

Sabine Boerner, Florian Schramm\*

## Fluktuationsneigung in den neunziger Jahren: Eine empirische Analyse anhand des Sozio-oekonomischen Panels

*In wirtschaftlich schwierigen Zeiten scheint angesichts drängender Themen wie Personalabbau und Personalkosten das Problem der Fluktuation in Wissenschaft und Praxis an Bedeutung zu verlieren, obwohl der Arbeitsmarkt trotz der Massenarbeitslosigkeit eine erhebliche Dynamik aufweist. Mit Hilfe von Daten, die für die Beschäftigten in Deutschland repräsentativ sind, wird festgestellt, daß die Fluktuation – wenn auch in abgeschwächter Form – der vorherrschende Grund für einen Arbeitsplatzwechsel bleibt und die Fluktuationserfahrungen nach wie vor positiv sind. Ebenso wird die Fluktuationsneigung in aggregierter Betrachtung durch die wirtschaftliche Entwicklung kaum beeinträchtigt. Sie wird in hohem Maße dadurch beeinflusst, wie der einzelne seine Stellung auf dem Arbeitsmarkt subjektiv wahrnimmt: Die Verschlechterung der wahrgenommenen Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt reduziert die Fluktuationsneigung, eine Zunahme der Arbeitsplatzunsicherheit im bestehenden Arbeitsverhältnis verstärkt die Fluktuationsneigung. Die Rolle dieser subjektiven Wahrnehmung auf dem internen und externen Arbeitsmarkt ist wichtiger als die Rolle der Arbeitszufriedenheit. Vor dem Hintergrund der empirisch nachweisbaren Bedeutung von Fluktuation und Fluktuationsneigung besteht daher auch (und gerade) in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Handlungsbedarf für das Personalmanagement.*

*In times of recession, topics such as the reduction of staff and labour costs seem to dominate and other problems such as labour turnover are given less attention even though labour markets can be dynamic despite mass unemployment. By using data which is representative of employees in Germany, we come to the conclusion that labour turnover - even at its lower rate - remains the predominant reason for changing a job and that the experiences of those who changed their jobs remain positive. Equally, the intention to change the job (considering all employees in total) is hardly affected by economic development. The way in which the employee perceives his individual position in respect to the labour market influences the propensity to change. A deterioration of the perceived chances on the external labour market reduces the propensity to change, whereas an increase in uncertainty in respect of the present job reinforces the propensity to change. This individual perception of the position on the labour market is more important than job satisfaction. As a result of the documented relevance of labour turnover and the propensity to change we argue that there is a need for management to act even (and especially) in difficult economic periods.*

---

\* Sabine Boerner, (Jg. 1963), Dipl.-Kffr., Dr. rer. oec., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der TU Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur und Organisationales Lernen

Florian Schramm, (Jg. 1964), Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der FU Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Personalmanagement und Arbeitsmarkt, Transformationsforschung.

## 1. Einleitung

Die Entwicklung der Gesamtwirtschaft, insbesondere die Arbeitsmarktentwicklung in den letzten Jahren verändert die Prioritäten des Personalmanagements: Themen wie Personalabbau und Personalkosten erfordern heute mehr Aufmerksamkeit als bislang, während andere wie etwa das Personalmarketing – und mit ihnen vielleicht die Bedeutung des Personalmanagements in der Unternehmenspolitik insgesamt – faktisch in das Hintertreffen zu geraten drohen. Speziell die unternehmensseitig unerwünschte Fluktuation inklusive ihrer Ursachen und Folgen – ein seit einigen Jahrzehnten vergleichsweise ausgiebig erforschtes Themenfeld des Personalmanagements – scheint ein Problembereich zu sein, dem zur Zeit aufgrund der wirtschaftlichen Lage wenig Bedeutung beigemessen wird. Auch im wissenschaftlichen Kontext ist diese Fluktuationsneigung schon seit einiger Zeit weniger virulent, wie an den niedrigen Publikationsraten zu erschen ist (vgl. Dincher 1989, S. 46).

Weil sich jedoch die wirtschaftliche Entwicklung bei genauerer Betrachtung als ein vielschichtiger und mehrdeutiger Prozeß erweist und die subjektiven Einstellungen der Beschäftigten keineswegs mit der Veränderung einiger Marktdaten konform verlaufen müssen, analysieren wir im folgenden den Einfluß der wirtschaftlichen Lage auf Fluktuationsneigung und Fluktuation. Mit dem Begriff der Fluktuation bezeichnen wir jedes auf Dauer angelegte Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Unternehmung, das nicht einseitig von der Arbeitgeberseite verfügt wird (vgl. Dincher 1992, S. 875). Diese Eingrenzung erscheint deshalb notwendig, weil sich die Konsequenzen von arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig ausgelösten Arbeitsplatzwechseln für die Personalwirtschaft unterscheiden. Gelegentlich wird aufgrund von Meßproblemen (vgl. Kaufhold 1985, S. 14) Fluktuation weniger eng umgrenzt definiert, wenn beispielsweise neben dem freiwilligen auch das unfreiwillige Beenden des Arbeitsverhältnisses einbezogen wird (vgl. Wolpin/Burke 1985, S. 58). Ein innerbetrieblicher Arbeitsplatzwechsel wird dagegen regelmäßig nicht als Fluktuation verstanden.

Mit dem Beitrag soll gezeigt werden, daß auch heutzutage der Fluktuation und der Fluktuationsneigung trotz der schwierigen Arbeitsmarktlage eine hohe personalwirtschaftliche Bedeutung zukommt. Besondere Aufmerksamkeit verdient dabei die Fluktuationsneigung, die als Vorbedingung für Fluktuation (vgl. Six/Kleinbeck 1989) und auch als Korrelat für personalwirtschaftlich relevante Themen wie Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten etc. gilt. Hier wollen wir prüfen, inwiefern insbesondere die Fluktuationsneigung von der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage beeinflusst wird. Zunächst diskutieren wir Argumente, die für oder gegen die verminderte Bedeutung der Fluktuationsproblematik sprechen. Anhand empirischer Daten wird repräsentativ für die Beschäftigten in Deutschland die Aktualität der Fluktuationsthematik aufgezeigt. Zur Erklärung der gleichbleibenden Fluktuationsneigung wird anschließend ein einfaches Individualmodell vorgestellt, mit dessen Hilfe die zentralen Einflußgrößen der Fluktuationsneigung abgebildet werden. Die empirischen Ergebnisse informieren über die Abhängigkeit der Fluktuationsneigung von Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsmarktchancen sowie Arbeitszufriedenheit. Es folgt eine Diskussion der Ergebnisse aus personalwirtschaftlicher Perspektive.



*Zur Datengrundlage:* Als Datengrundlage wird das Sozioökonomische Panel (SOEP) genutzt. Im Rahmen dieses Panels werden jährlich in einem komplexen Design mehr als 10.000 Personen zu verschiedenen Themenkreisen im Längsschnitt in Ost- und Westdeutschland befragt. Befragungsinhalte sind u.a. Erwerbsbeteiligung und Beschäftigungsbedingungen, Einkommen, Zeitbudgets etc. (vgl. Schupp/Habich/Zapf 1996, S. 25). Als Besonderheit sei genannt, daß auch ausländische Befragte explizit berücksichtigt werden. Die Angaben werden aufgrund der disproportional geschichteten Stichprobe gewichtet und auf die Grundgesamtheit der Beschäftigten hochgerechnet (vgl. Rendtel 1995).

Das wissenschaftliche Interesse an Panelstudien ist in den vergangenen Jahren gewachsen (vgl. Engel/Reinecke 1994, S.1). Panelstudien sind mit dem Ziel verbunden, Stabilität und Wandel im Zeitverlauf zu analysieren. Hierzu setzen Panelstudien voraus, ein und dieselbe Stichprobe von Untersuchungseinheiten im Zeitablauf wiederholt befragt zu haben (vgl. Engel/Reinecke 1994, S. 1). Panelstudien – in erster Linie das SOEP – gelten in den Sozialwissenschaften auch in der Bundesrepublik seit einigen Jahren als fester und akzeptierter Teil der Forschungslandschaft (vgl. Hochmuth/Wagner 1994, S. VII). Dennoch wird das SOEP in der Betriebswirtschaftslehre nur vereinzelt genutzt. Dabei kann mit diesem Instrument u.a. gezeigt werden, ob und in welchem Umfang Modelle – wie zum Beispiel Fluktuationsmodelle – sich repräsentativ für die Beschäftigten in Deutschland empirisch bewähren. Insbesondere kann geprüft werden, inwiefern die Gültigkeit personalwirtschaftlich relevanter Aussagen im wirtschaftlichen Wandel variiert.

