

Personalökonomik und Mitarbeiterbindung – Mitarbeitende durch Anreize an Unternehmen binden

CHRISTIAN GÖBEL

Kernbotschaften

- Aus Perspektive der Arbeitgeber ist eine hohe Mitarbeiterbindung besonders erstellenswert, wenn es schwierig und kostspielig ist, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu rekrutieren, auszubilden und einzuarbeiten.
- Investieren Arbeitgeber oder Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in die langfristige Arbeitsbeziehung, so steigt die erwartete Mitarbeiterbindung.
- Es gibt wirkungsvolle Instrumente zur Steigerung der Mitarbeiterbindung: Effizienzlöhne, verzögerte Entlohnung und Investitionen in spezifisches Human-Kapital schaffen aus Sicht der Beschäftigten Anreize, langfristig in einem Unternehmen zu verbleiben.
- Die relative Attraktivität von Arbeitgebern, Anreize und das Vertrauen in den Arbeitgeber sind aus personalökonomischer Sicht für eine lange Mitarbeiterbindung besonders bedeutsam.

1 Einleitung

Um den Bedarf an Fachkräften zu sichern, können Arbeitgeber unter anderem den Verbleib vorhandener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Unternehmen fördern. Hierfür sollten Arbeitgeber unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen. Der folgende Artikel stellt grundlegende personalökonomische Überlegungen und Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung vor und geht auf deren Gelingensfaktoren ein.

Eine hohe Mitarbeiterbindung bedeutet im Folgenden einen langen Verbleib der Arbeitskräfte im gleichen Unternehmen. Das heißt, die Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen nicht vorzeitig auf eigenen Wunsch, beispielsweise, indem sie kündigen, zu einem anderen Unternehmen wechseln, befristete Arbeitsverträge nicht verlängern oder auch weil sie sich vorzeitig zu Ruhe setzen.

Der demografische Wandel verstärkt in den kommenden Jahren voraussichtlich Probleme, die aus ungedecktem Arbeitskräfte- und Fachkräftebedarf entstehen (Fuchs et al. 2017 und 2021). Bereits heute ist es für Unternehmen, abhängig vom Wirtschaftszweig und Region, schwierig, die benötigten Arbeitskräfte zu rekrutieren (Bossler & Popp 2023). Vor diesem Hintergrund gewinnt die Mitarbeiterbindung an Bedeutung,

da auch diese zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs von Unternehmen beiträgt. Eine hohe Mitarbeiterbindung fördert darüber hinaus die Sicherung von betrieblichem und fachlichem Wissen und Know-how. Die mit hoher Mitarbeiterbindung einhergehenden, stabilen Arbeitsbeziehungen können somit die Produktivität von Unternehmen steigern. Arbeitgeber sollten deshalb unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen.

Aus betrieblicher Perspektive gibt es zwei Wege zur Deckung des Arbeits- und Fachkräftebedarfs: erstens, die Gewinnung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt und zweitens die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das eigene Unternehmen. Die Mitarbeiterbindung rückt vor allem dann in den Fokus, wenn die Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeitenden hoch sind oder wenn Arbeitgeber die ausscheidenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mangels geeigneter Arbeitskräfteangebote nicht oder zumindest nicht schnell ersetzen können.

Die personalökonomische Herangehensweise in diesem Artikel dient dem Verständnis zugrundeliegender Wirkmechanismen. Die Personalökonomik lenkt hierbei den Blick auf wichtige Kriterien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung: Alle vorgestellten Strategien steigern den erwarteten Nutzen¹ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, wenn diese im Unternehmen verbleiben.

Zwar legt die Darstellung einen Schwerpunkt auf die Ausgestaltung der Entlohnung und die Frage, wie Arbeitgeber finanzielle Anreize zum Verbleib im Unternehmen setzen können, die zugrundeliegenden Prinzipien lassen sich jedoch auch auf nicht-monetäre Aspekte einer Beschäftigung anwenden. Somit liefert der Artikel grundsätzliche Einsichten für die Förderung langfristiger Arbeitsbeziehungen, die für die Praxis von besonderer Relevanz sind.

