

# Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels

Von  
Gerhard Stegemann



Duncker & Humblot · Berlin

**GERHARD STEGEMANN**

**Die statistische Erfassung und die  
betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels**



# Die statistische Erfassung und die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels

Von

Dipl.-Kfm. Dr. Gerhard Stegemann



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

**Alle Rechte vorbehalten**  
**© 1965 Duncker & Humblot, Berlin**  
**Gedruckt 1965 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61**  
**Printed in Germany**  
**D 188**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einführung</b> .....	1
<b>Kapitel I</b>	
<b>Definition, inhaltliche Abgrenzung und Erscheinungsformen des Begriffes „Arbeitsplatzwechsel“</b>	
<b>Zusammenfassung zum Kapitel I</b> .....	8
<b>Zusammenfassung zum Kapitel I</b> .....	30
<b>Kapitel II</b>	
<b>Historischer Überblick über die Behandlung der Probleme des Arbeitsplatzwechsels im Fachschrifttum und in der Wirtschaftspraxis</b>	
<b>A. Im deutschen Sprachgebiet</b> .....	31
<b>B. In den Vereinigten Staaten von Nordamerika</b> .....	35
<b>C. In Großbritannien und anderen anglo-amerikanischen Ländern</b> .....	41
<b>D. In anderen europäischen Ländern</b> .....	44
<b>Zusammenfassung zum Kapitel II</b> .....	45
<b>Kapitel III</b>	
<b>Die Messung der Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels und der Belegschaftsstabilität</b>	
<b>A. Allgemeine Betrachtungen</b> .....	46
<b>B. Die Berechnung von Maßzahlen und Kennziffern für die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels und für den Grad der Belegschaftsstabilität</b>	47
1. Allgemeine theoretische Erörterungen .....	47
2. Die Berechnung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeitsdauer als Maß für die Belegschaftsstabilität .....	51
3. Die Berechnung von Kennziffern für die Häufigkeit des Arbeits- platzwechsels .....	54
a) Auswahl- und Ermittlungsmöglichkeiten für die Bezugsmasse (Nennergröße) .....	55
b) Verschiedene Möglichkeiten für die Wahl und die Ermittlung der Zählermasse .....	64
c) Wahl des Berichtszeitraumes .....	72

d)	Zusammenstellung einiger Formeln für die Berechnung allgemeiner (summarischer) Arbeitsplatzwechselziffern .....	75
e)	Spezielle Arbeitsplatzwechselziffern .....	87
f)	Standardisierte Abgangsraten .....	89
g)	Vorschläge für die statistische Messung der Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels sowie der Belegschaftsstabilität mit Hilfe von Kennziffern .....	92
C.	Die Aufstellung von Häufigkeitsverteilungen nach der Betriebszugehörigkeitsdauer der Arbeitnehmer und die Konstruktion von Belegschaftsabgangsordnungen bzw. Verbleibendentafeln .....	97
1.	Theoretische Grundlagen .....	97
2.	Die Aufstellung von Abgangsordnungen und Verbleibendentafeln nach der Generations- oder Kohortenmethode .....	108
3.	Die Aufstellung von Abgangsordnungen und Verbleibendentafeln nach der Zensus- oder Volkszählungsmethode .....	117
4.	Die mittlere Betriebszugehörigkeitserwartung als Maß für den Grad der Belegschaftsstabilität .....	123
5.	Weitere theoretische Konzeptionen und empirische Studien über den Belegschaftsabgangsprozeß .....	133
	<i>Zusammenfassung zum Kapitel III</i> .....	143

#### K a p i t e l   I V

#### **Analyse der die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels mitbestimmenden Einflußgrößen**      146

A.	Allgemeine Betrachtungen .....	146
B.	Die Einflußgrößen des Arbeitsplatzwechsels .....	148
1.	Bestimmungsfaktoren, die mit der Person des Arbeitnehmers verknüpft sind .....	148
a)	Die Betriebszugehörigkeitsdauer .....	148
b)	Das Lebensalter .....	162
c)	Das Geschlecht .....	179
d)	Der Familienstand .....	192
e)	Die Wohnverhältnisse .....	197
f)	Die Schul- und Berufsausbildung .....	205
g)	Die Art des Anstellungsverhältnisses, die Arbeitsqualifikation und die Berufsart .....	207
h)	Sonstige Bestimmungsfaktoren, die mit der Person des Arbeitnehmers verknüpft sind .....	225
2.	Bestimmungsfaktoren, die mit dem individuellen Betrieb verknüpft sind .....	229
a)	Der Standort des Betriebes .....	230