Auf unsere Fragestellung bezogen bietet das SOEP für die neunziger Jahre Informationen zur erfolgten Fluktuation im jeweils der Befragung vorausgegangenem Jahr, zur gegenwärtigen Fluktuationsneigung, der gegenwärtigen Arbeitszufriedenheit, den wahrgenommenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt sowie zur Arbeitsplatzunsicherheit. Die Befragten werden aufgrund der unterschiedlichen sozioökonomischen Bedingungen in West- und Ostdeutschland unterschieden. Die in Westdeutschland lebenden ausländischen Beschäftigten sind – da üblicherweise über diese kaum Informationen vorliegen – in einigen Fällen als eigene Teilgesamtheit ausgewiesen. Die von uns ausgewählten Informationen beziehen sich auf den Zeitraum von 1991 bis 1996, zu dessen Beginn in Westdeutschland noch Hochkonjunktur herrschte und in dessen Verlauf sich die wirtschaftliche Lage in Deutschland deutlich verschlechterte. Dabei liegen in einigen Jahren nicht für alle betrachteten Größen Informationen vor. Die Fluktuationsneigung und ihre Einflußgrößen werden insbesondere für das Jahr 1994 analysiert. Dies ermöglicht eine Analyse des Zusammenhangs von Fluktuationsneigung und nachfolgendem Fluktuationsverhalten mit Hilfe der letzten zur Verfügung stehenden Daten von 1996.

## **2. Fluktuation und Fluktuationsneigung trotz Unterbeschäftigung**

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung im allgemeinen und die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt im besonderen legen nahe, daß die Fluktuation aufgrund der dauerhaften Unterbeschäftigung heutzutage einen Bedeutungsverlust erfährt. So gilt die Be-

schäftigungslage als einer der sichersten Prädiktoren für die generelle Fluktuationsrate einer Volkswirtschaft (vgl. Gerhart 1990). Speziell den heutzutage verringerten Arbeitsmarktchancen kommt in den einschlägigen Modellen eine große Bedeutung zur Erklärung von Fluktuation zu (vgl. etwa Gerhart 1990). Dem steht gegenüber, daß in Deutschland jährlich Millionen von Arbeitsverhältnissen begründet und beendet werden (vgl. Projektgruppe Betriebspanel 1995, S. 50f). Das scheinbar statische Bild der Beschäftigungslage ist das Ergebnis vielfältiger, zum Teil gegenläufiger Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt. Trotz Unterbeschäftigung werden Arbeitskräfte eingestellt, innerhalb des Unternehmens versetzt und befördert, in manchen Fällen herabgestuft oder in die Arbeitslosigkeit entlassen. Beschäftigte scheiden aus dem Erwerbsleben aus, indem sie in den (Vor-)Ruhestand gehen oder dauerhaft keine Erwerbstätigkeit anstreben. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, daß selbst in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Arbeitsplatzwechsel stattfinden. Auch ist die Arbeitsmarktlage aus der Unternehmensperspektive zumindest hinsichtlich Region und Qualifikation zu differenzieren. So stehen Teilarbeitsmärkte, bei denen offensichtlich eine starke Unterbeschäftigung herrscht, anderen Teilarbeitsmärkten gegenüber, auf denen die Unternehmen durchaus Schwierigkeiten haben, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren (vgl. Neubäumer 1995, S. 109).

Mit Hilfe des Panels läßt sich nun ermitteln, daß seit Anfang der 90er Jahre in Westdeutschland jährlich über 3 Millionen Beschäftigte aus ihrer Tätigkeit ausgeschieden sind. 1991 – zu Zeiten der Hochkonjunktur in Westdeutschland – gaben sogar über 3 1/2 Millionen Arbeitskräfte an, innerhalb des letzten Jahres aus einer beruflichen Tätigkeit ausgeschieden zu sein. Bemerkenswert ist, daß erst 1994 – ein Jahr, in dem die Konjunktur sich im Sinne eines Wachstums des realen Bruttoinlandsprodukts erholte – die Arbeitsmarktdynamik sich im Sinne einer Reduktion der Anzahl der Arbeitsplatzwechsel drastisch reduziert. Diese Entwicklung hat sich in den Folgejahren in Ost- und Westdeutschland gleichermaßen stabilisiert (vgl. Tabelle 1).

Ein Arbeitsplatzwechsel kann durch den Arbeitgeber wie durch den Arbeitnehmer initiiert sein. In Tabelle 1 sind die Gründe des Arbeitsplatzwechsels aufgeführt. Ob es sich bei der Beendigung eines Vertragsverhältnisses um Fluktuation handelt, mag im Einzelfall schwierig zu bestimmen sein. Wir gehen davon aus, daß diejenigen, die angeben, daß sie aufgrund einer eigenen Kündigung aus ihrem bisherigen Vertragsverhältnis austreten, als Fluktuationsfälle anzusehen sind. Hier zeigt sich, daß in Westdeutschland zu Beginn der 90er Jahre ca. 2 Millionen Arbeitskräfte jährlich von sich aus kündigten. Erst in den Antworten 1994 sank diese Zahl drastisch auf 1,2 Millionen Beschäftigte. In allen Jahren schieden aufgrund anderer Ursachen (Kündigung durch die Arbeitgeber, die Beendigung eines befristeten Arbeitsverhältnisses sowie durch Betriebsstillegungen) jeweils weitaus weniger Beschäftigte aus den Betrieben aus als durch eigene Kündigung.

Tab. 1: Arbeitsplatzwechsel nach Gründen 1991-1996 (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)

Gründe für Arbeitsplatzwechsel (Angaben in Tsd Beschäftigten)	1991		1992		1993		1994		1995		1996	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost
eigene Kündigung	2.320	690	1.980	560	2.040	500	1.200	330	860	280	1.080	250
Kündigung durch Arbeitgeber	380	620	460	910	530	650	780	370	570	310	620	360
Befristetes Arbeitsverhältnis	610	40	690	120	430	240	350	260	280	200	370	260
Betriebsstillegung	240	580	270	770	320	510	430	200	340	220	280	140
Summe	3.550	1.930	3.420	2.360	3.320	1.900	2.760	1.160	2.050	1010	2.350	1.010

*Frage:* „Sind Sie seit Anfang des Vorjahres aus einer beruflichen Tätigkeit bzw. einer Stelle, die Sie gehabt haben, ausgeschieden?“ *Antwortkategorien:* Betriebsstillegung, Rente, Vorruhestand, Befristung, Ausbildung, arbeitgeberseitige Kündigung, eigene Kündigung, Versetzung auf eigenen Wunsch, Versetzung wegen des Arbeitgebers, Aufgabe des Geschäfts, Beurlaubung, Sonstiges.

*Daten:* Angaben von den Personen, die seit dem Vorjahreszeitraum bis zum Befragungszeitpunkt aus einer beruflichen Tätigkeit ausgeschieden sind. Die Angaben aus dem Jahr 1995 beziehen sich also auf das Jahr 1994 und die erste Jahreshälfte 1995. Zahl der Fälle auf 10.000 gerundet hochgerechnet.

In quantitativer Hinsicht kommt somit der Fluktuation eine vorherrschende Rolle zu. Allerdings hinterläßt die wirtschaftliche Entwicklung ihre Spuren: Parallel zur Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen halbierten sich 1994 die eigenen Kündigungen im Vergleich zu 1991, während sich gleichzeitig die Kündigungen durch den Arbeitgeber verdoppelten. Die Ost-West-Unterschiede sind bemerkenswert. In Westdeutschland überwogen 1993 die arbeitnehmerseitigen Kündigungen die arbeitgeberseitigen um ein Vielfaches, während es in Ostdeutschland häufiger zu arbeitgeberseitigen als zu arbeitnehmerseitigen Kündigungen kam (vgl. Holst/Schupp 1995, S. 60). Auch nahm die Bedeutung der Betriebsstillegungen erheblich zu; sie sind jedoch vermutlich entgegen landläufiger Meinung aufgrund der verhältnismäßig geringen Anzahl der Betroffenen von nachgeordneter Bedeutung. Die Anzahl der Beschäftigten, die aufgrund einer Be-



