

KOFA-STUDIE 4/2021

# KOFA-Personalarbeitsindex

Strategische Personalarbeit als erfolgreicher  
Ansatz zur Fachkräftesicherung in KMU

# Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

*Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) hat das Institut der deutschen Wirtschaft e. V. mit der Umsetzung, Durchführung und Fortentwicklung des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung beauftragt. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.*

## Folgende Angebote bietet das KOFA:



**Studien:** Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland



**Vorträge und Netzwerke:** Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort



**Handlungsempfehlungen und Checklisten:** Tipps für Ihre Personalarbeit



**Webinare:** Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus



**Praxisbeispiele:** Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken



**Newsletter:** regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld



**Trends:** Zukunftsthemen wie digitale Bildung und Führung 4.0

## Mehr Informationen auf

[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

E-Mail: [fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)

Telefon: 0221-4981-543

[twitter.com/KOFA\\_de](https://twitter.com/KOFA_de)

[facebook.com/Personalarbeit](https://facebook.com/Personalarbeit)

[linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung](https://linkedin.com/company/kofa-kompetenzzentrum-fachkräftesicherung)

# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Einleitung: Strategischer Personalarbeit und Employer Branding kommen eine wachsende Bedeutung zu</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Hintergrund und Methodik der Unternehmensbefragung</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Beitrag der Personalarbeit zur Fachkräftesicherung</b> .....	<b>9</b>
3.1 Wer ist für Personalarbeit zuständig? .....	9
3.2 Fachkräfte finden und binden .....	10
<b>4 Fünf Handlungsfelder strategischer Personalarbeit</b> .....	<b>12</b>
4.1 Das eigene Unternehmen analysieren .....	14
4.2 Als Arbeitgeber positionieren .....	15
4.3 Beschäftigte rekrutieren .....	18
4.4 Beschäftigte binden .....	19
4.5 Beschäftigte aus- und weiterbilden .....	22
4.6 Hemmnisse für eine Weiterentwicklung der Personalarbeit .....	24
4.7 Zwischenfazit .....	25
<b>5 Strategische Personalarbeit messbar machen</b> .....	<b>26</b>
5.1 Der KOFA-Personalarbeitsindex .....	26
5.2 Kleinere und mittlere Unternehmen betreiben seltener strategische Personalarbeit .....	27
<b>6 Was kennzeichnet Unternehmen mit einer strategischen Personalarbeit?</b> .....	<b>31</b>
<b>7 Die Arbeitgebermarke in KMU</b> .....	<b>33</b>
<b>8 Der Stand strategischer Personalplanung in deutschen Unternehmen</b> .....	<b>36</b>
<b>9 Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>37</b>
<b>Abbildungen</b> .....	<b>38</b>
<b>Tabellen</b> .....	<b>38</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>39</b>

# Zusammenfassung

## Sehr viele Unternehmen haben Probleme bei der Gewinnung von Beschäftigten

Sieben von zehn Unternehmen hatten – unabhängig von der Unternehmensgröße – im Jahr 2019 und damit vor Beginn der Corona-Pandemie Probleme bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden. Kleine Unternehmen berichten häufiger als große Unternehmen von deutlichen Rekrutierungsschwierigkeiten.

## Kleine Unternehmen sollten den demografischen Wandel noch aktiver angehen und die Nachfolgeplanung intensivieren

In den kommenden Jahren werden altersbedingt immer mehr Arbeitnehmer/-innen in den Ruhestand gehen. Nur vier von zehn kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden haben jedoch die Altersstruktur der Beschäftigten systematisch im Blick. Dies kann schwierig werden, wenn Nachbesetzungen nicht rechtzeitig angestoßen werden können. Zum Vergleich: Sechs von zehn der mittelgroßen und gut sieben von zehn der größeren Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden analysieren regelmäßig die Altersstruktur der Belegschaft. Eine systematische Nachfolgeplanung betreiben 44 Prozent aller Unternehmen. Zwar planen weitere 20 Prozent, dies künftig zu tun, doch wären auch die verbleibenden 36 Prozent gut beraten, sich frühzeitig mit der Planung der Nachfolge zu beschäftigen.

## KMU könnten Stellenanzeigen und Karriereseiten zielführender nutzen

Gut 60 Prozent der Unternehmen informieren in Stellenanzeigen über ihre Leistungen als Arbeitgeber. Ihnen gegenüber stehen 30 Prozent der Unternehmen, die über ihre Leistungen – auch auf dem klassischen Weg der Stellenausschreibung – nicht informieren. Vor allem kleine Unternehmen verpassen die Chance, sich über Stellenausschreibungen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Auf einer eigenen Karrierewebsite informieren nur knapp 15 Prozent der Unternehmen über sich als Arbeitgeber.

## KMU sollten stärker auf Employer Branding setzen, um Rekrutierungsprobleme zu mildern

Maßnahmen zur Positionierung als Arbeitgeber zielen darauf ab, die eigenen Stärken zu kommunizieren und im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Fundament der Arbeitgeberpositionierung ist die Erarbeitung der eigenen Arbeitgebermarke.

Diese Employer Brand bündelt Stärken und Angebote, aber auch unternehmenskulturelle Faktoren, in einer vermarkteten Identität als Arbeitgeber. Insgesamt verfügen nur fünf Prozent der Unternehmen über eine Employer Brand. Während gut 37 Prozent der großen Unternehmen eine Arbeitgebermarke entwickelt haben, trifft dies nur auf 15 Prozent der mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und auf knapp 5 Prozent der kleinen Unternehmen zu.

## Unternehmen, die ihre Stärken als Arbeitgeber kennen, sind klar im Vorteil

Wer in einem Arbeitnehmermarkt Bewerber/-innen von sich als Arbeitgeber überzeugen möchte, sollte seine Stärken als Arbeitgeber kennen. Der Weg dahin führt über die Einbindung der eigenen Mitarbeitenden, zum Beispiel durch Befragungen oder Workshops. Nur vier von zehn Arbeitgebern untersuchen aktuell die eigenen Stärken und Schwächen und beziehen dabei die Mitarbeitenden mit ein. Immerhin rund 20 Prozent der Befragten geben jedoch an, dies zu planen. Auch befasst sich nur jedes zehnte Unternehmen mit dem Feedback auf Bewertungsportalen wie Kununu oder Glassdoor, die für die für Bewerber/-innen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

## Der KOFA-Personalarbeitsindex zeigt: Nur drei von zehn Unternehmen betreiben eine ausgeprägt strategische Personalarbeit

Jedes dritte Unternehmen setzt auf eine strategische Personalarbeit, die die Säulen Analyse des eigenen Unternehmens, Positionierung als Arbeitgeber, Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Qualifizierung umfasst (siehe Kasten), um den Personalbedarf zu decken. Ausgeprägt strategisch aufgestellt sind per Definition in dieser Studie Unternehmen, die in allen fünf Säulen aktiv sind und mindestens 16 der 32 abgefragten Maßnahmen umsetzen. Diese Unternehmen nutzen die gesamte Maßnahmenvielfalt der betrieblichen Personalarbeit in der Breite und in der Tiefe. Immerhin 32,4 Prozent der Unternehmen betreiben grundlegende strategische Personalarbeit, in dem sie mindestens eine Maßnahme in jeder Säule umsetzen. 37,2 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über kein strategisches Personalmanagement, das heißt, sie setzen nicht in jeder der fünf Säulen eine Maßnahme um. Am häufigsten vernachlässigen sie die Bereiche Qualifizierung, Analyse des eigenen Unternehmens sowie die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

### **Unternehmen mit ausgeprägt strategischer Personalarbeit sind digitaler und verfügen über jüngere Belegschaften**

Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad haben häufiger ein modernes Personalmanagement. Auffällig ist, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil von unter 25-jährigen Beschäftigten häufiger strategische Personalarbeit betreiben.

### **Mehr personelle Ressourcen und fundierteres Fachwissen könnten der Personalarbeit einen Schub verleihen**

Viele Unternehmen erleben Hindernisse, wenn sie ihre Personalarbeit weiterentwickeln möchten. Knapp sechs von zehn Unternehmen geben an, dass ihnen personelle Ressourcen fehlen. Hierbei spielt eine Rolle, dass kleine Unternehmen häufiger keine eigene Personalabteilung haben und keine Personalexperten/-innen beschäftigen, die sich intensiv mit dem Personal- und Talentmanagement befassen. In 91,0 Prozent der kleinen (bis 49 Mitarbeitende) und 61,9 Prozent der mittleren (bis 249 Mitarbeitende) Unternehmen ist die Geschäftsführung neben vielem anderen auch für das Personalwesen zuständig. So geben KMU häufiger an, dass es ihnen an Fachwissen im betrieblichen Personalmanagement fehlt. Dies erweist sich für kleine Unternehmen als Nachteil bei der Fachkräftesicherung.

### **Trotz inländischer Fachkräfteengpässe setzen Unternehmen nur sehr selten auf die Gewinnung internationaler Fachkräfte**

Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nutzt nur ein kleiner Teil der Unternehmen (5,5 Prozent, weitere 3,4 Prozent planen dies). Corona-bedingt konnte das im März 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz noch keine Wirkung entfalten. Inwiefern es sich auf das Rekrutierungsverhalten auswirken wird, bleibt abzuwarten.

### **Kleine Unternehmen haben noch Potenzial beim Personalmanagement, aber auch eine gute Startposition und eine persönlichere Unternehmenskultur**

Viele kleine Unternehmen engagieren sich sehr für ihr Personal. Über die Hälfte von ihnen hat verstanden, wie wichtig eine strategische Personalarbeit ist. So decken bereits sechs von zehn der kleinen Unternehmen die wichtigen Bereiche Unternehmensanalyse, Rekrutierung, Bindung von Mitarbeitenden, Qualifizierung und Positionierung als Arbeitgeber ab. Kleine Unternehmen können durch den engeren persönlichen Kontakt und die flachen Hierarchien punkten, ebenso wie durch schnelle Bewerbungsverfahren. 74,5 Prozent der kleinen Unternehmen gelingt es, innerhalb von vier Wochen einen Bewerbungsprozess abzuschließen; bei Großunternehmen trifft dies nur zu 66,9 Prozent zu. Für die Mitarbeitengewinnung in Engpassberufen ist die Geschwindigkeit von Bewerbungsprozessen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Zwar sind viele kleine Unternehmen in einer guten Startposition, doch leisten zugleich 38,4 Prozent noch keine strategische Personalarbeit. Deshalb sollten kleine Unternehmen für sich identifizieren, in welchen Bereichen der Personalarbeit individueller Nachholbedarf besteht und vorhandene Lücken schließen.

# 1. Einleitung: Strategischer Personalarbeit und Employer Branding kommen eine wachsende Bedeutung zu

Der Fachkräftemangel betrifft bereits heute die meisten Unternehmen. In vielen Branchen, Berufen und Regionen fehlt qualifiziertes Personal. Vor Beginn der Corona-Pandemie waren deutschlandweit knapp 80 Prozent der Stellen schwer zu besetzen. Im Vergleich dazu: Im Jahr 2010 waren es noch knapp 25 Prozent (Burstedde/Seyda, 2020; weitere Zahlen dazu finden Sie auf [www.kofa.de](http://www.kofa.de)). Auch die Auswirkungen der Corona-Krise und eine schwächelnde Konjunktur werden daran nicht grundsätzlich etwas ändern, da der Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel verstärkt wird. Es drängen weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt als Ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden. So hinterlassen die Generationen, die demnächst in Rente gehen, eine größere Lücke auf dem Arbeitsmarkt, als nachkommende Generationen schließen können (Burstedde et al., 2021).

Durch die zunehmenden Engpässe bei qualifizierten Arbeitskräften hat sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgebermarkt, in dem Unternehmen aus einer Vielzahl von Bewerbungen die Besten auswählen konnten, in einen Arbeitnehmermarkt gewandelt, in dem sich die Arbeitgeber

um die passenden Kandidatinnen und Kandidaten bemühen müssen. Das erfordert ein Umdenken in der Personalarbeit. Auf der Suche nach „High Potentials“ und den „besten Köpfen“ haben die international agierenden, großen Unternehmen dies bereits vor längerer Zeit erkannt und mit einer weiteren Professionalisierung der Personalarbeit, beispielsweise mit dem Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Brand), reagiert. Heute sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gleichermaßen gefordert, neue Wege zu gehen, um ihren Fachkräftebedarf zu decken. Denn wenn Stellen nicht (nach-)besetzt werden können, hat dies weitreichende Folgen für Betriebe – und letztlich auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Ein strategisches Vorgehen in der Personalarbeit ist für KMU eine Herausforderung. Personelle und finanzielle Ressourcen sind hier knapp, daneben fehlt es oft an Wissen über die Pflicht und Kür im Personalmanagement. Doch ein Umdenken lohnt sich, denn individuell auf Unternehmen und Bewerber/-innen zugeschnittene Maßnahmen werden von Unternehmen als besonders erfolgreich bei der Rekrutierung wahrgenommen (Stippler et al., 2019).

## Strategische Personalarbeit umfasst im KOFA-Ansatz fünf Handlungsfelder

Modernes Personalmanagement muss Antworten auf vielfältige Fragen liefern: Wie können Unternehmen sicherstellen, über genügend Mitarbeitende zu verfügen? Mit welcher Fluktuation müssen wir rechnen? Wie können wir unsere Belegschaft kontinuierlich weiterbilden? Welche Talente sollen wir gezielt fördern? Wie gewinnen wir geeignete Auszubildende? Mit welchen Argumenten können wir potenzielle Bewerber/-innen auf uns aufmerksam machen? Strategisch ausgerichtete Personalarbeit, die sich diesen Fragen widmet, umfasst im Ansatz des Kompetenz-zentrum Fachkräftesicherung (KOFA) fünf Säulen:

1. die Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens,
2. die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber,
3. die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden,
4. die Bindung von Beschäftigten und
5. die Qualifizierung.

Ein strategisches Vorgehen wirkt stärker und nachhaltiger als unabgestimmte Einzelmaßnahmen – wie beispielsweise die Personalsuche über das Schalten von Online-Stellenanzeigen oder der Auftritt bei Job-Messen. Wenn Unternehmen in allen fünf Bereichen strategischer Personalarbeit aktiv sind und die daraus entstehenden Synergieeffekte für das Unternehmen nutzen, sichern sie angesichts der vorhandenen Fachkräftengpässe in vielen Berufen ihre wichtigste Ressource: qualifiziertes und motiviertes Personal.

Ein wesentliches Element erfolgreicher Personalarbeit ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Brand). Employer Branding bezeichnet einen Prozess, in dem Mitarbeitende und Unternehmensführung gemeinsam das Arbeitgeberprofil schärfen. Die herausgearbeitete Arbeitgebermarke – angelehnt an die Vorstellung einer Produktmarke mit besonderer Zielgruppe – bündelt die Stärken und Angebote, die spezifische Unternehmenskultur und Werte, die das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen. Kann eine strategische Personalarbeit auf eine solche

Arbeitgebermarke zurückgreifen, erleichtert dies sowohl die interne, auf eigene Beschäftigte ausgerichtete, als auch die externe, auf die Gewinnung neuer Mitarbeitenden zielende Kommunikation.

Sowohl der Stand der strategischen Personalarbeit als auch der des Employer Branding und der Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke soll in dieser KOFA-Studie anhand repräsentativer Daten einer Unternehmensbefragung in Deutschland untersucht werden.

#### KOFA

Das „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)“ wird vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (IW) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) umgesetzt. Innerhalb dieses Projektes werden für die Zielgruppe kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland praxisnahe und handlungsleitende Informationen zu systematischer Personalarbeit und Fachkräftesicherung über die Internetseite [kofa.de](http://kofa.de) zur Verfügung gestellt. Ziel des KOFA ist es, KMU auf dem Weg hin zu einer strategischen Personalarbeit zu unterstützen und unter anderem Hilfestellung zum Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding) zu geben.

### Aufbau der vorliegenden Studie

Mit der vorliegenden Befragung schließt das KOFA eine Forschungslücke: Während Personal- und Rekrutierungsstrategien größerer Unternehmen Gegenstand zahlreicher Betrachtungen sind, ist bisher wenig darüber bekannt, wie KMU im Wettbewerb um Fachkräfte aufgestellt sind. Dies ist insofern relevant, da sich kleine und mittlere Unternehmen strukturell stark von Großunternehmen unterscheiden. Abgesehen von den aktuellen Auswirkungen der Coronapandemie beeinträchtigen in den vergangenen zehn Jahren zunehmende Fachkräfteengpässe die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Mittelstands. Für die vorliegende Studie stand daher die Frage im Vordergrund, mit welchen Strategien KMU erfolgreiche Fachkräftesicherung betreiben können und welche Rolle dabei eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit spielt.

Anhand einer repräsentativen Unternehmensbefragung wurde ein Index zu strategischer Personalarbeit erstellt, der Erkenntnisse darüber liefert, mit welchen Strategien Unternehmen die betriebliche Fachkräftesicherung gestalten und wie intensiv sie sich mit dem Personalmanagement befassen. In Kapitel 2 werden zunächst Methodik und Hintergrund der erhobenen Befragungsdaten erläutert. Im Anschluss wird in Kapitel 3 der Fokus auf die generelle Lage der Personalarbeit in Unternehmen und die dabei wahrgenommenen Probleme aus betrieblicher Sicht gelegt.

Kapitel 4 wirft den Blick auf die fünf Säulen der strategischen Personalarbeit und die von den Unternehmen in diesen Bereichen umgesetzten Maßnahmen. Dies gibt Aufschluss darüber, wie intensiv die Unternehmen ihre Personalarbeit betreiben und in welche Bereiche und Maßnahmen sie dabei in besonderem Maße investieren. Darüber hinaus wird auch beleuchtet, welche Hemmnisse die Unternehmen bei der Stärkung ihrer Personalarbeit erfahren.

Anschließend richten wir in Kapitel 5 den Fokus darauf, inwiefern die befragten Unternehmen ihre Personalarbeit strategisch ausrichten. Um strategische Personalarbeit messbar zu machen, wurde ein Personalarbeitsindex entwickelt, dessen Konzept im Rahmen dieses Kapitels methodisch und inhaltlich erläutert wird. Nach der Betrachtung, welche Unternehmen besonders häufig strategisch aufgestellt sind, wird anhand multivariater Analysen in Kapitel 6 erörtert, welche Unternehmenseigenschaften die Chancen auf eine strategische Personalarbeit erhöhen.

Bevor in Kapitel 8 ein Fazit zum Stand der Personalarbeit in Deutschland gezogen wird, stellt Kapitel 7 die Situation im Hinblick auf die Arbeitgebermarke von Unternehmen dar. Dabei ist von besonderem Interesse, ob Unternehmen, die sich in ihrer Personalarbeit strategisch ausrichten, häufiger eine Arbeitgebermarke ausbauen als nicht strategisch aufgestellte Unternehmen. Abschließend folgen in Kapitel 9 die aus den Befunden dieser Studie abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

## 2. Hintergrund und Methodik der Unternehmensbefragung

Die in dieser Studie präsentierten Befragungsdaten stammen aus einer von Ende Juli bis Mitte September 2020 durchgeführten Online-Befragung zum Thema „Strategische Personalarbeit und Employer Branding“ im Rahmen des **IW-Personalpanels**, an der insgesamt 1.433 Unternehmen teilnahmen. Für die Befragungsteilnahme wurden die Unternehmen zufällig in einer nach Anzahl der Beschäftigten und der Branche geschichteten Stichprobe aus der Unternehmensdatenbank der IW Consult gezogen. Die Erhebung der relevanten Ansprechpartner/-innen, ihrer Teilnahmebereitschaft und ihrer E-Mail-Adressen erfolgte auf telefonischem Wege. Dadurch wird eine hohe Qualität der Antworten sichergestellt und erreicht, dass die Fragen von Personalverantwortlichen (z. B. HR-Manager/-innen, Personalleiter/-innen oder Geschäftsführer/-innen) beantwortet werden. Die Stichprobe schließt Unternehmen der Industrie (einschließlich Bauwirtschaft) und aller Dienstleistungsbranchen ein, die mindestens eine/-n Mitarbeitende/-n beschäftigen.