b) Die Betriebsgröße .....	235
c) Die Wirtschaftszweizugehörigkeit des Betriebes .....	244
d) Die Personalorganisation und -führung im Betrieb .....	258
aa) Die Auswahl, Einstellung, Einführung, Aus- und Fortbildung der Arbeitnehmer .....	260
bb) Die Aufstiegsmöglichkeiten für die Arbeitnehmer im Betrieb .....	264
cc) Die menschlichen Beziehungen im Betrieb (Human Relations) .....	267
e) Die technisch-organisatorischen Arbeitsbedingungen im Betrieb	270
aa) Die Produktionstechnik und -planung in einem Betrieb ...	270
bb) Die technischen, physischen und psychischen Bedingungen am Arbeitsplatz und in dessen Umgebung .....	272
cc) Die Arbeitszeitregelung im Betrieb .....	275
f) Die ökonomische und soziale Organisation sowie die Wirtschaftspolitik eines Betriebes .....	276
aa) Das Arbeitsentgelt .....	276
bb) Die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen .....	297
3. Außerbetriebliche Einflußfaktoren wirtschaftlicher oder institutioneller Art .....	309
a) Die Zeitreihenanalyse von Arbeitsplatzwechselfizern zur Ermittlung der Einflüsse zeitabhängiger gesamtwirtschaftlicher Bestimmungsfaktoren .....	309
aa) Die Saisonschwankungen .....	311
bb) Die Konjunkturbewegungen .....	318
cc) Der Trend .....	326
dd) Die unregelmäßigen Restschwankungen .....	326
b) Die Beschäftigungssituation auf dem Arbeitsmarkt .....	327
c) Die Gewerkschaften .....	333
d) Die staatliche Aktivität .....	336
<i>Zusammenfassung zum Kapitel IV</i> .....	343

## Kapitel V

<b>Der Bewertungsmaßstab für die Arbeitsplatzwechselfhäufigkeit</b>	348
<i>Zusammenfassung zum Kapitel V</i> .....	354
<b>Schlußbetrachtung</b> .....	355
<b>Anhang</b> .....	357
<b>Literaturübersicht</b> .....	381
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	415



## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: „Labor Turnover“-Sample des U. S. Bureau of Labor Statistics	40
Tab. 2: Berechnung der durchschnittl. Dauer der Betriebszugehörigkeit	53
Tab. 3: Zahlenbeispiel für die Berechnung einer Jahresabgangsziffer aus den einzelnen Monatsabgangsziffern .....	74
Tab. 4: Berechnung standardisierter Abgangsziffern .....	91
Tab. 5: Grundtabelle für die Arbeitsplatzwechsel-Statistik .....	96*
Tab. 6: „Turnover rates“ und Belegschaftsdaten eines Betriebes für die Jahre 1951—1956 .....	99
Tab. 7: Berechnung von Verlust- und Verbleibendenraten für eine Zugangsgesamtheit eines britischen Unternehmens .....	109
Tab. 8: Verbleibendentafel nach der Generationsmethode für die Zugangsgesamtheit einer Hauptabteilung der United Steel Co. Ltd.	116
Tab. 9: Prozentuale jährl. Abgangsraten in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeitsdauer (in einem Londoner Transportunternehmen) .....	116
Tab. 10: a) Berechnung der Verbleibendenkurve nach der Zensusmethode für eine Hauptabteilung der United Steel Co. Ltd. b) Verbleibendentafel (Überlebendenkurve) nach der Generationsmethode .....	120
Tab. 11: Mittlere Betriebszugehörigkeitserwartungen (in Jahren) $e(x)+x$ für die Hauptabteilungen der United Steel Co. Ltd. ....	132
Tab. 12: Abgangs- und Verbleibendenverteilungen für eine Zugangsgeneration der Glacier Metal Company (England) .....	135
Tab. 13: Verteilung der Arbeitnehmerabgänge nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit .....	151
Tab. 14: Die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels, aufgeschlüsselt nach der Betriebszugehörigkeitsdauer .....	152
Tab. 15: Stabilitäts- und Turnover-Raten für männl. und weibl. Arbeitnehmer der Midland-Werke einer britischen Firma .....	159
Tab. 16: Verteilung der Beschäftigten nach Lebensalters- und Betriebszugehörigkeitsdauergruppen in 7 Arbeitsmarktbezirken der USA .....	161
Tab. 17: Der Einfluß der Altersstruktur der Belegschaft auf die (mittlere) Betriebszugehörigkeitserwartung, gezeigt für verheiratete, in Eigenheimen wohnende männl. Arbeitnehmer einer Zugangsgeneration der United Steel Co. Ltd. ....	165

