

Matthias T. Meifert

Mitarbeiterbindung

Eine empirische Analyse betrieblicher
Weiterbildner in deutschen Großunternehmen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2005

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	2
1.2	Methodik und Aufbau	4
A Theorieteil		
2	Das System der betrieblichen Weiterbildung und seine Akteure.....	9
2.1	Betriebliche Weiterbildung als System.....	9
2.1.1	Systemgrenzen der betrieblichen Weiterbildung - Begriffsbestimmung	10
2.1.2	Bestandteile des Systems betriebliche Weiterbildung.....	12
2.1.3	Systemgestaltende Prinzipien der betrieblichen Weiterbildung und Erscheinungsformen des Systems.....	14
2.2	Akteure der betrieblichen Weiterbildung.....	21
2.2.1	Betriebliches Weiterbildungspersonal – Begriffsbestimmung.....	22
2.2.2	Bedeutung des Faktors Personal zur Erbringung der Weiterbildungsleistung	23
2.2.3	Kompetenzanforderungen an betriebliche Weiterbildner	24
2.3	Annäherung an die Alltagswirklichkeit der betrieblichen Weiterbildner.....	28
3	Die Mitarbeiterbindung als Zielkonstrukt	35
3.1	Mitarbeiterbindung im Lichte der organisationspsychologischen Commitmentforschung.....	37
3.1.1	Grundlagen des Organisationalen Commitments.....	39
3.1.1.1	Verhaltenscommitment.....	40
3.1.1.2	Einstellungscommitment	41
3.1.1.3	Verhaltens- vs. Einstellungscommitment - Eine Disjunktion?.....	43
3.1.2	Dreidimensionales Commitmentkonzept nach Meyer und Allen	44
3.1.2.1	Affektive Commitmentkomponente	47
3.1.2.2	Kalkulative Commitmentkomponente.....	50

3.1.2.3	Normative Commitmentkomponente	53
3.1.3	Abgrenzung des Organisationalen Commitments von verwandten Konstrukten	54
3.1.4	Bezugsobjekt des Organisationalen Commitments	56
3.1.5	Fazit: Stand der Forschung zum Organisationalen Commitment	58
3.2	Mitarbeiterbindung im Lichte der Kundenbindungsforschung	59
3.2.1	Übertragbarkeit von Befunden der Kundenbindungsforschung auf die Mitarbeiterbindung.....	60
3.2.2	Erklärungsmuster zur Kundenbindung und ihre Relevanz für Mitarbeiterbindung.....	60
3.2.2.1	Soziale Austauschtheorien.....	61
3.2.2.2	Mikroökonomische Theorie.....	62
3.2.2.3	Theorie der Bankloyalität	64
3.2.2.4	Exkurs: Theorie der Führungsdyade.....	66
3.2.2.5	Variety Seeking.....	68
3.3	Fazit: Zum Stand einer integrierten Kunden- und Mitarbeiterbindungsforschung	70
4	Die Relevanz der Bindung von betrieblichem Weiterbildungspersonal	71
4.1	Auswirkung von Fluktuation auf die betriebliche Weiterbildung	71
4.1.1	Direkte Kosten der Fluktuation	74
4.1.2	Indirekte Kosten der Fluktuation	76
4.1.3	Opportunitätskosten der Fluktuation	77
4.1.4	Fazit.....	81
4.2	Demografische Szenarien und Mitarbeiterbedarfe in der betrieblichen Weiterbildung.....	81
4.2.1	Potentielle Arbeitgeber von Weiterbildnern.....	83
4.2.2	Quantitative Personalbedarfe.....	84
4.2.3	Qualitative Bedarfe	87
4.2.4	Fazit.....	88
4.3	Mitarbeiterbindung - eine sine qua non für die betriebliche Weiterbildung?...	89