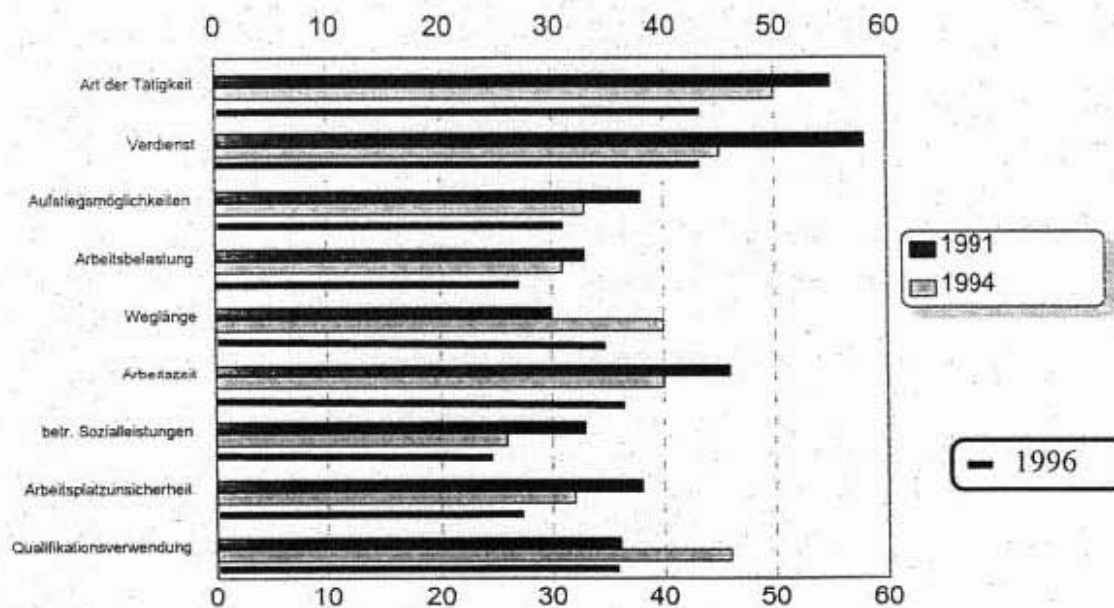
fristung aus ihrer Arbeitsstelle ausschieden, verringerte sich im betrachteten Zeitraum. Dies dürfte als ein Personalabbau in diesem vergleichsweise flexiblen Bereich interpretiert werden – eine Tatsache, die angesichts der langfristigen Tendenz zu flexiblen Arbeitsverhältnissen überrascht.

Aus personalwirtschaftlicher Perspektive ist für die gegenwärtige Lage charakteristisch, daß zumindest in größeren Betrieben Personal abgebaut wird und auch weiterhin abgebaut werden soll (Projektgruppe Betriebspanel 1995, S. 44ff.). Somit kann aus betrieblicher Perspektive die Fluktuation als eine Form sozialverträglichen Personalabbaus einen positiven Aspekt enthalten, zumal in Zeiten der Unterbeschäftigung vergleichsweise leicht Ersatz für fluktuierte Mitarbeiter zu beschaffen sein wird (vgl. Sabathil 1977). Jedoch dürfte die aus personalwirtschaftlicher Perspektive negative Konnotation der Fluktuation bestehen bleiben, da diese generell Separationskosten, Stellenbesetzungskosten sowie Kosten der Vakanz verursacht (vgl. Streim 1982, S. 139ff.; Kaufhold 1985, S. 45). Falls es Unternehmen bereits gelungen ist, tatsächlich – etwa Konzeptionen wie dem Lean Management folgend – rigoros Personal abzubauen, werden diese Unternehmen außerdem gegenüber Störungen des Arbeitsablaufs aufgrund der „ausgedünnten Personaldecke“ besonders sensitiv sein.

Die Empirie zeigt, daß sich die Erfahrungen von Arbeitsplatzwechslern trotz Unterbeschäftigung leicht verschlechtern (vgl. Abb. 1). Auch 1996 beurteilen diejenigen Westdeutschen, die in dem vorausgegangenen Zeitraum ihren Arbeitsplatz wechselten, diesen Arbeitsplatz im Vergleich zum vorhergehenden relativ gut: So stellen etwa über 40% bei der Art der Tätigkeit und dem Verdienst Verbesserungen fest. Die mit einem Arbeitsplatzwechsel verbundenen Erfahrungen in dem hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung relativ günstigen Jahr 1991 waren positiver. Für Ostdeutschland ist ähnliches zu berichten. (Auf eine entsprechende Abbildung wurde verzichtet.) Die Erfahrungen sind überwiegend positiv, wenn auch nicht ganz so günstig wie in Westdeutschland. Im Zeitvergleich lassen sich auch in Ostdeutschland lediglich einzelne Veränderungen festmachen. Der „Erfolg“ des Arbeitsplatzwechsels aus der Perspektive des Beschäftigten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist zwar bescheidener, aber immer noch erstaunlich hoch. Bei einem wesentlichen Teil der Arbeitsplatzwechsel dürfte es sich um Matching-Prozesse auf dem Arbeitsmarkt handeln, bei denen die Arbeitnehmer ihren beruflichen Aufstieg mittels eines Arbeitsplatzwechsels realisieren. Die Daten zu den Gründen des Arbeitsplatzwechsels (vgl. Tabelle 1) legen jedoch nahe, daß in einer Vielzahl der Fälle der Arbeitsplatzwechsel notgedrungen erfolgte. Diese negative Konnotation des Arbeitsplatzwechsels bestätigt sich durch die Analyse der Struktur der beruflichen Erwartungen (vgl. Matiaske/Schlese/Schramm 1996), die nachweist, daß die Fluktuationsneigung mit Erwartungen eines beruflichen Abstiegs in Verbindung zu bringen ist.

Wie entwickelt sich vor diesem Hintergrund die Fluktuationsneigung der Beschäftigten? Mit Hilfe eines Indikators wurde im SOEP erfaßt, ob die Befragten beabsichtigen, innerhalb der nächsten zwei Jahre von sich aus eine neue Stelle zu suchen.

Abb. 1: Positive Erfahrungen von Arbeitsplatzwechslern 1991, 1994 und 1996 in Westdeutschland (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)

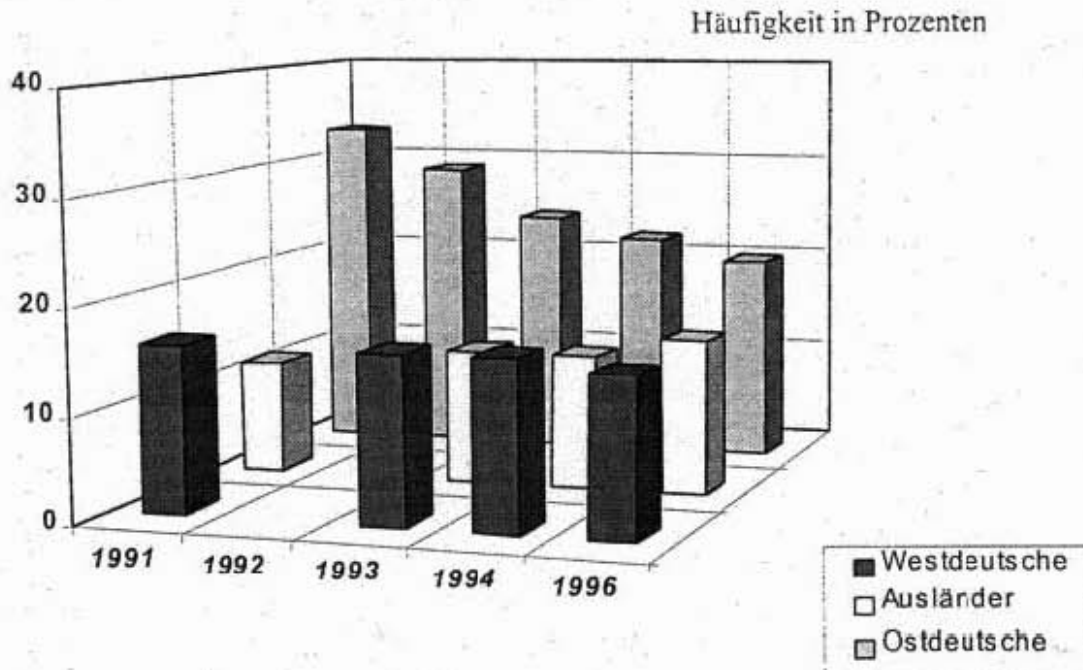


Frage: „Wie beurteilen Sie Ihre heutige Stelle im Vergleich zur letzten? In welchen Punkten haben Sie sich verbessert, welche sind etwa gleichwertig, und in welchen haben Sie sich eher verschlechtert?“

Daten: Befragt sind Personen, die seit dem Vorjahreszeitraum aus einer beruflichen Tätigkeit ausgeschieden sind. Zahl der Fälle auf 10.000 gerundet hochgerechnet (ohne Berufsanfänger).