Im folgenden Abschnitt treffen wir zunächst elementare Vorüberlegungen. Darauf aufbauend stellen wir die zentralen Ideen und Gelingensfaktoren von Effizienzlohnmodellen vor. Im Anschluss zeigen wir, wie sogenannte verzögerte Lohnzahlungen bzw. Senioritätsentlohnung zur Mitarbeiterbindung beitragen. Schließlich beleuchten wir die Investitionen in spezifisches Humankapital und deren Rolle für die Mitarbeiterbindung und fassen wichtige Einsichten und Implikationen für die Arbeitgeberberatung zusammen.

2 Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen

Warum entscheiden sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen für ein Unternehmen – und unter welchen Voraussetzungen bleiben Mitarbeitende in einem bestimmten Unternehmen? Um Grundlagen zum Verständnis der Mitarbeiterbindung zu schaffen, fasst dieser Abschnitt zunächst entscheidungstheoretische Ergebnisse zur Unternehmenswahl aus der Perspektive der Arbeitskräfte zusammen.

¹ Mit erwartetem Nutzen ist hier der Vorteil gemeint, den man voraussichtlich aus der Mitarbeit in einem Unternehmen bezieht.

Hierfür nehmen wir an, dass Arbeitskräfte rational handeln. Das heißt, dass sie sich unter den vorhandenen Optionen für die beste entscheiden – und zwar unter Berücksichtigung der ihnen vorliegenden Informationen und Unsicherheiten. Mit anderen Worten, unter den infrage kommenden Unternehmen entscheiden sich Arbeitskräfte für die aus ihrer Sicht beste Option.

Um die Bedeutung „rationaler“ Entscheidungen für die Mitarbeiterbindung einordnen zu können, betrachten wir zunächst, ganz allgemein, die **Entscheidung** von Bewerbern und Bewerberinnen **für ein bestimmtes Unternehmen**. Anschließend gehen wir auf die **Entscheidung** von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen **für den Verbleib in einem Unternehmen** ein. Für beide Entscheidungssituationen formulieren wir zunächst die Entscheidungsregel rational handelnder Personen, dann gehen wir jeweils auf Aspekte ein, welche für die individuelle Entscheidung bedeutsam sein können.

Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen:

Entscheidungsregel: Bewerber und Bewerberinnen entscheiden sich, unter den möglichen Optionen, für das Unternehmen, das den höchsten erwarteten Nutzen verspricht.

In den „erwarteten Nutzen“ gehen viele unterschiedliche Entscheidungsfaktoren ein. Neben der Lohnhöhe und der Kündigungswahrscheinlichkeit vor allem auch die Erwartungen mit Blick auf die Zukunft. Weitere wichtige Aspekte betreffen beispielsweise die konkreten Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima oder die Vereinbarkeit der Stelle mit privaten und beruflichen Vorstellungen und Zielen. Viele der Faktoren, welche die Entscheidung für ein Unternehmen beeinflussen, werden von den Unternehmen selbst gestaltet.² Die Gewichtung der unterschiedlichen Aspekte für die Entscheidung hängt hierbei von den persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen einzelner Bewerber und Bewerberinnen ab.

Entscheidung für den Verbleib in einem Unternehmen:

Entscheidungsregel: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verbleiben in einem Unternehmen, solange es keine im Erwartungswert bessere, alternative Optionen (engl.: outside option) gibt.

Diese Entscheidungsregel ist eng mit der oben genannten „Entscheidung für ein bestimmtes Unternehmen“ verwandt. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass nun die Perspektive von Mitarbeitenden im Unternehmen betrachtet wird. Deshalb gewinnen nun Faktoren an Bedeutung, die für den Verbleib im Unternehmen besonders relevant sind. Rationale Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden alle Aspekte und Optionen abwägen, einschließlich der Risiken und Unsicherheiten, mit denen ein Abgang aus dem Unternehmen verbunden ist. Dem aktuellen Arbeitgeber kann hierbei zugutekommen, dass die Unsicherheiten beim Verbleib im Unternehmen meist

2 Es gibt zahlreiche weitere Entscheidungsfaktoren, die eine Rolle spielen können, beispielsweise die Unternehmens- und Führungskultur, die Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitszeiten, dem Arbeitsort. Auch Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten können Entscheidungsfaktoren sein oder auch die mit einem Unternehmen verbundene gesellschaftliche Anerkennung.

deutlich geringer sind als bei einem Abgang. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Mitarbeitende bereits seit längerem im Unternehmen beschäftigt sind. Die Qualität persönlicher Beziehungen zu anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Vorgesetzten und das konkrete Arbeitsumfeld und Arbeitsklima ist häufig nur für das aktuelle Unternehmen bekannt. Verlassen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Unternehmen, ist dies für sie in der Regel mit deutlich höherer Unsicherheit verbunden.