B Empirieteil

5	Das Modellverständnis der vorliegenden Untersuchung	93
5.1	Bausteine eines Modells zur Bindung von Weiterbildnern	94
5.1.1	Bezugsobjekte des Organisationalen Commitments	95
5.1.2	Bedingungen des Organisationalen Commitments	97
5.1.2.1	Personale Determinanten	97
5.1.2.2	Organisationale Determinanten	101
5.1.2.2.1	Auf der Ebene der Organisationseinheit Weiterbildung.....	101
5.1.2.2.2	Auf der Ebene des Gesamtunternehmens	103
5.1.3	Konsequenzen des Organisationalen Commitments	105
5.2	Zusammenfassung der zentralen Annahmen des Modells.....	106
5.3	Grenzen des Modells.....	107
6	Die Grundlagen und Methoden der Untersuchung	111
6.1	Untersuchungsaufbau im Überblick	113
6.2	Grundgesamtheit	114
6.3	Stichprobe	120
6.4	Wahl der Forschungsmethode.....	121
6.5	Konstruktion des Fragebogens.....	124
6.5.1	Form des Fragebogens	124
6.5.2	Itemsammlung und -revision	125
6.5.3	Fragebogen-Instruktion.....	130
6.5.4	Pretest.....	131
6.6	Auswertungsmethoden und Prüfverfahren	131

7	Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung	137
7.1	Überlegungen zur Güte der Untersuchung	137
7.1.1	Rücklauf und Repräsentativität	137
7.1.2	Ergebnisse der Itemanalyse	142
7.1.3	Zwischenfazit zur Güte der Untersuchung	152
7.2	Ergebnisse der deskriptiven Statistik	154
7.3	Ergebnisse der bivariaten Inferenzstatistik	158
7.3.1	Befunde zu den Bezugsobjekten des Organisationalen Commitments	158
7.3.2	Befunde zu den Bedingungen des Organisationalen Commitments	161
7.3.2.1	Personale Determinanten	161
7.3.2.2	Organisationale Determinanten	167
7.3.2.2.1	Auf der Ebene der Organisationseinheit Weiterbildung.....	167
7.3.3	Befunde zur Konsequenz des Organisationalen Commitments: Verbleibabsicht	175
7.3.4	Zwischenfazit: Zusammenfassung der Befunde der bivariaten Inferenzstatistik	177
7.4	Ergebnisse der multivariaten Inferenzstatistik.....	181
7.4.1	Partialmodell I: Commitment schafft Verbleibeabsicht.....	181
7.4.2	Partialmodell II: Variablen beeinflussen Commitment.....	184
7.4.3	Zwischenfazit: Zusammenfassung der Befunde der multivariaten Inferenzstatistik.....	186
7.5	Typologisierung der Mitarbeiterbindung	187
7.5.1	Bindungstyp 1: „Der Entwurzelte“	191
7.5.2	Bindungstyp 2: “Der Überzeugte”	193
7.5.3	Bindungstyp 3: „Der Unabhängige“	195
7.5.4	Bindungstyp 4: “Der Emotionale”	197
7.5.5	Zwischenfazit: Vom Nutzen der Bindungstypen	199
7.6	Fazit der empirischen Untersuchung	199

C Anwendungsteil

8	Die Möglichkeiten zur Bindung von betrieblichem Weiterbildungspersonal ...	203
8.1	Grundprinzipien der Mitarbeiterbindung	203
8.2	Ansatzpunkte zur Bindung von Weiterbildungnern	205
8.2.1	Organisationales Commitment	206
8.2.2	Arbeitszufriedenheit	209
8.2.3	Dauer der Betriebszugehörigkeit	211
8.2.4	Variety Seeking.....	212
8.2.5	Arbeitsplatzgefahr.....	212
8.2.6	Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung.....	214
8.3	Fazit.....	218
9	Fazit und weitere Forschungsbedarfe.....	221
9.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	221
9.2	Weitere Forschungsbedarfe.....	225
	Literaturverzeichnis.....	229
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	247
	Abkürzungsverzeichnis	253
	Anhang.....	255
	A Beteiligte Unternehmen der Untersuchung.....	255
	B Fragebogen.....	257

2 Das System der betrieblichen Weiterbildung und seine Akteure

Ziel dieses Kapitels ist es, die erste Dimension des Erkenntnisobjektes der Arbeit näher zu konkretisieren: Das betriebliche Weiterbildungspersonal. Dazu wird in drei Schritten vorgegangen: Zunächst wird das System der betrieblichen Weiterbildung als das Arbeitsfeld des Weiterbildungspersonals charakterisiert. Anschließend gilt das Augenmerk dem Weiterbildungspersonal und seinen Kompetenzerfordernissen. Den Abschluss bildet der Versuch, die Alltagswirklichkeit der betrieblichen Weiterbildner zu beschreiben. Alle drei Schritte dienen zum einen der Begriffsschärfung. Zum anderen sollen erste Ansatzpunkte herausgearbeitet werden, die für die Bindung von Weiterbildnern besonders relevant erscheinen.