Es zeigt sich, daß die Fluktuationsneigung von der wirtschaftlichen Lage nicht stark tangiert wird. Die westdeutschen Befragten gaben zu allen drei Befragungszeitpunkten jeweils zu 16% an, „ganz sicher“ oder „wahrscheinlich“ von sich aus eine neue Stelle suchen zu wollen. Eine ähnliche Stabilität läßt sich bei den ausländischen Beschäftigten in Westdeutschland feststellen. Lediglich bei den ostdeutschen Beschäftigten ist im Zeitverlauf ein Absinken der Fluktuationsneigung erkennbar, welches durch die Stabilisierung der ostdeutschen Wirtschaft auf einem weitaus niedrigeren Beschäftigungsniveau als 1991 zu erklären sein dürfte. Auch wenn die Fluktuation sich ab 1994 deutlich reduziert, hat sie noch immer einen erheblichen Umfang. Da die Fluktuationsneigung wird durch die wirtschaftliche Entwicklung kaum tangiert wird, öffnet sich zwischen diesen beiden Größen eine Schere, die sich als angestaute Fluktuation interpretieren läßt.

Abb. 2: Fluktuationsneigung 1991 bis 1996 in Ost und West (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)



Frage: „Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie von sich aus eine neue Stelle suchen? Dargestellt sind die Antwortkategorien „ganz sicher“ und „wahrscheinlich“. (Die entsprechende Frage wurde in 1995 nicht gestellt)

Daten: Erwerbstätige, gewichtete Querschnitte

Tab. 2: Fluktuationsneigung 1994 und vollzogene Fluktuation 1994-1996 (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)

Angaben in Zeilenprozent	Stellenwechsel ist erfolgt	Stellenwechsel ist nicht erfolgt	Fälle
Stellensuche 1994 geplant	28 % (1,43 Mio.)	72 % (3,67 Mio.)	5,090 Mio.
Stellensuche 1994 nicht geplant	13 % (2,82 Mio.)	87 % (22,45 Mio.)	25,270 Mio.
	4,25 Mio.	26,11 Mio.	30,360 Mio.

Frage: „Sind Sie seit Anfang des Vorjahres aus einer beruflichen Tätigkeit bzw. einer Stelle, die Sie gehabt haben, ausgeschieden?“ Antwortkategorien: Betriebsstilllegung, Rente, Vorruhestand, Befristung, Ausbildung, arbeitgeberseitige Kündigung, eigene Kündigung, Versetzung auf eigenen Wunsch, Versetzung wegen des Arbeitgebers, Aufgabe des Geschäfts, Beurlaubung, Sonstiges.



*Daten: Angaben von den 1994 Beschäftigten, die 1996 nach beruflichen Veränderungen im Zeitraum Januar 1995 bis zum Befragungszeitpunkt (Sommer 1996) aus einer beruflichen Tätigkeit ausgeschieden sind. Zahl der Fälle auf 10.000 gerundet als Längsschnitt hochgerechnet.*

Die Längsschnittanalyse zeigt folgendes Ergebnis: Im Jahr 1994 äußerte ein Sechstel der Beschäftigten, daß sie innerhalb der nächsten zwei Jahre einen neuen Arbeitsplatz „ganz sicher“ oder „wahrscheinlich“ zu suchen beabsichtigen. Die verbleibenden halten dies für „eher unwahrscheinlich“ oder erwarten, „ganz sicher nicht“ innerhalb der nächsten zwei Jahre eine neue Stelle zu suchen. Zwei Jahre später hat mit 4,25 Millionen eine ähnlich hohe Anzahl von Beschäftigten ihren Arbeitsplatz gewechselt. Auf diesem aggregierten Niveau stimmt für diesen Zeitraum die Neigung mit der tatsächlich erfolgten Fluktuation in etwa überein (vgl. Tabelle 2).

Die Längsschnittanalyse auf der Individualebene erlaubt jedoch eine differenziertere Betrachtung. Nur ca. 28% derjenigen, die einen neue Stelle zu suchen beabsichtigen, haben zwei Jahre später auch einen Arbeitsplatzwechsel vollzogen. Die Mehrheit der Fluktuationswilligen ist jedoch am alten Arbeitsplatz verblieben. Auch diejenigen, die es für unwahrscheinlich beziehungsweise für ausgeschlossen halten, eine neue Stelle zu suchen, haben in 13% der Fälle den Arbeitsplatz gewechselt. Die Arbeitsplatzwechsler setzen sich somit in ihrer Mehrheit aus Personen zusammen, die zuvor eine Fluktuationsabsicht verneinten.

Dieses Ergebnis erscheint uns besonders wichtig. Der zunächst naheliegende Gedanke, daß insbesondere diejenigen Personen fluktuieren, die aufgrund guter Chancen auf dem Arbeitsmarkt Fluktuationsabsichten entwickeln – die Fluktuierten sich also im wesentlichen aus Personen zusammensetzen, die aus der Sicht des Unternehmens besonders attraktiv sind – scheint damit zweifelhaft. Die Begründung hierfür ist in mehreren Faktoren zu sehen.

Vorab ist zu bedenken, daß die Daten des SOEP den Fluktuationsprozeß nicht fehlerfrei abbilden können. Unschärfen sind gegeben, weil die Fluktuationsneigung mit nur einem Indikator gemessen wurde. Darüber hinaus wird die erfolgte Fluktuation retrospektiv für einen Zeitraum erfragt (Januar 1995 bis Frühsommer 1996), der nicht präzise dem Zeitraum entspricht, der für die Frage nach der Absicht, eine neue Stelle zu suchen, herangezogen wird (Frühsommer 1994 bis Frühsommer 1996). Jedoch dürfte eine Bereinigung dieser Unschärfen die vorgefundenen Ergebnisse eher bekräftigen, da beispielsweise eine Reihe von Fluktuationsfällen zusätzlich erfaßt worden wäre.

Die zu einem Zeitpunkt gemessene Fluktuationsneigung ist weder eine hinreichende noch eine notwendige Bedingung für die tatsächlich erfolgte Fluktuation. Sie ist nicht hinreichend, da in den überwiegenden Fällen die Fluktuationsbereiten ihre Stelle nicht verlassen. Sie ist nicht notwendig, da in einer Vielzahl von Fällen ohne die entsprechende Neigung fluktuiert wurde.

Ein Grund hierfür kann darin gesehen werden, daß situative Faktoren das tatsächliche Fluktuationsverhalten mitbeeinflussen. Diese subjektive wahrgenommenen Fakto-

ren wirken natürlich einerseits auf die Fluktuationsneigung, wie wir im Beispiel von Arbeitsplatzunsicherheit und Fluktuationsneigung noch zeigen werden. Darüber hinaus ist jedoch andererseits zu vermuten, daß die situativen Faktoren direkt auf das Verhalten wirken. Dies gilt beispielsweise für die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit, die im (hier nicht näher dokumentierten) Längsschnitt 1994-1996 ähnlich starken Einfluß auf das Fluktuationsverhalten hat wie die Fluktuationsneigung selbst. Da jedoch in diesem Beitrag die Fluktuationsneigung im Zentrum steht, wird auf eine vertiefende Analyse dieses Zusammenhangs verzichtet.

Ein zweiter Grund besteht in der Restriktivität des zugrundeliegenden Modells (vgl. Abbildung 3). In unserer Analyse untersuchen wir den Zusammenhang zwischen einer Fluktuationsneigung zu einem bestimmten Zeitpunkt und der nachfolgenden Fluktuation in einem bestimmten Zeitraum. Es steht zu erwarten, daß die hier betrachteten Zeiträume die Antworten so beeinflussen, daß aufgrund des langen Prognosezeitraums von zwei Jahren vergleichsweise viele Personen eine Fluktuationsneigung bekunden. Zudem wird die Prognosequalität für so einen langen Zeitraum relativ gering sein. Insgesamt sinkt damit die Realisierungswahrscheinlichkeit der geäußerten Fluktuationsabsichten.

Trotz dieses komplizierten Zusammenhangs von Fluktuationsneigung und Fluktuation auf der Individualebene ist unseres Erachtens die Fluktuationsneigung dennoch von Interesse. Dies gilt, weil erstens auch auf der Individualebene ein positiver Zusammenhang zwischen diesen Größen besteht, zweitens ergibt sich auf der aggregierten Ebene eine erstaunlich hohe Übereinstimmung von Fluktuation und Fluktuationsneigung. Im folgenden wird untersucht, wie zu erklären ist, daß die Fluktuationsneigung bei Unterbeschäftigung nicht zurückgeht, sondern gleichbleibt.

