

## RESEARCH REPORT SERIES

IZA Research Report No. 141

# **Fachkräftesicherung und Mitarbeiterbindung aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten**

Forschungsbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

**Valentina Goetz** (IZA und Universität Bonn)

**Ingo Isphording** (IZA)

**Ulf Rinne** (IZA)

**Simon Trenkle** (IZA und IAB)

FEBRUAR 2024



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT 634

# Fachkräftesicherung und Mitarbeiterbindung aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten

Februar 2024

ISSN 0174-4992

# Fachkräftesicherung und Mitarbeiterbindung aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten

**I Z A** Institute  
of Labor Economics

Initiated by Deutsche Post Foundation

Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA)  
Schaumburg-Lippe-Straße 5-9  
53113 Bonn

Valentina Goetz (IZA und Universität Bonn)  
Ingo Isphording (IZA)  
Ulf Rinne (IZA)  
Simon Trenkle (IZA und IAB)

Oktober 2023

Erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Die Durchführung der Untersuchungen sowie die Schlussfolgerungen aus den Untersuchungen sind von den Auftragnehmern in eigener wissenschaftlicher Verantwortung vorgenommen worden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernimmt insbesondere keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Untersuchungen.

## Kurzbeschreibung

Die Sicherung der Fachkräftebasis stellt den Wirtschaftsstandort Deutschland vor eine große Herausforderung. Personalengpässe drohen sich aufgrund von Demografie, Digitalisierung, Dekarbonisierung und Deglobalisierung zu verschärfen. Um neue empirische Erkenntnisse über die Reaktionen der Unternehmen auf diese Engpässe zu gewinnen, analysiert dieser Bericht aktuelle Daten einer repräsentativen und deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, dem Linked Personnel Panel (LLP). Dabei liegt ein besonderer Fokus auf dem Einsatz betrieblicher Personalinstrumente zur Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie auf der Unternehmenskultur.

## Abstract

Securing the skilled workforce is a significant challenge for the German economy. Personnel shortages are expected to intensify due to demographic change, digitalization, decarbonization, and deglobalization. To glean fresh empirical insights into firms' responses to these shortages, this report analyzes recent data from a representative nationwide survey of employers and employees, the Linked Personnel Panel (LLP). A special emphasis is placed on the use of corporate personnel strategies for recruitment and employee retention as well as on corporate culture.

# Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2. Datengrundlage</b>	<b>9</b>
<b>3. Indikatoren der Fachkräftesicherung</b>	<b>11</b>
3.1 Bewerbungseingang	11
3.2 Dauer der Stellenbesetzung	14
3.3 Wechselabsichten der Beschäftigten	17
<b>4. Betriebliche Personalinstrumente, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur</b>	<b>21</b>
4.1 Betriebliche Personalinstrumente	21
4.2 Mitarbeiterbindung	22
4.3 Unternehmenskultur	24
<b>5. Fachkräftesicherung und Stellschrauben des betrieblichen Personalwesens</b>	<b>26</b>
<b>6. Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>34</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>36</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Befragungsdaten des Linked Personnel Panel (LPP), Wellen 1 bis 5	10
Abbildung 3.1	Durchschnittliche Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße	12
Abbildung 3.2	Durchschnittliche Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit nach Branche, 2020	13
Abbildung 3.3	Anteil der Betriebe, die drei Monate oder länger für die Besetzung einer qualifizierten Stelle benötigen, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße	15
Abbildung 3.4	Dauer der Besetzung einer qualifizierten Stelle von Ausschreibung bis Vertragsunterzeichnung, 2020, nach Branchen	16
Abbildung 3.5	Anteil der Beschäftigten mit Wechselabsichten, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße	17
Abbildung 3.6	Häufigkeit, mit der Beschäftigte in den vergangenen 12 Monaten über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, 2020, nach Branche	18
Abbildung 3.7	Berufliche Gründe für Wechselabsichten der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt	19
Abbildung 3.8	Private Gründe für Wechselabsichten der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt	20
Abbildung 4.1	Einsatz betrieblicher Personalinstrumente, 2012 bis 2020, insgesamt	22
Abbildung 4.2	Bedeutung verschiedener Aspekte der Mitarbeiterbindung aus betrieblicher Sicht, 2012 bis 2020, insgesamt	23
Abbildung 4.3	Entwicklung von Aspekten der Unternehmenskultur aus Sicht der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt	25
Abbildung 5.1	Indikatoren der Fachkräftesicherung und Einsatz betrieblicher Personalinstrumente, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020	28
Abbildung 5.2	Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020	29
Abbildung 5.3	Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung: Aussagen der Beschäftigten über tatsächliche Verhältnisse, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020	31
Abbildung 5.4	Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung: Aussagen der Beschäftigten über erhoffte Verbesserungen durch einen potenziellen Arbeitgeberwechsel, Regressionskoeffizienten, 2014 bis 2020	32
Abbildung 5.5	Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Unternehmenskultur, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020	33

# Abkürzungsverzeichnis

BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IEB	Integrierte Erwerbsbiografien
IZA	Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit
LPP	Linked Personnel Panel

## Das Wichtigste in Kürze

- Vor dem Hintergrund sich verschärfender Personalengpässe analysiert dieser Bericht die Daten einer repräsentativen und deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, dem Linked Personnel Panel (LPP), für den Zeitraum von 2012 bis 2020.
- Eine sich verschärfende Personalsituation auf dem Arbeitsmarkt zeichnete sich bereits bis zum Jahr 2020 ab: Im Zeitverlauf sank die durchschnittliche Bewerberzahl pro offener Stelle, die Dauer bis zur Besetzung offener Stellen stieg, und der Anteil der Beschäftigten mit zumindest gelegentlichen Wechselabsichten erhöhte sich.
- Betriebe reagieren insbesondere mit neuen Kanälen der Suche, etwa über Social Media, auf die sich verschärfende Personalsituation. Nach Einschätzung der Betriebe ist zudem vor allem das Betriebsklima der Mitarbeiterbindung zuträglich – wie auch eine gute Entlohnung ihrer Beschäftigten.
- Aus Sicht der Beschäftigten resultieren aus dieser Wahrnehmung auf betrieblicher Seite allerdings häufig (noch) keine Verbesserungen, denn ihre Einschätzungen zum Betriebsklima sanken im Zeitverlauf in nahezu allen erfassten Dimensionen.
- Die Ergebnisse multivariater Regressionen geben Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten, die Betriebe im Hinblick auf die Bewältigung von Fachkräfteengpässen nennen – und welche davon vielversprechend erscheinen.
- Eine strategische Personalplanung und eine Altersstrukturanalyse stehen nicht systematisch mit einer erfolgreicherer Rekrutierung in Verbindung, ebenso wenig die Nutzung sozialer Netzwerke. Private Arbeitsvermittlungen hingegen erhöhen signifikant die Anzahl der Bewerbungen, jedoch auch die Dauer bis zur Stellenbesetzung.
- Die Einschätzungen der Betriebe darüber, welche Faktoren zur Mitarbeiterbindung wichtig sind, stehen nur in einem schwachen Zusammenhang mit Indikatoren der Fachkräftesicherung. Wichtiger erscheint die Wahrnehmung des Betriebsklimas seitens der Beschäftigten.
- Eine „gute“ Unternehmenskultur – gekennzeichnet unter anderem durch ein ausgeprägtes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Verständnis über die langfristigen Ziele – dürfte somit die Mitarbeiterbindung in einem Betrieb in hohem Maße positiv beeinflussen.



# 1. Einleitung

Die Sicherung der Fachkräftebasis stellt in den kommenden Jahren eine große Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Deutschland dar. Aktuelle Personalengpässe drohen sich angesichts des demografischen Wandels mit dem bevorstehenden Renteneintritt der Baby-Boomer-Generation (Statistisches Bundesamt 2022) zu verschärfen. Der durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und Deglobalisierung getriebene Strukturwandel, der sich zuletzt krisenbedingt nochmals beschleunigte, setzt den Arbeitsmarkt zusätzlich unter Druck. Um das für eine erfolgreiche Bewältigung der transformativen Prozesse erforderliche Humankapital zu sichern, sind Anstrengungen aller gesellschaftlichen Akteure gefordert (Bonin und Rinne 2022).

Dies betrifft einerseits den Staat, der die für eine hohe Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit von Unternehmen und Beschäftigte nötigen Rahmenbedingungen schaffen muss. Andererseits können und müssen aber auch die Unternehmen selbst, im besten Falle gemeinsam mit ihren Beschäftigten, auf die neuen Herausforderungen reagieren. Während sich Beschäftigte vor allem durch Erwerb von zusätzlichen oder gänzlich neuen Qualifikationen für den Wandel der Arbeitswelt wappnen können und sollten, stellt die Fachkräftesicherung das betriebliche Personalmanagement vor in dieser Größenordnung völlig neue Herausforderungen. Angesichts der zunehmenden Personalengpässe wird der Arbeitsmarkt noch mehr zu einem Bewerbermarkt. Darauf muss sich das betriebliche Personalmanagement einstellen.

Hierzu stehen den Betrieben eine Reihe von innerbetrieblichen Personalmaßnahmen zur Verfügung, etwa eine vorausschauende und strategische Planung des Personalbedarfs, der gezielte Einsatz systematischer Rekrutierungsstrategien zur Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung, um attraktive Arbeitsbedingungen und Entgeltstrukturen zu etablieren. Allerdings gibt es nur wenig empirische Erkenntnisse über die tatsächlichen Reaktionen der Betriebe auf die akuten und sich strukturell noch verschärfenden Personalengpässe. Noch weniger beleuchtet ist die Reaktion der Beschäftigten, etwa im Hinblick auf individuelle Wechselabsichten.

Diese Lücke schließt der vorliegende Bericht auf Basis des Linked Personnel Panel (LPP). Das LPP bietet eine einzigartige Datenbasis, die es erlaubt, über nunmehr fünf Erhebungswellen hinweg Veränderungen sowohl von Indikatoren des Fachkräftebedarfs als auch von betrieblichen Maßnahmen zu dessen Sicherung zu beobachten. Durch die Verbindung von Umfragedaten auf Betriebs- als auch Beschäftigtenseite ist es zudem möglich, auch die Reaktion der Beschäftigten empirisch nachzuvollziehen sowie beide Anpassungsreaktionen ins Verhältnis zu setzen. Der Bericht liefert somit neue empirische Erkenntnisse dazu, wie Betriebe auf den sich bereits im Jahr 2020 abzeichnenden Fachkräftebedarf reagieren. Der Bericht kann auch als Erweiterung der Ergebnisse eines früheren BMAS-Forschungsberichts gelesen werden, der auf Basis der ersten beiden Wellen des LPP verfasst wurde (Kampkötter et al. 2015). Mit den nun vorhandenen zusätzlichen Wellen werden damalige Auswertungen erweitert und ergänzt.

Der weitere Bericht gliedert sich wie folgt. In Kapitel 2 werden die verwendeten Daten beschrieben, bevor in Kapitel 3 zunächst der Fokus auf Indikatoren der Fachkräftesicherung und deren Entwicklung im Zeitverlauf gerichtet wird. Danach wird in Kapitel 4 die Entwicklung des Einsatzes betrieblicher Personalinstrumente zur Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sowie der Unternehmenskultur dargestellt, um anschließend in Kapitel 5 mögliche Verbindungen aufzuzeigen und mithin Stellschrauben des betrieblichen Personalwesens zur Fachkräftesicherung zu beleuchten. Schließlich fasst Kapitel 6 zentrale Befunde zusammen und zieht ein Fazit.

## 2. Datengrundlage

Das im Rahmen des Projekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ entstandene LPP ist ein in Deutschland einzigartiger Datensatz, welcher Befragungen von Betrieben mit passenden Befragungsmodulen der in diesen Betrieben beschäftigten Personen komplementiert (Ruf et al. 2020). Die LPP-Daten erlauben es, das Zusammenspiel von betrieblichen Faktoren, Instrumenten der Personalarbeit und Ergebnisvariablen auf Ebene der Beschäftigten detailliert und im Zeitverlauf zu untersuchen.

Das LPP stellt deshalb eine einzigartige Datenbasis zur Erforschung der Rolle des betrieblichen Personalwesens in der Transformation des deutschen Arbeitsmarkts dar. In der im Abstand von zwei Jahren durchgeführten Betriebsbefragung werden detaillierte Informationen über die Verwendung verschiedener Instrumente des Personalmanagements erfasst. Die ebenfalls im Abstand von zwei Jahren durchgeführte Befragung von Beschäftigten erhebt Daten zur Wirksamkeit dieser Instrumente, einschließlich Informationen über Einstellungen der Beschäftigten sowie zu ihrer Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen. Zu Beginn der Beobachtungsperiode beinhaltet das LPP insgesamt 1.219 Betriebe sowie 7.508 Beschäftigte.<sup>1</sup>

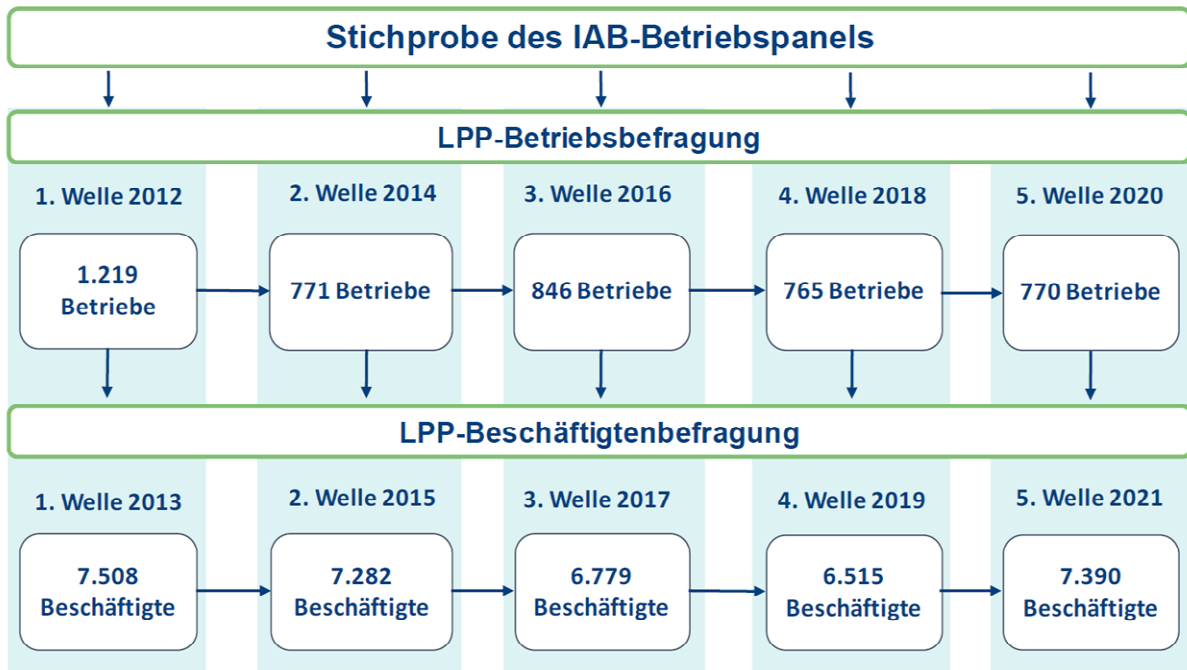
Abbildung 2.1 gibt einen Überblick über die in diesem Bericht verwendeten fünf Befragungswellen. Die genannten Fallzahlen beziehen sich auf die Rohdaten, also noch vor Bereinigung der Daten (etwa um fehlende Angaben zu bestimmten Antworten). Für die Darstellungen der Ergebnisse in diesem Bericht fallen die Fallzahlen deshalb geringer aus.