2.1 Betriebliche Weiterbildung als System

Um die betriebliche Weiterbildung zu erfassen, liegt ein systemtheoretischer Zugang nahe. Schließlich handelt es sich bei ihr um ein komplexes, aus interdependenten Einzelobjekten bestehendes „Etwas“. Systeme sind grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, dass sie aus Elementen bestehen mit besonderen Eigenschaften, wobei diese durch Beziehungen miteinander verknüpft sind. „Der Beziehungszusammenhang dieser Elemente ist deutlich dichter als der zu anderen Elementen, so dass sich Systeme von ihrem Unsystem abgrenzen lassen.“ (Heinrich/Burgholzer 1986: 7 zitiert nach Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 100). Diese (System-)Elemente lassen sich als Teilsysteme des Gesamtsystems interpretieren. Sie zeichnen sich durch ihre Definiiertheit, relative Invarianz und Systemstruktur aus (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 100).

Die Analyse der betrieblichen Weiterbildung mittels eines systemtheoretischen Ansatzes hat Vorteile⁵: Zum einen handelt es sich bei dem Erkenntnisobjekt um ein unüberschaubares, komplexes Gebilde. Der systemische Zugang sichert einen ganzheitlichen Blick und deckt die Elementevielfalt auf. Zum anderen folgt daraus, dass Abhängigkeitsstrukturen und Wirkmechanismen betrachtet werden können. Von diesen wird angenommen, dass sie besonders nachhaltig das System der betrieblichen Weiterbildung prägen (vgl. Abschnitt 2.4).

Die Charakterisierung des Systems betriebliche Weiterbildung erfolgt in drei Schritten. Zunächst werden die Systemgrenzen aufgezeigt, indem gängige Weiterbildungsbegriffe definiert und voneinander abgegrenzt werden. Anschließend wird ein Idealtyp eines Weiterbildungssystems mit seinen Bestandteilen entwickelt.

⁵ Vgl. zur ausführlichen Legitimation eines systemtheoretischen Zugangs zur Analyse der betrieblichen Weiterbildung Bäumer 1999: 13 ff. und Lung 1996: 57 ff..

Danach gilt das Interesse den systemgestaltenden Prinzipien und ihrer Einflussstärke auf das System der betrieblichen Weiterbildung. Sie sind besonders bedeutsam, weil zu vermuten ist, dass die Art der Gestaltung des Weiterbildungssystems nachhaltigen Einfluss auf die Qualität der Mitarbeiterbindung der betrieblichen Weiterbildner besitzt.

2.1.1 Systemgrenzen der betrieblichen Weiterbildung - Begriffsbestimmung

Die Bestimmung von Systemgrenzen ist wichtig. Aus der Forschungsperspektive ist sie notwendig, um das Erkenntnisobjekt zu präzisieren. In der systemtheoretischen Sicht dient die Grenzziehung der Komplexitätsreduktion. „Grenzen schaffen heißt, eine Differenz herstellen, in dem das Innenverhältnis ein anderes, weniger komplexes wird, als das Außenverhältnis“ (Steinmann/ Schreyögg 2000: 125). Mit anderen Worten dient der folgende Abschnitt dazu, einen Teil des für diese Arbeit relevanten Wirklichkeitsausschnitts zu definieren.

In Deutschland scheint sich mittlerweile ein relativ einheitlicher Begriffsgebrauch zum beruflichen Bildungsbereich durchgesetzt zu haben (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 53). Dies mag darin begründet sein, dass eine Vielzahl von Rechtsnormen und offizielle Erklärungen von staatlichen Institutionen zu den Begriffen und ihrer Abgrenzung existieren. Häufig wird der Terminus Weiterbildung und Fortbildung synonym aufgefasst und definiert als die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme Organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ (Deutscher Bildungsrat 1970: 250). Weiter untergliedern lässt sich der Begriff Weiterbildung, indem zum einen der Weiterbildungsinhalt näher erläutert wird (allgemeine Weiterbildung vs. berufliche Weiterbildung vs. politische Weiterbildung) und zum anderen der Weiterbildungsort fokussiert wird (betriebliche Weiterbildung vs. außerbetriebliche Weiterbildung).