Neben einem Wechsel des Arbeitgebers gibt es noch eine Reihe weiterer Gründe, die zum Abgang aus dem Unternehmen führen können: Erwerbsunterbrechungen zu Bildungszwecken, Eltern- und Familienzeiten, krankheitsbedingtes Ausscheiden oder auch Früh- und Altersrente. Auch hier gelten die oben genannten Entscheidungsregeln. Der Verbleib beim oder die Rückkehr zum Arbeitgeber wird entscheidend vom erwarteten Nutzen und der relativen Attraktivität des Unternehmens beeinflusst.

Für Arbeitgeber lassen sich aus diesen Überlegungen mögliche Handlungsoptionen zur Steigerung der Mitarbeiterbindung ableiten. Diese zielen im Wesentlichen darauf ab, die relative Attraktivität der aktuellen Stelle im Vergleich zu alternativen Optionen zu steigern. Unter Berücksichtigung betrieblicher Anforderungen und der persönlichen Situation und Präferenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steht Unternehmen hierfür grundsätzlich ein breites Spektrum an monetärer und/oder nicht-monetärer Instrumente bzw. Strategien zur Verfügung.³

Im Folgenden beleuchten wir drei unterschiedliche Instrumente genauer, welche die Mitarbeiterbindung langfristig steigern können. Zum besseren Verständnis stellen wir jeweils die zentralen Ideen vor und diskutieren Gelingensfaktoren, aber auch mögliche Einschränkungen für die praktische Anwendung aus Sicht der Arbeitgeber.

3 Effizienzlöhne

Die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne führt zu einer gesteigerten relativen Attraktivität des Arbeitgebers. Hohe Löhne führen jedoch zunächst zu hohen Personalkosten, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen am Absatzmarkt senkt. Die Theorie der Effizienzlöhne bietet Einsichten zu Voraussetzungen, unter denen überdurchschnittliche Lohnzahlungen trotz höherer Kosten zu einer Steigerung der Mitarbeiterbindung und der Gewinne führen kann (Carmichael 1990; Weiss 2014).

Von Effizienzlöhnen spricht man, wenn die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne, trotz höherer Lohnkosten, zu einer Gewinnsteigerung beim Arbeitgeber führt. Wenn dies der Fall ist, dann lohnt sich die Zahlung von Effizienzlöhnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Damit Lohnsteigerungen profitabel sind, muss die Produktivität der Mitarbeitenden stärker steigen als deren Lohnkosten.

Für ein besseres Verständnis zur Wirkungsweise von Effizienzlöhnen sollten wir klären, auf welchem Wege überdurchschnittliche Löhne die Produktivität der Mitarbei-

³ Neben den oben genannten Gestaltungsspielräumen können Unternehmen z. B. auch Maßnahmen für spezifische Zielgruppen einsetzen. Beispielsweise nutzen einige Unternehmen altersgerechte Arbeitssysteme, um ihre alternde Belegschaft möglichst lange und produktiv im Unternehmen zu halten (Boockmann et al. 2018).

ter und Mitarbeiterinnen steigern können. Die Literatur (Borjas 2020) bietet hierfür mehrere Erklärungsansätze an:

1. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen strengen sich bei Effizienzlöhnen besonders an, um zu vermeiden, dass ihnen gekündigt wird.
2. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen die gute Bezahlung und verhalten sich dem Arbeitgeber gegenüber besonders loyal und arbeitsam (engl.: gift-exchange).
3. Aufgrund der hohen Löhne erhalten Arbeitgeber mehr und bessere Bewerbungen auf offene Stellen.
4. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlassen das Unternehmen seltener auf eigenen Wunsch.