Die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit der Unternehmen in Deutschland und der Stichprobe der befragten Unternehmen weichen voneinander ab. In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit. Dieses Vorgehen wird bewusst gewählt, um auch bei diesen beiden Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen. Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, wurden die Befragungsergebnisse nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier Branchen (M+E, Sonstige, Industrie und Bau, Unternehmensnahe Dienstleistungen und Gesellschaftsnahe Dienstleistungen) und drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) unterschieden. Bei einer Gewichtung nach der Unternehmensanzahl werden kleinere Unternehmen stärker gewichtet als große Unternehmen. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie das durchschnittliche Unternehmen in Deutschland einen Sachver-

halt einschätzt. Da die meisten Unternehmen der Grundgesamtheit zwischen 1 und 49 Mitarbeitenden beschäftigen, bestimmen diese Unternehmen das Gesamtergebnis bei den verschiedenen Fragestellungen.

Zusätzlich erfolgte im Rahmen der Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur. Unter „Nonresponse-Bias“ versteht man die potenzielle Verzerrung von Hochrechnungsergebnissen, die entstehen kann, wenn es strukturelle Unterschiede in der Teilnahmebereitschaft zwischen verschiedenen Unternehmenstypen gibt und diese Unterschiede Einfluss auf die Ergebnisse der Befragung haben. Wenn beispielsweise kleine Unternehmen eine signifikant geringere Teilnahmebereitschaft haben als große, werden erstere tendenziell unterrepräsentiert. Wenn diese unterrepräsentierten Unternehmen zudem ein anderes Antwortverhalten aufweisen, können verzerrte Hochrechnungsergebnisse entstehen. Um diese möglichen Verzerrungen zu minimieren, wurde mithilfe eines ökonomischen Modells die Wahrscheinlichkeit, an der Befragung teilzunehmen, anhand von Strukturvariablen geschätzt. Zu diesen Strukturvariablen zählen die Beschäftigtenzahl (Inland), das Bundesland und die Branche der Unternehmen. Die Hochrechnungsgewichte wurden anhand dieser geschätzten Wahrscheinlichkeiten so korrigiert, dass Unternehmen mit einer sehr geringen Teilnahmewahrscheinlichkeit, die tendenziell unterrepräsentiert sind, höher gewichtet werden. Die korrigierten Gewichte wurden dann im Rahmen eines GREG (Generalised Regression)-Modells wieder an die Eckwerte aus der Grundgesamtheit kalibriert. Abschließend wurden die Gewichte auf eine maximale Abweichung vom Ursprungsgewicht von drei Standardabweichungen beschränkt, um zu vermeiden, dass einzelne, hochgewichtete Unternehmen einen zu großen Einfluss auf die Hochrechnungsergebnisse haben. Insgesamt zeigen sich nur geringe Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Hochrechnung mit und ohne Non-Response-Korrektur. Das zeigt, dass die Qualität der Hochrechnung in früheren Wellen auch ohne Berücksichtigung der potenziellen Non-Response gut war, und dass die Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf trotz der methodischen Weiterentwicklung gegeben ist.



# 3. Beitrag der Personalarbeit zur Fachkräftesicherung

Der Fachkräftemangel hat sich in Deutschland in den letzten Jahren in vielen Berufen und Regionen verschärft (Burstedde/Seyda, 2020). Damit ist der Druck auf die Personalarbeit gewachsen, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und bereits beschäftigte Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden. Eine strategische Personalarbeit ist ein wichtiges Hilfsmittel für eine nachhaltige Fachkräfte-

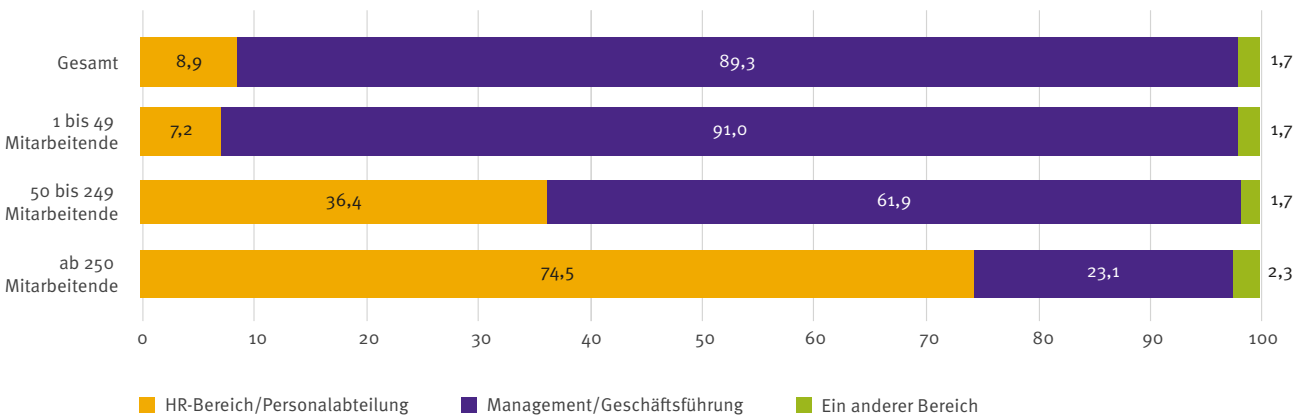
sicherung im Unternehmen. Deshalb soll in diesem Kapitel ein Blick auf die generelle Lage der Personalarbeit in Unternehmen und insbesondere der dabei wahrgenommenen Probleme gelegt werden, bevor in Kapitel 4 die Darstellung der wichtigsten Dimensionen einer strategischen Personalarbeit und des Engagements der Unternehmen diesbezüglich folgt.

## 3.1 Wer ist für Personalarbeit zuständig?

Im Rahmen der Befragung wurde erhoben, welche Instanz der Unternehmen für die Personalarbeit zuständig ist. Abbildung 1 zeigt die Verortung der Zuständigkeit im Durch-

schnitt aller Unternehmen und für die einzelnen Unternehmensgrößen, die sich an der Zahl der Mitarbeitenden bemessen.

**Abbildung 1: Verortung der Zuständigkeit für Personalarbeit nach Unternehmensgröße**  
Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Wer ist in Ihrem Unternehmen federführend für die Personalarbeit zuständig?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.431

Im Großteil aller Unternehmen ist das Management oder die Geschäftsführung für die Personalarbeit zuständig. Dies ist vor allem in kleinen Unternehmen der Fall: in 91 Prozent der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden liegt das Personalmanagement in den Händen der Geschäftsführung. Nur 7,2 Prozent der kleinen Unternehmen verfügen über eine eigene Personalabteilung. Mit zunehmender Anzahl an Mitarbeitenden steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen über einen spezialisierten HR-Bereich verfügt. In 36,4 Prozent der mittleren Unter-

nehmen wird die Personalarbeit von der Personalabteilung erledigt, dennoch ist auch bei den Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden mehrheitlich die Geschäftsführung für Personalangelegenheiten zuständig. Nur in großen Unternehmen wird die Personalarbeit mehrheitlich von der Personalabteilung umgesetzt (74, 5 Prozent), während immerhin noch 23,1 Prozent der Großunternehmen die Zuständigkeit für Personalarbeit auf Management-Ebene ansiedeln.

Personalarbeit ist in kleinen und mittleren Unternehmen damit eine von zahlreichen Aufgaben, die die Geschäftsführung im Alltag leisten muss. Unter dieser Bedingung ist eine systematische Personalplanung, -rekrutierung, -bindung und -entwicklung schwer umzusetzen. Denn häufig fehlt es an Zeit und an spezifischem Know-how, um die Personalprozesse an das veränderte Umfeld eines Arbeitnehmermarkts anzupassen.

Ob sich ein Unternehmen intensiv mit strategischer Personalarbeit befasst, dürfte unter anderem von den Zeitressourcen und der Spezialisierung der Zuständigen abhängen. Dass insbesondere kleine, aber auch ein nennenswerter Teil der mittleren Unternehmen die Personalarbeit der Geschäftsführung überlassen, könnte deshalb ein Hemmnis für die strategische Ausgestaltung ihrer Personalarbeit sein.

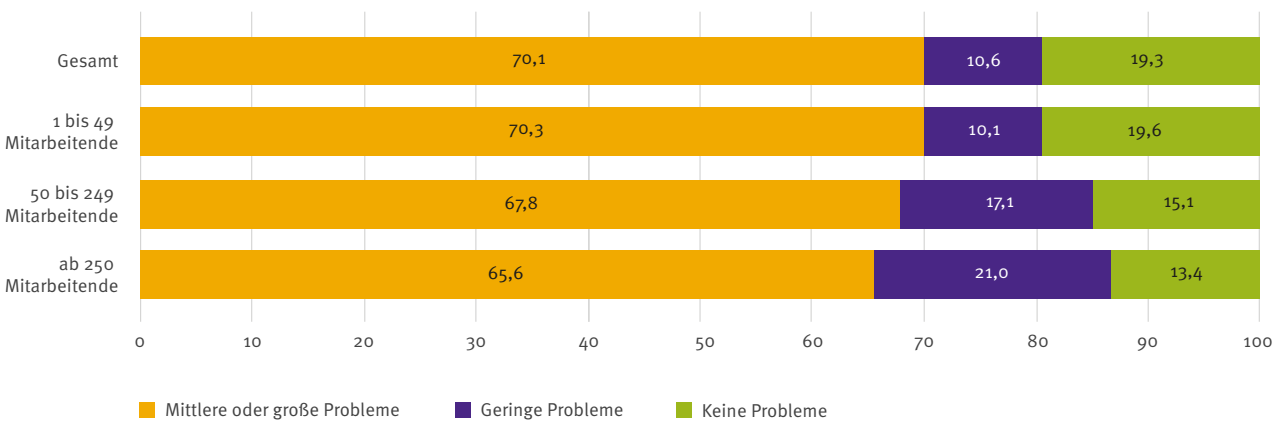
### 3.2 Fachkräfte finden und binden

Zusätzlich wurden die Unternehmen auch befragt, inwiefern sie im Jahr 2019 – d. h. noch vor Eintritt der wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie – Probleme hatten, neue Mitarbeitende zu rekrutieren. Außerdem

wurde gefragt, ob in den letzten Jahren Probleme bestanden, bereits beschäftigte Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden. Abbildung 2 zeigt die Angabe von Rekrutierungsproblemen nach Unternehmensgröße.

**Abbildung 2: Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften in 2019 nach Unternehmensgröße**

Anteil der Unternehmen, die 2019 Fachkräfte gesucht haben, in Prozent



Hinweis: Anteil der Unternehmen mit Problemen bei der Rekrutierung mindestens einer Qualifikationsgruppe unter den Unternehmen, die 2019 Fachkräfte gesucht haben.

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.228

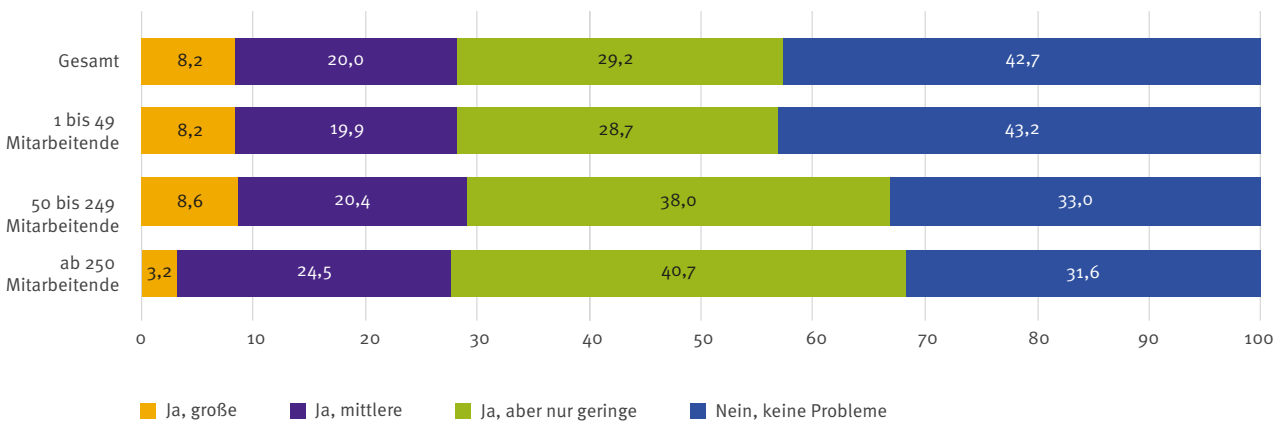
Es wird ersichtlich, dass sieben von zehn Unternehmen für das Jahr 2019 über Probleme bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden berichten. Die Mehrheit der Unternehmen hatte dabei sogar – unabhängig von der Unternehmensgröße – mittlere bis große Probleme. Der Anteil der Unternehmen mit mittleren oder großen Problemen nimmt mit steigender Unternehmensgröße leicht ab. Damit einhergehend steigt allerdings der Anteil der Unternehmen mit geringen Problemen. Es zeigt sich also nicht, dass mit steigender Unternehmensgröße grundsätzlich seltener Rekrutierungsprobleme auftreten. Im Gegenteil: Mit steigender Unternehmensgröße gibt es weniger Unternehmen, die keine Rekrutierungsprobleme aufweisen, während unter

den kleinen Unternehmen immerhin knapp 20 Prozent gar nicht von Rekrutierungsproblemen betroffen sind, obwohl sie im Jahr 2019 Fachkräfte gesucht haben. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass kleine Unternehmen deutlich weniger Personal suchen als große.

Nur jedes zehnte Kleinunternehmen gibt an, geringe Probleme bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden zu haben. Das könnte daran liegen, dass in kleinen Unternehmen weniger Stellen ausgeschrieben werden und Rekrutierungsprobleme so schneller als problematisch wahrgenommen werden als in großen Unternehmen, etwa wenn eine Vakanz über einen längeren Zeitraum nicht besetzt werden kann.

**Abbildung 3: Probleme bei der Mitarbeiterbindung nach Unternehmensgröße**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Hatten Sie in den letzten Jahren Probleme, qualifizierte Mitarbeitende langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.431

Für die Fachkräftesicherung ist es neben der Rekrutierung wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen binden zu können. Hier wurde um eine Einschätzung der Situation in den letzten Jahren gebeten, d.h. hier liegt noch kein Corona-Effekt vor. Auch bei der Mitarbeiterbindung berichten die Unternehmen von Problemen, die jedoch weniger stark sind als bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden (Abbildung 3). Zwar berichtet die Mehrheit der Unternehmen – über alle Unternehmensgrößen hinweg – von Problemen bei der Mitarbeiterbindung, aber die meisten schätzen diese Probleme als gering ein. 43,2 Prozent aller Unternehmen sehen keine Probleme.

Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden sind weniger stark von Problemen der Mitarbeiterbindung betroffen als größere Unternehmen. Deutlich mehr von ihnen sehen keine Probleme, während geringe bis mittlere Probleme von den kleinen Unternehmen weniger häufig angegeben werden als von größeren. Ein Grund hierfür könnte sein, dass sich persönlichere Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden sowie zur Führungskraft aufgrund der kleinen Anzahl an Beschäftigten besser realisieren und pflegen

lassen und damit zu einer stärkeren persönlichen Bindung an das Unternehmen beitragen. Großunternehmen sind zwar stärker von mittleren Problemen betroffen als KMU, allerdings geben sie weniger häufig große Probleme an. So haben nur 3,2 Prozent der Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden große Probleme mit der Mitarbeiterbindung, während unter KMU mehr als doppelt so viele Unternehmen von starken Problemen betroffen sind.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Unternehmen sowohl von Problemen bei der Rekrutierung als auch bei der Mitarbeiterbindung berichten, wobei Schwierigkeiten bei der Bindung von Mitarbeitenden etwas geringer ausfallen als bei der Gewinnung neuer Fachkräfte. Die in Unternehmen wahrgenommenen Rekrutierungsprobleme können verschiedenen Ursachen haben. Sowohl bestehende Fachkräfteengpässe auf dem Arbeitsmarkt können ein Grund sein als auch die Attraktivität des Unternehmens und seine Position im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte. Strategische Personalarbeit kann einigen Problemen in den Bereichen Rekrutierung und Mitarbeiterbindung vorbeugen und entgegenwirken.

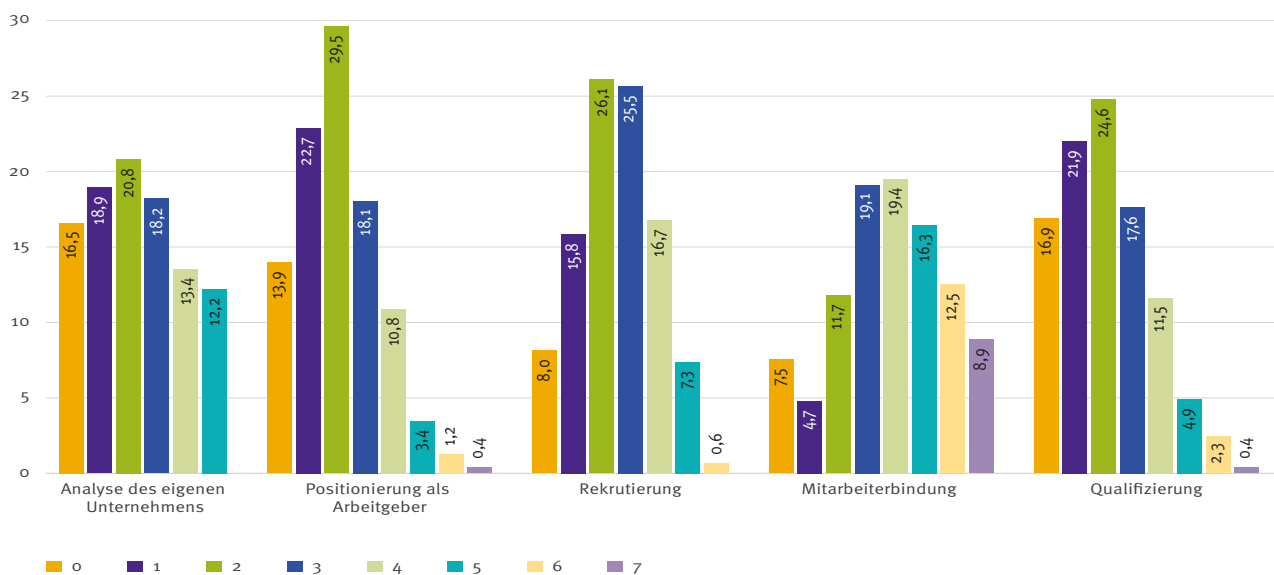
# 4. Fünf Handlungsfelder strategischer Personalarbeit

Vor dem Hintergrund, dass viele Unternehmen über Probleme bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden berichten, gewinnt eine strategische Personalarbeit an Bedeutung. Modernes Personalmanagement sollte auf vielseitige Bedarfe im Unternehmen flexibel ausgerichtet sein und vorausschauend agieren. Das Engagement der Personalarbeit findet somit auf unterschiedlichen ineinandergreifenden Handlungsfeldern statt. Der KOFA-Ansatz unterteilt die strategische Personalarbeit in folgende fünf Bereiche:

1. die Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens,
2. die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber,
3. die Rekrutierung neuer Mitarbeitender,
4. die Mitarbeiterbindung und
5. die Qualifizierung.

