevölkerung maßgeblich durch die durchschnittliche Geburtenrate, die Alterungsentwicklung einer Bevölkerung sowie

die erfolgte Zu- und Abwanderung (vgl. Flato 2008, S. 14). Vaupel und Maas ergänzen, dass Struktur und Anzahl einer Bevölkerung ein komplexes Zusammenspiel bilden, das geprägt wird von dem vorhandenen Wohlstand, der Ernährung, den Arbeitsbedingungen, der sozialen Fürsorge, der medizinischen Versorgung bzw. dem in diesem Bereich erzielten Fortschritt sowie von den vorherrschenden Hygienestandards (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 34, vgl. Maas 2010, S. 20). So wird in Gesellschaften mit niedrigem Wohlstand Kinderreichtum als eine Art „Altersvorsorge“ angesehen. Dagegen ist es in Gesellschaften mit höherem Wohlstand nicht mehr nötig, eine große Anzahl von Kindern zu haben, um im Alter versorgt zu sein.

Historisch gesehen sind alle heute diskutierten demografischen Entwicklungen seit langem bekannt. Bereits im 19. Jahrhundert war die These weit verbreitet, dass der steigende Wohlstand und die immer besser werdenden Lebensbedingungen zwar neue Möglichkeiten der Lebensführung freisetzen, aber nur wenig geburtenfreundlich sind (vgl. Lübke 2008, S. 24). Prognosen wie im „*Essay on the Principle of Population*“ von Thomas Robert Malthus (1789), in dem ein starkes Ansteigen der Bevölkerung prognostiziert und zudem vorhergesagt wurde, dass es der Nahrungsmittelproduktion nicht möglich sei, den gleichen Anstieg zu erreichen, wodurch die „Nahrungsdecke zerreißen könnte“, bewahrheiteten sich zumindest in Bezug auf die Versorgung der Bevölkerung nicht (vgl. Lübke 2008, S. 22). Durch die Verbesserung des Lebensstandards, der Hygiene, der gesundheitlichen Versorgung etc. hat die Lebenserwartung seit 1840 in den westlichen Industrieländern stetig um 3 Lebensmonate pro Jahr zugenommen. Bei den Frauen waren im Jahr 1840 die Schwedinnen mit durchschnittlich 45 Lebensjahren Spitzenreiter, heute sind es die Japanerinnen mit 86 Jahren. Während 1871 in Deutschland noch jeder vierte Säugling innerhalb des ersten Lebensjahres starb, war es 1900 noch jeder fünfte. Heute erreichen 996 von 1000 Säuglingen das erste Lebensjahr (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 34f). Wurden die Menschen im Jahr 1900 in Deutschland noch im Durchschnitt 40 Jahre alt, waren es im Jahr 2000 bereits 77 Jahre. Für das Jahr 2050 werden 83 Lebensjahre prognostiziert (vgl. Reinbold-Scheible und Flato 2006, S. 20).

Betrachtet man aktuelle Bevölkerungszahlen, kann wie bereits angedeutet allgemein ein Rückgang der Anzahl der Einwohner sowie ein Älterwerden der Bevölkerung in Deutschland und einigen ausgewählten Ländern der westlichen Hemisphäre verzeichnet werden. Hierzu seien einige statistische Daten genannt: Der Anteil der über 65-Jährigen stieg in Deutschland von 1960 mit 15 Prozent auf aktuell über 20% (vgl. Hacke 2010, S. 42). Im Jahr 2004 waren in Deutschland über 10.000 Menschen 100 oder mehr Jahre alt. Dies bedeutet gegenüber 1960 eine Steigerung um den Faktor 45 (vgl. Vaupel und Kistowski 2008, S. 33). Betrachtet man die Geburtenentwicklung, lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Geburten seit vielen Jahren sinkt. Im Jahr 2009 lag sie bei 1,36 Kindern je