Tab. 18: Abgekürzte Erwerbstätigkeitstafel für Männer in den USA 1940 und 1950 .....	170
Tab. 19: Mittlere Lebens- und Erwerbstätigkeitserwartung für Männer in den USA 1900 bis 2000 .....	171
Tab. 20: In den USA im Jahre 1955 erwerbstätig gewesene Personen nach dem Alter und nach der Zahl der während des Berichtsjahres innegehabten Stellungen .....	174
Tab. 21: Altersspezifische Arbeitnehmerkündigungs-, Erwerbstätigen- und Stellungsuchenden-Raten für 7 Distrikte in den USA .....	176
Tab. 22: Geschätzte jährl. Ausscheideraten von Frauen aus der weibl. „Labor-force“ nach Altersklassen und Ausscheideursachen ....	181
Tab. 23: Jährl. Arbeitnehmerkündigungs-raten (quit rates) für männl. und weibl. Arbeitskräfte in den USA (1950—1954) .....	181
Tab. 24: Aufgliederung in England erfaßter Arbeitsplatzwechsel nach einigen Ursachengruppen, getrennt für männl. und weibl. Arbeitnehmer .....	182
Tab. 25: Prozentuale Verteilung der Lohn- und Gehaltsempfänger in der Fertigungsindustrie der USA, die 1955 ihren Arbeitsplatz wechselten, nach dem Geschlecht, den Arbeitsplatzwechselgründen und nach Industriezweigen .....	184
Tab. 26: Jährl. Spannweite der Arbeitnehmerkündigungsziffern männl. und weibl. Arbeitskräfte in den einzelnen Fertigungsindustriezweigen der USA für die Jahre 1950—1954 .....	185
Tab. 27: Jährl. Spannweite der Arbeitnehmerkündigungsziffern männl. und weibl. Arbeitskräfte in den Jahren 1950—1954 für verschiedene Industriezweige der USA .....	185
Tab. 28: Arbeitnehmerkündigungs-raten von männl. und weibl. Lohn- und Gehaltsempfängern sowie die Median-Alter und Beschäftigtenquoten in einigen Fertigungsindustriezweigen der USA ..	187
Tab. 29: Die Arbeitsplatzwechselziffern und Beschäftigtenzahlen lediger und verheirateter Frauen sowie von Männern in einigen englischen Betrieben .....	189
Tab. 30: Die männl. und weibl. Angestellten nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit (Bundesland Hessen, Oktober 1957) .....	190
Tab. 31: Bei der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung im Oktober 1957 im Bundesgebiet (ohne Saarland und Berlin) erfaßte Angestellte nach Geschlecht, Betriebszugehörigkeitsdauer und Alter .....	191
Tab. 32: Altersspezifische Arbeitsplatzwechselziffern für Männer und Frauen in einigen schwedischen Unternehmen, gruppiert nach dem Familienstand in verheiratete und unverheiratete Arbeitskräfte .....	195
Tab. 33: Arbeitsplatzwechselintensitäten für männl. und weibl. Arbeitnehmer in einigen schwedischen Unternehmen nach dem Familienstand und dem Lebensalter .....	196
Tab. 34: Betriebszugehörigkeitserwartungen für 4 nach Familienstand und Wohnverhältnissen zusammengefaßte Arbeitnehmergruppen einer Zugangsgesamtheit der United Steel Co. Ltd. ....	198

Tab. 35: Betriebszugehörigkeitserwartungen für verheiratete Männer mit eigener Wohnung und ledige, bei den Eltern wohnende männl. Arbeitnehmer in 3 Hauptabteilungen der United Steel Co. Ltd. ....	199
Tab. 36: Die 1951/52 ihren Arbeitsplatz wechselnden amerikanischen Elektroniktechniker, untergliedert nach Lebensaltersklassen sowie nach Hauseigentümern und Nichthauseigentümern .....	202
Tab. 37: Wegzeit zur Arbeitsstätte und Häufigkeit des „kontrollierbaren“ Arbeitsplatzwechsels bei männl. und weibl. Arbeitnehmern in einigen englischen Betrieben .....	203
Tab. 38: Die in den USA von Werkzeug- und Gerätemachern zwischen 1940 und 1951 durchgeführten Arbeitsplatzwechsel, aufgegliedert nach dem Schulbildungsniveau .....	205
Tab. 39: Die bei der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung im Oktober 1957 erfaßten Angestellten im Bundesgebiet (ohne Saarland und Berlin) nach Leistungsgruppen, Betriebszugehörigkeitsdauer und Geschlecht .....	210
Tab. 40: Arbeitsqualifikation und Dauer der Betriebszugehörigkeit der männl. und weibl. Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft Nordrhein-Westfalens (Oktober 1957) nach Wirtschaftsbereichen	212
Tab. 41: Erfaßte Angestellte im Oktober 1957 nach Altersgruppen, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Leistungsgruppen .....	214/215
Tab. 42: Bei der Gehalts- und Lohnstrukturerhebung im Oktober 1957 erfaßte männl. Angestellte im Bundesgebiet (ohne Saarland und Berlin) nach Beschäftigungsart und Betriebszugehörigkeitsdauer	216
Tab. 43: Im Bundesland Hessen erfaßte männl. Angestellte nach Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Beschäftigungsart (Oktober 1957) .....	217
Tab. 44: Die Beschäftigtenzahlen und Arbeitsplatzwechselziffern für gelernte, angelernte und ungelernte Arbeiter in verschiedenen Werken eines englischen Unternehmens .....	220
Tab. 45: Beschäftigtenzahlen und Arbeitsplatzwechselziffern für Arbeitnehmer in Werken eines englischen Unternehmens, aufgegliedert nach verschiedenen Berufs- oder Beschäftigungsarten ....	222
Tab. 46: Mittlere Betriebszugehörigkeitserwartungen für gelernte, angelernte und ungelernete Arbeiter einer Hauptabteilung der United Steel Co. Ltd. ....	223
Tab. 47: Die in Großbritannien 1945—1949 ihren Arbeitsplatz wechselnden Arbeitnehmer nach Berufs- bzw. Beschäftigungsarten und Geschlecht .....	224
Tab. 48: Arbeitsplatzwechsel in Großbritannien 1945—1949 in bezug auf gleichzeitige Veränderungen der Berufs- bzw. Beschäftigungsart	226
Tab. 49: Die Arbeitsplatzwechsel männl. und weibl. Arbeitnehmer mit „Old-Age and Survivors Insurance wage credits“, ermittelt auf Grund einer 1- <sup>0</sup> / <sub>6</sub> -Stichprobe in Michigan und Ohio 1947 (a) für spezifisch (haupt-)städtische Gebiete, (b) für spezifisch nicht-städtische Gebiete .....	232/233