Die berufliche Weiterbildung lässt sich anhand des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) aus dem Jahr 1969 konkretisieren: „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen.“ (§ 1 (3) BBiG). Die betriebliche Weiterbildung ist eine Schnittmenge der beruflichen Weiterbildung und bezieht sich auf die Aktivitäten, die vom Unternehmen durchgeführt und/oder veranlasst und finanziert werden (vgl. Baethge et al 1990: 198). Etwas genauer ist unter betrieblicher Weiterbildung zu verstehen: „die außerhalb des Arbeitsvollzugs in der Verantwortung der Betriebe Organisierten Bildungsmaßnahmen (...), die nicht Teil der beruflichen Erstausbildung sind und die sich an den Bedingungsfaktoren des privatwirtschaftlichen Produktionsprozesses orientieren.“ (Wittwer 1982: 25). Damit schließt diese Begriffsfassung Qualifizierungsprozesse aus, die durch Einarbeitung oder Lernen „im alltäglichen Mitvollzug technischer, organisatorischer und geschäftspolitischer Veränderungen“ entstehen (Baethge et al. 1990: 198). Betriebliche Weiterbildung lässt sich weiter untergliedern in interne und externe Maßnahmen. Interne Weiterbildungsmaßnahmen werden mit eigenem Lehrpersonal

oder mit fremdem Personal im Auftrag des Unternehmens durchgeführt. Diese stehen gewöhnlich nur Betriebsangehörigen offen. Externe Weiterbildungsleistungen werden außerhalb des Unternehmens angeboten und durchgeführt. Für diese Arbeit ist ausschließlich die vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung von Relevanz. Schließlich steht die Frage nach der Bindung von betrieblichem Weiterbildungspersonal im Vordergrund. Zugespielt ist die interne betriebliche Weiterbildung Gegenstand des Interesses. Sie wird im Folgenden kurz betriebliche Weiterbildung genannt.

Die folgende Abbildung veranschaulicht zusammenfassend den Begriffsraum, der die Systemgrenzen absteckt:

