

Personalentwicklung und Weiterbildung: Bericht zum Monitor

Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Petters, Lea; Sliwka, Dirk; 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:

Kampkötter, P., Laske, K., Petters, L., Sliwka, D., & Grunau, P. (2016). *Personalentwicklung und Weiterbildung: Bericht zum Monitor*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB469). Nürnberg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47682-7>

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.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

469

Personalentwicklung und Weiterbildung

– Bericht zum Monitor –

Juli 2016

ISSN 0174-4992

Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln

Bericht zum Monitor

Personalentwicklung und Weiterbildung

Stand: 16. März 2016

Redaktionsteam:

Universität zu Köln:

Dr. Patrick Kampkötter, Katharina Laske, Lea Petters, Prof. Dr. Dirk Sliwka

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB):

Philipp Grunau

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	1
2	<i>Einleitung</i>	2
3	<i>Daten und Methodik</i>	3
4	<i>Instrumente der Personalentwicklung</i>	5
4.1	Mitarbeitergespräche.....	5
4.2	Zielvereinbarungen	9
4.3	Leistungsbeurteilungen	11
4.4	Entwicklungspläne	14
4.5	Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen	16
5	<i>Weiterbildung</i>	18
5.1	Berufliche Weiterbildung	19
5.2	Qualifizierung zu höherem Bildungsabschluss	24
5.3	Vermittlung von Zusatzqualifikationen bei Erstausbildung	26
6	<i>Regressionsergebnisse</i>	28
6.1	Personalentwicklungsinstrumente.....	28
6.2	Weiterbildung.....	33
7	<i>Zusammenfassung und Fazit</i>	37
8	<i>Literaturverzeichnis</i>	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regressionen Personalentwicklungsinstrumente und Arbeitsqualität (1)	30
Tabelle 2: Regressionen Personalentwicklungsinstrumente und Arbeitsqualität (2)	32
Tabelle 3: Probit-Regression Determinanten von Weiterbildungsteilnahme	34
Tabelle 4: Fixed Effects Regressionen Weiterbildungstage und Arbeitsqualität.....	36

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen über Betriebsgrößenklassen.....	6
Abbildung 2: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach beruflicher Stellung.....	7
Abbildung 3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Ausbildungslevel.....	7
Abbildung 4: Dauer von Mitarbeitergesprächen aus Betriebssicht	8
Abbildung 5: Dauer von Mitarbeitergesprächen aus Beschäftigtensicht.....	9
Abbildung 6: Verbreitung von Zielvereinbarungen über Betriebsgrößenklassen.....	10
Abbildung 7: Anteil an Betrieben, die schriftlich fixierte Zielvereinbarungen für alle Beschäftigte nutzen	10
Abbildung 8: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen über Betriebsgrößenklassen	12
Abbildung 9: Verbreitung von Beurteilungsrunden über Betriebsgrößenklassen.....	13
Abbildung 10: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen über Betriebsgrößenklassen ..	14
Abbildung 11: Verbreitung von Entwicklungsplänen über Betriebsgrößenklassen	15
Abbildung 12: Anteil der Betriebe, die Entwicklungspläne für alle Beschäftigte nutzen	16
Abbildung 13: Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen.....	17
Abbildung 14: Strategien im Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen	18
Abbildung 15: Anteil der Weiterbildungskurse, für die der Arbeitgeber freistellt und/oder die Kosten übernimmt.....	19
Abbildung 16 Verbreitung beruflicher Weiterbildung unter Beschäftigten.....	20
Abbildung 17: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen	21
Abbildung 18: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Ausbildungslevel.....	22
Abbildung 19: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Arbeitsvertrag.....	23
Abbildung 20: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Arbeitszeit.....	23
Abbildung 21: Anzahl der Tage in Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb des letzten Jahres	24
Abbildung 22: Aktive Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel eines höheren Bildungsabschlusses	25
Abbildung 24: Empfänger der Qualifizierungsförderung.....	26
Abbildung 24: Vermittlung zertifizierbarer Zusatzqualifikationen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung; nur ausbildende Betriebe	27

1 Das Wichtigste in Kürze

- Insgesamt zeigt sich ein leichter Trend in den Betrieben, vermehrt Instrumente zur Personalentwicklung einzusetzen.
- Besonders größere Betriebe bedienen sich immer mehr formalisierter Instrumente zur Personalentwicklung, aber auch in kleineren Betrieben ist ein Anstieg zu beobachten.
- Über 70 Prozent der Betriebe nutzen Mitarbeitergespräche, um mit ihren Beschäftigten über die berufliche Weiterentwicklung zu sprechen oder Feedback zu geben.
- Das scheint auch bei den Beschäftigten anzukommen. Beschäftigte, mit denen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, weisen höhere Werte der Arbeitszufriedenheit und des beruflichen Engagements auf.
- Auch ein individuelles Leistungsfeedback sowie Zielvorgaben stehen in einem positiven Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten der Arbeitsqualität.
- Wenn Betriebe mit den Leistungen von Beschäftigten dauerhaft unzufrieden sind, suchen sie in erster Linie die offene Diskussion. Die Hälfte der befragten Betriebe zieht jedoch auch Entlassungen in Erwägung.
- Eher selten verfolgen Betriebe eine Strategie, die nur auf Entlassungen beim Umgang mit diesen Beschäftigten beruht.
- Immer mehr Beschäftigte profitieren von beruflicher Weiterbildung. Beschäftigte, die im Befragungszeitraum an Kursen zur Weiterbildung teilgenommen haben, taten dies an durchschnittlich sieben Tagen im Jahr.
- Beschäftigte, die mehr Tage an Weiterbildung erhalten haben, zeigen im Mittel eine höhere Bindung zu ihrem Betrieb und empfinden häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung.

2 Einleitung

In der Politik und Wirtschaft wird immer wieder auf die Wichtigkeit von Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten für Beschäftigte hingewiesen. Auf Arbeitnehmerseite kann der Erwerb von Kompetenzen und unternehmensspezifischen Fähigkeiten wichtig für den weiteren Verlauf der eigenen Karriere sein. Auf Arbeitgeberseite trägt die Personalentwicklung zu einer besseren Gestaltung der Arbeitsabläufe des Unternehmens bei und wird häufig als Instrument zur Mitarbeiterbindung angesehen.

Im Rahmen der strategischen Personalentwicklung wird eine systematische Erhebung der in Zukunft benötigten Qualifikations- und Kompetenzprofile für alle Stellen im Betrieb durchgeführt. Mit Hilfe von Instrumenten wie z.B. Entwicklungsplänen, Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen und Weiterbildungen sollen einerseits fehlende Kompetenzen und Fähigkeiten von Beschäftigten identifiziert und aufgebaut werden. Andererseits sollen den Beschäftigten Karriere- und Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Nicht zuletzt aufgrund des demographischen Wandels rückt die Idee lebenslangen Lernens immer mehr in den Vordergrund. Es soll dazu beitragen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über ihre gesamte Erwerbsbiographie hinweg die kontinuierliche Ausübung einer Erwerbstätigkeit zu sichern. Insbesondere die Weiterbildungsaktivitäten älterer Beschäftigter stehen dabei aufgrund des demografischen Wandels besonders im Fokus.

Darüber hinaus wird in Unternehmen aktuell eine Diskussion über Vor- und Nachteile von Personalentwicklungsinstrumenten wie Leistungsbeurteilungen und Verteilungsvorgaben geführt. Der Vorstand von Bosch z.B. hat angekündigt, leistungsabhängige Bonuszahlungen abzuschaffen, die auf individuellen Zielen basieren.¹ Auch Verteilungsvorgaben im Rahmen von Leistungsbeurteilungen werden in verschiedenen Unternehmen durchaus kontrovers diskutiert (z.B. GE, Microsoft, Yahoo, etc.).²³

Doch wie spiegeln sich diese Diskussionen im Verhalten der Betriebe in Deutschland wieder? Wie reagieren die Betriebe unterschiedlicher Größen auf diese Herausforderungen? Auf welche Strategien greifen sie zurück, um Beschäftigte zu qualifizieren, weiterzubilden und zu entwickeln? Wie viele Betriebe nutzen eigentlich solche Instrumente und wie rea-

¹ <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bosch-chef-volkmar-denner-schafft-boni-ab-13812475.html>

² Siehe Schwerpunktthema Performance Management in Personalwirtschaft Heft 02/2016

³ <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/internetkonzern-yahoo-mayer-veraergert-mitarbeiter-a-933051.html>

gieren Beschäftigte darauf? Darüber gibt es bislang kaum Erkenntnisse, die systematisch die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive verbinden.

Das Ziel des vorliegenden Berichtes und der dazu parallel erscheinenden Zusammenfassung in Form eines Forschungsmonitors (Forschungsmonitor „Personalentwicklung und Weiterbildung“ (2016)) ist es, diese Lücke zu schließen. Der Bericht wertet aktuelle Daten der repräsentativen, deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung Linked Personnel Panel (LPP) aus und zeigt auf, wie Betriebe hinsichtlich der Instrumente der Personalentwicklung aufgestellt sind.

3 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 zwei Wellen der Jahre 2012/13 und 2014/15. Dabei werden sowohl Betriebe wie auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die Betriebsbefragung wurde von 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 wie auch 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 2012/2013 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7.508 Beschäftigte mittels Telefoninterviews befragt. Im Frühjahr 2015 wurde die zweite Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Beschäftigten aus der ersten Welle nochmals befragt, sowie neue Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes zu gewähr-

leisten.⁴ Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt.

In Kapitel 4 und 5 dieses Berichts werden deskriptive Ergebnisse präsentiert, die entweder auf Betriebsebene oder aber auf der Ebene der Beschäftigten durchgeführt wurden. Hierbei wurde immer die größtmögliche Stichprobe analysiert.

In den multivariaten Regressionen in Kapitel 6 werden neben den Merkmalen der Beschäftigten auch Betriebsmerkmale verwendet, um möglichst viele Informationen zu nutzen und für eine Selektion von Beschäftigten in Betrieben mit besonderen Merkmalen zu kontrollieren. Deshalb werden für die Regressionen die Personendaten mit den Betriebsdaten der beiden Wellen verknüpft. Dies ist allerdings nur für die Beschäftigten möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben. Aus diesem Grund reduziert sich die Stichprobe in den Regressionen noch einmal um etwa 840 Personen.

Für diesen Bericht werden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitts- und Paneldaten, ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebs- und Mitarbeiterenebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind.

Die Ergebnisse beider Erhebungen werden sowohl separat, als auch verknüpft, analysiert. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Betriebsgröße, Branche oder Status der Beschäftigten. Mit multivariaten Regressionen wurde 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.

⁴ 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 worden, der Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder der Zugrundelegung von unterschiedlichen Stichprobensamples zustande kommen.

4 Instrumente der Personalentwicklung

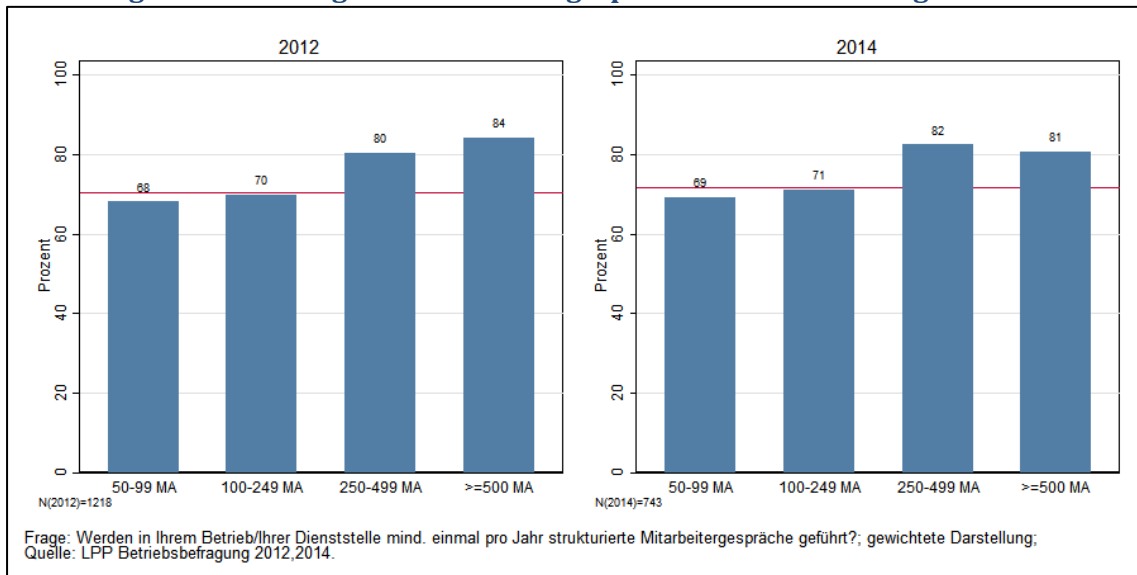
Die Steuerung, Motivation und Produktivität der Beschäftigten ist ein zentrales Anliegen der Personalentwicklung. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die wichtigsten Instrumente zur Personalentwicklung – Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Entwicklungspläne – im Zeitverlauf analysiert. Insbesondere wird unter Berücksichtigung der Heterogenität der Betriebe untersucht, ob das jeweilige Instrument vom Betrieb angeboten wird und welche Rahmenbedingungen in den Betrieben existieren. Zudem werden Informationen zur Nutzung der angebotenen Instrumente auf Beschäftigtenseite dargestellt. Darüberhinaus wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels aufgezeigt, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, wenn Mitarbeiter die erwartete Leistung nicht erfüllen.

4.1 Mitarbeitergespräche

Das Mitarbeitergespräch ist ein zentrales Element der Personalentwicklung, bei dem die Führungskraft mit den Beschäftigten strukturiert über die vergangene Leistung und Entwicklung im Job und zukünftige Karriere- und Entwicklungsperspektiven spricht. Dabei bedienen sich Unternehmen und Führungskräfte einer Vielzahl an Instrumenten wie z.B. Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Karriere- und Entwicklungsplänen. Weiterhin können in einem solchen Gespräch auch offene Fragen adressiert werden sowie die Kommunikation verbessert und gegenseitiges Vertrauen geschaffen werden. Häufig orientieren sich diese Gespräche an Personalbögen oder Leitfäden, die der Führungskraft als Leitlinien für die Gesprächsführung dienen.