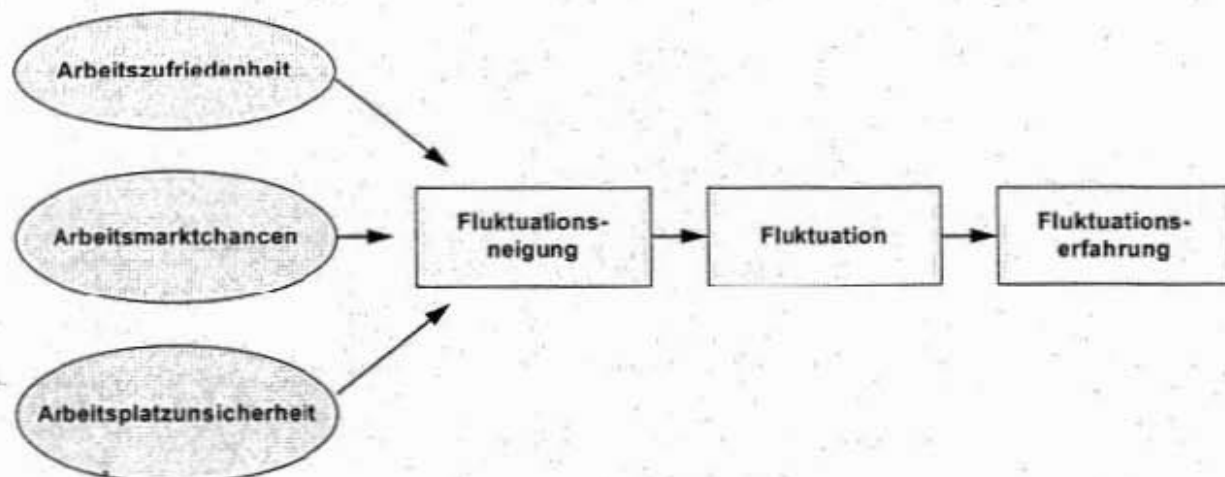
### **3. Die Beeinflussung der Fluktuationsneigung durch die Arbeitsmarktlage**

Mithilfe eines Modells soll im folgenden überprüft werden, welche Rolle der Arbeitsmarkt für die individuelle Fluktuationsneigung spielt. Die Literatur liefert verschiedene Individualmodelle, bei denen wesentliche Einflußvariablen auf fluktuationsbezogene Einstellungen, Fluktuationsabsichten sowie das tatsächliche Fluktuationsverhalten selbst modelliert werden (vgl. (Six/Kleinbeck 1989; Dincher 1992; Semmer/Bailod 1993). Der Arbeitsmarkt wird in der Regel in Form wahrgenommener Chancen auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt. Verschiedentlich wird auch die subjektiv wahrgenommene Stellung auf dem internen Arbeitsmarkt, zum Beispiel durch die explizite Berücksichtigung der Arbeitsplatzunsicherheit, aufgenommen. Desweiteren gilt in aller Regel die Arbeitszufriedenheit als eine zentrale Einflußgröße der Fluktuation. Darüber hinaus enthalten die Modelle weitere Variablen (wie z.B. soziodemographische Variablen), wobei diese weniger einen ursächlichen Charakter als vielmehr eine strukturierende Aufgabe haben. Fluktuationsmodelle lassen sich Individualmodellen wirtschaftlichen Verhaltens zuordnen, bei denen die Reaktionen der Individuen auf Veränderungen beschrieben und erklärt werden. Fluktuation kann in diesem Sinne als eine „exit“-

Option aufgefaßt werden, während die „voice“-Option Verhaltensweisen im innerbetrieblichen Kontext umfassen würde (vgl. Hirschman 1970).

Das den folgenden Überlegungen zugrundeliegende Modell beschränkt sich auf die zentralen Variablen: Wir betrachten die Fluktuationsneigung als eine Absicht, die in einem noch zu prüfendem Ausmaße von der subjektiven Wahrnehmung auf dem internen Arbeitsmarkt (Erwartung des Arbeitsplatzverlustes) wie auch dem externen Arbeitsmarkt (wahrgenommene Chancen) abhängt. Außerdem ist die Arbeitszufriedenheit als Einflußgröße aufgenommen. Das üblicherweise berücksichtigte Alter bzw. die hiermit konfundierte Betriebszugehörigkeitsdauer lassen wir außer Acht, da es sich um eine Variable handelt, die den hier thematisierten Größen vorgelagert ist.

Abb. 3: Grundmodell des Fluktuationsverhaltens



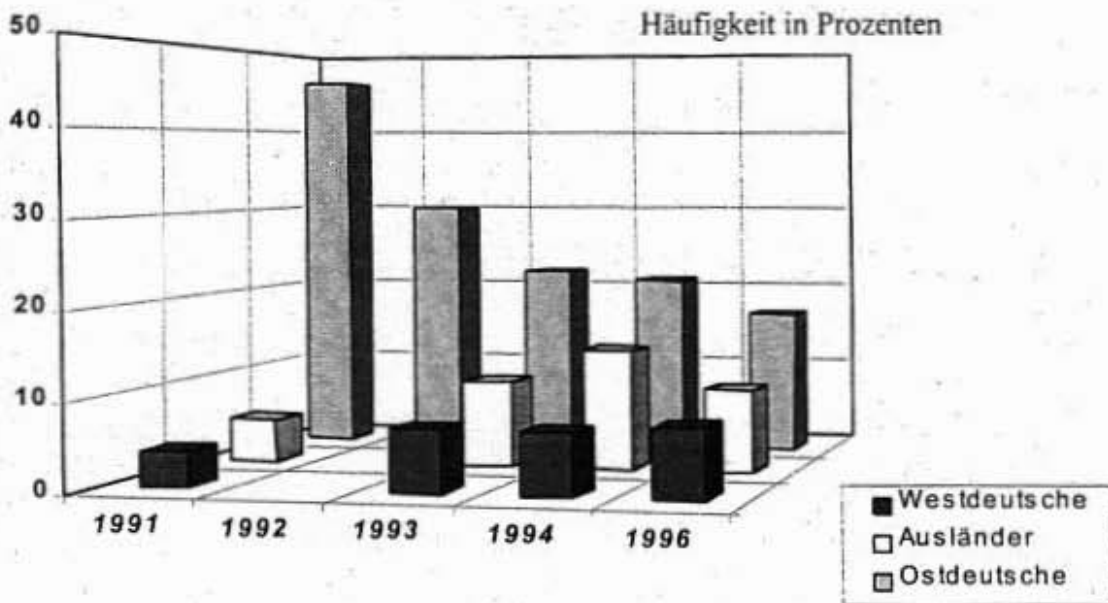
Die Fluktuationsneigung führt nach unserem Modell (vgl. Abbildung 3) zu einem entsprechenden Fluktuationsverhalten, welches zu Erfahrungen am neuen Arbeitsplatz führt. Allerdings werden wir im folgenden ausschließlich die linke Hälfte unseres Modells näher betrachten. Variablen, die den Zusammenhang zwischen Fluktuationsneigung und Fluktuation moderieren, sind ebenso wie die Variablen, die den Zusammenhang zwischen Erwartungen und Erfahrung beeinflussen, aufgrund der Schwerpunktsetzung des Artikels nicht berücksichtigt. Der empirisch durchaus bestehende Zusammenhang von Fluktuationsneigung und nachfolgender Fluktuation (vgl. Maier 1996, S. 262) wird somit nicht näher betrachtet. Die subjektiven Arbeitsmarktchancen werden in der Regel (vgl. Maier 1996, S. 257) als eine moderierende Variable zwischen Fluktuationsneigung und Fluktuationsverhalten modelliert. Der von uns verwendete Indikator für die Chancen stellt jedoch weniger eine konkret wahrgenommene Möglichkeit des Stellenwechsels als vielmehr eine pauschale Einschätzung der Stellung auf dem Arbeitsmarkt dar (vgl. unten Abb. 5). Daher werden die Arbeitsmarktchancen hier als Einflußgröße auf die Fluktuationsneigung angesehen. Die hier genannten Einflußgrößen der Fluktuationsneigung sind auch untereinander korreliert (vgl. Matiaske/Schlese/Schramm 1996). In der nachfolgenden Multiplen Klassifikationsanalyse werden daher die *Nettoeffekte* der Determinanten geschätzt.



Bevor die Abhängigkeit der Fluktuationsneigung von den drei Einflußgrößen Arbeitsplatzunsicherheit, Arbeitsmarktchancen und Arbeitszufriedenheit im Querschnitt für das Jahr 1994 geprüft wird, soll skizziert werden, wie sich die Einschätzung der Beschäftigten in bezug auf diese Einflußgrößen im Betrachtungszeitraum entwickelt.