Vor allem der letztgenannte Punkt betrifft direkt die Mitarbeiterbindung: Aufgrund der überdurchschnittlichen Effizienzlöhne steigt der erwartete Einkommensverlust im Falle des Ausscheidens aus einem Unternehmen. Der Grund hierfür ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen außerhalb des Unternehmens den vergleichsweise hohen Lohn verlieren und nur noch eine durchschnittliche Entlohnung erwarten können (Shapiro & Stiglitz 1984).

Sollte man Arbeitgebern aufgrund der Effizienzlohntheorie immer dazu raten, die Mitarbeiterbindung mithilfe von höheren Löhnen zu steigern? Nicht unbedingt. Zwar liefern die genannten Wirkmechanismen Argumente, warum es für ein Unternehmen lohnend sein kann, die Löhne zu steigern, die erwünschte Wirkung tritt aber nur ein, wenn die oben genannten Erklärungsansätze tatsächlich zum Tragen kommen. Letztere beruhen alle darauf, dass nur wenige Unternehmen hohe Löhne zahlen. Das folgende Gegenbeispiel veranschaulicht dies: Nehmen wir an, dass viele Bauunternehmen gleichzeitig die Löhne von Maurern und Maurerinnen um 15 % steigern, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Da die Maurer und Maurerinnen den höheren Lohn hier auch bei vielen anderen Bauunternehmen erhalten können, steigt die relative Attraktivität des aktuellen Arbeitgebers kaum und die erwünschte Steigerung der Mitarbeiterbindung bleibt aus.⁴

Ein Kritikpunkt an der Effizienzlohntheorie setzt an den zugrundeliegenden Marktmechanismen selbst an. Die vermeintliche Attraktivität von Arbeitgebern mit Effizienzlöhnen könnte durch die im Gegenzug anstrengenderen Arbeitsbedingungen neutralisiert werden. Dies wäre der Fall, wenn viele Arbeitskräfte im Unternehmen mit überdurchschnittlichem (Effizienz-)Lohn arbeiten möchten. Dann wäre es durchaus vorstellbar, dass interessierte Bewerber und Bewerberinnen auch bereit sind, dem Unternehmen Zugeständnisse bei den Arbeitsbedingungen zu machen, um die begehrten Stellen zu ergattern. Träfe dies zu, dann entfiele jedoch eines der Hauptargumente für Effizienzlöhne, weil sie im Ergebnis nicht zu einer höheren Attraktivität des Arbeitgebers führen. Letztendlich, so die Kritik, erhielten Arbeitskräfte in Unterneh-

⁴ Ein geringer Effekt auf die Mitarbeiterbindung könnte trotzdem eintreten, da es nun attraktiver ist, als Maurer oder Maurerin zu arbeiten und deshalb weniger Maurer und Maurerinnen in andere Branchen oder Tätigkeiten abwandern.

men mit Effizienzlöhnen lediglich eine bessere Bezahlung für schlechtere Arbeitsbedingungen.

Trotz der genannten Einwände finden wir in der Literatur Evidenz für den Einsatz von Effizienzlohnstrategien (Huang et al 1998; Chen & Edin 2002). Abhängig vom Unternehmen, dem Wirtschaftszweig und dem jeweiligen Arbeitsmarkt, kann die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne eine profitable Strategie sein. Hohe Löhne steigen, unter den genannten Voraussetzungen, die relative Attraktivität eines Arbeitgebers und fördern die Mitarbeiterbindung.

4 Verzögerte Lohnzahlungen und Senioritätsentlohnung

Die Verzögerung von Lohnzahlungen (engl. *deferred payment*) in Rahmen eines Arbeitsverhältnisses schafft Anreize für den Verbleib im Unternehmen. Im Rahmen ihrer Personalpolitik haben Arbeitgeber unterschiedliche Möglichkeiten, verzögerte Lohnzahlungen umzusetzen. Im Folgenden veranschaulichen wir die Wirkung verzögter Lohnzahlungen auf die Mitarbeiterbindung am Beispiel der sogenannten Senioritätsentlohnung (Lazear 1979; Zwick 2012).