Sowohl Betriebe als auch Beschäftigte wurden im LPPgefragt, ob mindestens einmal im Jahr strukturierte Mitarbeitergespräche stattfinden. Etwa drei von vier Betrieben führen mindestens einmal pro Jahr strukturierte Gespräche mit ihren Beschäftigten durch (Abbildung 1). Großbetriebe greifen etwas häufiger auf dieses Instrument zurück (über 80 Prozent) als mittelgroße (71 Prozent) und kleinere Betriebe (69 Prozent). Bei Betrieben mit unter 500 Beschäftigten hat in allen Betriebsgrößen die Nutzung von Mitarbeitergesprächen seit 2013 leicht zugenommen. Werden nur solche Betriebe betrachtet, die strukturierte Mitarbeitergespräche regelmäßig nutzen, zeigt sich, dass beinahe zwei Drittel (63 Prozent) diese mit allen Beschäftigten führen, unabhängig davon, ob es sich um Beschäftigte mit oder ohne Führungsverantwortung handelt.

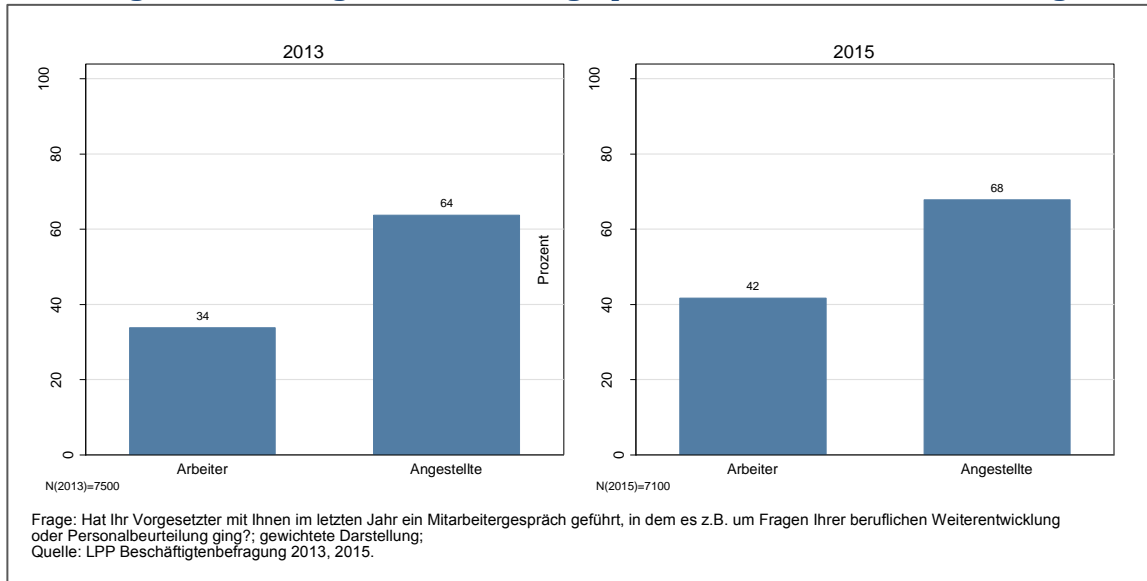
Abbildung 1: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen über Betriebsgrößenklassen



Um zu untersuchen, ob die Angaben von Betrieben und Beschäftigten bezüglich der Mitarbeitergespräche übereinstimmen, wurde die gleiche Frage auch in der Beschäftigtenbefragung des LPP gestellt. Es zeigt sich, dass 58 Prozent der Beschäftigten angaben, ein Mitarbeitergespräch erhalten zu haben. Diese Diskrepanz kann dadurch begründet sein, dass nur ein formalisiertes Instrument nicht immer auch dezentral Anwendung findet, wenn einzelne Führungskräfte dies eben nicht umsetzen. Weiterhin kann auch die Wahrnehmung über den Formalisierungsgrad von Personalinstrumente auf Seiten von Betriebsverantwortlichen und Beschäftigten auseinandergehen.

Die Verteilung von Mitarbeitergesprächen auf Arbeiter und Angestellte unterscheidet sich sehr deutlich. Abbildung 2 zeigt, dass mit Angestellten (65 Prozent) weitaus häufiger solche Gespräche geführt werden als mit Arbeitern (42 Prozent). Allerdings ist bei den Arbeitern zwischen den beiden Erhebungswellen eine deutliche Steigerung um 24 Prozent (8 Prozentpunkte) festzustellen.

Abbildung 2: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach beruflicher Stellung



Diese Steigerung ist bei allen Arbeitern unabhängig vom Ausbildungslevel zu beobachten (Abbildung 3). Vor allem ist sie aber dadurch begründet, dass mit den Niedrigstqualifizierten vermehrt solche Gespräche geführt werden. Erhielten 2013 nur 24 Prozent der ungelerten Arbeiter ein Mitarbeitergespräch, waren dies 2015 schon 37 Prozent. Eine ähnliche Entwicklung ist bei den angelernten Arbeitern zu erkennen. 2015 erhielten ebenfalls 37 Prozent ein Mitarbeitergespräch. Dies entspricht einer Steigerung von 9 Prozentpunkten im Vergleich zur ersten Befragungswelle.

Abbildung 3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Ausbildungslevel

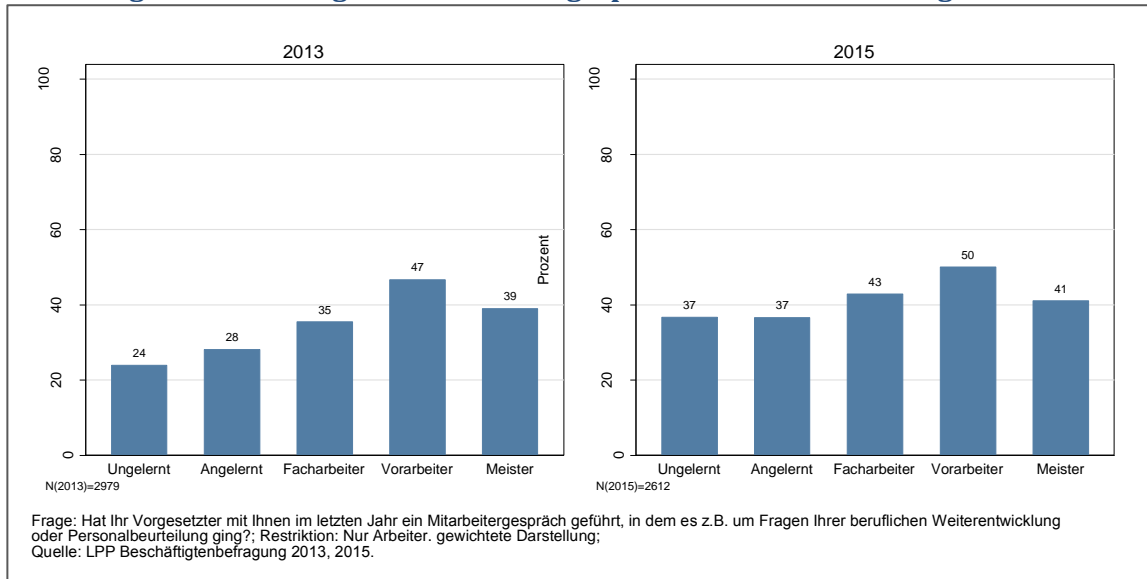
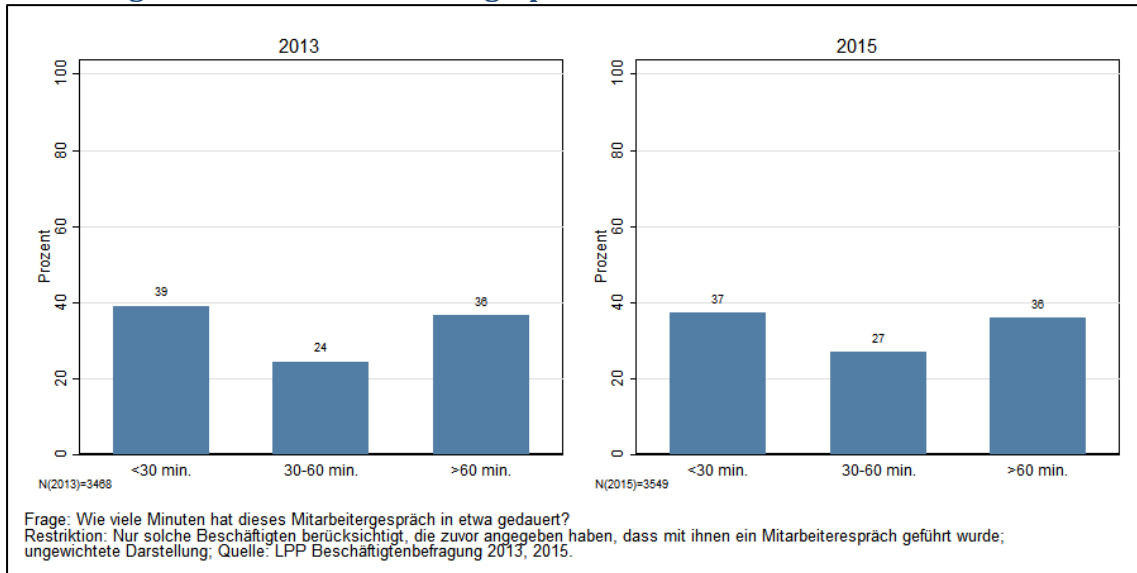


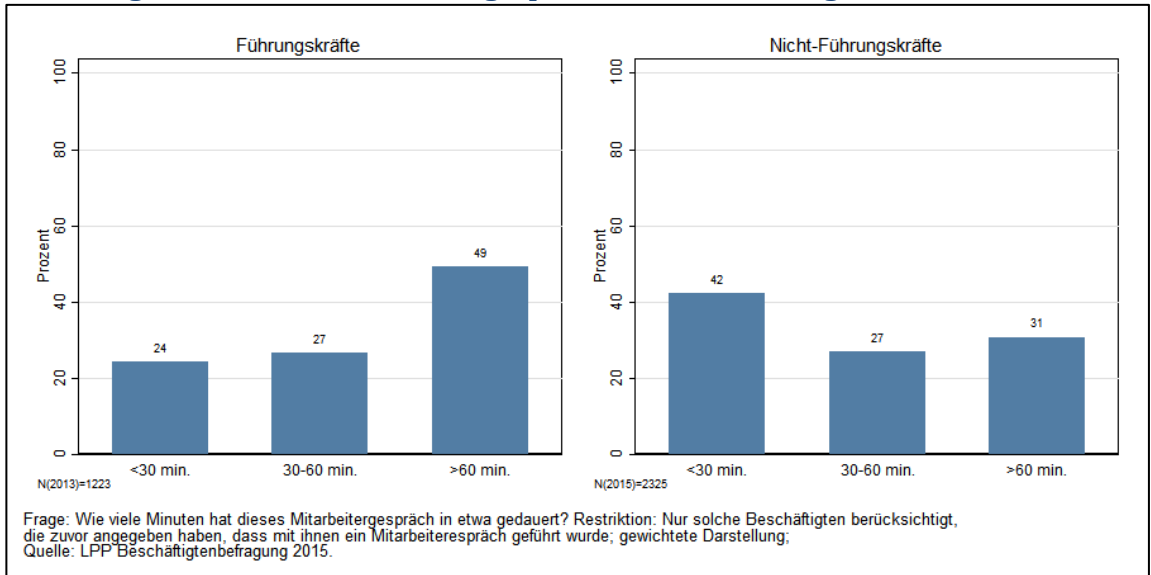
Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Dauer von Mitarbeitergesprächen aus Betriebsicht. In jeweils etwas weniger als 40 Prozent der Betriebe sind diese Gespräche auf eine Dauer von weniger als 30 Minuten oder auf eine Dauer von mehr als einer Stunde angelegt. Durchschnittlich ein Drittel der Betriebe gibt eine Mitarbeitergesprächsdauer von 30-60 Minuten an. Eine Veränderung der Dauer der Mitarbeitergespräche ist im Zeitverlauf nicht zu erkennen.

Abbildung 4: Dauer von Mitarbeitergesprächen aus Betriebsicht



Hier zeigt sich ein insgesamt konsistentes Bild mit den Angaben der Beschäftigten. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung geben ca. 40 Prozent an, ein Gespräch mit ihrem Vorgesetzten von weniger als einer halben Stunde gehabt zu haben. Jeweils ca. ein Drittel geben an, dass ihr Gespräch zwischen einer halben und einer Stunde bzw. über eine Stunde dauerte. Im Vergleich zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften zeigt sich ein interessantes Bild, wie Abbildung 5 illustriert. Während die Führungskräfte am häufigsten angeben, ein Mitarbeitergespräch über 60 Minuten gehabt zu haben (49 Prozent), gibt die Mehrheit der Nicht-Führungskräften an, dass ihr Gespräch unter 30 Minuten dauerte (42 Prozent).