Frau. Im Jahr 1960 betrug sie noch 2,5 Kinder pro Frau (vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011d). Man geht davon aus, dass für den Erhalt der derzeitigen Einwohnerzahl in Deutschland im Durchschnitt 2,1 Kinder pro Frau nötig wären (vgl. Hromadka 2009, S. 8, vgl. Kreienkamp und Frisch 2007, S. 33). Wenn man zu diesen Überlegungen noch die Zu- und Abwanderung als dritten determinierenden Faktor hinzufügt, dann ergibt sich folgendes Bild: Rechnet man unter den beschriebenen Bedingungen der Geburten- und Sterberate beginnend ab 2010 im Abgleich von Zu- und Abwanderung mit einem konstanten Plus von 200.000 Menschen pro Jahr, dann ergäbe sich – ausgehend von der heutigen Bevölkerungszahl in Deutschland von ca. 82 Millionen – für das Jahr 2050 eine Bevölkerungszahl von 74 Millionen Menschen. Bei einer angenommenen geringeren Nettozuwanderungsrate von 100.000 Menschen werden für das Jahr 2050 ca. 68 Millionen Einwohner in unserem Land prognostiziert (vgl. Flato 2008, S. 19, vgl. Statistisches Bundesamt Bundesrepublik Deutschland 2011a). Ohne die in der Vergangenheit erfolgte Zuwanderung hätten wir gegenwärtig nur 70 Millionen Einwohner im Unterschied zur aktuellen Bevölkerungszahl von 82,2 Millionen (vgl. ebd., S. 12). Diese Zahlen zeigen ganz deutlich, dass Deutschland auf Dauer von Zuwanderung abhängig ist (vgl. Zimmermann 2010, S. 28).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bevölkerungsstruktur in Deutschland einem Wandel unterliegt. Mit dem zunehmenden medizinischen Fortschritt, der generellen Verbesserung der Lebensbedingungen und weiteren Faktoren, von denen die Anzahl der Lebensjahre determiniert wird, werden Menschen immer älter. Zugleich werden immer weniger jüngere Menschen geboren. Verschiedene Rechenmodelle zur Bevölkerungszahl in Deutschland zeigen, dass diese trotz hoher Zuwanderungsraten einem enormen Schwund unterliegt.

Fachkräftemangel als Folge der demografischen Entwicklung

Eine Auswirkung der demografischen Entwicklung, mit der Unternehmen zu kämpfen haben, ist neben einem Ansteigen des Durchschnittsalters der Belegschaft ein verstärkter Fachkräftemangel. Was ist darunter zu verstehen? Vereinfacht ausgedrückt bedeutet Fachkräftemangel, dass den Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt zu wenige ausgebildete und qualifizierte Fachkräfte für ihre offenen Stellen zur Verfügung stehen. Der Fachkräftemangel kann in seiner Entstehung u.a. mit der beschriebenen Entwicklung der Bevölkerungszahlen begründet werden, d.h. dass bei einer sinkenden Einwohnerzahl immer mehr ältere Menschen in Rente gehen, während immer weniger jüngere Menschen nachrücken.

Es gibt eine Vielzahl von Studien, die sich mit der Thematik des Fachkräftemangels auseinandersetzen. In Ausschnitten werden diese im Folgenden dargestellt, um die Dramatik der Situation zu verdeutlichen:

- Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ermittelte bereits 2006 in einer Studie einen wachstumshemmenden Effekt durch den Fachkräftemangel, der in Deutschland mit jährlich 18,5 Milliarden Euro zu Buche schlug (vgl. Lysk 2009, S. 17).
- Eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aus dem Jahr 2007, in der Personalmanager zum drohenden Fachkräftemangel und möglichen Gegenmaßnahmen befragt wurden, legt dar, dass bereits damals 70% der Manager im Mangel an Fachkräften eine Herausforderung sahen, die sich spürbar auf die Unternehmen auswirken werde. 45% berichten von einem negativen Effekt auf die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität des Unternehmens (vgl. Geighardt 2007).
- Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) zieht es deutsche Akademiker ins Ausland. Dies trägt zu einer weiteren Verschärfung der Mangelsituation bei. Im Jahr 2009 verließen 155.000 Deutsche das Land, während nur 115.000 aus dem Ausland zurückkehrten. Eine weitere Studie des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) ergab, dass deutsche Auswanderer im Durchschnitt jünger und gebildeter sind als Auswanderer nichtdeutscher Herkunft (vgl. Liebau 2010).
- Die Kienbaumstudie „High Potentials 2010/2011“ zeigte, dass der gesellschaftliche Wandel den Fachkräftemangel in zweierlei Hinsicht schürt: Neben der bereits erläuterten demografischen Auswirkung, dass immer weniger junge geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen, wächst der Bedarf an High Potentials aufgrund der tendenziell steigenden Anforderungen beständig an. 530 deutsche und 60 österreichische Unternehmen gaben im Rahmen einer Untersuchung an, dass nur 25% der Stellen mit Wunschkandidaten besetzt werden können (vgl. Kienbaum 2011).
- Nach der Studie „Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland“ der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2011 werden im Jahr 2020 in Deutschland allein im Bereich der Ingenieure 240.000 Stellen vakant sein (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012, S. 3).
- Laut einer Studie der Boston Consulting Group und des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2010, bei der die Arbeitsmärkte von 22 Ländern und 12 Branchen analysiert wurden, stehen wir in Westeuropa vor einem demografischen Schock. Die Studie prognostiziert, dass schon in wenigen Jahren 46 Millionen Arbeitskräfte fehlen werden (vgl. Boston Consulting Group 2010, S. 12).