Aktivitäten in einem Handlungsfeld können andere Bereiche begünstigen. So tragen Maßnahmen in allen Handlungsfeldern zur Positionierung als attraktiver Arbeitgeber bei, etwa wenn flexible Arbeitszeiten oder Weiterbildungsangebote in Stellenanzeigen oder auf der Karriereseite hervorgehoben werden können. Kernziel der vorliegenden Studie ist es zu erfassen, inwiefern die Unternehmen in den einzelnen Handlungsfeldern mit Maßnahmen aktiv sind und wie sich die Aktivitäten abhängig von der Zahl der Beschäftigten unterscheiden. Für jedes Handlungsfeld wurden jeweils fünf bis sieben zentrale Maßnahmen abgefragt.

**Abbildung 4: So viele Maßnahmen setzen die Unternehmen in den fünf Handlungsfeldern um**  
Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.417-1.426

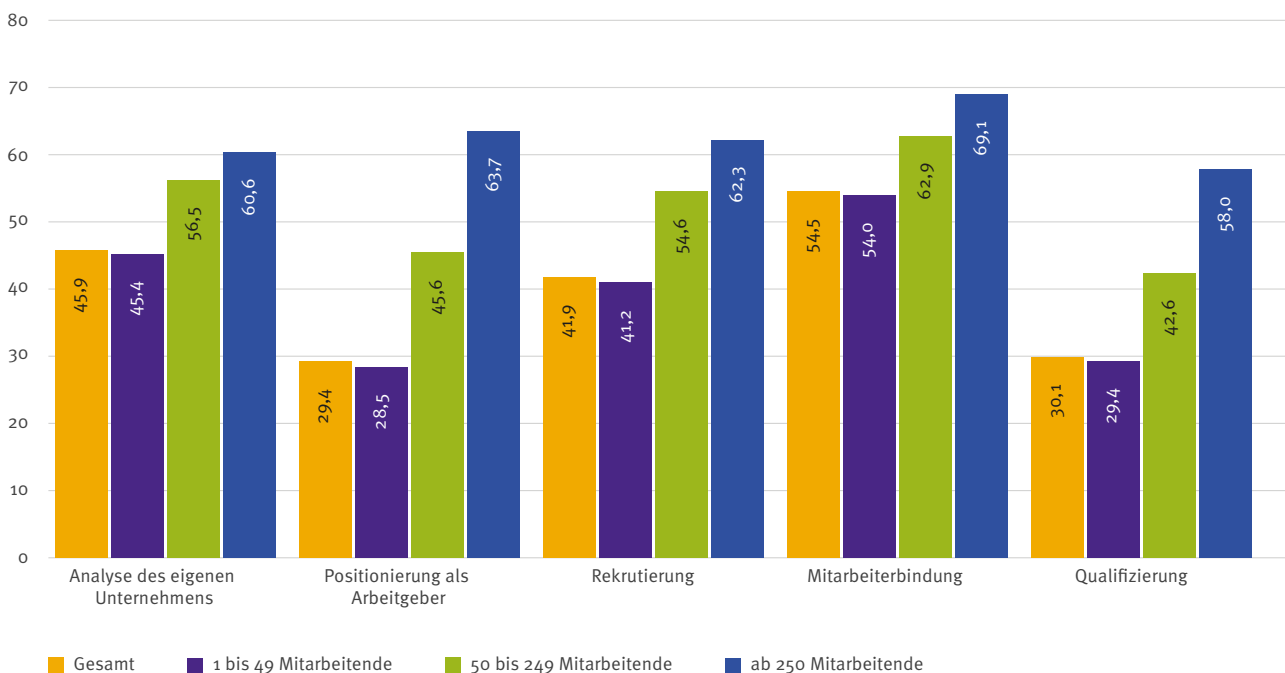
Abbildung 4 zeigt, welcher Anteil der Unternehmen wie viele der abgefragten Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern umsetzt. Zum Beispiel nutzen 29,5 Prozent aller Unternehmen zwei Maßnahmen zur Positionierung als Arbeitgeber, während nur 0,4 Prozent alle sieben abgefragten Maßnahmen zur Qualifizierung der eigenen Belegschaft praktizieren.

Bemerkenswert im Hinblick auf das Konzept der strategischen Personalarbeit ist es, dass ein nennenswerter Anteil

an Unternehmen in den einzelnen Handlungsfeldern überhaupt nicht aktiv ist (orangefarbene Balken in Abbildung 4). Je nach Bereich setzen 7,5 bis 16,9 Prozent keinerlei Maßnahme um. In der Analyse der Situation des eigenen Unternehmens und der Qualifizierung ist dieser Anteil besonders hoch. Dabei gilt eine gute Analyse der eigenen Situation, die neben einer Bestandsaufnahme auch Perspektiven für die Personalbeschaffung und damit für die Zukunftssicherung umfasst, als Grundpfeiler für eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit.

**Abbildung 5: Anteil der umgesetzten Maßnahmen nach Handlungsfeldern und Unternehmensgröße**

Durchschnittlicher Anteil an umgesetzten Maßnahmen, in Prozent aller abgefragten Maßnahmen



Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.417-1.426

In die Mitarbeiterbindung investieren Unternehmen aller Größenklassen am stärksten (Abbildung 5). In diesem Handlungsfeld werden im Durchschnitt 54,5 Prozent der abgefragten Maßnahmen umgesetzt. Der Bereich Analyse des eigenen Unternehmens rangiert auf Platz zwei. Hier werden durchschnittlich 45,9 Prozent der Maßnahmen umgesetzt, wenngleich, wie Abbildung 4 zeigt, 16,9 Prozent der Unternehmen überhaupt nicht aktiv sind. An dritter Stelle folgt die Rekrutierung, sicher auch, weil viele kleine Unternehmen hier nur dann aktiv werden, wenn akut neue Fachkräfte gesucht werden. Die Maßnahmen in den Bereichen Qualifizierung der Belegschaft und Positionierung als Arbeitgeber werden mit durchschnittlich etwa 30 Prozent an umgesetzten Maßnahmen deutlich seltener genutzt.

Bezogen auf die Unternehmensgröße wird die Vorreiterfunktion großer Unternehmen klar. Sie setzen in allen Säulen durchschnittlich mehr Maßnahmen um als KMU.

Dies ist wenig überraschend, da große Unternehmen über deutlich mehr Ressourcen und Spezialist/-innen im Bereich der Personalarbeit verfügen.

Während der Abstand zwischen KMU und Großunternehmen im Bereich Mitarbeiterbindung mit 15,1 Prozentpunkten auffällig gering ist, liegen große Unternehmen und KMU in den Bereichen Qualifizierung (28,6 Prozentpunkte) und Positionierung als Arbeitgeber (35,2 Prozentpunkte) weit auseinander. Das Muster, wonach kleine Unternehmen ihren Mitarbeitenden seltener Weiterbildung anbieten, zeigt sich auch in anderen Befragungen. Aus der IW-Weiterbildungserhebung ist bekannt, dass kleine Unternehmen seltener weiterbildungsaktiv sind, weil nicht jedes Jahr mindestens ein Mitarbeitender an einer Weiterbildung teilnimmt. Dennoch investieren kleine Unternehmen im Schnitt deutlich mehr Zeit und Geld in Weiterbildung als mittlere und große Unternehmen (Seyda/Placke, 2020).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Maßnahmen zur Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden von allen Unternehmen als die wichtigste Säule strategischer Personalarbeit bewertet werden und ihr Engagement in diesem Bereich besonders hoch ist. Zudem zeigt sich, dass größere Unternehmen über alle Säulen hinweg einen

größeren Anteil der Maßnahmen umsetzen. Große Unternehmen sind KMU dabei vor allem im Bereich der eigenen Positionierung als Arbeitgeber weit voraus. Ein Grund hierfür könnte sein, dass große Unternehmen zahlenmäßig mehr Fachkräfte rekrutieren und sich deshalb auf dem Arbeitsmarkt besser positionieren wollen.

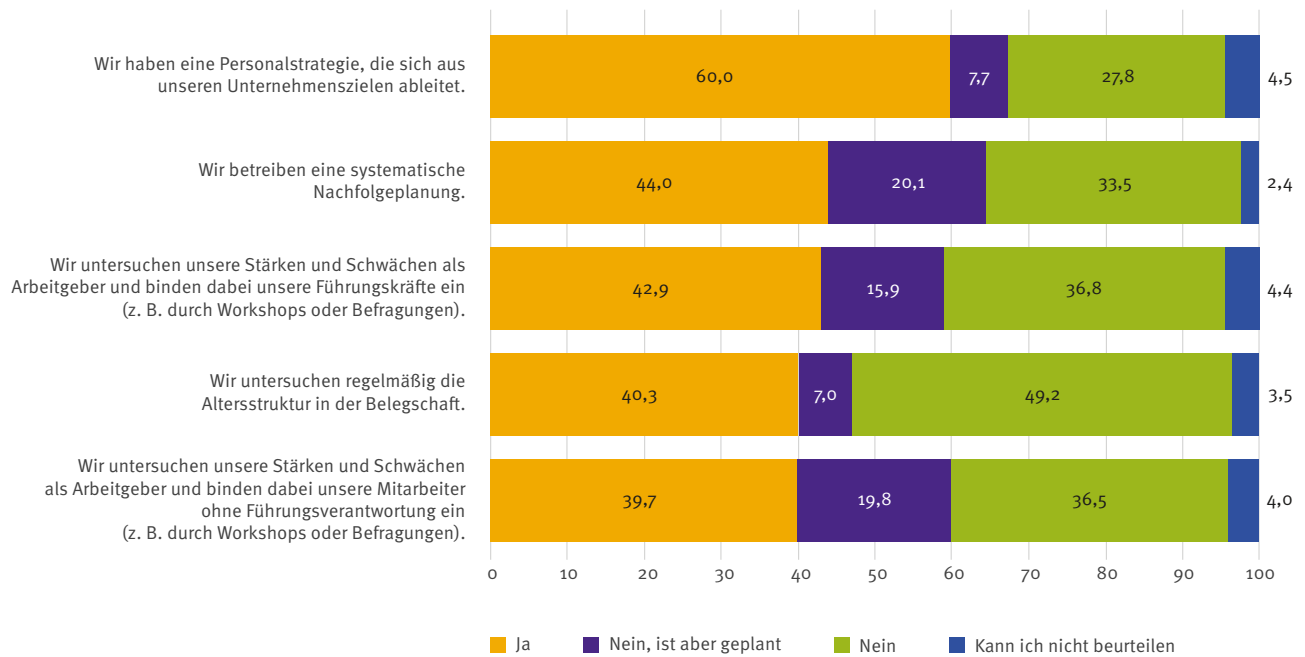
## 4.1 Das eigene Unternehmen analysieren

Die Analyse des eigenen Unternehmens ist die erste und grundlegende der fünf Bereiche strategischer Personalarbeit. In diesem Handlungsfeld wurden fünf zentrale

Maßnahmen abgefragt, die den Unternehmen wichtige Informationen für die strategische Ausgestaltung der Personalarbeit liefern.

### Abbildung 6: Analyse des eigenen Unternehmens – Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt?

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.427-1.430

Die Mehrheit der Unternehmen hat – unabhängig von der Zahl der Beschäftigten – eine Personalstrategie, die sich aus den Unternehmenszielen ableitet (60 Prozent). Bei Unternehmen, die über eine Personalabteilung verfügen, sind es sogar 75 Prozent. Dabei gibt es kaum Unterschiede nach Unternehmensgröße (Abbildung 7). Dies belegt, dass sich auch die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen mit einer Personalstrategie und deren Beitrag zu den Zielen des Unternehmens auseinandersetzt. Aber auch gut 58 Prozent der Unternehmen, in denen sich das Management oder die Geschäftsführung mit der Personalarbeit befasst, verfügen über eine Personalstrategie. Dennoch

agieren rund drei von zehn Unternehmen auf einem hart umkämpften Arbeitsmarkt, ohne sich auf eine geeignete Strategie stützen zu können.

Eine systematische Nachfolgeplanung betreiben 44 Prozent der Unternehmen, weitere 20 haben dies konkret geplant. Im Hinblick auf alternde Belegschaften und die demografische Entwicklung gewinnt dieses Handlungsfeld an großer Bedeutung. Etwas weniger Unternehmen untersuchen regelmäßig die eigene Altersstruktur, die eine wichtige Voraussetzung für eine systematische Nachfolgeplanung ist, die erfasst welche Stellen unter anderem aufgrund von Renteneintritten vakant werden.

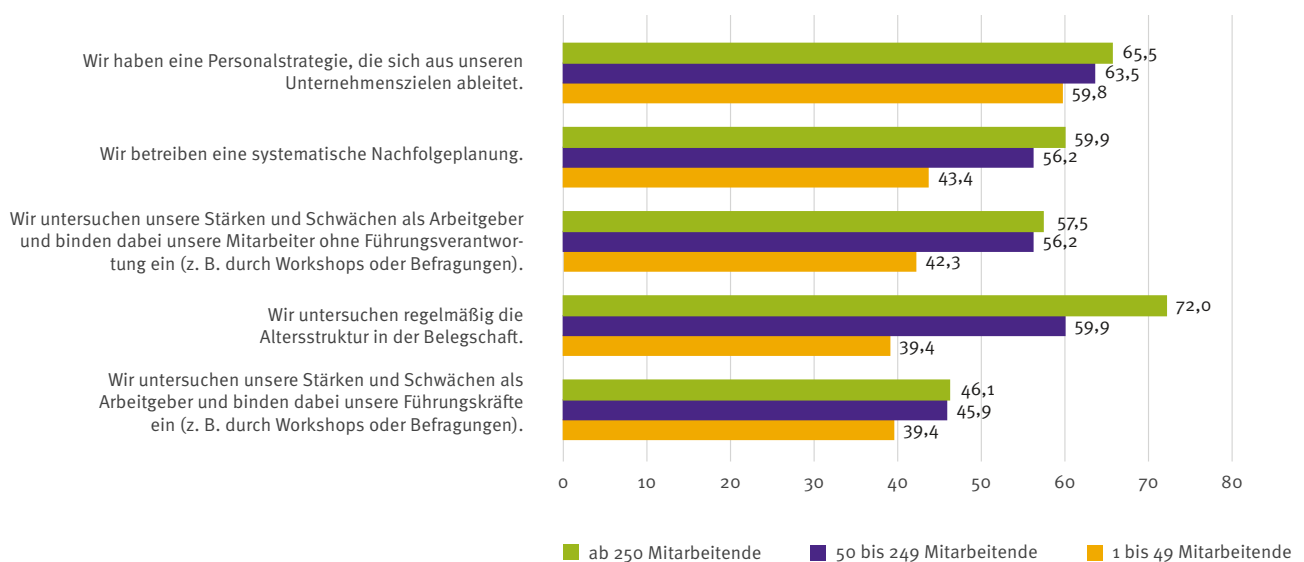
Kleine Unternehmen analysieren deutlich seltener ihre Altersstruktur und betreiben seltener eine systematische Nachfolgeplanung als große Unternehmen. Das ist problematisch, da in den nächsten Jahren zunehmend Mitarbeitende der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen, für deren Nachfolge am Arbeitsmarkt nicht ausreichend Fachkräfte zur Verfügung stehen (Burstedde et al., 2021). Den Personalbedarf zu planen, rechtzeitig Nachfolger aufzubauen und freiwerdende Stellen frühzeitig im Blick zu haben ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Mit sechs von zehn setzt sich die Mehrheit der Unternehmen nicht mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinander. Vier von zehn Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden einbinden, um ihre Arbeitgebereigenschaften zu

untersuchen, erlangen einen bedeutenden strategischen Vorteil. Die Stärken und Schwächen, aber auch Chancen und Risiken eines Unternehmens können z.B. mithilfe einer **SWOT-Analyse** erarbeitet werden. Mit Blick auf die Konkurrenz um knappe Fachkräfte ist es wichtig, diese zu kennen und insbesondere die Stärken des eigenen Unternehmens intern wie extern zu kommunizieren. Denn Unternehmen können mit ihren Stärken bei potenziellen Bewerber/-innen punkten. Ein Nachteil für einige Unternehmen ist es daher, dass sie die Argumente, die aus Arbeitnehmersicht für sie sprechen, weder kennen(lernen) noch kommunizieren (siehe Kapitel 4.3). Dies deckt sich mit den Ergebnissen der KOFA-Studie 1/2019, in der ein Kernergebnis war, dass KMU ihre Stärken auf dem Arbeitsmarkt nicht in Szene setzen.

### Abbildung 7: Analyse des eigenen Unternehmens – Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um?

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.427-1.430

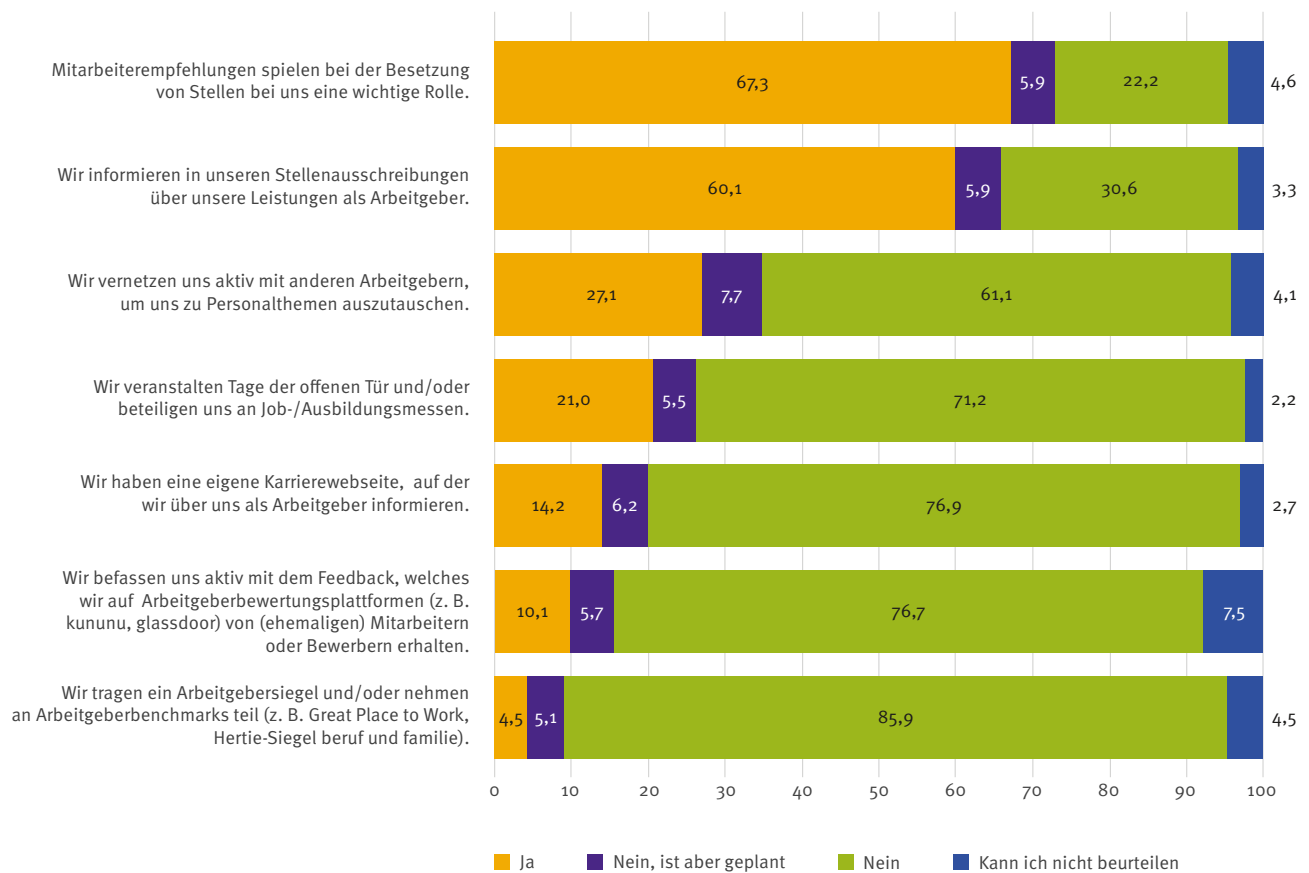
## 4.2 Als Arbeitgeber positionieren

Neben der Unternehmensanalyse ist die Positionierung als Arbeitgeber eine Säule der Personalarbeit, die in Zeiten des sich verstärkenden Fachkräftemangels und der wachsenden Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte an Bedeutung gewinnt. Im Rahmen der Befragung gaben die Unternehmen zu sieben Maßnahmen aus dem Be-

reich Positionierung als Arbeitgeber Auskunft. Abbildung 8 bietet einen Überblick über die einzelnen Maßnahmen und wie viele Unternehmen sie im Durchschnitt umsetzen, während Abbildung 9 Aufschluss darüber gibt, welcher Anteil der kleinen, mittleren und großen Unternehmen die jeweilige Maßnahme umsetzt.

