

Personalpolitische Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben

**Eine empirische Analyse auf der Basis
des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg sowie
verknüpfter Linked-Employer-Employee Daten**

**Tobias Brändle
Anne Zühlke**

**unter Mitarbeit von
Armin Hackenberger und Marit Holler**

Personalpolitische Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben

Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg
sowie verknüpfter Linked-Employer-Employee Daten

Tobias Brändle und Anne Zühlke*

unter Mitarbeit von
Armin Hackenberger und Marit Holler

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Literaturüberblick.....	4
3	Personalpolitische Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben	7
3.1	<i>Inzidenz und Struktur personalpolitischer Maßnahmen.....</i>	7
3.1.1	Fixierte Pläne in der Personalpolitik.....	7
3.1.2	Gründe für Befristungen	10
3.1.3	Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung.....	14
3.1.4	Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren.....	16
3.1.5	Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter	16
3.1.6	Aufstiegs- und Nachqualifizierung	21
3.2	<i>Verwendung von Personalpolitiken in baden-württembergischen Betrieben</i>	25
4	Effekte personalpolitischer Maßnahmen	27
4.1	<i>Personalsituation der baden-württembergischen Betriebe.....</i>	27
4.2	<i>Erklärung der Personalsituation in baden-württembergischen Betrieben</i>	30
4.3	<i>Einbeziehung von Personendaten.....</i>	32
5	Diskussion und Zusammenfassung	35
5.1	<i>Diskussion</i>	35
5.2	<i>Zusammenfassung.....</i>	35
	Literaturverzeichnis.....	38
A.	Anhang	40
A.1	<i>Zur Datenbasis - Das IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg</i>	40
A.2	<i>Tabellenanhang</i>	42

Dieser Bericht ist das Ergebnis einer Untersuchung im Auftrag der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit.

Februar 2020

* Ansprechperson am IAW: Dr. Tobias Brändle, tobias.braendle@iaw.edu. Datengrundlage des Berichts ist das IAB-Betriebspanel für Baden-Württemberg, Wellen 2000-2018. Die Autoren danken dem Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für die Unterstützung bei der Datenaufbereitung sowie Silke Hamann und Dr. Rüdiger Wapler für Kommentare und Anmerkungen.

1 Einleitung

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt.² Diese Entwicklung führt jedoch immer mehr dazu, dass offene Stellen (länger) nicht besetzt werden können und immer weniger Arbeitssuchende für die Besetzung offener Stellen zur Verfügung stehen.³ In der politischen und öffentlichen Diskussion ist dies unter anderem mit dem Begriff *Fachkräftemangel* in Verbindung zu bringen. Zwar scheint es immer noch keinen flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland zu geben, in bestimmten Regionen und in bestimmten Berufen sind Unternehmen jedoch mitunter sehr stark davon betroffen.⁴ Zu trennen ist dieses Phänomen jedoch von weiteren Entwicklungen, die einen Einfluss auf die Arbeitsangebot- und Nachfragesituation bestimmter Berufe haben, beispielsweise der demografischen Entwicklung sowie unterschiedlichen Arbeitsbedingungen.

Für die Betriebe in Baden-Württemberg ergeben sich vor diesem Hintergrund zunehmend Probleme bei der Wiederbesetzung frei gewordener Stellen. Dies gilt einerseits für die durch die Demografie hervorgerufene natürliche Fluktuation von Mitarbeitenden, die die Altersgrenze der Erwerbstätigkeit erreicht haben. Es gilt jedoch auch andererseits für offene Stellen, die durch abwandernde bzw. abgeworbene Arbeitnehmende frei werden, sowie für neu geschaffene Stellen. Eine mögliche Antwort auf die Problematik nach der (Wieder-)Besetzung von freien Stellen ist die verstärkte Investition in den Erhalt besetzter Stellen. In der Fachwissenschaft wird hierbei von *employee retention* als Ziel der betrieblichen Personalpolitik gesprochen. Es gilt gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu halten, um betriebspezifisches Humankapital zu bewahren und Friktionen aufgrund neuer Stellenbesetzungen zu vermeiden. Hierbei kommt auch der betrieblichen Aus- und Weiterbildung eine große Bedeutung zu.

Der Stellenwert, den die Personalpolitik im Betrieb einnimmt, sowie deren Erfolg und die Bestimmungsfaktoren dieses Erfolgs lassen sich mit Hilfe von mikroökonomischen Daten, beispielsweise Befragungsdaten von Betrieben oder Unternehmen analysieren. Hierzu eignet sich das IAB-Betriebspanel, das jährliche Informationen zu betrieblichen Personalpolitiken sowie Erfolgs- und Zielgrößen der Personal- und Betriebsentwicklung deutschlandweit repräsentativ bereitstellt. Ergänzt werden kann dieser Datensatz durch Informationen zu den in den Betrieben beschäftigten Personen mit Hilfe der Integrierten Erwerbsbiografien (IEB), sodass ein integrierter Betriebs- und Personendatensatz entsteht, die Linked-Employer-Employee-Daten des IAB (LIAB).

Im vorliegenden Bericht wird daher zunächst für baden-württembergische Betriebe der allgemeine Stellenwert der Anwendung spezifischer Personalpolitiken dargestellt. Diese Auswertungen erfolgen einerseits repräsentativ für die jeweiligen Wellen des IAB-Betriebspanels sowie, wenn möglich, im Zeitablauf. Anschließend wird der Einfluss dieser personalpolitischen Maßnahmen auf verschiedene Zielgrößen im Zusammenhang mit der Existenz bzw. der Behebung des Fachkräftemangels untersucht.

² <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/deutscher-arbeitsmarkt-das-jobwunder-endet-hurra-a-1266701.html>.

³ Hierbei handelt es sich um bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldete offene Stellen. So hat sich die Zahl der offenen Stellen seit 2008 etwa verdoppelt und liegt jetzt bei über 770.000 (Bundesagentur für Arbeit, Der Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland, Dezember und Jahr 2019, Seite 83, Veröffentlichungsdatum, Januar 2020).

⁴ Laut letzter DIHK-Konjunkturumfrage sehen die Unternehmen den Fachkräftemangel als größtes Entwicklungshemmnis und Geschäftsrisiko an (Quelle: DIHK-Konjunkturumfrage Herbst 2019).

2 Literaturüberblick

Die deskriptiven Auswertungen, die in Kapitel 3.1 erfolgen, werden durch eine Literaturanalyse der aktuellen Literatur zum Thema personalpolitische Maßnahmen unterstützt. Im Folgenden werden unter anderem die Ergebnisse zu den Maßnahmen strategische Personalplanung, Befristung, Nutzung sozialer Netzwerke, Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren, Umgang mit älteren Bewerberinnen und Bewerbern zusammengefasst dargestellt.

Personalpolitische Maßnahmen werden in der wissenschaftlichen Literatur vermehrt thematisiert, häufig im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel. So zeigen zum Beispiel Stippler et al. (2019) anhand einer Unternehmensbefragung, dass eine **strategische Personalplanung** und das Fixieren, also die Verschriftlichung und Verbindlichkeit von Personalplänen in der Personalpolitik, in vielen Betrieben trotz Fachkräftemangel noch nicht verankert sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass lediglich jedes zweite (49 %) vom Fachkräftemangel betroffene Unternehmen fixierte Pläne in der Personalpolitik hat. Eine systematische Untersuchung, ob solche Pläne den Fachkräftemangel nachhaltig mildern können, steht jedoch aus.

Eine weitere in der Literatur thematisierte personalpolitische Maßnahme stellen **Befristungen** dar. Dabei wird herausgestellt, dass Befristungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt im internationalen Vergleich häufig genutzt werden. Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen, dass etwa 3,2 Millionen oder 8,3 % aller Beschäftigungsverhältnisse im Jahr 2018 befristet sind. Das ist der höchste Anteil an befristeter Beschäftigung, der seit Beginn der Betriebserhebung (1996) festgestellt wurde. Als Grund für befristete Beschäftigungsverhältnisse wird vor allem angegeben, dass dadurch Einstellungen bei zeitlich begrenztem Bedarf erleichtert werden. Dadurch, dass die Übernahmequote mit 44,2 % im Jahr 2018 so hoch war wie noch nie seit Beginn der Messung im Jahr 2009, scheint durch befristete Beschäftigung dennoch ein Zugang in den Arbeitsmarkt möglich zu sein (Hohendanner, 2019). Analysen speziell für Baden-Württemberg zeigen, dass befristete Beschäftigungsverhältnisse dort weniger häufig (7,7 %) auftreten als im bundesweiten Durchschnitt (Hohendanner, 2018).

Darüber hinaus wird in mehreren wissenschaftlichen Studien die **Nutzung von sozialen Netzwerken** durch Unternehmen thematisiert. Dabei stellen Weitzel et al. (2019) mit einer Unternehmensbefragung heraus, dass die meisten Stellenanzeigen auf der unternehmenseigenen Website veröffentlicht werden (95,4 %). Weitaus weniger werden bei Internet-Stellenbörsen veröffentlicht (77,7 %). Gleichzeitig suchen Bewerberinnen und Bewerber am häufigsten im Internet und auf Stellen-Portalen nach Stellenanzeigen. So ist der tatsächliche Anteil an eingestellten Bewerberinnen und Bewerber am höchsten für Internet-Stellenbörsen (Xing gefolgt von LinkedIn). Über die Stellenanzeigen und Klicks auf einer Job-Website konnte außerdem gezeigt werden, dass Unternehmen in ländlichen Regionen ihre Stellen seltener Online ausschreiben als Unternehmen in städtischen Regionen. Dennoch stellen kostenpflichtige Online-Anzeigen den meistgenutzten Recruiting-Kanal dar (Stippler et al., 2019).

Weniger häufig ist dagegen die **Nutzung von anonymisierten Bewerbungsverfahren** Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten. Dazu haben Krause, Rinne und Zimmermann (2014) ein Projekt mit dem Titel „Anonym Bewerben in Baden-Württemberg“ durchgeführt. Dabei wurden sowohl Personalverantwortliche von Betrieben als auch Bewerberinnen und Bewerber befragt. Beide Personengruppen sind gleichermaßen der Ansicht, dass anonymisierte Bewerbungsverfahren zu einer objektiveren Bewer-

tung von Bewerbungen führt. Darüber hinaus geben in dieser Untersuchung ca. 60 % der Personalverantwortlichen an, dass die personenbezogenen Informationen bei nicht-anonymisierten Bewerbungsverfahren mindestens ein wenig Einfluss auf die Personalauswahl hätten. Ob dies in jedem Fall eine tatsächliche Diskriminierung darstellt, ist jedoch umstritten. Bezüglich Diskriminierung gibt mehr als die Hälfte der befragten Bewerberinnen und Bewerber an, sich in einem Bewerbungsverfahren bereits diskriminiert gefühlt zu haben. Am häufigsten wird hier das Alter der Bewerberinnen und Bewerber als Merkmal genannt (46 %).

Unter den Gesichtspunkten Diskriminierung und Fachkräftemangel ist der **Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern von 50 Jahren oder älter** eine weitere personalpolitische Maßnahme, die häufiger in der wissenschaftlichen Literatur behandelt wird. Dazu befassen sich beispielsweise Czepek und Moczall (2017) mit den Beschäftigungschancen älterer Bewerberinnen und Bewerber. Unter Verwendung der IAB-Stellenerhebung finden sie, dass im Jahr 2014 ein Viertel der Betriebe Bewerbungen von Personen, die 50 Jahre oder älter waren, erhalten haben. Von diesen Betrieben stellten etwas mehr als die Hälfte (56 %) auch mindestens eine Bewerberin oder einen Bewerber mit 50 Jahren oder älter ein.⁵ Dabei gaben jedoch wenige Betriebe an, besondere Bedingungen an die Einstellung dieser Bewerberinnen und Bewerber geknüpft zu haben. Darüber hinaus werden vor allem Lohnkostenzuschüsse (36 %) und staatliche geförderte Weiterbildung (35 %) sowie flexibler Renteneintritt (32 %) als flankierende Maßnahmen des Staates genannt, um die Beschäftigungschancen älterer Bewerberinnen und Bewerber zu steigern. Eine Trendstudie von Kay et al. (2018) für den Zeitraum 2007 bis 2017 zeigt, dass vor allem kleinere und mittlere Unternehmen dem demographischen Wandel damit begegnen, verstärkt jüngere Bewerberinnen und Bewerber einzustellen. Damit richtet sich der Fokus in der Personalrekrutierung aktuell deutlich stärker auf jüngere Bewerberinnen und Bewerber (Kay et al., 2018). Turek und Henkens (2019) zeigen, dass ältere Bewerberinnen und Bewerber vor allem in Berufen nicht eingestellt werden, in denen Fähigkeiten in der IT, physische, soziale oder kreative Fähigkeiten besonders gefordert werden. Es gibt dabei eine indirekte Verbindung zwischen Stereotypen, also dem Glauben, dass ältere Bewerberinnen und Bewerber solche Fähigkeiten in geringerem Maße aufweisen, und Diskriminierung von älteren Bewerberinnen und Bewerbern.

Zudem thematisiert die Studie von Kay et al. (2018) **Aufstiegs- und Nachqualifizierungen**. Dabei wird deutlich, dass der Erhalt der Leistungsfähigkeit und damit verbunden Aufstiegs- und Nachqualifizierungen 2017 eine größere Rolle einnimmt als noch im Jahr 2007. Dabei hat 2017 jedes dritte Unternehmen Qualifizierungen mit Fokus auf ältere Beschäftigte angeboten. Das sind mehr als doppelt so viele Betriebe wie noch im Jahr 2007. Göbel und Klee (2018) finden dazu, dass nur 4 % der Betriebe in Baden-Württemberg angeben, im Jahr 2017 ihre Beschäftigten in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung gefördert zu haben. Damit liegt Baden-Württemberg bei der Aufstiegsqualifizierung unter dem Durchschnitt von Westdeutschland (7 %), hinsichtlich der Nachqualifizierung aber auf gleichem Niveau.

Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von Studien, die verschiedene Effekte auf Beschäftigungsdauer und Arbeitsplatzwechsel untersuchen (bspw. Huselid, 1995; Combs et al., 2006; Subramony, 2009). Hierbei ist vor allem die Existenz eines Betriebsrats als ein Effekt ein gut untersuchtes Feld (bspw. Addison und Teixeira, 2006). So finden auch Boockmann und Steffes (2010), dass der Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. das Verlassen eines Unternehmens stark mit Betriebsmerkmalen zusammenhängen. Beispielsweise führt die Existenz eines Betriebsrates zu stabileren Beschäftigungsverhältnissen. Zudem bildet die Weiterbildungspolitik eines Betriebs, also ob die Chance besteht, eine Weiterbildung zu besuchen,

⁵ Unklar bleibt hierbei jedoch, ob dies ein hoher oder niedriger Wert ist.

ein weiteres wichtiges Merkmal, das die Wahrscheinlichkeit reduziert, den Betrieb zu verlassen. Darüber hinaus stellen Holzer und LaLonde (2000) in ihrer Verbleibstudie heraus, dass vor allem kognitive Fähigkeiten, Berufserfahrung und die Zeitspanne, in der die Beschäftigten schon in demselben Betrieb angestellt sind, Determinanten für die Stabilität einer Anstellung darstellen. Besonders bei weiblichen Beschäftigten lässt sich ein starker Effekt des Familienstandes und der Anzahl der Kinder auf den Verbleib in einem Betrieb finden. Darüber hinaus finden mehrere aktuelle Studien, die unterschiedliche Branchen betrachten, dass die Zufriedenheit mit der aktuellen Beschäftigung einen Effekt auf den Berufswechsel bzw. den Verbleib in dem aktuellen Beruf hat (bspw. Coelho und Bartolomeu, 2019; Stamolampros et al., 2019; Yukongdi und Shrestha, 2020).

Bezogen auf personalpolitische Maßnahmen gibt es vermehrt Studien, die in den Betrieben einen Wandel in der Personalpolitik feststellen. So zeigt sich beispielsweise im Zusammenhang mit der digitalen Entwicklung, dass sich die betriebliche Personalpolitik verändert, da die Arbeitgeber andere Anforderungen an neues Personal stellen. Dadurch verändert sich zum einen die Dynamik von Einstellungen und Abgängen von Beschäftigten, zum anderen zeigt sich ein Effekt auf das Weiterbildungsverhalten der Betriebe und Beschäftigten (Warnung und Weber, 2017). Andere Studien zeigen, dass sich die Personalpolitik der Betriebe hin zu einer nachhaltigen Personalpolitik entwickelt, um im Wettbewerb mit anderen Betrieben, der im Zuge des demografischen Wandels und des damit zusammenhängenden Fachkräftemangels entsteht, bestehen zu können. Dabei zeigt sich zum einen der Trend hin zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie Teilzeitführungsmodelle (Karlshaus, 2016), zum anderen zeichnet sich eine Entwicklung hin zu einer nachhaltigen familienbewussten Personalpolitik ab (Ahrens, 2016). Andere Studien zeigen, dass die Personalpolitik durch die vermehrte Beschäftigung Älterer, welche ebenfalls mit dem demografischen Wandel sowie mit dem späteren Rentenzugang einhergeht, und die damit verbundenen Herausforderungen verändert, beispielsweise, dass sich die Beschäftigungssituation Älterer insofern deutlich verbessert, als dass sie länger im Arbeitsmarkt und häufig auch länger in ihrem letzten Beschäftigungsbetrieb verbleiben (Walwei, 2018). Bellmann et al. (2018) zeigen, dass vor allem Weiterbildungen und die Gesundheitsförderung wichtige personalpolitische Maßnahmen für die Beschäftigung Älterer darstellen, die Anzahl dieser Maßnahmen jedoch trotz einer steigenden Beschäftigung Älterer konstant bleibt.

