



Prof. Dr. Dirk Sliwka

ist seit 2004 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Der gelernte Volkswirt gehört laut Handelsblatt-Ranking zu den „klügsten Köpfen der BWL“ und hat sich durch seine zahlreichen internationalen Veröffentlichungen einen Namen gemacht. Ein Schwerpunkt seiner Forschungen sind experimentelle Untersuchungen von Anreizsystemen.

„Mehr Verantwortung, höhere Zufriedenheit“

Personalwirtschaft: Gute Mitarbeiter möchten die Unternehmen gerade in Zeiten des Fachkräftemangels an sich binden. Welche Faktoren sind aus Ihrer Forschungserfahrung am wichtigsten für die Mitarbeiterbindung?

Dirk Sliwka: Die Vergütung spielt hier eine gewisse Rolle, aber ein ganz wesentlicher Faktor ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Diese wiederum ist stark durch die Arbeitsbedingungen bestimmt. Wenn man sich das empirisch anschaut, haben insbesondere „weiche Faktoren“, wie ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, eine Bedeutung. Ganz weit oben in der Rangliste liegt jedoch auch die Möglichkeit, lernen und sich weiterentwickeln zu können. Überraschenderweise scheint dies einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit zu haben als beispielsweise eine selbstständige Arbeitsgestaltung. Eine wirkliche Herausforderung für die Unternehmen liegt zudem darin, dass Mitarbeiter, die über eine längere Zeit auf einer Stelle verbleiben, immer unzufriedener werden.

Wenn die Zufriedenheit zunimmt, sinkt der Krankheitsstand und die Fluktuationsrate – ist dieser Zusammenhang empirisch haltbar?

Ja, der Zusammenhang ist sehr deutlich. Ergebnisse einer ganz einfachen Regression mit dem sozio-ökonomischen Panel, einer repräsentativen Befragung einer Stichprobe der Deutschen Bevölkerung, zeigt dies. Ein Punkt mehr Arbeitszufriedenheit – auf einer Skala von eins bis zehn – ist zum Beispiel verbunden mit etwa 0,6 weniger Krankheitstagen im Folgejahr und einem Rückgang der Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer von sich aus kündigt, um bis zu 16 Prozent.

Gibt es auch einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Performance?

Es gibt hierzu eine recht große Zahl von Studien in der Personalpsychologie, die einen erstaunlich schwachen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeitern finden. Zufriedenheit ist aus Arbeitgebersicht in erster

Linie für die Bindung von Arbeitnehmern wichtig – aber gerade die Bindung von Schlüsselmitarbeitern ist natürlich entscheidend für die Performance eines Unternehmens insgesamt.

Welche Rolle spielen Unternehmensgröße und -form beim Thema Loyalität zum Arbeitgeber?

Entgegen der verbreiteten Vorstellung beobachten wir, dass Mitarbeiter in großen Unternehmen tendenziell zufriedener sind als in kleineren, selbst wenn man den Effekt herausrechnet, dass in größeren Unternehmen im Mittel höhere Gehälter bezahlt werden. Auch zwischen den Branchen gibt es Unterschiede, insbesondere bei der Fluktuation. Jedoch muss eine höhere Fluktuation in einer Branche nicht heißen, dass die Mitarbeiter dort unzufriedener sind. In Banken kommt es beispielsweise häufig zu Wechseln. Dies liegt hauptsächlich jedoch daran, dass unternehmensspezifisches Wissen in dieser Branche deutlich weniger wichtig zu sein scheint als allgemein branchenbezogene Fachkenntnisse, weshalb es beispielsweise häufiger zu Abwerbungen kommt.

Welche Maßnahmen empfehlen Sie Unternehmen, um die Mitarbeiterbindung zu stärken?

Ganz zentral ist aus meiner Sicht das Schaffen und Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten. Wie eben schon gesagt, hat die Möglichkeit, im Job zu lernen, einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Wir wissen aus verschiedenen Studien zudem, dass nicht so sehr das absolute Gehalt, sondern vor allem Gehaltssteigerungen sowie der Zugewinn an Verantwortung entscheidende Treiber für die Arbeitszufriedenheit sind. Gerade Schlüsselmitarbeiter sollten unbedingt erfahren, dass sie im Unternehmen vorankommen können. Die Auswertung von Mitarbeiterbefragungen ist zudem ein zentrales Instrument, um Handlungsbedarf aufzudecken. Ich habe den Eindruck, dass viele Unternehmen diese Ressource noch zu wenig nutzen.

Das Interview führte Erwin Sticking.