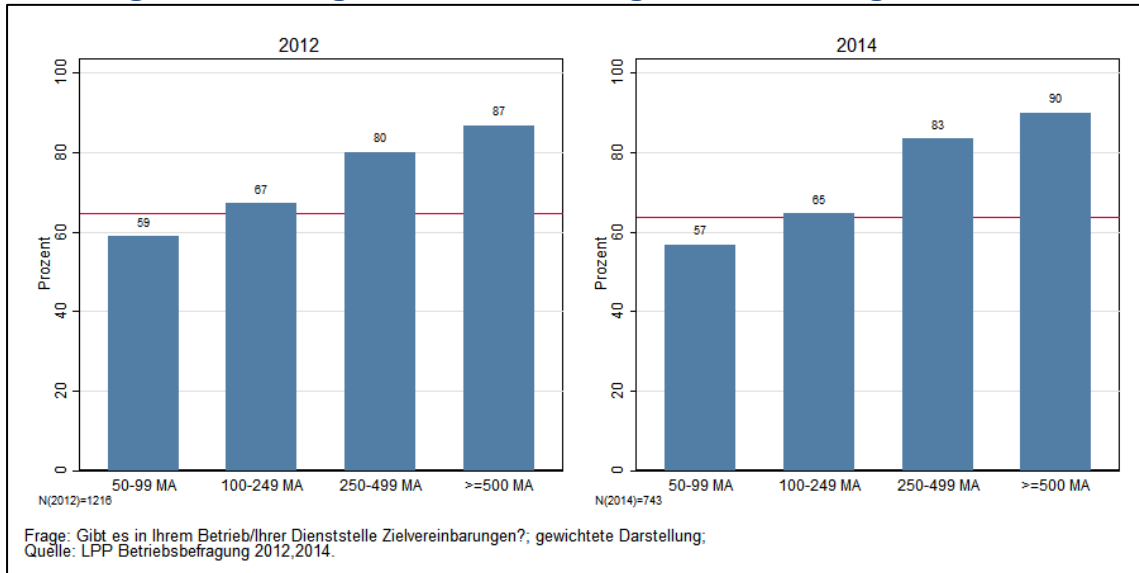
Abbildung 5: Dauer von Mitarbeitergesprächen aus Beschäftigtensicht



4.2 Zielvereinbarungen

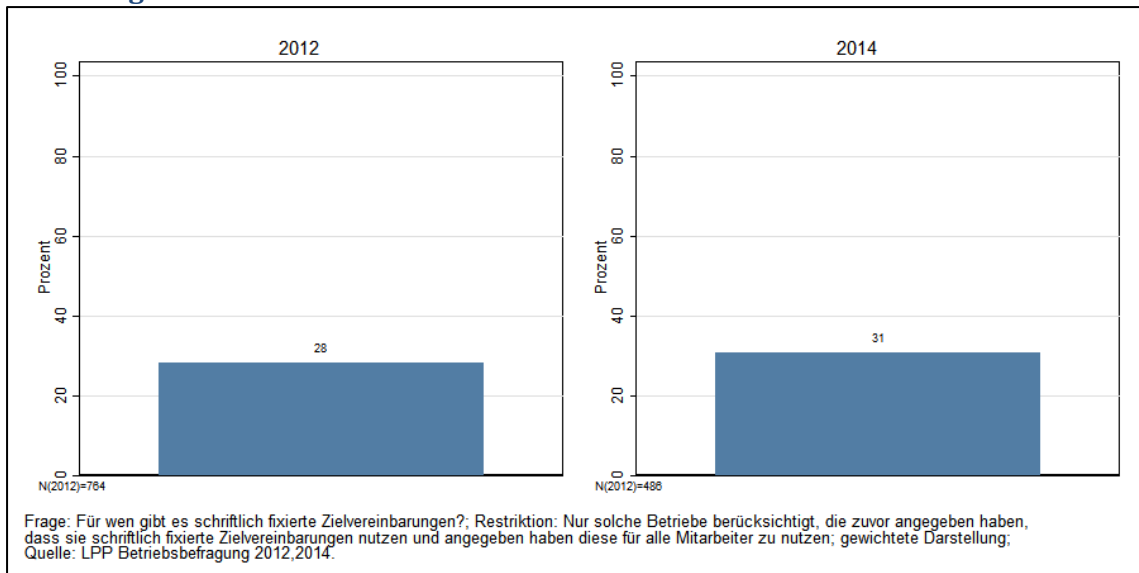
Zielvereinbarungen sind ein Instrument, bei dem sich die Führungskraft und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin, typischerweise im Rahmen eines Mitarbeitergespräches, (schriftlich) auf die Festlegung von zu erreichenden Zielen auf individueller, Team- und Betriebs-/Unternehmensebene einigen. Zielvereinbarungen sind in einem ähnlichen Maße verbreitet wie Mitarbeitergespräche. Etwa zwei Drittel der Betriebe nutzen Zielvereinbarungen, wobei der Anteil zwischen 2012 und 2014 weitestgehend konstant blieb (Abbildung 6 rote Linie). Während neun von zehn Großbetrieben mit über 500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Zielvereinbarungen schließen, trifft dies nur auf 57 Prozent der Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern zu.

Abbildung 6: Verbreitung von Zielvereinbarungen über Betriebsgrößenklassen



In über 90 Prozent dieser Betriebe sind die Zielvereinbarungen dabei schriftlich fixiert. Zielvereinbarungen finden allerdings vor allem bei Beschäftigten mit Führungsverantwortung Anwendung, nur in knapp einem Drittel der Fälle werden schriftliche Zielvereinbarungen für die gesamte Belegschaft genutzt (siehe Abbildung 7). Dieser Anteil hat sich 2014 im Vergleich zur ersten Befragungswelle 2012 leicht von 28 Prozent auf 31 Prozent erhöht.

Abbildung 7: Anteil an Betrieben, die schriftlich fixierte Zielvereinbarungen für alle Beschäftigten nutzen



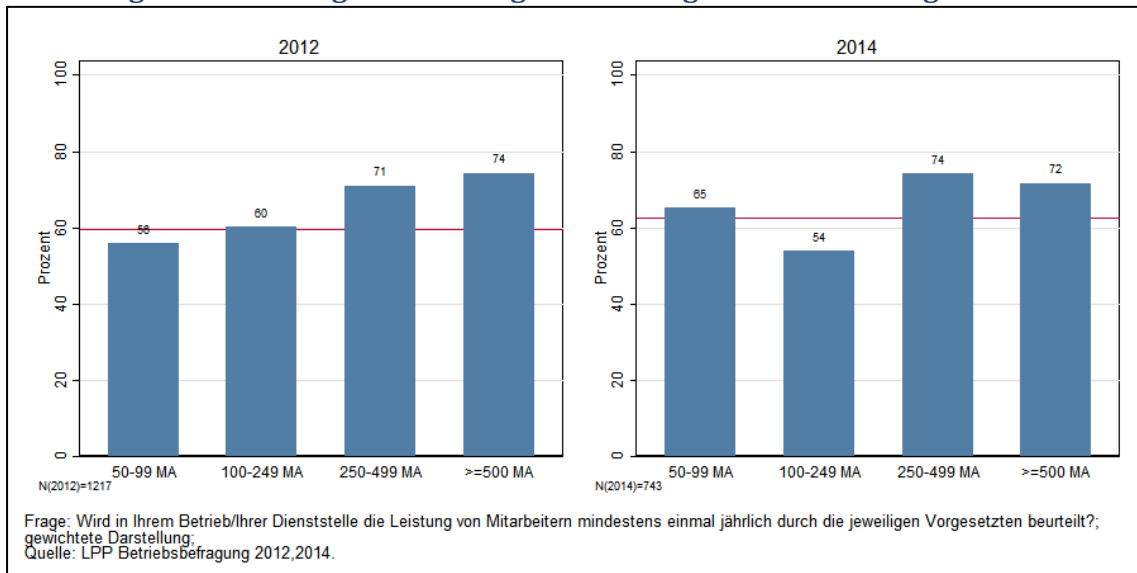
4.3 Leistungsbeurteilungen

Leistungsbeurteilungen sind für viele Betriebe ein Kernelement der Personalarbeit. Gründe für diese zentrale Stellung sind beispielsweise, dass strukturierte Leistungsbeurteilungen Vorgesetzte dazu anhalten, ihren Mitarbeitern Feedback über deren Arbeitsleistung zu geben und zudem sind diese oft mit monetären Anreizen verknüpft und dazu dienen sollen Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Leistungsbeurteilungen verfolgen primär das Ziel, den individuellen Beitrag, den ein Beschäftigter zum Erfolg des Betriebs beisteuert, zu messen. Idealerweise wird diese Leistung anhand objektiver Kriterien gemessen (z.B. Anzahl abgeschlossener Verträge im Vertrieb). Häufig allerdings gibt es keine objektiven Indikatoren individueller Leistung oder diese ist durch einige wenige objektive Dimensionen nicht umfassend erfassbar. Zudem können vorhandene objektive Leistungsmaße Umweltbedingungen ausgesetzt sein, die außerhalb der Kontrolle der Beschäftigten liegen und somit von diesen nicht zu beeinflussen sind (z.B. Marktentwicklung, Wetter). Hinzukommt, dass ein Leistungsergebnis häufig nur auf Teamebene verfügbar ist und es schwierig ist, den individuellen Leistungsbeitrag eines einzelnen Beschäftigten am gemeinsam geschaffenen Ergebnis eindeutig zu ermitteln. Um in solchen Fällen dennoch die Leistung von Beschäftigten steuern zu können, greifen Betriebe häufig auf subjektive Leistungsbeurteilungen zurück.

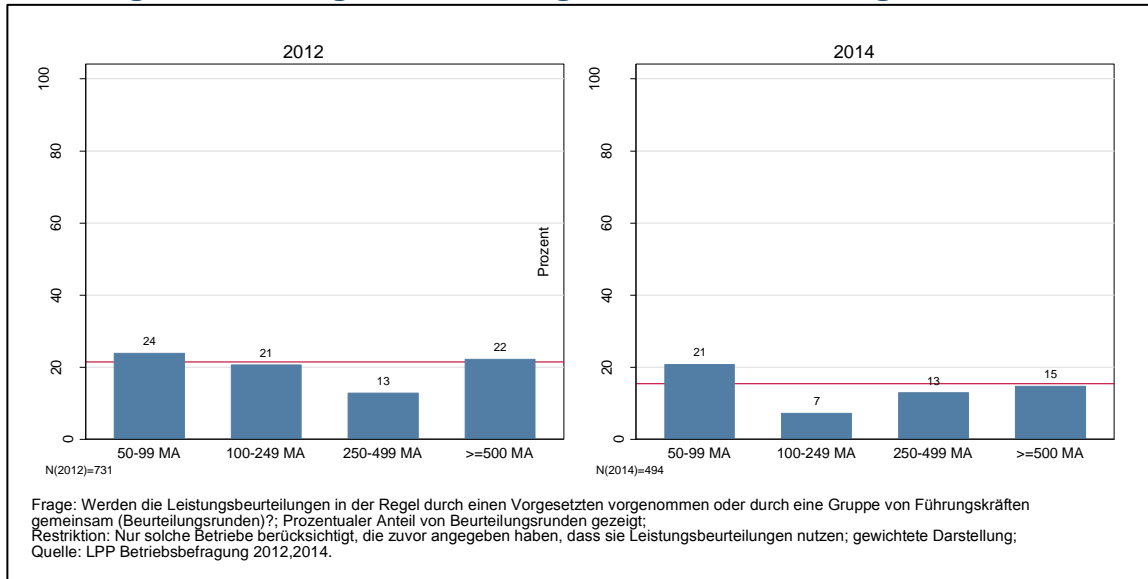
Um einen aktuellen Überblick über die Verbreitung von Leistungsbeurteilungssystemen zu erhalten, wurden die Betriebe gefragt, ob sie mindestens einmal jährlich Leistungsbeurteilungen durchführen. Im Vergleich zu 2012 ist ein leichter Anstieg der ohnehin hohen Nutzungshäufigkeit dieses Instruments auf über 60 Prozent der Betriebe zu beobachten, der vor allem durch die Kleinbetriebe mit 50-99 Beschäftigten getrieben wird (siehe Abbildung 8). Gleichzeitig ist der Anteil der Betriebe, die dabei die Leistung der gesamten Belegschaft beurteilen, anstatt nur die der Führungskräfte alleine oder nur eines Teils der Mitarbeiter, konstant geblieben (65 Prozent).

Abbildung 8: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen über Betriebsgrößenklassen



Um die Subjektivität der Beurteilung zu reduzieren kann die Leistungsbeurteilung eines Beschäftigten nicht alleine einer Führungskraft überlassen werden, sondern es können mehrere Beurteiler einbezogen werden. Ein Instrument dazu sind sogenannte Beurteilungsrunden oder Management Panels. Hierbei erfolgt die Leistungsbeurteilung nicht nur durch einen Vorgesetzten alleine, sondern vielmehr durch eine Gruppe von Führungskräften gemeinsam. Die Daten der LPP-Betriebsbefragung zeigen, dass die Nutzung dieser Beurteilungsrunden jedoch eher selten ist und deren Bedeutung sogar abnimmt. Gab 2012 noch jeder fünfte Betrieb an, dieses Instrument zu nutzen, sind es zwei Jahre später nur noch 16 Prozent (rote Linie, Abbildung 9). Auffällig ist dabei, dass kein eindeutiger Zusammenhang mit der Betriebsgröße zu finden ist. Am häufigsten treten Beurteilungsrunden mit 21 Prozent in Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten auf, mit 7 Prozent am seltensten jedoch in der nächstgrößeren Kategorie der Betriebe mit 100 bis 249 Beschäftigten (Abbildung 9).