Tab. 50: Arbeitnehmerkündigungsziffern von schwedischen Maschinenarbeitern für verschiedene Ortsklassen in den Jahren 1929—1947	235
Tab. 51: Vergleich von Arbeitsplatzwechselziffern für große und für kleine Betriebe in den Industriezweigen der USA	239
Tab. 52: Die Beziehung zwischen der Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels bei männl. und weibl. Arbeitnehmern und der Betriebsgröße nach Erhebungen des British Institute of Management	243
Tab. 53: Die während einer Mai-Woche 1948 bzw. 1950 aus schwedischen Betrieben ausgeschiedenen Arbeitnehmer, verteilt nach Betriebsgrößenklassen	244
Tab. 54: Der „Fluktuationsgrad“ für männl. und weibl. Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland (1959) nach Wirtschaftsabteilungen	245
Tab. 55: Einmal- und Mehrfach-Wechsler unter den in der Bundesrepublik Deutschland ihren Arbeitsplatz im Jahre 1959 wechselnden männl. und weibl. Arbeitnehmern nach Wirtschaftsabteilungen	247
Tab. 56: Die während einer Berichtswoche aus schwedischen Betrieben ausgeschiedenen Arbeitnehmer, vierteljährl. verteilt nach Industriezweigen für die Jahre 1947—1950	249
Tab. 57: Jährl. Arbeitnehmerkündigungsziffern in den Fertigungsindustriezweigen der USA für 1950—1955	250
Tab. 58: Rangziffern der durchschnittl. Verdienste und der Arbeitnehmerkündigungsziffern in verschiedenen amerikanischen Fertigungsindustriezweigen	251
Tab. 59: Verteilung der vom U. S. Bureau of Labor Statistics im Juni 1954 erfaßten Betriebe verschiedener Fertigungsindustriezweige nach der Höhe ihrer Arbeitnehmerkündigungsziffern	252
Tab. 60: Vom U. S. Bureau of Labor Statistics ermittelte monatl. Arbeitsplatzwechselziffern nach Arbeitsplatzwechselarten und Industriezweigen	254
Tab. 61: Die ihren Arbeitsplatz wechselnden männl. und weibl. OASI-Arbeitnehmer in Michigan und Ohio (1947), verteilt nach Wirtschaftszweigen und Arbeitsplatzwechselarten	255
Tab. 62: Der Wirtschaftszweigwechsel in Großbritannien 1945—1947	256
Tab. 63: Häufigkeit eines Wechsels des Industriezweiges und des Berufes unter den männl. und weibl. Arbeitnehmern in den Fertigungsindustriezweigen der USA	258
Tab. 64: Ziffern des „kontrollierbaren“ Arbeitsplatzwechsels nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit für weibl. Arbeitnehmer in Abteilungen mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen zweier Werke einer britischen Unternehmung	274
Tab. 65: Lohnniveau und Arbeitsplatzwechsel in kanadischen Unternehmen der „Kriegsgüter“- und der „Zivilgüter“-Produktion	282

Tab. 66: Die prozentuale Verteilung der Hauptgründe für einen „freiwilligen“ Arbeitsplatzwechsel nach den Ergebnissen einiger amerikanischer Arbeitsplatzwechselstudien .....	284
Tab. 67: Anteile der einzelnen Gründe an den „sonstigen Abgängen“ von Arbeitnehmern aus „volkseigenen Industriebetrieben“ .....	285
Tab. 68: Vergleich der Stunden- und Wochenverdienste in den 2 Betrieben, zwischen denen ein freiwilliger Arbeitsplatzwechsel stattfand (New England), nach Arbeitsplatzwechselgründen .....	288
Tab. 69: Beschäftigtenzahlen, durchschnittl. Wochenverdienste und Betriebszugehörigkeitsdauer der männl. Arbeitnehmer in verschiedenen Betriebsbereichen eines britischen Unternehmens ..	293
Tab. 70: Beschäftigtenzahlen, durchschnittl. Wochenverdienste und Gesamtarbeitsplatzwechselziffern für Frauen in 10 Betriebsbereichen einer britischen Unternehmung .....	294
Tab. 71: Die Wochenverdienste und die Gesamtarbeitsplatzwechselziffern für männl. und weibl. Arbeitnehmer in den Hauptbeschäftigungsarten zweier britischer Werke .....	295
Tab. 72: Die Arbeitsplatzwechselziffern für männl. und weibl. Arbeitnehmer mit einer Betriebszugehörigkeitsdauer von mindestens 11 Jahren in einer britischen Unternehmung .....	302
Tab. 73: Die monatl. Saisonindizes der Arbeitnehmerkündigungsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für die Jahre 1930 bis 1956 und die Spannweiten für die 3 Beobachtungsperioden	312
Tab. 74: Die monatl. Saisonindizes der Ziffern für betriebsbedingte Entlassungen in der amerikanischen Fertigungsindustrie für die Jahre 1930—1956 und die Spannweiten für die 3 Beobachtungsperioden .....	313
Tab. 75: Die monatl. Saisonindizes der Gesamtabgangsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für die Jahre 1930—1956 und die Spannweiten für die 3 Beobachtungsperioden .....	314
Tab. 76: Die monatl. Saisonindizes der Zugangsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für die Jahre 1930—1956 und die Spannweiten für die 3 Beobachtungsperioden .....	314
Tab. 77: Die (durchschnittl.) monatl. Amplituden der Saisonkomponenten für verschiedene Arten von Arbeitsplatzwechselziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie .....	315
Tab. 78: Der Einfluß der Jahreszeit auf verschiedene Abgangsursachen in amerikanischen Baumwollfabriken .....	318
Tab. 79: Das prozentuale Verhältnis zwischen verschiedenen Arten von jährl. Arbeitsplatzwechselziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für die Jahre 1930—1955 .....	320
Tab. 80: Zeitpunkte des allgemeinen konjunkturellen Umschwungs in der amerikanischen Wirtschaft zwischen 1933 und 1955 .....	323
Tab. 81: Übersicht über die von <i>Goossens</i> berechneten Richtwerte für den jährl. „Mindest-Personalwechsel“ .....	351