Die weiteren Analysen dieses Berichts beruhen auf einer Gewichtung anhand von Gewichtungsfaktoren (Ruf et al. 2022), die für den disproportionalen Stichprobenansatz sowie für Verzerrungen aufgrund von Nichtbeantwortung („Nonresponse“) korrigieren. Die Berechnung dieser Gewichtungsfaktoren basiert auf Daten der Statistik der Bundesagentur für Arbeit und unterscheidet zwischen Panel- und Auffrischungsbetrieben. Im Ergebnis erhält jeder Betrieb ein Gewicht, welches sowohl die disproportionale Schichtung als auch den auf die Branche, Region und Betriebsgrößenklasse zurückzuführenden Antwortausfall berücksichtigt. Auch die Ergebnisse basierend auf der LPP-Beschäftigtenbefragung werden gewichtet dargestellt, um hier ebenfalls für den disproportionalen Stichprobenansatz bei den Betrieben – und mithin für darauf zurückzuführende ungleiche Inklusionswahrscheinlichkeiten der Beschäftigten – sowie für Antwortausfälle zu korrigieren. Eine detaillierte Beschreibung der Gewichtungsmethodik kann den Methodenberichten zur Beschäftigtenbefragung entnommen werden (Schütz et al. 2021).

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieses Berichts werden Befragungsdaten aus den bisher vorliegenden fünf Erhebungswellen verwendet, die in den Jahren 2012/13, 2014/15, 2016/17, 2018/19 sowie 2020/2021 erhoben wurden (Grunau et al. 2023). Im Rahmen der ersten Welle der Betriebsbefragung wurden in den Jahren 2012/13 Personalverantwortliche aus 1.219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. In der anschließend durchgeführten Beschäftigtenbefragung der ersten Welle wurden Beschäftigte aus diesen Betrieben in Form einer Zufallsstichprobe gezogen, und 7.508 von diesen mittels Telefoninterviews befragt. In den weiteren Erhebungswellen der Jahre 2014/15, 2016/17, 2018/19 sowie während der Pandemie 2020/21 wurden die weiteren Wellen 2 bis 5 beider Befragungen durchgeführt. Ein Teil der Betriebe und Beschäftigten wurden dabei erneut befragt („Panelfälle“), um Veränderungen über die Zeit beobachten zu können. Um Dynamiken am Arbeitsmarkt abzubilden und die Repräsentativität des Datensatzes zu wahren, wurden für jede Welle zusätzlich neue Betriebe und Beschäftigte erstmals befragt („Auffrischer“). Betriebe aus der Landwirtschaft, dem öffentlichen Sektor sowie Nichtregierungsorganisationen wurden in den Befragungen explizit nicht berücksichtigt.

Abbildung 2.1 Befragungsdaten des Linked Personnel Panel (LPP), Wellen 1 bis 5



Quelle: Grunau et al (2023).

### 3. Indikatoren der Fachkräftesicherung

In diesem Kapitel werden zunächst die Entwicklungen verschiedener Indikatoren zur Fachkräftesicherung im Zeitverlauf beschrieben. Zum Zeitpunkt der Berichtslegung sind Daten für die Jahre von 2012 bis 2020 (im Abstand von zwei Jahren) verfügbar. Das bedeutet, dass die folgenden Darstellungen möglicherweise wichtige Hinweise auf langfristige Trends geben können, aber Entwicklungen am ganz aktuellen Rand nicht enthalten sind. Insbesondere werden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, und der zu ihrer Eindämmung ergriffenen Maßnahmen, hier noch nicht abgebildet.

Die LPP-Befragungsdaten lassen Rückschlüsse auf drei Indikatoren der Fachkräftesicherung zu. Aus Sicht der Betriebe sind dies erstens die zeitliche Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl der eingegangenen Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit, sowie zweitens die Entwicklung der Dauer der Stellenbesetzung für eine qualifizierte Stelle, gemessen als der Anteil der Betriebe, die mindestens drei Monate von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigen. Die Indikatoren der Betriebsseite beschreiben somit die Rekrutierung von Fachkräften, die noch nicht Teil des Betriebs sind. Aus Befragungen der Beschäftigtenseite lässt sich die Entwicklung der Wechselabsichten der Beschäftigten, gemessen als der Anteil der Beschäftigten, die in den vorausgegangenen zwölf Monaten über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, ableiten. Dieser Indikator der Beschäftigtenseite stellt also die Fachkräftesicherung anhand der Mitarbeiterbindung dar.

#### 3.1 Bewerbungseingang

Die durchschnittliche Anzahl der eingegangenen Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit gibt Aufschluss über die Größe des Pools an Bewerberinnen und Bewerbern, aus denen Unternehmen auswählen können. Die Anzahl der Bewerbungen hat sich in der empirischen Arbeitsmarktökonomik als ein Standardmaß für das Arbeitsangebot erwiesen, der sich ein Betrieb bei Stellenausschreibungen gegenüberstellt (Mas und Palais 2019; Banfi und Villena-Roldan 2019; Bossler und Popp 2023). Allerdings bleibt unberücksichtigt, inwieweit die eingegangenen Bewerbungen auch zum Profil der ausgeschriebenen Stelle passen bzw. ob offene Stellen auch tatsächlich erfolgreich besetzt werden konnten (vgl. Abschnitt 3.2 für die Beschreibung der Entwicklung eines qualitativen Indikators aus Betriebsicht über die Zeit).

Abbildung 3.1 stellt die Entwicklung der durchschnittlichen Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene qualifizierte Stelle dar. Die Darstellung umfasst den Zeitraum der Jahre 2012 bis 2020. Im Zeitverlauf wird ein Rückgang der Anzahl der Bewerbungen pro Stelle deutlich: Während Betriebe im Jahr 2012 berichteten, im Durchschnitt etwa 22 Bewerbungen pro offene Stelle erhalten zu haben, hat sich diese Zahl bis zum Jahr 2020 im Durchschnitt auf rund 13 Bewerbungen pro offene Stelle nahezu halbiert. Dabei ist ein auffällig starker (und statistisch signifikanter) Abfall der durchschnittlichen Bewerbungsanzahl zwischen den Erhebungswellen in den Jahren 2016 und 2018 festzustellen. Zusätzliche Regressionsanalysen, deren Ergebnisse hier nicht dargestellt sind, zeigen außerdem, dass der Rückgang der Bewerberzahlen im Zeitverlauf nicht auf einen Kompositionseffekt in der LPP-Befragungsstichprobe zurückzuführen ist, sondern vielmehr Veränderungen innerhalb von Betrieben über die Zeit widerspiegelt.

Ein entsprechender Rückgang der durchschnittlichen Anzahl der Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit ist für Unternehmen aller Betriebsgrößen über die Zeit zu beobachten (ebenfalls Abbildung 3.1). Auch wird in allen Betriebsgrößenklassen der zuvor beschriebene auffällige Rückgang dieses Indikators der Fachkräftesicherung zwischen den Jahren 2016 und 2018 deutlich. Im Übrigen ändert sich die Rangfolge der Betriebsgrößenklassen im Zeitverlauf nicht: In allen betrachteten Jahren steigt die Anzahl der Bewerbungen mit der Betriebsgröße. Große Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitenden erhalten in allen Jahren im Durchschnitt deutlich mehr Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle als Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitenden, im Jahr 2020 sogar etwa doppelt so viele.

**Abbildung 3.1 Durchschnittliche Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße**

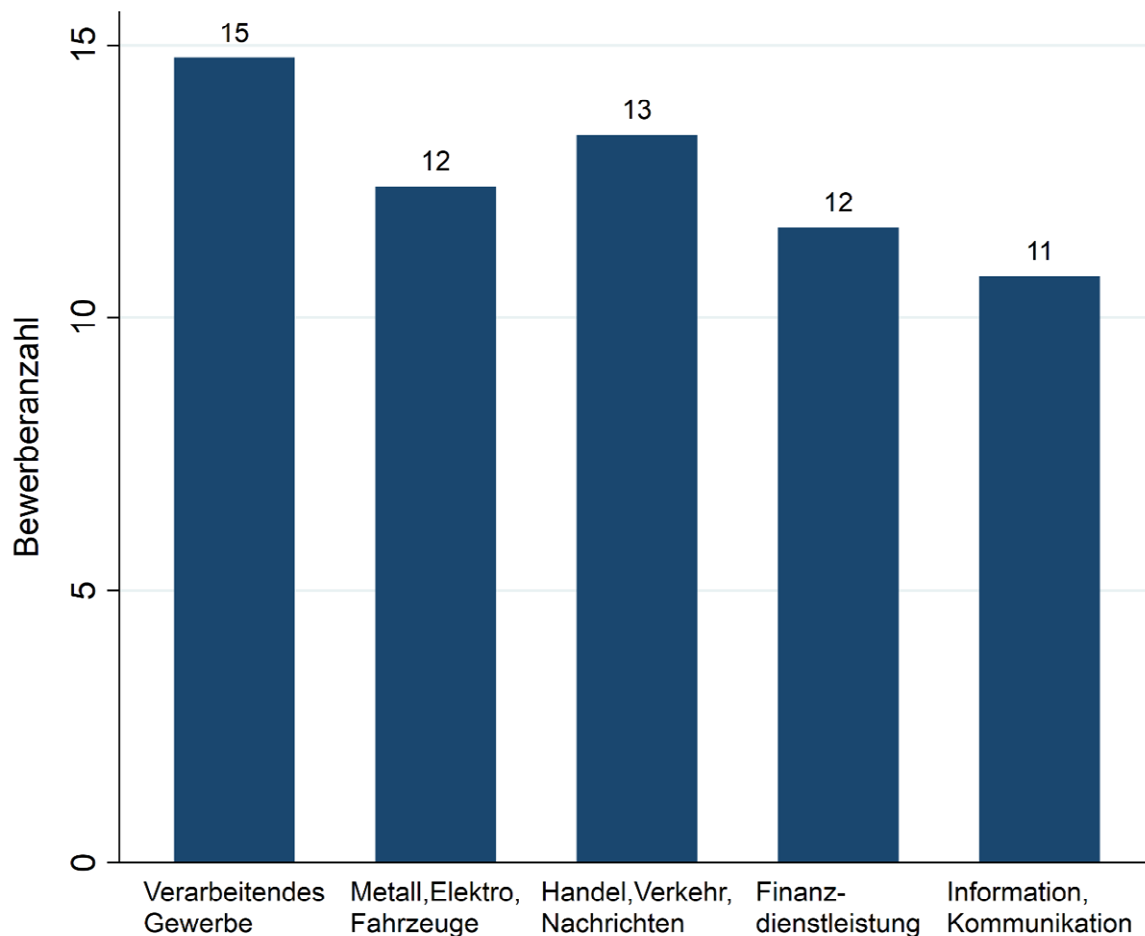


Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Betriebsbeobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=991 (2012), N=642 (2014), N=706 (2016), N=667 (2018), N=653 (2020). Die Variable wurde am 99. Perzentil getrimmt, um den Einfluss von Ausreißern zu reduzieren. Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten? Die dicke blaue Linie stellt die Mittelwerte über die Zeit für alle Betriebe dar. Farbliche Kennzeichnung der Betriebe unterschiedlicher Betriebsgrößenklasse nach Legende.

Während eine deutliche zeitliche Dynamik in der durchschnittlichen Bewerberzahl beobachtet werden kann, unterscheidet sich diese nur schwach zwischen den hier betrachteten Branchen (Abbildung 3.2). Während Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes im Jahr 2020 durchschnittlich 15 Bewerbungen auf eine ausgeschriebene Stelle erhalten haben, erhielten Betriebe im Bereich Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen durchschnittlich 11 Bewerbungen. Der Bewerbungseingang in den anderen betrachteten Branchen – Metall, Elektro und Fahrzeugbau; Handel, Verkehr und Nachrichten; unternehmensnahe Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen – lag zwischen diesen Werten.

**Abbildung 3.2 Durchschnittliche Anzahl eingegangener Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit nach Branche, 2020**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt N=653 (2020). Die Variable wurde am 99. Perzentil getrimmt. Die Darstellung ist gewichtet. Es wird der Mittelwert der Bewerbungsanzahl für folgende Branchen dargestellt: Verarbeitendes Gewerbe; Metall, Elektro und Fahrzeugbau; Handel, Verkehr, Nachrichten; unternehmensnahe und Finanzdienstleistungen; Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen. Die genaue Fragestellung lautete: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten?

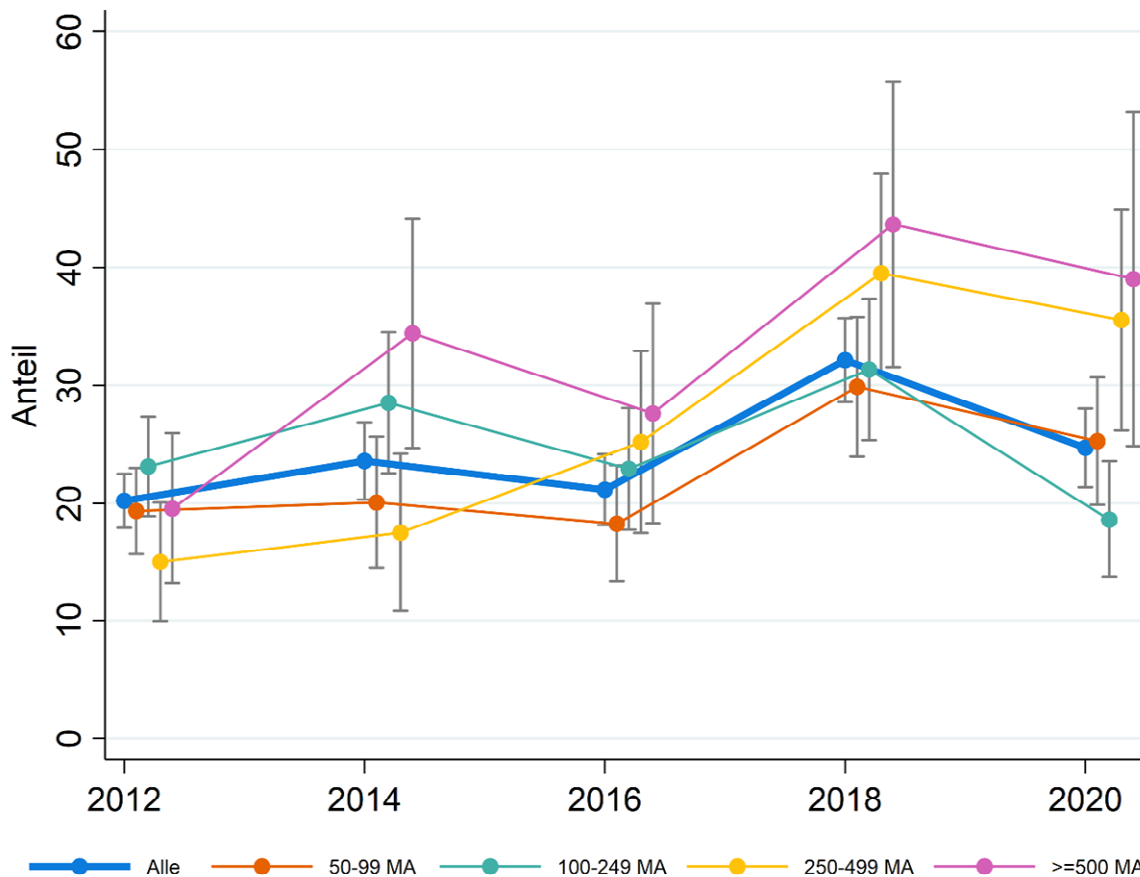
### 3.2 Dauer der Stellenbesetzung

Die zuvor betrachtete Anzahl der Bewerbungen pro Stelle erfasst den potenziellen Bewerberpool, aus dem ein Betrieb bei der Fachkräfterekrutierung auswählen kann. Jedoch sagt die Anzahl der Bewerbungen dabei nichts über die Passgenauigkeit der Bewerbungen oder die Qualität der Bewerbenden aus. Hier bietet sich anhand der LPP-Daten eine Analyse der durchschnittlichen Dauer bis zur Stellenbesetzung an. Diese wird gemessen als Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung und ermöglicht es zu beschreiben, wie schnell ein Betrieb in der Lage ist, eine offene Stelle adäquat zu besetzen. Diese Dauer ist ein Indikator, inwieweit die eingegangenen Bewerbungen zum Profil der ausgeschriebenen Stelle passen, wie aufwändig die Besetzungsverfahren aus Unternehmenssicht sind und wie stark der Wettbewerb um geeignete Bewerberinnen und Bewerber im gegebenen Kontext ist.