Wenn Arbeitgeber zu Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses unterdurchschnittliche Löhne zahlen und gegen Ende eines Beschäftigungsverhältnisses überdurchschnittliche Löhne, so bezeichnet man dies als Senioritätsentlohnung. In einem Wettbewerbsmarkt ohne Senioritätsentlohnung orientiert sich die Lohnhöhe normalerweise an der Entwicklung der Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Mit Senioritätsentlohnung hingegen erfolgt die Lohnzahlung, bei insgesamt gleichen Lohnkosten, verzögert. D. h., zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses werden vergleichsweise niedrige Löhne gezahlt, während gegen Ende des Beschäftigungsverhältnisses vergleichsweise hohe Löhne gezahlt werden.

Aus der Perspektive der Beschäftigten wird deutlich, weshalb Senioritätsentlohnung zu einer Steigerung der Mitarbeiterbindung führen sollte. Die vergleichsweise hohen Löhne am Ende des Beschäftigungsverhältnisses erhalten Mitarbeitende nur, wenn sie im gleichen Unternehmen verbleiben. Somit entsteht ein finanzieller Anreiz, beim gleichen Arbeitgeber zu bleiben, um im späteren Verlauf des Beschäftigungsverhältnisses hohe Löhne zu erzielen.

Senioritätsentlohnung setzt jedoch voraus, dass sich Bewerber und Bewerberinnen zunächst auf die niedrigen Löhne zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses einlassen. Der Verlauf der Entlohnung ähnelt hier im Grunde einer Wette darauf, dass man langfristig im Unternehmen bleibt, und der Arbeitgeber in Zukunft die vereinbarten höheren Löhne zahlt, der „Wetteinsatz“ besteht hier im Lohnabschlag zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses.

Aus Sicht der Mitarbeitenden ist Senioritätsentlohnung mit besonderen Risiken behaftet. Beispielsweise könnte das Unternehmen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorzeitig kündigen, was dazu führen würde, dass die verzögerte Lohnzahlung nicht oder nur teilweise erfolgt. Möglicherweise besteht auch die Gefahr, dass das Un-

ternehmen in Zukunft in finanzielle Schwierigkeiten gerät, Konkurs anmeldet oder die Senioritätsentlohnung nach einigen Jahren abschafft. Auch Frühverrentung im Rahmen eines Sozialplans könnte dazu führen, dass die Vereinbarung hoher Senioritätsentlohnung vonseiten des Unternehmens nicht eingehalten wird.

Soll eine Senioritätsentlohnung eingesetzt werden, so setzt dies voraus, dass mögliche Arbeitskräfte dem Unternehmen auch auf lange Sicht vertrauen bzw. vertrauen können (Huck et al. 2011). Unternehmen sollten in diesem Fall auch Maßnahmen treffen, welche die langfristige Umsetzung der Senioritätsentlohnung glaubhaft machen und Regeln implementieren, die a) Mitarbeitende vor vorzeitiger Kündigung oder vorzeitigem Beschäftigungsverlust schützen und b) die Auszahlung hoher Löhne im späteren Beschäftigungsverlauf garantieren. Die Ausgestaltung des Arbeitsvertrags, aber auch die Zusammenarbeit mit Betriebs- und Personalräten und auch die Umsetzung von Senioritätsentlohnung in Tarifvereinbarungen können hier das Vertrauen ins Unternehmen erhöhen.

Der Einsatz von Senioritätsentlohnung wirkt auch auf die (Selbst-)Selektion der Arbeitskräfte, die in einem Unternehmen arbeiten möchten. Der vergleichsweise niedrige Einstiegslohn in Kombination mit hohen Löhnen nach längerer Beschäftigung ist nur für Arbeitskräfte interessant, die langfristig im Unternehmen verbleiben möchten.

Neben der Senioritätsentlohnung gibt es noch weitere Varianten verzögerter Lohnzahlungen, die ebenfalls eingesetzt werden können, um einen finanziellen Anreiz zum Verbleib im Unternehmen zu schaffen. Denkbar sind beispielsweise Sonderzahlungen zu Dienstjubiläen oder Projektabschlüssen; oder auch betriebliche Spar- oder Rentenpläne, deren Auszahlungen an den Mindestverbleib im Unternehmen gebunden sind.