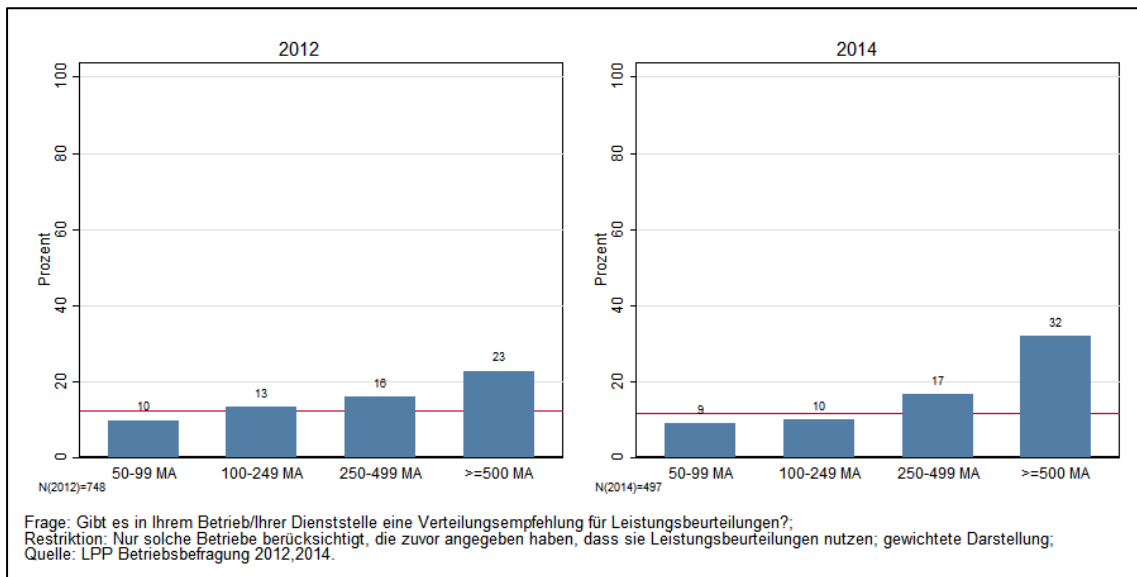
Abbildung 9: Verbreitung von Beurteilungsrunden über Betriebsgrößenklassen



Ein zentrales Thema in der Diskussion um Leistungsbeurteilungen sind Verzerrungen in den Beurteilungsergebnissen, da Beurteiler möglicherweise individuelle Interessen verfolgen. Typische Verzerrungen sind die Verzerrung zur Mitte, wo der überwiegende Teil der Beschäftigten in der Mitte der Beurteilungsskala eingeordnet werden oder zu nachsichtige Beurteilungen, bei denen Beschäftigte im Vergleich zur wirklich erbrachten Leistung zu gut bewertet werden. Unternehmen können auf diese Verzerrungen mit Verteilungsvorgaben reagieren, die den Führungskräften vorgeben, wie die Beurteilungen ihrer Beschäftigten verteilt sein sollen oder müssen. So könnte zum Beispiel festgelegt werden, dass 10 Prozent der Mitarbeiter als „sehr gut“, 20 Prozent als „gut“, 40 Prozent als „zufriedenstellend“, 20 Prozent als „nicht zufriedenstellend“ und 10 Prozent als „schlecht“ einzustufen sind.

Wie Abbildung 10 zu entnehmen ist, sind in deutschen Betrieben Verteilungsempfehlungen eher selten anzutreffen. Lediglich 12 Prozent (rote Linie) der Betriebe, die Leistungsbeurteilungen durchführen, geben hierfür Verteilungsempfehlungen vor.

Abbildung 10: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen über Betriebsgrößenklassen



Insgesamt werden Verteilungsvorgaben vor allem bei Großbetrieben genutzt. Abbildung 10 veranschaulicht, dass 2014 unter den Betrieben mit mindestens 500 Beschäftigten bei einem Drittel solche Empfehlungen bezüglich der Verteilung von Leistungsbeurteilungen zum Einsatz kommen. Dies entspricht einer Zunahme von 40 Prozent im Vergleich zum Jahr 2012. Diese Entwicklung zeigt, dass diese Praxis bei den Großbetrieben an Bedeutung zugenommen hat. Mithilfe der dritten Erhebungswelle kann untersucht werden, ob dieser Trend anhält.

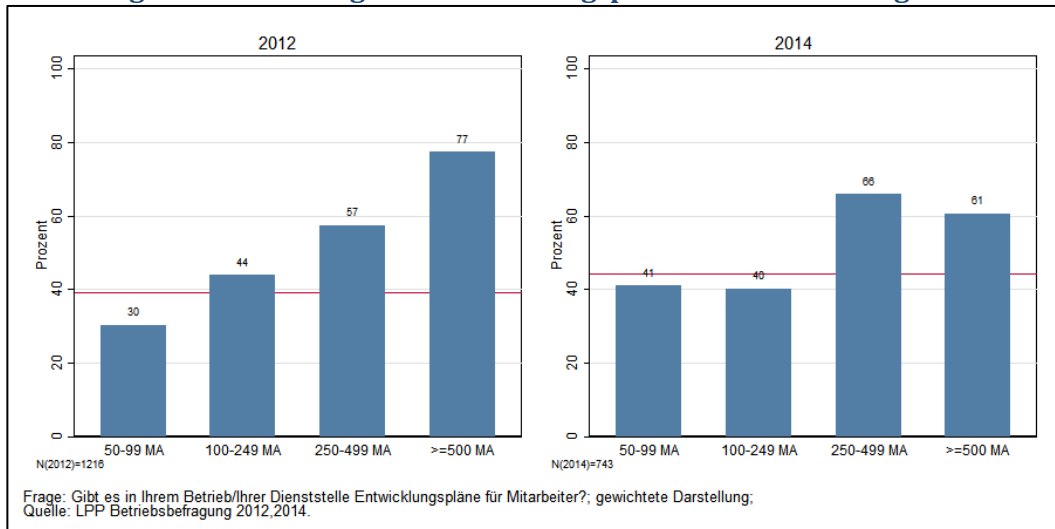
4.4 Entwicklungspläne

Individuelle Entwicklungspläne legen den konkreten Weiterbildungsbedarf von Beschäftigten und mögliche Karriereziele fest. Ein wesentlicher Vorteil von Entwicklungsplänen ist die Herstellung von Transparenz darüber, welche Qualifizierungsmaßnahmen zukünftig anstehen und für welche zukünftigen Entwicklungs- und Karriereschritte der jeweilige Beschäftigte vorgesehen werden soll.

Wie Abbildung 11 zeigt, wird das Instrument der Entwicklungspläne von 44 Prozent der Betriebe genutzt, wobei dessen Verbreitung zwischen 2012 und 2014 um 5 Prozentpunkte zugenommen hat. Damit Entwicklungspläne ein glaubwürdiges Instrument der Personalentwicklung sein können, sollte regelmäßig überprüft werden, ob die Planung auch Konsequenzen hat und umgesetzt wird. In der Tat gibt eine deutliche Mehrheit der Betriebe an, die Umsetzung der Entwicklungspläne systematisch überprüfen. Taten dies jedoch im Jahr

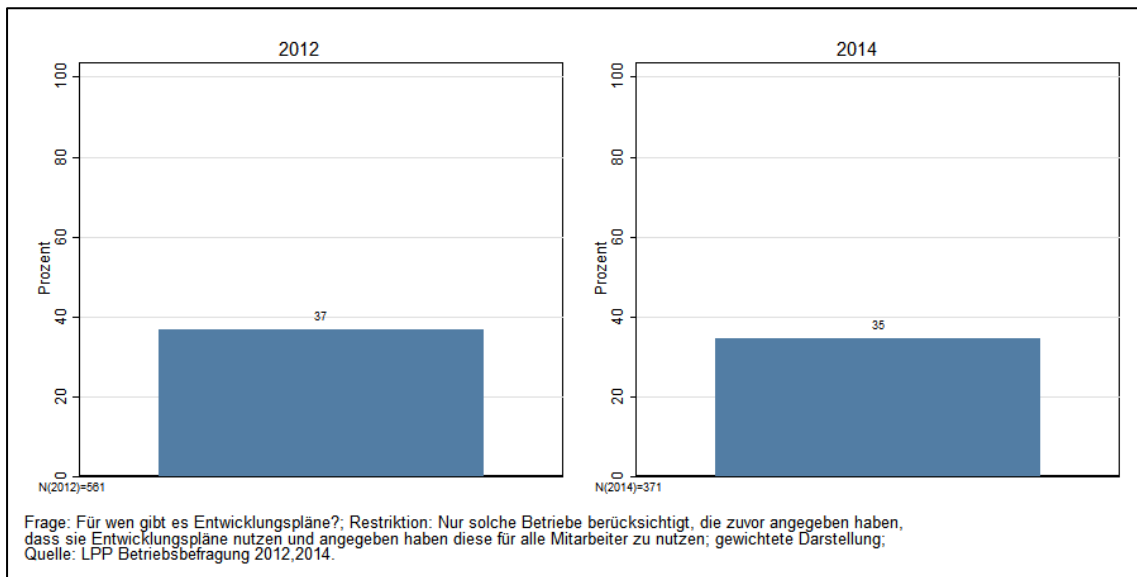
2012 noch 93 Prozent, so fand 2014 nur noch in 87 Prozent der Betriebe eine Überprüfung statt.

Abbildung 11: Verbreitung von Entwicklungsplänen über Betriebsgrößenklassen



Trotz der steigenden Tendenz, Entwicklungsplänen zu nutzen, ist ein leichter Rückgang bei dem Anteil derjenigen Betriebe zu beobachten, die Entwicklungspläne für alle Beschäftigten nutzen (Abbildung 12). Dies lässt darauf schließen, dass Entwicklungspläne zwar allgemein in Betrieben eine höhere Verbreitung finden, dabei aber eher bestimmte Beschäftigtengruppen im Fokus stehen. Weitere Analysen bestätigen, dass es vor allem die Führungskräfte sind, mit denen Entwicklungspläne vereinbart werden.

Abbildung 12: Anteil der Betriebe, die Entwicklungspläne für alle Beschäftigte nutzen



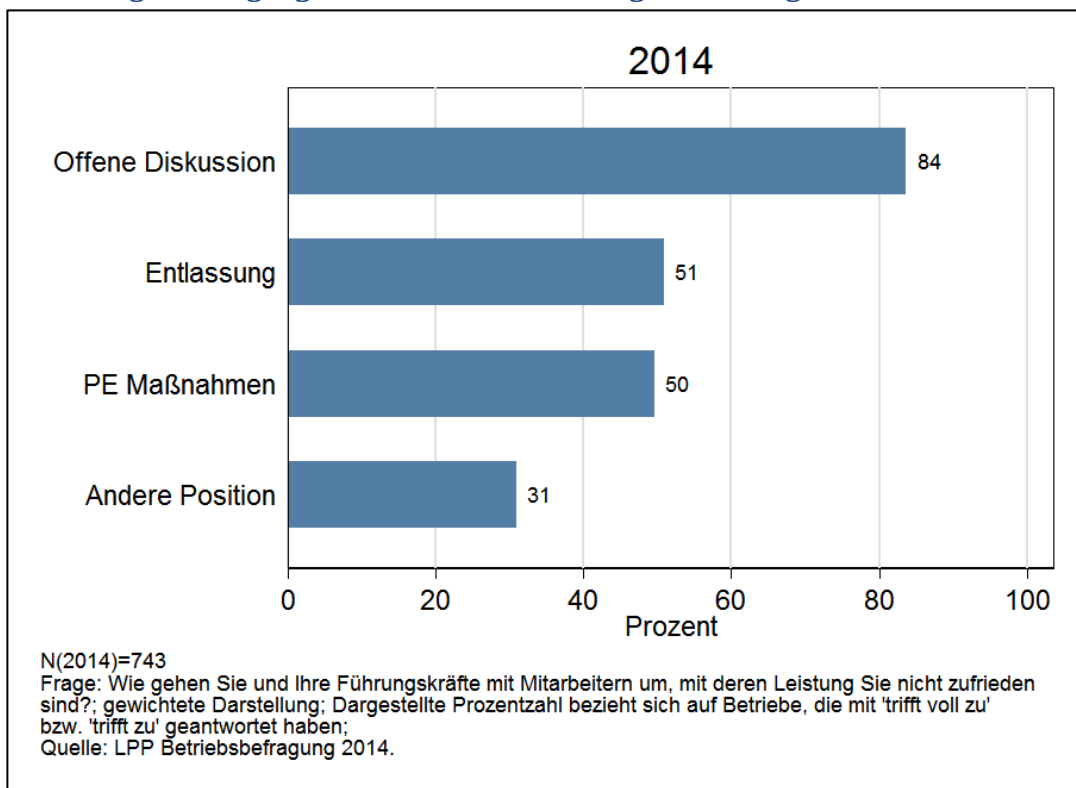
4.5 Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen

Neben der Belohnung guter Arbeitsleistung, stellt auch der Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen eine wichtige Komponente des Leistungsmanagements dar. Aus diesem Grund ist die Frage nach dem Umgang der Führungskräfte mit Beschäftigten, mit deren Leistung sie nicht zufrieden sind, ebenfalls Bestandteil der LPP-Betriebsbefragung. Den Führungskräften stehen verschiedene Reaktionsmöglichkeiten im Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe zur Verfügung. Einerseits können sie die offene Diskussion suchen, um beispielsweise bestehende Probleme anzusprechen und Lösungskonzepte zu erarbeiten. Andererseits können aber auch schon direkte Schritte zur Verbesserung der Situation eingeleitet werden, indem dem Beschäftigten entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten werden und ihm so die Möglichkeit gegeben wird, eventuelle Kompetenzdefizite auszugleichen. Auch die Versetzung auf eine andere Position innerhalb des Betriebs stellt eine weitere Option dar, die es zum Ziel hat, eine bessere Kompatibilität zwischen den Fähigkeiten des Beschäftigten und den Arbeitsanforderungen der aktuellen Stelle herzustellen. Schlussendlich kann auch die Entlassung der betroffenen Beschäftigten eine letzte Möglichkeit sein.

Abbildung 13 gibt einen Überblick über die Relevanz der verschiedenen Möglichkeiten in den Betrieben. Zu beachten ist, dass bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren.

Da es im Zeitverlauf kaum Unterschiede gibt, werden nur die Ergebnisse der Betriebsbefragung 2014 dargestellt. Weit mehr als 80 Prozent der Betriebe geben an, die offene Diskussion im Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen zu suchen. Die Hälfte der Betriebe nutzt Personalentwicklungsmaßnahmen, wenn sie mit der Leistung Beschäftigten unzufrieden sind. Ebenfalls rund die Hälfte (51 Prozent) der Betriebe zieht jedoch auch eine Entlassung in Erwägung. Die Suche nach einer anderen Position innerhalb des Betriebs hingegen kommt nur bei weniger als einem Drittel (31 Prozent) der Betriebe zur Anwendung und spielt somit eine eher untergeordnete Rolle.