Diese Zahlen belegen eindrucksvoll, dass Menschen als wichtige Größen in Organisationen künftig zu den knappen „Ressourcen“ zählen werden. Von dem

Problem des Fachkräftemangels sind insbesondere Unternehmen betroffen, die wachstumsorientiert sind, weil hier der Bedarf an neuen qualifizierten Mitarbeitenden i.d.R. besonders groß ist (vgl. Kayser 2007, S. 112).

2.3 Unzufriedene Belegschaften

Darstellung der Wechselbereitschaft von Mitarbeitenden in Deutschland

(1) Im Rahmen einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2008 wurden 1650 Fach- und Führungskräfte über eventuelle Wechselabsichten befragt. Die Studie konnte zeigen, dass sieben von zehn Hochqualifizierten ihr Unternehmen verlassen wollen, weil sie unter Leistungsdruck leiden oder mit ihren Aufgaben unzufrieden sind. Gerade an hochqualifizierte und mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeitende stellen Arbeitgeber nicht selten beträchtliche Anforderungen. Verlangt werden i.d.R. eine hohe Leistungsbereitschaft, umfassende Eigeninitiative sowie die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter zu fördern und zu begeistern (vgl. Wucknitz 2008, S. 7). Unzufriedene Führungskräfte sind eine denkbar ungünstige Voraussetzung, um OC bei den eigenen Mitarbeitern zu schaffen und zu bewahren.

(2) Unzufriedenheit ist nicht nur bei hochqualifizierten Führungskräften festzustellen. Eine Untersuchung durch das Gallup-Institut aus dem Jahre 2012 brachte ans Licht, dass 24% der deutschen Beschäftigten keinerlei emotionale Bindung zu ihrem Arbeitnehmer unterhalten und bereits innerlich gekündigt haben. Weitere 61% weisen lediglich eine geringe emotionale Bindung auf. Diese Gruppe leistet lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Nur 15% der Mitarbeiter wiesen eine hohe emotionale Bindung auf. Zusammengefasst bedeutet dies, dass insgesamt 85% der deutschen Arbeitnehmer keine oder nur eine geringe Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufweisen (vgl. Gallup 2012). Anhand eines historischen Vergleichs lässt sich zeigen, dass sich dieser Trend immer mehr verschärft: Im Jahr 2001 wurde die Studie zum ersten Mal durchgeführt. Im Rahmen der ersten Studie zählten sich noch 15% als nicht gebunden, 2007 waren es bereits 20%. 2012 wurde mit 24% der bisherige Höchststand erreicht. Ungebundene Mitarbeiter sind eher zu einem Arbeitgeberwechsel bereit. 93% der ungebundenen Kollegen stimmen der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein“, nicht zu (vgl. Gallup 2012).

Fluktuation als Folge der zunehmenden Unzufriedenheit

Fluktuation kann im weitesten Sinne als eine Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses in einer Organisation beschrieben werden. Denkbare Gründe für

das Verlassen eines Unternehmens können u.a. der Übergang in den Ruhestand, aber auch der Tod eines Mitarbeitenden sein. Für die vorliegende Arbeit sind die sogenannten Eigenkündigungen von besonderer Bedeutung: Hier erfolgt die Kündigung, um i.d.R. danach bei einem anderen Arbeitgeber tätig zu werden.