5 Investitionen in spezifisches Humankapital

Investitionen in spezifisches Humankapital bieten eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Als spezifisches Humankapital bezeichnet man Wissen und Fähigkeiten, die an ein bestimmtes Unternehmen gebunden sind, d.h. spezifisches Humankapital kann nicht auf andere Unternehmen übertragen werden. Beispiele für spezifisches Humankapital könnten Spezialwissen, Fähigkeiten im Umgang mit spezifischen Maschinen oder Software, Erschließung von unternehmensspezifischen Wissensbereichen sein, aber auch unternehmensspezifisches Wissen zur Organisation, zu Abläufen und Vorgehensweisen im Unternehmen.

Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und/oder Unternehmen Ressourcen aufwenden, um Humankapital zu erwerben, spricht man von Investitionen in Humankapital (Becker 1994). Ressourcen können hier Zeit, Geld, aber auch Anstrengung und Mühe sein, die für den Erwerb von Humankapital aufgebracht werden müssen. Ähnlich wie bei einer Investition am Finanzmarkt werfen auch Investitionen in Humankapital eine Rendite ab – und zwar in Form einer gesteigerten Arbeitsproduktivität,

d. h. der Erwerb von relevantem Wissen und Fähigkeiten steigert die Produktivität der Mitarbeitenden.

Investitionen in spezifisches Humankapital erhöhen die Produktivität der Mitarbeitenden im aktuellen Unternehmen. Aufgrund der resultierenden höheren Produktivität ist es für Unternehmen dann besonders erstrebenswert, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an sich zu binden. Außerdem rechtfertigt die höhere Produktivität der Mitarbeitenden auch eine höhere Entlohnung. Wenn sowohl der Arbeitgeber als auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Investition profitieren, haben beide Seiten ein gesteigertes Interesse an einer längerfristigen Beschäftigung (Hashimoto 1981). Bei einem Beschäftigungsende würde das Unternehmen besonders produktive Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren. Zudem müsste das Unternehmen anschließend die Stelle neu besetzen und ggf. wieder in spezifisches Humankapital der neuen Mitarbeitenden investieren. Aber auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen würden hier etwas verlieren, da diese ihr unternehmensspezifisches Humankapital, per Definition, nicht auf andere Unternehmen übertragen können und deshalb in anderen Unternehmen, unter sonst gleichen Umständen, weniger Lohn erhalten würden.

Möchte man mithilfe von Investitionen in Humankapital die Mitarbeiterbindung erhöhen, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- a) erworbenes Wissen und Fähigkeiten müssen tatsächlich unternehmensspezifischer Natur sein. Andernfalls können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Humankapital auch auf andere Unternehmen übertragen und es gibt kaum Anreize, beim aktuellen Unternehmen zu bleiben.
- b) Sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen von der Investition in spezifisches Humankapital profitieren.

In den meisten Fällen müssen sowohl Arbeitgeber (Ressourcen, Arbeitszeit, Geld) als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Zeit, Geld, Mühe) investieren, um Humankapital anzusammeln. Damit sich die Investition für beide Seiten lohnt, ist es wichtig, dass beide Seiten von der Rendite dieser Investition profitieren. Unternehmen profitieren in Form von höherer Produktivität ihrer Mitarbeitenden. Auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten angemessen, z. B. über eine Lohnerhöhung, an den Früchten der Investition beteiligt werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass sowohl Arbeitgeber als auch die Beschäftigten an einer langen Mitarbeiterbindung interessiert sind.

Ähnlich wie bei Senioritätsentlohnung verzichten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zunächst auf etwas (Zeit, Erholung), um in Zukunft vom Unternehmen eine Leistung, in Form eines höheren Lohns, zu erhalten. Auch bei der Investition in spezifisches Humankapital spielt daher das Vertrauen in die zukünftige Lohnsteigerung vonseiten des Unternehmens eine wichtige Rolle. Wenn Mitarbeitende damit rechnen müssen, dass die spätere Lohnerhöhung ausbleibt, werden sie vermutlich kaum bereit sein, Zeit und Mühe in die Akquise von spezifischem Humankapital zu

investieren. Somit käme es weder zu gewünschten Investitionen in Humankapital noch zur Steigerung der Mitarbeiterbindung.