Wie die Literaturanalyse zeigt, gibt es sowohl Studien, welche die in Kapitel 3.1 dargestellten personalpolitischen Maßnahmen thematisieren, als auch Verbleibstudien, die Determinanten des Berufs- oder Jobwechsels identifizieren, sowie Studien die sich mit der Entwicklung und den Effekten der Personalpolitik von Betrieben befassen. Bei der Analyse des Zusammenhangs von personalpolitischen Maßnahmen und speziell der im weiteren Verlauf betrachteten Maßnahmen, wie bspw. fixierte Personalpläne, und dem Verbleib von Beschäftigten in einem Betrieb bzw. den Wechsel in einen anderen Betrieb findet sich eine Forschungslücke. Insgesamt beschäftigen sich also nur wenige Studien mit diesem Zusammenhang, wie Wolter et al. (2016a; 2016b), die zeigen, dass Beschäftigte, die in Betrieben mit guter Personalpolitik angestellt sind, zufriedener sind und dann auch mehr Engagement zeigen. Ob diese aber länger im Betrieb bleiben, wurde noch nicht untersucht.

3 Personalpolitische Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben

3.1 Inzidenz und Struktur personalpolitischer Maßnahmen

In diesem Abschnitt sollen personalpolitische Maßnahmen betrachtet werden, die baden-württembergische Betriebe umsetzen. Es werden jene personalpolitischen Maßnahmen betrachtet, die in den letzten Jahren im IAB-Betriebspanel erhoben wurden. Dabei handelt es sich zum einen um fixierte Pläne in der Personalpolitik, die in drei Wellen und zuletzt 2017 abgefragt wurden, zum anderen um Befristungen als personalpolitische Maßnahme. Hier kann zudem differenziert werden, aus welchen Gründen Arbeitsverträge befristet werden und wie sich diese Gründe zwischen den Jahren 2009 und 2018 entwickelt haben. Des Weiteren wird die Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung sowie die Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren betrachtet. Darüber hinaus wird der Umgang mit Bewerberinnen und Bewerbern, die 50 Jahre oder älter sind, betrachtet. Zuletzt wird untersucht, ob und wenn ja wie viele Betriebe Personen in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung beschäftigen. Die beiden letzten Maßnahmen wurden 2015 bzw. 2017 abgefragt. Die aufgezählten Maßnahmen werden im weiteren Verlauf des Kapitels deskriptiv und in Abhängigkeit der Struktur der Betriebe nach Branchen, Betriebsgrößenklassen, und weiteren betrieblichen Merkmalen dargestellt. Sofern es die Datengrundlage zulässt, wird die Entwicklung über die Zeit (Panelanalyse) dargestellt.

3.1.1 Fixierte Pläne in der Personalpolitik

In den Jahren 2005, 2007 und 2017 wurden die baden-württembergischen Betriebe befragt, ob sie fixierte Pläne insgesamt und insbesondere in der Personalpolitik einsetzen. Hierbei ging es um fixierte Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden, festgelegte Verfahren bei der Stellenbesetzung, fixierte Pläne für die Personalentwicklung, schriftliche Beurteilungen der Arbeitsleistung, Stellenbeschreibungen für Arbeitsplätze, und fixierte Pläne für den Personalbedarf. Die Betriebe konnten jeweils angeben, ob sie diese personalpolitischen Maßnahmen nutzen oder nicht.⁶

Abbildung 3.1 stellt die Ergebnisse für die Antworten dar, wobei die angegebenen Werte, wie alle weiteren auch, für die einzelnen Jahre repräsentativ für die Betriebe in Baden-Württemberg sind. Es sind jeweils die Jahre 2005, 2007 und 2017 für die verschiedenen Merkmale dargestellt. Angegeben sind dabei, wie viele Betriebe in Prozent die angegebenen Merkmale umsetzen. Die Antworten enthalten Mehrfachnennungen.

⁶ In der Welle 2005 wurden Betriebe nur gefragt, ob sie diese Maßnahmen nutzen.

Abbildung 3.1 Existenz fixierter Personalpläne in baden-württembergischen Betrieben im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2005, 2007, 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Insgesamt werden fixierte Personalpläne heute öfter verwendet als noch vor 10 Jahren. Es zeigt sich bei fast allen fixierten Plänen eine stetige Steigerung vom Jahr 2005 über das Jahr 2007 bis zum Jahr 2017. Insbesondere Stellenbeschreibungen für Arbeitsplätze werden im Jahr 2017 besonders häufig, von fast jedem dritten Betrieb in Baden-Württemberg verwendet. Dies bedeutet fast eine Steigerung um den Faktor zwei im Vergleich zu den Jahren 2007 und 2005. Eher konstant geblieben ist der Anteil der Betriebe, die festgelegte Verfahren bei der Stellenbesetzung angeben. Er steht weiterhin bei etwa einem Sechstel aller Betriebe in Baden-Württemberg. Als zweithäufigste Art der fixierten Pläne werden schriftliche Beurteilungen der Arbeitsleistung bei etwa jedem fünften Betrieb in Baden-Württemberg verwendet.

Die Ergebnisse für die Existenz fixierter Personalpläne in unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen im Jahr 2017 sind in Tabelle 3.1 dargestellt.

Tabelle 3.1 Existenz fixierter Personalpläne im Jahr 2017, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	fixierte Pläne für Personalbedarf	Stellenbeschreibungen für Arbeitsplätze	schriftliche Beurteilung der Arbeitsleistung	fixierte Pläne für Personalentwicklung	festgelegte Verfahren bei Stellenbesetzung	fixierte Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern
Baden-Württemberg	12,2	30,2	20,4	14,1	16,6	15,3
1-4 Beschäftigte	3,1	11,2	8,0	4,7	6,1	5,7
5-19 Beschäftigte	9,8	32,0	19,2	13,7	13,3	13,3
20-99 Beschäftigte	27,8	53,2	39,6	25,5	36,2	31,5
100-249 Beschäftigte	61,4	82,5	63,1	57,2	70,4	56,3
250-499 Beschäftigte	61,8	75,7	73,7	66,3	82,1	63,3
500 u. mehr Beschäftigte	78,6	84,0	76,1	72,7	79,0	72,1
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	8,7	15,9	12,9	9,1	14,3	10,1
Schlüsselbranchen	15,6	40,2	25,6	21,6	19,8	21,7
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	11,5	38,3	15,5	11,6	13,8	12,4
Baugewerbe	4,3	14,0	7,7	7,2	6,4	4,4
Handel und Reparatur	8,5	24,5	20,0	12,1	14,5	16,0
Verkehr und Nachrichten	19,1	44,4	28,8	17,0	20,9	22,1
Unternehmensnahe DL	7,0	32,2	21,8	10,4	14,5	12,7
Sonstige DL	14,6	28,7	20,3	16,9	17,5	16,5
Öffentlicher Dienst	46,2	60,3	42,4	36,6	57,2	30,2
Handwerk	7,6	21,5	11,3	9,9	10,0	8,3
Deutschland	11,8	25,6	16,0	13,2	15,9	14,2

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

In Tabelle 3.1 wird deutlich, dass fixierte Personalpläne nicht von allen baden-württembergischen Betrieben gleichermaßen verwendet werden. Im Antwortverhalten der befragten Betriebe deutet sich an, dass größere Betriebe einen stärkeren Fokus auf eine formalisierte Personalpolitik haben könnten und auch in einigen Branchen diese Maßnahmen wichtiger sein könnten, da ersichtlich ist, dass die Existenz fixierter Personalpläne mit der Betriebsgröße zunimmt. Kleinere Betriebe unter 20 Beschäftigten haben seltener fixierte Personalpläne, sehr kleine Betriebe unter 5 Beschäftigten fast nie. Dagegen hat die Mehrzahl der großen Betriebe und auch der mittelgroßen Betriebe ab 100 Beschäftigten in der Regel fixierte Personalpläne.

Bei der Betrachtung nach Wirtschaftszweigen haben die Land- und Forstwirtschaft, der Bergbau und das Baugewerbe eher seltener fixierte Personalpläne. Dagegen sind diese insbesondere im Öffentlichen Dienst häufiger anzutreffen. Handwerksbetriebe wiederum weisen seltener fixierte Personalpläne auf. Betriebe in Baden-Württemberg scheinen in fast allen Bereichen häufiger fixierte Personalpläne zu haben als im Rest der Bundesrepublik. Dies trifft insbesondere für Stellenbeschreibungen und die schriftlichen Beurteilungen zu. Kontrolliert man jedoch für die unterschiedliche Branchen- und Betriebsgrößenstruktur in Baden-Württemberg, so ist dies nur noch für fixierte Pläne zur Beurteilung der Arbeitsleistung und für fixierte Zielvereinbarungen der Fall, während es in Baden-Württemberg eher seltener Stellenbeschreibungen für Arbeitsplätze sowie fixierte Pläne für die Personalentwicklung gibt.⁷

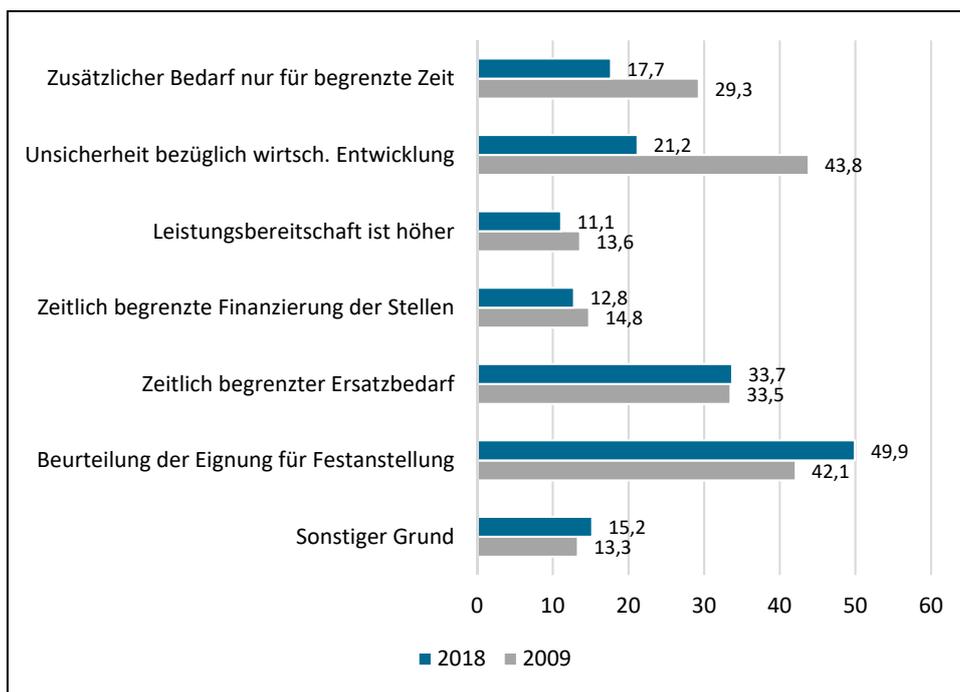
3.1.2 Gründe für Befristungen

Eine andere personalpolitische Maßnahme stellt die Befristung von Arbeitsverträgen dar. In den Jahren 2009 und 2018 wurden baden-württembergische Betriebe nach den Gründen für den Einsatz von Befristungen gefragt. Es wurden diejenigen Betriebe befragt, die angegeben hatten, dass im 1. Halbjahr befristet Beschäftigte im Betrieb tätig waren. Dies gaben im Jahr 2009 17,7 % bzw. 14,2 % der Betriebe an. Diese bilden die Grundlage für die weitere Auswertung in diesem Abschnitt.

In Abbildung 3.2 sind für diejenigen Betriebe, die angeben, befristete Beschäftigte im ersten Halbjahr zu beschäftigen, die genannten Gründe dafür dargestellt. Dabei sind die Angaben in Prozent und Mehrfachnennungen waren möglich.

⁷ Diese Ergebnisse basieren auf einer einfachen linearen Regression, in der die einzelne personalpolitische Maßnahme durch die Strukturmerkmale Betriebsgröße, Wirtschaftszweig, Handwerk, Jahr und eine Indikatorvariable für Baden-Württemberg erklärt wird.

Abbildung 3.2 Gründe für Befristungen im Zeitverlauf

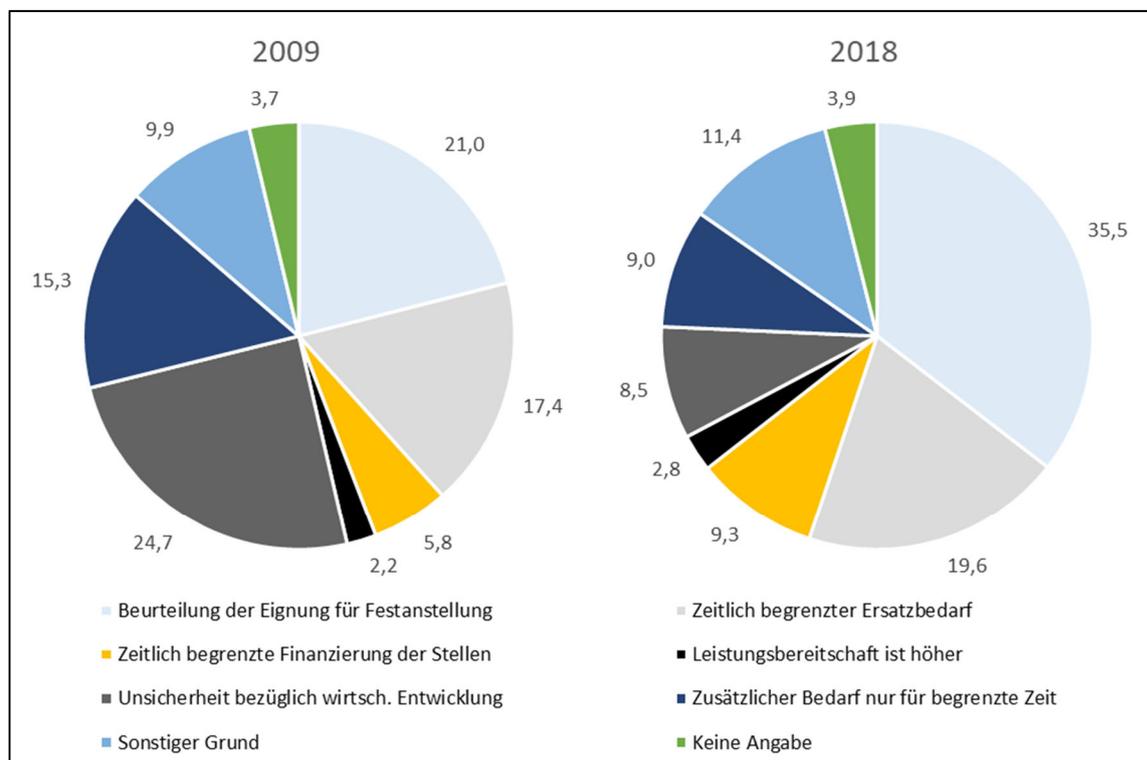


Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2009 und 2018. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte. Mehrfachnennungen möglich.

Am häufigsten wird die Beurteilung der Eignung für die Festanstellung genannt. Dies entspricht der Sichtweise auf befristete Arbeitsverträge als eine Art verlängerter Probezeit. Im Jahr 2018 gab dies die Hälfte der Betriebe an, im Jahr 2009 waren es noch vier von zehn Betrieben. Weniger häufig als noch im Jahr 2009 wurde die Unsicherheit der wirtschaftlichen Entwicklung genannt. Dies betraf damals noch fast die Hälfte, nun nur noch etwa jeden fünften Betrieb. Dies lässt sich mit der konjunkturellen Lage erklären. Im Jahr 2009 waren die Betriebe zurückhaltender bei Einstellungen, wohl weil sie eine schlechte Geschäftslage erwarteten. Das Auslaufen von Befristungen stellt dabei eine sehr viel einfachere Lösung dar als betriebsbedingte Kündigungen. Ebenfalls abgenommen hat der Grund, dass der zusätzliche Bedarf nur noch für begrenzte Zeit gilt. Dagegen gibt weiterhin etwa ein Drittel der Betriebe an, dass es einen zeitlich begrenzten Einsatzbedarf gibt. Weniger häufig wurde genannt, dass die Leistungsbereitschaft von befristet Beschäftigten höher ist, dass die Stellen nur zeitlich befristet finanziert sind und sonstige Gründe.

Die Betriebe wurden zudem gefragt, welcher der genannten Gründe der wichtigste Grund für eine Befristung sei (vgl. Abbildung 3.3). Die Angaben sind in Prozent dargestellt. Da jeweils nur ein wichtigster Grund genannt werden konnte, ergeben alle Angaben zusammen 100 %.