Die Gründe für Eigenkündigungen in Organisationen sind vielfältig. Neben zu geringer Wertschätzung und Anerkennung, fehlender Selbstverwirklichung, einem schlechten Betriebs- und Arbeitsklima sowie einer zu niedrigen Entlohnung sind fehlende Herausforderungen bzw. mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten als Hauptgründe für den Weggang von Mitarbeitenden zu nennen (vgl. Flato 2008, S. 77). Der Engagement-Index von Gallup 2012 zeigt deutlich, dass das Engagement von Beschäftigten für das Unternehmen, in dem man arbeitet, in Deutschland tendenziell gering ist. Die grundlegende Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, steigt in den letzten Jahren stetig an (vgl. Gallup 2012). Die Arbeitgeber sind auch flexibler geworden. Gerade in Bereichen mit stark nachgefragten Qualifikationen können erhöhte Fluktuationsraten nachgewiesen werden.

Besonders wichtig erscheint die Integration neuer Mitarbeiter in einer Organisation: Bröckermann erwähnt Studien, nach denen 40% aller neu in einem Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres kündigen, jede dritte Führungskraft schon während der Probezeit, wobei die Kündigungsabsicht bei 80% bereits am ersten Tag getroffen wurde (vgl. Bröckermann 2004, S. 16). Daher sollte es das Ziel einer professionellen Personalpolitik sein, eine solche Situation im eigenen Unternehmen gar nicht erst entstehen zu lassen und die Fluktuationsrate so niedrig wie möglich zu halten, da jeder Personalwechsel mit hohen Kosten verbunden ist (vgl. Geyer 2007b, S. 545, Thommen 2008a, S. 505) Im nächsten Abschnitt soll konkreter auf die Kosten bei Personalwechseln und vakanten Stellen eingegangen werden.

2.4 Kosten von geringer Bindung für Organisationen

Die Folgen des Fachkräftemangels und der Unzufriedenheit von Mitarbeitern für Organisationen sind vielschichtig und kaum zu beziffern. Daher soll im Folgenden die Dramatik der Situation anhand des Themas der Fluktuation herausgestellt sowie die messbaren und versteckten Kosten bei Personalabgängen und gering gebundenen Mitarbeitern aufgezeigt werden.

Folgekosten fehlender Bindung

Die allgemeinen Folgekosten mangelnder Bindung können enorm sein. So wird in der Studie von Gallup 2012 beschrieben, dass gering gebundene Mitarbeitende weniger Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft sowie ein schwächer ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein aufweisen (vgl. Gallup 2012). Zudem sind sie öfter krank. Dieser letzte Punkt ist besonders interessant, da er mehr oder weniger klar gemessen werden kann. Beschäftigte, die sich als nicht gebunden beschrieben hatten, waren im Durchschnitt 76% oder 3,1 Fehltage öfter krank als ihre Kollegen. Man schätzt, dass der deutschen Wirtschaft auf diese Weise jährlich Kosten in Höhe von insgesamt 18,3 Milliarden Euro entstehen (vgl. Gallup 2012). Hier muss angemerkt werden, dass diese Darstellung der Folgen geringer Bindung noch wenig differenziert ist und nur mit Hinweis auf die Studie von Gallup 2012 arbeitet. Sie dient lediglich dazu, einen ersten Eindruck zu möglichen Auswirkungen zu gewinnen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das Thema Commitment-Forschung ausführlich aufgegriffen und dargestellt. Es zeigt sich, dass die Befunde der angeführten Untersuchung von Gallup 2012 durch andere Studien ergänzt und bestätigt werden können (vgl. Abschnitt 3.5).

Die Studie zeigt einen deutlichen Zusammenhang von Personalführung und Mitarbeiterbindung auf: Von den wenig und nicht gebundenen Beschäftigten würden 45% ihren direkten Vorgesetzten sofort entlassen, während es bei der Gruppe der gebundenen gerade einmal 3% sind. Nur 2% der wenig und nicht gebundenen Mitarbeiter stimmen der Aussage „Bei der Arbeit zählt meine Meinung“ zu, bei den gebundenen lag der Wert bei 71%. Der volkswirtschaftliche Schaden, der sich hinter diesen Zahlen verbirgt, ist schwer zu bestimmen. Gallup nennt eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro im Jahr als Auswirkung der fehlenden Bindung (vgl. Gallup 2011).