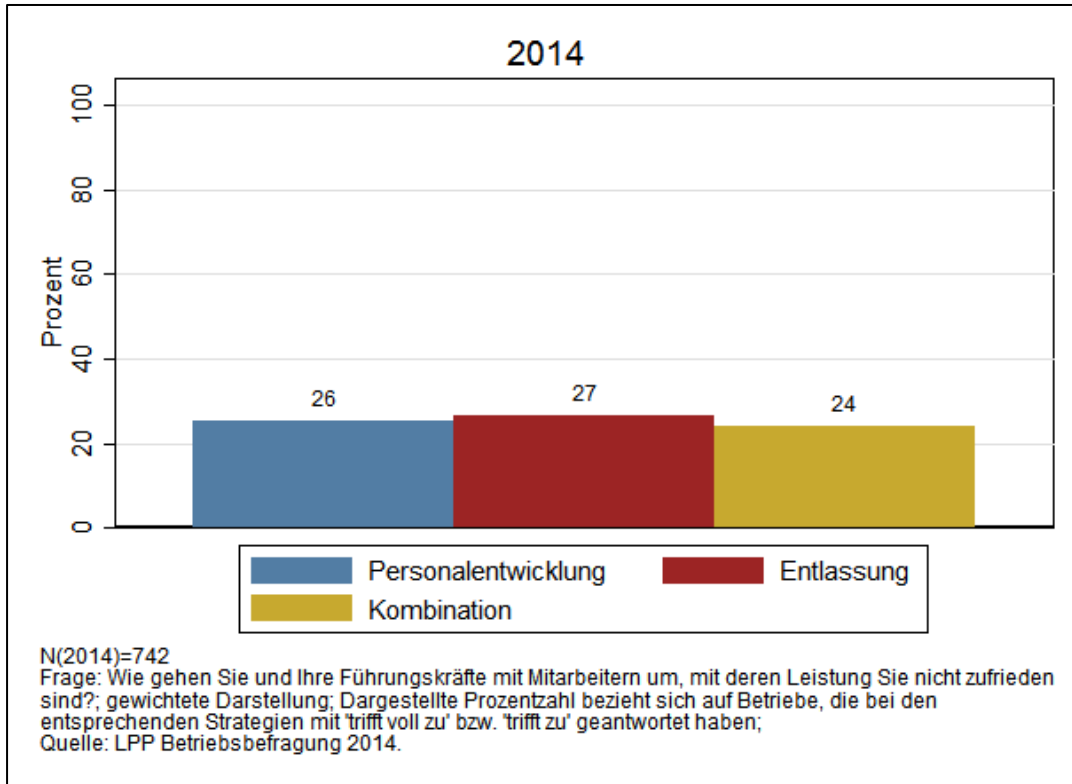
Abbildung 13: Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen



In Abbildung 14 werden die Strategien „Entlassung“ sowie „Personalentwicklung“ im Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen gegenübergestellt. Hierbei wurde identifiziert, welcher Prozentsatz der Betriebe sich entweder auf die Strategie der Personalentwicklung fokussiert, als primäre Strategie auf die Entlassung von Beschäftigten setzt oder eher eine Kombination dieser beiden Strategien anwendet. Dabei zeigt sich, dass es eine bedeutende Schnittmenge zwischen den beiden Strategien gibt. Bei fast einem Viertel (24 Prozent) der Betriebe kommen beide Maßnahmen zum Einsatz. 26 bzw. 27 Prozent der Betriebe geben an, bei unerfüllten Leistungserwartungen hauptsächlich auf Entwicklungsmaßnahmen bzw. Entlassungen zu setzen. Dass die beiden eher gegensätzlichen Instrumente in vielen

Betrieben in Kombination angewendet werden, lässt vermuten, dass dem ein sukzessiver Prozess mit verschiedenen Eskalationsstufen zugrunde liegt. So könnten im ersten Schritt eine offene Diskussion und das Angebot von entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen zum Tragen kommen. Wird dieses Angebot jedoch nicht angenommen bzw. führen auch diese nicht zum gewünschten Erfolg, könnte eine Entlassung die letzte Option sein, wenn Leistungserwartungen dauerhaft nicht erfüllt werden.

Abbildung 14: Strategien im Umgang mit unerfüllten Leistungserwartungen



5 Weiterbildung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des sich beschleunigenden technologischen Fortschritts gewinnen Strategien für Unternehmen an Bedeutung, die resultierenden Fachkräfteengpässen begegnen. Für eine betriebsinterne Lösung besteht dabei die Option, im Falle eines Mangels an geeigneten Kandidaten bestehende Mitarbeiter zu qualifizieren und weiterzubilden. Auch in Politik und Wirtschaft steht das Stichwort „lebenslanges Lernen“ im Fokus – mit dem Ziel, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern über die

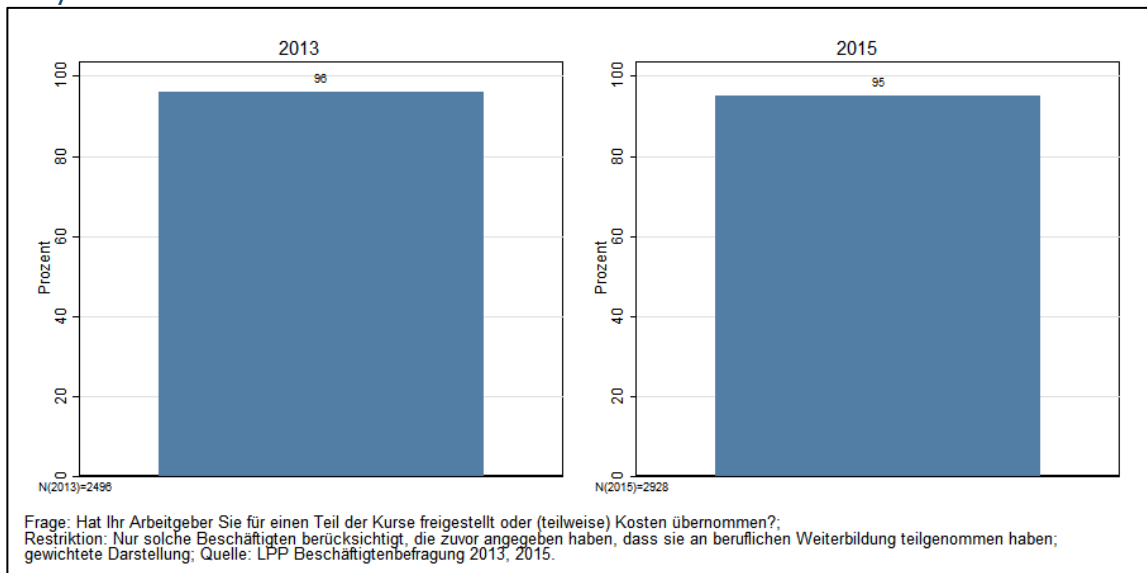
gesamte Erwerbsbiografie hinweg die erfolgreiche Ausübung ihrer Tätigkeit zu ermöglichen.

Zur Erreichung dieses Ziels stehen Betrieben unterschiedliche Methoden zur Verfügung, von denen drei wichtige im Folgenden vorgestellt werden sollen: Die klassische berufliche Weiterbildung in Form von einer Teilnahme an Kursen und Seminaren, die umfangreichere Weiterqualifikation mit dem Ziel der Erlangung eines meist höheren Bildungsabschlusses sowie die Vermittlung von Zusatzqualifikationen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung.

5.1 Berufliche Weiterbildung

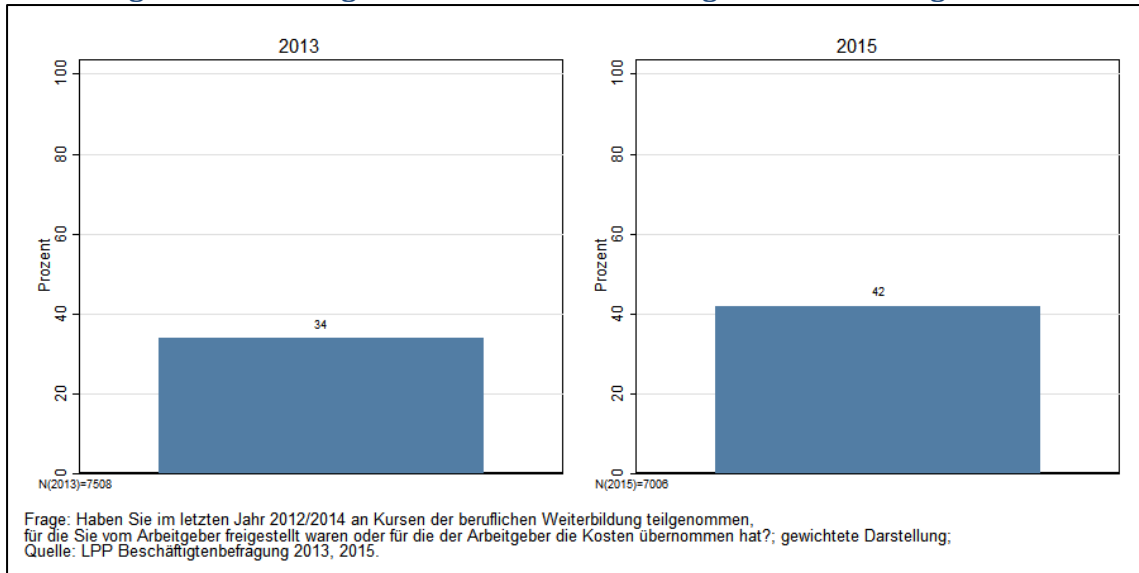
Die formale berufliche Weiterbildung besteht überwiegend aus der Teilnahme an Kursen, Lehrgängen und Seminaren, die sowohl vom Unternehmen selbst als auch extern durch eine Bildungseinrichtung organisiert sein können. Neben der Möglichkeit, in der Freizeit und auf eigene Kosten Kurse der beruflichen Weiterbildung zu belegen, soll hier die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen betrachtet werden, an deren Kosten sich der Arbeitgeber beteiligt – sei es direkt durch die Übernahme der Kosten oder indirekt durch Freistellung der betreffenden Mitarbeiter für Kursteilnahmen innerhalb der regulären Arbeitszeit. Wie aus Abbildung 15 hervorgeht, stellt diese Form der Teilnahme die Regel in deutschen Betrieben dar. In gerade einmal 4 (2013) bzw. 5 Prozent (2015) der Weiterbildungsteilnehmer erfolgten diese vollständig auf eigene Kosten und während der Freizeit.

Abbildung 15: Anteil der Weiterbildungskurse, für die der Arbeitgeber freistellt und/oder die Kosten übernimmt



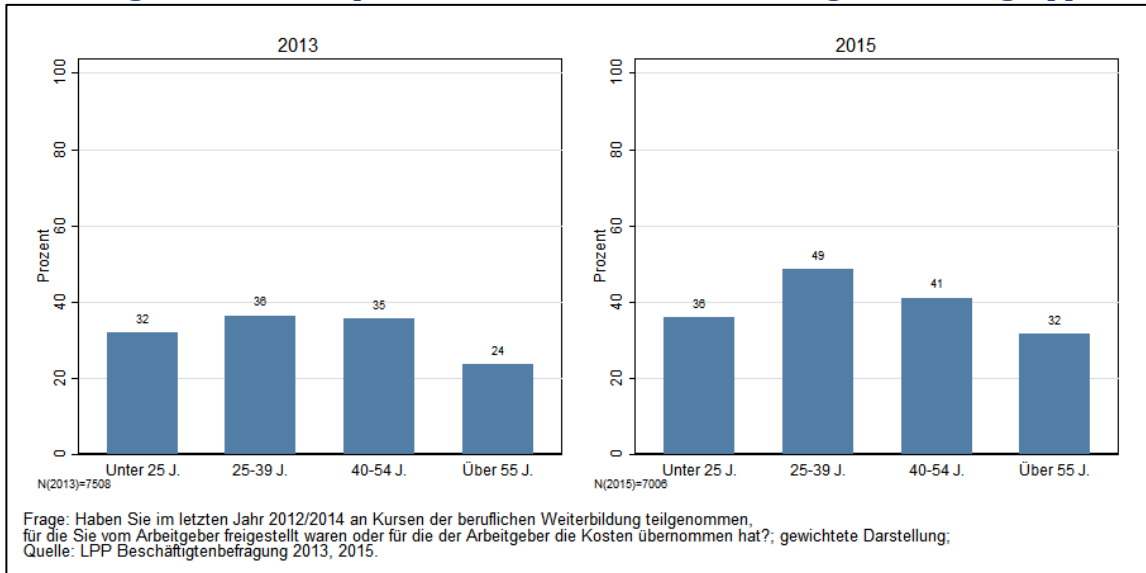
Die Auswertung der LPP-Beschäftigendaten zeigt, dass 2015 rund 42 Prozent der Beschäftigten an Kursen der beruflichen Weiterbildung teilnahmen, für die sie freigestellt wurden oder für die der Betrieb die Kosten übernommen hat (Abbildung 16). Dieser Anteil ist seit 2013 deutlich gestiegen (von 34 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2013).