Abbildung 3.3 Wichtigste Gründe für Befristungen im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2009 und 2018. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Es zeigt sich, dass die Unsicherheit bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2009 noch den wichtigsten Grund für eine Befristung darstellte. Etwa jeder vierte Betrieb gab dies als wichtigsten Grund für befristete Arbeitsverträge an (24,7 %). Im Jahr 2018 gab dies jedoch nur noch knapp jeder zehnte Betrieb (8,5 %) als wichtigsten Grund für eine Befristung an. Dagegen scheint die Beurteilung der Eignung zur Festanstellung immer wichtiger zu werden. Während dies im Jahr 2009 schon jeder fünfte Betrieb (21,0 %) als wichtigsten Grund für Befristungen angab, stimmt dem im Jahr 2018 mehr als jeder dritte Betrieb (35,5 %) zu. Zusätzlich dazu gewinnen auch die Gründe *zusätzlicher Bedarf nur für begrenzte Zeit* und *zeitlich begrenzte Finanzierung* an Bedeutung. Der Anteil der Betriebe, der diese Aspekte als wichtigste Gründe für Befristung nannte, stieg von 2009 bis 2018 um 1,5 bzw. 3,5 Prozentpunkte.

Ergänzend dazu sind in Tabelle 3.2 die Nennungen der Befristungsgründe nach Betriebsgröße und Branchen für das Jahr 2018 dargestellt. Die Angaben sind in Prozent dargestellt und mit Betriebsgewichten berechnet.

Tabelle 3.2 Existenz von Befristungsgründen im Jahr 2018, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Beurteilung der Eignung für Festanstellung	Zeitlich begrenzter Ersatzbedarf	Zeitlich begrenzte Finanzierung der Stellen	Leistungsbereitschaft ist höher	Unsicherheit bezüglich wirtsch. Entwicklung	Zusätzlicher Bedarf nur für begrenzte Zeit	Sonstiger Grund
Baden-Württemberg	50,0	33,7	12,8	11,1	21,2	17,7	15,2
1-4 Beschäftigte	17,0	28,9	12,5	0,0	12,5	40,8	11,2
5-19 Beschäftigte	32,0	18,5	17,2	2,0	16,6	10,8	19,1
20-99 Beschäftigte	59,0	33,4	9,7	17,4	19,8	15,6	14,0
100-249 Beschäftigte	65,1	57,0	11,3	9,6	33,3	23,3	14,8
250-499 Beschäftigte	62,3	62,0	13,6	23,6	30,5	31,8	8,2
500 u. mehr Beschäftigte	72,6	76,6	26,8	13,0	52,7	39,4	14,2
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	74,2	7,4	5,9	5,9	43,6	7,4	25,2
Schlüsselbranchen	73,0	36,5	4,8	14,0	54,9	12,4	2,1
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	51,4	35,4	1,1	11,6	22,6	33,5	7,6
Baugewerbe	65,5	34,9	0,0	0,0	3,4	0,8	25,3
Handel und Reparatur	71,8	29,2	4,5	17,7	14,7	19,3	8,7
Verkehr und Nachrichten	57,9	23,6	0,0	25,0	17,4	7,4	32,3
Unternehmensnahe DL	37,6	27,5	14,4	4,4	28,4	17,1	36,4
Sonstige DL	40,4	37,6	19,0	10,5	16,4	16,8	10,6
Öffentlicher Dienst	15,2	45,7	49,8	0,0	15,1	26,3	18,9
Handwerk	64,0	28,5	3,3	5,4	17,5	7,2	20,3

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte. Werte für Deutschland sind noch nicht verfügbar.

Bei der Betrachtung der Befristungsgründe nach Betriebsgröße zeigt sich, dass größere Betriebe insgesamt häufiger Befristungsgründe angeben. Lediglich der Befristungsgrund zusätzlicher Bedarf nur für begrenzte Zeit wird von kleinen Firmen (1-4 Beschäftigte) am häufigsten genannt. Darüber hinaus wird der Grund einer zeitlich begrenzten Finanzierung der Stellen über alle Betriebsgrößen ähnlich oft genannt.

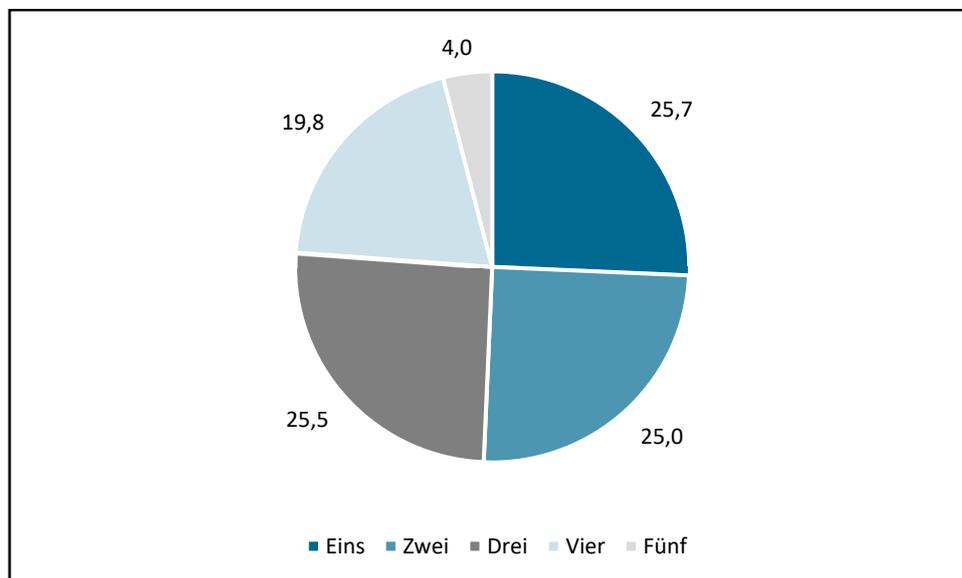
Betrachtet man die Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Betrachtung der Betriebsgröße und der Betrachtung von Betrieben in Baden-Württemberg: Die Beurteilung der Eignung für eine Festanstellung wird über fast alle Branchen hinweg überwiegend am häufigsten als Befristungsgrund genannt. Nur in der Branche der sonstigen Dienstleitungen wird ein zeitlich begrenzter Ersatzbedarf am häufigsten angegeben. Ein zeitlich begrenzter Ersatzbedarf wird

auch von anderen Branchen noch häufig genannt, bis auf die Branche der Land- und Forstwirtschaft bzw. des Bergbaus. Die Beurteilung der Eignung für die Festanstellung wird insbesondere im Öffentlichen Dienst weniger häufig angegeben, als in den anderen Wirtschaftszweigen. Dagegen spielt hier die zeitlich begrenzte Finanzierung der Stellen eine große Rolle.

3.1.3 Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung

Nach der zusätzlichen personalpolitischen Maßnahme der Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung wurden die Betriebe in Baden-Württemberg im Jahr 2017 befragt. Die Betriebe wurden befragt, ob sie soziale Netzwerke zur Personal-Rekrutierung nutzen und wenn ja, welche Bedeutung sie dieser Maßnahme bemessen. Die Bedeutung der Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung ist in Abbildung 3.4 dargestellt.

Abbildung 3.4 Bedeutung der Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte. Die Angaben erfolgten anhand einer fünf-stufigen Likert-Skala mit 1= sehr wichtig und 5 = unwichtig.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Betriebe angibt, keine sozialen Netzwerke zur Personal-Rekrutierung zu nutzen. Lediglich ein Fünftel (19,7 %) der befragten Betriebe nutzen soziale Netzwerke. Von diesen Betrieben gibt, wie in Abbildung 3.4 dargestellt, jeweils ca. ein Viertel an, dass dies sehr wichtig bis wichtig sei (Eins bis Drei), wobei der größte Anteil der Betriebe soziale Netzwerke als sehr wichtig erachtet, um Personal zu rekrutieren (25,7 %). Etwa ein weiteres Viertel der Betriebe gibt an, dass soziale Netzwerke bei der Personal-Rekrutierung eher unwichtig sind (Vier bis Fünf).

Die Nutzung und die Bedeutung von sozialen Netzwerken im Rahmen von Personalrekrutierung unterscheidet sich nach Betriebsgröße und Branche, wie Tabelle 3.3 darstellt. Dabei ist die Nutzung von sozialen Netzwerken als Anteil in Prozent angegeben und die Bedeutung als Mittelwert der fünf-stufigen Likert-Skala, mit der die Bedeutung eingeschätzt wurde.

Tabelle 3.3 Nutzung und Bedeutung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Nutzung von sozialen Netzwerken zur Personal-Rekrutierung	Bedeutung genutzter sozialer Netzwerke für die Personal-Rekrutierung
Baden-Württemberg	19,7	2,5
1-4 Beschäftigte	12,7	2,7
5-19 Beschäftigte	17,0	2,7
20-99 Beschäftigte	32,3	2,3
100-249 Beschäftigte	68,7	2,1
250-499 Beschäftigte	66,6	2,1
500 u. mehr Beschäftigte	63,9	2,1
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	3,5	1,7
Schlüsselbranchen	31,0	2,8
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	16,1	2,5
Baugewerbe	21,9	3,0
Handel und Reparatur	22,9	2,2
Verkehr und Nachrichten	26,9	2,5
Unternehmensnahe DL	16,9	2,9
Sonstige DL	16,8	2,1
Öffentlicher Dienst	12,1	2,9
Handwerk	17,2	2,9
Deutschland	17,9	2,3

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in Spalte 1 in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte. Alle Angaben in Spalte 2 unter Verwendung einer fünfstufigen Likert-Skala mit 1 = sehr wichtig und 5 = sehr unwichtig.

Bezogen auf die Betriebsgröße ist deutlich zu erkennen, dass soziale Netzwerke im Zusammenhang mit der Personal-Rekrutierung häufiger genutzt werden, je größer die Betriebe sind. So gibt nur gut jeder zehnte Betrieb (12,7 %) mit einem bis vier Beschäftigten an, diese zu nutzen, während zwei von drei Betrieben (63,9 %) mit 500 und mehr Beschäftigten die Nutzung von sozialen Netzwerken im Rahmen von Personalrekrutierung bejahen. Bei der Bedeutung der sozialen Netzwerke für die Personalrekrutierung lassen sich jedoch nur geringe Unterschiede nach Betriebsgröße erkennen. So bewegt sich der Wert für kleine Betriebe ehe im Bereich zwischen *sehr wichtig* und *unwichtig*, während größere Betriebe die Bedeutung eher als *wichtig* einschätzen.⁸

⁸ Gegebenenfalls gilt dies nur für einen Teil der Stellen, was aber hier nicht genauer untersucht werden kann.

Betrachtet man die Nutzung sozialer Netzwerke zur Personalrekrutierung über Branchen hinweg, so ist auffällig, dass vor allem Betriebe der Schlüsselbranchen sowie im Verkehrs- und Nachrichtenwesens angeben, diese zu nutzen. Vor allem für die Betriebe der Land- und Forstwirtschaft und des Bergbaus aber auch im Öffentlichen Dienst scheinen soziale Netzwerke kaum eine Rolle für die Personalrekrutierung zu spielen. Analog dazu wird ihnen in diesen Branchen auch keine hohe Bedeutung zugeschrieben. Eine große Bedeutung der sozialen Netzwerke für die Personalrekrutierung geben vor allem Betriebe in den Schlüsselbranchen, im Baugewerbe, in den Unternehmensnahen Dienstleistungen und im öffentlichen Dienst (3,0 bis 2,9). Handwerksbetriebe weisen den sozialen Medien ebenfalls eine höhere Bedeutung zu. Verglichen mit den Betrieben im Rest von Deutschland scheinen baden-württembergische Betriebe etwas öfter soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung zu nutzen und sie bewerten diesen Zugang auch etwas wichtiger. Dies lässt sich jedoch mit einer unterschiedlichen Branchen- und Betriebsgrößenstruktur erklären.

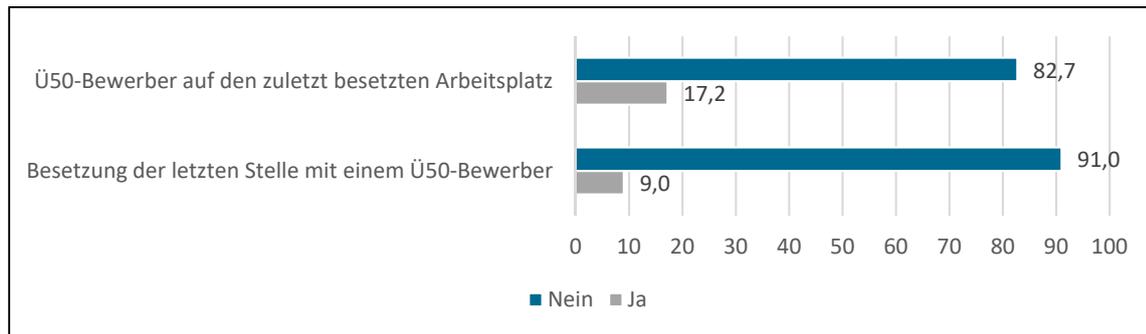
3.1.4 Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren

Baden-württembergische Betriebe wurden im Jahr 2016 danach gefragt, ob sie anonymisierte Bewerbungsverfahren nutzen. Das bedeutet, dass Bewerbungen ohne Foto der Bewerberin oder des Bewerbers und ohne Angaben zu Namen, Alter, Geschlecht, Herkunft oder Familienstand bewertet werden. Die große Mehrheit der Betriebe (98,4 %) gibt an, keine anonymisierten Bewerbungsverfahren zu nutzen. Lediglich ein sehr kleiner Teil (1,6 %) der baden-württembergischen Betriebe gibt an solche Verfahren zu nutzen. Dieser Wert liegt ziemlich genau bei dem Wert, den auch die Betriebe aus den anderen Bundesländern angeben. Eine weitere Aufschlüsselung dieser wenigen Betriebe ist an dieser Stelle nicht zielführend.

3.1.5 Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter

Bei der Befragung im Jahr 2015 wurden baden-württembergische Betriebe sowohl danach gefragt, ob es Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter auf den zuletzt besetzten Arbeitsplatz gab als auch danach, ob diese Stelle mit Ü50-Bewerbern besetzt wurde. Darüber hinaus wurden die Betriebe auch nach den Gründen dafür gefragt, falls sie angegeben haben die zuletzt besetzte Stelle nicht mit Ü50-Bewerbern besetzt zu haben.

Abbildung 3.5 zeigt zunächst den Anteil der Betriebe, die angeben, dass es Bewerberinnen oder Bewerber mit 50 Jahren oder älter auf die letzte besetzte Stelle gab. Anschließend zeigt sie den Anteil der Betriebe, die angeben die letzte Stelle mit einer Bewerberin oder einem Bewerber mit 50 Jahren oder älter besetzt zu haben.

Abbildung 3.5 Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Ein knappes Fünftel der baden-württembergischen Betriebe (17,2 %) gab an, dass auf den zuletzt besetzten Arbeitsplatz Bewerberinnen bzw. Bewerber über 50 Jahre gab.⁹ Jedoch haben nicht alle Betriebe diese Stelle auch mit den Ü50-Bewerbern besetzt. Dies taten nur etwa die Hälfte von denen, die die Chance dazu hatten, so dass insgesamt neun von zehn Betrieben (91,0 %) angaben, die letzte Stelle nicht an Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter besetzt zu haben. Diese Werte liegen etwas unter denen für Gesamtdeutschland mit 19,0 % für die Existenz von Bewerberinnen und Bewerbern über 50 Jahre bzw. 10,2 % die die letzte freie Stelle mit solch einer Bewerberin bzw. einem Bewerber besetzten.

Abbildung 3.6 zeigt die Gründe, die für die Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerben mit 50 Jahren oder älter genannt wurden. Dabei wird angegeben, wie viele Betriebe welchen Grund genannt haben. Mehrfachnennungen sind möglich und die Angaben sind in % und beziehen sich auf alle Betriebe in Baden-Württemberg, die angegeben haben, Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren oder älter gehabt jedoch nicht eingestellt zu haben.

⁹ Unklar bleibt bei der Formulierung der Frage, ob es sich nur um externe Bewerberinnen und Bewerber handelt, oder auch interne gemeint sein können.

Abbildung 3.6: Gründe für Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter¹⁰

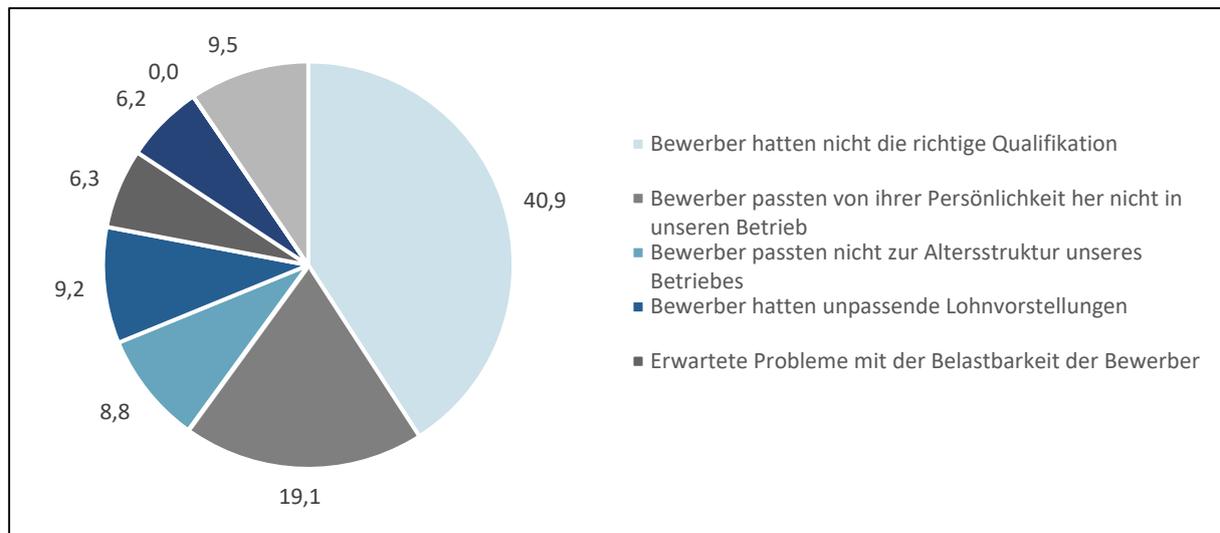


Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Als häufigster Grund für die Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter wird von den baden-württembergischen Betrieben genannt, dass die Bewerberinnen und Bewerber nicht die richtige Qualifikation vorweisen konnten (62,3 %). Daneben geben einige (37,4 %) der Betriebe an, dass die Persönlichkeit der Bewerberinnen und Bewerber nicht zu dem Betrieb gepasst hat, sowie dass die Bewerberinnen und Bewerber unpassende Lohnvorstellungen hatten (27,1 %). Dagegen scheinen erwartete Probleme mit der Flexibilität der Bewerberinnen und Bewerber sowie die Altersstruktur des Betriebs selten Gründe für die Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter zu sein. In Abbildung 3.7 sind die wichtigsten Gründe, die von den Betrieben genannt wurden, angeführt.