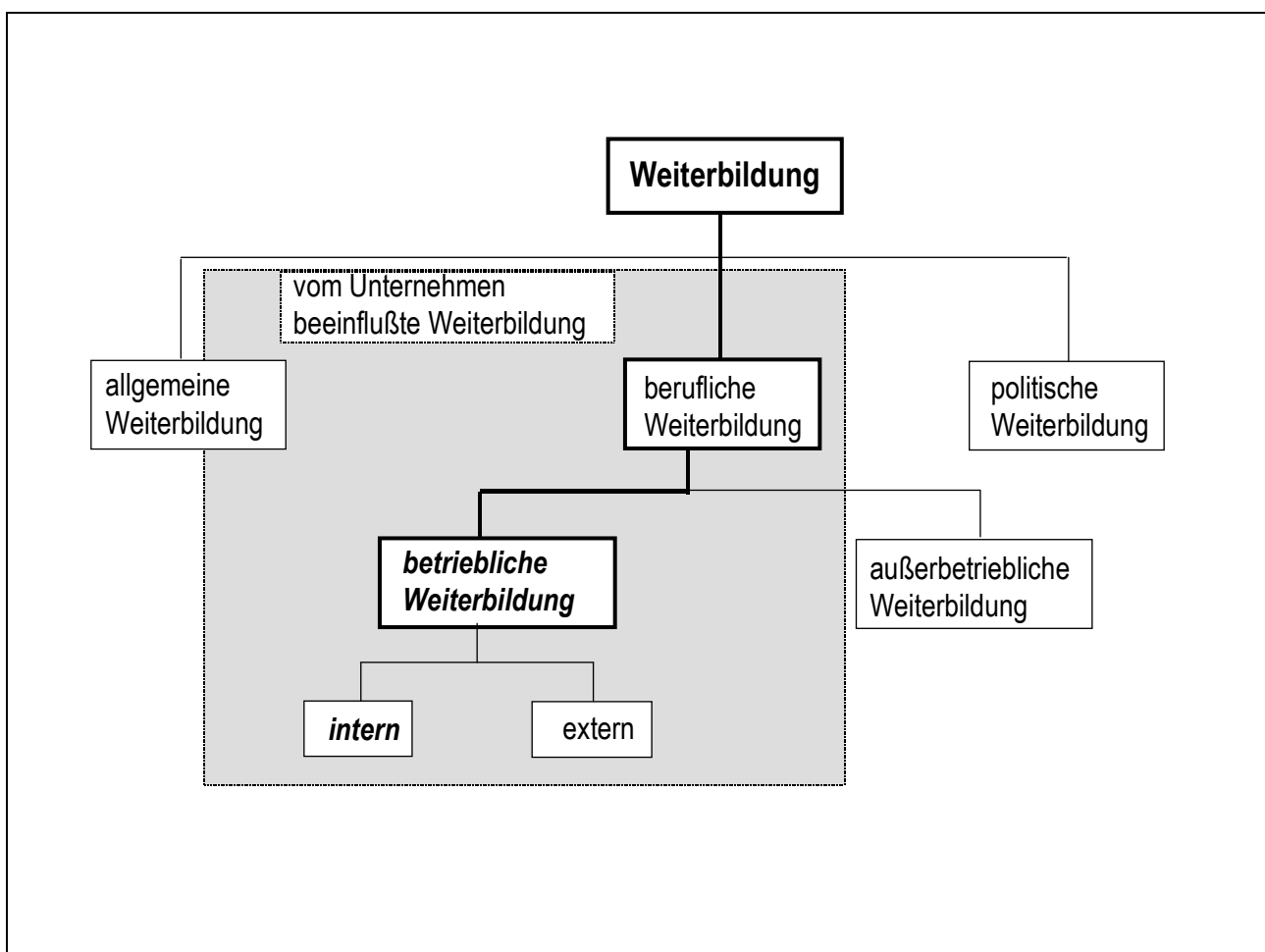


Abbildung 2: Begriffe der Weiterbildung (Pawlowsky/ Bäumer 1996: 10)

Teilweise ist es in der Fachdiskussion strittig, wie die Grenzlinien zwischen der betrieblichen Weiterbildung und der Personalentwicklung verlaufen. In einem engen Begriffsverständnis, welches die klassische Personalwirtschaftslehre benutzt, werden Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung gleichgesetzt (Sorg-Barth 2000: 15, Staehle 1999: 872). In einem weiteren Begriffsverständnis wird Personalentwicklung definiert als die Summe von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem

einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. „Sie haben in bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebs Veränderungen ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Bereits diese Orientierung legt eine spezifische Art und Weise der Erfüllung der Personalentwicklungsaufgaben nahe: Die Zusammenarbeit der Betroffenen bei der Bedarfsermittlung, Programmplanung und –durchführung, sowie Kontrolle.“ (Berthel 1997: 226).

Aus dieser Definition lassen sich mehrere, aufeinander aufbauende Teilfunktionen ableiten: Personalentwicklung ist eine komplexe, vielschichtige Aufgabe und umfasst

- die quantitative und qualitative Personalplanung,
- die Personalbeschaffung,
- die Personalführung,
- die potentialorientierte Personalpolitik,
- die Personalbeurteilung,
- die Personaldatenerfassung

sowie die Personalqualifizierung (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 301).

Dieser Aufgabenkatalog verdeutlicht, dass Personalentwicklung umfassender verstanden wird als im oben definierten Sinne betriebliche Weiterbildung. Die Personalentwicklung wirkt wie die betriebliche Weiterbildung auf das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter ein, bedient sich dabei einer größeren Anzahl an Instrumenten und Herangehensweisen. So verstanden ist die betriebliche Weiterbildung ein Kernelement der Personalentwicklung (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 304, Schanz 2000: 484, Staehle 1999: 872) oder systemtheoretisch ausgedrückt: Die Weiterbildung ist ein Subsystem des Systems Personalentwicklung.