**Abbildung 8: Positionierung als Arbeitgeber – Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt?**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.425-1.427

In gut zwei Dritteln der Unternehmen spielen Empfehlungen durch Mitarbeitende eine große Rolle bei der Stellenbesetzung (Abbildung 8). Die eigenen Beschäftigten können so zu wichtigen Markenbotschafter/-innen für das eigene Unternehmen werden und bei der Gewinnung neuer Fachkräfte unterstützen. Weitere Informationen zu Markenbotschafter/-innen aus der Belegschaft gibt die [KOFA-Anleitung](#). Bei dieser Maßnahme zeigen sich auch die geringsten Unterschiede nach der Anzahl der Beschäftigten (Abbildung 9). Laut eines IAB-Kurzberichtes ist die Rekrutierung über Empfehlungen von Mitarbeitenden über alle Kanäle hinweg mit einer Erfolgsquote von 63,5 Prozent der erfolgreichste Besetzungsweg (Pohlan/Rothe, 2020).

Gut 60 Prozent der Unternehmen informieren in Stellenausschreibungen über ihre Leistungen als Arbeitgeber. Ihnen gegenüber stehen 30 Prozent der Unternehmen, die über ihre Leistungen – auch auf dem klassischen Weg der Stellenausschreibung – nicht informieren. Vor allem kleine Unternehmen verpassen die Chance, sich über Stellenausschreibungen als Arbeitgeber zu positionieren. Auf einer eigenen Karrierewebsite informieren nur knapp 15 Prozent der Unternehmen über sich als Arbeitgeber. Große Unternehmen setzen diese Maßnahme überdurchschnittlich häufig um:

Knapp zwei Drittel der großen Unternehmen positionieren sich auf einer eigenen Karrierewebsite. Auch hier vergeben KMU die Chance, mit vergleichsweise geringem Aufwand, als Arbeitgeber sichtbarer zu werden. Die meisten Arbeitnehmer/-innen suchen im Internet nach Stellenangeboten. Die meisten Arbeitnehmer/-innen suchen im Internet nach Stellenangeboten. Zunehmend nutzen sie dafür nicht mehr nur die bekannten Stellenbörsen (Stepstone, Indeed, Monster etc.), sondern bedienen sich der Google-Suchmaschine um ansprechende Online-Stellenanzeigen und Karriereseiten zu finden. Mittelständische Arbeitgeber sollten ihre Stellenanzeigen und ihre Karriereseiten für Suchmaschinen optimieren, um auf dem Arbeitsmarkt sichtbar zu werden.

Die Vernetzung mit anderen Arbeitgebern zu Personalthemen spielt für Unternehmen eine untergeordnete Rolle: Nur 27 Prozent tauschen sich mit anderen Arbeitgebern aus, während die große Mehrheit der Unternehmen die Maßnahme weder nutzt noch für die Zukunft plant. Wie Abbildung 9 zeigt, sind große Unternehmen hier deutlich aktiver als KMU: 57,6 Prozent vernetzen sich zum Austausch über Personalthemen.



Auch Formate zum direkten Kontakt mit potenziellen Bewerber/-innen wie Tage der offenen Tür oder die Beteiligung an Ausbildungsmessen werden nur selten genutzt. Während durchschnittlich nur jedes fünfte Unternehmen solche Veranstaltungen umsetzt, stechen große Unternehmen deutlich heraus: Unter ihnen veranstalten zwei Drittel solche Informationsevents. Dabei kann der persönliche Kontakt helfen potenzielle Bewerber/-innen vom Unternehmen zu überzeugen und so beispielsweise bei der Gewinnung von Auszubildenden hilfreich sein. Unternehmen sind gut beraten, ihre Türen und Werkstore zu öffnen und Arbeitsplätze, Mitarbeitende und Berufe vorzustellen.

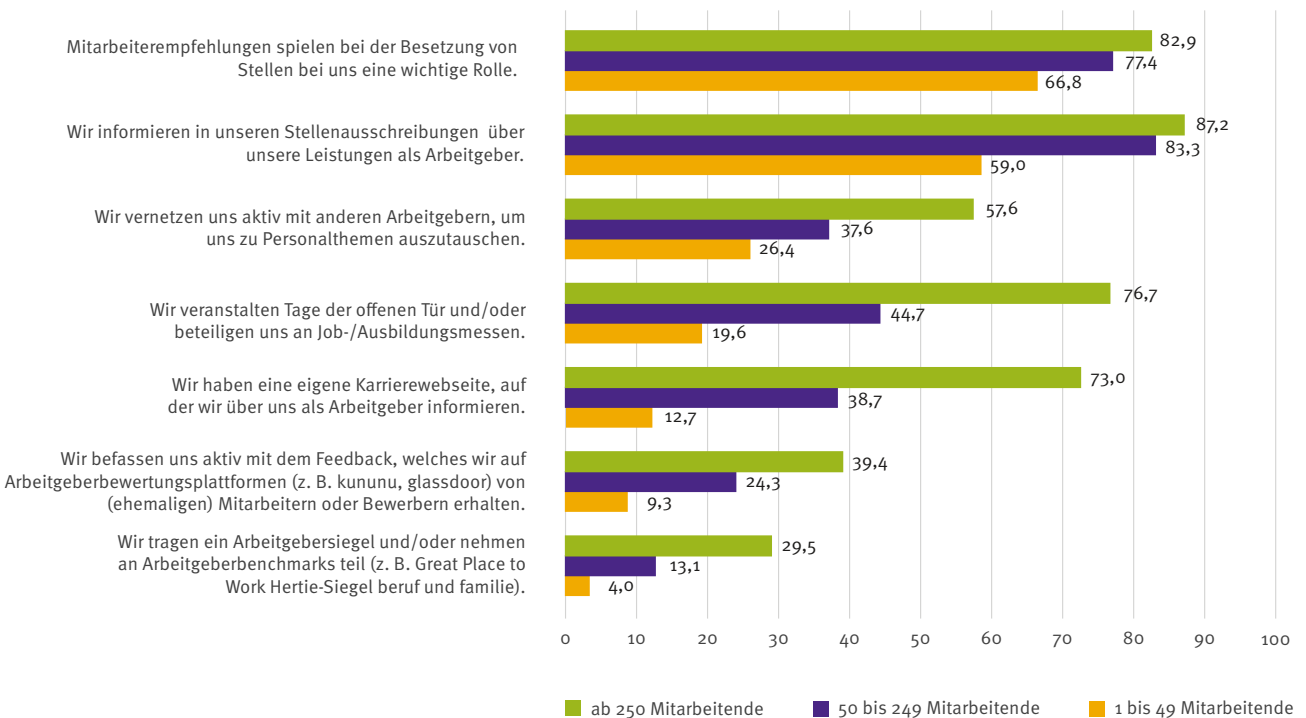
Nur jedes zehnte Unternehmen befasst sich mit dem Feedback auf Arbeitgeberbewertungsportalen. Auch hier sind große Unternehmen in einer Vorreiterstellung: fast 40 Prozent beschäftigen sich mit Online-Feedback. Arbeitgeberbewertungsportale gewinnen über alle Altersgruppen hinweg zunehmend an Bedeutung: Fast jeder zweite

berufstätige Internetnutzer (45 Prozent) liest Arbeitgeberbewertungen (Bitkom, 2018). Bereits jeder vierte Internetnutzer hat die oder den eigenen Arbeitgeber schon einmal online bewertet (ebd.). Digitale Mundpropaganda über Portale wie Kununu oder Glassdoor können glaubwürdiger sein als bezahlte Werbung oder Arbeitgeberauszeichnungen. Zudem kann das Feedback, das Bewerber/-innen und (ehemalige) Mitarbeitende dort geben, wertvoll für die Weiterentwicklung der eigenen Personalarbeit sein. Weitere Informationen über Arbeitgeberportale vermittelt das [KOFA-Webinar Arbeitgeberportale](#).

Nur ein Bruchteil der Unternehmen greift bei der Positionierung als Arbeitgeber auf Arbeitbersiegel zurück: nicht einmal 5 Prozent der Unternehmen verfügen über ein Arbeitbersiegel. Auch hier haben große Unternehmen einen Vorsprung: unter ihnen liegt der Anteil mit Arbeitbersiegel bei knapp 30 Prozent.

**Abbildung 9: Positionierung als Arbeitgeber – Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um?**

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.425-1.427

Kleine Unternehmen setzen alle Maßnahmen zur Positionierung als Arbeitgeber seltener ein als mittlere und große Unternehmen (Abbildung 9). Besonders groß sind die Unterschiede bei der eigenen Karriereseite, bei der Teilnahme an Jobmessen sowie beim Arbeitbersiegel. Kleine Betriebe könnten zu der Einschätzung gelangen, dass eine eigene Karrierewebsite nicht lohnt, wenn nur wenig

und/oder selten Stellen im Unternehmen ausgeschrieben werden. Dieses Kosten-Nutzen-Kalkül könnte auch auf die Organisation eines Tags der offenen Tür zutreffen. Größere und große Unternehmen bauen dadurch ihren Sichtbarkeitsvorteil auf dem Arbeitsmarkt gegenüber kleineren Arbeitgebern weiter aus.

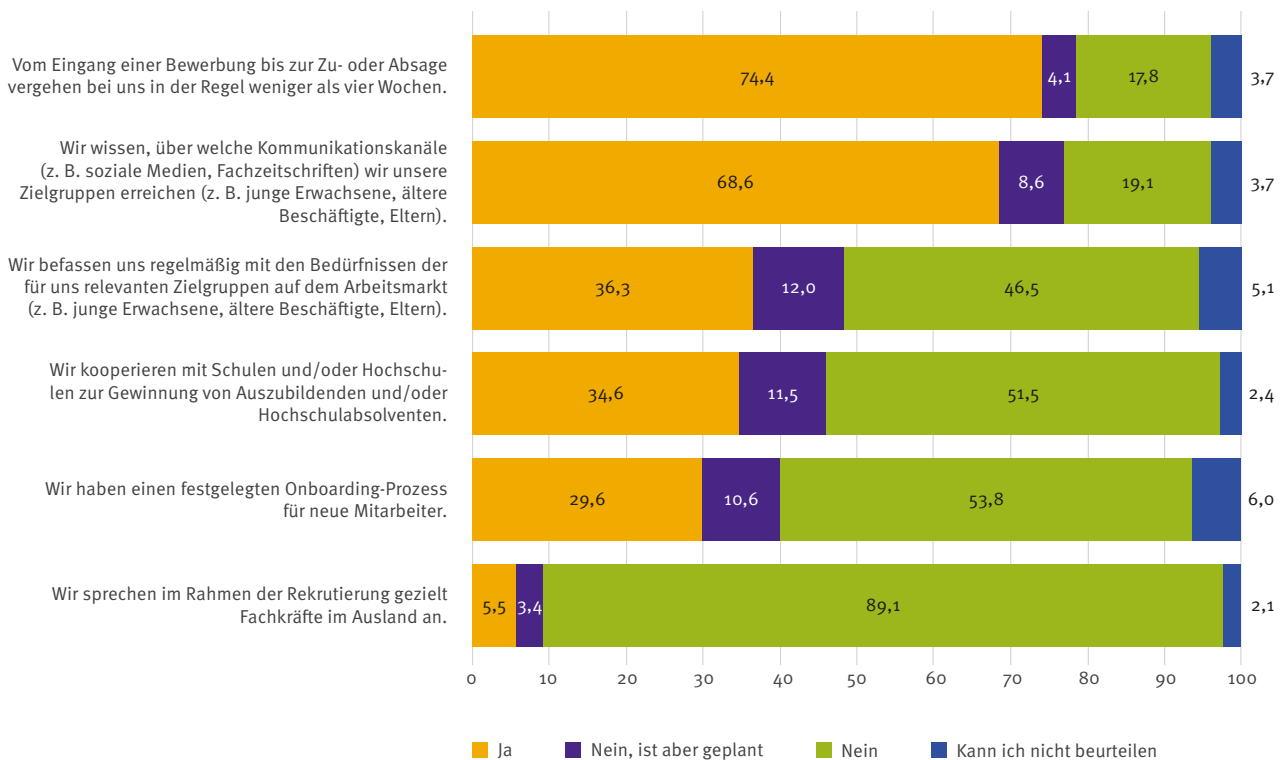
### 4.3 Beschäftigte rekrutieren

Um Aufschluss über die Rekrutierungspraktiken im Unternehmen zu erhalten, wurden sechs zentrale Maßnahmen abgefragt. Abbildung 10 stellt die einzelnen Maßnahmen

und Antworten der Unternehmen dar, während Abbildung 11 Unterschiede in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen nach Unternehmensgröße zeigt.

**Abbildung 10: Rekrutierung – Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt?**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.426-1.428

Am häufigsten geben die Unternehmen an, dass sie sich um Schnelligkeit im Bewerbungsprozess bemühen (Abbildung 10). So vergehen in drei von vier Unternehmen vom Eingang der Bewerbung bis zur Zu- oder Absage weniger als vier Wochen. Mit Blick auf die Schnelligkeit im Bewerbungsprozess können insbesondere kleine Unternehmen punkten: 74,5 Prozent der kleinen Unternehmen gelingt es, innerhalb von vier Wochen einen Bewerbungsprozess abzuschließen; auf Großunternehmen trifft dies nur zu 66,9 Prozent zu (vgl. Abbildung 11). Für die Gewinnung von Mitarbeitenden in Engpassberufen ist die Geschwindigkeit von Bewerbungsprozessen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Knapp sieben von zehn Unternehmen geben an, dass sie wissen, über welche Kanäle sie ihre Zielgruppen erreichen können. Tiefere Kenntnisse über die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen hat jedoch nur ein gutes Drittel der Unternehmen. Neben der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber wäre dieses Wissen jedoch

zentral, um Stellenanzeigen, Karriereseiten und die übrige Arbeitgeberkommunikation auf die Wünsche der Kandidaten abzustimmen.

Kooperationen mit Schulen und Hochschulen setzen nur ein Drittel der Unternehmen ein. Hier sind große Unternehmen deutlich engagierter als kleine (80,6 Prozent zu 33,3 Prozent). Einen Onboarding-Prozess gibt es in nur drei von zehn Unternehmen. Je besser die Einführung, Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitenden gelingt, desto schneller werden sich Mitarbeitende im neuen Arbeitsumfeld auskennen, wohlfühlen und leistungsfähig sein. Mehr Informationen stellt die [KOFA-Handlungsempfehlung Onboarding](#) bereit.

Auch bei der Frage nach einem festgelegten Onboarding-Prozess gibt es einen großen Unterschied zwischen großen (65,6 Prozent haben einen Onboarding-Prozess) und kleinen Unternehmen (28,4 Prozent). Dies könnte auch daran

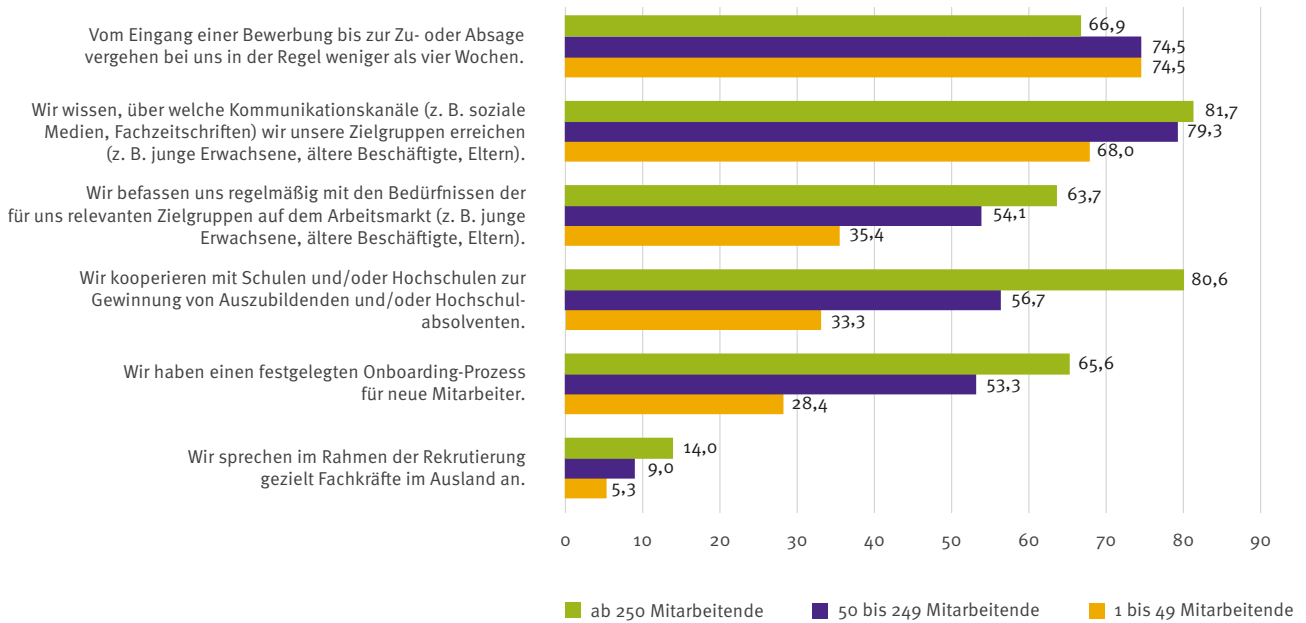
liegen, dass in kleinen Unternehmen tendenziell weniger Regelwerke existieren, in der Praxis jedoch durchaus gelebt werden können.

Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nutzt nur ein kleiner Teil der Unternehmen (5,5 Prozent, weitere

3,4 Prozent planen dies). Corona-bedingt konnte das im März 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz noch keine Wirkung entfalten. Inwiefern es sich auf das Rekrutierungsverhalten auswirken wird, bleibt abzuwarten.

**Abbildung 11: Rekrutierung – Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um?**

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.426-1.428

Abschließend lässt sich sagen, dass die Unternehmen zwar wissen, wie sie ihre Zielgruppen erreichen können, aber nur ein gutes Drittel der Unternehmen hat tiefere Kenntnisse über deren Bedürfnisse. Auch Kooperationen mit Schulen und Hochschulen werden vergleichsweise selten genutzt, obwohl sich dort Unternehmen und potenzielle neue Mitarbeitende kennenlernen können und Unternehmen

auch Informationen über die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen erhalten könnten. Es fällt auf, dass auch kleine Unternehmen vergleichsweise gut darüber Bescheid wissen, wie sie ihre Zielgruppe erreichen können (68 Prozent der kleinen, 81,7 Prozent der Großunternehmen). Alle anderen Maßnahmen nutzen kleine Unternehmen mit großem Abstand seltener als mittlere und große Unternehmen.