*Zur Arbeitsplatzunsicherheit:* Nur kleine Minderheiten befürchteten einen Arbeitsplatzverlust, wobei diese Minderheit 1993 und 1994 bereits auf 7% gewachsen ist. Der weitaus überwiegende Teil der westdeutschen Beschäftigten hielt seine Arbeitsplätze für relativ sicher. Eher günstig stellt sich auch die Lage der ausländischen Beschäftigten in Westdeutschland dar, auch wenn 1994 schon jeder siebente Ausländer einen Arbeitsplatzverlust befürchtete. Im Vergleich hierzu stellt sich die Lage in Ostdeutschland völlig anders dar: Hier sorgte sich 1991 nahezu jeder 2. Beschäftigte um seinen Arbeitsplatz. Diese Zahl ist in den folgenden Jahren deutlich – wie auch die Zahl der Beschäftigten – gesunken; sie ist auch 1994 noch höher als in Westdeutschland (vgl. Abbildung 4).

Abb. 4: Arbeitsplatzunsicherheit 1991 bis 1996 in Ost und West (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)



*Frage:* „Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie Ihren Arbeitsplatz verlieren?“ Dargestellt sind die Antwortkategorien „ganz sicher“ und „wahrscheinlich“. (Die entsprechende Frage wurde 1995 nicht gestellt).

*Daten:* Erwerbstätige, hochgerechnete Querschnitte

In welchem Verhältnis stehen der drohende Verlust eines Arbeitsplatzes und die Absicht der Stellensuche? Für alle drei Teilgruppen gilt, daß die Gefährdung des Arbeitsplatzes mit einer verstärkten Neigung zur Stellensuche einhergeht (vgl. Tabelle 3). Dieser Zusammenhang ist ausgesprochen stark, wie sich beispielweise für die westdeut-

schen Beschäftigten zeigen läßt. So beabsichtigen über 80% derjenigen, die mit Sicherheit ihren Arbeitsplatz verlieren werden, „ganz sicher“ oder „wahrscheinlich“ eine neue Stelle zu suchen. Ungefähr jeder zweite, der „wahrscheinlich“ seinen Arbeitsplatz zu verlieren glaubt, will eine neue Stelle suchen, während nur etwa 10 % der Ungefährdeten zu fluktuieren beabsichtigen.

Tab. 3: Arbeitsplatzunsicherheit und Fluktuationsneigung 1994 (in Spaltenprozenten) (Quelle: Sozioökonomisches Panel, Matiaske/Schlese/Schramm 1996, S. 25)

Bereitschaft, von sich aus neue Stelle zu suchen	Verlust des Arbeitsplatzes			
	ganz sicher	wahrscheinlich	unwahrscheinlich	sicher nicht
<b>Westdeutsche</b>				
Ganz sicher	64,4	16,5	5,0	3,5
Wahrscheinlich	16,8	37,6	9,9	6,5
Unwahrscheinlich	1,8	21,4	48,3	11,8
Sicher nicht	17,1	24,5	36,8	78,2
<b>Ausländer</b>				
Ganz sicher	52,7	2,9	1,8	2,5
Wahrscheinlich	9,8	30,2	9,4	4,4
Unwahrscheinlich	1,1	21,0	44,2	7,6
Sicher nicht	36,3	46,0	44,6	85,4
<b>Ostdeutsche</b>				
Ganz sicher	57,5	7,0	3,6	7,9
Wahrscheinlich	15,9	38,8	9,7	9,2
Unwahrscheinlich	5,0	27,4	43,2	11,5
Sicher nicht	21,6	26,9	43,4	71,4

Fragen: „Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie von sich aus eine neue Stelle suchen? Dargestellt sind die Antwortkategorien „ganz sicher“ und „wahrscheinlich“. Und: „Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie Ihren Arbeitsplatz verlieren?“ Dargestellt sind die Antwortkategorien „ganz sicher“ und „wahrscheinlich“.

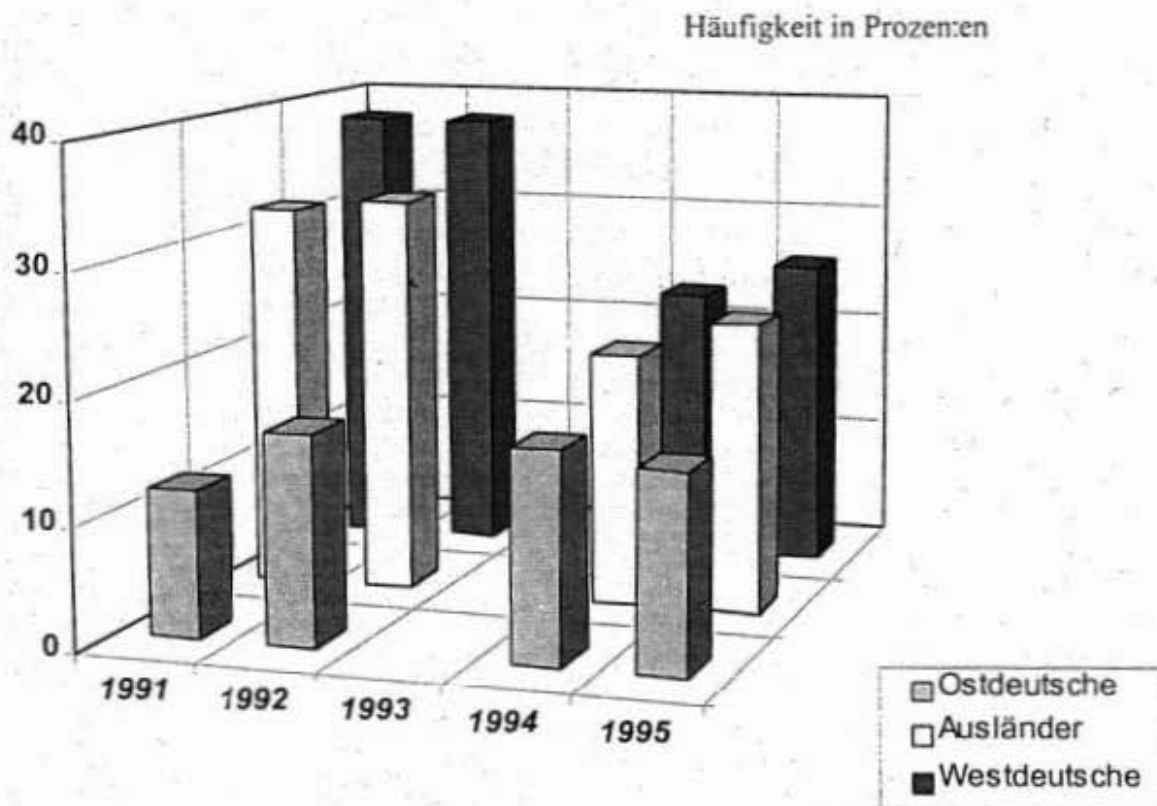
Daten: Erwerbstätige, hochgerechneter Querschnitt

In den vergangenen Jahren ist in Deutschland eine Tendenz zu prekären Beschäftigungsverhältnissen (Werkverträge, Leih- und Zeitarbeit, befristete Beschäftigung, etc.) unübersehbar. 1994 waren ca. drei Millionen Arbeitskräfte mit weniger als 20 Wochenstunden, 850.000 Arbeitskräfte mit befristeten Verträgen, über eine Million Aushilfen und Praktikanten sowie fast 600.000 Arbeitskräfte in Form von Werkverträgen tätig

(vgl. Projektgruppe Betriebspanel 1995, S. 51). Auch wenn nicht in jedem Fall von einer prekären Situation ausgegangen werden muß, zwingt diese Tendenz die Betroffenen, sich ständig um neue Beschäftigungsalternativen zu bemühen. Somit dürfte diese Veränderung der Arbeitsmarktlage sogar zu einer höheren Bedeutung der Fluktuationsproblematik führen.

*Zu den Arbeitsmarktchancen:* Die Arbeitsmarktchancen wurden durch die wirtschaftliche Entwicklung deutlich beeinflusst. Während zu Beginn der 90er Jahre noch 38% der westdeutschen Beschäftigten für sich gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt sahen, sind es 1994 nur noch 23%. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei ausländischen Beschäftigten in Westdeutschland. Die Chancen der Ostdeutschen sind zu jedem Zeitpunkt schlechter als die der Westdeutschen, nähern sich aber diesen an.

Abb. 5: Arbeitsmarktchancen 1991 bis 1995 in Ost und West (Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)



*Frage:* „Wenn Sie jetzt eine Arbeit suchen würden: Ist oder wäre es für Sie leicht, schwierig oder praktisch unmöglich, eine geeignete Stelle zu finden?“ Dargestellt ist die Antwortkategorie „leicht“. Diese Frage wurde 1993 und 1996 nicht gestellt.

*Daten:* Erwerbstätige, hochgerechnete Querschnitte



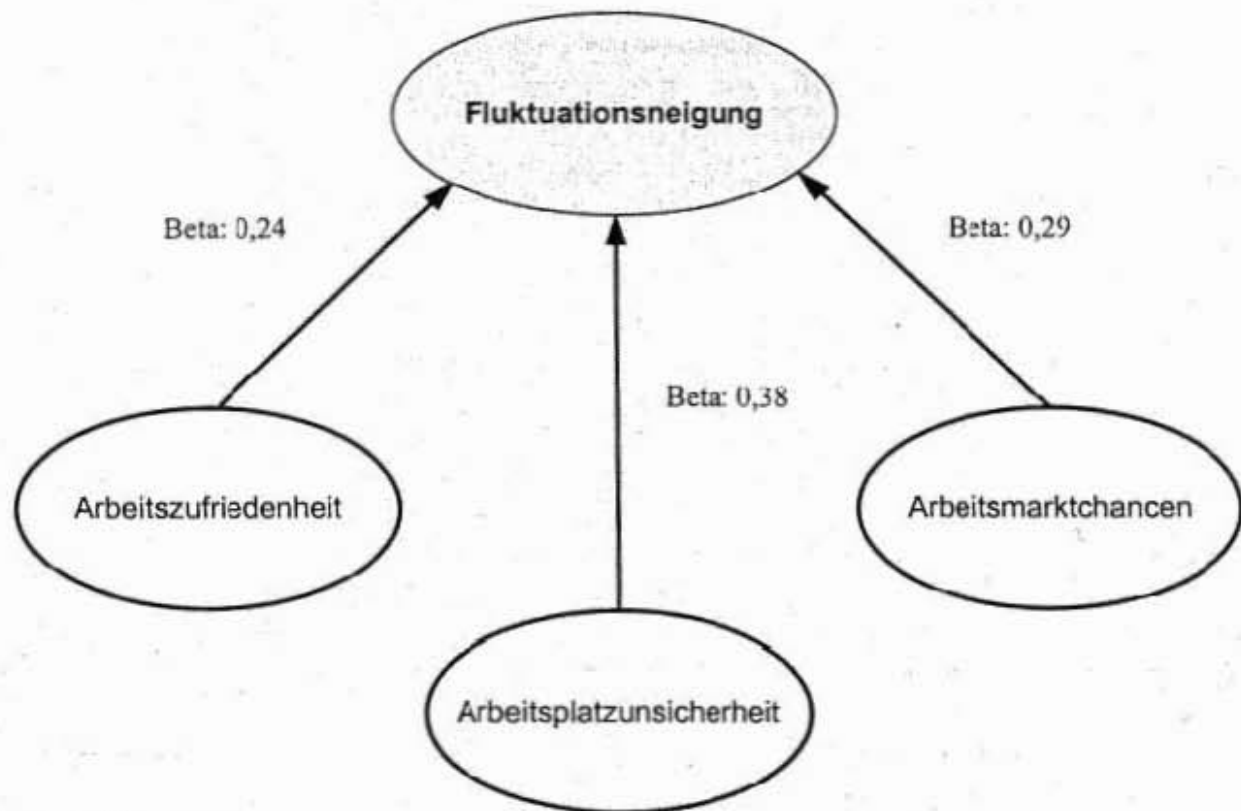
*Zur Arbeitszufriedenheit:* Nach unseren hier nicht dokumentierten Analysen ist die Arbeitszufriedenheit der drei betrachteten Teilgruppen im Betrachtungszeitraum im wesentlichen unverändert. Unterschiede zwischen den Gruppen sind kaum bemerkenswert. Lediglich die geringe Arbeitszufriedenheit der Ostdeutschen im Jahr 1991, die sich auf massive Arbeitsplatzunsicherheit zurückführen läßt (Schlese/Schramm 1996, S. 294ff.), ist zu erwähnen.

Im folgenden soll der isolierte Einfluß und die relative Bedeutung der Arbeitsplatzunsicherheit, der Arbeitsmarktchancen und der Arbeitszufriedenheit auf die Fluktuationsneigung im Querschnitt für das Jahr 1994 bestimmt werden. Mit Hilfe eines multivariaten Modells werden die im Rahmen der bivariaten Analyse deutlich gewordenen Zusammenhänge quantifiziert. Die Datenanalyse bedient sich der Multiplen Klassifikationsanalyse, die den Einfluß von Arbeitsunsicherheit, Arbeitsmarktchancen und Arbeitszufriedenheit (ausgedrückt als Maß Beta, das standardisiert den isolierten Einfluß einer abhängigen Variablen in einem multivariaten Modell mißt und Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann) auf die Fluktuationsneigung zu ermitteln erlaubt. Darüber hinaus läßt sich durch das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  (Anteil der erklärten Varianz der abhängigen Variable) die empirische Erklärungskraft des Modells angeben. Das ordinale Meßniveau der Variablen entspricht nicht den Anforderungen des Verfahrens. Dies stellt eine Modellverletzung dar, die jedoch im Rahmen der zurückhaltenden Interpretation und aufgrund der Robustheit der Ergebnisse keine inhaltlichen Konsequenzen hat.

Allen drei Einflußgrößen kommt 1994 wesentliche Bedeutung zu (vgl. Abb. 6). So sinkt mit wachsender Arbeitszufriedenheit die Fluktuationsneigung erwartungsgemäß. Der Einfluß der auf den Arbeitsmarkt bezogenen Variablen ist allerdings stärker. Die Befürchtung, den Arbeitsplatz zu verlieren, verstärkt die Neigung, eine neue Stelle zu suchen. Dies ist umso bemerkenswerter, als den Chancen auf dem Arbeitsmarkt in der Literatur nur mäßige empirische Bedeutung zukommt (vgl. Semmer/Baillood 1993, S. 182).

Mit Hilfe der drei Prädiktoren lassen sich in unserem Modell insgesamt 29% der Varianz der Fluktuationsneigung erklären. Dies ist in Anbetracht der Operationalisierung der Konstrukte erstaunlich, da für alle beteiligten Größen gilt, was für die Arbeitszufriedenheit selbstverständlich ist: Es handelt sich um vergleichsweise komplexe Konstrukte, die mehrdimensionaler Natur sind und auch bei umfangreichem Bemühen nur in Grenzen empirisch ermittelbar sind, so daß nur mehr oder weniger fehlerhafte Indikatoren der tatsächlichen Konstrukte zur Verfügung stehen. Falls keine systematischen Fehler vorliegen, bedeutet dies, daß die empirisch ermittelten Zusammenhänge die tatsächlichen Zusammenhänge unterschätzen. Hier nicht dokumentierte Analysen zeigen, daß die vorgestellten Zusammenhänge im wesentlichen auch in anderen betrachteten Jahren und auch in den angeführten Teilgruppen gelten.

Abb. 6: Fluktuationsneigung und ihre Einflußgrößen 1994 – eine Multiple Klassifikationsanalyse  
(Quelle: Sozioökonomisches Panel, eigene Berechnungen)



$$R^2 = 29\%$$

Fragen:

„Wenn Sie jetzt eine Arbeit suchen würden: Ist oder wäre es für Sie leicht, schwierig oder praktisch unmöglich, eine geeignete Stelle zu finden?“

„Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie von sich aus eine neue Stelle suchen?“

„Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie Ihren Arbeitsplatz verlieren?“

„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“

Daten: Erwerbstätige, hochgerechneter Querschnitt

#### 4. Folgerungen für das Personalmanagement

Bevor wir Folgerungen aus Sicht des Personalmanagements erörtern, seien die wesentlichen empirischen Ergebnisse kurz zusammengefaßt. Unsere Analyse zeigt, daß auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in erheblichem Ausmaß Arbeitsplätze gewechselt werden. Die Fluktuation bleibt – wenn auch in abgeschwächter Form – die häufigste Form des Arbeitsplatzwechsels. Die Tatsache, daß auch die Erfahrungen von Arbeitsplatzwechslern trotz Unterbeschäftigung überwiegend positiv bleiben, liefert einen zusätzlichen Hinweis auf die weiterhin wichtige Rolle der Fluktuation. Vor diesem

Hintergrund läßt sich auch die zunächst überraschende Tatsache erklären, daß die Fluktuationsneigungen in aggregierter Betrachtung von der wirtschaftlichen Entwicklung kaum beeinträchtigt werden: Trotz Unterbeschäftigung bleibt die Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln, nahezu unverändert. Die Fluktuationsneigung wird im zeitlichen Querschnitt durchaus durch die Einschätzung der Position des Individuums auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst: Die Verschlechterung der wahrgenommenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt reduziert die Fluktuationsabsicht, während die Arbeitsplatzunsicherheit diese verstärkt. Die Arbeitszufriedenheit spielt hierbei keine vorrangige Rolle.

Eine gleichbleibende Fluktuationsneigung auch bei Unterbeschäftigung bedeutet somit, daß offensichtlich die durch Unsicherheit und Unzufriedenheit verursachte „Druckmotivation“ die nachlassende, durch wahrgenommene Chancen in alternativen Beschäftigungsverhältnissen begründete „Zugmotivation“ für einen Arbeitsplatzwechsel kompensiert. Da eine dauerhaft schwierige Wirtschaftslage Arbeitssuchende zwingt, auch Arbeitsstellen zweiter oder dritter Wahl anzunehmen (vgl. Gerhart 1990, S. 475), entsteht so in den Betrieben ein Potential an „angestauter Fluktuation“ (vgl. Dincher/Ehreiser/Nick 1989, S. 90).

Welche Probleme ergeben sich für das Personalmanagement aus diesen Befunden, die aufgrund der düsteren Arbeitsmarktprognosen auch für die nächsten Jahre Gültigkeit haben dürften? Falls die Mitarbeiter ihre Neigung realisieren können, stellt sich hinsichtlich Qualifikation und Motivation ein Problem der „Negativauslese“. *Erstens* liegt es nahe, daß speziell denjenigen Arbeitnehmern der Wechsel des Arbeitsplatzes gelingt, die aufgrund ihrer marktfähigen Qualifikation tatsächlich gute Chancen haben. Umgekehrt werden die Chancen der weniger qualifizierten Mitarbeiter eher klein sein, so daß diese daher in geringerem Umfang Fluktuationsneigungen realisieren werden. Somit steigt aus Sicht der Unternehmen die Gefahr einer negativen Auslese (vgl. Jackofsky 1984, S. 79, William/Livingstone 1994, S. 269), der evtl. durch folgende Punkte entgegengewirkt werden kann:

- Führungskräfte sollten berücksichtigen, daß sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten das Problem des Personalabbaus nicht durch Fluktuation löst, sondern daß gerade unter diesen Bedingungen Leistungsträger an das Unternehmen zu binden sind (vgl. Van Yperen/Hagedoorn 1996).
- Zu diesem Zweck reicht es nicht aus, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen zu versuchen. Statt dessen gilt es, die arbeitsmarktbezogenen Erwartungen der Mitarbeiter zu kennen und im Rahmen der Möglichkeiten positiv zu beeinflussen.
- Da sich die Chancen in alternativen Beschäftigungsverhältnissen nicht beeinflussen lassen, sollte eine entsprechende Informationspolitik unzutreffende Befürchtungen derjenigen Mitarbeiter reduzieren, auf die das Unternehmen in schwierigen Lagen in besonderer Weise angewiesen ist.

*Zweitens* könnte sich ein motivationales Problem ergeben. Während innerhalb unseres Modells die Unsicherheit des derzeitigen Arbeitsplatzes aufgrund von Informationen eine gewisse Prognosevalidität hat (vgl. Schlese/Schramm 1996, S. 202f.), dürfte die Einschätzung der Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt aufgrund der fehlenden



Information schwieriger objektivierbar sein. Daher wird die Einschätzung der Chancen vergleichsweise spekulativ ausfallen und vermutlich in stärkerem Ausmaß von Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter abhängig sein. Bei gleichen objektiven Voraussetzungen werden eher diejenigen Mitarbeiter einen Arbeitsplatzwechsel wagen, die ihre Chancen als positiv einschätzen und an ein erfolgreiches Ergebnis ihrer Entscheidung glauben – ihre Motivation kommt daher dem „Hoffnung auf Erfolg“-Motiv nahe (Weiner 1976). Umgekehrt werden gerade diejenigen im Unternehmen verbleiben, deren Motivationslage sich als „Furcht vor Mißerfolg“ beschreiben läßt.

Bei nicht realisierter Fluktuationsneigung – die „exit“-Option steht nicht zur Verfügung – werden sich die Mitarbeiter aus der Perspektive des Unternehmens evtl. dysfunktional verhalten, was aus der Perspektive der Betroffenen durchaus verständlich wäre. Sie vollziehen möglicherweise eine „innere Kündigung“ (vgl. Krystek/Becherer/Deichelmann 1995) oder warten nur auf eine günstige Gelegenheit, das Unternehmen zu verlassen. Der damit einhergehende Motivationsverlust wird sich vermutlich negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken. Daraus lassen sich unseres Erachtens folgende Schlußfolgerungen ableiten.

- Führungskräfte sollten damit rechnen, daß in wirtschaftlich schwierigen Zeiten angesichts fehlender Alternativen nicht die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen steigt, sondern daß aufgrund eines „Fluktuationsstaus“ das Problem der inneren Kündigung im besonderen Maße aktuell wird.
- Im Sinne eines Gegensteuerns bietet sich an, den Mitarbeitern Perspektiven im Unternehmen zu vermitteln. Wenn darüber hinaus deutlich gemacht werden kann, daß sie in Grenzen selbst die (objektive und subjektive) Sicherheit ihres Arbeitsplatzes beeinflussen können, läßt sich dadurch Motivation freisetzen, daß eigenes Engagement die Sicherheit des Arbeitsplatzes erhöhen kann.

## Literatur

- Dincher, R./Ehreiser, H.-J./Nick, F. (1989): Die Bedeutung des Arbeitsmarktes für die betriebliche Personalpolitik. In: Weber, W./Weinmann, J. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Stuttgart, S. 65-96.
- Dincher, R. (1989): Die Fluktuation kaufmännisch ausgebildeter Abiturienten und ihre personalpolitische Beeinflussung durch das ausbildende Unternehmen, Frankfurt: am Main.
- Dincher, R. (1992): Fluktuation. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 873-883.
- Engel, U./Reinecke, J. (1994): Panelanalyse. Berlin, New York.
- Gerhart, B. (1990): Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities. In: Journal of Applied Psychology, 75 Jg., Nr. 5, S. 467-476.
- Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, London.
- Hochmuth, U./Wagner, J. (Hrsg.) (1994): Firmenpanelstudien in Deutschland. Tübingen, Basel.
- Holst, E./Schupp, J. (1995): Zur Erwerbsorientierung von Frauen nach der deutschen Vereinigung – Umverteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern notwendig. In: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 1/95, S. 52-77.

- Maier, W. (1996): Systemisches Personalmanagement: Möglichkeiten und Grenzen, Dissertation Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.
- Matiaske, W./Schlese, M./Schramm, F. (1996): Berufliche Erwartungen und ihre Konsequenzen. In: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): Personalarbeit in den neuen Bundesländern. München, Mering, S. 25-52.
- Neubäumer, R. (1995): Schwer besetzbare Arbeitsplätze als Betriebsgrößenproblem. In: Semlinger, K./Frick, B. (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung, Berlin; S. 109-122.
- Projektgruppe Betriebspanel (1995): Das IAB-Betriebspanel – Ergebnisse der zweiten Welle 1994. In: Mitteilungen zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 28. Jg., Heft 1, S. 43-61.
- Rendtel, U. (1995): Lebenslagen im Wandel: Panelfälle und Panelrepräsentativität. Frankfurt, New York.
- Sabathil, P. (1977): Fluktuation von Arbeitskräften. Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. München.
- Schlese, M./Schramm, F. (1996): Zum Potential von Längsschnittstudien für eine Sozio-Ökonomie der Arbeit. In: Zapf, W./Schupp, J./Habich, R. (Hrsg.): Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt. Frankfurt, New York, S. 193-209.
- Schupp, J./Habich, R./Zapf, W. (1996): Sozialberichterstattung im Längsschnitt – Auf dem Weg zu einer dynamischen Sicht der Wohlfahrtsproduktion. In: Zapf, W./Schupp, J./Habich, R. (Hrsg.): Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt. Frankfurt, New York, S. 11-45.
- Semmer, N./Baillod, J. (1994): Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 38. Jg., S. 152-163.
- Six, B./Kleinbeck, U. (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Göttingen, Toronto, Zürich, S. 348-398.
- Streim, H. (1982): Fluktuationskosten und ihre Ermittlung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 34. Jg., S.128-146.
- Van Yperen, N. W./Hagedoorn, M. (1996): Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69. Jg. S. 367-372.
- Weiner, B. (1976): Theorien der Motivation, Stuttgart.
- Williams, C. R./Livingstone, L. (1994), Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. In: Academy of Management Journal, 1994, Vol. 37, No. 2, S. 269-298.
- Wolpin, J./Burke, R.J. (1985): Relationship between absenteeism and turnover. A function of measures? In: Personnel Psychology, 38. Jg., S. 57-74.