Abbildung 16 Verbreitung beruflicher Weiterbildung unter Beschäftigten



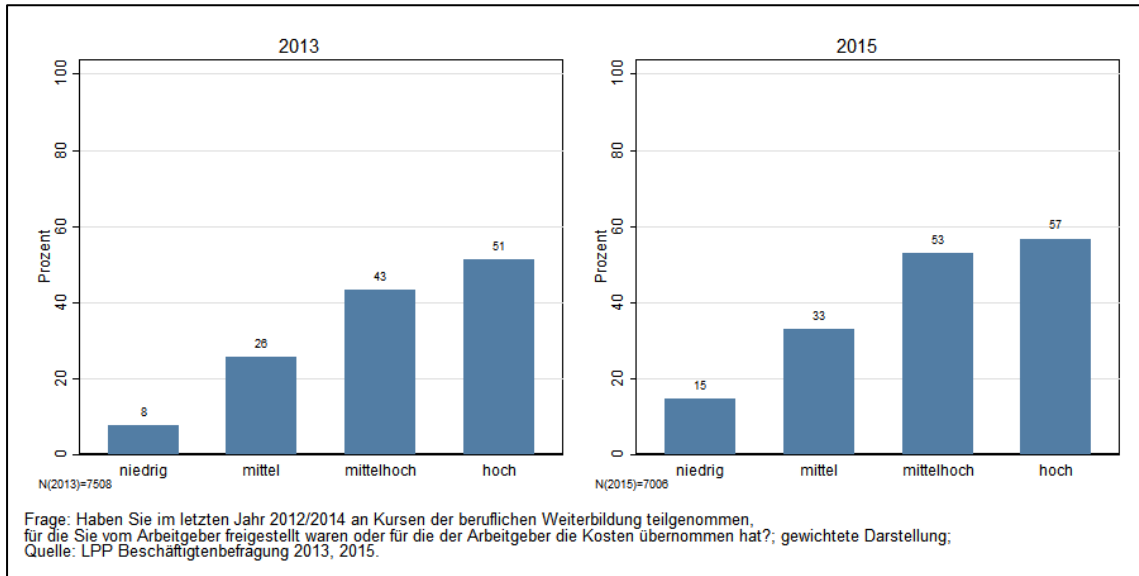
Der Anstieg in der Weiterbildungsteilnahme ist über alle Altersgruppen hinweg zu beobachten (Abbildung 17), wobei die 25- bis 39-jährigen und die über 55-jährigen die stärksten relativen Zuwächse verzeichnen. Bei diesen beiden Gruppen stieg der Anteil innerhalb der zwei Jahre um etwa ein Drittel. Mit einer Quote von 49 Prozent partizipieren 25- bis 39-Jährige somit nun am häufigsten an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Trotz des starken Anstiegs bleibt die Gruppe der über 55-jährigen mit 32 Prozent hinter den Teilnahmequoten aller anderen Gruppen zurück.

Abbildung 17: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen



Auch bei einer Differenzierung nach dem Ausbildungsniveau (Abbildung 18) zeigt sich eine Zunahme der Weiterbildungspartizipation über alle Gruppen hinweg. Am deutlichsten fällt diese Zunahme jedoch in der Gruppe mit niedriger Qualifikation (kein Abschluss) aus, wo sich die Quote beinahe verdoppelt. Nichtsdestotrotz nehmen Beschäftigte ohne Abschluss noch immer deutlich seltener an Maßnahmen beruflicher Weiterbildung teil als höher Qualifizierte. Unter den Beschäftigten des mittleren Ausbildungslevels (Lehre, Berufsfach- oder Handelsschule) nimmt bereits jeder Dritte an einer Qualifizierungsmaßnahme teil. Unter den Gruppen mittelhoher (Meister- oder Technikerschule, Fachschule, Berufs- oder Fachakademie) sind es mit 53 Prozent sogar jeder Zweite, während Beschäftigte mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss mit 57 Prozent noch ein wenig häufiger partizipieren.

Abbildung 18: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Ausbildungslevel



Wie aus Abbildung 19 und Abbildung 20 hervorgeht, nehmen sowohl Beschäftigte mit einem befristeten Arbeitsvertrag sowie solche mit einer Teilzeitstelle seltener an beruflicher Weiterbildung teil. Dies dürfte zumindest bei den befristet Beschäftigten maßgeblich darauf zurückzuführen sein, dass der Betrieb mit der Investitionsentscheidung in die Weiterbildungsmaßnahme in Vorleistung geht und die Erwartung des Arbeitgebers bezüglich des späteren Nutzens, z.B. in Form erhöhter Produktivität des Beschäftigten, bei diesen Beschäftigtengruppen weniger vorhersehbar ist.

Abbildung 19: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Arbeitsvertrag

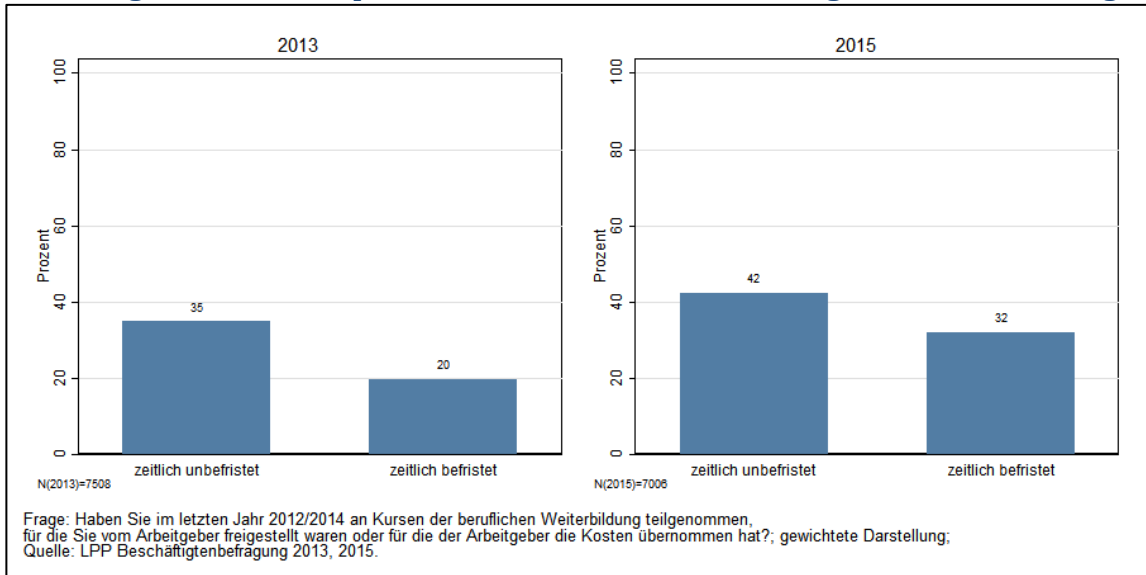
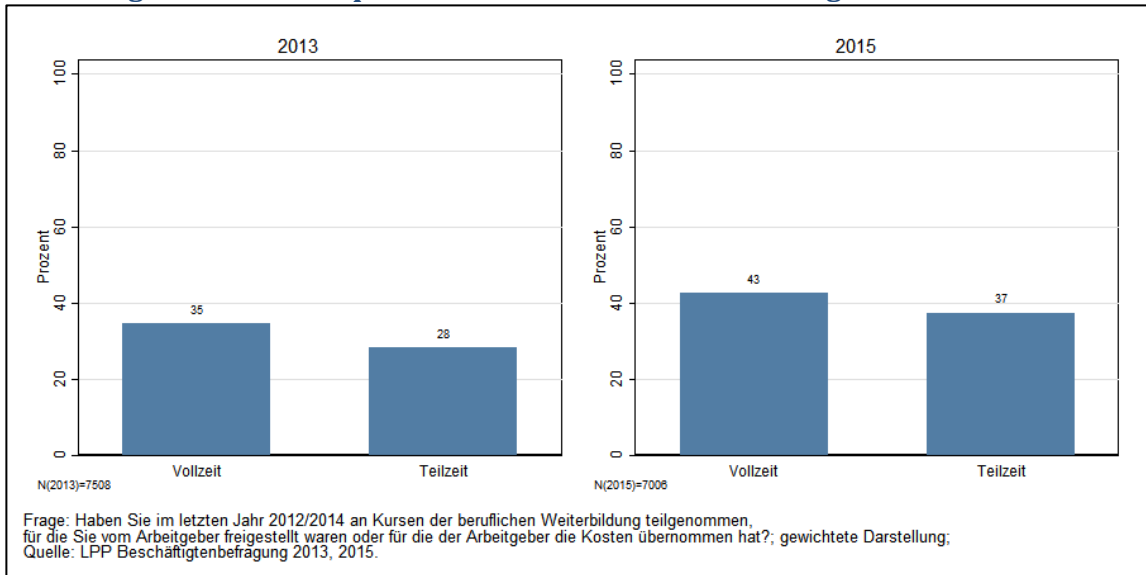


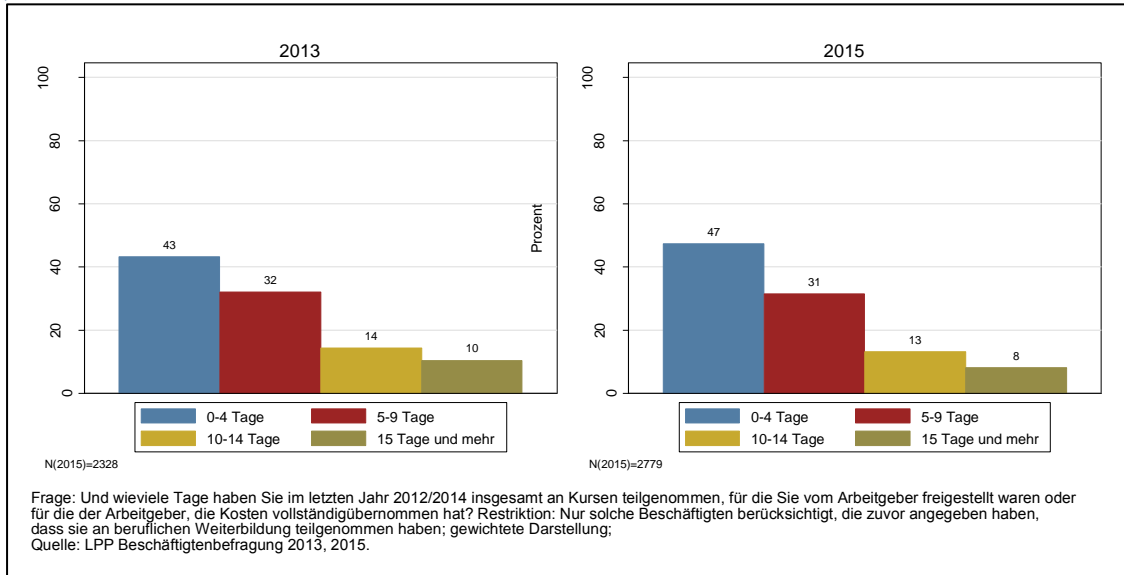
Abbildung 20: Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Arbeitszeit



Etwa die Hälfte der an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmenden Beschäftigten tat dies an bis zu 4 Tagen innerhalb des letzten Jahres, für die sie vom Arbeitgeber freigestellt wurden oder für die dieser die Kosten übernahm (Abbildung 21). Ein knappes Drittel (31 Prozent) kommt auf 5 bis 9 Weiterbildungstage. Somit nahm ein Fünftel der partizipieren-

den Beschäftigten mindestens 10 Tage an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Bedeutsame Unterschiede zwischen beiden Erhebungswellen lassen sich nicht finden.

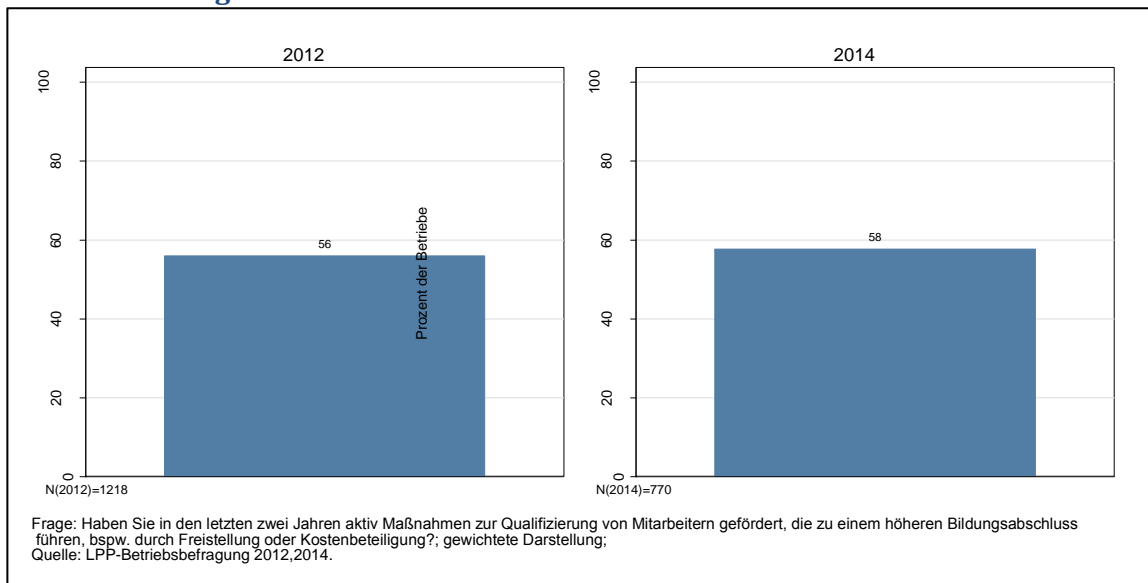
Abbildung 21: Anzahl der Tage in Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb des letzten Jahres