## 4.4 Beschäftigte binden

In einem immer stärker vom Fachkräftemangel betroffenen Arbeitsmarkt, ist neben der erfolgreichen Rekrutierung von Fachkräften auch die nachhaltige Bindung qualifizierter Fachkräfte an das Unternehmen wichtig. Sieben Maßnahmen wurden im Rahmen der Befragung für den Bereich Mitarbeiterbindung abgefragt. Abbildung 12 zeigt die einzelnen Maßnahmen und wie viele Unternehmen sie jeweils umsetzen oder planen sie in Zukunft umzusetzen. Darüber hinaus gibt Abbildung 13 Aufschluss über Größenunterschiede bei der Umsetzung der Maßnahmen. In drei

von vier Unternehmen (74,6 Prozent) werden regelmäßige Mitarbeitergespräche durchgeführt, weitere 10,7 Prozent planen die Einführung von Mitarbeitergesprächen (Abbildung 12). Diese regelmäßigen Gespräche fördern den Austausch und das Vertrauen, ermöglichen durch eine Abstimmung der Mitarbeiterziele auf die Unternehmensziele größere Handlungsspielräume im Arbeitsalltag und tragen so zu einer größeren Zufriedenheit und Loyalität bei. Sie sind eine zentrale Maßnahme der Mitarbeiterbindung.

**Abbildung 12: Mitarbeiterbindung – Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt?**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.427- 1.428

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen hingegen rangieren an letzter Stelle der hier abgefragten Maßnahmen. Diese führt nur jedes dritte Unternehmen durch. Große Unternehmen sind kleineren hierbei voraus: fast die Hälfte der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden führt regelmäßig Befragungen durch. Dies kann damit zusammenhängen, dass bei dieser Anzahl an Mitarbeitenden ein Stimmungsbild schwer ohne eine Befragung zu erreichen ist. Dennoch können Mitarbeiterbefragungen auch für kleinere Unternehmen ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung sein: Im Rahmen einer anonymen Befragung kommen gegebenenfalls wichtige Rückmeldungen zustande, die in einem Vier-Augen-Gespräch nicht gesagt worden wären. Davon können Unternehmen profitieren, da so Impulse für die Verbesserung der eigenen Personalarbeit und der Sicherung der wichtigen Ressource Fachkraft gesetzt werden können.

Um Mitarbeitenden attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten, ermöglichen viele Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit. Auch zwei von drei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbei-

tenden bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten. Dabei ist anzumerken, dass der Befragungszeitraum im Sommer 2020 in der Corona-Pandemie lag. Durch die pandemiebedingten Einschränkungen hat sich die Entwicklung und flächendeckende Umsetzung flexibler Arbeitsformen stark beschleunigt. Auch für die Zeit nach der Pandemie erwarten die Unternehmen einen weiteren Ausbau flexibler Arbeitsmodelle, die verstärkt auch mobiles und digitales Arbeiten miteinschließen, wie aus ergänzenden Fragen der IW-Personalpanelbefragung hervorgeht. In zwei Dritteln der Unternehmen wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv gefördert – auch ohne Arbeitgebersiegel. Knapp die Hälfte der Unternehmen ermöglicht mobiles Arbeiten oder Homeoffice und trägt damit auch zu einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort bei.

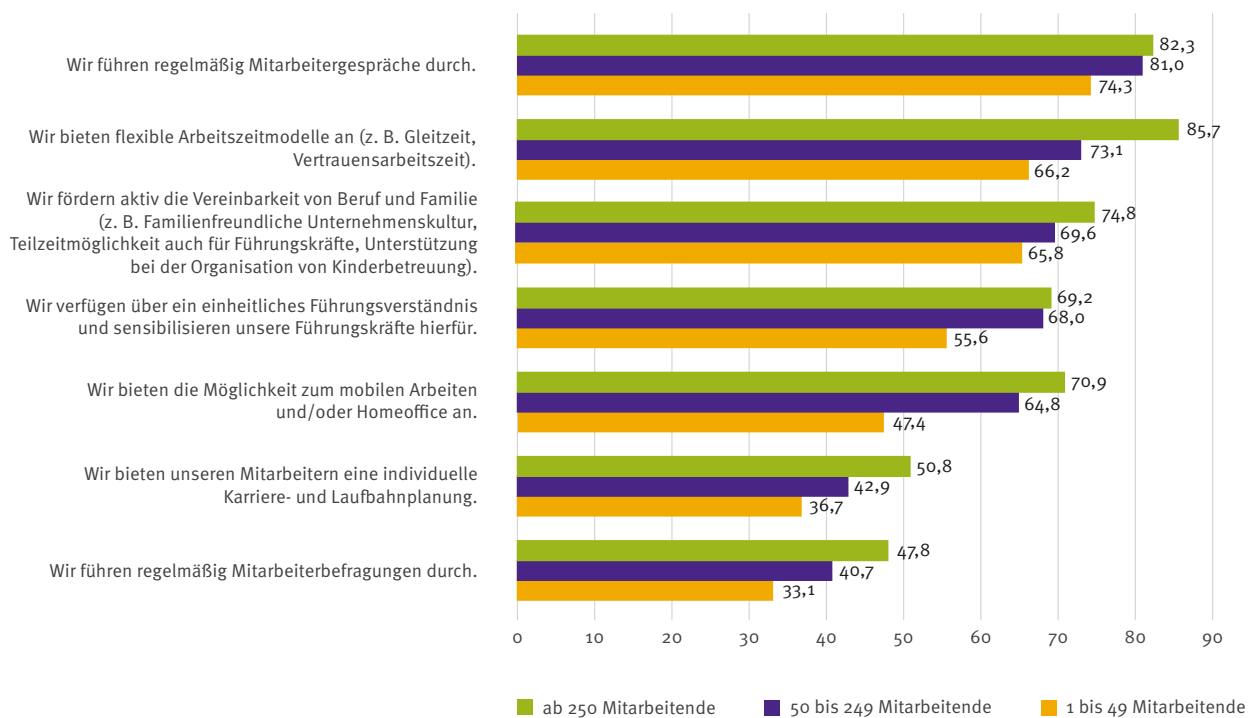
Strategische Elemente der Mitarbeiterbindung wie ein einheitliches Führungsverständnis findet sich in gut 56 Prozent der Unternehmen. Eine individuelle Karriere- und Laufbahnplanung bieten nur 37 Prozent der Unternehmen an.

KMU schneiden bei den Maßnahmen der Mitarbeiterbindung im Vergleich mit großen Unternehmen besser ab als in den anderen Säulen (Abbildung 13). Dennoch liegen große Unternehmen bei der Umsetzung aller Maßnahmen vorne. Besonders groß ist die Differenz zwischen KMU und großen Unternehmen bei der Nutzung flexibler Arbeitszeiten. Zwar bieten das auch fast drei Viertel der mittleren Unternehmen an, aber die großen Unternehmen übertref-

fen dieses Engagement mit fast 85,7 Prozent deutlich. Bei der Möglichkeit zum Homeoffice oder mobilen Arbeiten gibt es ebenfalls eine große Lücke zwischen kleinen und großen Unternehmen: Während immerhin 36,7 Prozent der Kleinunternehmen Homeoffice anbieten, sind es bei den großen Unternehmen mit 70,9 Prozent mehr als doppelt so viele.

**Abbildung 13: Mitarbeiterbindung – Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um?**

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.427-1.428

Die KOFA-Studie zeigt: Unternehmen aller Größenklassen (kleine Unternehmen: 74,3 Prozent, große Unternehmen: 82,3 Prozent) haben die wichtige Funktion von Mitarbeitergesprächen für die Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung erkannt. Offen bleibt hier, ob die Gespräche überall neben der Zielfestlegung und Leistungsbeurteilung auch systematisch für gegenseitiges Feedback genutzt werden, wie z.B. in der **KOFA-Handlungsempfehlung Mitarbeitergespräche** beschrieben.

Weiterhin sind Arbeitszeit und -ort in vielen Unternehmen flexibel und tragen maßgeblich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei. Nachholbedarf besteht über alle Unternehmensgrößen hinweg bei der Ausgestaltung und Umsetzung eines einheitlichen Führungsverständnisses sowie bei der individuellen Gestaltung von Karriere- und Laufbahnplanung.

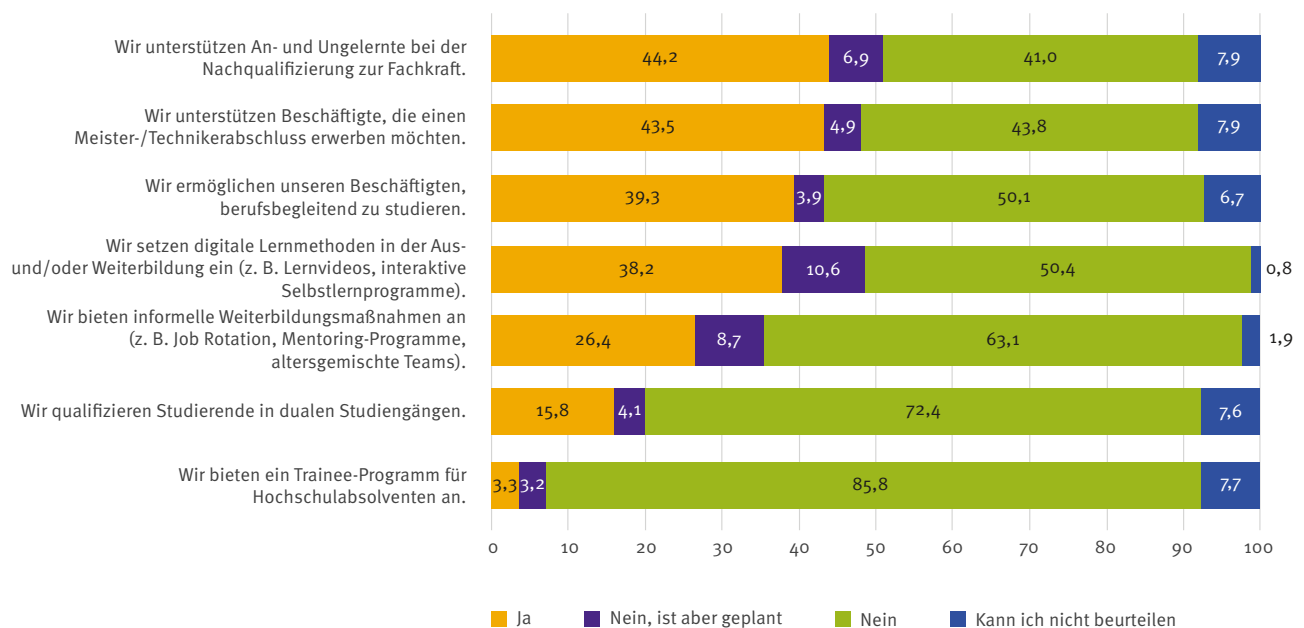
## 4.5 Beschäftigte aus- und weiterbilden

Eine gezielte Personalentwicklung und Weiterqualifizierung für neue oder ergänzende Tätigkeiten kann Fachkräftengpässe lindern. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden fort- und weiterbilden, sind weniger abhängig davon, neue Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren zu müssen.

Im Bereich Qualifizierung wurden sieben Maßnahmen in der Befragung bewertet. Abbildung 14 zeigt die Auflistung der einzelnen Maßnahmen und wie viele Unternehmen sie umsetzen. Aufschluss über die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen nach Unternehmensgröße gibt Abbildung 15.

**Abbildung 14: Qualifizierung – Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt?**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.421-1.427

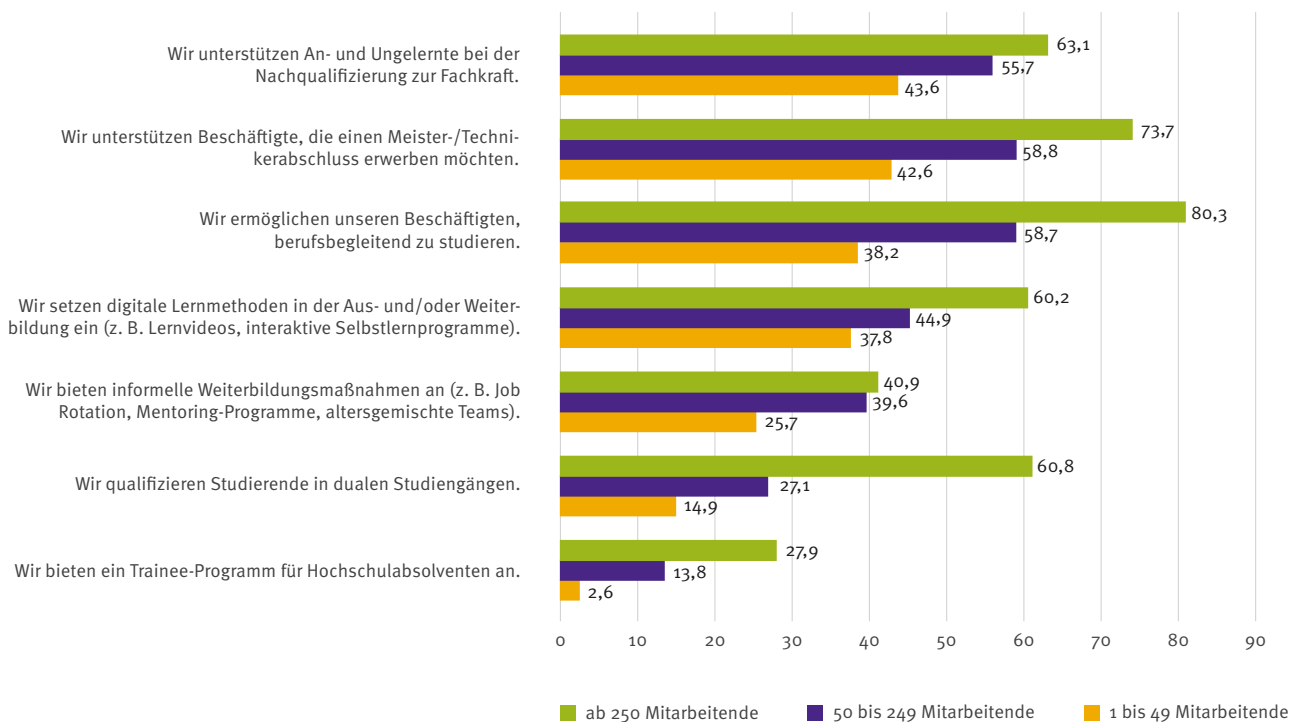
Unternehmen engagieren sich insbesondere für die Nachqualifizierung An- und Ungelernter (44,2 Prozent), die Meister/Techniker-Fortbildung (43,5 Prozent) sowie die Möglichkeit, berufsbegleitend zu studieren (39,3 Prozent). Auch der Einsatz digitaler Lernmethoden steht in 38,2 Prozent der Unternehmen auf der betrieblichen Agenda. Hervorzuheben ist, dass 10,6 Prozent der Unternehmen planen, zukünftig auf digitale Weiterbildungsmöglichkeiten zu setzen. Auch informelle Weiterbildungsmaßnahmen sollen in Betrieben zukünftig verstärkt angeboten werden: 26,4 Prozent bieten bereits altersgemischte Teams, Job Rotation, Mentoring-Programme oder ähnliche Angebote, weitere 8,7 Prozent planen dies. Deutlich weniger verbreitet ist das Angebot dualer Studiengänge (15,8 Prozent) oder von Trainee-Programmen (3,3 Prozent).

Gut 83 Prozent der Unternehmen setzen mindestens eine Qualifizierungsmaßnahme um (Abbildung 4). Damit zeigt

sich in dieser Befragung eine Weiterbildungsaktivität auf ähnlich hohem Niveau wie in der aktuellen IW-Weiterbildungserhebung (Seyda/Placke, 2020). Dort liegt die Weiterbildungsbeteiligung bei etwa 88 Prozent. Die Unterschiede lassen sich dadurch erklären, dass in der IW-Weiterbildungserhebung die Weiterbildungsformen (formelles, non-formales und informelles Lernen) sehr detailliert erfasst werden. In der hier vorliegenden Befragung wurde die betriebliche Weiterbildungsaktivität nicht umfassend abgefragt, sondern ein Fokus darauf gelegt, ob die Unternehmen ihre Mitarbeitenden grundsätzlich unterstützen, eine formelle (Weiter-)Bildung zu absolvieren. Dazu gehören die Nachqualifizierung von An- und Ungelernten ebenso wie die Unterstützung von Mitarbeitenden, die einen Fortbildungsabschluss erwerben möchten, und die Möglichkeit, dass Mitarbeitende berufsbegleitend studieren.

**Abbildung 15: Qualifizierung – Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um?**

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.421-1.427

Ähnlich wie in der Weiterbildungserhebung zeigt sich auch hier, dass kleine Unternehmen deutlich weniger Maßnahmen anbieten als größere Unternehmen. Die geringere Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen erklärt sich insbesondere durch einen Größeneffekt: Wenn alle Beschäftigten unabhängig von der Unternehmensgröße gleich häufig an Weiterbildung teilnehmen, so ist die

Weiterbildungsbeteiligung kleiner Unternehmen allein aufgrund der geringeren Zahl der Beschäftigten niedriger. Dies lässt sich auf die hier abgefragten Maßnahmen übertragen, denn Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden haben aller Wahrscheinlichkeit nach weniger unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe zu bedienen als Unternehmen, die eine große Zahl an Menschen beschäftigen.

## 4.6 Hemmnisse für eine Weiterentwicklung der Personalarbeit

Im Rahmen dieser Studie ist auch von Interesse, wodurch sich die Unternehmen in der Möglichkeit ihre Personalarbeit weiter auszubauen begrenzt sehen. Abbildung 16

gibt Aufschluss über die größten Hemmnisse für die Weiterentwicklung der Personalarbeit.

**Abbildung 16: Hemmnisse für die Weiterentwicklung der Personalarbeit**

Anteil der Unternehmen nach Unternehmensgröße, in Prozent



Frage: „Welche Herausforderungen gibt es für die Weiterentwicklung der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.424-1.425

Das größte Hemmnis für eine Weiterentwicklung der Personalarbeit in den Unternehmen sind knappe personelle Ressourcen, eine geringe Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sowie fehlende Personalbudgets. Insgesamt geben knapp sechs von zehn Unternehmen an, dass ihre personellen Ressourcen für eine Weiterentwicklung ihrer Personalarbeit zu knapp bemessen sind. Dabei zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen. Großunternehmen geben sogar häufiger als kleine Betriebe an, von personeller Ressourcenknappheit betroffen zu sein. Rund die Hälfte der Unternehmen gibt die fehlende Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten als Hemmnis für die Weiterentwicklung ihrer Personalarbeit an. Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen großen und mittelgroßen Unternehmen, da große Unternehmen etwas überdurchschnittlich und mittlere Unternehmen eher unterdurchschnittlich häufig von diesem Problem betroffen sind.

Ebenfalls knapp die Hälfte der Unternehmen beklagt, Budgets für eine Weiterentwicklung der Personalarbeit seien zu gering. Hier sind kleine Unternehmen stärker betroffen als

große und mittlere Unternehmen.