6 Implikationen für die Arbeitgeberberatung

In der Arbeitgeberberatung wird die Arbeitskräfte- und Fachkräftesicherung in Zukunft voraussichtlich eine wichtigere Rolle spielen. Neben der Beratung zur Rekrutierung neuer Arbeitskräfte sollte eine umfassende Beratung von Arbeitgebern hierbei auch für die Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung sensibilisieren. Arbeitgeber sollten mit Mitarbeiterbindung und den ihr zugrundeliegenden Mechanismen vertraut sein und unterschiedliche Möglichkeiten und Strategien zur Mitarbeiterbindung kennen und verstehen.

Dieser Artikel fasst deshalb personalökonomische Überlegungen und Ansätze zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung zusammen, die für die Arbeitgeberberatung hilfreich sind. Zunächst wurden, aus Sicht von Arbeitskräften, **elementare Grundlagen** zur Entscheidung von Bewerbern und Bewerberinnen für ein bestimmtes Unternehmen beschrieben. Anschließend wurden zentrale Ideen zum sogenannten **Effizienzlohn** vorgestellt und dessen Gelingensfaktoren beschrieben, mit dem Ziel, ein besseres Verständnis zum Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Mitarbeiterbindung zu entwickeln. **Verzögerte Lohnzahlungen** und Senioritätsentlohnung bilden eine weitere Möglichkeit, eine hohe Mitarbeiterbindung zu fördern. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die mit einem relativ niedrigen Lohn ins Unternehmen einsteigen, müssen jedoch darauf vertrauen können, dass die in Aussicht gestellten hohen Lohnzahlungen im späteren Beschäftigungsverlauf auch gezahlt werden. Abschließend wurde gezeigt, dass Investitionen in **unternehmensspezifisches Humankapital** die Mitarbeiterbindung erhöhen können, wenn deren Rendite angemessen zwischen den Arbeitgebern und den Mitarbeitenden aufgeteilt wird.

Die Arbeitgeberberatung sollte den Blick auf Möglichkeiten und Gelingensfaktoren für eine auf Mitarbeiterbindung ausgelegte Personalpolitik lenken. Die vorgestellten Ideen beruhen dabei letztlich alle auf einer Steigerung der relativen Attraktivität des Verbleibs im aktuellen Unternehmen. Rational handelnde Arbeitskräfte entscheiden sich für die Unternehmen mit dem höchsten erwarteten Nutzen. Sie berücksichtigen hierbei sowohl monetäre Anreize als auch nicht-monetäre Aspekte als Gründe für einen Verbleib im Unternehmen. Die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers hängt hierbei von den individuellen Präferenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab. Die Arbeitgeberberatung sollte unterschiedliche Aspekte und Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterbindung aufzeigen. Letztlich entscheiden jedoch die Arbeitgeber unter Berücksichtigung möglicher Kosten, aber auch der betrieblichen Anforderungen und Besonderheiten, ob und welche Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterbindung erfolgversprechend sind.

Sowohl verzögerte Lohnzahlungen als auch Investition in spezifisches Humankapital wirken auf die **Selbst-Selektion** der Bewerber und Bewerberinnen im Rekru-

tierungsprozess, da diese Formen der Personalpolitik vor allem für Bewerber und Bewerberinnen attraktiv sind, die bereit sind, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden.

Für eine hohe Mitarbeiterbindung ist es zudem hilfreich, wenn Bewerber und Bewerberinnen und Beschäftigte auf den Arbeitgeber und seine **langfristige Zuverlässigkeit vertrauen** können. Ein Unternehmen, dessen Personalpolitik durch häufige und ggf. auch widersprüchliche Handlungen gekennzeichnet ist, wird nachvollziehbar von Arbeitskräften nicht als zuverlässiger, langfristiger Arbeitgeber wahrgenommen. Ein auf Langfristigkeit ausgelegtes Instrument, wie die Senioritätsentlohnung, wäre in diesem Fall kaum erfolgversprechend. Aber auch die Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital setzen eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung mit fairen und zuverlässigen Arbeitgebern voraus.