5.2 Qualifizierung zu höherem Bildungsabschluss

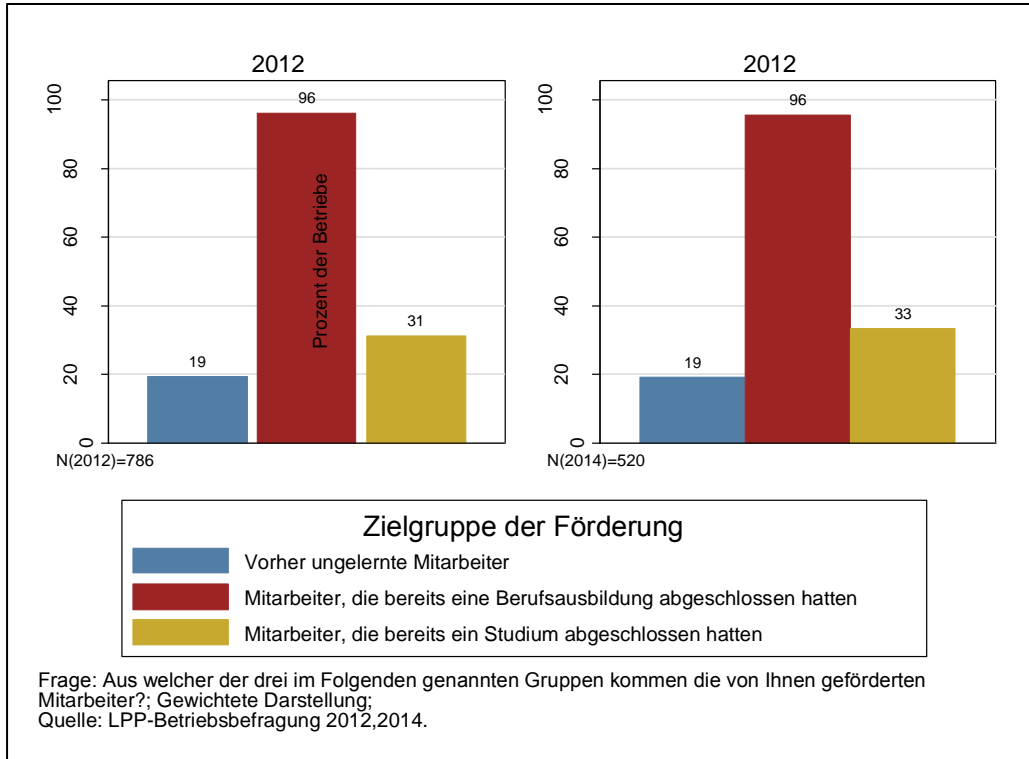
Eine spezielle und besonders intensive Form der Weiterbildungsförderung besteht darin, dass Betriebe Maßnahmen aktiv fördern, die zu einem höheren Bildungsabschluss auf Seiten der Beschäftigten führen. Dazu gehören beispielsweise ein höherer Schulabschluss, eine Fortbildung zum Meister, Aufbaustudiengänge, oder die Promotion. Wie die Ergebnisse der LPP-Betriebsbefragung zeigen (Abbildung 22), haben mehr als die Hälfte der Betriebe im Laufe von zwei Jahren mindestens einen ihrer Beschäftigten aktiv bei einer Maßnahme gefördert, die zu einem höheren Bildungsabschluss führt. Dabei nimmt eine Förderung in der Regel die Gestalt einer Freistellung oder Kostenbeteiligung an. Zwischen den beiden Erhebungswellen von 2012 und 2014 blieb dieser Anteil mit 56 Prozent im Jahr 2012 und 57 Prozent im Jahr 2014 nahezu konstant.

Abbildung 22: Aktive Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel eines höheren Bildungsabschlusses



Betriebe fördern dabei insbesondere diejenigen Beschäftigten, die bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen haben (Abbildung 23). So geben 96 Prozent derjenigen Betriebe, die auf einen höheren Bildungsabschluss abzielende Qualifizierungsmaßnahmen aktiv unterstützen, an, Beschäftigte gefördert zu haben, die bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Ungelernte (20 Prozent) und solche mit einem abgeschlossenen Studium (34 Prozent) werden deutlich seltener im Rahmen einer solchen Maßnahme unterstützt. Im Falle der Universitätsabsolventen überrascht dies jedoch wenig, da diese bereits über einen hohen Bildungsabschluss verfügen. Nennenswerte Veränderungen zeigen sich zwischen den Erhebungswellen nicht.

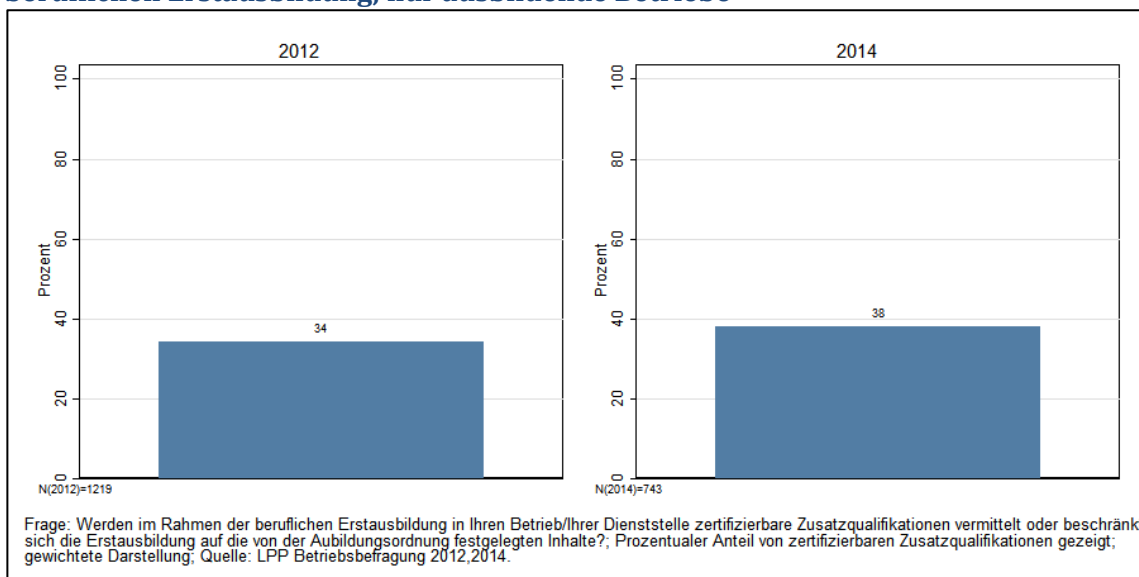
Abbildung 23: Empfänger der Qualifizierungsförderung



5.3 Vermittlung von Zusatzqualifikationen bei Erstausbildung

Für Betriebe mit eigenem Berufsausbildungsprogramm besteht über die dargelegten Optionen hinaus die Möglichkeit, schon frühzeitig anzusetzen und im Rahmen der beruflichen Erstausbildung den Auszubildenden zertifizierbare Zusatzqualifikationen, über die in der Ausbildungsordnung festgelegten Inhalte hinaus, zu vermitteln. Unter den ausbildenden Betrieben (81 Prozent) stieg der Anteil derjenigen, die in solche Zusatzqualifikationen investieren, zwischen den Befragungsjahren an (Abbildung 24). Lag dieser Anteil 2012 noch bei 34 Prozent, vermittelten im Jahr 2014 bereits 38 Prozent der Betriebe mit eigener Berufsausbildung eine zertifizierbare Zusatzqualifikation. Bei den übrigen Betrieben beschränkte sich die Erstausbildung demnach auf die in der Ausbildungsordnung festgelegten Inhalte.

Abbildung 24: Vermittlung zertifizierbarer Zusatzqualifikationen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung; nur ausbildende Betriebe



Darüber hinaus lassen die meisten Betriebe, die ihren Auszubildenden über die in der Ausbildungsordnung geforderten Inhalte hinaus Zusatzqualifikationen vermitteln, diese von externen Institutionen, z. B. von Kammern oder Bildungsträgern, zertifizieren, wobei dieser Anteil in den letzten Jahren angestiegen ist. Griffen im Jahr 2012 noch 77 Prozent auf die externe Zertifizierung zurück, sind es zwei Jahre später schon 84 Prozent. Dies ist insofern beachtlich, als dass durch diese Zertifizierung die höheren Bildungsinvestitionen in Auszubildende auch für externe Wettbewerber sichtbar werden, was zu einem gesteigerten Wettbewerb bei der möglichen Übernahme der Auszubildenden führen könnte.

6 Regressionsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse von multivariater Regressionsanalysen gezeigt, um Korrelationen zwischen der Nutzung der oben diskutierten Personalentwicklungsinstrumente und der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Beschäftigten aufzuzeigen. Außerdem werden die Determinanten von Weiterbildungsteilnahme sowie der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Weiterbildungstage und den Arbeitsqualitätsdimensionen analysiert. Zwar können anhand von Regressionsanalysen Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Messgrößen identifiziert werden, jedoch werden hiermit nicht zwangsläufig direkt kausale Zusammenhänge nachgewiesen. Ein Grundproblem ist das Vorhandensein sogenannter Drittvariablen, die sowohl die Nutzungswahrscheinlichkeit des Instruments wie auch die Einstellungen der Mitarbeiter beeinflussen. Regressionsanalysen erlauben es, bis zu einem gewissen Grade, beobachtbare Drittvariablen als mögliche Treiber eines Zusammenhangs auszuschließen. Unbeobachtbare Drittvariablen bleiben jedoch unberücksichtigt. Bei der Analyse von Längsschnittdaten (Paneldaten) auf individueller Ebene lassen die verfügbaren empirischen Methoden schon eher eine kausale Interpretation zu, da zur Schätzung der Parameter hierbei die Variation der Analysegegenstände innerhalb einer Beobachtungseinheit ausgenutzt wird. Dies hat zum Vorteil, dass für unbeobachtbare aber über die Zeit stabile individuelle Eigenschaften kontrolliert werden kann und somit möglichen Selektionseffekten und anderen Verzerrungen entgegengewirkt werden kann. Um diese Methoden anwenden zu können, bedarf es jedoch einer ausreichenden Variation über die Zeit in den Analysegrößen, was innerhalb von nur zwei Befragungswellen des Linked Personnel Panel oft noch nicht gegeben ist. Aus diesem Grund werden weitere Wellen hier ein deutlich größeres Potential erschließen, um das Repertoire der Methoden zur Analyse von Paneldaten weiter ausschöpfen zu können und den Kausalzusammenhängen zwischen Personalmanagementinstrumenten und Arbeitsqualität weiter auf den Grund zu gehen.

6.1 Personalentwicklungsinstrumente

Tabelle 1 stellt die Ergebnisse einer multivariaten OLS-Regression dar, die die Daten aus den beiden Befragungswellen zusammenfasst. Hierbei wurden verschiedene Arbeitsqualitätsmaße (Arbeitszufriedenheit, Commitment, Engagement, Bleibebereitschaft), welche hier als standardisierte Größen in die Regression eingehen, als abhängige Variablen und die Personalentwicklungsinstrumente (Mitarbeitergespräch, schriftlich fixierte Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Entwicklungsplan, Verteilungsempfehlung) als unabhängige Variablen definiert. Außerdem wird für eine Reihe von Beschäftigten- und Betriebscharakteristika kontrolliert. Bei einigen Personalinstrumenten (Mitarbeitergespräch, schriftlich

fixierte Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung) wurde nicht nur betriebsseitig gefragt, ob diese Instrumente zur Anwendung kommen, sondern auch bei den Beschäftigten direkt nachgefragt, ob diese Instrumente bei ihnen individuell eingesetzt wurden. Dies ermöglicht es, ein besseres Bild darüber zu erhalten, ob die Beschäftigten tatsächlich von diesen Instrumenten betroffen sind bzw. sich der Anwendung dieser Instrumente bewusst sind. Neben der Betriebssicht und der Beschäftigtensicht wird auch jeweils die Interaktion zwischen beiden Dimensionen in den Regressionen geschätzt.

Wie schon oben erläutert sollten diese OLS Regressionsergebnisse nicht direkt kausal interpretiert werden. Sie zeigen jedoch auf, welche Personalinstrumente signifikante Prädiktoren für eine höhere Arbeitsqualität sind.

Tabelle 1: Regressionen Personalentwicklungsinstrumente und Arbeitsqualität (1)

		Arbeits- Zufriedenheit	Commitment	Engagement	Bleibe- bereitschaft
Mitarbeitergespräch	Betriebssicht	0,103* (0,09)	0,070 (0,26)	0,046 (0,46)	0,036 (0,59)
	Beschäftigtensicht	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	Betriebssicht	-0,049 (0,31)	-0,011 (0,84)	0,021 (0,67)	0,019 (0,76)
	Beschäftigtensicht	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	Betriebssicht	-0,061 (0,25)	-0,019 (0,73)	-0,008 (0,89)	0,022 (0,75)
	Beschäftigtensicht	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)
Leitungsfunktion		0,095** (0,01)	0,169*** (0,00)	0,228*** (0,00)	0,004 (0,91)
Weiblich		0,104** (0,01)	0,036 (0,40)	0,097** (0,02)	0,063 (0,14)
Teilzeit		-0,047 (0,38)	-0,012 (0,82)	-0,080 (0,20)	0,046 (0,39)
unter 25-Jährige		0,066 (0,28)	-0,003 (0,97)	0,123** (0,04)	-0,209*** (0,00)
40-54-Jährige		0,039 (0,29)	0,322*** (0,00)	0,170*** (0,00)	0,286*** (0,00)
55 Jahre und älter		0,211*** (0,00)	0,561*** (0,00)	0,337*** (0,00)	0,729*** (0,00)
Beobachtungen		4,535	4,505	4,443	4,534
R ²		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. Abhängige Variablen in standardisierter Form. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die Tatsache, ob die Beschäftigten von den entsprechenden Instrumenten betroffen sind, ausschlaggebend ist. Beschäftigte, die angeben, dass mit ihnen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein größeres Engagement, also eine höhere Begeisterung bei der Arbeit, und eine höhere Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben, als Beschäftigte, mit denen kein Mitarbeitergespräch geführt wurde. Erstaunlicherweise weist die Interaktion zwischen Betriebs- und Beschäftigtensicht ein negatives Vorzeichen auf und ist in der Schätzung mit Engagement als der abhängigen Variablen sogar statistisch signifikant. Dies bedeutet, dass in Fällen, in denen sowohl der Betrieb als auch der Beschäftigte angeben, dass Mitarbeitergespräche zum Einsatz kommen, Beschäftigte geringere Werte in den Arbeitsqualitätsmaßen aufweisen. Eine Interpretation dieses Befundes ist, dass der Koeffizient nicht alleine die Wirkung eines Mitarbeitergesprächs auf die Arbeitsqualität abbildet, sondern beispielsweise als Signal über die Qualität der Führungskraft interpretiert werden kann. Gerade dann, wenn der Betrieb keine Mitarbeitergespräche vorschreibt, zeigt sich die Qualität der Führung, wenn die direkte Führungskraft dennoch solche Gespräche systematisch führt.