Vor allem kleine Unternehmen geben an, dass fehlendes Fachwissen im Bereich der Personalarbeit ein Hemmnis für die Weiterentwicklung derselben ist. An dieses Hindernis versucht das KOFA mit Checklisten, Handlungsempfehlungen, Webinaren und Workshops anzusetzen und Hilfe zur Selbsthilfe für kleine und mittlere Unternehmen zu leisten. Große Unternehmen geben im Vergleich zu kleinen häufiger an, dass die Unternehmensleitung der Personalarbeit zu wenig strategische Bedeutung beimisst. Dies könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass insbesondere in kleinen Unternehmen die Verantwortung für das Personalmanagement bei der Geschäftsführung liegt, während in großen Unternehmen mehrheitlich eine eigenständige Abteilung dafür zuständig ist. Insgesamt haben mehr als acht von zehn Unternehmen die strategische Bedeutung der Personalarbeit für den Unternehmenserfolg erkannt. Es stellt sich die Frage, warum trotzdem die personelle und finanzielle Ausstattung im Personalbereich in mehr als der Hälfte der Unternehmen unzureichend ist.



## 4.7 Zwischenfazit

Nach Betrachtung der in Kapitel 4 vorgestellten Ergebnisse lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen: Über die fünf Säulen der Personalarbeit hinweg, sind die Unternehmen im Bereich Mitarbeiterbindung am aktivsten. Die Mitarbeiterbindung scheint in der Personalstrategie der Unternehmen – auch über die verschiedenen Unternehmensgrößen hinweg – eine besondere Rolle zu spielen. Auch in der Säule Analyse des eigenen Unternehmens sind die befragten Unternehmen aktiver als in der Rekrutierung, der Positionierung als Arbeitgeber und der Weiterqualifizierung. Hier setzen sogar KMU einen großen Anteil der abgefragten Maßnahmen um. Allerdings gibt es in diesem Bereich mit knapp 60 Prozent auch einen großen Anteil an Unternehmen, die sich nicht mit den eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen, um ihrer Personalstrategie ein solides Fundament zu geben. Dies ist problematisch, da die Analyse relevanter betriebspezifischer Informationen (zum Beispiel der Altersstruktur und Zufriedenheit der Beschäftigten) den Grundstein für die Ausrichtung und kontinuierliche Weiterentwicklung der betrieblichen Personalarbeit legt.

Im Bereich Rekrutierung setzen die Unternehmen mehr als die Hälfte der Maßnahmen um. Auffällig ist, dass kleine Unternehmen in der Personalbeschaffung deutlich weniger aktiv sind. Sie setzen im Durchschnitt nur etwa 40 Prozent der Maßnahmen um. Hervorzuheben ist, dass die Unternehmen wissen, wie sie ihre Zielgruppen gut erreichen können, aber häufig nicht gut über deren Bedürfnisse informiert sind. Um eine zielgruppengerechte Ansprache zu ermöglichen und als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen, braucht es sowohl das Wissen wie die gewünschte Zielgruppe zu erreichen ist als auch darüber, welche Bedürfnisse sie an zukünftige Arbeitsverhältnisse stellt. So zeigt sich beispielsweise, dass die Generation Y (Jahrgänge ab 1980) mehr Wert auf ein Work-Life-Blending statt eine Work-Life-Balance legt. Um jüngere Leistungsträger zu gewinnen, ist also eine flexible Ausgestaltung der Arbeitszeiten entlang unternehmerischer und persönlicher Bedarfe wichtiger als generell weniger zu arbeiten (Hesse et al., 2015).

In der Säule Positionierung als Arbeitgeber zeigt sich das stärkste Gefälle zwischen den Aktivitäten großer und kleiner Unternehmen. Während sich große Unternehmen in Relation zu anderen Bereichen recht intensiv engagieren, ist die Positionierung als Arbeitgeber für KMU eher

zweitrangig. Mit Blick auf die umgesetzten Maßnahmen zeigt sich, dass sich die Unternehmen stark durch Empfehlungen durch Mitarbeitende bei der Rekrutierung positionieren. Hier vergeben kleine Unternehmen die Chance, als Arbeitgeber sichtbar zu werden und ihre Stärken gezielt in Szene zu setzen.

Am wenigsten aktiv setzen die Unternehmen Maßnahmen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeitenden um. Auch hier zeigt sich, dass große Unternehmen einen deutlich höheren Anteil an Maßnahmen umsetzen als KMU. Als einzelne Maßnahmen werden vor allem die Unterstützung der Qualifizierung von An- und Ungelernten sowie von Beschäftigten, die einen Meister- oder Technikerabschluss anstreben, angegeben.

### **Mit Blick auf die in den jeweiligen Säulen umgesetzten Maßnahmen zeigt sich Folgendes:**

Unternehmen setzen vor allem auf bekannte Maßnahmen, wie beispielweise schnelle Bewerbungsprozesse. Digitale Maßnahmen und Tools, wie digitale Lernmethoden oder eine eigene Karrierewebsite, werden seltener genutzt, auch wenn diese inzwischen auch für KMU gut handhabbar und ohne großen Aufwand umzusetzen wären. Finanzielle Aspekte scheinen eine Rolle zu spielen, da knapp die Hälfte der Unternehmen angibt, dass die finanziellen Ressourcen für eine Weiterentwicklung der Personalarbeit zu knapp bemessen sind. Die Unternehmen verwenden weniger Maßnahmen, die das eigene Selbstverständnis hinterfragen und strategisch ausgerichtet sind, wie beispielsweise das standardmäßige Befassen mit Feedback auf Arbeitgeberbewertungsportalen oder die Analyse eigener Stärken und Schwächen unter Einbindung von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung. Möglicherweise fehlt es hier auch an Know-how, wie mit diesen neueren Anforderungen umgegangen werden kann. Die größten Hindernisse für eine Weiterentwicklung ihrer Personalarbeit sehen die Unternehmen in den zu knapp bemessenen personellen Ressourcen sowie der fehlenden Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Darüber hinaus gibt rund ein Drittel der Unternehmen an, dass ihnen das nötige Fachwissen dafür fehlt.

# 5. Strategische Personalarbeit messbar machen

Der Blick auf die fünf Säulen strategischer Personalarbeit und die von den Unternehmen in diesen Bereichen umgesetzten Maßnahmen gibt Aufschluss darüber, wie intensiv die Unternehmen ihre Personalarbeit betreiben und in welche Bereiche und/oder Maßnahmen sie dabei im besonderen Maße investieren. Nun soll der Fokus darauf ge-

richtet werden, inwiefern die befragten Unternehmen ihre Personalarbeit systematisch ausrichten. Um strategische Personalarbeit messbar zu machen, wurde der folgende Index entwickelt, dessen Konzept im Rahmen dieses Kapitels methodisch und inhaltlich erläutert wird.

## 5.1 Der KOFA-Personalarbeitsindex

Der Personalarbeitsindex basiert auf den fünf Säulen strategischer Personalarbeit und soll ermitteln, welche Unternehmen eine nachhaltige Personalarbeit umsetzen. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass strategische Personalarbeit sich nicht allein dadurch auszeichnet, möglichst viele Maßnahmen zu implementieren. Die Maßnahmen müssen zielgerichtet angewandt und entsprechend der Bedarfe des eigenen Unternehmens angepasst werden, die zum Beispiel durch eine Unternehmensanalyse erhoben werden können. Da die individuellen Problemlagen der befragten Unternehmen unbekannt sind, orientiert sich der Personalarbeitsindex daran, inwiefern Unternehmen nicht nur viele Maßnahmen umsetzen, sondern auch die zentralen Bereiche der Personalarbeit abdecken.

Ein Unternehmen, welches sich in seiner Personalarbeit nicht mit den Bereichen der Analyse des eigenen Unternehmens, der eigenen Positionierung als Arbeitgeber oder der Rekrutierung, Bindung und Qualifizierung von Mitarbeitenden beschäftigt, gilt nach diesem Konzept nicht als strategisch aufgestellt. Das bedeutet nicht, dass diese Unternehmen keine oder schlechte Personalarbeit leisten – es bedeutet nur, dass sie ihre Personalarbeit primär

auf akut wahrgenommene Problemfelder richten, ohne das Personalmanagement jedoch als einen unternehmensumfassenden, strategischen Rahmen wahrzunehmen.

Der Personalarbeitsindex unterscheidet drei Kategorien, die widerspiegeln, wie strategisch die Unternehmen in ihrer Personalarbeit aufgestellt sind:

- Nicht strategisch: Unternehmen, die nicht mindestens eine Maßnahme in jeder Säule umsetzen (auch wenn sie viele Maßnahmen umsetzen)
- Grundlegend strategisch: Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme in jeder Säule umsetzen
- Ausgeprägt strategisch: Unternehmen, die nicht nur alle Säulen abdecken, sondern auch besonderes Engagement in der Personalarbeit zeigen. Deshalb fallen in die Kategorie der ausgeprägt strategisch aufgestellten Unternehmen diejenigen, welche mindestens eine Maßnahme in jeder Säule umsetzen und zusätzlich auch mindestens die Hälfte der abgefragten – also mindestens 16 der 32 – Maßnahmen umsetzen.

Tabelle 1: Der KOFA-Personalarbeitsindex

	Definition	Interpretation
1	Unternehmen die nicht mindestens eine Maßnahme in jeder Säule der Personalarbeit umsetzen (auch wenn sie viele Maßnahmen umsetzen)	Keine strategische Personalarbeit
2	Unternehmen, die mindestens eine Maßnahme in jeder Säule der Personalarbeit umsetzen	Grundlegend strategische Personalarbeit
3	Unternehmen, die alle Säulen der Personalarbeit mit mindestens einer Maßnahme abdecken und dabei mindestens die Hälfte aller Maßnahmen (16) umsetzen	Ausgeprägt strategische Personalarbeit

In diesem Kapitel soll nun der eben erläuterte Index zu Bemessung strategischer Personalarbeit angewandt werden. Dabei ist von besonderem Interesse welche Unternehmen keine, grundlegend oder ausgeprägt strategische Personalarbeit aufweisen und in welchen Säulen der Personalarbeit

sie sich besonders engagieren. Im Anschluss an diese deskriptive Annäherung wird in Kapitel 6 die Frage erörtert, welche Unternehmenseigenschaften den Grad der strategischen Personalarbeit bestimmen.

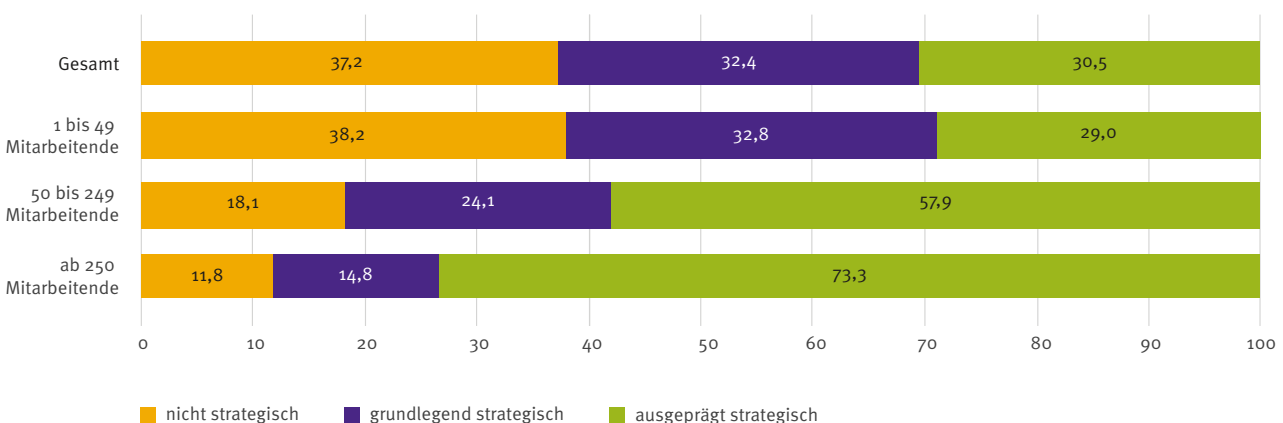
## 5.2 Kleinere und mittlere Unternehmen betreiben seltener strategische Personalarbeit

Durchschnittlich betreiben drei von zehn Unternehmen eine ausgeprägt strategische Personalarbeit. Etwa genauso viele Unternehmen sind grundlegend strategisch aufgestellt. Die Gruppe der Unternehmen, deren Personalarbeit nicht strategisch orientiert ist, ist mit gut 37 Prozent etwas größer. Sieht man sich die Verteilung nach Unternehmensgröße an, werden folgende Unterschiede deutlich: So bestätigt sich die Vorreiterposition der großen Unternehmen, die sich bereits in den vorhergehenden Analysen zeigte,

denn kleine und mittlere Unternehmen betreiben seltener strategische Personalarbeit als Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden. Besonders groß sind die Unterschiede für die Einstufung als ausgeprägt strategisch: Knapp drei Viertel der großen Unternehmen gelten als ausgeprägt strategisch aufgestellt, während es bei mittelgroßen Unternehmen mit knapp 60 Prozent noch immer die Mehrheit und bei kleinen Unternehmen nur noch knapp ein Drittel der Unternehmen sind.

Abbildung 17: KOFA-Personalarbeitsindex nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen nach Personalarbeitsindex und Unternehmensgröße, in Prozent



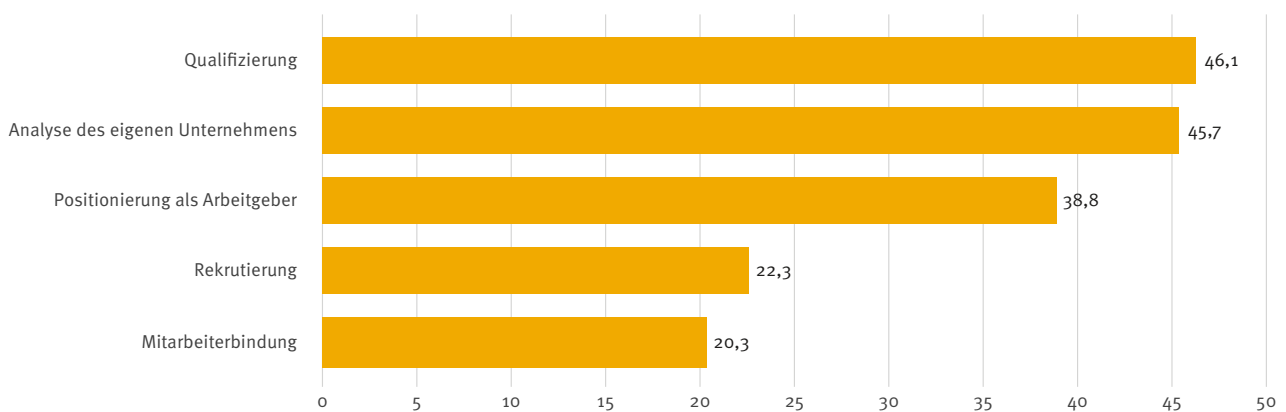
Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.433

Darüber hinaus ist der Anteil der kleinen Unternehmen an den Unternehmen, die keine strategische Personalarbeit betreiben, besonders hoch: Über ein Drittel der kleinen Unternehmen ist nicht strategisch aufgestellt, während dies bei Großunternehmen nur auf jedes zwölfte Unternehmen zutrifft. Dennoch sind die kleinen Unternehmen nicht vollständig abgehängt, denn zwei Drittel betreiben zumindest eine grundlegend strategische Personalarbeit. Somit weisen kleine Betriebe im Gegensatz zu mittleren und großen mehr Entwicklungspotenziale auf. Insbesondere für die 38,2 Prozent, die noch nicht strategisch aufgestellt sind, lohnt es sich, weitere Säulen der Personalarbeit in den Blick zu nehmen.

Abbildung 18 gibt Aufschluss darüber, welche der fünf Säulen von Unternehmen, die keine strategische Personalarbeit betreiben, am häufigsten vernachlässigt werden. Unternehmen setzen besonders häufig keine Maßnahmen zur Qualifizierung, zur Analyse des eigenen Unternehmens sowie zur Positionierung als Arbeitgeber um. Fast die Hälfte der Unternehmen ohne strategisches Personalmanagement bieten ihren Mitarbeitenden keine Qualifizierungsangebote an. Hierzu zählen auch sehr leicht umzusetzende Maßnahmen wie informelle Weiterbildungsmaßnahmen, etwa durch altersgemischte Teams, Jobrotationen oder Mentoring-Programme.

#### Abbildung 18: In welchen Säulen werden von nicht-strategischen Unternehmen häufig keine Maßnahmen umgesetzt?

Anteil der nicht-strategischen Unternehmen ohne Maßnahmen, in Prozent



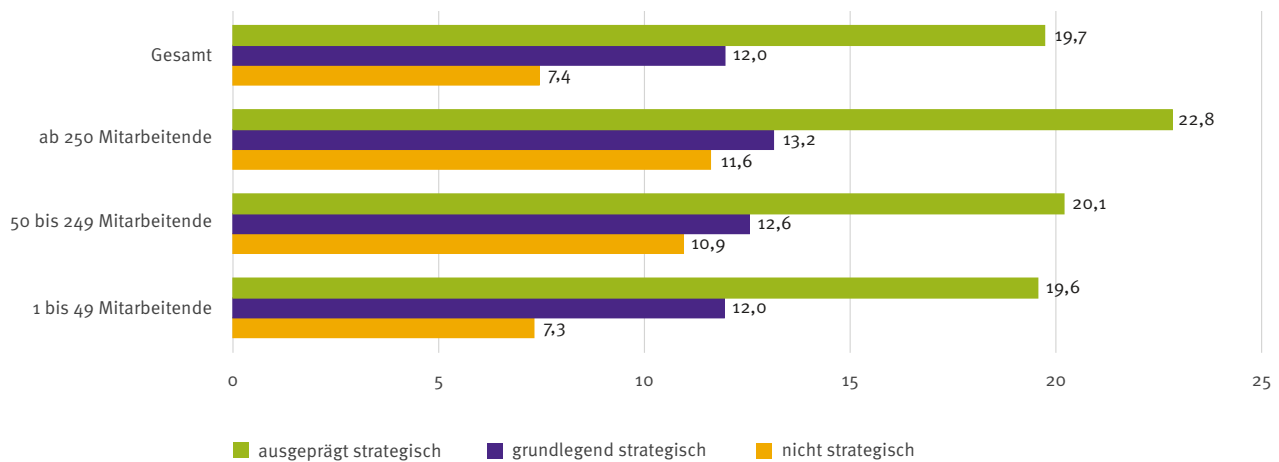
Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 316-325

Darüber hinaus analysiert knapp die Hälfte der Unternehmen ohne strategisches Personalmanagement weder die Personalstruktur noch die eigenen Arbeitgeberereigenschaften, was die Grundlagen für den Aufbau einer strategischen Personalarbeit liefern würde.

Auch die drei wichtigen Säulen zur Sicherung von Fachkräften, die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, die Rekrutierung und die Mitarbeiterbindung, werden in noch nicht strategisch aufgestellten Unternehmen vernachlässigt. Dabei kann es sich als gravierender Wettbewerbsnachteil erweisen, dass knapp ein Viertel der Unternehmen ohne strategische Personalarbeit keine Maßnahmen in der Rekrutierung umsetzt.

Die durchschnittliche Anzahl der umgesetzten Maßnahmen über alle Säulen hinweg unterscheidet sich nach strategischer Aufstellung und nach Unternehmensgröße (Abbildung 19). Es zeigt sich, dass größere Unternehmen auch bei gleicher Personalarbeitsindexausprägung weiterhin mehr Maßnahmen umsetzen als kleinere Unternehmen. Die Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sind nicht sehr groß. Eine Ausnahme bilden kleine Unternehmen, die nicht strategisch aufgestellt sind. Sie setzen mit 7,3 Maßnahmen durchschnittlich deutlich weniger um als alle anderen Unternehmen.