Als weitere, relativ klar bestimmbare Kosten für fehlende Gebundenheit kann die äußerst niedrige Innovationsbereitschaft der gering oder gar nicht gebundenen Mitarbeiter beschrieben werden. Die Gallup-Studie aus dem Jahr 2012 zeigt, dass gebundene Beschäftigte im Schnitt für 45% mehr Anregungen sorgen im direkten Vergleich zu den ungebundenen Kollegen. Die Hälfte der emotional ungebundenen Mitarbeiter hat in den letzten 12 Monaten keinen einzigen Verbesserungsvorschlag in das Unternehmen eingebracht. Hingegen werden 51% der Verbesserungsvorschläge der als gebunden geltenden Mitarbeiter als gut bewertet und direkt umgesetzt (Vergleich zu den nichtgebundenen Kollegen: 27%, vgl. Gallup 2012).

Opportunitätskosten

Bei einem Personalabgang entstehen Aufwendungen oder auch direkte Kosten, die klar durch die Kostenleistungsrechnung erfasst werden können. Beispiele hierfür sind Abfindungszahlungen, Kosten für Vorstellungsgespräche, Assessment Center etc.

Opportunitätskosten hingegen sind solche Kosten, die nicht direkt von der Kosten- und Leistungsrechnung erfasst werden können, wie z.B. der Verlust von Wissen, Einbußen an Kunden- oder Geschäftsbeziehungen (da Kundenbeziehungen meist sehr persönlich sind), Schwankungen der Kontinuität im Unternehmen oder Verluste, die durch eine verringerte Arbeitsleitung in der Anfangszeit bedingt sind (vgl. Stührenberg 2004, S. 38f). Die Höhe der Opportunitätskosten bei einem Personalabgang können demnach nicht klar berechnet werden.

Bei einer anstehenden Kündigung kann tendenziell von einem ersten Abfall der Leistung in dem Moment ausgegangen werden, in dem der Entschluss zur Kündigung gefasst wurde. Danach vergeht meist eine gewisse Zeit bis zur offiziellen Kündigung, anschließend nochmals eine bestimmte Zeit bis zur Freistellung. In diesem Zeitrahmen kann ein minder kontinuierlicher Abfall der Leistung konstatiert werden. Wenn die Stelle nicht sofort neu besetzt werden kann, entstehen weitere Kosten, evtl. durch Produktionsausfälle oder unzufriedene Kunden. Nach Besetzung der Stelle mit einem neuen Stelleninhaber muss dieser i.d.R. eingearbeitet werden, Weiterbildungen besuchen und es müssen ggf. Fehler- und Folgekosten einkalkuliert werden. Die Gesamtheit der beschriebenen Kosten nennt man Opportunitätskosten (vgl. Meirich 2005). Die Abbildung 5 verdeutlicht schematisch die Produktivität eines wechselnden Mitarbeiters:²

2 Anzumerken ist, dass es sich hierbei um eine schematische Darstellung handelt, die lediglich gewisse Tendenzen abzubilden vermag. Als wichtige Kernaussage der Abbildung soll betont werden, dass bei Mitarbeitern, die ein Unternehmen aufgrund von Unzufriedenheit aus eigenem Antrieb heraus verlassen, tendenziell vor Verlassen des Unternehmens oftmals ein individueller Leistungsabfall zu beobachten ist und nachfolgenden Mitarbeitern erst eine gewisse Zeit der Einarbeitung eingeräumt werden muss, um die Produktivität des scheidenden Kollegen vor dem Entschluss zur Kündigung zu erreichen.

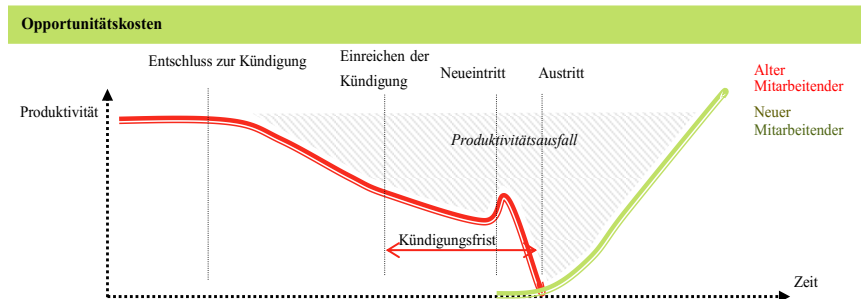


Abbildung 5: Opportunitätskosten (eigene Darstellung in Anlehnung an Meirich 2005)

Es gibt viele Studien, die versuchen, genauere Zahlen für die Kosten beim Verlust eines Mitarbeiters bis zur Neubesetzung einer Stelle zu ermitteln.