Abbildung 3.3 zeigt zunächst nur eine geringfügige Zunahme der Dauer der Stellenbesetzung für eine qualifizierte Stelle im Zeitverlauf. So hat sich der Anteil der Betriebe, die mindestens drei Monate von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer qualifizierten Stelle benötigen, im betrachteten Zeitraum um wenige Prozentpunkte erhöht, einhergehend mit dem im vorherigen Abschnitt beschriebenen sinkenden Pool an Bewerbungen. Während 20 Prozent der Betriebe im Jahr 2012 angaben, drei Monate oder länger für die Stellenbesetzung zu benötigen, lag dieser Anteil im Jahr 2020 bei 25 Prozent. Allerdings ist dieser Unterschied nicht statistisch signifikant.

Die Entwicklung bei getrennter Betrachtung nach Betriebsgrößenklassen bestätigt diesen allgemeinen Trend, es fällt jedoch ein deutlich stärkerer Anstieg bei Betrieben mit 250 bis 499 Mitarbeitenden auf. Hier hat sich der Anteil der Betriebe, die mindestens drei Monate zur Stellenbesetzung benötigen, beinahe verdoppelt. Da gleichzeitig jedoch für große Unternehmen kein stärkerer Rückgang in der Bewerberzahl zu beobachten ist (vgl. Abbildung 3.1), liegt eine Erklärung möglicherweise auch in aufwändigeren und stärker formalisierten Verfahren bei der Beschäftigtenrekrutierung, sowie höheren Standards bei der Stellenbesetzung (Faberman und Menzio 2018).

**Abbildung 3.3 Anteil der Betriebe, die drei Monate oder länger für die Besetzung einer qualifizierten Stelle benötigen, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße**



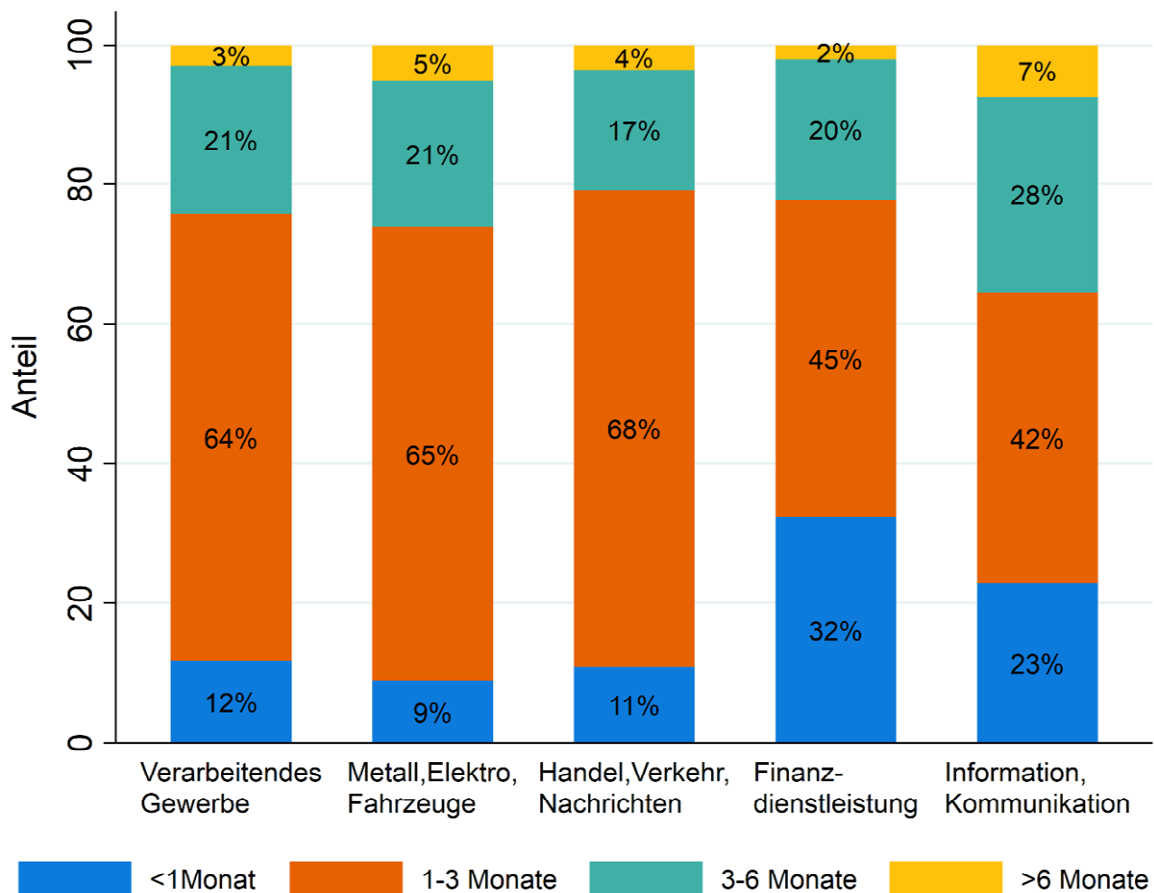
Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=1185 (2012), N=647 (2014), N=712 (2016), N=667 (2018), N=645 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Dargestellt sind die Anteile (in Prozent) der Betriebe, die jeweils angegeben haben, drei Monate und länger für die Besetzung einer qualifizierten Stelle zu benötigen. Die dickere blaue Linie stellt den mittleren Anteil über die Zeit für alle Betriebe dar. Farbliche Kennzeichnung der Betriebe unterschiedlicher Betriebsgrößenklasse nach Legende. Die genaue Fragestellung lautete: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt?



Abbildung 3.4 veranschaulicht die Heterogenität der Dauer bis zur Stellenbesetzung nach Branchen. Deutlich wird, dass die Stellenbesetzung vor allem in den unternehmensnahen Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen im Jahr 2020 relativ zügig abläuft. Dies gilt, in etwas geringerem Ausmaß, auch für den Bereich Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen – wobei in dieser Branche gleichzeitig der höchste Anteil der Betriebe festzustellen ist, die eine Dauer bis zur Besetzung einer qualifizierten Stelle von mindestens drei Monaten angeben. Insgesamt ist somit eine gewisse Heterogenität der Dauer der Stellenbesetzung nach Branchen erkennbar, die jedoch auch mit branchenspezifischen Abläufen der Bewerbungsverfahren zusammenhängen könnte.

**Abbildung 3.4 Dauer der Besetzung einer qualifizierten Stelle von Ausschreibung bis Vertragsunterzeichnung, 2020, nach Branchen**



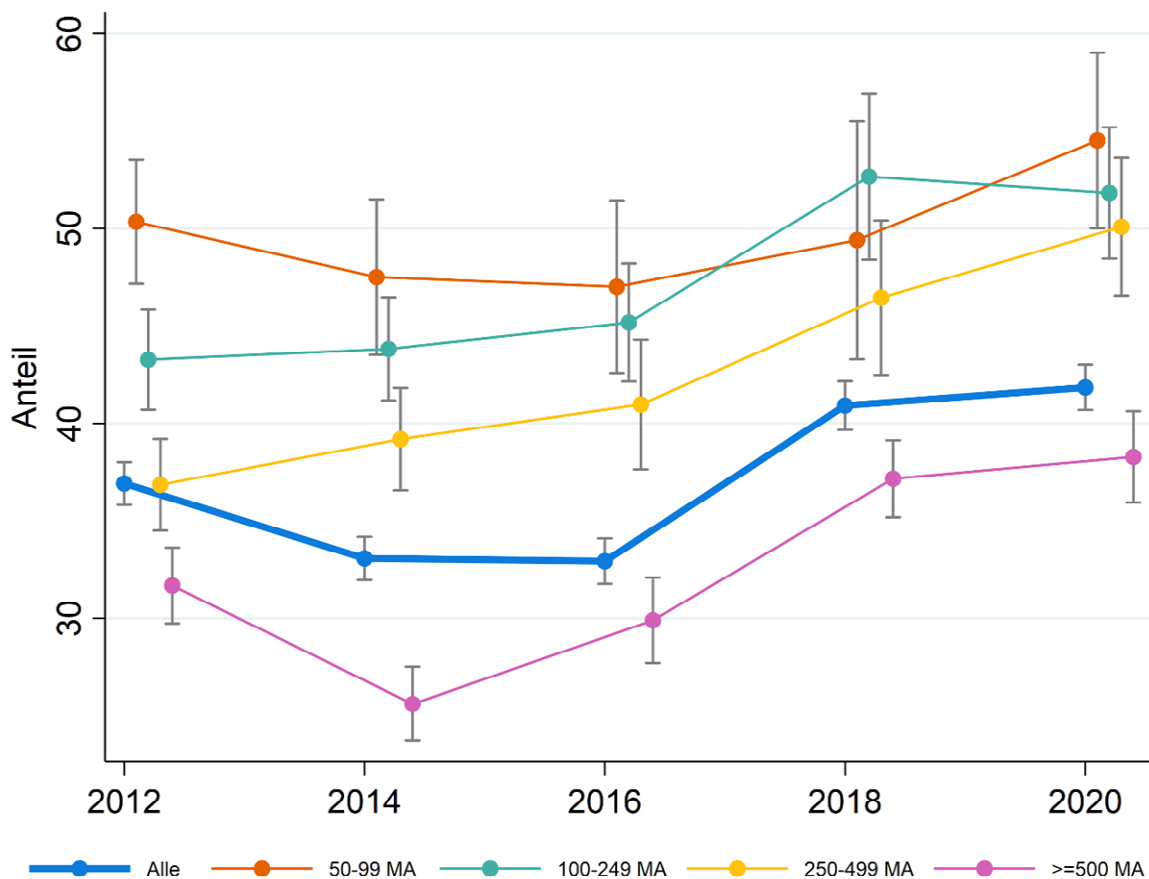
Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt N=645 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Dargestellt sind folgende Branchen: Verarbeitendes Gewerbe; Metall, Elektro und Fahrzeugbau; Handel, Verkehr, Nachrichten; unternehmensnahe und Finanzdienstleistungen; Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen. Die genaue Fragestellung lautete: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt?

### 3.3 Wechselabsichten der Beschäftigten

Die vorherigen Indikatoren der Fachkräftesicherung – Bewerberzahl und Dauer bis zur Stellenbesetzung – wurden betriebsseitig erfragt und beschreiben die Schwierigkeit der Betriebe, neue Fachkräfte zu rekrutieren. Doch Fachkräftesicherung impliziert nicht nur größere Anstrengungen der Unternehmen zur Personalrekrutierung, sondern auch einen stärkeren Fokus auf die Bindung von Beschäftigten, die betriebszugehörig sind. Auch vor dem Hintergrund von zusätzlichen Anstrengungen zum Beispiel im Bereich der Aus- und Weiterbildung gilt: Wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten langfristig im Betrieb halten kann, rentieren sich Investitionen in Rekrutierung und den Aufbau von Humankapital sehr viel stärker (Kampkötter et al. 2015). Die Wechselabsichten der Beschäftigten – hier gemessen als Anteil der Beschäftigten, die in den vorausgegangenen zwölf Monaten über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben – ergänzen daher die zuvor betrachteten betriebsseitigen Indikatoren zur Fachkräftesicherung aus der Beschäftigtenperspektive.

**Abbildung 3.5 Anteil der Beschäftigten mit Wechselabsichten, 2012 bis 2020, insgesamt und nach Betriebsgröße**

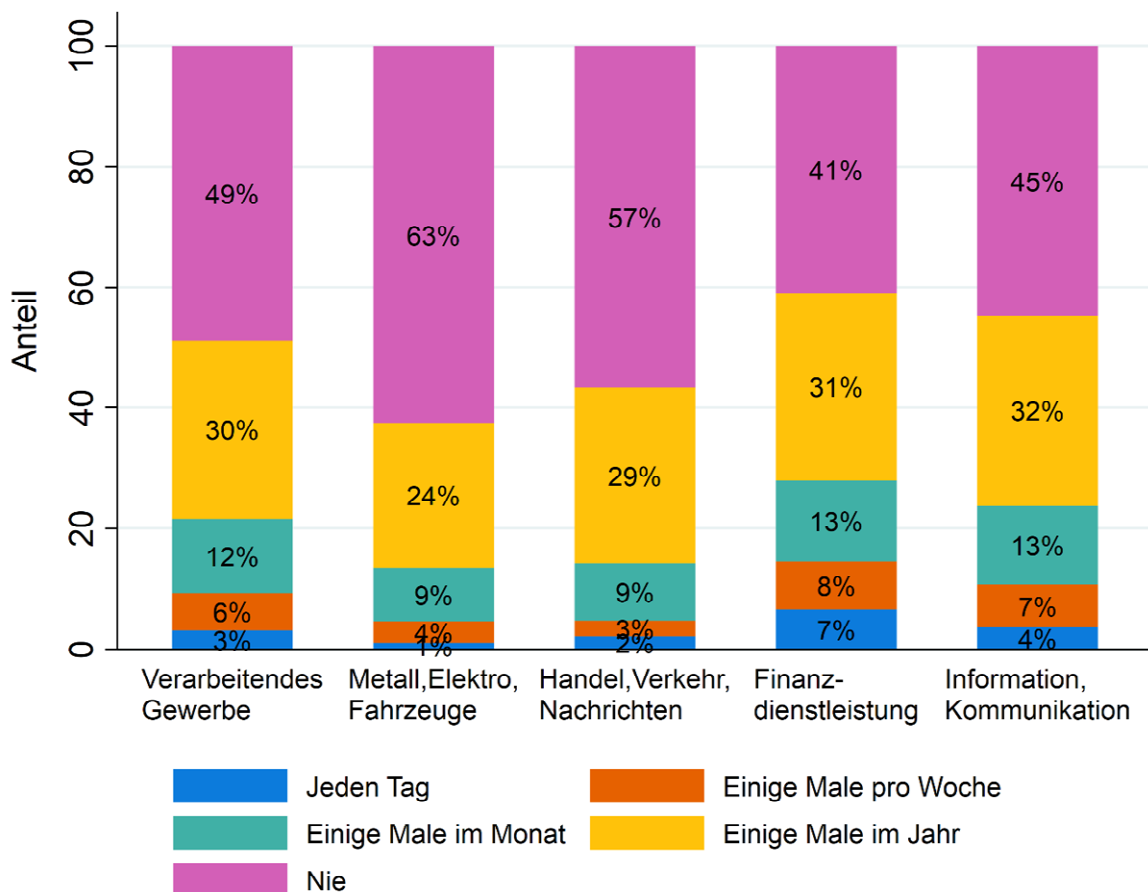


Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=7.488 (2012), N=6.969 (2014), N=6.201 (2016), N=6.012 (2018), N=6.918 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Prozentzahl stellt den Anteil derjenigen Mitarbeitenden dar, die mindestens einmal über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben (jeden Tag, einige Male pro Woche, einige Male im Monat, oder einige Male im Jahr). Dies waren in den einzelnen Jahren insgesamt 37 Prozent (2012), 33 Prozent (2014), 33 Prozent (2016), 41 Prozent (2018) und 42 Prozent (2020). Die dickere blaue Linie stellt den Anteil über die Zeit für alle Betriebe dar. Farbliche Kennzeichnung der Betriebe unterschiedlicher Betriebsgrößenklasse nach Legende.