**Abbildung 19: Wie viele Maßnahmen machen die Unternehmen je nach Ausprägung des KOFA-Personalarbeitsindex?**  
Anzahl der durchschnittlichen Maßnahmen nach KOFA-Personalarbeitsindex und Unternehmensgröße



Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.433

Besonders bei Unternehmen, die in der Personalarbeit nicht strategisch aufgestellt sind, zeigt sich, dass mittlere und große Unternehmen trotz gleicher Kategorisierung drei bis vier Maßnahmen mehr umsetzen als kleine. Darüber hinaus zeigt sich über alle Unternehmensgrößen hinweg ein besonders großer Anstieg der umgesetzten Maßnahmen von einer grundlegend strategischen zu einer ausgeprägt strategischen Ausrichtung der Personalarbeit.

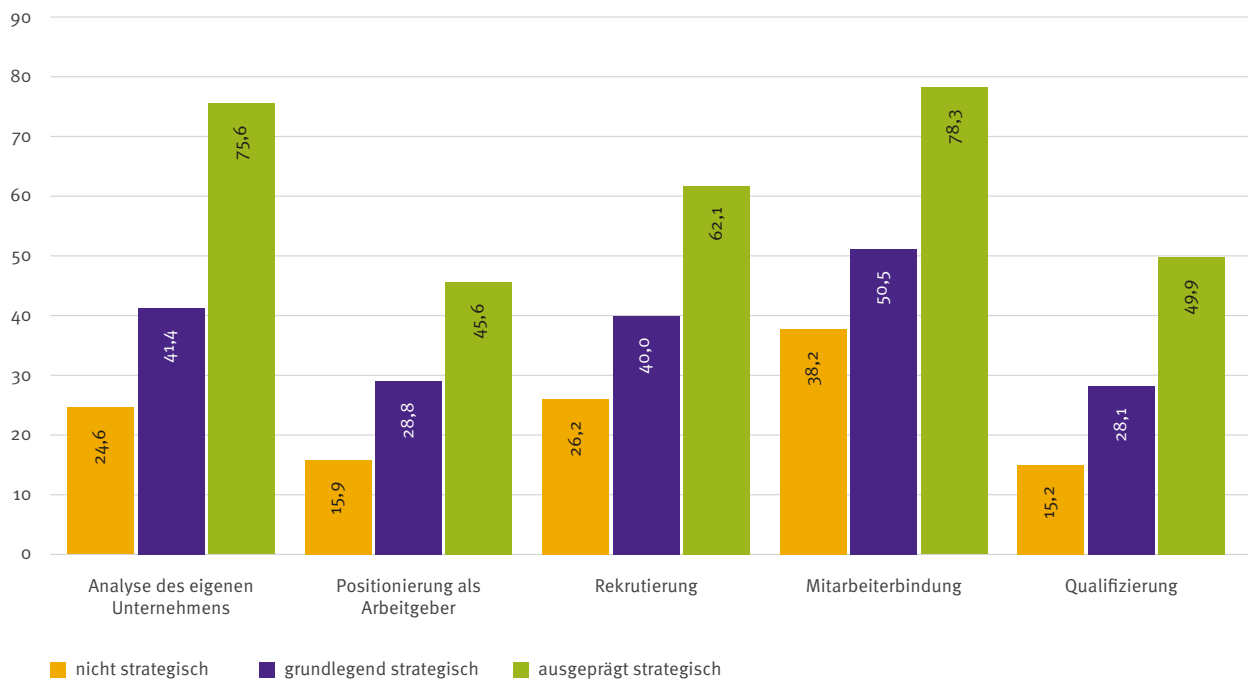
Für die Kategorisierung als ausgeprägt strategisch aufgestelltes Unternehmen muss zumindest die Hälfte aller abgefragten Maßnahmen umgesetzt werden. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit dem höchsten Personalarbeitsindex im Durchschnitt sogar deutlich mehr als die Hälfte der Maßnahmen umsetzen. Dies könnte dadurch begründet sein, dass bei einem ohnehin hohen Engagement in der strategischen Personalarbeit, die Hemmschwelle für wei-

teres Engagement niedriger ist und sich im Unternehmen mehr Synergie- und Lerneffekte bei der Umsetzung nutzen lassen. So ist es für ein Unternehmen, welches bereits die Hälfte der abgefragten Maßnahmen umsetzt und sich dabei in jeder Säule mindestens einmal engagiert, weniger Aufwand mit den bestehenden Zeit- und Arbeitsressourcen noch fünf weitere Maßnahmen umzusetzen, die einen Mehrwert versprechen.

Je ausgeprägter die Personalstrategie, desto höher ist der Anteil der durchschnittlich umgesetzten Maßnahmen in den einzelnen Säulen der Personalarbeit. Hier zeigt sich jedoch, dass im Bereich Mitarbeiterbindung der höchste Anteil an Maßnahmen umgesetzt wird, unabhängig davon, ob die Unternehmen strategisch oder nicht strategisch aufgestellt sind.

**Abbildung 20: Anteil der umgesetzten Maßnahmen in den fünf Säulen guter Personalarbeit**

Durchschnittlicher Anteil an Maßnahmen nach KOFA-Personalarbeitsindex, in Prozent



Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.417-1.426

Vor allem ausgeprägt strategisch aufgestellte Unternehmen setzen vergleichsweise viele Maßnahmen im Bereich Analyse des eigenen Unternehmens um. Das zeigt, dass man ausreichend Informationen über die Dreh- und Angelpunkte im eigenen Unternehmen benötigt, um eine starke strategische Personalarbeit aufzubauen. Eine tiefgehende Analyse des eigenen Unternehmens bildet die Grundlage für eine strategische Personalarbeit.

Der Anteil der umgesetzten Maßnahmen im Bereich Positionierung als Arbeitgeber ist in allen Personalarbeitsindex-Ausprägungen recht gering. Bei Unternehmen mit ausgeprägt strategischer Personalarbeit liegt die Positionierung als Arbeitgeber auf dem letzten Platz. Bei nicht und grundlegend strategisch aufgestellten Unternehmen auf dem zweitletzten Platz.

In Unternehmen ohne strategische oder mit nur grundlegend strategischer Personalarbeit liegt der Anteil der umgesetzten Maßnahmen im Bereich Qualifizierung auf dem letzten Platz: Hier werden bei Unternehmen, die nicht strategisch aufgestellt sind, nur 15,2 Prozent der Maßnahme umgesetzt, während es bei grundlegend strategisch ausgerichteten Unternehmen 28,1 Prozent der Maßnahmen sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Personalarbeit in über der Hälfte der kleinen Unternehmen zumin-

dest grundlegend strategisch aufgestellt ist. Hier besteht noch Verbesserungsbedarf, aber die kleinen Unternehmen sind nicht vollständig abgehängt. Dennoch wird in Zeiten des Fachkräftemangels, in denen kleine Unternehmen angeben, Probleme bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden zu haben, eine strategische Personalarbeit immer wichtiger. Zu den Bereichen, in denen Unternehmen ohne strategische Personalarbeit besonders häufig keine Maßnahmen umsetzen, zählen die Qualifizierung, die Analyse des eigenen Unternehmens und die Positionierung als Arbeitgeber. Für kleine Unternehmen, die bisher noch nicht alle fünf Säulen der Personalarbeit bedienen, lohnt es sich deshalb in diesen Bereichen aufzustoßen. Darüber hinaus zeigt sich auch unabhängig von der strategischen Ausrichtung die Vorreiterstellung der großen Unternehmen. So sind auch unter den Unternehmen mit ausgeprägt strategischer Personalarbeit große Unternehmen in allen Säulen aktiver als kleine und mittlere Unternehmen. Schlüssig erscheint, dass ausgeprägt strategisch aufgestellte Unternehmen deutlich mehr in die Analyse des eigenen Unternehmens investieren, die einen Grundstein für die Ausrichtung der Personalarbeit legt. Es zeigt sich allerdings auch, dass unabhängig von einem strategischen Personalmanagement die Unternehmen am stärksten in die Mitarbeiterbindung investieren.

## 6. Was kennzeichnet Unternehmen mit einer strategischen Personalarbeit?

**Tabelle 2: Was beeinflusst die strategische Personalarbeit in Unternehmen?**

Ergebnistabelle der ordinalen logistischen Regression in Odds-Ratios

Personalarbeitsindex	Odds-Ratio	Standardfehler
Anteil unter 25-Jähriger	1,02**	0,01
Anteil über 55-Jähriger	0,99**	0,005
Anteil Frauen	1,01*	0,004
<b>Branche</b> (Referenz: Industrie und Bau)		
unternehmensnahe Dienstleistungen	0,94	0,13
gesellschaftsnahe Dienstleistungen	0,84	0,15
<b>Unternehmensgröße</b> (Referenz: 1 bis 49 Mitarbeitende)		
50 bis 249 Mitarbeitende	2,58***	0,34
ab 250 Mitarbeitende	4,80***	0,94
<b>Zuständigkeit Personalarbeit</b> (Referenz: Personalabteilung o. a.)		
Management	0,69**	0,1
<b>Digitalisierungsgrad</b> (Referenz: keine angewandten digitalen Technologien)		
1 digitale Technologie	1,48*	0,28
2 digitale Technologien	2,19***	0,4
3 digitale Technologien	3,66***	0,71
4 oder mehr digitale Technologien	5,82***	1,19
/cut1	0	0,25
/cut2	1,57	0,26

N = 1.325 | Pseudo R<sup>2</sup> = 0.1260

Quelle: IW-Personalpanel, 2020

Um zu analysieren, welche Eigenschaften eines Unternehmens einen Einfluss auf den Grad der strategischen Personalarbeit im Unternehmen haben, wurde eine ordinale logistische Regression mit unterschiedlichen Kontrollvariablen gerechnet. Dabei wurde zum Beispiel kontrolliert, welcher Branche das Unternehmen zugeordnet ist, wie groß es ist und welche Altersstruktur es aufweist. Darüber hinaus wurden auch Eigenschaften aufgenommen,

von denen vermutet wird, dass sie einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Personalarbeit im Unternehmen haben. Darunter fällt zum Beispiel, ob die Geschäftsführung oder eine gesonderte Abteilung für die Personalarbeit zuständig ist oder wie digital das Unternehmen arbeitet.

In Tabelle 2 werden die Ergebnisse dieser Regression als Odds-Ratios dargestellt. Die Odds-Ratios geben die Wahrscheinlichkeit an, eine höhere Ausprägung zu erreichen.

Werte unter eins deuten auf eine sinkende Wahrscheinlichkeit hin, während Werte über eins die Wahrscheinlichkeit, strategische Personalarbeit zu betreiben, erhöhen. Wird der Effekt einer Variablen auf eins geschätzt, dann verändert sich die Wahrscheinlichkeit, graduell strategische Personalarbeit zu betreiben, durch diese Variable nicht. Effekte, die einen signifikanten Einfluss auf den Grad der strategischen Personalarbeit ausüben, das heißt, auch über die befragten Unternehmen hinaus gelten, wurden mit Sternchen markiert. Je mehr Sternchen ein Faktor aufweist, desto besser ist der Effekt auf die Grundgesamtheit aller Unternehmen in Deutschland übertragbar. Effekte, die keine Sternchen aufweisen, gelten nur für die ausgewählte Stichprobe und werden als nicht-signifikant bezeichnet. Für die Gesamtheit aller Unternehmen in Deutschland werden sie dahingehend interpretiert, dass diese Faktoren keinen Zusammenhang zur Personalarbeit haben.

Die Branchenzugehörigkeit hat keinen signifikanten Einfluss darauf, ob Unternehmen keine strategische, grundlegend strategische oder ausgeprägt strategische Personalarbeit betreiben (Tabelle 2). Folgende Faktoren weisen hingegen einen Zusammenhang dazu auf, ob strategische Personalarbeit betrieben wird: die Anzahl der Beschäftigten, die Altersstruktur, der Digitalisierungsgrad, der Frauenanteil sowie ob die Verantwortung für die Personalarbeit bei der Geschäftsführung liegt oder nicht.

Bezüglich der Anzahl der Beschäftigten zeigt sich, dass sowohl mittlere als auch große Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit als kleine Unternehmen strategische Personalarbeit betreiben. Die Wahrscheinlichkeit, im Vergleich zu kleinen Unternehmen auf einen höheren Grad der strategischen Personalarbeit eingestuft zu werden, ist

bei großen Unternehmen besonders hoch. Somit ist es in größeren Unternehmen allein aufgrund ihrer vielen Mitarbeitenden wahrscheinlicher, eine strategische Personalarbeit anzutreffen, auch wenn sie dieselben Eigenschaften aufweisen wie kleinere. Auch die Altersstruktur der Beschäftigten hat einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, strategische Personalarbeit zu betreiben: So erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, hinsichtlich der Ausprägung strategischer Personalarbeit höher eingestuft zu werden, mit jedem weiteren Prozent Beschäftigungsanteil von unter 25-Jährigen leicht. Für den wachsenden Anteil an älteren Beschäftigten (über 55 Jahre) zeigt sich für jedes weitere Prozent eine marginal kleinere Chance, strategische Personalarbeit zu leisten. Ein höherer Digitalisierungsgrad – gemessen an den im Unternehmen zum Einsatz kommenden digitalen Technologien – erhöht die Wahrscheinlichkeit, strategische Personalarbeit zu betreiben, ebenfalls. Vor allem Unternehmen mit sehr hohem Digitalisierungsgrad, die drei oder mehr digitale Technologien einsetzen, weisen im Vergleich zu Unternehmen, die keine digitale Technologie nutzen, eine deutlich erhöhte Wahrscheinlichkeit auf, strategische Personalarbeit zu leisten. Mit einem prozentualen Anstieg an Frauen zeigt sich ebenfalls eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, strategische Personalarbeit zu betreiben.

Darüber hinaus hat auch die Zuständigkeit für die Personalarbeit einen Einfluss auf die strategische Ausgestaltung: So haben Unternehmen, in denen das Management zuständig ist, eine niedrigere Wahrscheinlichkeit, strategische Personalarbeit zu betreiben als Unternehmen, in denen eine gesonderte Abteilung für die Personalarbeit zuständig ist.



## 7. Die Arbeitgebermarke in KMU

Neben der strategischen Personalarbeit wird im Folgenden ein Blick auf den Stand des Employer Branding in den Unternehmen geworfen. Sowohl eine strategische Personalarbeit als auch das Herausbilden einer Arbeitgebermarke sind wichtige Instrumente, die Unternehmen gegen den Fachkräftemangel einsetzen können. Eine strategische Personalarbeit zielt auf die Planung und optimale Nutzung zukünftiger und bestehender Fachkräftepotenziale ab. Mittels einer attraktiven Arbeitgebermarke kann der Erfolg der strategischen Personalarbeit verstetigt werden und der Effekt von Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen zusätzlich erhöht werden. Die Arbeitgebermarke oder Employer Brand bündelt Stärken und Angebote, aber auch unternehmenskulturelle Faktoren, in einer vermarktbareren Arbeitgeberidentität. Diese kann – ähnlich wie bei Produktmarken – genutzt werden, um zielgenau die gewünschten Arbeitnehmer/-innen anzusprechen und die allgemeine Wahrnehmung des Unternehmens als attraktive Marke zu steigern (Kanning, 2016). Dies ist auf einem Arbeitnehmermarkt, auf dem Unternehmen im Wettbewerb um begehrte Fachkräfte stehen und Arbeitnehmer sich häufig den für sie besten Arbeitgeber aussuchen können, besonders wichtig.

Das Herausarbeiten der Arbeitgebermarke stößt interne Analyseprozesse an. Dabei sind nicht nur zukünftige Bewerber/-innen, sondern auch bereits beschäftigte Mitarbeitende von Bedeutung.

### **Der Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding) ist ein mehrstufiger Prozess:**

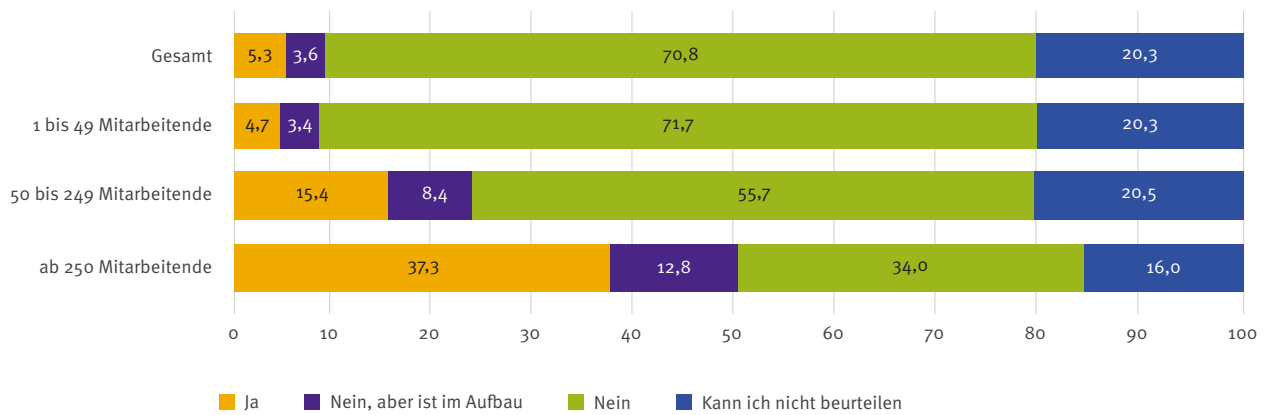
- Phase 1: Analyse der Stärken als Arbeitgeber, des Wettbewerbs und der Zielgruppen,
- Phase 2: Verdichtung der Argumente in einem Arbeitgeberversprechen,
- Phase 3: Interne und externe Kommunikation des Arbeitgeberversprechens,
- Phase 4: Kontrolle und Anpassung.

Allen Phasen gemeinsam sind die Berücksichtigung der unternehmerischen Ziele sowie die Einbeziehung der Mitarbeitenden. Der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke bietet Vorteile in der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung. Zum einen wird durch die attraktivere Außendarstellung des eigenen Unternehmens die Zahl der Bewerber/-innen erhöht, zum anderen erhöht sich durch die aktive Kommunikation der eigenen Werte auch die Passgenauigkeit der Bewerbungen. Auch für die bereits gewonnenen Fachkräfte stellt ein Employer Branding einen Zugewinn da – durch die wahrgenommene Attraktivität des eigenen Arbeitgebers kann die Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber erhöht werden.

Zwar sind große, international agierende Unternehmen Vorreiter beim Aufbau von Arbeitgebermarken (Abbildung 21). Doch auch und gerade kleine und mittlere Unternehmen profitieren davon, den Prozess zu durchlaufen. Durch die Entwicklung einer Arbeitgebermarke sammeln sie erstmals Argumente, mit denen sie auf dem Arbeitsmarkt überzeugen können. Die Arbeitgebermarke bietet eine Richtschnur für alle Aktivitäten zur Personalgewinnung. Das erleichtert das Tagesgeschäft der Personalverantwortlichen.