¹⁰ Die Items sind analog zum Fragebogen dargestellt. Daher wird bei der Formulierung, anders als im Text, nicht gegendert.

Abbildung 3.7 Wichtigste Gründe für Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Es zeigt sich analog zu den genannten Gründen, dass die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber über 50 Jahren am häufigsten als wichtigster Grund für die Nicht-Einstellung genannt wird. Dies ist bei vier von zehn Betrieben (40,9 %) der häufigste Grund. Außerdem wird die Persönlichkeit, die nicht in den Betrieb gepasst hat, von einem Fünftel der Betriebe als wichtigster Grund genannt (19,1 %). Am wenigsten wichtig scheint der Grund zu sein, dass die Betriebe keine langfristige Perspektive dieser Bewerberinnen und Bewerber befürchten. Erwartete Probleme mit der Flexibilität und mit der Belastbarkeit der Bewerberinnen und Bewerber werden ebenfalls selten als wichtigster Grund angegeben (6,2 % bzw. 6,3 %).

In Tabelle 3.4 werden die verschiedenen Gründe für die Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren und Älter nach Betriebsgröße und nach Branche getrennt betrachtet. Die Angaben spiegeln wider, wie viel Prozent der Betriebe, die angeben, Bewerberinnen und Bewerber mit 50 Jahren nicht eingestellt zu haben, diesem Item zustimmen. Sie beziehen sich nur auf diejenigen, die überhaupt die Chance hatten solche Bewerberinnen bzw. Bewerber einzustellen. Da Mehrfachantworten möglich waren, addieren sich die Anteile nicht zu 100 %.

Tabelle 3.4 Gründe für Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Bewerber hatten nicht die richtige Qualifikation	Bewerber passten von ihrer Persönlichkeit her nicht in den Betrieb	Bewerber passten nicht zur Altersstruktur des Betriebes	Unpassende Lohnvorstellungen der Bewerber	Erwartete Probleme mit der Belastbarkeit der Bewerber	Erwartete Probleme mit der Flexibilität der Bewerber	Keine langfristige Perspektive der Bewerber	Sonstiges
Baden-Württemberg	62,3	32,4	10,6	27,1	17,5	9,8	12,5	18,2
1-4 Beschäftigte	41,2	46,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	31,3
5-19 Beschäftigte	68,5	32,4	15,9	28,9	20,3	3,3	14,4	14,5
20-99 Beschäftigte	56,3	28,8	6,4	28,5	22,9	22,1	14,7	23,5
100-249 Beschäftigte	74,9	29,7	10,9	45,0	0,9	13,1	6,9	0,0
250-499 Beschäftigte	75,0	20,5	7,9	43,4	7,7	11,5	12,9	6,8
500 u. mehr Beschäftigte	78,0	41,5	11,0	37,7	5,4	8,4	15,4	16,5
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	100,0	21,1	0,0	36,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Schlüsselbranchen	75,8	28,7	12,5	46,9	11,8	10,4	14,6	7,3
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	77,3	27,9	4,8	22,3	4,6	4,9	11,9	19,2
Baugewerbe	17,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	82,4
Handel und Reparatur	79,1	21,4	15,9	21,6	18,3	11,0	23,4	13,7
Verkehr und Nachrichten	76,3	56,7	7,5	13,3	14,3	0,5	1,4	61,7
Unternehmensnahe DL	35,9	23,6	2,0	58,7	12,4	23,5	0,0	10,9
Sonstige DL	44,2	46,3	16,3	19,6	20,7	9,7	16,1	8,7
Öffentlicher Dienst	97,9	1,2	12,8	18,1	62,5	0,0	5,9	2,1
Handwerk	56,0	34,5	10,6	44,6	17,5	9,9	14,2	16,3
Deutschland	60,4	27,3	11,0	20,5	21,0	16,9	12,8	14,5

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2015. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Es zeigt sich, dass die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber über alle Betriebsgrößen hinweg häufig als Grund für die Nicht-Einstellung genannt wird, jedoch insbesondere von größeren Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten und weniger häufig von kleinen Betrieben mit weniger als 5 Beschäftigten. Darüber hinaus wird häufig angegeben, dass die Persönlichkeit der Bewerberinnen und Bewerber nicht in den Betrieb passt. Dies wird von kleinen Betrieben (1-4 Beschäftigte) besonders häufig genannt (46,2 %). Ein weiterer Grund, der oft angeführt wird, sind unpassende Lohnvorstellungen. Dies

wird vor allem von größeren Betrieben ab 100 Beschäftigten häufig genannt. Dass die Bewerberinnen und Bewerber nicht zur Altersstruktur des Betriebs passen, Probleme mit der Belastbarkeit oder der Flexibilität erwartet werden, wird von vergleichsweise wenigen Betrieben als Grund für die Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren und älter angegeben.

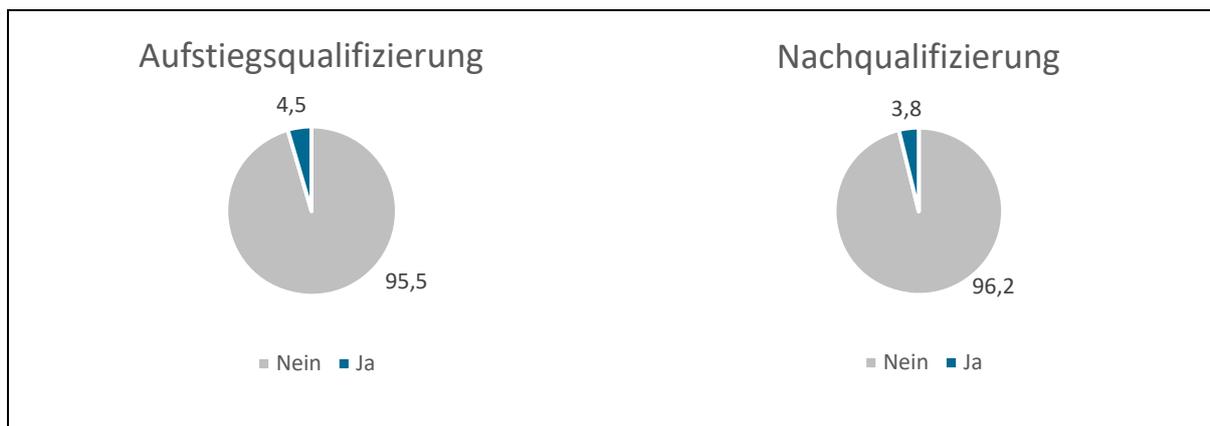
Bei der Betrachtung der Branchen zeigen sich auch Unterschiede. So geben vor allem Betriebe der Land- und Forstwirtschaft und des Bergbaus, der Schlüsselbranchen, des verarbeitenden Gewerbes, des Handels und der Reparatur, des Verkehrs und Nachrichten sowie des öffentlichen Dienstes an, dass die Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber nicht passend war und diese deshalb nicht eingestellt wurden. Darüber hinaus werden vor allem von Betrieben der Land- und Forstwirtschaft und des Bergbaus, der Schlüsselbranchen sowie des Handwerks unpassende Lohnvorstellungen der Bewerberinnen und Bewerber als Grund genannt. Zusätzlich fällt auf, dass *erwartete Probleme mit der Flexibilität der Bewerber* besonders häufig von Betrieben in den unternehmensnahen Dienstleistungen, und dass *keine langfristige Perspektive der Bewerber* vermehrt von Betrieben im Handel und der Reparatur als Grund für eine Nicht-Einstellung von Bewerberinnen und Bewerbern mit 50 Jahren oder älter genannt wurde. Zuletzt zeigt sich, dass Handwerksbetriebe öfter unpassende Lohnvorstellungen als Grund für die Nichteinstellung angeben als andere Betriebe in Baden-Württemberg.

Die Betriebe in Baden-Württemberg unterscheiden sich etwas in den Gründen von denen im Rest von Deutschland. So geben sie häufiger unpassende Lohnvorstellungen an, oder dass die Bewerberin bzw. der Bewerber nicht in den Betrieb passen. Dagegen geben sie weniger häufig erwartete Probleme mit der Belastbarkeit und der Flexibilität an. Diese Unterschiede lassen sich jedoch mit der unterschiedlichen Branchen- und Betriebsgrößenstruktur erklären und verschwinden, sobald für diese kontrolliert wird. Mit anderen Worten unterscheiden sich baden-württembergische Betriebe in den angegebenen Gründen nur deshalb von denen im Rest von Deutschland, weil sie zum Beispiel größer sind und es mehr Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe gibt.

3.1.6 Aufstiegs- und Nachqualifizierung

Zuletzt wird betrachtet, ob Betriebe in Baden-Württemberg Personen in Aufstiegs- und Nachqualifizierung beschäftigen und wenn ja, wie viele. Diese Informationen haben die Betriebe im Rahmen der Befragung im Jahr 2017 angegeben. Mit dem Begriff Nachqualifizierung sind Angebote gemeint, die Un- oder Angelernte auf einen nachträglichen Erwerb eines Berufsabschlusses vorbereiten. Bei der Aufstiegsqualifizierung geht es um die Weiterbildung von Personen, die bereits einen Berufsabschluss aufweisen.

Abbildung 3.8 zeigt den jeweiligen Anteil der Betriebe, die angeben, mindestens einen oder eine Beschäftigte/n in Aufstiegs- und Nachqualifizierung zu haben.

Abbildung 3.8 Beschäftigte in Aufstiegs- und Nachqualifizierung

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Es zeigt sich, dass relativ wenige Betriebe überhaupt Beschäftigte in Aufstiegs- und Nachqualifizierung aufweisen. Es gibt mehr Personen in Nachqualifizierung als in Aufstiegsqualifizierung. Insgesamt geben jedoch nur 4,5 % bzw. 3,8 % der Betriebe an Beschäftigte in Aufstiegs- und Nachqualifizierung zu haben.

Die Angaben darüber, ob es Beschäftigte in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung im Betrieb gibt, sind in Tabelle 3.5 nach Betriebsgröße und Branchen dargestellt. Dabei zeigt sich, dass größere Betriebe öfter mindestens einen Beschäftigten in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung haben. Bei sehr großen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten hat jeder zweite mindestens einen der Beschäftigte/n in Aufstiegsqualifizierung und jeder fünfte mindestens einen oder eine Beschäftigte/n in Nachqualifizierung. Bei der Betrachtung nach Branchen zeigt sich, dass vor allem in Schlüsselbranchen, dem sonstigen verarbeitenden Gewerbe sowie der Branche von Verkehr und Nachrichten die Betriebe öfter Beschäftigte in Aufstiegsqualifizierung haben, während in der Branche der sonstigen Dienstleistungen und im öffentlichen Dienst nur wenige Betriebe dies angeben. Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der Beschäftigten in Nachqualifizierung. Dort geben Betriebe im öffentlichen Dienst und im Verkehr und der Nachrichtenübermittlung häufiger an, Beschäftigte in Nachqualifizierung zu haben.

Tabelle 3.5 Beschäftigten in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Beschäftigte in Aufstiegsqualifizierung	Beschäftigte in Nachqualifizierung
Baden-Württemberg	4,5	3,8
1-4 Beschäftigte	1,3	1,6
5-19 Beschäftigte	2,6	2,8
20-99 Beschäftigte	6,9	7,0
100-249 Beschäftigte	16,8	7,0
250-499 Beschäftigte	38,7	12,8
500 u. mehr Beschäftigte	50,5	23,3
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	4,8	5,1
Schlüsselbranchen	10,4	4,0
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	10,8	3,2
Baugewerbe	6,9	2,8
Handel und Reparatur	2,3	4,2
Verkehr und Nachrichten	8,7	7,7
Unternehmensnahe DL	3,4	1,2
Sonstige DL	1,6	3,1
Öffentlicher Dienst	1,8	7,4
Handwerk	6,0	3,5
Deutschland	6,1	3,9

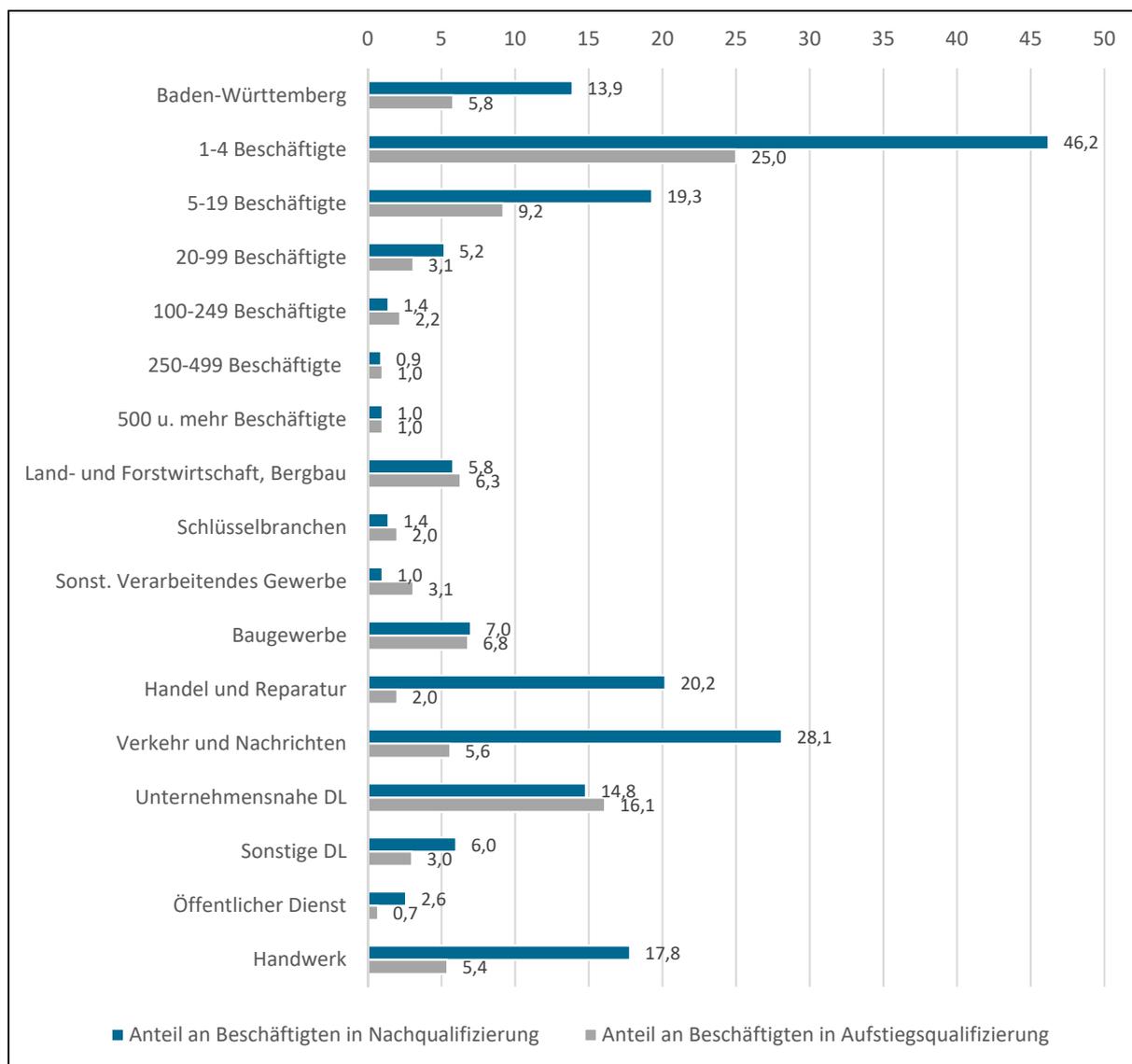
Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Im Vergleich zum Rest von Deutschland muss konstatiert werden, dass es in baden-württembergischen Betrieben weniger häufig zu Aufstiegsqualifizierungen kommt.¹¹ Bei den Nachqualifizierungen liegen die baden-württembergischen Betriebe etwa auf dem Niveau der anderen Bundesländer. Dieses Bild bestätigt sich auch, wenn die Unterschiede in den Branchen und Betriebsgrößenklassen zwischen Baden-Württemberg und den restlichen Bundesländern berücksichtigt werden.

¹¹ Dies könnte an landesspezifischen Gegebenheiten liegen.

Neben der Frage, ob Personen mit Aufstiegs- oder Nachqualifizierung beschäftigt werden, wurden die Betriebe, die dies angaben, zudem danach gefragt, wie viele Personen in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung beschäftigt werden. Abbildung 3.9 gibt einen Überblick über den Anteil der Beschäftigten eines Betriebs, die sich in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung befinden, nach Betriebsgröße und Branchen.