Vor diesem Hintergrund zeigt Abbildung 3.5 die Entwicklung des Anteils der Beschäftigten mit Wechselabsichten im Zeitverlauf. Der Anteil der Beschäftigten, die in den vorausgegangenen zwölf Monaten über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, ist zwischen 2012 und 2020 deutlich angestiegen. Lag dieser Anteil bis zum Jahr 2016 jeweils bei gut einem Drittel der Beschäftigten, gaben in den Jahren 2018 und 2020 jeweils mehr als 40 Prozent der Beschäftigten (2020: 42 Prozent) an, einen Arbeitgeberwechsel in Betracht zu ziehen. Diese Entwicklung der Wechselabsichten der Beschäftigten ist in allen Betriebsgrößenklassen zu beobachten, jedoch verbleibt er in Großbetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitenden in sämtlichen betrachteten Jahren unter dem Durchschnitt. Bei einer differenzierten Betrachtung einzelner Branchen (Abbildung 3.6) weisen vor allem die Beschäftigten in den Bereichen Metall, Elektro und Fahrzeugbau sowie Handel, Verkehr und Nachrichten geringe Wechselabsichten auf.

**Abbildung 3.6 Häufigkeit, mit der Beschäftigte in den vergangenen 12 Monaten über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, 2020, nach Branche**

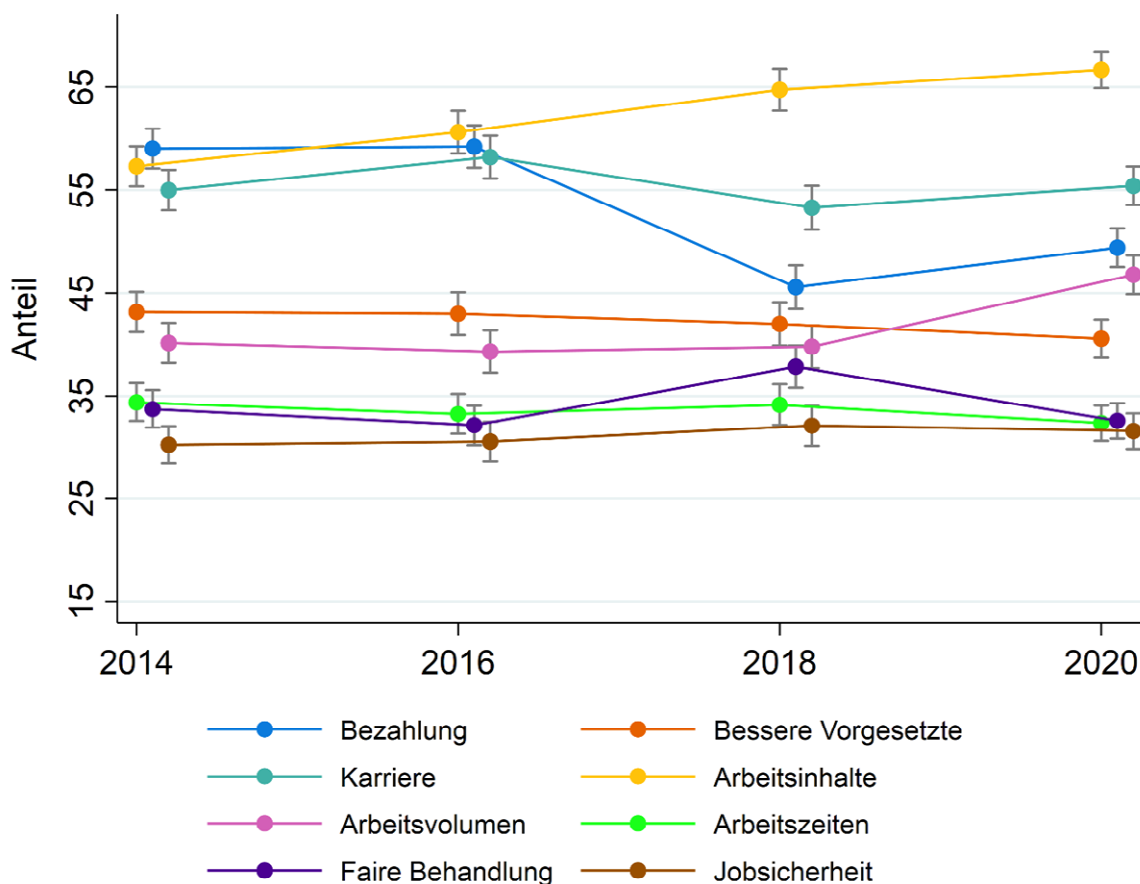


Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt N=6.918 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Dargestellt sind folgende Branchen: Verarbeitendes Gewerbe; Metall, Elektro und Fahrzeugbau; Handel, Verkehr, Nachrichten; unternehmensnahe und Finanzdienstleistungen; Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen. Die genaue Fragestellung lautete: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Antwortmöglichkeiten lauteten: jeden Tag, einige Male pro Woche, einige Male im Monat, einige Male im Jahr, oder nie.

Die Daten des LPP lassen auch Rückschlüsse auf Gründe hinter den individuellen Wechselabsichten zu. Diese Gründe werden für alldiejenigen Befragten erhoben, die angaben, mindestens einmal im Jahr über einen Wechsel nachgedacht zu haben. Abbildung 3.7 illustriert diese Gründe. Insbesondere der Wunsch nach veränderten Arbeitsinhalten weist dabei eine steigende Tendenz auf und wird von Beschäftigten am häufigsten als Grund für Wechselabsichten genannt. So geben im Jahr 2020 zwei Drittel der Beschäftigten dies als Grund an, weshalb sie über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken. Der Wunsch nach Inhalten ist damit weitaus häufiger genannt als eine bessere Bezahlung und Zusatzleistungen sowie bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die zwar als zweithäufigster Grund genannt werden, jedoch über die Zeit eine eher rückläufige Bedeutung haben.

**Abbildung 3.7 Berufliche Gründe für Wechselabsichten der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt**

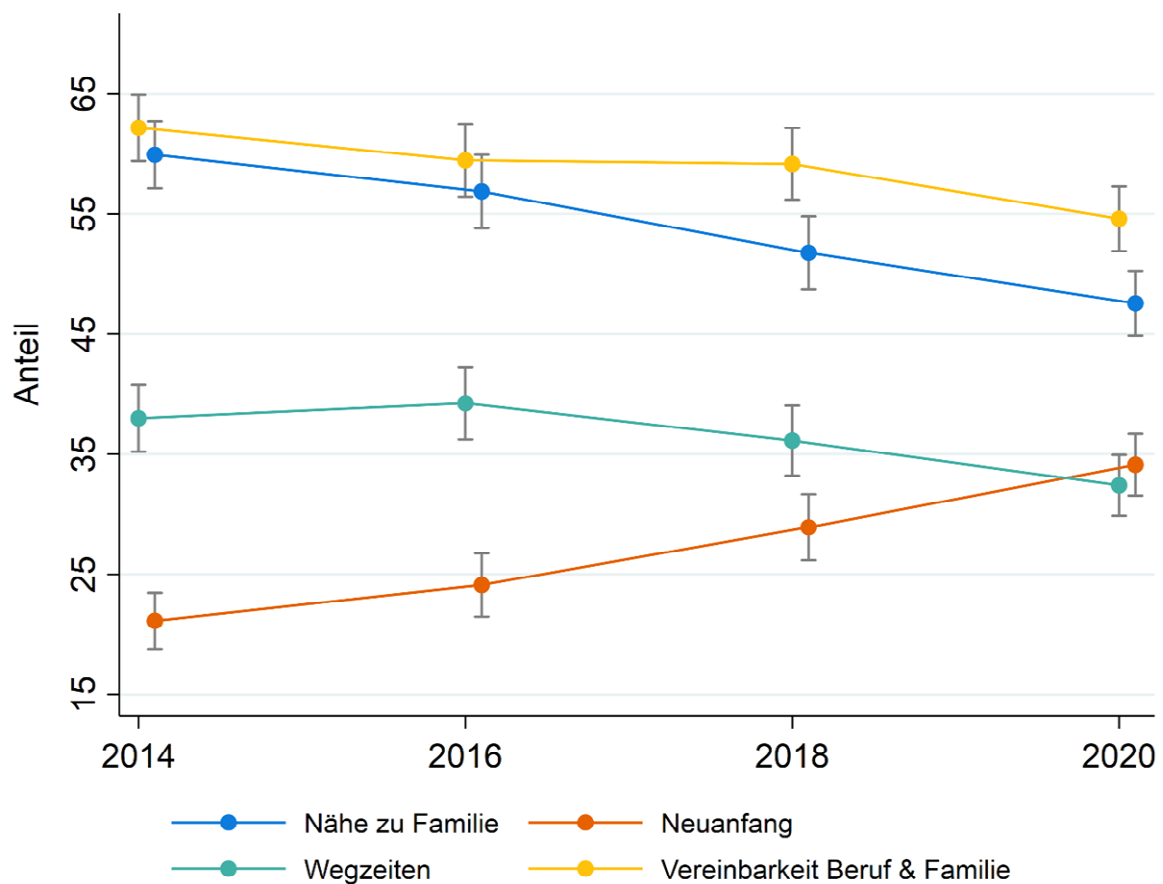


Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=2.483 (2014), N=2.180 (2016), N=2.135 (2018) und N=2.702 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Welche beruflichen Verbesserungen oder Veränderungen haben Sie sich von einem Wechsel versprochen? Bitte geben Sie bei jedem der folgenden Punkte an, ob er voll und ganz zutrifft, überwiegend zutrifft, überwiegend nicht zutrifft oder überhaupt nicht zutrifft oder ob Sie unentschieden sind. Dargestellt wird jeweils der Anteil derjenigen Mitarbeitenden, die angaben, dass der genannte Grund voll und ganz oder überwiegend zutrifft. Die genannten Gründe waren: bessere Bezahlung und Zusatzleistungen, bessere Vorgesetzte, bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten, veränderte Arbeitsinhalte, verändertes Arbeitsvolumen, günstiger gelegene Arbeitszeiten, faire Behandlung durch Kolleginnen und Kollegen und durch Vorgesetzte, mehr Jobsicherheit. Die Frage wurde nur gestellt, wenn der Mitarbeitende angab, dass er über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht hat und die Gründe dafür beruflich waren.

Analog zu den beruflichen Gründen zeigt Abbildung 3.8 die zeitliche Entwicklung der von den Beschäftigten genannten privaten Gründe für individuelle Wechselabsichten. Am häufigsten werden in diesem Zusammenhang familiäre Gründe angeführt, also sowohl eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf als auch eine größere Nähe zum Partner bzw. zur Partnerin oder zur Familie, sowie die Wegzeit. Allerdings ist die Bedeutung dieser Gründe im Zeitverlauf tendenziell eher rückläufig, was unter anderem mit der parallel festzustellenden zunehmenden Verbreitung von mobiler Arbeit und Homeoffice zusammenhängen könnte (Bonin et al. 2020). Von zunehmender Bedeutung ist hingegen der Wunsch nach einem „Neuanfang“, der im Zeitverlauf immer häufiger als Grund für den Wunsch nach einem Arbeitgeberwechsel genannt wird.

**Abbildung 3.8 Private Gründe für Wechselabsichten der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt**



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=1.182 (2014), N=1.014 (2016), N=1.048 (2018), N=1.317 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Welche privaten Verbesserungen oder Veränderungen haben Sie sich von einem Wechsel versprochen? Bitte geben Sie bei jedem der folgenden Punkte an, ob er voll und ganz zutrifft, überwiegend zutrifft, überwiegend nicht zutrifft oder überhaupt nicht zutrifft oder ob Sie unentschieden sind. Dargestellt wird jeweils der Anteil derjenigen Mitarbeitenden, die angaben, dass der genannte Grund voll und ganz oder überwiegend zutrifft. Die genannten Gründe waren: eine größere Nähe zum Partner bzw. zur Partnerin oder zur Familie, privater Neuanfang, kürzere Wegzeiten zur Arbeit, bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Die Frage wurde nur gestellt, wenn der Mitarbeitende angab, dass er über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht hat und die Gründe dafür privat waren.

Insgesamt ist auffällig, dass sowohl beruflich als auch privat inhaltliche Gründe für den Wechsel – veränderte Arbeitsinhalte, Neuanfang – zunehmend die steigenden Wechselabsichten der Beschäftigten bestimmen, während wirtschaftliche Gründe an Bedeutung verlieren. Dies legt nahe, dass bessere Bezahlung alleine nicht ausreicht, Fachkräfte an den Betrieb zu binden; ein Augenmerk muss darüber hinaus auch auf der inhaltlichen Ausgestaltung des Arbeitsplatzes liegen.

## 4. Betriebliche Personalinstrumente, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur

Der vorherige Abschnitt hat aufgezeigt, dass sich sowohl Indikatoren der Fachkräfterekrutierung (Anzahl der Bewerber und Dauer der Stellenbesetzung) als auch der Fachkräftebindung (Wechselabsichten) im Beobachtungszeitraum dieses Berichts für die Betriebe negativ entwickelt haben. In diesem Kapitel stehen nun betriebliche Stellschrauben im Vordergrund, welche als Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in Frage kommen, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Betriebliche Personalinstrumente, Instrumente zur Mitarbeiterbindung sowie Aspekte der Unternehmenskultur werden zunächst deskriptiv beleuchtet, bevor diese in Kapitel 5 mit den Indikatoren zur Fachkräftesicherung empirisch in Verbindung gebracht werden.

Dieses Kapitel beantwortet somit die Fragen, welche Maßnahmen von Betrieben genutzt bzw. von Betrieben und Beschäftigten als wichtig für die Gewinnung und Bindung von Personal eingeschätzt werden. Zudem wird beschrieben, welche Trends und Entwicklungen sich diesbezüglich im Zeitverlauf beobachten lassen.

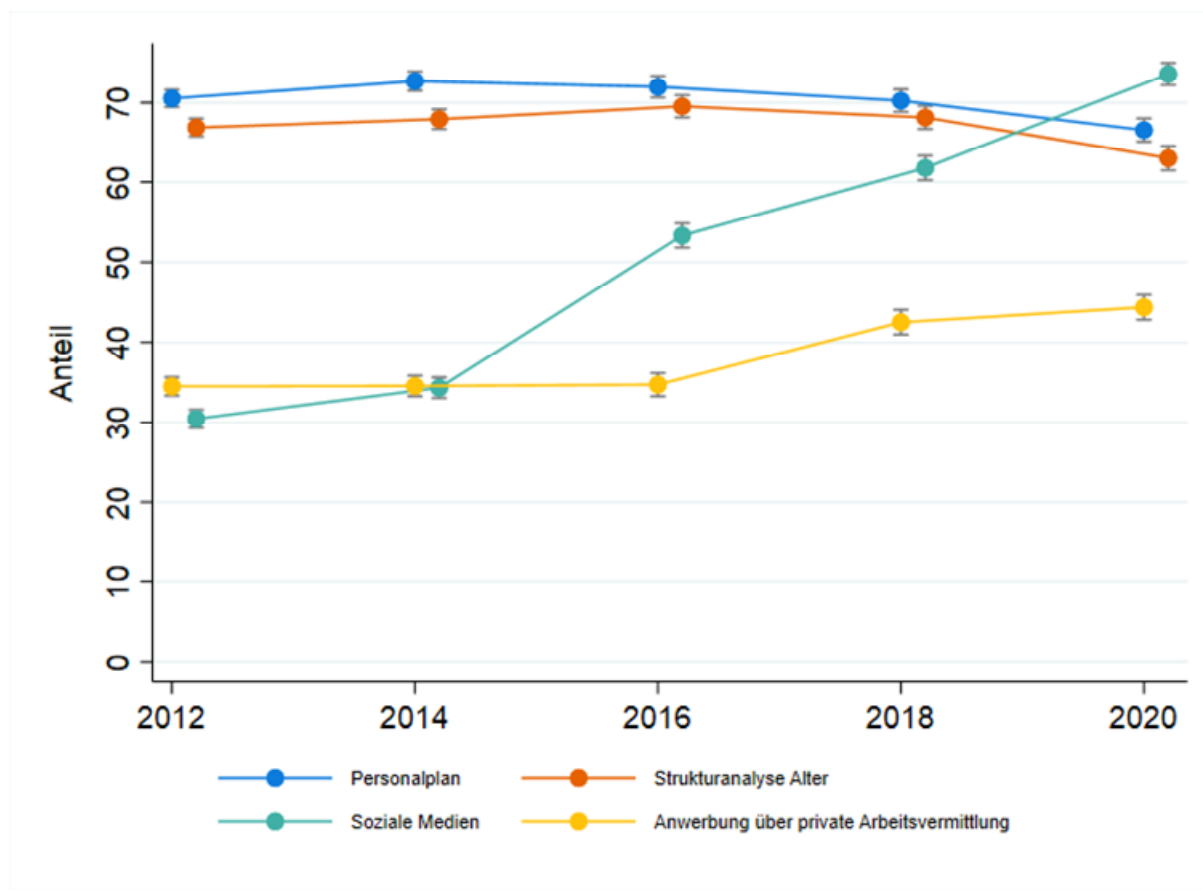
### 4.1 Betriebliche Personalinstrumente

Betriebliche Personalinstrumente stellen ein wichtiges Mittel bei der Planung und Rekrutierung von Beschäftigten dar. Die LPP-Befragungsdaten erfassen die Nutzung betrieblicher Personalinstrumente in zwei Dimensionen: Zunächst werden Informationen darüber erfasst, ob ein Betrieb einen Personalplan nutzt und inwiefern dieser für eine systematische Analyse der Altersstruktur des Unternehmens verwendet wird. Hinsichtlich der Rekrutierung neuer Fachkräfte werden Betriebe gefragt, inwiefern sie bei der Rekrutierung auf soziale Medien und private Arbeitsvermittlungen setzen.

Abbildung 4.1 stellt die Nutzung ausgewählter Personalinstrumente im Zeitverlauf dar. Es zeigt sich, dass insbesondere ein Personalplan und darauf basierende Analysen der Altersstruktur der Belegschaft in den Betrieben weit verbreitet sind. Diese beiden Instrumente werden jeweils in rund zwei Drittel der Betriebe eingesetzt, wobei zuletzt eine leicht abnehmende Tendenz zu beobachten ist. Zur Fachkräfterekrutierung setzen im Jahr 2020 etwa 45 Prozent aller Betriebe auf die Dienste über private Arbeitsvermittler – etwa zehn Prozentpunkte mehr als noch im Jahr 2012.

Im Zeitverlauf fällt jedoch vor allem ein starker Trend zur Nutzung sozialer Medien auf. Der Anteil der Betriebe, die soziale Medien als Rekrutierungsinstrument einsetzen, erhöhte sich zwischen den Jahren 2012 bis 2020 von etwa 30 Prozent auf mehr als 70 Prozent.

Abbildung 4.1 Einsatz betrieblicher Personalinstrumente, 2012 bis 2020, insgesamt



Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=1.219 (2012), N=743 (2014), N=820 (2016), N=744 (2018), N=744 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genauen Fragestellungen lauteten: Liegt in Ihrem Betrieb ein Personalplan vor? (Personalplan); Analysieren Sie systematisch die Struktur der Belegschaft in Ihrem Betrieb hinsichtlich Alter? (Strukturanalyse Alter); Nutzt Ihr Betrieb soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung, wie zum Beispiel Facebook, XING oder LinkedIn? (Soziale Medien); Haben Sie in den letzten zwei Jahren Kandidaten, die in einem Beschäftigungsverhältnis bei einem anderen Arbeitgeber standen, über eine private Arbeitsvermittlung oder eine Personalberatung angeworben? (Anwerbung über Arbeitsvermittlung).

## 4.2 Mitarbeiterbindung

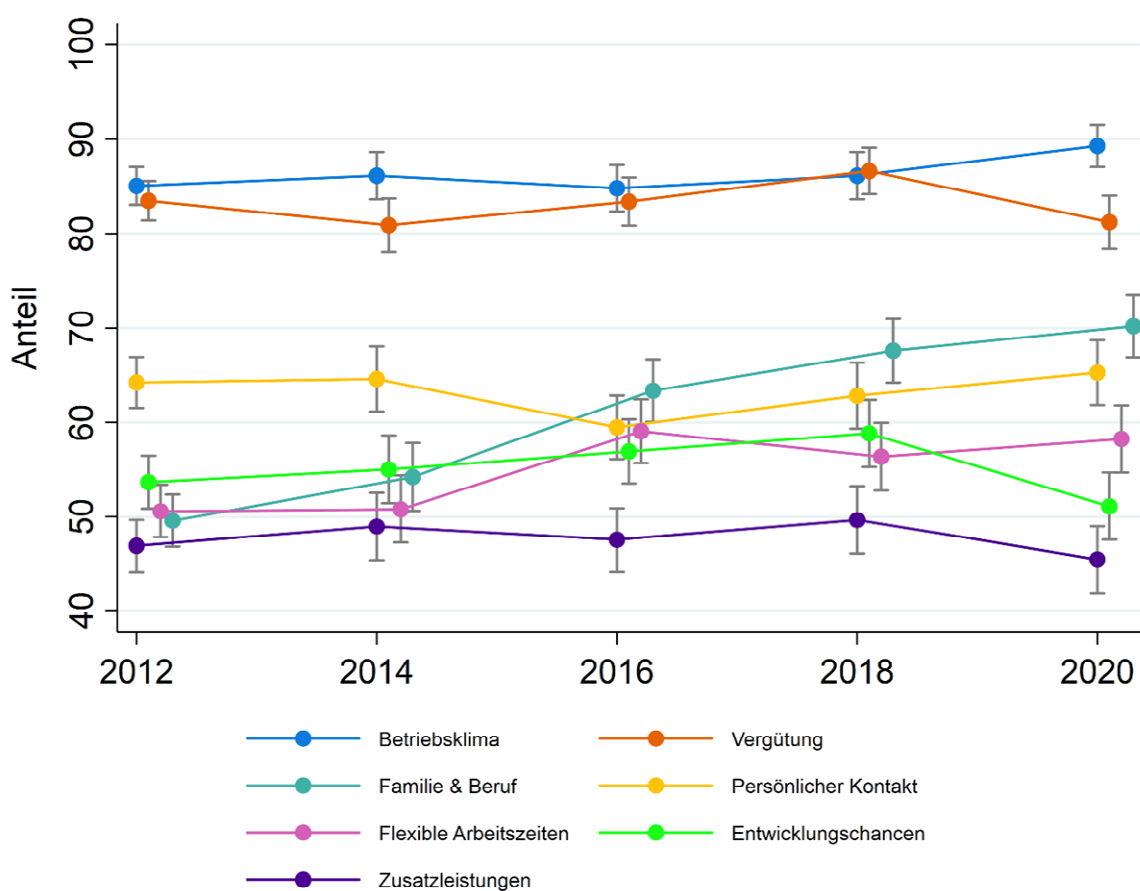
Neben der erfolgreichen Rekrutierung von neuem Personal ist auch die Bindung von Beschäftigten an ein Unternehmen notwendig. Ob ein Betrieb erfolgreich in dieser Hinsicht ist, hängt auch davon ab, inwiefern es die materiellen und immateriellen Interessen der Beschäftigten anerkennt und respektiert. Das LPP stellt hier einzigartige Informationen zur Verfügung, die es erlauben, die betriebliche Wahrnehmung von Faktoren der Mitarbeiterbindung der tatsächlich von den Beschäftigten wahrgenommenen Betriebskultur (siehe Abschnitt 4.3) sowie den Gründen für eine Wechselabsicht (siehe Abschnitt 3.3) gegenüberzustellen.

Abbildung 4.2 zeigt zunächst, welche Faktoren durch Betriebe als wichtig zur Mitarbeiterbindung eingeschätzt werden, und wie sich dies über den Zeitverlauf verändert hat. Betriebe nehmen allen voran zunächst eine adäquate Vergütung als Faktor für die Mitarbeiterbindung wahr. Danach folgt das allgemeine Betriebsklima. Beide Aspekte erachten jeweils mehr als 80 Prozent der Betriebe als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für die Mitarbeiterbindung. Diese Einschätzung ändert sich kaum im

Zeitverlauf und bleibt für beide Aspekte über den gesamten Betrachtungszeitraum auf einem unverändert hohen Niveau. Ein weiterer Aspekt, der ebenfalls als konstant wichtig angesehen wird, sind persönliche Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Diese verbleiben mit 60 Prozent über den gesamten Betrachtungszeitraum auf einem relativ hohen Niveau.

Ein klarer Aufwärtstrend zeigt sich bei der Einschätzung zur Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die Mitarbeiterbindung. Der Anteil der Betriebe, die diesen Aspekt als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für die Bindung von Personal einschätzen, erhöhte sich von etwa 50 Prozent im Jahr 2012 auf rund 70 Prozent im Jahr 2020. Ein etwas geringerer, aber immer noch relevanter Anstieg ist im selben Zeitraum ebenfalls bei der Bedeutung flexibler Arbeitszeitregeln als Instrument zur Mitarbeiterbindung festzustellen.

**Abbildung 4.2 Bedeutung verschiedener Aspekte der Mitarbeiterbindung aus betrieblicher Sicht, 2012 bis 2020, insgesamt**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=1.219 (2012), N=743 (2014), N=820 (2016), N=744 (2018), N=744 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte, um Ihre Mitarbeiter an Ihren Betrieb/Ihre Dienststelle zu binden? „1“ bedeutet „unwichtig“, „5“ bedeutet „sehr wichtig“. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Meinung abstufen. In der Darstellung ist der Anteil (in Prozent) der Betriebe angegeben, die mit „wichtig“ oder „sehr wichtig“ antworteten. Die Aspekte umfassten folgende Kategorien: allgemeines Betriebsklima; Vergütung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf; persönlicher Kontakt zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden; flexible Arbeitszeiten; Aufstiegs- und Entwicklungschancen; freiwillige Zusatzleistungen. Die Kategorie mobiles Arbeiten ist nicht dargestellt, da diese nur im Jahr 2020 als Antwortmöglichkeit bereitstand.



### 4.3 Unternehmenskultur

Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass Betriebe neben der Vergütung insbesondere das Betriebsklima als einen wichtigen Faktor für die Mitarbeiterbindung wahrnehmen. Dieser Abschnitt beschreibt nun, wie die Beschäftigten ebendiesen Faktor im Zeitverlauf in verschiedenen Aspekten wahrnehmen.

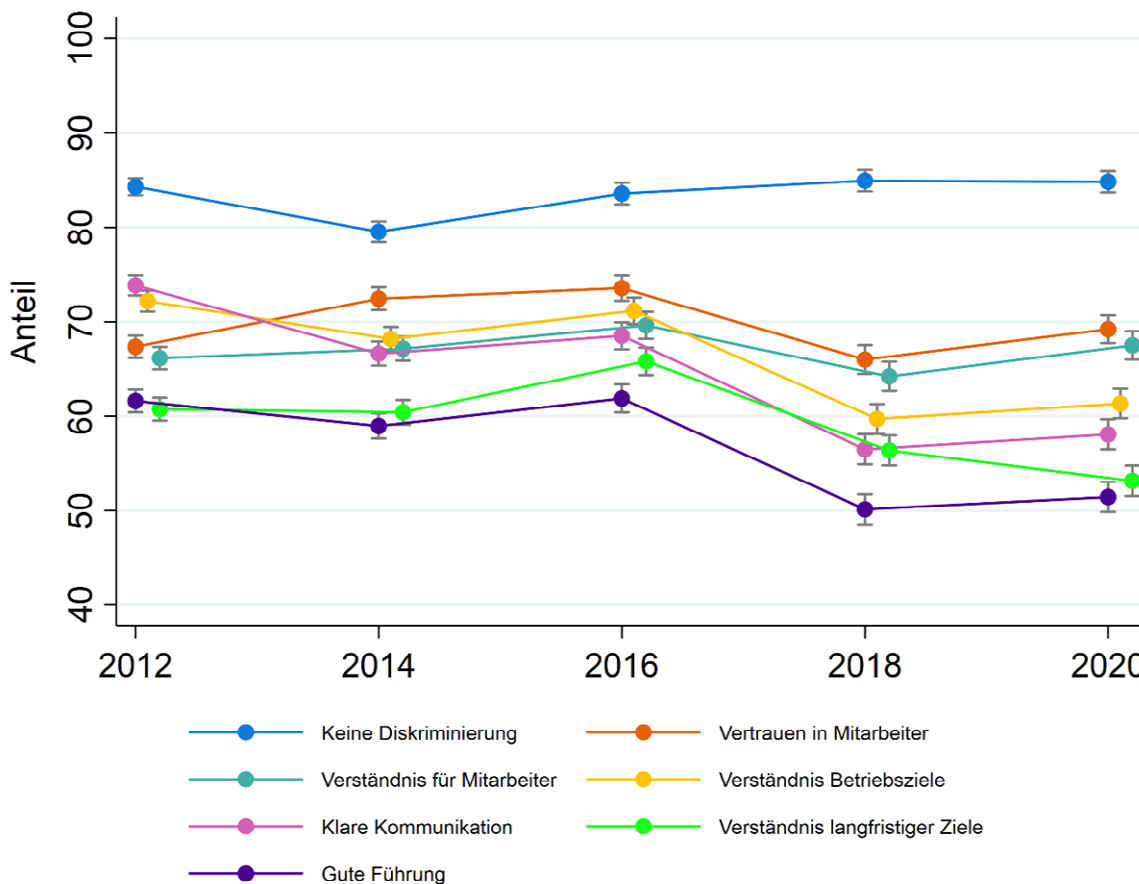
Abbildung 4.3 beschreibt die Entwicklung der Wahrnehmung der Beschäftigten von verschiedenen Aspekten der Unternehmenskultur. Es werden jeweils die Anteile der Zustimmung zu bestimmten Aussagen in den Jahren von 2012 bis 2020 dargestellt. Der Aspekt der Unternehmenskultur, der mit Abstand die höchste Zustimmung erfährt, ist die Abwesenheit von Diskriminierung. So stimmen rund 85 Prozent der Beschäftigten zu, dass sie in ihrem Betrieb keine Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe erleben. Der Grad der Zustimmung zu dieser Aussage bleibt über den gesamten Betrachtungszeitraum konstant hoch. Dennoch ist ein Potenzial zur weiteren Verbesserung der Gleichbehandlung am Arbeitsplatz zu konstatieren, denn ein relevanter Anteil von 15 Prozent der Beschäftigten kann der entsprechenden Aussage (noch) nicht zustimmen.

Eine ebenfalls große Zustimmung erfahren Aussagen, dass Vorgesetzte erstens Vertrauen gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeigen und zweitens Verständnis gegenüber diesen aufbringen. Bei beiden Aspekten stimmen etwa 70 Prozent der Beschäftigten den entsprechenden Aussagen zu – mit eher geringen Veränderungen im Zeitverlauf.

Bei allen anderen Aspekten der Unternehmenskultur sind hingegen deutliche Rückgänge der Zustimmung zu beobachten. So sank sowohl die Zustimmung zur Aussage, dass die Betriebsziele in der Belegschaft bekannt sind, als auch die Zustimmung dazu, dass Anforderungen und Ziele durch Vorgesetzte klar kommuniziert werden (jeweils von etwa 70 Prozent im Jahr 2002 auf rund 60 Prozent im Jahr 2012). Auch die Zustimmung zu der Aussage, dass die Betriebsziele klar kommuniziert werden, sowie zu der Aussage, dass man sich darauf verlassen kann, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut anleiten, ist leicht rückläufig.

Somit zeichnen die Ergebnisse bisher ein Bild eines sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten im Durchschnitt verschlechternden Betriebsklimas, während Betriebe ebendieses Betriebsklima als einen wichtigen Faktor der Mitarbeiterbindung ansehen.

**Abbildung 4.3 Entwicklung von Aspekten der Unternehmenskultur aus Sicht der Beschäftigten, 2012 bis 2020, insgesamt**



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Anzahl der Beobachtungen beträgt in den verschiedenen Jahren N=6.224 (2012), N=5.293 (2014), N=4.058 (2016), N=3.720 (2018), N=3.755 (2020). Die Darstellung ist gewichtet. Die grauen vertikalen Linien stellen die 95%- Konfidenzintervalle dar. Die genaue Fragestellung lautete: Es folgen nun einige Aussagen. Bitte geben Sie jeweils an, ob diese voll und ganz zutreffen, überwiegend zutreffen, überwiegend nicht zutreffen oder überhaupt nicht zutreffen oder ob Sie unentschieden sind. In der Darstellung ist der Anteil (in Prozent) der Beschäftigten angegeben, die mit „trifft voll und ganz zu“ oder „trifft überwiegend zu“ antworteten. Der Volltext der Aussagen lautete: Jeder, der hier arbeitet, ist frei von Benachteiligung aufgrund von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religionszugehörigkeit, Behinderung, sexueller Orientierung und Hautfarbe (Keine Diskriminierung); Die Vorgesetzten zeigen, dass sie Vertrauen in ihre MitarbeiterInnen haben (Vertrauen in Mitarbeiter); Vorgesetzte zeigen Verständnis für ihre MitarbeiterInnen (Verständnis für Mitarbeiter); Die MitarbeiterInnen haben ein klares Verständnis, was unser Betrieb erreichen will (Verständnis Betriebsziele); Die Vorgesetzten kommunizieren Anforderungen und Ziele klar (Klare Kommunikation); Jeder, der hier arbeitet, kennt die langfristigen Pläne und Ziele des Betriebs (Verständnis langfristiger Ziele); Man kann sich darauf verlassen, dass die Vorgesetzten MitarbeiterInnen gut anleiten (Gute Führung).

## 5. Fachkräftesicherung und Stellschrauben des betrieblichen Personalwesens

Die vorherigen Kapitel haben die Entwicklungen der Indikatoren der Fachkräftesicherung – also der Bewerberzahl, der Besetzungsdauer und der individuellen Wechselabsichten – sowie möglicher Stellschrauben seitens der Unternehmen – also Personalinstrumente, Mitarbeiterbindung und Unternehmenskultur – im Zeitverlauf beschrieben. Trotz des frühen Datenhorizonts zeichnet sich in diesen Indikatoren bereits im Jahr 2020 die sich aktuell verschärfende Situation auf dem Arbeitsmarkt ab: Die durchschnittliche Bewerberzahl pro offener Stelle sank, die Dauer bis zu ihrer Besetzung stieg, und ebenfalls erhöhte sich der Anteil der Beschäftigten mit zumindest gelegentlichen Wechselabsichten. Die Gründe für diese Wechselabsichten der Beschäftigten waren dabei zunehmend in den Arbeitsinhalten statt in wirtschaftlichen Faktoren, wie etwa der Bezahlung, zu finden.

Hinsichtlich verwendeter Personalinstrumente zeigt sich, dass Unternehmen insbesondere mit neuen Kanälen der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, etwa über Social Media, auf die sich verschärfende Personalsituation reagieren. Hinsichtlich unternehmensseitig wahrgenommener Faktoren für gute Mitarbeiterbindung sahen die Unternehmen insbesondere im Betriebsklima eine wichtige Stellschraube für die Fachkräftesicherung, dicht gefolgt jedoch von der Bezahlung selbst. Bei den Beschäftigten wurde diese Wahrnehmung der Betriebe jedoch nicht gespiegelt: Ihre Einschätzungen zum Betriebsklima sanken über beinahe alle erfassten Dimensionen über die Zeit.

In diesem Kapitel werden nun die Veränderungen in den Indikatoren der Fachkräftesicherung mit den Stellschrauben auf Betriebsseite sowie der Wahrnehmung der Beschäftigten mittels multivariater Regressionen in Zusammenhang gebracht. Diese Analysen ermöglichen Schlussfolgerungen darüber, welche Handlungsmöglichkeiten die Unternehmen selbst bei der Bewältigung von Fachkräftengpässen haben. In nachstehender Infobox ist ein Lesebeispiel zur Darstellung von Regressionsergebnissen in den folgenden Abbildungen enthalten.

**Lesebeispiel der Regressionsergebnisse:** Die Ergebnisse der Regressionen sind als sogenannte Koeffizienten-Plots dargestellt. Dunkelblaue Punkte geben die Größe des Koeffizienten an, der sie umgebene Strich bemisst das Konfidenzintervall. Überschreitet das Konfidenzintervall die rote Nulllinie, ist ein Koeffizient statistisch insignifikant; es kann dann nicht mit ausreichender Sicherheit ausgeschlossen werden, dass der Effekt lediglich ein Zufallsbefund ist. Im Hinblick auf den Zusammenhang der Nutzung eines Personalplans und der Bewerberanzahl in Abbildung 5.1 muss das Ergebnis also zum Beispiel wie folgt gelesen werden: Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen, da das Konfidenzintervall die Nulllinie überschreitet. Hinsichtlich der Nutzung einer privaten Arbeitsvermittlung erhöht diese die durchschnittliche Bewerberanzahl signifikant um etwa vier zusätzliche Bewerber – verglichen mit Betrieben, die diesen Kanal der Fachkräfterekrutierung nicht nutzen. Die Ergebnisse für die Indikatoren der langen Dauer bis zur Stellenbesetzung (drei Monate oder länger) bzw. Wechselabsichten (mindestens einmal im Jahr) sind als Wahrscheinlichkeiten zu interpretieren. So zeigt beispielsweise der Koeffizient von 0,13 an, dass die Nutzung einer privaten Arbeitsvermittlung die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb drei Monate oder länger auf eine Stellenbesetzung warten muss, um 13 Prozentpunkte erhöht.

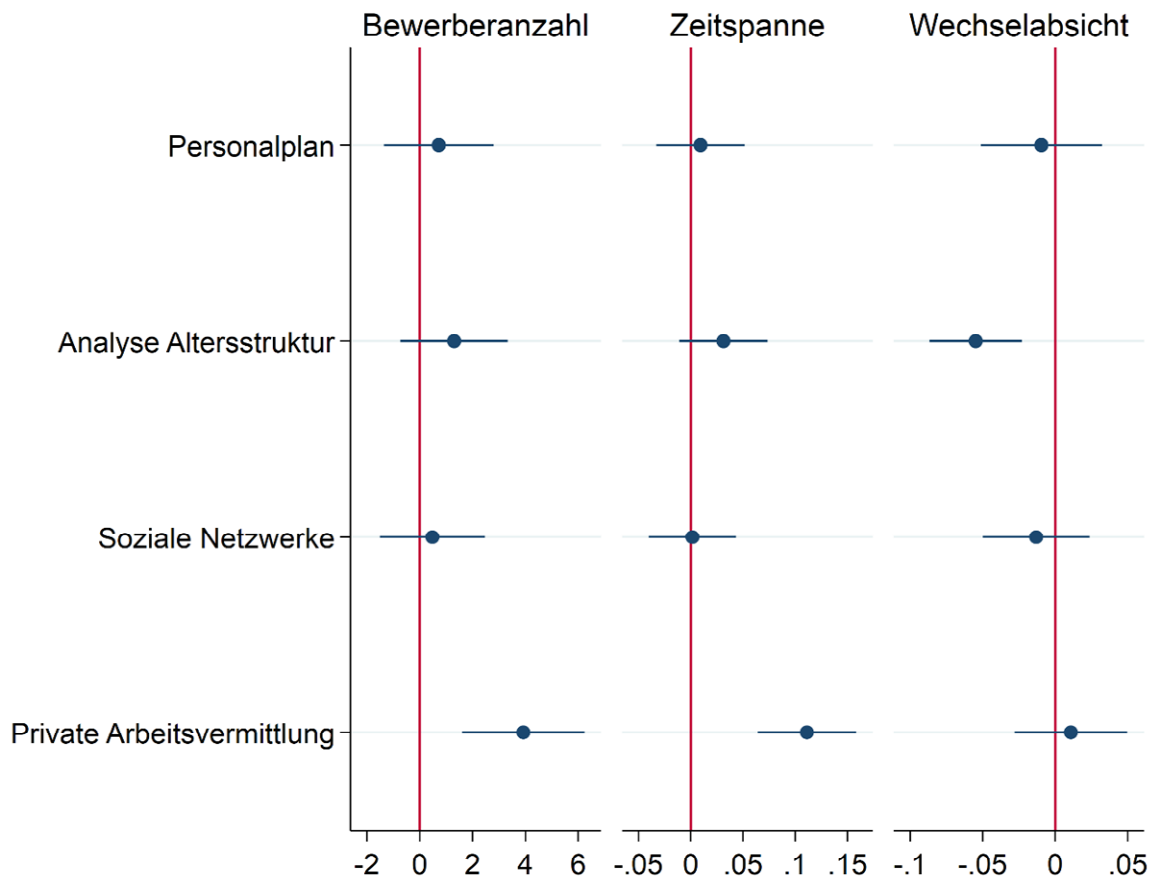
Abbildung 5.1 fokussiert zunächst auf die Verwendung verschiedener Personalinstrumente, also ob der befragte Betrieb einen Personalplan nutzt, ob dieser für vorausschauende Vorhersagen der Altersstruktur genutzt wird, inwieweit der Betrieb soziale Netzwerke in der Rekrutierung nutzt, und inwieweit eine Anwerbung über eine private Arbeitsvermittlung erfolgt. Diese Größen werden mit den abhängigen Variablen der Bewerberanzahl, Dauer bis zur Besetzung und individuellen Wechselabsichten per multivariater Regression in Verbindung gesetzt.

Das grundsätzliche Vorhandensein eines Personalplans scheint nicht in einem systematischen Zusammenhang mit den Indikatoren der Fachkräftesicherung zu stehen. Wird dieser jedoch für eine systematische Vorhersage der Altersstruktur genutzt, verlängert sich auf der einen Seite die durchschnittliche Zeitspanne, bis zu der eine Stelle besetzt ist. Andererseits zeigen Betriebe, die eine Analyse der Altersstruktur nutzen, geringere Wechselabsichten ihrer Mitarbeitenden. Eine plausible Erklärung scheint zu sein, dass eine Besetzung von Stellen nach Analyse der Altersstruktur den Bewerberpool einschränkt, da sich der Betrieb auf Beschäftigte fokussiert, die zur vorhergesagten Altersstruktur passen. Daraus resultierende Einschränkungen des Bewerberpools könnten aber die Zeit erhöhen, bis eine Stelle altersadäquat besetzt werden kann.

Hinsichtlich der Rekrutierungskanäle zeigt sich, dass die Nutzung sozialer Netzwerke schwach signifikant mit einer höheren Bewerberzahl pro Stelle in Zusammenhang steht, diese jedoch nicht in einer kürzeren Wartezeit resultiert. Eine plausible Erklärung scheint zu sein, dass die durch die sozialen Netzwerke zusätzlich akquirierten Bewerberinnen und Bewerber schlicht nicht passend für die ausgeschriebenen Stellen sind. Die Anwerbung über eine private Arbeitsvermittlung erhöht die Zeit, bis eine Stelle besetzt ist. Dies erscheint zunächst kontraintuitiv, aber die Einbindung einer privaten Arbeitsvermittlung könnte Prozesse grundsätzlich verlängern – oder es mag ihr daran gelegen sein, einen guten „Match“ zwischen Betrieb und Beschäftigten zu erreichen statt auf eine kurzfristige, dafür aber wenig nachhaltige Vermittlung zu setzen.

Abbildung 5.2 fokussiert auf die Gewichtung verschiedener Aspekte der Mitarbeiterbindung seitens der Betriebe. Die Analyse zeigt, dass Einschätzungen des Betriebs darüber, welche Faktoren zur Mitarbeiterbindung wichtig sind, nur in schwachem systematischem Zusammenhang mit den Indikatoren der Fachkräftesicherung stehen. Tatsächlich erweisen sich nur wenige Koeffizienten als ökonomisch und statistisch signifikant. So ist die Anzahl der Bewerbungen größer in Betrieben, die das Betriebsklima als wichtigen Faktor der Mitarbeiterbindung ansehen, und die Zeit zur Besetzung einer Stelle ist kürzer in Betrieben, die den persönlichen Kontakt zu Mitarbeitenden als wichtigen Faktor sehen. Die Wechselabsicht der Beschäftigten ist geringer in Betrieben, die Entwicklungschancen als wichtigen Faktor der Mitarbeiterbindung ansehen. Diese alles in allem nur schwachen und unsystematischen Zusammenhängen könnten darauf zurückzuführen sein, dass die Erkenntnis, dass ein bestimmter Aspekt für die Mitarbeiterbindung von Bedeutung ist, noch nicht bedeutet, dass dieser – auch in Anbetracht etwaiger finanzieller oder organisatorischer Hürden – im laufenden Geschäftsbetrieb auch tatsächlich umgesetzt werden kann.

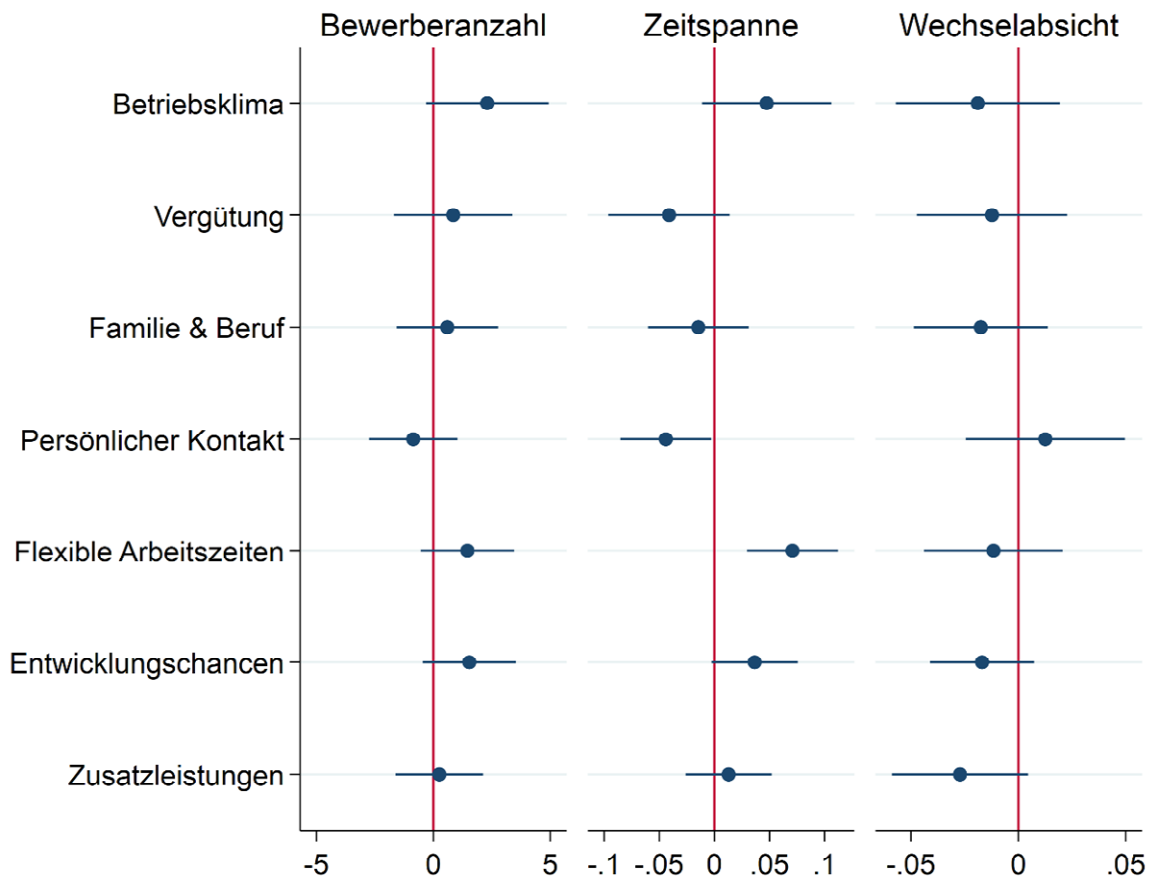
**Abbildung 5.1 Indikatoren der Fachkräftesicherung und Einsatz betrieblicher Personalinstrumente, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung und LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Regressionen sind gewichtet nach den Umfragegewichten. In Panel (a) ist die abhängige Variable die Bewerberanzahl auf qualifizierte Stellen (Fragestellung: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten?). In Panel (b) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable, die „1“ ist, wenn die Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle drei Monate und länger ist (Frage: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt? Die originale Variable hat vier Ausprägungen: weniger als 1 Monat, 1-3 Monate, 3-6 Monate, mehr als 6 Monate). In Panel (c) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable über die Wechselabsicht: Sie ist „1“, wenn die Beschäftigten mindestens einmal über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, und „0“ andernfalls (Frage: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Variable hat fünf Ausprägungen: nie, einige Male im Jahr, einige Male im Monat, einige Male pro Woche, jeden Tag. Die Indikatorvariable ist „1“ für die letzten vier Ausprägungen und „0“ für die Ausprägung „nie“. Die Regressoren sind sämtlich Indikatorvariablen. Sie zeigen an, ob der Betrieb einen Personalplan hat, die Belegschaft nach Alter analysiert, soziale Netzwerke oder eine private Arbeitsvermittlung zur Rekrutierung nutzt. Panel (a) und (b) nutzen Daten auf Betriebsebene, Panel (c) auf Beschäftigtenebene. In Panel (a) und (b) basieren die 95%-Konfidenzintervalle auf robusten Standardfehlern, in Panel (c) auf Standardfehlern, die auf Betriebsebene geclustert wurden. Es wurde in allen Regressionen für Jahres-, Betriebsgrößen-, Branchen- und Region-(Ostdeutschland)-Fixed Effects kontrolliert.

**Abbildung 5.2 Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung und LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

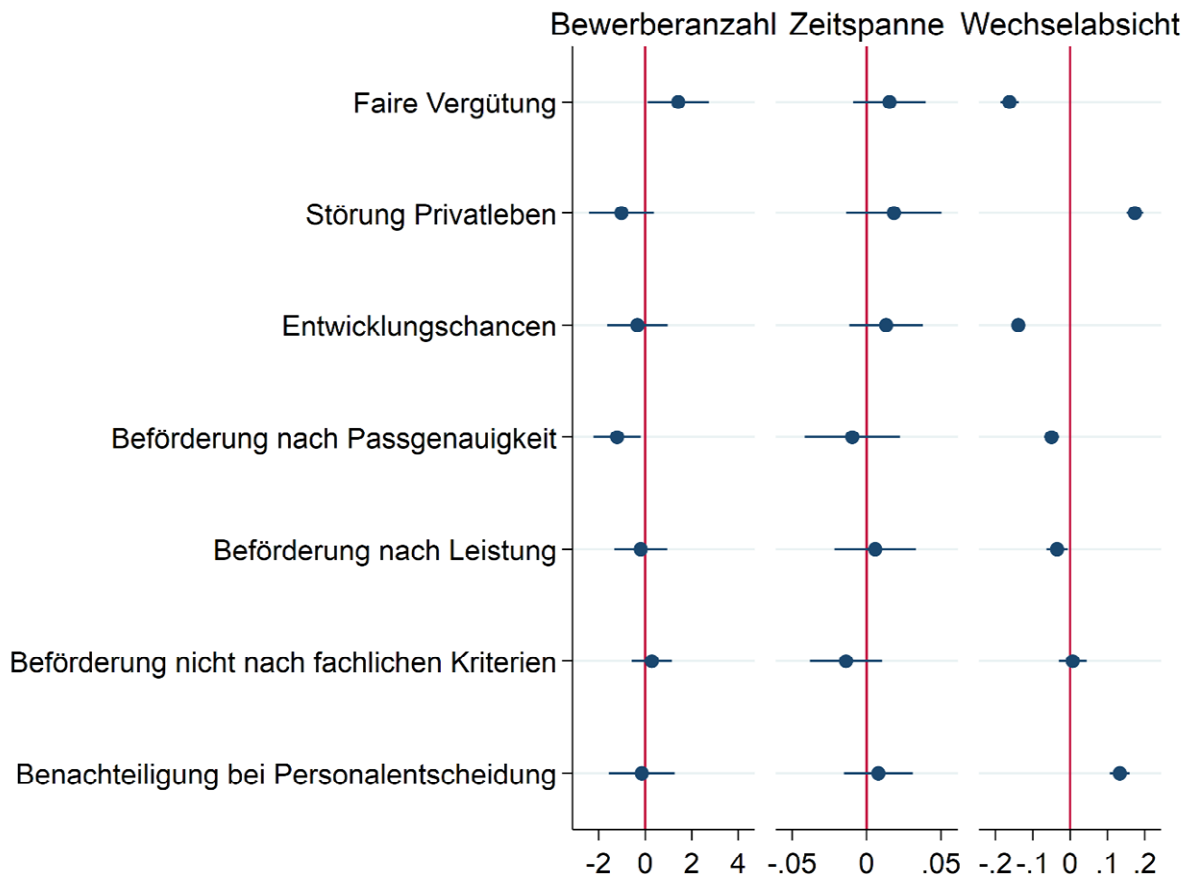
Anm.: Die Regressionen sind gewichtet nach den Umfragegewichten. In Panel (a) ist die abhängige Variable die Bewerberanzahl auf qualifizierte Stellen (Fragestellung: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten?). In Panel (b) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable, die „1“ ist, wenn die Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle drei Monate und länger ist (Frage: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt? Die originale Variable hat vier Ausprägungen: weniger als 1 Monat, 1-3 Monate, 3-6 Monate, mehr als 6 Monate). In Panel (c) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable über die Wechselabsicht: Sie ist „1“, wenn die Beschäftigten mindestens einmal über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, und „0“ andernfalls (Frage: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Variable hat fünf Ausprägungen: nie, einige Male im Jahr, einige Male im Monat, einige Male pro Woche, jeden Tag. Die Indikatorvariable ist „1“ für die letzten vier Ausprägungen und „0“ für die Ausprägung „nie“. Die Regressoren sind sämtlich Indikatorvariablen. Sie sind „1“, wenn der Betrieb angab, dass der jeweilige Aspekt „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für die Mitarbeiterbindung ist. Panel (a) und (b) nutzen Daten auf Betriebsebene, Panel (c) auf Beschäftigtenebene. In Panel (a) und (b) basieren die 95%-Konfidenzintervalle auf robusten Standardfehlern, in Panel (c) auf Standardfehlern, die auf Betriebsebene geclustert wurden. Es wurde in allen Regressionen für Jahres-, Betriebsgrößen-, Branchen- und Region-(Ostdeutschland)-Fixed Effects kontrolliert.

Abbildung 5.3 stellt der Analyse in Abbildung 5.2 die Wahrnehmung der Beschäftigtenseite über die Personalpolitik eines Betriebs gegenüber. Erwartungsgemäß stehen diese Wahrnehmungen in keinem systematischen Zusammenhang zur Bewerberanzahl und zur Zeitspanne bis zur Stellenbesetzung, da sie nur selten vom potenziellen Bewerberpool geteilt werden. Feinheiten der Personalpolitik scheinen somit nicht ohne Weiteres vor Betriebseintritt beobachtbar zu sein. Gleichzeitig variieren sie jedoch systematisch und hochsignifikant mit den Wechselabsichten der befragten Beschäftigten. Insbesondere eine als fair wahrgenommene Vergütung steht mit einer geringeren durchschnittlichen Wechselabsicht in Zusammenhang. Störungen des Zusammenspiels zwischen Beruf und Familie sowie Benachteiligungen in Personalentscheidungen sind hingegen mit einer höheren Wechselintention korreliert.

Abbildung 5.4 ergänzt die vorherige Analyse, indem der Zusammenhang zwischen genannten Gründen für eine Wechselabsicht und der Intensität der Wechselabsichten analysiert wird. Gründe für eine Wechselabsicht werden nur für diejenigen Beschäftigten erhoben, die mindestens einmal im vorausgegangenen Jahr über einen Wechsel nachgedacht hatten. Entsprechend reduziert sich die Anzahl der Beobachtungen. Es zeigt sich, dass insbesondere der Wunsch nach besseren Vorgesetzten und einer fairen Behandlung mit einer intensiveren Wechselabsicht (gemessen daran, wie häufig ein Beschäftigter einen Wechselwunsch hegt) in Zusammenhang steht. Aber auch ein beruflicher Neuanfang sowie der Wunsch nach Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten scheinen die Intensität der Wechselabsicht zu erhöhen. Dagegen scheinen ökonomische Gründe, wie die Bezahlung, Jobsicherheit, das Arbeitsvolumen und die Arbeitszeiten, eine geringere Rolle zu spielen.

Abbildung 5.5 fokussiert auf verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur, und inwieweit diese Aspekte jeweils mit den abhängigen Variablen der Bewerberanzahl, der Dauer der Stellenbesetzung und den individuellen Wechselabsichten in Verbindung stehen. Dabei zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge der verschiedenen Aspekte der Unternehmenskultur mit der Bewerberanzahl und der Dauer der Stellenbesetzung. Allerdings sind sämtliche Aspekte der Unternehmenskultur negativ mit den individuellen Wechselabsichten der Beschäftigten korreliert. Mithin dürfte eine „gute“ Unternehmenskultur die Mitarbeiterbindung in einem Betrieb in hohem Maße positiv beeinflussen. Einen besonders starken (negativen) Zusammenhang mit den Wechselabsichten weisen dabei ein ausgeprägtes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein gemeinsames Verständnis der langfristigen Ziele auf – was wenig überraschen dürfte.

**Abbildung 5.3 Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung: Aussagen der Beschäftigten über tatsächliche Verhältnisse, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020**

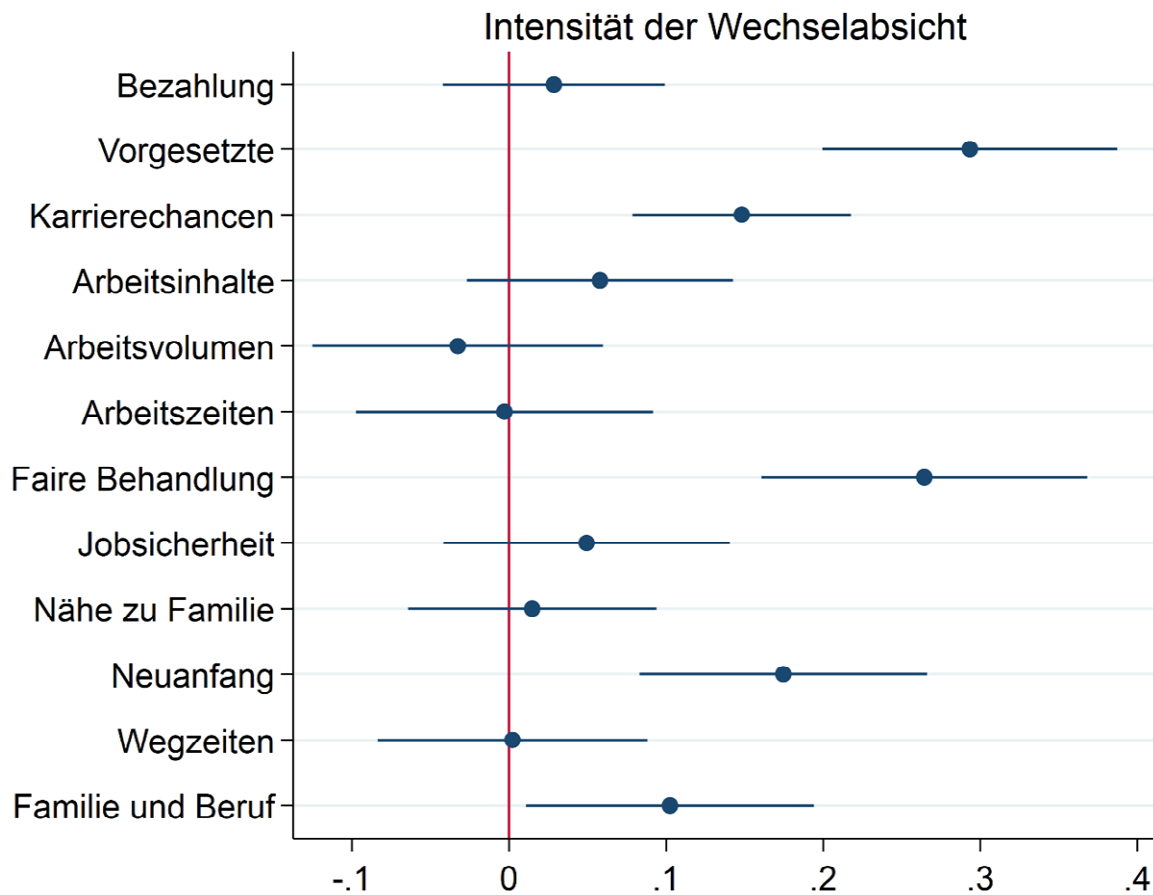


Quelle: LPP-Betriebsbefragung und LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Regressionen sind gewichtet nach den Umfragegewichten. In Panel (a) ist die abhängige Variable die Bewerberanzahl auf qualifizierte Stellen (Fragestellung: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten?). In Panel (b) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable, die „1“ ist, wenn die Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle drei Monate und länger ist (Frage: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt? Die originale Variable hat vier Ausprägungen: weniger als 1 Monat, 1-3 Monate, 3-6 Monate, mehr als 6 Monate). In Panel (c) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable über die Wechselabsicht: Sie ist „1“, wenn die Beschäftigten mindestens einmal über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, und „0“ andernfalls (Frage: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Variable hat fünf Ausprägungen: nie, einige Male im Jahr, einige Male im Monat, einige Male pro Woche, jeden Tag. Die Indikatorvariable ist „1“ für die letzten vier Ausprägungen und „0“ für die Ausprägung „nie“. Die Regressoren sind sämtlich Indikatorvariablen. Sie sind „1“, wenn der Beschäftigte angab, dass der Aspekt auf den Betrieb zutrifft. Panel (a) und (b) nutzen Daten auf Betriebsebene, Panel (c) auf Beschäftigtenebene. In Panel (a) und (b) basieren die 95%-Konfidenzintervalle auf robusten Standardfehlern, in Panel (c) auf Standardfehlern, die auf Betriebsebene geclustert wurden. Es wurde in allen Regressionen für Jahres-, Betriebsgrößen-, Branchen- und Region-(Ostdeutschland)-Fixed Effects kontrolliert.