**Abbildung 21: Welche Unternehmen verfügen über eine Arbeitgebermarke?**

Anteil der Unternehmen, in Prozent



Frage: „Verfügt Ihr Unternehmen über eine Arbeitgebermarke?“

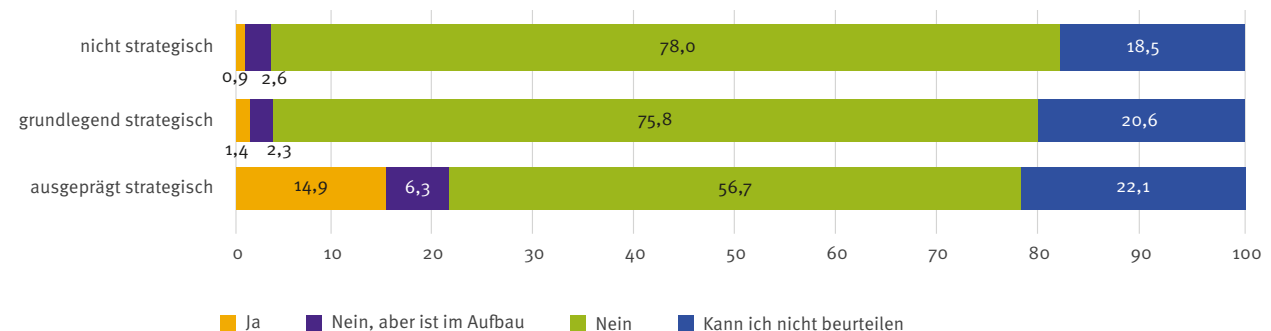
Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.429

Über alle Unternehmensgrößen hinweg verfügen nur 5,3 Prozent der Unternehmen über eine Arbeitgebermarke. Nur weitere 3,6 Prozent der Unternehmen planen den Aufbau einer solchen Marke. Es zeigt sich, dass mit drei von vier Unternehmen die Mehrheit der Betriebe in diesem Bereich nicht aktiv ist. Weitere zwei von zehn befragten Personalverantwortlichen oder Geschäftsführenden können nicht beurteilen, ob ihr Unternehmen Employer Branding betreibt. Dies deutet drauf hin, dass das Konzept noch nicht allgemein bekannt ist. Der Anteil an Unternehmen mit

Arbeitgebermarke nimmt mit steigender Größe stark zu. So verfügen nur 4,7 Prozent der kleinen Unternehmen über eine Arbeitgebermarke, während der Anteil bei den Großunternehmen mit 37,3 Prozent deutlich höher liegt. Auch wenn große Unternehmen in Bezug auf Employer Branding/ Arbeitgebermarke deutlich besser aufgestellt sind, zeigt sich auch hier, dass 16 Prozent der befragten Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen diese Frage für ihr Unternehmen nicht beurteilen konnten.

**Abbildung 22: Arbeitgebermarke und strategische Personalarbeit**

Anteil der Unternehmen nach Ausprägung des KOFA-Personalarbeitsindex und nach Stand der Arbeitgebermarke, in Prozent



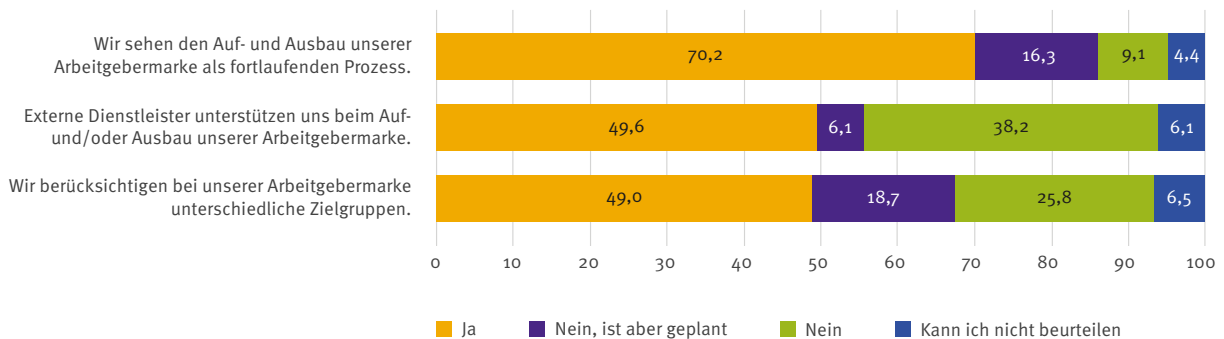
Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N= 1.429

Unternehmen, die keine oder nur grundlegend systematische Personalarbeit betreiben, haben in der Regel auch keine Arbeitgebermarke (Abbildung 22). Hier verfügt von 100 Unternehmen jeweils ungefähr eines über eine Arbeitgebermarke (0,9 Prozent bei nicht strategischen sowie 1,4 Prozent bei grundlegend strategischen Unternehmen). Unter den ausgeprägt strategisch ausgerichteten Unternehmen liegt der Anteil der Unternehmen mit Arbeitgebermarke mit knapp 15 Prozent deutlich höher. Aber selbst knapp sechs von zehn der ausgeprägt strategisch aufgestellten Unternehmen haben keine Arbeitgebermarke. Immerhin

geben 6,3 Prozent dieser Unternehmen an, dass eine Arbeitgebermarke gerade im Aufbau ist. Erstaunlich ist, dass mit steigender Ausprägung der strategischen Personalarbeit die Personalverantwortlichen häufiger nicht beurteilen können, ob das Unternehmen über eine Arbeitgebermarke verfügt oder nicht. Darüber hinaus haben Unternehmen mit ausgeprägt strategische Personalarbeit zwar häufiger eine Arbeitgebermarke, aber der Anteil der Unternehmen ist immer noch sehr niedrig. Eine strategische Personalarbeit scheint also nicht mit dem Ausbau einer Arbeitgebermarke einherzugehen.

**Abbildung 23: Ausgestaltung der Arbeitgebermarke**

Anteil der Unternehmen, die über eine Arbeitgebermarke verfügen, in Prozent



Frage: „Treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?“

Quelle: IW-Personalpanel, 2020, N=326-327

Von den wenigen Unternehmen, die über eine Arbeitgebermarke verfügen, verstehen knapp zwei Drittel den Auf- und Ausbau derselbigen als einen fortlaufenden Prozess (Abbildung 23). Die Hälfte der Unternehmen, die über eine Arbeitgebermarke verfügen, zieht externe Dienstleister zu deren Aus- und Aufbau zurate. Etwas mehr als ein Drittel gestaltet den Aus- und Aufbau allein aus internen Kräften.

Ebenfalls etwa die Hälfte der Unternehmen mit Arbeitgebermarke möchten damit unterschiedliche Zielgruppen ansprechen und berücksichtigen diese deshalb beim Aus- und Aufbau. Etwa 20 Prozent der Unternehmen planen die Berücksichtigung weiterer Zielgruppen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Employer Branding vor allem in Großunternehmen betrieben wird.

Darüber hinaus zeigt sich, dass dieses Konzept in der Breite der Unternehmen noch nicht angekommen ist. Der Nutzen einer Arbeitgebermarke wird nur einem kleineren Teil der Unternehmen erkannt und genutzt. Angesichts zunehmender Fachkräfteengpässe wäre es jedoch gerade für kleine und mittlere Unternehmen lohnend, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und langfristig zu pflegen: Einerseits fällt mittelständischen Arbeitgebern die Personalgewinnung schwerer, weil sie weniger bekannt und seltener im Fokus potenzieller Bewerber/-innen sind. Zugleich können sie aber mit handfesten Vorteilen und Argumenten punkten: Große Handlungsspielräume etwa, kurze Entscheidungswege und die Möglichkeit, schnell Verantwortung zu übernehmen. Diese Stärken sollten sie offensiv nutzen.

## 8. Der Stand strategischer Personalplanung in deutschen Unternehmen

Betrachtet man die Personalarbeit in Deutschland, so zeigt sich, dass die Unternehmen eine Vielzahl an Maßnahmen nutzen. Am aktivsten sind sie bei der Mitarbeiterbindung und der Analyse des eigenen Unternehmens. Aber auch Rekrutierungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Positionierung als Arbeitgeber und Instrumente der Qualifizierung von Mitarbeitenden werden häufig eingesetzt. Es zeigen sich Unterschiede in der Personalarbeit zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Große und mittlere Unternehmen setzen in allen Säulen deutlich mehr Maßnahmen um als kleine Unternehmen.

Die Personalarbeit von 37,2 Prozent der Unternehmen ist noch nicht strategisch aufgestellt, da sie nicht alle zentralen Bereiche der Personalarbeit mit mindestens einer Maßnahme adressiert. Unternehmen, die sich nicht in allen Kernbereichen der modernen Personalarbeit engagieren, reagieren eher auf punktuelle und/oder kurzfristige Bedarfe, anstatt Personalarbeit als einen unternehmensumfassenden Prozess zu definieren, der zur Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs beiträgt. Die nicht strategisch aufgestellten Unternehmen müssen vor allem die Bereiche Qualifizierung, Analyse des eigenen Unternehmens und Positionierung als Arbeitgeber stärker in den Blick nehmen, denn hier setzen viele von ihnen wenige oder keine Maßnahmen um. 32,4 Prozent aller Unternehmen betreiben immerhin eine grundlegend strategische Personalarbeit, da sie Maßnahmen aus allen fünf Säulen einsetzen. Weitere 30,5 Prozent haben eine ausgeprägt strategische Personalarbeit, da sie nicht nur in allen Säulen

aktiv sind, sondern darüber hinaus auch die Hälfte aller abgefragten Maßnahmen umsetzen.

Auch bei der strategischen Aufstellung der Personalarbeit zeigen sich Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen. Insbesondere große Unternehmen betreiben häufiger eine ausgeprägt strategische Personalarbeit als kleinere. Über die Hälfte der kleinen Unternehmen macht aber zumindest grundlegend strategische Personalarbeit. Wie die Ergebnisse der multivariaten Analyse zeigen, haben Unternehmen, in denen die Geschäftsführung für die Personalarbeit zuständig ist, eine geringe Wahrscheinlichkeit, eine strategische Personalarbeit zu leisten als Unternehmen, in denen eine gesonderte Abteilung dafür zuständig ist. In 91 Prozent der kleinen Unternehmen ist das Management für Personalarbeit zuständig. Neben der Verortung der Personalverantwortung zeigt sich in den multivariaten Analysen auch ein Einfluss der allein auf die Unternehmensgröße zurückzuführen ist, denn größere Unternehmen haben im Vergleich zu kleineren eine höhere Wahrscheinlichkeit strategische Personalarbeit zu leisten. Neben der Unternehmensgröße erhöhen auch steigende Werte beim Anteil jüngerer Beschäftigter und dem Digitalisierungsgrad die Wahrscheinlichkeit strategische Personalarbeit zu betreiben.

Bei der Betrachtung der Arbeitgebermarke fällt ins Auge, dass auch unter den Unternehmen mit einer ausgeprägt strategischen Personalarbeit überraschend wenige über eine Employer Brand (14,9 Prozent) verfügen.

## 9. Handlungsempfehlungen

Auf Basis der durch die Befragungsdaten gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Handlungsbedarfe und entsprechende Empfehlungen für Unternehmen ableiten.

### Mitarbeitende in die Auseinandersetzung mit Stärken und Schwächen einbinden

Um die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren, ist es wichtig, die Mitarbeitenden einzubeziehen. Ein Hilfsmittel bietet die [KOFA-Checkliste Analyse](#). Sind die Stärken bekannt, dann lässt sich leichter ermitteln, wie diese kommuniziert werden können, um die Attraktivität des Unternehmens für (potenzielle) Mitarbeitende aufzuzeigen.

### Sichtbarkeit durch eine stärkere Positionierung als Arbeitgeber und Arbeitgebermarke erhöhen

Eine Arbeitgebermarke hilft kleinen und mittleren Unternehmen dabei, als Arbeitgeber sichtbar zu werden. Die im Employer-Branding-Prozess gesammelten Argumente bieten eine Richtschnur für die Arbeitgeberkommunikation: Sei es für die Gestaltung der eigenen Karrierewebsite, die heute Standard sein sollte, oder für die zielgruppen-gerechte Ansprache in Stellenanzeigen. Informationen, Praxistipps und der genaue Ablauf des Herausarbeitungsprozesses einer Arbeitgebermarke sind in der [Handlungsempfehlung Employer Branding](#) zusammengefasst. Darüber hinaus steht Unternehmen auch ein [Selbsttest](#) zur Evaluation der eigenen Arbeitgebermarke auf [kofa.de](#) zur Verfügung.

### Personalkennzahlen zur strategischen Personalbedarfs- und Nachfolgeplanung nutzen

Kennzahlen helfen Ihnen, sich einen Überblick über Ihre Personalsituation zu verschaffen – wie jung ist meine Belegschaft, wie ist die Qualifikation meiner Mitarbeitenden, welche Renteneintritte stehen an etc. Eine Personalbedarfsplanung hilft Ihnen, die benötigten Arbeitskräfte mit den erforderlichen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Einsatzort zu haben. Nur wenn Sie Ihren Personalbestand und den zukünftigen Personalbedarf kennen, können Sie geeignete Maßnahmen entwickeln, um Ihre Ziele zu erreichen. Die wichtigsten Informationen zur Personalbedarfsplanung und relevanten Personalkennzahlen, hat das KOFA in einem Handlungsempfehlungsvideo zusammengestellt (vgl. [Personalbedarfsplanung Schritt für Schritt erklärt](#), [KOFA-Handlungsempfehlung Personalkennzahlen](#)).

### Die eigenen Stärken und Schwächen analysieren

Um Ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen ist es wichtig, dass Sie Ihre Stärken und Schwächen kennen. Mit Ihren Stärken können Sie bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern punkten. Auf seiner Website erklärt das KOFA wie man mithilfe einer SWOT-Analyse die eigenen Stärken und Schwächen identifizieren kann: [KOFA-Vorlage zur SWOT-Analyse](#)

### Feedback auf Arbeitgeberbewertungsportalen zur eigenen Weiterentwicklung nutzen

Nutzen Sie die Bewertungen, die Sie auf Internetportalen erhalten. Auch wenn sie manchmal ungerechtfertigt erscheinen, enthalten sie oft wertvolle Informationen darüber, wie Ihr Unternehmen von außen wahrgenommen wird. Das [KOFA-Webinar Arbeitgeberportale](#) erklärt, was Arbeitgeberbewertungsportale sind, wie man auf besonders gute und/oder kritische Bemerkungen reagiert und, wie das Feedback gewinnbringend und strukturiert für die Weiterentwicklung als attraktiven Arbeitgeber genutzt werden kann.

### Onboarding-Prozesse professionalisieren

Festgelegte Onboarding-Prozesse erleichtern die Einführung, Einarbeitung und Integration neuer Beschäftigter. Ein gelungener Start in Ihrem Unternehmen erhöht nicht nur die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, sondern erhöht auch die Chance, dass Ihre neuen Mitarbeitenden im Unternehmen bleiben möchten: [KOFA-Handlungsempfehlung Onboarding](#).

### Stellenanzeigen und eigene Karrierewebsites stärker nutzen

Weisen Sie in Stellenanzeigen auf Ihre Stärken hin, um Kandidatinnen und Kandidaten auf sich aufmerksam zu machen ([KOFA-Handlungsempfehlung Stellenanzeigen](#)). Erweitern Sie Ihre Internetseite um eine Karriereseite, auf der Sie sich als Arbeitgeber vorstellen, über Ausbildungsmöglichkeiten informieren und offene Stellen oder berufliche Aufstiegswege darstellen können: [KOFA-Webinar Karrierewebsite](#).

### Mitarbeitergespräche professionalisieren

Zeigen Sie Ihrer Belegschaft, dass sie Ihnen wichtig ist und Ihre Belange bei Ihnen Gehör finden. In Mitarbeitergesprächen können Sie zahlreiche Informationen von Ihren Mitarbeitenden erhalten und Herausforderungen gemeinsam besprechen: [Handlungsempfehlung Mitarbeitergespräche](#).

# Abbildungen

<b>Abbildung 1:</b> Verortung der Zuständigkeit für Personalarbeit nach Unternehmensgröße. ....	9
<b>Abbildung 2:</b> Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften in 2019 nach Unternehmensgröße. ....	10
<b>Abbildung 3:</b> Probleme bei der Mitarbeiterbindung nach Unternehmensgröße. ....	11
<b>Abbildung 4:</b> So viele Maßnahmen setzen die Unternehmen in den fünf Handlungsfeldern um. ....	12
<b>Abbildung 5:</b> Anteil der umgesetzten Maßnahmen nach Handlungsfeldern und Unternehmensgröße. ....	13
<b>Abbildung 6:</b> Analyse des eigenen Unternehmens: Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt? ....	14
<b>Abbildung 7:</b> Analyse des eigenen Unternehmens: Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um? ....	15
<b>Abbildung 8:</b> Positionierung als Arbeitgeber: Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt? ....	16
<b>Abbildung 9:</b> Positionierung als Arbeitgeber: Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um? ....	17
<b>Abbildung 10:</b> Rekrutierung: Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt? ....	18
<b>Abbildung 11:</b> Rekrutierung: Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um? ....	19
<b>Abbildung 12:</b> Mitarbeiterbindung: Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt. ....	20
<b>Abbildung 13:</b> Mitarbeiterbindung: Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um? ....	21
<b>Abbildung 14:</b> Qualifizierung: Welche Maßnahmen werden am häufigsten umgesetzt? ....	22
<b>Abbildung 15:</b> Qualifizierung: Wie viele Unternehmen setzen die Maßnahmen um? ....	23
<b>Abbildung 16:</b> Hemmnisse für die Weiterentwicklung der Personalarbeit. ....	24
<b>Abbildung 17:</b> KOFA-Personalarbeitsindex nach Unternehmensgröße. ....	27
<b>Abbildung 18:</b> In welchen Säulen werden von nicht-strategischen Unternehmen häufig keine Maßnahmen umgesetzt? ...	28
<b>Abbildung 19:</b> Wie viele Maßnahmen machen die Unternehmen je nach Ausprägung des KOFA-Personalarbeitsindex? ...	29
<b>Abbildung 20:</b> Anteil der umgesetzten Maßnahmen in den fünf Säulen guter Personalarbeit. ....	30
<b>Abbildung 21:</b> Welche Unternehmen verfügen über eine Arbeitgebermarke? ....	34
<b>Abbildung 22:</b> Arbeitgebermarke und strategische Personalarbeit. ....	34
<b>Abbildung 23:</b> Ausgestaltung der Arbeitgebermarke. ....	35

# Tabellen

<b>Tabelle 1:</b> Der KOFA-Personalarbeitsindex. ....	27
<b>Tabelle 2:</b> Was beeinflusst die strategische Personalarbeit in Unternehmen? ....	31

# Literatur

**Bitkom**, 2018, Jeder Dritte liest Arbeitgeber-Bewertungen online, Pressemitteilung, [www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-liest-Arbeitgeber-Bewertungen-online.html](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Dritte-liest-Arbeitgeber-Bewertungen-online.html) [1.10.2021]

**Burstedde, Alexander / Hickmann, Helen / Werner, Dirk**, 2021, Ohne Zuwanderung sinkt das Arbeitskräftepotenzial schon heute. Mehr Renteneintritte als Nachwuchs-Arbeitskräfte überall, IW-Report Nr. 25, Köln

**Burstedde, Alexander / Seyda, Susanne**, 2020, Wo Arbeitgeber besonders attraktiv sein müssen, IW-Kurzbericht Nr. 7, Köln

**Hesse, Gero / Mayer, Katja / Rose, Nico / Fellingner, Christoph**, 2015, Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, in: Hesse, Gero / Mattmüller, Roland, 2015, Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, S. 55–104

**Kanning, Uwe Peter**, 2016, Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie

**Pohlan, Laura / Rothe, Thomas**, 2020, Personalrekrutierung von Beschäftigten, Kurz- und Langzeitarbeitslosen: Unterschiede bei Besetzungswegen und Beschäftigungsqualität, IAB-Kurzbericht 6/2020

**Seyda, Susanne / Placke, Beate**, 2020, IW-Weiterbildungserhebung 2020: Weiterbildung auf Wachstumskurs, IW-Trends, 47. Jg., Nr. 4, S. 105–123

**Stippler, Sibylle / Burstedde, Alexander / Hering, Annina T. / Jansen, Anika / Pierenkemper, Sarah**, 2019, Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, KOFA-Studie Nr. 1/2019, Köln

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### **Redaktion**

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### **Autorinnen/Autoren**

Filiz Koneberg  
Dr. Susanne Seyda  
Sibylle Stippler  
Dr. Regina Flake  
Dirk Werner

### **Gestaltung und Produktion**

neues handeln AG

### **Stand**

Oktober 2021