- Flato beschreibt, dass die Kosten für Fluktuation mindestens 10% des Jahresgehalts eines Mitarbeitenden betragen, bei Führungskräften sogar 100% oder mehr (vgl. Flato 2008, S. 76).
- Pöpping führt aus, dass für einen Facharbeiter 7.000 Euro, für einen qualifizierten Facharbeiter 25.000 Euro und für Führungskräfte über 200.000 Euro als Kosten der Fluktuation zu veranschlagen sind (vgl. Pöpping 2008, S. 10).
- Wucknitz geht davon aus, dass es fünfmal teurer ist, einen neuen Mitarbeiter zu rekrutieren als einen bewährten zu halten (vgl. Bröckermann 2004, S. 17f).
- Gonschorrek formuliert sehr prägnant: „Jeder Wechsel verschwendet Ressourcen“ (vgl. Gonschorrek 2004, S. 205).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass jeder Wechsel teuer ist und Unternehmen genau überlegen sollten, ob sie Mitarbeitende einfach gehen lassen oder den Versuch unternehmen, diese zu binden. Personalbindungsmaßnahmen sind zwar nicht kostenlos zu haben, am Ende sind sie aber i.d.R. weniger teuer als eine hohe Fluktuation.

2.5 Zusammenfassung

In Kapitel 2 wurde die Relevanz des Themas begründet, um damit eine Wissensgrundlage für den weiteren Verlauf zu erarbeiten. Im Folgenden werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst dargestellt:

1: Anpassungsvorgänge von Organisationen an eine sich wandelnde Umwelt werden als zwingend angesehen (vgl. Abschnitt 2.1).

Eine erste festzuhaltende Ableitung für das Thema der Arbeit liegt darin, dass aufgrund des ständigen Wandels der Umwelt und der Koppelung von Organisationen und Unternehmen an diese Umwelt umfassende Anpassungsvorgänge nötig sind. Unternehmen, welche die Anpassung an die sich ständig ändernde Umwelt „verschlafen“, werden langfristig nicht wettbewerbsfähig bleiben können.³

2: Langfristig kann der Arbeitsmarkt den Arbeitskräftebedarf der Organisationen nicht mehr abdecken (vgl. Abschnitt 2.2).

Eine weitere Grundlage für die Relevanz des Themas vor dem Hintergrund des Wandels sieht der Autor in der beschriebenen demografischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel. Im Verlauf des vorliegenden Kapitels wurden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf Organisationen beleuchtet. Die Entwicklung der Bevölkerung in westlich geprägten Nationen wie Deutschland mit immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Menschen mündet für die Unternehmen langfristig in einen gewaltigen Fachkräftemangel. Eine Möglichkeit, diese Situation gar nicht erst nicht entstehen zu lassen, kann in der Bindung der bereits in Unternehmen tätigen Mitarbeitenden gesehen werden.

3: Unzufriedene und wechselwillige Belegschaften verursachen enorme Kosten (vgl. Abschnitt 2.3, vgl. Abschnitt 2.4).

Die in Abschnitt 2.3 vorgestellte Studie von Gallup verdeutlicht exemplarisch die Annahme einer steigenden Anzahl von wechselwilligen Mitarbeitern innerhalb der Belegschaften. Weitere Studien über die Kosten von Fluktuation kommen zu dem Schluss, dass jeglicher Wechsel teuer ist und diese Ressourcen sinnvoller eingesetzt werden könnten. Stellen, die aufgrund von Fluktuationsbewegungen vakant sind, können Unternehmen das Mehrfache des Jahresgehalts eines Mitarbeitenden kosten (vgl. Abschnitt 2.4). Auch aus dieser Perspektive kann, vor allem vor dem Hintergrund des demografisch bedingten Fachkräftemangels, die Notwendigkeit begründet werden, die eigenen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

3 Als Beispiel kann die Firma Polaroid genannt werden: Jahrelang war dieses Unternehmen der Inbegriff der Sofortbild-Fotografie. Leider wurde vom Management um die Jahrtausendwende dem Trend zur Digitalfotografie zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, was dazu führte, dass die Firma 2001 Insolvenz anmelden musste (vgl. Manager Magazin 2001).

Organisationales Commitment

Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf
die Mitarbeiterbindung

Klaiber, S.

2018, XXIV, 415 S. 61 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19669-1