Aufgrund der Bedeutung von Vertrauen in das zukünftige Verhalten von Unternehmen kann es aus unternehmerischer Sicht auch sinnvoll sein, in die eigene **Reputation**, d. h. den guten Ruf als Arbeitgeber, zu investieren. Selbst wenn es kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Überlegungen widerspricht, es könnte sich langfristig z. B. lohnen, älteren Beschäftigten auch dann eine Beschäftigung und Perspektiven zu bieten, wenn deren Produktivität alters- oder krankheitsbedingt sinken sollte. Auch der Einbezug von langjährigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Rekrutierungsprozess kann die Glaubwürdigkeit bzw. das Vertrauen in ein Unternehmen und seine Personalpolitik stärken.

Für die Mitarbeiterbindung spielt die **Kommunikation** im Unternehmen eine wichtige Rolle. Entlohnungskonzepte wie verzögerte Lohnzahlungen und Senioritätsentlohnung müssen klar, transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden. Andernfalls ist zu befürchten, dass Bewerber und Bewerberinnen und auch die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die genannten Instrumente zur Mitarbeiterbindung nicht verstehen. Eine Wirkung auf die Verbleibswahrscheinlichkeit wäre dann kaum zu erwarten.

Arbeitgeber, die ihre Beschäftigten an sich binden möchten, sollten ihre Arbeitsplätze und Arbeitsverträge so gestalten, dass ihr Unternehmen **langfristig attraktiv** ist. Hierbei spielt es auch eine Rolle, ob Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Arbeitsanforderungen mit ihren sich wandelnden Bedürfnissen vereinbaren können.

Die Arbeitgeberberatung kann Unternehmen im Bedarfsfall Möglichkeiten zur Steigerung der Mitarbeiterbindung aufzeigen und zu deren Gelingensfaktoren beraten. Ob und welche Strategie zur Steigerung der Mitarbeiterbindung auch betriebswirtschaftlich lohnend ist, hängt von betrieblichen Faktoren ab, aber auch von der Lage und Entwicklung des Arbeitskräfteangebots am lokalen Arbeitsmarkt.⁵

⁵ Eine Analyse des regionalen Arbeitsmarktes findet sich im Artikel von Brunow in diesem Herausgeberband.

Literatur

- Becker, G. S. (1994). *Human Capital* (3rd ed.). University of Chicago Press, Chicago.
- Boockmann, B., Fries, J. & Göbel, C. (2018). Specific measures for older employees and late career employment. *The Journal of the Economics of Ageing*, 12(C), S. 159–174.
- Borjas, G. J. (2020). *Labor Economics* (8th ed.). Mc Graw Hill Education, New York.
- Bossler, M. & Popp, M. (2023). *Arbeitsmarktanspannung aus beruflicher und regionaler Sicht: Die steigende Knappheit an Arbeitskräften bremst das Beschäftigungswachstum*. IAB-Kurzbericht, 12. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Carmichael, H. L. (1990). Efficiency wage models of unemployment—one view. *Economic Inquiry*, 28(2), S. 269–295.
- Chen, P. & Edin, P.-A. (2002). Efficiency wages and industry wage differentials: A comparison across methods of pay. *Review of Economics and Statistics*, 84(4), S. 617–631.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2017). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung*. IAB-Kurzbericht, 6. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). *Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*. IAB-Kurzbericht, 25. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Hashimoto, M. (1981). Firm-specific human capital as a shared investment. *The American Economic Review*, 71(3), S. 475–482.
- Huang, T.-L., Hallam, A., Orazem, P. F. & Paterno, E. M. (1998). Empirical tests of efficiency wage models. *Economica*, 65(257), S. 125–143.
- Huck, S., Seltzer, A. J. & Wallace, B. (2011). Deferred compensation in multiperiod labor contracts: An experimental test of Lazear's model. *American Economic Review*, 101(2), S. 819–843.
- Lazear, E. P. (1979). Why Is There Mandatory Retirement? *Journal of Political Economy*, 87(6), S. 1261–1284.
- Shapiro, C. & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review*, 74(3), S. 433–444.
- Weiss, A. (2014). *Efficiency wages: Models of unemployment, layoffs, and wage dispersion* (Vol. 1192). Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Zwick, T. (2012). Consequences of seniority wages on the employment structure. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(1), S. 108–125.