Tab. A1:	Die am 31. 12. 1949 in 3 schwedischen Betrieben beschäftigten Arbeitnehmer und die im Jahre 1949 aus diesen 3 Unternehmungen ausgeschiedenen Arbeitnehmer, verteilt nach der Betriebszugehörigkeitsdauer und dem Lebensalter . . . .	358—360
Tab. A2:	Die Betriebszugehörigkeitsdauer der aus einigen englischen Firmen ausgeschiedenen männl. und weibl. Arbeitnehmer ..	361
Tab. A3:	Erwerbstätigkeitstafel für die männl. Bevölkerung im Bundesgebiet (Berechnung Mai 1953) .....	362/363
Tab. A10:	Mobilitätsstatus in bezug auf das Lebensalter der in eine 1- <sup>0</sup> / <sub>0</sub> -Stichprobe einbezogenen männl. und weibl. OASI-Arbeitnehmer in Michigan und Ohio .....	370
Tab. A11:	Beschäftigtenzahlen, Gesamtziffern und spezielle Raten des Arbeitsplatzwechsels für Männer und Frauen in 7 englischen Midland-Betrieben sowie in den Betrieben, die bei den laufenden Erhebungen des British Institute of Management erfaßt wurden .....	371
Tab. A12:	Beschäftigtenzahlen und prozentuale Arbeitsplatzwechselfziffern für Männer und Frauen nach Altersklassen in einem englischen Betrieb .....	372
Tab. A13:	Beschäftigtenzahlen und Ziffern des vermeidbaren Arbeitsplatzwechsels für Männer sowie für ledige und verheiratete Frauen jeweils nach 2 Lebensaltersgruppen und nach der Betriebszugehörigkeitsdauer in einem englischen Betrieb ...	373
Tab. A14:	Die Lohnnebenkosten in Industrie und Handel der Bundesrepublik Deutschland (1957) in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten .....	374
Tab. A16:	Saisonbereinigte Arbeitnehmerkündigungsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für 1930—1955 .....	377
Tab. A17:	Saisonbereinigte Ziffern der betriebsbedingten Arbeitgeberkündigungen in der amerikanischen Fertigungsindustrie für 1930—1956 .....	378
Tab. A18:	Saisonbereinigte Gesamtabgangsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für 1930—1955 .....	379
Tab. A19:	Saisonbereinigte Zugangsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie für 1930—1955 .....	380

## **Schaubilderverzeichnis**

Schaubild 1:	Schematische Darstellung der Hauptfälle des Arbeitsplatzwechsels .....	22
Schaubild 2:	<i>Beckersche</i> Darstellung des Verweildauerprozesses .....	48
Schaubild 3:	Schematische Darstellung der Arten der Verweillinien ..	50
Schaubild 4:	Die Summenfunktion .....	101
Schaubild 5:	Die (einseitige) Alterspyramide .....	101
Schaubild 6:	Schematische Darstellung des Abgangsprozesses .....	112
Schaubild 7:	Kumulativkurve der Prozentsätze der im Betrieb verbleibenden Arbeitnehmer nach jeweiliger Betriebszugehörigkeitsdauer .....	123
Schaubild 8:	Verbleibendenkurven (Zensusverfahren) für 3 Hauptabteilungen der United Steel Companies Ltd. (Berichtsjahr 1951/52) .....	125
Schaubild 9:	Verbleibendenkurven für 3 Hauptabteilungen der United Steel Companies Ltd. (Zugangsgesamtheiten 1950/51) ....	127
Schaubild 10:	(Mittlere) Betriebszugehörigkeitserwartung eines Neueingestellten .....	131
Schaubild 11:	Abgangsverteilung für eine Zugangsgeneration der Glacier Metal Co. Ltd. (England) .....	135
Schaubild 12:	Verteilung der wöchentl. Abgangszahlen einer Zugangsgesamtheit der Glacier Metal Co. Ltd. ....	137
Schaubild 13:	Verbleibendenkurven für einige ausgewählte schwedische Betriebe .....	140
Schaubild 14:	Prozentsätze der Former nach der Häufigkeit des Arbeitgeber-Wechsels während der Jahre 1940—1952 in den USA	153
Schaubild 15:	Die relativen Häufigkeitsverteilungen der am 31. 12. 1949 in 3 schwedischen Betrieben beschäftigten Arbeitnehmer sowie der während des Jahres 1949 aus diesen 3 Unternehmungen ausgeschiedenen Arbeitskräfte, jeweils nach der Betriebszugehörigkeitsdauer .....	156
Schaubild 16:	Die von einer Zugangsgesamtheit monatl. ausgeschiedenen Arbeitnehmer sowie die im Betrieb Verbleibenden dieser Einstellungsgeneration, jeweils in % der Zugangsgesamtheit und aufgegliedert nach der Betriebszugehörigkeitsdauer .....	157
Schaubild 17:	Die Beziehung zwischen Arbeitsplatzwechselfrequenz und Betriebszugehörigkeitsdauer der Arbeitnehmer in 3 englischen Betrieben .....	158

Schaubild 18:	Die Verbleibendenkurve für eine Zugangsgesamtheit von verheirateten, in Eigenheimen wohnenden männl. Arbeitnehmern in 3 Hauptabteilungen der United Steel Co. Ltd.	164
Schaubild 19:	Verbleibendenkurven für 3 Altersklassen einer Zugangsgesamtheit von verheirateten, in Eigenheimen wohnenden männl. Arbeitnehmern .....	166
Schaubild 20:	Die „wahre“ Betriebszugehörigkeitserwartung in Abhängigkeit vom Lebensalter (zum Einstellungszeitpunkt) der verheirateten, in Eigenheimen wohnenden männl. Arbeitnehmer einer Zugangsgesamtheit .....	167
Schaubild 21:	Die relativen Häufigkeitsverteilungen der am 31. 12. 1949 in 3 schwedischen Betrieben beschäftigten Arbeitnehmer sowie der während des Jahres 1949 aus diesen 3 Unternehmungen ausgeschiedenen Arbeitskräfte, jeweils nach dem Lebensalter .....	173
Schaubild 22:	Mobilitätsstatus der in eine 1- <sup>0</sup> / <sub>0</sub> -Stichprobe einbezogenen OASI-Arbeitnehmer in Michigan und Ohio, aufgegliedert nach Lebensaltersklassen .....	176
Schaubild 23:	Die Beziehung zwischen „Labour turnover“ und Lebensalter der Arbeitnehmer in verschiedenen englischen Midland-Firmen .....	178
Schaubild 24:	Arbeitsplatzwechselziffern nach Geschlecht, Alter und Familienstand auf Grund schwedischer Erhebungen ....	195
Schaubild 25:	Verbleibendenkurven für spezielle Arbeitnehmergruppen einer Zugangsgesamtheit der United Steel Co. Ltd. ....	198
Schaubild 26:	Verbleibendenkurven (Zensusverfahren) für gelernte, angelehrte und ungelehrte Arbeiter einer Hauptabteilung der United Steel Co. Ltd. ....	223
Schaubild 27:	Die ihren Arbeitsplatz wechselnden männl. und weibl. OASI-Arbeitnehmer in Michigan und Ohio (1947), verteilt nach Wirtschaftszweigen und Arbeitsplatzwechselarten ..	253
Schaubild 28:	Beziehung zwischen den jährl. Arbeitsplatzwechselziffern und den durchschnittl. Wochenlöhnen in „Kriegsgüter“ fertigenden und „Zivilgüter“ erzeugenden Unternehmen Canadas (1942/1943) .....	282
Schaubild 29:	Saisonindizes für Arbeitnehmerkündigungsziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie, 1933—1955 .....	312
Schaubild 30:	Monatl. Arbeitsplatzwechselziffern in der amerikanischen Fertigungsindustrie, 1930—1955 a) Arbeitnehmerkündigungsziffern und Ziffern der vom Arbeitnehmer verschuldeten Entlassungen b) Zugangsziffern und Ziffern der betriebsbedingten Entlassungen .....	316
Schaubild 31:	Arbeitsplatzwechselziffern für männl. und weibl. Arbeitnehmer in Großbritannien für 1948—1956 .....	317



Schaubild 32:	Vierteljährl. Arbeitsplatzwechselziffern in einigen schwedischen Industriezweigen 1947—1950 .....	317
Schaubild 33:	Die Arbeitnehmerkündigungsziffer als ein Wirtschaftsindeikator (1933—1955) .....	322
Schaubild 34:	Die Gesamtarbeitsplatzwechselziffer, die Ziffer des zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsels und der allgemeine Beschäftigungsindex im Konjunkturverlauf für die Jahre 1935—1956 .....	323
Schaubild 35:	Die Beziehungen zwischen der Arbeitnehmerkündigungsziffer (in der amerikanischen Fertigungsindustrie) und der Arbeitslosenziffer .....	329
Schaubild 36:	Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzwechsel und Zahl der Arbeitslosen und Stellungsuchenden in der Maschinen- und Metallindustrie der Schweiz (1940—1952) .....	330
Schaubild 37:	Arbeitsplatzwechsel in Unternehmen, die zum schwedischen Arbeitgeberverband der Maschinenindustrie gehören, und Arbeitslosigkeit in den Jahren 1929—1950 ...	331
Schaubild 38:	Schichten-Skala als Bewertungsgrundlage für die Häufigkeit des Gesamtarbeitsplatzwechsels .....	352
Schaubild A4:	Altersverteilungen der 1949—1954 in die Erhebungsbetriebe neu eingestellten, der im Mai 1954 in diesen Betrieben beschäftigten sowie der aus diesen Betrieben in den Jahren 1949—1954 ausgeschiedenen männl. Arbeitnehmer	364
Schaubild A5:	Altersverteilungen der in den Jahren 1949—1954 in 5 ausgewählte Betriebe neu eingestellten männl. Arbeitnehmer	365
Schaubild A6:	Altersverteilungen der in verschiedenen Kalenderjahren aus den Erhebungsbetrieben ausscheidenden männl. Arbeitnehmer .....	366
Schaubild A7:	Altersspezifische Verbleibendenfunktionen eines Betriebes (1949—1954) .....	367
Schaubild A8:	Altersspezifische relative Verbleibendenfunktionen für die 1949—1952 in die Erhebungsbetriebe neu eingestellten männl. Arbeitnehmer .....	368
Schaubild A9:	Altersspezifische relative Verbleibendenfunktionen für die 1949—1952 in die Erhebungsbetriebe neu eingestellten männl. Arbeitnehmer der Lebensaltersklassen 14, 15, 16, 17, 18, 19 und 20 Jahre .....	369

## **Einführung**

Vielfach wird die Steigerung der Produktivität in den Unternehmen nur als ein rein technisches Problem angesehen. Dies hat dazu geführt, daß vor allem in der Wirtschaftspraxis dem Einfluß der sozialen Faktoren auf die Produktivität, die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität der Unternehmen bisher keine oder nur ungenügende Aufmerksamkeit gewidmet worden ist. Insbesondere wurden die Probleme der Quantifizierung personalwirtschaftlicher Betriebsvorgänge und deren kostenmäßige Durchleuchtung nahezu völlig vernachlässigt. Dies muß um so mehr überraschen, da zur gleichen Zeit das „Kostendenken“ gerade in Deutschland eine Vorrangstellung bei Betriebspraktikern einnahm, was auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum deutlich zum Ausdruck kommt. Zum Teil mag eine Erklärung dafür in der Auffassung liegen, daß die menschlichen Probleme — insbesondere menschliche Entscheidungen und Handlungen — als etwas Unberechenbares angesehen werden müssen, das sich dem kalkulatorischen, ökonomischen Zugriff entzieht und mit dem sich der Unternehmer resignierend abfinden muß.

Zu diesem sozialen, personalwirtschaftlichen Problemkreis gehört auch die gegenwärtig in der Bundesrepublik Deutschland viel diskutierte Erscheinung des betrieblichen Arbeitsplatzwechsels. Erst im Zuge der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung zu einem Vollbeschäftigungsniveau in der Bundesrepublik wurde während der letzten Jahre Unternehmern und Wirtschaftspolitikern bewußt, daß die mit diesem betriebswirtschaftlich und marktwirtschaftlich gleichermaßen bedeutungsvollen Phänomen der Arbeitnehmermobilität zusammenhängenden mannigfachen Probleme einer eingehenden wissenschaftlichen Durchdringung bedürfen. Insbesondere erscheint es der Betriebspraxis als ein dringendes Anliegen, Methoden und Verfahren zu erhalten, mit deren Hilfe die Vorgänge des Arbeitsplatzwechsels quantitativ erfaßt und Maßnahmen gegen die nicht zu unterschätzenden ökonomisch nachteiligen Auswirkungen einer übersteigerten Arbeitnehmermobilität, wie sie derzeit in der Bundesrepublik Deutschland zu verzeichnen ist, ergriffen werden können.

Mit dem Ausschöpfen der Arbeitskraftreserven des Arbeitsmarktes — auf einigen Sektoren des Arbeitsmarktes herrscht in der Bundesrepublik gegenwärtig bereits ein starker Nachfrageüberhang nach

Arbeitskräften — hat sich ein oft besorgniserregendes Ausmaß in der Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels, und zwar in erster Linie der Arbeitnehmerkündigungen, gezeigt. Mannigfach sind die Erscheinungsformen dieser Fluktuation zwischen den einzelnen Betrieben, zwischen verschiedenen Wirtschaftszweigen und auch zwischen regionalen Gebieten. Berücksichtigt man ferner die oft beträchtlichen wirtschaftlich negativen Auswirkungen eines überhöhten Arbeitsplatzwechsels (sowohl für den einzelnen Betrieb als auch für die gesamte Volkswirtschaft), so zeigt sich deutlich die Dringlichkeit, diesen Fragenkomplex einmal einer wissenschaftlichen Untersuchung zu unterziehen. Leider kann die Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation — in Ermangelung umfassender, methodisch einwandfreier statistischer Erhebungen in der Bundesrepublik Deutschland — nur mit einigen hinsichtlich ihres Genauigkeitsgrades und Geltungsbereiches nicht unbedingt zuverlässigen, summarischen Zahlenangaben unterstrichen werden. *Schwennicke* schätzt auf Grund verschiedener statistischer Unterlagen<sup>1</sup>, daß z. B. bei Facharbeitern der jährliche „Fluktuationsdurchschnitt“ derzeit etwa 20—22 % beträgt. Da nach seinen Angaben beim Wechseln eines einzigen Facharbeiters im Durchschnitt Kosten bis zu 1000,— DM entstehen können, bedeute dies für einen Tausendmann-Betrieb einen jährlichen Fluktuationkostenanfall in Höhe von 100 000,— bis 150 000,— DM. Die „Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“ veröffentlichte die folgenden, auf Grund betrieblicher Berechnungen erstellten Angaben über die Arbeitsplatzwechselkosten<sup>2</sup>. Danach kostet ein einzelner Wechsel des Arbeitsplatzes

für einen Durchschnitts-Facharbeiter .....	bis zu 1 000,— DM,
für einen Angestellten im Außendienst .....	2 000,— DM,
für einen Angestellten mit 800,— DM Gehalt	
	zwischen 10 000,— und 13 000,— DM,
für einen Betriebsingenieur .....	zwischen 25 000,— und 35 000,— DM.

Untersuchungen im Bergbau der Bundesrepublik Deutschland haben ergeben, daß dort durchschnittlich 12 Arbeitnehmer eingestellt werden müssen, um nur eine einzige bleibende Arbeitskraft zusätzlich für die bergmännische Arbeit zu gewinnen<sup>3</sup>. Beispielsweise aber auch in der Eisen- und Stahlindustrie sind die ermittelten Zahlen über den Arbeitsplatzwechsel besorgniserregend hoch. Damit die Belegschaftszahl im

<sup>1</sup> Vgl. *Schwennicke*, Carl-Hubert [536], S. 617.

**Anm.:** Bei den Fußnoten weisen die in eckige Klammern [ ] gesetzten, unmittelbar hinter dem Autor bzw. Herausgeber angegebenen Zahlen auf die Nummer der Literaturübersicht hin, unter der die zitierte Arbeit mit den näheren bibliographischen Angaben aufgeführt ist.

<sup>2</sup> Vgl. „Arbeitsberichte des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“, Nr. 9, S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Beitrag ohne Angabe des Verf.: Kostspielige, unerforschte Fluktuation. In: *Der Volkswirt*, 12. Jahrg. (1958), S. 1790.

Jahre 1957 um 23 000 Arbeitnehmer erhöht werden konnte, mußten etwa 68 700 Arbeitskräfte eingestellt werden. Bei einer Gesamtzahl von 357 000 in der Eisen- und Stahlindustrie Beschäftigten wechselten 114 000 Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz innerhalb eines einzigen Jahres. Auch in den voraufgegangenen Jahren war rund ein Drittel des „Gesamtbestandes in Bewegung“<sup>3</sup>.

Unter dem Eindruck dieser Größenordnungen hinsichtlich des Umfangs und der kostenmäßigen Auswirkungen des Arbeitsplatzwechsels wird auch die folgende im „Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts“ getroffene Feststellung verständlich:

„Der Bergbau kämpft um den Sozial- und Lohnstand seiner Arbeiter, weil die Fluktuation im Bergbau jetzt schon ungefähr 100 Millionen DM im Jahr kostet.“<sup>4</sup>

Mit der zunehmenden Integration der europäischen Wirtschaft und der damit verbundenen Freizügigkeit der Arbeitnehmer auf einem großräumigeren Arbeitsmarkt sind in Zukunft vor allem Wanderungsbewegungen der Arbeitskräfte noch größeren Ausmaßes zu erwarten, die zu merklichen strukturellen Verschiebungen innerhalb des Arbeitskräftevolumens der in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft zusammengeschlossenen Partnerländer führen können.

Angesichts dieser Bedeutung, die dem Arbeitsplatzwechsel beizumessen ist und die ihm gegenwärtig bereits von der Mehrzahl der Unternehmer zuerkannt wird, überrascht es besonders, feststellen zu müssen, daß bis heute im deutschsprachigen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fachschrifttum keine größeren empirischen Untersuchungen und theoretisch-methodisch fundierten Studien des gesamten Problembereiches „Arbeitsplatzwechsel“ zu finden sind. *Gruppe* traf noch 1958 die Feststellung:

„Untersuchungen über die Fluktuation der Arbeitskräfte und über die Kosten, die hierfür dem Unternehmen entstehen, sind in Deutschland in größerem Rahmen noch nicht angestellt worden. Oft weiß man gar nicht genau, wie hoch der Prozentsatz der Mitarbeiter ist, die aus vielgestaltigen Motiven im Laufe des Jahres ihren Arbeitsplatz oder die Firma wechseln.“<sup>5</sup>

An etwas umfassenderen deutschsprachigen Arbeiten, die speziell Fragen des Arbeitsplatzwechsels zum Inhalt haben, sind lediglich das Buch von *Goossens* „Der Personal-Wechsel“<sup>6</sup> und die Abhandlung *Dublers* „Ursachen, Auswirkungen und Reduktion des Personalwechsels im Betrieb“<sup>7</sup> bekannt geworden. Diese beiden Arbeiten lassen jedoch

<sup>4</sup> Beitrag ohne Angabe des Verf.: Das Lohnproblem schlägt wieder durch. In: Schnelldienst des Deutschen Industrieinstituts, Köln, Nr. 76 vom 27. 9. 1957, S. 3.

<sup>5</sup> *Gruppe*, G. [412], S. 270.

<sup>6</sup> *Goossens*, Franz [67].

<sup>7</sup> *Dubler*, Kurt E. [38].