Bei Zielvereinbarungen zeigt die Regression einen positiven Zusammenhang mit dem Commitment, also der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Das heißt, Beschäftigte, mit denen schriftlich fixierte Ziele vereinbart wurden, zeigen ein höheres Commitment als Beschäftigte, mit denen keine schriftlich fixierten Ziele vereinbart wurden oder mit denen kein Mitarbeitergespräch geführt wurde. Leistungsbeurteilungen sind mit allen hier abgebildeten Maßen der Arbeitsqualität hoch signifikant positiv korreliert. Demnach zeigen Beschäftigte, deren Leistung regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird, eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein höheres Commitment, ein größeres Engagement und eine höhere Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben als Beschäftigte, deren Leistung nicht regelmäßig durch Vorgesetzte beurteilt wird. Bei Entwicklungsplänen und Verteilungsempfehlungen ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge sobald für die Nutzung der anderen genannten Personalentwicklungsinstrumente kontrolliert wird.

Tabelle 2: Regressionen Personalentwicklungsinstrumente und Arbeitsqualität (2)

		Spürbares Interesse des Betriebs an Weiterentwicklung	Klares Verständnis von den Zielen des Betriebs
Mitarbeitergespräch	Betriebssicht	0,030 (0,65)	0,042 (0,53)
	Beschäftigtensicht	0,416*** (0,00)	0,087 (0,33)
	Interaktion	-0,103 (0,23)	-0,049 (0,59)
Schriftl. fixierte Zielvereinbarung	Betriebssicht	-0,016 (0,75)	0,071 (0,20)
	Beschäftigtensicht	0,230** (0,01)	0,168* (0,08)
	Interaktion	0,024 (0,79)	-0,032 (0,72)
Leistungsbeurteilung	Betriebssicht	0,011 (0,85)	0,066 (0,25)
	Beschäftigtensicht	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)
Leitungsfunktion		0,137*** (0,00)	-0,091** (0,02)
Weiblich		-0,057 (0,17)	0,031 (0,46)
Teilzeit		-0,024 (0,67)	0,062 (0,26)
unter 25-Jährige		0,077 (0,20)	0,083 (0,22)
40-54-Jährige		-0,028 (0,42)	0,049 (0,18)
55 Jahre und älter		0,057 (0,25)	0,155*** (0,00)
Beobachtungen		4,520	4,522
R ²		0,167	0,054

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

In Tabelle 2 werden die Beschäftigtenangaben zum empfundenen Interesse des Betriebs an der persönlichen Weiterentwicklung und dem Verständnis der Betriebsziele auf das Set von Personalentwicklungsinstrumenten, welche bereits in der vorherigen Analyse verwendet wurden, regressiert. Hierbei zeigt sich, dass vor allem Beschäftigte, mit denen ein Mitarbeitergespräch geführt wurde, mit denen schriftlich fixierte Ziele vereinbart wurden und deren Leistung regelmäßig beurteilt wird, häufiger ein spürbares Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung empfinden. Beschäftigte, mit denen Ziele schriftlich vereinbart wurden und deren Leistung regelmäßig beurteilt wird, haben außerdem ein klareres Verständnis von den längerfristigen Zielen des Betriebs.

In den ersten beiden Wellen zeigt sich noch nicht genügend Variation in den Nutzungshäufigkeiten der Instrumente. Daher wurden hier noch keine Panelregressionen mit individuellen Fixed-Effects durchgeführt, die eher auf direkte Kausalzusammenhänge schließen lassen. Mit dem Fortschreiten des LPP in weiteren Wellen wird dies eher möglich sein.

6.2 Weiterbildung

In Tabelle 3 wird ein Überblick über die wesentlichen Treiber der Weiterbildungsteilnahme gezeigt. Hierfür wird eine multivariate Probit-Regression durchgeführt, die schätzt wie wahrscheinlich eine Weiterbildungsteilnahme, in Abhängigkeit von verschiedenen persönlichen Charakteristiken sowie Eigenschaften des Beschäftigungsverhältnisses und des Betriebs, ist. Hierbei wird deutlich, dass Beschäftigte, die in einem Angestelltenverhältnis stehen oder eine Leitungsfunktion innehaben, eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, an Weiterbildungskursen teilzunehmen, als Arbeiter und Beschäftigte ohne Leitungsfunktion. Auch Beschäftigte, die einen höheren Schulabschluss (Abitur oder Fachhochschulreife) aufweisen können, bekommen häufiger die Möglichkeit, an Weiterbildungskursen teilzunehmen. Außerdem nehmen Beschäftigte, die in einem Betrieb mit mehr als 500 Beschäftigten arbeiten (relativ zu einem Kleinbetrieb), signifikant häufiger an Weiterbildung teil. Im Gegensatz dazu weisen Beschäftigte, die in Teilzeit arbeiten oder ein befristetes Arbeitsverhältnis haben, eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit auf an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Auch Beschäftigte, die keinen Ausbildungsabschluss vorweisen können oder über 55 Jahre alt sind (relativ zu 25-39-Jährigen), weisen eine geringere Wahrscheinlichkeit auf an Weiterbildungskursen teilzunehmen. Dies zeigt, dass der Arbeitsmarkt gerade in diesen Bereichen, nämlich bei ungelernten und älteren Arbeitnehmern, noch weitere Möglichkeiten bietet bisher ungenutztes Potenzial weiter auszuschöpfen.

Tabelle 3: Probit-Regression Determinanten von Weiterbildungsteilnahme

	Teilnahme an Weiterbildung
Angestellt	0,129*** (0,00)
Leitungsfunktion	0,075*** (0,00)
Teilzeit	-0,047** (0,03)
Befristet	-0,060** (0,01)
Weiblich	-0,004 (0,77)
Kein Schulabschluss	0,054 (0,51)
Realschulabschluss	0,021 (0,16)
Fachhochschulreife	0,055*** (0,01)
Abitur	0,068*** (0,00)
anderer Abschluss	-0,011 (0,85)
kein Ausbildungsabschluss	-0,166*** (0,00)
Berufsfachschule	0,004 (0,84)
Meisterschule	0,079*** (0,00)
Fachhochschulabschluss	0,056** (0,02)
Hochschulabschluss	0,041 (0,12)
anderer Abschluss	-0,122 (0,15)
unter 25-Jährige	0,023 (0,35)
40-54-Jährige	-0,013 (0,30)
55 Jahre und älter	-0,081*** (0,00)
100 – 249 Mitarbeiter	0,009 (0,70)
250 – 499 Mitarbeiter	0,020 (0,40)
mehr 500 Mitarbeiter	0,068*** (0,01)
Jahr = 2014	0,069*** (0,00)
Beobachtungen	9,949

Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. Marginale Effekte angegeben. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Nettogehalt, Partner, Haushaltsgröße, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2015.

Tabelle 4 zeigt Fixed-Effects Regressionen auf Basis der Längsschnittdaten mit verschiedenen Dimensionen der Arbeitsqualität als abhängiger Variable und der Anzahl der individuellen Trainingstage als unabhängige Variable. Wie zuvor angesprochen, reicht in vielen Fällen die individuelle Variation in den ersten beiden Wellen in den Beobachtungsmaßen noch nicht aus, um signifikante Ergebnisse anhand von Panelmethoden zu schätzen. Bei der Anzahl der individuellen Weiterbildungstage kann jedoch schon zwischen den ersten beiden Wellen eine ausreichende Variation innerhalb der gleichen Beschäftigten beobachtet werden, so dass hier eine Panelregression mit individuellen Fixed-Effects sinnvoller möglich ist. Die Analyse macht deutlich, dass eine Zunahme der Weiterbildungstage mit einem Anstieg des Commitments verbunden sind und mit einem Anstieg des von den Beschäftigten wahrgenommenen Interesse des Betriebs an ihrer Weiterentwicklung. Da eine Fixed-Effects Regression lediglich die individuelle Variation analysiert, kann diese im Vergleich zu einer OLS-Regression als stärkeres Indiz für einen kausalen Zusammenhang gewertet werden. Dies würde bedeuten, dass eine erhöhte Anzahl an Weiterbildungstagen bei den Beschäftigten durchschnittlich zu einem höheren Commitment führt und dazu beiträgt, dass der Beschäftigte ein größeres Interesse des Betriebs an seiner persönlichen Weiterentwicklung empfindet.

Tabelle 4: Fixed Effects Regressionen Weiterbildungstage und Arbeitsqualität

	Arbeits- zufriedenheit	Commitment	Engagement	Spürbares Interesse des Betriebs an Weiter- entwicklung
Weiterbildungstage	-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. Abhängige Variablen in standardisierter Form. Weitere Variablen: Nettogehalt, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

7 Zusammenfassung und Fazit

Dieser Bericht nutzt das Linked Personnel Panel, um erstens einen Überblick über die in den Betrieben gängigen Instrumente zur Personalentwicklung und Qualifizierung zu geben und zweitens, die Beschäftigtensicht hierzu abzubilden. In Kapitel 6 wurden die beiden Datensätze in verknüpfter Form herangezogen, um die Verbindung der von den Betrieben verwendeten Personalinstrumente und der Wahrnehmung der Beschäftigten zu analysieren.

Insgesamt zeigt sich ein leichter Trend in den Betrieben, vermehrt Instrumente zur Personalentwicklung einzusetzen. Besonders größere Betriebe bedienen sich immer mehr einer strukturierten Personalentwicklung, aber auch in kleineren Betrieben ist ein Anstieg zu beobachten. Über 70 Prozent der Betriebe nutzen Mitarbeitergespräche, um mit ihren Beschäftigten über die berufliche Weiterentwicklung zu sprechen oder Feedback zu geben. Dabei ist eine deutliche Steigerung in der Nutzung vor allem bei Arbeitern und zwar unabhängig vom Ausbildungslevel zu beobachten. Dieser Anstieg ist vor allem dadurch begründet, dass mit den Niedrigstqualifizierten vermehrt solche Gespräche geführt werden. Zielvereinbarungen sind in einem ähnlichen Maße verbreitet wie Mitarbeitergespräche. Etwa zwei Drittel der Betriebe nutzen Zielvereinbarungen, wobei der Anteil zwischen 2012 und 2014 weitgehend konstant blieb. In über 90 Prozent dieser Betriebe werden die Zielvereinbarungen dabei schriftlich fixiert. Die individuelle Leistung der Beschäftigten wird in über 60 Prozent der Betriebe beurteilt. Während dabei das Instrument der Beurteilungsrunden eher bei den kleinen Betrieben Anwendung findet, werden Verteilungsvorgaben vor allem bei Großbetrieben genutzt. Entwicklungspläne werden von 44 Prozent der Betriebe genutzt, wobei deren Verbreitung zwischen 2012 und 2014 um 5 Prozentpunkte zugenommen hat. In den meisten Fällen suchen die Betriebe die offene Diskussion mit den Beschäftigten, die Leistungserwartungen nicht erfüllen. Die Hälfte der befragten Betriebe nutzen Personalentwicklungsmaßnahmen als Lösungsansatz, jedoch ebenfalls etwa die Hälfte der Betriebe ziehen auch Entlassungen in Erwägung. Hierbei setzen die Betriebe jedoch auch häufiger auf eine Kombination der beiden Strategien, was auf einen sukzessiven Prozess im Umgang mit Beschäftigten, die Leistungserwartungen nicht erfüllen, hindeutet.

Etwa zwei von fünf Beschäftigten nehmen innerhalb eines Jahres an mindestens einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme teil, für die sie freigestellt werden oder für die ihr Arbeitgeber die Kosten übernimmt. Die Zunahme der Nutzung erstreckt sich über alle Altersgruppen und Ausbildungslevels, besonders stark profitieren jedoch die Geringqualifizierten, deren Teilnahmewahrscheinlichkeit sich zwischen 2012 und 2014 beinahe verdoppelt hat. Etwa die Hälfte der an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teilneh-

menden Beschäftigten tut dies an höchstens 4 Tagen innerhalb eines Jahres. Zudem fördern beinahe drei von fünf Betrieben aktiv Maßnahmen zur Qualifizierung ihrer Beschäftigten, die in einem höheren Bildungsabschluss münden. Am häufigsten werden dabei solche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefördert, die bereits über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen, sei es beispielsweise durch eine Fortbildung zum Meister oder ein Bachelor-Studium. Darüber hinaus vermitteln zwei von fünf Ausbildungsbetrieben Zusatzqualifikationen im Rahmen der beruflichen Erstausbildung, welche sie sich in der Regel – 84 Prozent der Fälle – von Kammern oder Bildungsträgern zertifizieren lassen

Die Regressionsanalysen zeigen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten und einigen Dimensionen der Arbeitsqualität besteht. Die Analyse der Determinanten der Weiterbildungsteilnahme konnte einige Heterogenitäten in Bezug auf persönliche Charakteristika und Eigenschaften des Beschäftigungsverhältnisses und des Betriebes aufzeigen.

Die Tatsache, dass nun zwei Befragungswellen zur Verfügung stehen, lässt schon erste längsschnittliche Analysen zu. In diesem Bericht wurde dies exemplarisch für Weiterbildungstage genutzt. Es zeigt sich beispielsweise, dass ein Anstieg der individuellen Weiterbildungstage eines Beschäftigten mit einem Anstieg von dessen Commitment einhergeht. Mit weiteren Wellen des LPP wird es in immer stärkerem Ausmaß möglich sein, die Längsschnittdaten zu nutzen, um Effekte von Veränderungen in der Nutzung von Instrumenten auf die wahrgenommene Arbeitsqualität der Beschäftigten zu untersuchen und somit fundierte Handlungsempfehlungen für die Betriebe zu entwickeln. .

8 Literaturverzeichnis

Forschungsmonitor „Personalentwicklung und Weiterbildung“ (2016). Verfügbar unter <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a876-monitor-personalentwicklung.html>.

LPP Beschäftigtenbefragung Wellen 2012/2013 und 2015

LPP Betriebsbefragung Wellen 2012 und 2014

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

E-Mail: dana.mueller@iab.de
Telefon: +49 (0) 911 179-2409
Telefax: +49 (0) 911 179-1728

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

L 7, 1
68161 Mannheim

E-Mail: Steffes@zew.de
Telefon: +49 (0) 621 1235-281
Telefax: +49 (0) 621 1235-225

Universität zu Köln

Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

E-Mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
Telefon: +49 (0) 221 470-5887
Telefax: +49 (0) 221 470-5078

**Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung**

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln