

Julia Freuding und Johanna Garnitz

ifo HR-Befragung: Vielfalt verschafft Unternehmen Vorteile im Rennen um Personal

IN KÜRZE

Je weiter der demografische Wandel voranschreitet, desto wichtiger ist es, sich mit potenziellen Lösungen für den Fachkräftemangel zu beschäftigen. Eine Möglichkeit bietet das Etablieren und Leben einer vielfältigen Belegschaft. Wie Unternehmen mit Diversität im Recruiting umgehen, zeigen die Ergebnisse der ifo HR-Befragung in Zusammenarbeit mit der Jobplattform Indeed und ihrer Schwesterfirma Glassdoor. Gut die Hälfte der befragten Betriebe achtet bei der Einstellung von neuen Beschäftigten bereits auf eine vielfältige Zusammensetzung der Belegschaft. Neben dem regulären Bewerbungseingang sehen die Firmen vor allem in Berufseinsteiger*innen und Menschen mit Migrationshintergrund zwei große Gruppen mit hohem Potenzial zum Generieren neuer Mitarbeitenden. Insgesamt fallen die Erfahrungen der Befragten mit einer vielfältigeren Belegschaft überwiegend positiv aus, denn neben der menschlichen Bereicherung wird auch von einer schnelleren Besetzung offener Stellen profitiert. Maßnahmen für einen vielfältigen Bewerbungspool zielen in erster Linie auf passende Formulierungen in der Stellenausschreibung und die gezielte Ansprache entsprechender Gruppen an. Neben der Einstellung von neuem Personal spielt allerdings auch die Personalbindung eine große Rolle: Hierbei wird vor allem auf flexible Arbeitsmodelle gesetzt, um attraktiv zu bleiben.

Das neue Jahr beginnt für viele Unternehmen, wie das letzte Jahr aufgehört hat: Sie suchen nach neuem, passendem Personal, das jedoch immer rarer wird. Um neue Arbeitskräfte zu finden, setzen Personal*innen vermehrt auf Diversität für ihr Recruiting. Wie erfolgreich dies ist, zeigen die Ergebnisse der ifo HR-Befragung, die im Auftrag der weltweit führenden Jobplattform Indeed und ihrer Schwesterfirma Glassdoor¹ durchgeführt wurde. Im Zeitraum vom

¹ Indeed bietet Kandidaten in mehr als 60 Ländern und 28 Sprachen über Desktop und mobile Endgeräte Zugang zu Jobs auf der ganzen Welt. Insgesamt mehr als 300 Millionen Menschen nutzen Indeed jeden Monat für die Jobsuche, um ihren Lebenslauf hochzuladen oder um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren (Indeed Daten, April bis September 2022, durchschnittliche Unique User pro Monat); Unique Visitors, September 2020). Aktuell kommen mehr als 5 Millionen Jobsuchende monatlich auf de.indeed.com (ComScore; Unique Visitors, Juni 2021).

29. September 2022 bis zum 24. Oktober 2022 nahmen 554 HR-Verantwortliche aus den Wirtschaftsbereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen an der Online-Umfrage teil und gaben ihre Erfahrungen zur Rolle von Diversität in ihren Recruiting-Aktivitäten preis.

Neben wirtschaftlichen Herausforderungen sehen sich Unternehmen auch mit einem gesellschaftlichen Wandel konfrontiert. Der demografische Wandel, der wohl Haupttreiber des Fachkräftemangels ist, wird vor allem dann zum Tragen kommen, wenn die Jahrgänge der Babyboomer den Arbeitsmarkt komplett verlassen haben werden. Zudem trifft auf den Arbeitsmarkt nun eine neue Generation, die völlig neue Anforderungen an den Arbeitsalltag stellt. Vier-Tage-Woche, mobiles Arbeiten, maximale Flexibilität oder einfach nur »Dienst nach Vorschrift« – wie die Entwicklung zum sogenannten Quiet Quitting gemeinhin beschrieben wird – sind nur ein Bruchteil an Ansprüchen. Diese Forderungen prallen auf eine Arbeitsgesellschaft, die 40-Stunden-Wochen, Überstunden und einen eigenen Schreibtisch im Büro gewohnt sind. Hinzukommt eine neue Flüchtlingswelle, die durch den Krieg in der Ukraine ausgelöst wurde, Pandemie-Einschränkungen und dies alles verbunden mit wirtschaftlichen Sorgen. HR-Abteilungen haben somit alle Hände voll zu tun, um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und alles unter einen Hut zu bringen. Denn auch große (Planungs-)Unsicherheit und Rezessionsängste veranlassen nur wenige Unternehmen, ihren Personalstamm zu reduzieren. Ganz im Gegenteil: 2022 hat mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen die Anzahl ihrer ausgeschriebenen Stellen im Vergleich zu 2021 erhöht. Vor allem in der Industrie wurde deutlich häufiger gesucht als im Jahr zuvor (42%). Im Handel und bei den Dienstleistern ist der Anteil an Firmen mit mehr ausgeschriebenen Stellen etwas geringer, dort waren es 37 bzw. 35%. Verglichen dazu wurde im Dienstleistungssektor allerdings auch am seltensten angegeben, dass die Anzahl an Ausschreibungen reduziert wurde (10%; Handel: 16%, Industrie: 17%). Mit Blick auf die Größenklassen fällt auf, dass die Ausschreibungsintensität mit der Unternehmensgröße ansteigt (vgl. Abb. 1). So hat rund jedes zweite Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten 2022 mehr Stellen ausgeschrieben als im Jahr zuvor. In kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten ist dies in jedem vierten Unternehmen der Fall. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch hinsichtlich der Personalplanung

gen für das erste Halbjahr 2023: Jeder zweite Betrieb möchte seinen Personalstamm mindestens beibehalten, jedes dritte Unternehmen spricht von einer Ausweitung (Freuding und Garnitz 2023).

DIE HÄLFTE DER PERSONALABTEILUNGEN ACHTET BEI STELLENBESETZUNGEN AUF VIELFALT

Die Suche nach geeigneten Fachkräften verschärfte sich in den letzten Jahren nochmals deutlich (Freuding und Garnitz 2023; Freuding und Garnitz 2022). Um neue Arbeitskräfte zu finden, setzen Personaler*innen vermehrt auf Vielfalt² für ihr Recruiting. Mehr Vielfalt bei Stellenbesetzungen gilt als ein zentrales Mittel, um mehr potenzielle Kandidat*innen anzusprechen. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen achtet bei Neueinstellungen darauf, dass sich die Belegschaft vielfältig zusammensetzt (52%) – im Gegensatz zu 40%, für die Diversität kaum bzw. keine Rolle beim Recruiting spielt. Zwischen den einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigen sich in diesem Zusammenhang nur geringfügige Unterschiede. Mit Blick auf die Unternehmensgröße ist jedoch klar erkennbar, dass eine vielfältige Zusammensetzung der Belegschaft eine wesentlich bedeutendere Rolle in größeren Unternehmen einnimmt als in kleineren (vgl. Abb. 2). Eine Frauenquote wenden 11% der Befragten an, weitere 5% planen eine Einführung dieser. Großunternehmen haben bereits häufiger eine Frauenquote (18%) etabliert als kleine Unternehmen (5%), wohl nicht zuletzt aufgrund der gesetzlich verpflichtenden Frauenquote für Führungspositionen, die für börsennotierte Unternehmen mit einer Vorstandsbesetzung von mindestens drei Personen gilt (BMFSFJ 2021).

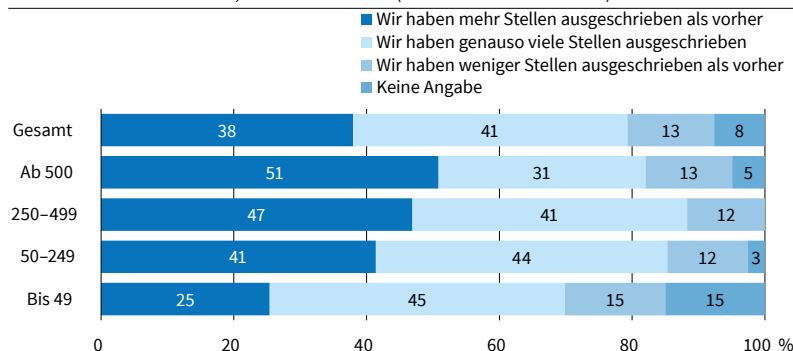
Mehr Diversität bei der Stellenbesetzung kann auf verschiedenste Personengruppen abzielen. Das höchste Potenzial, um neben dem regulären Bewerber*innen ihren Mitarbeiterstamm auszuweiten, sehen HR-Verantwortliche in den Berufseinsteiger*innen. Auf dem zweiten Platz liegen Menschen mit Migrationshintergrund, dicht gefolgt von Berufstätigen über 55 Jahren. Jedoch zeigen sich beachtliche Unterschiede in Anbetracht der Unternehmensgröße (vgl. Abb. 3). Großunternehmen setzen neben der Gruppe der Berufseinsteiger*innen insbesondere auf Zuwander*innen aus dem Ausland. KMUs mit 50–249 Angestellten sehen an zweiter Stelle Personen mit Kindern (38%). Auch 25% der kleineren Unternehmen sehen darin ein nicht zu unterschätzendes Potenzial. Größere Betriebe, die zum Beispiel durch Kinderbetreuung im Unternehmen oder Homeoffice-Möglichkeiten meist ohnehin schon eine entsprechende Infrastruktur bereitstellen, sehen in dieser Personengruppe kein zusätzliches Potenzial. Unterschiede hinsichtlich des Wirtschaftsbereichs gibt es kaum.

² In dieser Umfrage wird unter Vielfalt eine Belegschaft verstanden, die aus Menschen mit verschiedensten Hintergründen und Eigenschaften zusammengesetzt ist. Kriterien für Vielfalt können unter anderem Nationalität, Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung oder kulturelle Hintergründe sein.

Abb. 1

Entwicklung der Recruiting-Aktivität von 2021 auf 2022

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)^a



^a Abweichungen zu 100% rundungsbedingt.

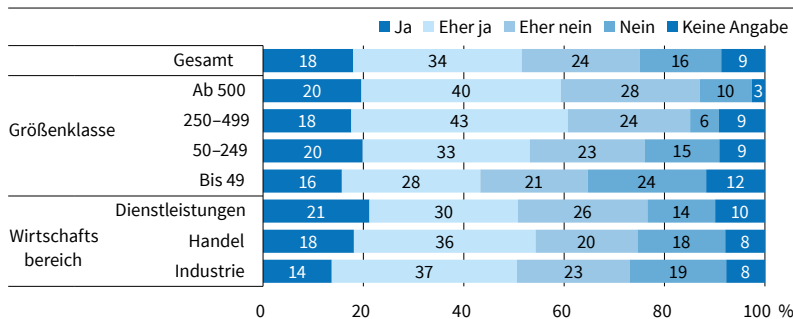
Quelle: ifo HR-Befragung

© ifo Institut

Abb. 2

Vielfältige Belegschaft^a

Gewichtete Anteile in Prozent^b



^a Die Frage lautete: Achten Sie bei der Neueinstellung von Mitarbeiter*innen darauf, dass sich Ihre Belegschaft vielfältig zusammensetzt?

^b Abweichungen zu 100% rundungsbedingt.

Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Die Auswertung der Zu- und Abgangsbilanz im Jahresdurchschnitt 2022 zeigt im Durchschnitt für gut die Hälfte der Unternehmen eine ausgeglichene Bilanz. Diese Kontinuität gilt überwiegend für Handelsbetriebe, während im Industrie- und Dienstleistungssektor über ein Drittel der Unternehmen berichten, dass sie mehr neue Mitarbeiter*innen einstellen als das Unternehmen verlassen. Hinsichtlich der Größenklassen zeigt sich ein deutlicher Shift für eine positive Bilanz zugunsten der größeren Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden. Bei kleineren Unternehmen hingegen zeigt sich eine recht ausgeglichene Bilanz.

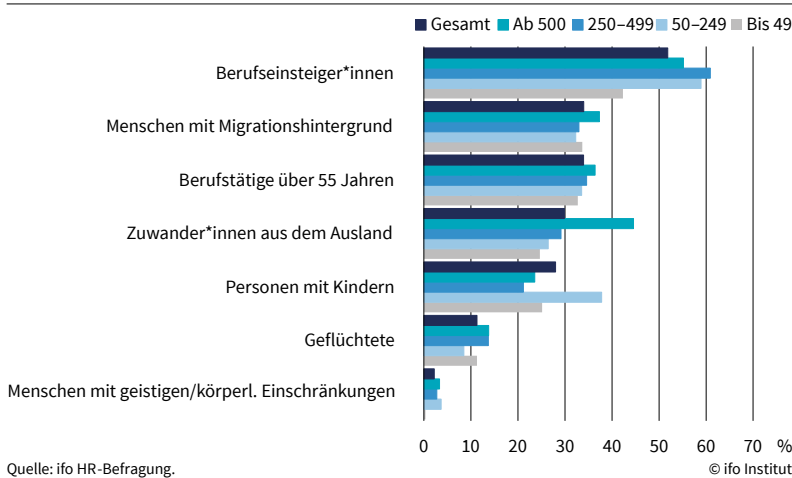
PERSONALBINDUNG VOR ALLEM DURCH FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE

Der Fachkräftemangel spitzt sich zu und entwickelte sich in den letzten Jahren bereits hin zum Arbeitskräftemangel. Laut Bundesagentur für Arbeit betrug die Vakanzzeit, also der Zeitraum zwischen der Ausschreibung einer offenen Stelle und deren Neubesetzung, im Jahr 2007 63 Tage. 2019 war dieser Zeitraum mit 130 Tagen doppelt so lang. Um eine Stelle mit einer geeigneten Fachkraft neu zu besetzen, benötigten die hier befragten Firmen in den letzten zwölf Monaten im Schnitt am häufigsten zwischen drei und vier Monaten (38%) oder ein bis zwei Monate (25%).

Abb. 3

Potenzial einzelner Gruppen zum Generieren neuen Personals

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeitenden)

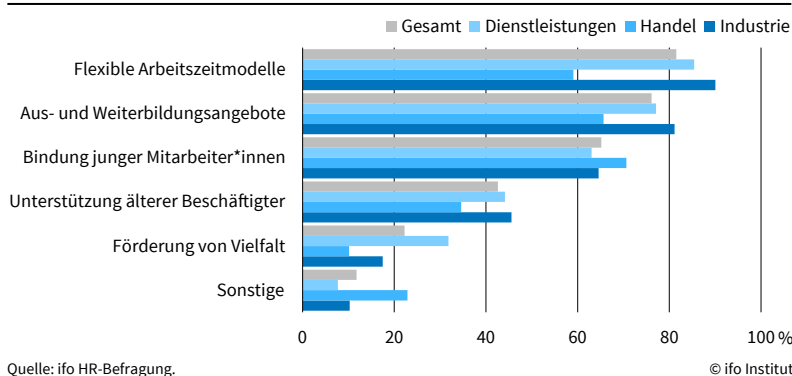


Quelle: ifo HR-Befragung.

Abb. 4

Strategien zur Bindung der eigenen Mitarbeitenden

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Wirtschaftsbereich, Mehrfachnennung möglich



Quelle: ifo HR-Befragung.

Dass eine Stelle in unter einem Monat besetzt wird, wurde lediglich von 9% angegeben. Länger als ein halbes Jahr suchen immerhin noch 14%, davon 5% länger als ein Jahr.

Die größte Ursache für den Mangel an Personal stellt wohl der demografische Wandel dar. In den kommenden Jahren werden die Babyboomer gänzlich den Arbeitsmarkt verlassen und eine große Kluft hinterlassen. Umso wichtiger ist es für Firmen, sich mit einer Personalstrategie zu befassen, damit die Folgen des demografischen Wandels durch die Bindung der eigenen Mitarbeiter*innen abgefedert werden können. Großunternehmen (92%) und Industriebetriebe (73%) sind in diesem Zusammenhang sehr bemüht, entsprechende Strategien anzuwenden. Im Kontrast dazu geben nur 59% der kleinen Betriebe (bis 49 Mitarbeitenden) an, eine solche Personalstrategie zu haben. Insgesamt betrachtet verfolgen etwa zwei von drei Firmen eine derartige Strategie (71%). Mit Blick auf den darin enthaltenen konkreten Maßnahmen setzen die befragten HR-Abteilungen am häufigsten auf flexible Arbeitszeitmodelle (82%) – zum Teil auch auf eine flexible Ortswahl –, Aus- und Weiterbildungsangebote (76%) und die Bindung junger Mitarbeitenden (65%). Die Unterstützung älterer Beschäftigter folgt

mit deutlichem Abstand an vierter Stelle und wird von 43% der Befragten verfolgt. Auf die Förderung von Vielfalt setzen 22%, wobei der Dienstleistungssektor dies als erheblich wichtiger bewertet (32%). Abbildung 4 veranschaulicht die Unterschiede in der Personalbindungsstrategie der verschiedenen Wirtschaftsbereiche. Unter die sonstigen Maßnahmen fallen unter anderem eine betriebliche Altersvorsorge oder andere Benefits wie Bike-Leasing Angebote oder Gehaltssteigerungen.