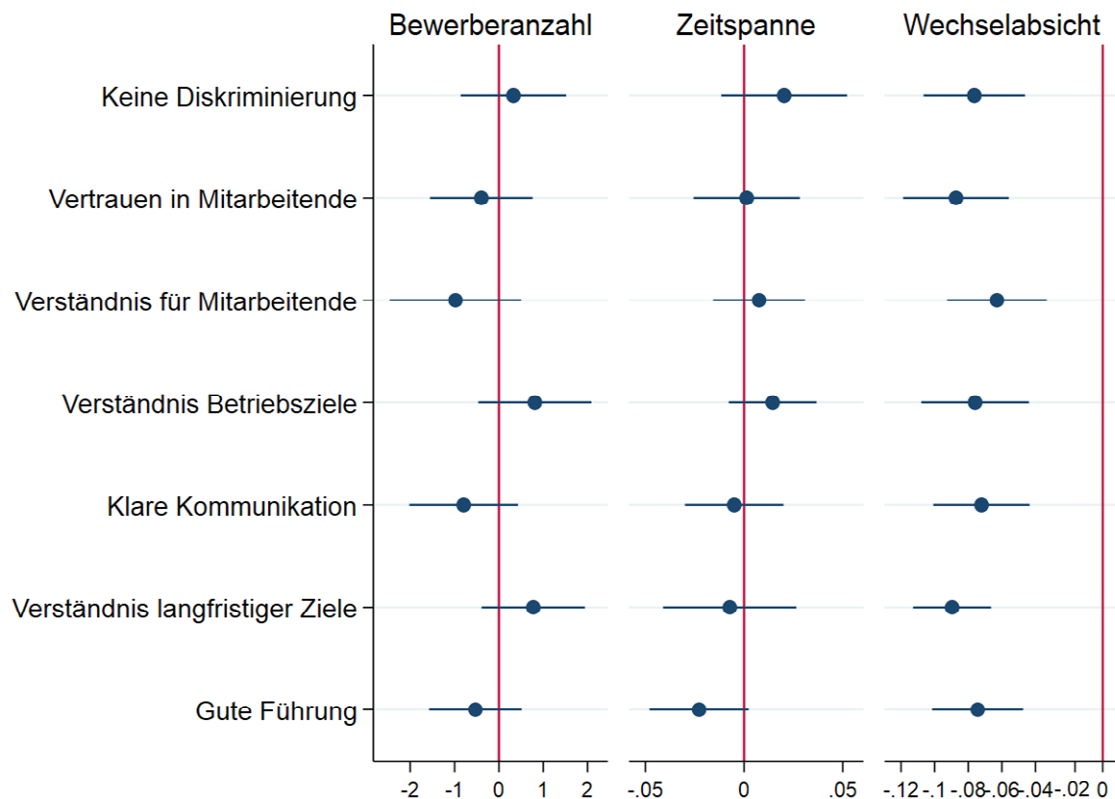
**Abbildung 5.4 Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Mitarbeiterbindung: Aussagen der Beschäftigten über erhoffte Verbesserungen durch einen potenziellen Arbeitgeberwechsel, Regressionskoeffizienten, 2014 bis 2020**



Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 2 bis Welle 5.

Anm.: Die Regressionen sind gewichtet nach den Umfragegewichten. Es wird der Datensatz auf Beschäftigtenebene verwendet. Die Beobachtungen stammen nur aus den Jahren 2014 bis 2020, da die Frage nach den Wechselgründen im Jahr 2012 nicht gestellt wurde. Die Standardfehler in den Klammern sind nach Betrieben geclustert. Die abhängige Variable ist eine kategoriale Variable, die angibt, mit welcher Häufigkeit über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht wurde (Fragestellung: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Variable hat fünf Ausprägungen: nie, einige Male im Jahr, einige Male im Monat, einige Male pro Woche, jeden Tag. In der Regression nimmt die Variable nur die letzten vier Ausprägungen an, da die Wechselgründe (die Regressoren) nur erfragt wurden, wenn überhaupt über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht wurde.). Die Regressoren sind alle Indikatorvariablen. Sie sind „1“, wenn der Beschäftigte den entsprechenden Wechselgrund angab (Fragestellung: Welche beruflichen bzw. privaten Verbesserungen oder Veränderungen haben Sie sich von einem beruflichen Wechsel versprochen? Bitte geben Sie bei jedem der folgenden Punkte an, ob er voll und ganz zutrifft, überwiegend zutrifft, überwiegend nicht zutrifft, überhaupt nicht zutrifft, oder ob Sie unentschieden sind. Die Indikatorvariable ist „1“, wenn der Beschäftigte angab, dass der Punkt „voll und ganz zutrifft“ oder „überwiegend zutrifft“ (und „0“ andernfalls). Es wurde für Jahres-, Betriebsgrößen-, Branchen- und Region-(Ostdeutschland)-Fixed Effects kontrolliert.

**Abbildung 5.5 Indikatoren der Fachkräftesicherung und Aspekte der Unternehmenskultur, Regressionskoeffizienten, 2012 bis 2020**



Quelle: LPP-Betriebsbefragung und LPP-Beschäftigtenbefragung, Welle 1 bis Welle 5.

Anm.: Die Regressionen sind gewichtet nach den Umfragegewichten. In Panel (a) ist die abhängige Variable die Bewerberanzahl auf qualifizierte Stellen (Fragestellung: Wie viele Bewerbungen haben Sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit erhalten?). In Panel (b) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable, die „1“ ist, wenn die Zeitspanne von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle drei Monate und länger ist (Frage: Wie lange haben Sie innerhalb der letzten zwei Jahre im Durchschnitt vom Zeitpunkt der Ausschreibung bis zur Vertragsunterzeichnung benötigt? Die originale Variable hat vier Ausprägungen: weniger als 1 Monat, 1-3 Monate, 3-6 Monate, mehr als 6 Monate). In Panel (c) ist die abhängige Variable eine Indikatorvariable über die Wechselabsicht: Sie ist „1“, wenn die Beschäftigten mindestens einmal über einen Arbeitgeberwechsel nachgedacht haben, und „0“ andernfalls (Frage: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln? Die Variable hat fünf Ausprägungen: nie, einige Male im Jahr, einige Male im Monat, einige Male pro Woche, jeden Tag. Die Indikatorvariable ist „1“ für die letzten vier Ausprägungen und „0“ für die Ausprägung „nie“. Die Regressoren sind sämtlich Indikatorvariablen. Sie sind „1“, wenn der Beschäftigte antwortete, dass die jeweiligen Aussagen „voll und ganz zutreffen“ oder „überwiegend zutreffen“ (und sind „0“ andernfalls). Panel (a) und (b) nutzen Daten auf Betriebsebene, Panel (c) auf Beschäftigtenebene. In Panel (a) und (b) basieren die 95%-Konfidenzintervalle auf robusten Standardfehler, in Panel (c) auf Standardfehlern, die auf Betriebsebene geclustert wurden. Es wurde in allen Regressionen für Jahres-, Betriebsgrößen-, Branchen- und Region-(Ostdeutschland)-Fixed Effects kontrolliert.

## 6. Zusammenfassung und Fazit

Die Sicherung der Fachkräftebasis ist eine große Herausforderung für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Personalengpässe drohen sich zudem weiter zu verschärfen. Vor diesem Hintergrund analysiert dieser Bericht aktuelle Daten einer repräsentativen und deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, dem Linked Personnel Panel (LPP), um neue empirische Erkenntnisse über die Reaktionen der Unternehmen auf diese Engpässe zu gewinnen und Potenziale des betrieblichen Personalwesens zur Fachkräftesicherung zu beleuchten.

Zu diesen Zwecken werden im Zeitraum von 2012 bis 2020 jeweils im Abstand von zwei Jahren erhobene Befragungsdaten von Betrieben und Beschäftigten ausgewertet. Die Ergebnisse dieser Analysen können mithin wichtige Hinweise auf langfristige Trends geben, aber Entwicklungen am aktuellen Rand, insbesondere nach Abklingen der COVID-19-Pandemie, sind noch nicht enthalten.

Die Analyse verschiedener betriebs- und beschäftigungsseitiger Faktoren des Fachkräftebedarfs verdeutlicht, dass sich bereits bis zum Jahr 2020 eine sich verschärfende Personalsituation auf dem Arbeitsmarkt abzeichnet: Im Zeitverlauf sank die durchschnittliche Bewerberzahl pro offener Stelle, die Dauer bis zur Besetzung offener Stellen stieg, und der Anteil der Beschäftigten mit zumindest gelegentlichen Wechselabsichten erhöhte sich. Die Gründe für Wechselabsichten der Beschäftigten waren dabei zunehmend in den Arbeitsinhalten statt in wirtschaftlichen Faktoren, wie etwa der Entlohnung, zu finden.

Gleichzeitig sind verschiedene Entwicklungen in den Betrieben zu beobachten. So reagieren Unternehmen insbesondere mit neuen Kanälen der Suche nach geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern, etwa über Social Media, auf die sich verschärfende Personalsituation. Nach Einschätzung der Betriebe ist zudem vor allem das Betriebsklima der Mitarbeiterbindung zuträglich – wie auch eine gute Entlohnung ihrer Beschäftigten. Zunehmend empfinden Unternehmen eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf als wichtig. Aus Sicht der Beschäftigten resultieren daraus allerdings häufig (noch) keine Verbesserungen, denn ihre Einschätzungen zum Betriebsklima sanken im Zeitverlauf in nahezu allen erfassten Dimensionen.

Die Ergebnisse multivariater Regressionen geben schließlich Hinweise auf Handlungsmöglichkeiten die Betriebe bzgl. der Bewältigung von Fachkräfteengpässen nennen – und welche davon vielversprechend erscheinen. Dabei zeigt sich unter anderem, dass eine strategische Personalplanung und eine Altersstrukturanalyse nicht systematisch mit einer erfolgreicherer Rekrutierung korreliert sind. Auch die Nutzung sozialer Netzwerke zeigt keinen systematischen Zusammenhang mit der Anzahl der Bewerbungen oder der Dauer der Stellenbesetzung. Private Arbeitsvermittlungsagenturen hingegen erhöhen signifikant die Anzahl der Bewerbungen, jedoch auch die Dauer bis zur Stellenbesetzung – möglicherweise, da sich Prozesse so verlängern oder diese Agenturen auf einen tatsächlich guten und nachhaltigen „Match“ hinarbeiten.

Die Einschätzungen der Betriebe darüber, welche Faktoren zur Mitarbeiterbindung wichtig sind, stehen nur in einem schwachen Zusammenhang mit Indikatoren der Fachkräftesicherung. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Erkenntnis, dass ein bestimmter Aspekt für die Mitarbeiterbindung von Bedeutung ist, noch nicht bedeutet, dass dieser – auch in Anbetracht etwaiger finanzieller oder organisatorischer Hürden – im laufenden Geschäftsbetrieb auch tatsächlich umgesetzt wird oder werden kann.

Hinsichtlich der Intensität einer Wechselabsicht (also wie oft über den Wechsel nachgedacht wird) stellt sich heraus, dass insbesondere eine als fair wahrgenommene Vergütung mit einer geringeren

durchschnittlichen Wechselabsicht korreliert, Störungen des Zusammenspiels zwischen Beruf und Familie sowie Benachteiligungen in Personalentscheidungen hingegen mit einer stärkeren Wechselintention. Darüber hinaus ist insbesondere der Wunsch nach besseren Vorgesetzten und nach einer fairen Behandlung mit einer intensiveren Wechselabsicht verbunden.

Als ein wichtiger Faktor in der Erklärung der Wechselabsichten stellt sich die Wahrnehmung des Betriebsklimas seitens der Beschäftigten heraus. Eine „gute“ Unternehmenskultur – gekennzeichnet unter anderem durch ein ausgeprägtes Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein Verständnis über die langfristigen Ziele – dürfte somit die Mitarbeiterbindung in einem Betrieb in hohem Maße positiv beeinflussen.

Die Ergebnisse dieses Berichts verdeutlichen mithin die wachsende Herausforderung der Fachkräftesicherung für deutsche Betriebe, aber auch die Möglichkeiten und Stellschrauben, die Betriebe haben, diesen Herausforderungen zu begegnen. Eine herausragende Rolle dabei scheinen insbesondere „weiche“ Faktoren zu spielen, wie etwa ein gutes Betriebsklima und eine gute Führung, die Identifikation der Beschäftigten mit den Inhalten des Jobs sowie ein wertschätzender Umgang zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten.

Im Vergleich zu den Ergebnissen des früheren BMAS-Forschungsberichts zur Fachkräftesicherung und -bindung, der auf Basis der ersten beiden Wellen des LPP verfasst wurde (Kampkötter et al. 2015), zeigen sich in den nunmehr vorhandenen fünf Erhebungswellen sowohl fortgesetzte Trends als auch neue Entwicklungen. So setzen zum Beispiel weiterhin viele Betriebe auf eine strategische Personalplanung und die Nutzung von Social Media als Rekrutierungsinstrument hat sich weiter intensiviert. Nach wie vor schätzen Betriebe das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als besonders wichtige Faktoren zur Mitarbeiterbindung ein. Gleichzeitig wird in dem nun längeren Erhebungszeitraum der LPP-Daten unter anderem deutlich, dass aus dieser Wahrnehmung auf betrieblicher Seite nach Ansicht der Beschäftigten häufig (noch) keine Verbesserungen resultieren. Denn ihre Einschätzungen zum Betriebsklima sanken im Zeitverlauf in nahezu allen erfassten Dimensionen.

## Literaturverzeichnis

- Banfi, Stefano und Villena-Roldan, Benjamin (2019). Do High-Wage Jobs Attract More Applicants? Directed Search Evidence from the Online Labor Market. *Journal of Labor Economics* 37(3), 715-746.
- Bonin, Holger, Werner Eichhorst, Jennifer Kaczynska, Angelika Kümmerling, Ulf Rinne, Annika Scholten und Susanne Steffes (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. *BMAS Forschungsbericht* 549. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Bonin, Holger und Ulf Rinne (2022). Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt. *Wirtschaftsdienst* 102(9), 665-668.
- Bossler, Mario und Martin Popp (2023). Labor Demand on a Tight Leash. *IAB-Discussion Paper* 02/2023. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Faberman, R. Jason und Guido Menzio (2018). Evidence on the relationship between recruiting and the starting wage. *Labour Economics* 50, 67-79.
- Grunau, Philipp, Kevin Ruf, Stefanie Wolter und Gloria Hauschka (2023). Physische und psychische Gesundheit in deutschen Betrieben. *BMAS Forschungsbericht* 622. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Kampkötter, Patrick, Katharina Laske, Dana Müller, Lea Petters und Dirk Sliwka (2015). Fachkräftesicherung und -bindung. *BMAS Forschungsbericht* 459. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).
- Mas, Alexandre und Amanda Pallais (2019). Labor Supply and the Value of Non-work Time: Experimental Estimates from the Field. *American Economic Review: Insights* 1(1), 111-126.
- Ruf, Kevin, Jan Mackeben, Philipp Grunau und Stefanie Wolter (2020). A unique Employer-Employee Study: the Linked Personnel Panel (LPP) – Design, Extensions and Research Potential. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 240(1), 133-145.
- Ruf, Kevin, Jan Mackeben, Stefanie Wolter und Philipp Grunau (2022). LPP – Linked Personnel Panel 1221, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben (Datendokumentation der fünften Welle). *FDZ-Datenreport* 06/2022. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Schütz, Holger, Petra Knerr, Carolin Metselaar und Lena Middendorf (2021). IAB-Beschäftigtenbefragung, Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Panelstudie zu Entwicklungsverläufen in deutschen Betrieben“ – Personenbefragung, 5. Erhebungswelle. *FDZ-Methodenreport* 03/2022. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Statistisches Bundesamt (2022). 12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter. *Pressemitteilung* Nr. 330. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während des Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Außerdem ist diese kostenlose Publikation – gleichgültig wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist – nicht zum Weiterverkauf bestimmt.

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.