Abbildung 3.9 Durchschnittlicher Anteil der Beschäftigten in Nach- oder Aufstiegsqualifizierung im Jahr 2017, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2017. Anmerkungen: Alle Angaben sind Mittelwerte und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Es zeigt sich, dass sich in baden-württembergischen Betrieben, die Beschäftigte in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung haben, im Durchschnitt 5,8 % bzw. 13,9 % der Beschäftigten in einer solchen Qualifizierung befinden. Dabei haben Beschäftigte in Nachqualifizierung einen größeren Anteil. Obwohl größere Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten absolut die meisten Beschäftigten in Aufstiegs- und Nachqualifizierung (8,68 bzw. 9,49) haben, beschäftigen kleine Betriebe anteilig die meisten Personen in Aufstiegs- bzw. Nachqualifizierung.

Die höchsten Anteile an Beschäftigten in Nachqualifizierung weisen Betriebe in den Branchen Handel und Reparatur, Verkehr und Nachrichten sowie Handwerk auf. Dagegen haben Betriebe in der Branche der unternehmensnahen Dienstleistung die höchsten Anteile an Beschäftigten in Aufstiegsqualifizierung. Einen sehr geringen Anteil an Beschäftigten in Aufstiegs- oder Nachqualifizierung lässt sich vor allem in Betrieben der Schlüsselbranchen, der Branchen des sonstigen verarbeitenden Gewerbes sowie des öffentlichen Dienstes finden.

3.2 Verwendung von Personalpolitiken in baden-württembergischen Betrieben

Um die Effekte von personalpolitischen Maßnahmen analysieren zu können, werden im Folgenden die bisher im Einzelnen vorgestellten personalpolitischen Maßnahmen zusammengefasst. Dazu werden die Maßnahmen, die nach Angabe der Betriebe durchgeführt werden, erfasst und aufsummiert. Für Betriebe, die in allen Wellen befragt wurden, in denen auch die Maßnahmen erfasst wurden, können es bis zu 18 unterschiedliche Maßnahmen sein. Dabei spielt die Art der Maßnahme zunächst keine Rolle. Anschließend werden Indikatoren dazu gebildet, ob ein Betrieb überhaupt die oben beschriebenen personalpolitischen Maßnahmen verwendet und wenn ja, wie viele. Um zu kontrollieren, ob der Betrieb in allen Wellen befragt wurde, in denen die Maßnahmen abgefragt wurde, wird zusätzlich der Anteil der verwendeten personalpolitischen Maßnahmen an allen möglichen beobachtbaren Wellen erfasst. Die Betriebe werden anschließend in eine von vier Kategorien bezüglich ihrer Nutzung von personalpolitischen Maßnahmen aufgeteilt. Die Verwendung personalpolitischer Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben ist in Tabelle 3.6 dargestellt.

Tabelle 3.6 Verwendung personalpolitischer Maßnahmen in baden-württembergischen Betrieben

	Anzahl an personalpol. Maßnahmen	Anteil an allen möglichen personalpol. Maßnahmen	Existenz mindestens einer personalpol. Maßnahme
Baden-Württemberg	1,6	17,7	47,4
1-19 Beschäftigte	1,0	13,7	40,6
20-99 Beschäftigte	3,6	33,6	80,4
100-249 Beschäftigte	6,2	48,4	91,5
250-499 Beschäftigte	6,2	51,1	91,1
500 u. mehr Beschäftigte	6,5	54,5	86,5
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	1,2	15,5	37,0
Schlüsselbranchen	2,3	24,5	55,6
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	1,5	17,4	51,1
Baugewerbe	0,9	11,5	42,3
Handel und Reparatur	1,4	15,9	46,7
Verkehr und Nachrichten	1,7	22,0	48,4
Unternehmensnahe DL	1,4	18,0	47,8
Sonstige DL	1,5	16,5	44,6
Öffentlicher Dienst	3,5	34,1	71,4
Handwerk	1,1	13,3	43,1
Deutschland (bis 2017)	1,7	18,9	52,8
Baden-Württemberg (bis 2017)	1,8	19,5	54,5

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind Mittelwerte. Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Insgesamt verwendet knapp die Hälfte der baden-württembergischen Betriebe mindestens eine der oben genannten personalpolitischen Maßnahmen (47,4 %). Dieser Anteil ist im Zeitablauf relativ stabil, jedoch schwierig zu interpretieren, da er davon abhängen kann, wie viele Personalpolitiken pro Welle abgefragt werden. Größere Betriebe ab 100 Beschäftigten nutzen fast alle mindestens eine personalpolitische Maßnahme (91,6 %), während nur bei kleinen Betrieben weniger als die Hälfte dies tun (40,1 %). Bezogen auf die Wirtschaftszweige nutzten dreiviertel aller Betriebe im öffentlichen Dienst mindestens eine solche Maßnahme. Baden-württembergische Betriebe verwenden etwa gleich häufig mindestens eine personalpolitische Maßnahme wie die Betriebe im Rest von Deutschland, wobei für diesen Vergleich nur die Daten bis 2017 betrachtet werden können.

Durchschnittlich benutzen die Betriebe 1,6 personalpolitische Maßnahmen. Diese Anzahl macht etwa 17,8 % aller möglichen Personalmaßnahmen aus. Die Anzahl der durchgeführten personalpolitischen Maßnahmen steigt stark mit der Betriebsgröße an. Während kleine Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten im Durchschnitt eine solche Maßnahme durchführen, liegt dieser Wert bei Betrieben ab 100 Beschäftigten bei sechs. Über die Wirtschaftszweige hinweg stechen besonders die Schlüsselbranchen sowie der öffentliche Dienst hervor, während im Baugewerbe und in der Land- und Forstwirtschaft und im Bergbau sowie im Handwerk tendenziell weniger personalpolitische Maßnahmen genutzt werden. Große Betriebe ab 100 Beschäftigten führen damit etwa jede zweite mögliche personalpolitische Maßnahme ein, während kleine Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten dies nur bei jeder sechsten tun. Bei den Wirtschaftszweigen liegen Betriebe im öffentlichen Dienst, in den Schlüsselbranchen und im Verkehr und im Nachrichtenwesen vorne. Die Betriebe in Baden-Württemberg verwenden dabei im Schnitt etwa so viele personalpolitische Maßnahmen wie diejenigen in den anderen Bundesländern.

Teilt man die Betriebe den Kategorien zu, gibt es neben den Betrieben ohne personalpolitische Maßnahmen, die gut die Hälfte der Betriebe ausmachen (52,6 %), die *Wenig-Nutzer* mit einer bis drei personalpolitischen Maßnahme/n, der etwa ein knappes Drittel der Betriebe angehören (29,3 %). Dann gibt es die *Mittel-Nutzer* mit vier bis sechs personalpolitischen Maßnahmen. Dieser Gruppe gehört gut jeder zehnte Betrieb an (12,5 %) und zum Schluss die *Viel-Nutzer*, die mehr als sieben personalpolitische Maßnahmen nutzen und 5,7 % der Betriebe ausmachen.

4 Effekte personalpolitischer Maßnahmen

Neben der Verwendung personalpolitischer Maßnahmen ist auch deren Einfluss auf die Personalsituation der baden-württembergischen Betriebe von zentralem Interesse. Hierfür werden weitergehende Analysen durchgeführt, die zunächst die Personalsituation in baden-württembergischen Betrieben beschreiben, und anschließend in einer multivariaten Analyse mit der Verwendung personalpolitischer Maßnahmen in Verbindung bringen. Für diese Analyse werden alle Betriebe ab dem Jahr 2007 betrachtet, da für sie durchgehend bzw. regelmäßig die zentralen Variablen erfasst sind.

4.1 Personalsituation der baden-württembergischen Betriebe

Um die Personalsituation baden-württembergischer Betriebe zu beschreiben, werden als abhängige Variablen folgende Kennzahlen verwendet:

- ❖ Ob ein Betrieb aktuell ungedeckten Bedarf an neuen Mitarbeitenden hat (ja/nein),
- ❖ wie viele Stellen sofort besetzt werden könnten,
- ❖ wie viele Mitarbeitende im ersten Halbjahr jeweils eingestellt wurden,
- ❖ und wie viele Mitarbeitende im ersten Halbjahr ausgeschieden sind.

Zudem wird die Existenz verschiedener Personalprobleme betrachtet:

- ❖ Ob Personalmangel herrscht,
- ❖ ob eine hohe Fluktuation unter den Mitarbeitenden existiert,
- ❖ ob Fachkräfte schwer zu bekommen sind,
- ❖ und ob eine Überalterung zu verzeichnen ist.

Während die ersten vier Kennzahlen jährlich erfasst werden, sind die Personalprobleme alle zwei Jahre (in geraden Jahren) erfasst. Bei den Personalproblemen handelt es sich um subjektive Fragestellungen, bei denen den Betrieben selbst einschätzen, wann sie ein *Problem* im entsprechenden Bereich sehen.

Die Personalsituation baden-württembergischer Betriebe wird anhand Tabelle 4.1 im Überblick dargestellt. Ungedeckten Bedarf an neuen Mitarbeitenden im ersten Halbjahr haben über alle Wellen hinweg im Durchschnitt 5,7 % der Betriebe in Baden-Württemberg. Dieser Wert blieb lange Zeit stabil und ist seit 2016 kontinuierlich auf 11,9 % im Jahr 2018 gestiegen. Ungedeckten Personalbedarf gibt es häufiger in kleineren Betrieben. Darüber hinaus schildern dies vor allem Betriebe in den Schlüsselbranchen, im Baugewerbe und im Handwerk. Die baden-württembergischen Betriebe scheinen dabei weniger häufig akuten Bedarf zu haben als die Betriebe im Rest von Deutschland, was sich auch so bestätigt, wenn man die Branchen- und Betriebsgrößenstruktur kontrolliert.

Tabelle 4.1 Personalsituation baden-württembergischer Betriebe, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Aktueller Bedarf an neuen Mitarbeitenden	Anteil offener Stellen	Anteil neu eingestellter Mitarbeitenden	Anteil ausgeschiedener Mitarbeitenden
Baden-Württemberg	5,7	4,0	5,5	5,6
1-19 Beschäftigte	6,2	4,2	5,2	5,6
20-99 Beschäftigte	3,2	3,1	7,4	5,3
100-249 Beschäftigte	1,2	1,9	6,8	5,3
250-499 Beschäftigte	0,5	1,8	7,5	6,1
500 u. mehr Beschäftigte	0,3	1,2	4,6	4,0
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	4,3	3,2	4,74	4,6
Schlüsselbranchen	8,1	4,4	4,3	5,2
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	4,3	2,0	4,6	5,8
Baugewerbe	8,6	5,4	6,2	6,3
Handel und Reparatur	4,3	3,2	5,0	4,8
Verkehr und Nachrichten	6,0	4,0	4,5	5,2
Unternehmensnahe DL	5,7	4,4	6,2	6,5
Sonstige DL	5,2	4,5	6,6	5,9
Öffentlicher Dienst	6,8	2,8	2,3	2,9
Handwerk	7,8	4,9	5,0	5,6
Deutschland	7,0	3,4	6,0	5,3

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind Mittelwerte. Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Ebenso steigt der Anteil der offenen Stellen bezogen auf alle Stellen in den letzten Jahren stark an. Während im Durchschnitt etwa 4,0 % aller Stellen unbesetzt blieben, liegt dieser Wert in den letzten drei Jahren deutlich höher, bei 5,2 % bis 6,9 % im Jahr 2018. Während der Finanzkrise in den Jahren 2008 bis 2010 lag dieser Wert noch deutlich niedriger bei 1,4 % - 2,2 %. Der Anteil der offenen Stellen ist, wie schon der Bedarf an neuen Mitarbeitenden, bei kleineren Betrieben höher. Zwischen den Branchen ergeben sich jedoch nur wenige Unterschiede. Die Betriebe in Baden-Württemberg haben auf den ersten Blick einen etwas höheren Anteil an offenen Stellen als diejenigen in den anderen Bundesländern, dieser Unterschied ist aber durch Branchen- und Betriebsgrößenunterschiede verursacht.

Die gute konjunkturelle Lage macht sich auch beim Anteil der Neueinstellungen an allen Beschäftigten bemerkbar. Im Jahr 2018 beläuft dieser sich auf 6,9 %, während er noch vor 10 Jahren nur bei 4,3 % und im langfristigen Mittel bei 5,6 % liegt. Der Anteil der neu eingestellten Mitarbeitenden ist bei mittelgroßen Betrieben am höchsten, sowie im Baugewerbe und in den Dienstleistungen und liegt in Baden-Württemberg etwa auf dem Niveau von Deutschland, bzw. etwas unterhalb des Niveaus, wenn man die Branchen- und Betriebsgrößenstruktur berücksichtigt.

Etwa im gleichen Maß bewegt sich der Anteil der ausgeschiedenen Mitarbeitenden an allen Beschäftigten. Er liegt im Mittel auch bei 5,6 %, beläuft sich im Jahr 2018 auf 6,5 % und schwankt zwischen 4,5 % im Jahr 2010 und 7,3 % im Jahr 2014. Bei großen Betrieben zeigt sich, dass der Anteil der ausgeschiedenen Mitarbeitenden etwas kleiner ist als bei Betrieben mit weniger Beschäftigten. Bei der Betrachtung nach Branchen wird deutlich, dass vor allem Betriebe im Baugewerbe und im Dienstleistungssektor einen höheren Anteil an ausgeschiedenen Mitarbeitenden aufweisen als Betriebe in

anderen Branchen. Der Anteil der ausgeschiedenen Mitarbeitenden ist bei ganz großen Betrieben etwas kleiner und im Baugewerbe und im Dienstleistungssektor etwas höher. Im Vergleich zu Deutschland gibt es in baden-württembergischen Betrieben etwa gleich viele ausgeschiedene Mitarbeiter pro Beschäftigtem, eine Einschätzung, die sich auch durch die Berücksichtigung der Branchen- und Betriebsgrößenstrukturen nicht ändert.

Die relevanten Personalprobleme baden-württembergischer Betriebe sind in Tabelle 4.2 dargestellt.

Tabelle 4.2 Ausgewählt Personalprobleme baden-württembergischer Betriebe, differenziert nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig

	Fachkräfte schwer zu bekommen	Personalmangel	Überalterung	Hohe Fluktuation
Baden-Württemberg	31,2	8,6	4,3	3,0
1-19 Beschäftigte	26,2	7,1	2,5	1,8
20-99 Beschäftigte	53,2	15,4	11,8	7,4
100-249 Beschäftigte	69,5	19,3	18,8	14,7
250-499 Beschäftigte	71,3	23,9	25,6	18,5
500 u. mehr Beschäftigte	76,5	22,2	28,5	20,3
Land- und Forstwirtschaft, Bergbau	27,1	4,8	3,2	0,1
Schlüsselbranchen	54,6	7,5	9,2	2,8
Sonst. Verarbeitendes Gewerbe	33,8	5,2	5,8	1,6
Baugewerbe	38,2	6,2	3,8	0,9
Handel und Reparatur	25,9	7,3	4,9	1,7
Verkehr und Nachrichten	26,3	8,4	4,0	4,2
Unternehmensnahe DL	30,0	9,2	2,8	2,9
Sonstige DL	32,3	12,3	3,5	5,4
Öffentlicher Dienst	15,2	5,7	8,3	2,9
Handwerk	39,3	8,6	3,0	1,1
Deutschland	27,4	8,2	6,8	3,3

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2008-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind Mittelwerte. Alle Angaben in % und unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte.

Baden-württembergische Betriebe scheinen insgesamt häufig und im Zeitablauf immer mehr von Personalproblemen betroffen zu sein. Am häufigsten wird von den Betrieben genannt, dass Fachkräfte schwer zu bekommen sind. Diese Problematik sieht über alle Wellen hinweg etwa ein Drittel der Betriebe (31,1 %), wobei deren Anteil von 19,1 % im Jahr 2008 auf 48,4 % im Jahr 2018 steigt. Personalprobleme durch fehlende Fachkräfte treten in größeren Betrieben sehr viel häufiger auf als in kleineren und sind insbesondere in den Schlüsselbranchen und im Handwerk ein Problem, weniger dafür im öffentlichen Dienst. In Baden-Württemberg scheint das Problem etwas häufiger als im Rest von Deutschland zu bestehen, was sich auch bestätigt, wenn man Unterschiede in der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur berücksichtigt.

Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich beim Thema Personalmangel. Während im Jahr 2008 nur 10,8 % der Betriebe dieses Problem angeben, sind es im Jahr 2018 schon 32,7 % der Betriebe (Schnitt über alle Jahre 17,3 %). Dabei handelt es sich häufiger um größere Betriebe. Darüber hinaus wird Personalmangel häufiger von Betrieben im Dienstleistungssektor thematisiert, während Betriebe der anderen Branchen weniger häufig anführen, Probleme mit Personalmangel zu haben. Dabei scheint dieses Problem in Baden-Württemberg etwa gleich häufig aufzutreten wie in den anderen Bundesländern, bzw. sogar etwas weniger häufig, wenn man Branchen- und Betriebsgrößenunterschiede kontrolliert.