2.1.2 Bestandteile des Systems betriebliche Weiterbildung

Es ist im vorangegangenen Abschnitt akzentuiert worden, wie die Systemgrenzen der betrieblichen Weiterbildung verlaufen. Fraglich ist nun, welche Bestandteile (Subsysteme) idealtypisch zur betrieblichen Weiterbildung gehören. Dazu wird ein theoretisches Modell von einem System betrieblicher Weiterbildung referiert. Es ist ein abstraktes System, das den Anspruch erhebt, eine gewisse Allgemeingültigkeit zu besitzen und zur Analyse von verschiedenen realen Weiterbildungssystemen ein Raster zu liefern (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 101 ff.). Daher wird es als idealtypisch, nicht jedoch als prototypisch, bezeichnet.

Grundsätzlich lassen sich vier Kernaufgaben von betrieblicher Weiterbildung identifizieren, die sich jeweils als ein Teilsystem charakterisieren lassen. Im Zentrum

steht das Subsystem „Bedarfsermittlung“. Im Rahmen eines Vergleiches⁶ wird die Soll- mit der Ist-Qualifikation abgeglichen. Diese Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs bezieht sich auf die zeitliche (wann?), inhaltliche (was?), personelle (wer?) sowie methodische (wie?) Dimension. Basierend auf dem Weiterbildungsbedarf setzt das Subsystem „Realisierung“ auf. Mittels eines Angebotes an Weiterbildungsmaßnahmen gilt es, die benötigte Soll-Qualifikation zu „produzieren“. Dabei ist es primäres Ziel, das Gelernte aus dem mehr oder minder künstlichen Umfeld Seminarraum in das Funktionsfeld zu übertragen. Dieser „Transfer“ kann als ein weiteres Subsystem aufgefasst werden oder als Teil des Subsystems „Realisierung“. Ein unstrittig abzusetzendes Subsystem bildet die „Erfolgsermittlung“ oder Bildungscontrolling. Es zielt stärker als bisher darauf, den Nachweis darüber zu führen, dass sich die Investition in das Humankapital lohnt (vgl. Landsberg/ Weiß 1995: 3). Neben diesen vier Kernaufgaben lassen sich weitere Subsysteme identifizieren. Döring und Ritter-Mamczek unterscheiden zehn Teilsysteme der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Döring/ Ritter-Mamczek 1999: 101 ff.). Dabei gliedern sie bspw. das Subsystem „Realisierung“ auf in die Teilsysteme „Rahmenbedingungen des Lehrens und Lernens“, „Didaktik der Weiterbildung“ sowie „Lernfähigkeit des Erwachsenen“. Die oben dargestellten Teilsysteme „Transfer“ und „Erfolgsermittlung“ fassen sie zu „Transfer-Management und Evaluation“ zusammen. Die restlichen beiden Teilsysteme (TS) finden sich identisch bei den Autoren wieder. Insgesamt strukturieren sie ihr Modell mit vier Clustern:

- Voraussetzung der Weiterbildung (TS 1- 3),
- Bedingung der Weiterbildung (TS 4 – 7),
- Zentraler Prozessablauf im Lernfeld (TS 8) sowie
- Ergebnisse und Folgen der Weiterbildung (TS 9 – 10).

Die Abbildung 3 veranschaulicht das Modell mit seinen Bestandteilen. Es wird deutlich, dass sich das System der betrieblichen Weiterbildung je nach Blickwinkel unterschiedlich komplex darstellen lässt. Bedeutsam ist es, die Interdependenzen der einzelnen Teilsysteme herauszustellen. Wie oben ausgeführt, sind die Kernaufgaben Bedarfsermittlung – Realisierung – Transfer – Erfolgsermittlung eng miteinander verwoben. Sie sind darüber hinaus weiteren Einflüssen ausgesetzt, wie bspw. dem Organisationsklima (TS 1) oder den rechtlichen Grundlagen (TS 7)⁷. In dieser Akzentuierung liegt die Stärke der systemtheoretischen Interpretation. Sie lenkt den Blick auf das Ganze und macht damit die Abhängigkeitsstrukturen deutlich. In realiter ist der von Döring und Ritter-Mamczek vorgeschlagene Idealtypus nicht

⁶ Der Abgleich von ermittelter Soll-Qualifikation und Ist-Qualifikation wird häufig auch als Delta- oder Gap-Analyse bezeichnet.

⁷ Eine ausführliche Analyse dieser Wirkmechanismen findet sich bei Lung 1996: 57 ff..