Ebenso sind über alle Jahre hinweg nur wenige Betriebe von Überalterung betroffen (4,4 %). Deren Anteil steigt jedoch auch (von 2,6 % im Jahr 2008 auf 5,6 % im Jahr 2018). Diese Problematik zeigt sich besonders häufig in großen Betrieben. Bezogen auf die Branchen geben am häufigsten Betriebe in den Schlüsselbranchen und im öffentlichen Dienst an von Überalterung betroffen zu sein. Baden-württembergische Betriebe sind jedoch weniger häufig von diesem Problem betroffen als die Betriebe im Rest von Deutschland. Dieser Unterschied bleibt auch bestehen, wenn man die Unterschiede in den Strukturmerkmalen herausrechnet.

Dagegen ist eine hohe Fluktuation insgesamt weniger häufig ein Problem (3,1 %). Der Anteil der Betriebe, die dieses angeben, verdreifacht sich jedoch im Zeitablauf (von 1,6 % im Jahr 2008 auf 5,7 % im Jahr 2018). Dazu sind Personalprobleme aufgrund hoher Fluktuation mit steigender Betriebsgröße häufiger genannt, obwohl der Anteil ausgeschiedener Mitarbeiter mit der Betriebsgröße abnimmt. Zudem sind Betriebe im Dienstleistungssektor häufiger von hoher Fluktuation betroffen, während Betriebe aus dem Baugewerbe und dem Handwerk weniger betroffen sind. Die Problematik ist in baden-württembergischen Betrieben etwa gleich häufig anzutreffen wie im restlichen Bundesgebiet, egal ob man Unterschiede in der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur berücksichtigt.

4.2 Erklärung der Personalsituation in baden-württembergischen Betrieben

Um die Personalsituation in baden-württembergischen Betrieben darzustellen, werden die in Kapitel 4.1 beschriebenen abhängigen Variablen – Bedarf an Mitarbeitern, Anteil der offenen Stellen, Anteil der Neueinstellungen und Anteil der Ausgeschiedenen sowie die Personalprobleme Fachkräftemangel, Personalmangel, hohe Fluktuation und Überalterung – zunächst in einer multivariaten Regressionsanalyse mit Strukturmerkmalen sowie betrieblichen Eigenschaften erklärt. Im Einzelnen bedeutet dies, dass zum einen fünf Betriebsgrößenklassen, neun Wirtschaftszweige, ein Handwerksindikator sowie je eine Indikatorvariable für jede Befragungswelle inkludiert werden. Zum anderen werden betriebliche Eigenschaften kontrolliert und zwar die folgenden:

- ❖ Ob der Betrieb eigenständig ist,
- ❖ wie die Rechtsform des Betriebs ist,
- ❖ in welchem Eigentum er sich befindet
- ❖ sowie das Gründungsalter, also ob der Betrieb nach oder vor 1990 gegründet wurde.

Zudem beinhaltet das Modell Variablen zur tariflichen Bindung sowie zur Existenz eines Betriebs-/Personalrats, der Exportstatus sowie die Beschäftigungsstruktur. Letztere setzt sich zusammen aus den Qualifikationsstufen (Anteile von einfachen, qualifizierten und hochqualifizierten Beschäftigten) sowie dem Anteil der Frauen. Darüber hinaus wird die Aus- und Weiterbildungsstrategie der Betriebe inkludiert, die anhand von drei Variablen gemessen wird: Dem Anteil der Beschäftigten in Weiterbildung, dem Anteil der Auszubildenden, und ob der Betrieb eine Ausbildungsberechtigung hat.

Die vollständigen Regressionsergebnisse sind im Anhang in Tabelle A.6 zu sehen. Es zeigt sich, dass die Weiterbildungsintensität positiv mit dem Anteil an offenen Stellen sowie dem Anteil an Neueinstellungen korreliert ist. Zudem haben Betriebe, die ausbilden, tendenziell öfter Personalprobleme, jedoch ist gleichzeitig der Anteil der Auszubildenden negativ mit diesen Problemen korreliert. Daher sind insbesondere Betriebe, die wenig oder gar nicht ausbilden, obwohl sie es dürften oder vielleicht auch gerne täten, öfter von Personalproblemen betroffen. Darüber hinaus haben größere Betriebe ab 20 und insbesondere ab 100 Beschäftigten weniger oft ungedeckten Personalbedarf und weniger offene

Stellen, dafür mehr Neueinstellungen, mehr Ausgeschiedene und öfter Personalprobleme durch Fachkräfte- oder Personalmangel, Fluktuation und Überalterung. Bei der Betrachtung der Rechtsform ergibt sich, dass eigenständige Betriebe weniger offene Stellen, weniger Neueinstellungen und weniger Ausgeschiedene zu haben scheinen. GmbHs oder AGs haben öfter Personalprobleme, dagegen hat das Eigentum des Betriebs kaum Auswirkungen auf die Personalsituation. Zudem scheinen jüngere Betriebe mehr Personalprobleme, mehr offene Stellen, aber auch mehr Neueinstellungen und Ausgeschiedene zu haben. Die tarifvertragliche Bindung hat kaum einen Einfluss auf die Personalsituation, dagegen scheinen Betriebe mit Betriebs- oder Personalrat eher weniger Personalprobleme und weniger offene Stellen, Neueinstellungen und Ausgeschiedene aufzuweisen. Außerdem weisen Exportbetriebe weniger ausgeschiedene Beschäftigte auf, klagen jedoch häufig über Fachkräftemangel. Zuletzt weisen Betriebe mit weniger qualifizierten Beschäftigten vermehrt Personalprobleme auf sowie mehr Neueinstellungen, dafür aber weniger ausgeschiedene Mitarbeitende. Der Anteil der Frauen zeigt schließlich einen leicht negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit, Personalprobleme anzugeben.

Anschließend wird der Effekt von personalpolitischen Maßnahmen auf die Personalsituation von baden-württembergischen Betrieben beleuchtet. Die Effekte des Einsatzes dieser Maßnahmen kann anhand von Tabelle 4.3 für die Personalsituation und anhand von Tabelle 4.4. für ausgewählte Personalprobleme nachvollzogen werden.

Tabelle 4.3 **Effekte von personalpolitischen Maßnahmen auf die Personalsituation in baden-württembergischen Betrieben**

	ungedeckter Bedarf				Anteil offen			
Personalpolitik existiert	0				0			
Anzahl		-				-		
Anteil an möglichen			0				0	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				0				0
vier bis sechs				0				0
sieben oder mehr				0				0
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	+	+	+	+	0	0	0	+
Anzahl Beobachtungen	12599	12599	11176	12599	12591	12591	11169	12591
R ²	0,03	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05		0,06

	Anteil eingestellt				Anteil ausgeschieden			
Personalpolitik existiert	0				0			
Anzahl		0				0		
Anteil an möglichen			+				+	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				0				0
vier bis sechs				0				+
sieben oder mehr				0				0
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-	-	-	-	+	+	+	+
Anzahl Beobachtungen	12572	12572	11153	12572	12597	12597	11177	12597
R ²	0,12	0,12	0,11	0,12	0,07	0,07	0,06	0,07

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind schematische Koeffizienten. + statistisch signifikant positiver Koeffizient; - statistisch signifikant negativer Koeffizient; 0 kein statistisch signifikanter Koeffizient.

Dabei zeigt sich, dass Betriebe tendenziell weniger oft Personalbedarf haben, je mehr personalpolitische Maßnahmen sie durchführen. Analog dazu ist der Anteil der offenen Stellen geringer, wenn die

Betriebe mehr personalpolitische Maßnahmen durchführen. Daneben erhöht sich der Anteil der Neueinstellungen, wenn ein Betrieb möglichst viele der insgesamt möglichen personalpolitischen Maßnahmen durchführt. Dies geschieht auch mit dem Anteil der ausgeschiedenen Mitarbeitenden.

Tabelle 4.4 **Effekte von personalpolitischen Maßnahmen auf ausgewählte Personalprobleme in baden-württembergischen Betrieben**

	Fachkräfte				Personalmangel			
Personalpolitik	0				0			
Anzahl		+				0		
Anteil an möglichen			0				+	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				0				0
vier bis sechs				0				0
sieben oder mehr				+				0
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-	-	0	-	-	-	-	-
Anzahl Beobachtungen	6062	6062	6062	5270	6062	6062	6062	5270
R ²	0,22	0,22	0,22	0,21	0,10	0,10	0,10	0,10

	Überalterung				Fluktuation			
Personalpolitik	0				0			
Anzahl		0				+		
Anteil an möglichen			0				+	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				0				0
vier bis sechs				0				0
sieben oder mehr				0				0
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-	-	0	-	-	-	-	-
Anzahl Beobachtungen	6062	6062	5270	6062	6062	6062	5270	6062
R ²	0,11	0,11	0,10	0,11	0,09	0,09	0,10	0,09

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind schematische Koeffizienten. + statistisch signifikant positiver Koeffizient; - statistisch signifikant negativer Koeffizient; 0 kein statistisch signifikanter Koeffizient.

Darüber hinaus haben Betriebe mit vielen personalpolitischen Maßnahmen häufiger Personalprobleme durch Fachkräftemangel. So ist ein hoher Anteil an durchgeführten personalpolitischen Maßnahmen positiv mit der Wahrscheinlichkeit korreliert Personalprobleme durch Personalmangel sowie hohe Fluktuation anzugeben. Personalprobleme durch Überalterung sind dagegen nicht von personalpolitischen Maßnahmen betroffen.

4.3 Einbeziehung von Personendaten

Für die zu beantwortenden Fragestellungen ist es über die reine Auswertung der Betriebsbefragung hinaus notwendig Informationen zu den Beschäftigten in den Betrieben zu erfassen, da die Nachhaltigkeit des Erfolgs dieser personalpolitischen Instrumente mit reinen Betriebsdaten nur unzureichend analysiert werden kann. Insbesondere der Verbleib individueller Mitarbeiter erfordert die Beobachtung der Beschäftigten mit Hilfe von kombinierten Betriebs- und Firmendaten. Hierdurch ist eine Verbleibanalyse von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten möglich, die in Betrieben angestellt sind, welche sich in dem Paneldatensatz befinden. So kann der Erfolg personalpolitischer Maßnahmen hinsichtlich des Verbleibs von (qualifizierten) Mitarbeitern untersucht werden.

Aus diesem Grund wurden den befragten Betrieben im IAB-Betriebspanel die Informationen aus den Sozialversicherungsmeldungen der dort Beschäftigten zugespielt. Konkret wurde für jede in einem befragten Betrieb beschäftigte Person untersucht, ob diese im folgenden Jahr auch weiterhin dort beschäftigt ist.¹² Ein Verlassen des Betriebs kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen, sei es durch Wechsel in einen anderen Betrieb, Arbeitslosigkeit oder andere Gründe. Diesen Wert kann man für alle Beschäftigten aufsummieren, die in einem spezifischen Jahr in einem Betrieb arbeiten. Auf diese Weise kann für jeden Betrieb der Anteil der Beschäftigten berechnet werden, die auch noch nächstes Jahr in diesem Betrieb beschäftigt sind.

Im Durchschnitt sind 84,2 % der Beschäftigten eines Jahres auch im nächsten Jahr noch im gleichen baden-württembergischen Betrieb beschäftigt, ein Wert, der über die Zeit betrachtet relativ stabil bleibt und zwischen 80,8 % im Jahr 2011 und 94,2 % im Jahr 2007 schwankt. Der Anteil der im Betrieb verbleibenden Beschäftigten unterscheidet sich kaum nach Betriebsgröße. Bei Kleinstbetrieben mit maximal vier Beschäftigten verbleiben 84,0 % der Beschäftigten eines Jahres auch im nächsten Jahr im Betrieb. Bei den sehr großen Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten liegt dieser Anteil bei 80,9 %. Eine Branchenanalyse zeigt, dass insbesondere der Öffentliche Dienst einen sehr hohen Bleibeanteil von 92,1 % hat. Am niedrigsten liegt dieser Anteil bei den Sonstigen Dienstleitungen mit 79,5 %. Tendenziell ist die Bleibewahrscheinlichkeit im Verarbeitenden Gewerbe und im Handwerk mit 86,0 % höher als im Dienstleistungssektor (mit Ausnahme des Öffentlichen Dienstes). Die Betriebe in Baden-Württemberg weisen eine vergleichbare Bleibewahrscheinlichkeit ihrer Beschäftigten auf, wie die Betriebe im Rest der Bundesrepublik. Dies bestätigt sich, auch wenn zuvor Unterschiede in den Branchen- und Betriebsgrößenstrukturen der Bundesländer berücksichtigt werden.

Beobachtet man die Beschäftigten über mehrere Jahre hinweg, so zeigt sich, dass 69,3 % und 64,3 % von ihnen noch zwei bzw. drei Jahre lang im gleichen baden-württembergischen Betrieb waren. Die Anteile für längeren Verbleib fallen leicht mit der Betriebsgröße und folgen ähnlichen Branchenstrukturen, so dass wiederum der öffentliche Dienst die höchsten Bleibeanteile hat und die Dienstleistungen einen geringeren als Verarbeitendes Gewerbe und Handwerk wie für den Verbleib im jeweils nächsten Jahr.

Die Effekte von personalpolitischen Maßnahmen auf den nächstjährigen Verbleib von Beschäftigten im Betrieb sind in Tabelle 4.5 dargestellt. In der linken Hälfte sind die Ergebnisse für baden-württembergische Betriebe, in der rechten für ganz Deutschland dargestellt. Signifikante positive oder negative Effekte sind schematisch gekennzeichnet, die vollständigen Regressionstabellen sind im Anhang in Tabelle A.7 zu finden sind.

¹² Dabei ist es unerheblich, ob dies zu einem bestimmten Stichtag erfolgt. Es wurden jedoch gewisse Mindestdauern unterstellt, beispielsweise sollten die Episoden im gleichen Betrieb länger sein als Episoden in anderen Betrieben im gleichen Jahr.

Tabelle 4.5 **Effekte von personalpolitischen Maßnahmen auf den Verbleib von Beschäftigten im Betrieb im nächsten Jahr**

Personalpolitik	Baden-Württemberg				Deutschland			
	+				+			
Anzahl		+				+		
Anteil an möglichen Personalmaßnahmen			+				+	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				0				+
vier bis sechs				0				+
sieben oder mehr				+				+
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	6.999	6.999	6.999	5.750	89.831	89.831	89.831	71.861
R ²	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des LIAB-QM 9317. Anmerkungen: Dargestellt sind schematische Koeffizienten. + statistisch signifikant positiver Koeffizient; - statistisch signifikant negativer Koeffizient; 0 kein statistisch signifikanter Koeffizient.

Es zeigt sich, dass sich der Einsatz von personalpolitischen Maßnahmen fast durchweg positiv auf den Anteil der Beschäftigten auswirkt, die im Folgejahr noch im Betrieb beschäftigt sind. Dies ist in Baden-Württemberg fast genauso der Fall wie in Deutschland insgesamt. In Baden-Württemberg scheinen eher nur Betriebe mit sehr vielen Personalmaßnahmen einen höheren Verbleib aufzuweisen.

Betrachtet man den Verbleib in zwei oder drei Jahren, so zeigen sich in Tabelle 4.6 ganz ähnliche Ergebnisse.

Tabelle 4.6 **Effekte von personalpolitischen Maßnahmen auf den Verbleib von Beschäftigten im Betrieb in den nächsten Jahren**

Personalpolitik	Verbleib in zwei Jahren				Verbleib in drei Jahren			
	+				+			
Anzahl		+				+		
Anteil an möglichen Personalmaßnahmen			+				+	
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei				+				+
vier bis sechs				0				+
sieben oder mehr				+				+
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	6.023	6.023	6.023	4.982	5.116	5.116	5.116	4.276
R ²	0,09	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des LIAB-QM 9317. Anmerkungen: Dargestellt sind schematische Koeffizienten. + statistisch signifikant positiver Koeffizient; - statistisch signifikant negativer Koeffizient; 0 kein statistisch signifikanter Koeffizient.

Damit lässt sich festhalten, dass baden-württembergische Betriebe, die überhaupt, mehr oder häufiger personalpolitische Maßnahmen umsetzen, ihre Beschäftigten länger im Betrieb halten können bzw. mehr Beschäftigte für eine bestimmte Zeit im Betrieb halten können.

5 Diskussion und Zusammenfassung

5.1 Diskussion

Die Herausforderung dieser Studie liegt in der Heterogenität der analysierten personalpolitischen Maßnahmen: Zum einen werden sie mit unterschiedlichen Intentionen und in unterschiedlichen Situationen angewendet, zum anderen vergleichen wir sehr häufige mit weniger häufigen Maßnahmen, die zudem noch in unterschiedlichen Wellen erfasst wurden. Diesem Umstand trägt einerseits die sehr differenzierte Auswertung der einzelnen Maßnahmen in Abschnitt 3.1 Rechnung, andererseits wurde in Abschnitt 3.2 bewusst davon abstrahiert, um ein Bild von Betrieben zu zeichnen, die *grundsätzlich* affiner gegenüber personalpolitischen Maßnahmen unterschiedlicher Art und Ausgestaltung sind.

Bei der Betrachtung der Inzidenz und Struktur der einzelnen personalpolitischen Maßnahmen zeigen sich gewisse Gemeinsamkeiten darin, dass größere Betriebe tendenziell häufiger solche Maßnahmen verwenden. Ob dies ein Ausdruck des höheren Grads an Professionalisierung der Personalabteilungen widerspiegelt, lässt sich jedoch nicht abschließend beurteilen. Kleinere Betriebe verzichten eher auf personalpolitische Maßnahmen; wieso dies der Fall ist, ließe sich anhand von Fallstudien herausfinden.

Wo es möglich ist einen zeitlichen Vergleich vorzunehmen zeigen sich verhaltene Fortschritte in dem Sinne, dass im Zeitablauf häufiger personalpolitische Maßnahmen eingesetzt werden. Ob dies vor dem Hintergrund des zunehmend wahrgenommenen Fachkräftemangels geschieht, kann jedoch aufgrund der vorliegenden Datenbasis nur schwer beantwortet werden. Zwar zeigen sich in der vertieften Analyse Ergebnisse, dass mit einem zunehmenden Maß an personalpolitischen Maßnahmen weniger offene Stellen und weniger akuter Bedarf einhergeht, jedoch scheinen personalpolitisch affine Betriebe auch häufiger über ausgewählte Personalprobleme zu klagen. Ab welchem Niveau beispielsweise Fluktuation, Fachkräfte- oder Personalmangel allgemein als Problem erkannt wird, kann jedoch von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein.

Somit bleibt als eines der stärker belastbaren Ergebnisse der Studie die Erkenntnis, dass Betriebe durch den Einsatz von personalpolitischen Maßnahmen ihre Beschäftigten eher im Unternehmen halten können.

5.2 Zusammenfassung

Die demografischen und weiteren Entwicklungen führen dazu, dass den Betrieben weniger Arbeitsuchende für die Besetzung offener Stellen zur Verfügung stehen. Diese reagieren darauf mit einem Bündel an personalpolitischen Maßnahmen, die beispielsweise auf den Verbleib von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in besetzten Stellen abzielen. Der vorliegende Bericht hat hierzu den Stellenwert spezifischer Personalpolitiken in baden-württembergischen Betrieben sowie deren Einfluss auf verschiedene Zielgrößen der betrieblichen Personalsituation im Zusammenhang mit der Existenz bzw. der Behebung des Fachkräftemangels untersucht. Hierfür wurde das IAB-Betriebspanel verwendet, welches seit dem Jahr 2000 für Baden-Württemberg repräsentative Daten zur Verfügung stellt.

Personalpolitische Maßnahmen

Insgesamt werden sechs verschiedene personalpolitische Maßnahmen und ihre Nutzung durch baden-württembergische Betriebe betrachtet. Dabei kann herausgestellt werden, dass mehrheitlich fixierte

Personalpläne genutzt werden, während die anderen personalpolitischen Maßnahmen weniger zum Einsatz kommen. Insgesamt verwendet knapp die Hälfte der baden-württembergischen Betriebe mindestens eine der analysierten personalpolitischen Maßnahmen. Darunter nutzen fast alle größeren Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten mindestens eine personalpolitische Maßnahme. Am meisten unterschiedliche personalpolitische Maßnahmen werden im öffentlichen Dienst genutzt.

Wie bereits dargestellt zeigt sich, dass Betriebe in Baden-Württemberg mehr und mehr fixierte Personalpläne nutzen, insgesamt liegt der Anteil jedoch meist unter 20 %. Darunter werden am häufigsten Stellenbeschreibungen für Arbeitsplätze (30,2 %) genannt. Dabei steigt tendenziell die Existenz fixierter Personalpläne, je größer der Betrieb ist. Bezogen auf die Branchen existieren fixierte Personalpläne in der Land- und Forstwirtschaft, im Bergbau und im Baugewerbe deutlich seltener als im öffentlichen Dienst. Im nationalen Vergleich haben baden-württembergische Betriebe im Jahr 2017 etwas häufiger fixierte Personalpläne genutzt als Betriebe im Rest der Bundesrepublik.

Bei der Betrachtung des Anteils an befristet Beschäftigten fällt auf, dass dieser zwischen 2009 und 2018 in baden-württembergischen Betrieben rückläufig ist. Während im Jahr 2009 die Unsicherheit der wirtschaftlichen Entwicklung noch der am häufigste genannte Grund war, hat der Stellenwert dieses Grundes im Jahr 2018 abgenommen. So wird im Jahr 2018 mehrheitlich als Grund für Befristungen die Beurteilung für die Festanstellung genannt. Bei kleinen Betrieben kommt es häufiger vor, dass befristet wird, da zusätzlicher Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur für begrenzte Zeit besteht. Bei der Analyse nach Branchen wird deutlich, dass im öffentlichen Dienst weniger oft befristet wird, um die Beurteilung der Eignung für die Festanstellung zu beurteilen, dafür spielt in diesem Sektor die zeitlich begrenzte Finanzierung der Stellen eine große Rolle.

Nur eine Minderheit der Betriebe gab an, soziale Netzwerke zur Personal-Rekrutierung zu nutzen. Darunter befinden sich überwiegend größere Betriebe. Ein Großteil der Betriebe, die angegeben haben dies zu tun, erachtet diesen Kanal jedoch als wichtig oder sehr wichtig, um Personal zu rekrutieren. Eine geringere Rolle bei der Personalrekrutierung spielen soziale Netzwerke dagegen vor allem in der Land- und Forstwirtschaft, im Bergbau und im öffentlichen Dienst.

Ebenso gab nur ein sehr kleiner Teil der baden-württembergischen Betriebe an, anonymisierte Bewerbungsverfahren zu nutzen. Dies ist auch bei Betrieben in den anderen Bundesländern der Fall. Bei größeren Betrieben mit über 100 Beschäftigten und im Öffentlichen Dienst ist dieses Verfahren etwas häufiger anzutreffen.

Von dem kleinen Teil der befragten Betriebe, die angeben, dass es auf den zuletzt besetzten Arbeitsplatz Bewerberinnen bzw. Bewerber über 50 Jahren gab, stellt etwa jeder zweite diese auch ein. Insgesamt ist das jeder zehnte Betrieb. Bei denen, die die entsprechenden Bewerberinnen bzw. Bewerber nicht eingestellt haben, werden als häufigsten Gründe die falsche Qualifikation, die Persönlichkeit oder unpassende Lohnvorstellungen genannt. Dagegen wurden erwartete Probleme mit der Flexibilität oder der Belastbarkeit nur selten als Grund angegeben. Im Vergleich zu anderen Bundesländern ist auffällig, dass in Baden-Württemberg häufiger unpassende Lohnvorstellungen als Grund der Nicht-Einstellung genannt werden.

Analog zu der Mehrheit der anderen dargestellten personalpolitischen Maßnahmen gaben relativ wenige Betriebe in Baden-Württemberg an, Personen in Aufstiegs- und Nachqualifizierung zu beschäftigen. Von dieser Aussage ausgenommen sind Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitenden, bei denen

jeder zweite Betrieb Beschäftigte in Aufstiegsqualifizierung und jeder fünfte Betrieb Beschäftigte in Nachqualifizierung befindet. Bei einer Betrachtung über alle Betriebsgrößen und hinweg machen bei Betrieben mit Aufstiegs- oder Nachqualifizierungen diese 5,8 % bzw. 13,9 % der Beschäftigten aus.

Personalsituation

Die Personalsituation der baden-württembergischen Betriebe stellt sich wie folgt dar: Der ungedeckte Bedarf an neuen Mitarbeitern war lange Zeit stabil. Erst seit 2016 ist dieser Bedarf kontinuierlich angestiegen und betrifft im Jahr 2018 häufiger kleinere Betriebe sowie Betriebe in den Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes, im Baugewerbe und im Handwerk. Aufgrund der guten konjunkturellen Lage steigt der Anteil der offenen Stellen und der Anteil der Neueinstellungen an. Der Anteil der neu eingestellten Mitarbeiter ist dabei in mittelgroßen Betrieben am größten. Der Anteil der ausgeschiedenen Mitarbeiter bleibt etwa konstant. Darüber hinaus geben Betriebe immer häufiger an, dass Fachkräfte schwer zu bekommen sind. Der Anteil der Betriebe, die dieses Personalproblem nennen, ist von 19,1 % im Jahr 2008 auf 48,4 % im Jahr 2018 gestiegen. Diese Problematik wird häufiger von größeren Unternehmen und von Unternehmen in Schlüsselbranchen und dem Handwerk geschildert. Auch das Personalproblem Personalmangel wird zunehmend genannt, vor allem von größeren Betrieben und Betrieben im Dienstleistungssektor. Zudem nimmt die Überalterung zu, allerdings auf einem niedrigeren Niveau. Betroffen davon sind insbesondere die Schlüsselbranchen, Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes und der öffentliche Dienst. Ein weiteres Personalproblem, welches von einem niedrigen Niveau angestiegen ist, stellt die hohe Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar.

Betriebe, die mehr personalpolitische Maßnahmen durchführen, haben weniger oft Personalbedarf und mehr Neueinstellungen. Jedoch scheinen diese Unternehmen häufiger durch Fachkräftemangel betroffen zu sein.

Als weitere Determinanten der betrieblichen Personalsituation werden die Weiterbildungsintensität sowie die Ausbildungsaktivität analysiert. Dabei lässt sich zeigen, dass Betriebe, die nicht aus- oder weiterbilden, öfter Personalprobleme haben. Diese Betriebe weisen jedoch auch weniger offene Stellen und weniger Neueinstellungen auf. Jüngere Betriebe haben hingegen öfter Personalprobleme, mehr offene Stellen, aber zugleich auch mehr Neueinstellung und mehr ausgeschiedene Beschäftigte aufzuweisen. Weiter scheinen Betriebe mit Personal- oder Betriebsrat weniger häufig Personalprobleme und weniger offene Stellen zu haben. Zuletzt weisen Betriebe mit weniger qualifizierten Beschäftigten vermehrt Personalprobleme auf.

Bei der Betrachtung des Verbleibs der Beschäftigten findet sich, dass im Durchschnitt 84,2 % der Beschäftigten eines Jahres auch im nächsten Jahr noch im gleichen Betrieb beschäftigt sind. Dieser Wert bleibt auch über die Zeit hinweg betrachtet relativ stabil. So zeigen sich auch konstante Effekte über die verschiedenen Betriebsgrößen. Bei der Betrachtung nach Branchen fällt jedoch auf, dass der Anteil der Beschäftigten, die in einem Betrieb verbleiben, im öffentlichen Dienst deutlich über dem der anderen Wirtschaftszweige liegt. Zuletzt ist festzuhalten, dass der Einsatz von personalpolitischen Maßnahmen positiv auf den Bleibeanteil wirkt.

Literaturverzeichnis

- Addison, J. T. & Teixeira, P. (2006): The Effect of Work Councils on Employment Change, *Industrial Relations*, 45(1), 1-25.
- Ahrens, R. (2016): Unternehmenskultur als Schlüssel zu einer nachhaltigen familienbewussten Personalpolitik, *Fehlzeiten-Report 2016*, Springer: Berlin, Heidelberg, 121-128.
- Antoni, M., Ganzer, A., & vom Berge, P. (2016): Stichprobe der Integrierten Arbeitsmarktbiografien (SIAB) 1975-2014, *FDZ-Datenreport*, 4/2016.
- Bellmann, L., Dummert, S., & Leber, U. (2018): Konstanz altersgerechter Maßnahmen trotz steigender Beschäftigung Älterer, *WSI-Mitteilungen*, 71(1), 20-27.
- Boockmann, B. & Steffes, S. (2010): Workers, Firms or Institutions: What Determines Job Duration for Male Employees in Germany?, *Industrial and Labor Relations Review* 64(1), 109-127.
- Coelho, É. A., & Bartolomeu, T. A. (2019): Determinants of Satisfaction and Turnover of Staff in Hotel Enterprises, *Gestão & Produção*, 26(3).
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006): How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance, *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Czepek, J. & Moczall, A. (2017): Neueinstellung Älterer: Betriebe machen meist gute Erfahrungen, *IAB-Kurzberichte*, 08/2017.
- Göbel, I. & Klee, G. (2018): Betriebliche Fort- und Weiterbildung 2017. Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels Baden-Württemberg, *IAW-Kurzbericht* 02/2018.
- Hohendanner, Christian (2018): Befristete Beschäftigung in Deutschland, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Aktuelle Daten und Indikatoren.
- Hohendanner, Christian (2019): Immer mehr befristet Beschäftigte werden übernommen, *IAB-Forum*, 12.06.2019.
- Holzer, H. J., & LaLonde, R. J. (2000): Job Change and Job Stability Among Less-Skilled Young Workers, *Finding Jobs: Work and Welfare Reform*, Russel Sage Foundation: New York, 125-129.
- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kampkötter, P., Mohrenweiser, J., Sliwka, D., Steffes, S. & Wolter, S. (2015): Measuring the Use of Human Resources Practices and Employee Attitudes: The Linked Personnel Panel, *IAB Discussion Paper*, 35/2015. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Karlshaus, A. (2016): Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, *CSR und Human Resource Management*, Springer Gabler: Berlin, Heidelberg, 69-97.

- Kay, R., Hoffmann, M., Kranzusch, P., Ptok, S. & Suprinovič, O. (2018): Der Umgang kleinere und mittlere Unternehmen mit den demografischen Herausforderungen – eine Trendstudie, *ifM-Materialien*, Nr.269.
- Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, F. (2014): Abschlussbericht des Projektes „Anonym Bewerben in Baden-Württemberg“, *IZA Research Report No. 63*.
- Richter, G., Ribbat, M., & Thomson, B. (2018): Die Digitalisierung der Arbeit: Arbeitsintegriertes Lernen als Strategie vorausschauender Personalpolitik, *Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung*, Springer Gabler: Wiesbaden, 219-232.
- Subramony, M. (2009): A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between HRM Bundles and Firm Performance, *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019): Job Satisfaction and Employee Turnover Determinants in high Contact Services: Insights from Employees' Online reviews, *Tourism Management*, 75, 130-147.
- Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A., Jansen, A. & Pierenkemper, S. (2019): Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, *Kofa-Studie*, 01.
- Turek, K., & Henkens, K. (2019): How Skill Requirements Affect the Likelihood of Recruitment of Older Workers in Poland. The Indirect Role of Age Stereotypes, *Work, Employment and Society*.
- Walwei, U. (2018): Trends in der Beschäftigung Älterer. Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik, *WSI-Mitteilungen*, 71(1), 3-11.
- Warning, A., & Weber, E. (2017): Wirtschaft 4.0: Digitalisierung verändert die betriebliche Personalpolitik. *IAB-Kurzbericht*, 12/2017.
- Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C. & Wirth, J. (2019): Social Recruiting and Active Sourcing, *Recruiting Trends 2019*.
- Wolter, S., Broszeit, S., Frodermann, C., Grunau, P., & Bellmann, L. (2016a): Befragung von Betrieben und Beschäftigten: Mehr Zufriedenheit und Engagement in Betrieben mit guter Personalpolitik, *IAB-Kurzbericht*, 26/2016.
- Wolter, S., Broszeit, S., Frodermann, C., Grunau, P., & Bellmann, L. (2016b): Sozialer Wandel und gute Unternehmensführung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung (Monitor), Berlin.
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020): The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 88-98.

A. Anhang

A.1 Zur Datenbasis – Das IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg

Mit dem IAB-Betriebspanel existiert seit 1993 für West- und seit 1996 für Ostdeutschland ein Paneldatensatz, der auf der Grundlage von aktuell 16.000 auswertbaren Betriebsinterviews eine umfassende und fundierte Analyse verschiedenster Aspekte der Arbeitsnachfrage einzelner Betriebe erlaubt. Seit dem Jahr 2000 wurde die Zahl der von der Kantar Public (ehemals Infratest) zum Thema „Beschäftigungstrends“ befragten Betriebe in Baden-Württemberg vorwiegend aus Mitteln des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums auf knapp 1.200 Betriebe aufgestockt, so dass seither auch repräsentative landesspezifische Strukturanalysen möglich sind.

Ziel dieses erweiterten Panels ist es nach Strukturmerkmalen, wie beispielsweise Wirtschaftszweige und Betriebsgrößenklassen, differenzierte Informationen und Erkenntnisse über das wirtschaftliche Handeln sowie das Beschäftigungsverhalten der Betriebe in Baden-Württemberg zu gewinnen, um damit den wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Akteuren im Land eine empirisch fundierte Basis für problemadäquates Handeln bieten zu können.

Grundgesamtheit des IAB-Betriebspanels sind sämtliche Betriebe, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Während andere betriebsbezogene Datengrundlagen sich häufig auf ausgewählte Branchen (z.B. das Verarbeitende Gewerbe) oder aber Betriebe einer bestimmten Größe (Mitarbeiterzahl) beschränken müssen, ist das IAB-Betriebspanel wesentlich breiter angelegt und ermöglicht mit nur geringen Ausnahmen Aussagen über die Gesamtheit aller Betriebe.¹³ Die geschichtete Stichprobe basiert auf der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit. Da es sich dabei um eine vollständige Datei sämtlicher Betriebe mit sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten handelt, stellt sie die beste Grundlage für eine Stichprobenziehung von Betriebsbefragungen dar. Die Zahl der auswertbaren Interviews und vor allem die Zahl der wiederholt befragten Betriebe sind deutlich höher als in zahlreichen vergleichbaren Studien.

Hinweis: Aufgrund einer überarbeiteten Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ) im Jahr 2008 ergeben sich sowohl gliederungsstrukturelle als auch methodische Änderungen in der Auswahl der im Rahmen des IAB-Betriebspanels befragten Betriebe. Die Umstellung von der WZ 2003 (mit 17 Branchengruppen) auf die WZ 2008 (mit 18 Branchengruppen) erfolgte in der Erhebungswelle 2009. Dies hat zur Konsequenz, dass Branchenvergleiche über die Zeit (2009 vs. Vorperiode) nur eingeschränkt möglich sind. Für weitere Informationen bezüglich des IAB-Betriebspanels verweisen wir auf Ellguth et al. (2014) und Fischer et al. (2009).

¹³ Lediglich Betriebe ohne sozialversicherungspflichtig Beschäftigte sowie private Haushalte mit weniger als fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten werden im IAB-Betriebspanel nicht erfasst.

Tabelle A.1 Branchengliederung

Branchengliederung im Bericht	Zugrunde liegende Branchen nach IAB-Betriebspanel
Verarbeitendes Gewerbe	umfasst Schlüsselbranchen und Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe
... davon Schlüsselbranchen	Maschinenbau; Kraftwagen; Elektrotechnik; Metallerzeugnisse; datenverarbeitende, elektronische/optische Erzeugnisse
... davon sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	Nahrungs- u. Genussmittel; Textil u. Bekleidung; Holzwaren, Papier, Druck; Chemische Industrie; Gummi u. Kunststoff; Glas, Keramik, Steine und Erde; Metallerzeugung u. -bearbeitung; Möbel und sonstige Ware, Reparatur/Installation von Maschinen und Ausrüstungen
Baugewerbe	Hoch- und Tiefbau; Bauinstallation
Handel, Reparatur von Kfz	Kraftfahrzeughandel u. -reparatur; Großhandel; Einzelhandel
Dienstleistungen	umfasst wirtschaftliche/wissenschaftliche DL, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Sonstige DL
... davon Wirtschaftliche/ wissenschaftliche DL	Unternehmensberatung; Forschung; Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung; Grundstückswesen; Vermietung; Werbung; Arbeitnehmerüberlassung; Reisegewerbe; Ingenieurbüros; Veterinärwesen
... davon Gesundheits- und Sozialwesen	Gesundheits- und Sozialwesen
... davon Sonstige DL	Verkehr; Verlagswesen, Telekommunikation und Informationsdienstleistungen; Finanz- und Versicherungsgewerbe; Gaststätten; Kunst, Unterhaltung, Sport; Reparatur von EDV, Gebrauchsgütern; Erziehung/Unterricht; andere Dienstleistungen.
Öffentlicher Dienst	Interessenvertretung; Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung
Handwerk	Betrieb ist Mitglied in der Handwerkskammer

Quelle: Eigene Darstellung.

A.2 Tabellenanhang

Tabelle A.2 Deskriptive Statistiken der Ergebnisvariablen

Variable	Beobachtungen	Mittelwert	Std.-Abweichung	Min.	Max.
Ungedeckter Bedarf	13.994	0,04	0,19	0	1
Anteil offene Stellen	13.969	0,03	0,09	0	2,04
Anteil Neueinstellungen	13.938	0,05	0,12	0	5
Anteil ausgeschiedene Mitarbeiter	13.964	0,05	0,12	0	5
Verbleib im Betrieb im nächsten Jahr*	7.580	0,84	0,30	0	1
Verbleib im Betrieb in zwei Jahren**	6.493	0,72	0,32	0	1
Verbleib im Betrieb in drei Jahren***	5.535	0,63	0,39	0	1
Fachkräftemangel	6.926	0,47	0,49	0	1
Personalmangel	6.926	0,13	0,33	0	1
Überalterung	6.926	0,11	0,31	0	1
Fluktuation	6.926	0,07	0,26	0	1

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. * Werte nur bis 2017. ** Werte nur bis 2016. *** Werte nur bis 2015.

Tabelle A.3 Mittelwerte (Betriebsgewichte) der Ergebnisvariablen im Zeitverlauf in Prozent

Jahr	2008	2010	2012	2014	2016	2018
Ungedeckter Bedarf	3,23	2,81	5,92	4,53	6,95	11,88
Anteil offen	2,16	2,21	4,26	4,17	5,28	6,95
Anteil eingestellt	4,36	4,15	5,82	6,44	5,89	6,95
Anteil ausgeschieden	4,89	4,48	5,22	7,37	5,22	6,53
Verbleib im Betrieb im nächsten Jahr*	86,4%	83,4%	82,5%	82,04%	83,8%	
Verbleib im Betrieb in zwei Jahren**	76,9%	71,9%	71,1%	70,3%		
Verbleib im Betrieb in drei Jahren***	60,4%	59,1%	61,5%	58,8%		
Fachkräftemangel	19,09	22,9	30,36	28,06	37,53	48,36
Personalmangel	3,29	4,93	6,24	7,58	11,56	17,69
Überalterung	2,6	3,87	3,58	5,49	5,06	5,55
Fluktuation	1,59	1,46	2,36	3,06	3,98	5,71

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind Mittelwerte unter Verwendung repräsentativer Betriebsgewichte. * Werte nur bis 2017. ** Werte nur bis 2016. *** Werte nur bis 2015.

Tabelle A.4 Deskriptive Statistiken der Personalpolitik-Variablen

Variable	Beobachtungen	Mittelwert	Std.-Abweichung	Min.	Max.
Anzahl der Maßnahmen	14.022	3,33	3,54	0	15
Anteil an möglichen Maßnahmen	12.424	0,31	0,26	0	1
Maßnahmennutzung (Dummy)	14.022	0,65	0,47	0	1
Anzahl (kategorisiert)	14.022	1,27	1,14	0	3

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018.

Tabelle A.5 Regressionsergebnisse

	ungedeckter Bedarf				Anteil offen			
Personalpolitik	0,002				-0,007*			
Anzahl	-0,0014*				-0,0009**			
Anteil an möglichen	-0,0024				0,0028			
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei					0,0065			
vier bis sechs					-0,0036			
sieben oder mehr					-0,0068			
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	0,0843***	0,0839***	0,1016***	0,084***	0,0186	0,0187	0,0306*	0,0187
Anzahl Beobachtungen	12599	12599	11176	12599	12591	12591	11169	12591
R ²	0,03	0,03	0,03	0,03	0,05	0,05	0,06	0,05
	Anteil eingestellt				Anteil ausgeschieden			
Personalpolitik	0,0017				0,0037			
Anzahl	0,0004				0,0003			
Anteil an möglichen	0,0217**				0,022**			
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei					0,0013			
vier bis sechs					0,0011			
sieben oder mehr					0,0046			
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-0,0715***	-0,0714***	-0,0688***	-0,0713***	0,0944***	0,0943***	0,0753***	0,0941***
Anzahl Beobachtungen	12572	12572	11153	12572	12597	12597	11177	12597
R ²	0,12	0,12	0,11	0,12	0,07	0,07	0,06	0,07
	Fachkräfte				Personalmangel			
Personalpolitik	0,0196				-0,002			
Anzahl	0,0065*				0,0025			
Anteil an möglichen	0,0605				0,0727**			
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei					0			
vier bis sechs					0,0347			
sieben oder mehr					0,0681**			
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-0,2139***	-0,2122***	-0,2363***	-0,211***	-0,2036***	-0,2026***	-0,23***	-0,2017***
Anzahl Beobachtungen	6062	6062	5270	6062	6062	6062	5270	6062
R ²	0,22	0,22	0,21	0,22	0,10	0,10	0,10	0,10
	Überalterung				Fluktuation			
Personalpolitik	-0,0027				0,0022			
Anzahl	0,0027				0,0031+			
Anteil an möglichen	0,0226				0,0691**			
Anzahl kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei					-0,0071			
vier bis sechs					-0,0026			
sieben oder mehr					0,0143			
weitere Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Konstante	-0,0468+	-0,0457+	-0,0456	-0,0457+	-0,1023***	-0,1012***	-0,1056***	-0,1005***
Anzahl Beobachtungen	6062	6062	5270	6062	6062	6062	5270	6062
R ²	0,11	0,11	0,10	0,11	0,09	0,09	0,10	0,09

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind die Koeffizienten. + $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Tabelle A.6 Vollständige Regressionsergebnisse

	Unge- deckter Be- darf	Anteil offe- ner Stellen	Anteil neu Eingestellte	Anteil Ausge- schiedene	Fachkräfte- mangel	Personal- mangel	Über-alte- rung	Hohe Fluk- tuation
Anzahl Personalpolitiken kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei	0,0065	-0,0059+	0,0013	0,0017	0,0000	-0,0066	-0,0071	0,0007
vier bis sechs	-0,0036	-0,009*	0,0011	0,0087+	0,0347	-0,0068	-0,0026	-0,0079
sieben oder mehr	-0,0068	-0,0082*	0,0046	0,0028	0,0681**	0,0240	0,0143	0,0261
Anteil Weiterbildung								
Ausbildungsbetrieb	0,0114+	0,0106**	0,0075*	-0,0037	0,0427*	0,0147	0,0078	0,0004
Anteil Auszubildender	0,0019	0,0001	-0,0070*	0,0000	0,04966**	0,0276*	0,0183+	0,004
	0,0422	-0,0247	0,0241	-0,1459***	0,4925***	0,1182*	-0,1158**	0,0757+
Handwerk								
	0,0067	0,0076*	0,0034	0,0035	0,0623**	0,0313*	-0,0162	0,0115
Anzahl der Beschäftigten (Referenzkategorie 1-19)								
20-99	-0,0247***	-0,0062+	0,0144***	0,0112**	0,1432***	0,0420**	0,0504***	0,0560***
100-249	-0,0412***	-0,0056	0,0313***	0,0232***	0,2862***	0,0748**	0,0779***	0,1107***
250-499	-0,0540***	-0,0092*	0,0354***	0,0263**	0,3246***	0,1325***	0,1287***	0,1691***
500 und mehr	-0,0634***	-0,0118**	0,0242***	0,0234**	0,3551***	0,1455***	0,1245***	0,2072***
Betriebsart (Referenzkategorie: Eigenständisches Unternehmen)								
Zentrale	0,0003	0,0046+	0,0034	0,0069+	0,0214	0,0150	-0,0527*	-0,0062
Filiale/Niederlassung	0,0054	0,0079*	0,0108*	0,0191***	-0,0171	0,0327*	-0,0245	0,0286*
Rechtsform (Referenzkategorie: Personengesellschaft)								
GmbH oder AG	0,0059	0,0085*	-0,0004	0,0144***	0,0628**	0,0500***	0,0131	0,0294***
Sonstiges	-0,0068	0,0003	-0,0019	0,0133*	0,0365	0,0229	0,0072	0,0251
Eigentumsverhältnis (Referenzkategorie: Deutsch)								
Ausländisch	-0,0124*	0,0054	0,0045	0,0085	-0,0877**	0,0081	0,0400+	0,0123
Öffentlich	0,0060	-0,0094**	-0,0094	-0,0098*	-0,0296	0,0258	0,0247	0,0390
Nicht bekannt	0,0131	-0,0038	0,0028	0,0001	-0,0406	0,0129	0,0302	0,0082
Nach 1990 gegründet	-0,0039	0,0192***	0,0322***	0,0209***	0,0677***	0,0225*	-0,0154	0,0136+
Tarifverträge im Betrieb (Referenzkategorie: Kein Tarifvertrag)								
... aber Orientierung	0,0148*	0,0043	0,0032	0,0000	0,0192	0,0075	0,0004	0,0001
Branchentarifvertrag	0,0039	0,0050	0,0064	0,0089*	0,0273	0,0116	0,0094	-0,0108
... über Tarif	0,0106	0,0129**	0,0138**	0,0125**	0,0524*	0,0387*	0,0181	-0,0219+
Betriebsrat/Personalrat	0,0019	-0,0133***	-0,0377***	-0,0217***	-0,0500*	-0,0593**	0,0854***	-0,0472**
Mitarbeitervertretung	0,0028	-0,0002	-0,0096*	-0,0056	0,0030	0,0308+	0,0209	-0,0177
Exportierender Betrieb	0,0069	0,0008	-0,0080*	-0,0095**	0,0796***	0,0061	0,0296*	-0,0204*
Einfache Beschäftigte	-0,0494*	0,0033	0,1392***	-0,0494**	0,3417***	0,1245***	0,0272	0,1076***
Qualifizierte Beschäftigte	-0,0440*	-0,0094	0,0739***	-0,1045***	0,3827***	0,0896***	0,0409*	0,0388**
Hochqual. Beschäftigte	-0,0111	-0,0087	0,0761***	-0,1188***	0,3128***	0,0077	0,0048	-0,0193
Weibliche beschäftigte	-0,0061+	-0,0015	0,0210+	-0,0144*	-0,0164*	-0,0090*	-0,0095*	-0,0075*
Konstante	0,084***	0,0187	-0,0713***	0,0941***	-0,211***	-0,2017***	-0,0457+	-0,1005***
Jahres-Dummies	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Branchen-Dummies	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	12.599	12.599	12.572	12.572	6.062	6.062	6.062	6.062
R ²	0,03	0,03	0,12	0,12	0,22	0,22	0,11	0,11

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind die Koeffizienten. + $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Tabelle A.7 Vollständige Regressionsergebnisse – Verbleib im Betrieb

	Baden-Württemberg				Deutschland			
Personalpolitik	0,0285+				0,0295***			
Anzahl	0,0077***				0,0093***			
Positive Anzahl	0,0074***				0,0091***			
Anzahl Personalpolitiken kategorisiert (Referenzkategorie: keine)								
eine bis drei	0,0256				0,0179***			
vier bis sechs	0,0234				0,0372***			
sieben oder mehr	0,0677***				0,0752***			
Anteil Weiterbildung	0,0512***	0,0458***	0,0379**	0,0482***	0,0459***	0,0405***	0,0350***	0,0418***
Ausbildungsbetrieb	0,0094	0,0085	-0,0023	0,01	0,0097***	0,0075**	0,0033	0,0079**
Anteil Auszubildender	-0,0936	-0,0895	-0,008	-0,0922	-0,0495***	-0,0541***	-0,0349*	-0,0527***
Handwerk	0,019	0,0181	0,0328**	0,0161	0,0081*	0,0097**	0,0067+	0,0095**
Anzahl der Beschäftigten (Referenzkategorie 1-4)								
5-19	-0,0049	-0,0038	0,0107	-0,0041	-0,0249***	-0,0255***	-0,0216***	-0,0260***
20-99	-0,0829***	-0,0895***	-0,0796**	-0,0866***	-0,0817***	-0,0928***	-0,0859***	-0,0909***
100-249	-0,1077***	-0,1252***	-0,1119***	-0,1215***	-0,1076***	-0,1270***	-0,1221***	-0,1225***
250-499	-0,1200***	-0,1357***	-0,1257***	-0,1310***	-0,1170***	-0,1396***	-0,1345***	-0,1330***
500 und mehr	-0,1222***	-0,1362***	-0,1294***	-0,1348***	-0,1201***	-0,1466***	-0,1418***	-0,1379***
Betriebsart (Referenzkategorie: Eigenständisches Unternehmen)								
Zentrale	-0,0122	-0,0177	-0,011	-0,0154	-0,0228***	-0,0236***	-0,0207***	-0,0232***
Filiale/Niederlassung	-0,0750***	-0,0749***	-0,0701***	-0,0733***	-0,0432***	-0,0452***	-0,0437***	-0,0453***
Rechtsform (Referenzkategorie: Personengesellschaft)								
GmbH oder AG	0,0171	0,0131	0,0204	0,0138	-0,0048	-0,0089*	-0,0049	-0,0081*
Sonstiges	0,0397+	0,034	0,0426+	0,0353	0,0146*	0,0062	0,0085	0,0076
Eigentumsverhältnis (Referenzkategorie: Deutsch)								
Ausländisch	-0,0157	-0,0138	-0,0043	-0,0158	-0,0037	-0,0064	0,0016	-0,0053
Öffentlich	0,0465*	0,0456*	0,0438*	0,0459*	0,0533***	0,0494***	0,0529***	0,0498***
Nicht bekannt	0,0144	0,0187	0,0216	0,0182	-0,0078	-0,0076	-0,0057	-0,0076
Nach 1990 gegründet	-0,0461***	-0,0429***	-0,0347**	-0,0433***	-0,0468***	-0,0454***	-0,0406***	-0,0456***
Tarifverträge im Betrieb (Referenzkategorie: Kein Tarifvertrag)								
... aber Orientierung	-0,0019	-0,004	-0,0044	-0,0032	0,0116***	0,0097**	0,0104**	0,0101**
Branchentarifvertrag	-0,0158	-0,0182	-0,0152	-0,0174	0,0022	0,0005	0,0047	0,0007
... über Tarif	0,0154	0,0112	0,0161	0,0134	-0,0037	-0,0082+	-0,0099*	-0,0072
Haustarifvertrag	0,0183	0,0165	0,0212	0,0148	0,0045	0,0005	0,002	0,0016
... über Tarif	0,0121	0,0086	0,0053	0,0081	0,0012	-0,0053	-0,0033	-0,0029
Betriebsrat/Personalrat	0,0556***	0,0475***	0,0491***	0,0467***	0,0512***	0,0404***	0,0394***	0,0428***
Mitarbeitervertretung	0,0465***	0,0453***	0,0510***	0,0453***	0,0116**	0,0085*	0,0111**	0,0094*
Exportierender Betrieb	0,0166	0,0141	0,0125	0,0158	0,0191***	0,0157***	0,0157***	0,0166***
Konstante	0,8525***	0,8557***	0,8217***	0,8527***	0,8373***	0,8510***	0,8434***	0,8462***
Jahres-Dummies	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Branchen-Dummies	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bundesland-Dummies					Ja	Ja	Ja	Ja
Anzahl Beobachtungen	6.999	6.999	6.999	5.750	89.831	89.831	89.831	71.861
R ²	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06

Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2007-2018. Anmerkungen: Dargestellt sind die Koeffizienten. + $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.