ERFAHRUNGEN MIT EINER VIELFÄLTIGEREN BELEGSCHAFT ÜBERWIEGEND POSITIV

Die Mehrheit der befragten Unternehmen (67%) berichtete, dass ihre Belegschaft in den letzten Jahren vielfältiger geworden ist. 18% verneinen dies, und 10% haben bisher keine diesbezüglichen Erfahrungen gemacht. Zwischen den einzelnen Branchen gibt es dazu kaum Unterschiede, aber die Größenklasse hat einen deutlichen Einfluss darauf: So berichten Großunternehmen in 83% der Fälle davon, dass ihre Belegschaft an Vielfalt zugenommen hat, Kleinunternehmen stimmen dem in nur gut jeden zweiten Fall zu (56%). Es zeigt sich klar, dass mit steigender Beschäftigtenzahl auch die Vielfalt in der Belegschaft zunimmt. Die Erfahrungen mit diverserem Personal fallen fast ausschließlich positiv aus, nur ein sehr geringer Anteil berichtete von negativen Erlebnissen. Für die befragten Firmen stechen als positive Aspekte die menschliche Bereicherung und eine schnellere Stellenbesetzung hervor, was vor allem in Zeiten des Arbeitskräftemangels von zentraler Bedeutung ist. So besetzen Unternehmen, die angaben, bei Neueinstellungen auf Vielfalt zu achten, ihre Stellen deutlich schneller: 48% innerhalb von zwei Monaten, davon 18% innerhalb von vier Wochen. Im Durchschnitt schaffen eine Stellenbesetzung innerhalb eines Monats nur 9% der Befragten. Von den Unternehmen, die angaben, bei der Besetzung von neuen Stellen nicht auf Vielfalt zu achten, besetzen nur 32% ihre Stellen innerhalb von zwei Monaten.

Die Unternehmen berichteten hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit einer vielfältigeren Belegschaft über gesteigerte Kreativität und Innovationsfähigkeit. Treffen unterschiedliche Menschen aufeinander, so steigt auch das Wissen und das Verständnis für Zielgruppen und Kund*innen. Allerdings besteht in diesem Zusammenhang auch oft die Sorge vor einem erhöhten Konfliktpotenzial: Dies gaben jedoch verhältnismäßig wenige Unternehmen an. Abbildung 5 fasst die Erfahrungen der Unternehmen mit einer vielfältigeren Belegschaft zusammen.

MASSNAHMEN FÜR EINEN VIELFÄLTIGEN BEWERBERPOOL

Um vielfältigere Kandidat*innen anzusprechen, setzen Unternehmen vor allem darauf, ihre Stellenanzeigen

entsprechend zu formulieren (65%), dazu gehört auch die gezielte Ansprache bestimmter Gruppen von Bewerber*innen (31%). 27% der Unternehmen achten aber auch darauf, dass sie bei der Rekrutierung gezielt vielfältige Kandidat*innen ansprechen. Abbildung 6 listet die Maßnahmen der Unternehmen nach der Größenklasse und insgesamt auf. Dabei zeigt sich nicht nur, welche Maßnahmen größte Beliebtheit finden, sondern ebenfalls, wo am häufigsten Maßnahmen getroffen werden. Alles in allem werden am häufigsten eine (45%) bzw. zwei (25%) der gelisteten Aspekte umgesetzt, um einen vielfältigeren und damit einen größeren Bewerberpool anzusprechen. 18% der Unternehmen nutzen keine der angegebenen Optionen, und die restlichen Betriebe nutzen drei oder mehr. Zu den am wenigsten genutzten Methoden gehören das Training der eigenen Personalabteilung für einen vorurteilsfreien Umgang mit Bewerbenden (19%) und eine bewusst vielfältige Zusammensetzung der Personalabteilung (7%).

Nutzen Unternehmen eine dieser Möglichkeiten, um einen vielfältigeren Auswahlpool zu erhalten, dann werden sie dafür größtenteils auch belohnt. Knapp zwei von drei der befragten HR-Verantwortlichen gaben an, in ihren Bemühungen auch erfolgreich zu sein (65%). Ganz besonders erfolgreich zeigen sich mittelständische Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 250–499. Dort berichten 80% vom Erfolg ihrer entsprechenden Maßnahmen. Zu keinem Erfolg führen solche Bemühungen nur in 21% der Fälle, 14% konnten keine Angabe dazu tätigen. Die erfolgversprechendste Maßnahme im Kampf um vielfältigere Kandidat*innen, ist eine vielfältige Zusammensetzung der eigenen Personalabteilung. Auch das gezielte Ansprechen von vielfältigen Kandidat*innen bei der Rekrutierung erhöht die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg.³

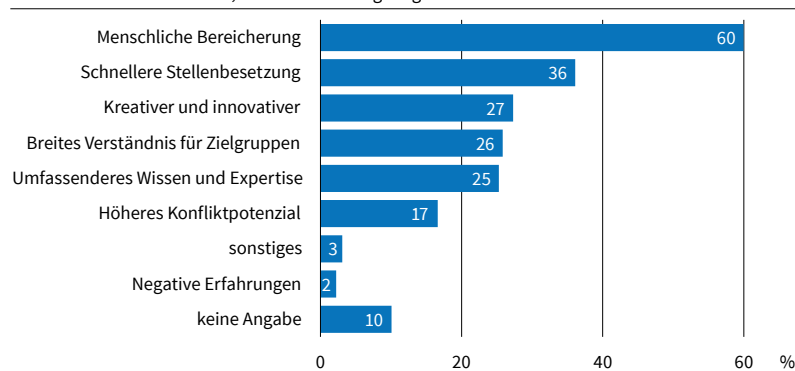
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine vielfältigere Stellenbesetzung von Unternehmen immer häufiger als Mittel gegen den Fachkräftemangel gesehen wird und dass dies auch ihre Chancen vergrößern, geeignetes Personal zu finden. Je weiter der demografische Wandel voranschreitet, desto wichtiger ist es, sich mit einer vielfältigen Belegschaft zu beschäftigen. Dazu gehört einerseits das Rekrutieren und andererseits auch das Etablieren und Leben von Vielfalt im Unternehmen und seiner Kultur. Schaffen dies Unternehmen erfolgreich, tritt man

³ Probit-Modell für die beiden genannten Variablen signifikant (p < 0,05).

Abb. 5

Erfahrungen mit einer vielfältigeren Belegschaft

Gewichtete Werte in Prozent, Mehrfachnennung möglich



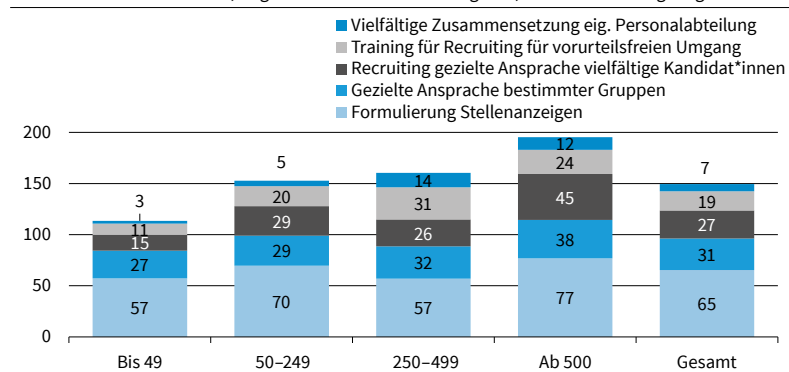
Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

Abb. 6

Maßnahmen zur Gewinnung eines vielfältigeren Bewerbungspools

Gewichtete Werte in Prozent, Angaben nach Unternehmensgröße, Mehrfachnennung möglich



Quelle: ifo HR-Befragung.

© ifo Institut

nicht nur dem Fachkräftemangel entgegen, sondern fördert Kreativität und Innovation und erweitert seinen Horizont. Und allem voran steht die menschliche Bereicherung durch Diversität. Diversität kann damit als Erfolgsrezept im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel dienen.

REFERENZEN

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2021), »Gesetz für mehr Frauen in Führungspositionen tritt in Kraft«, 11. August, verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-tritt-in-kraft-164124>, aufgerufen am 26. Januar 2023.

Freuding, J. und J. Garnitz (2022), »Steigende Löhne, akuter Fachkräftemangel und die Mindestloohnerhöhung: Die Personalpolitik 2022«, *ifo Schnelldienst* 75(1), 49–51.

Freuding, J. und J. Garnitz (2023), »Feedbackkultur und die Personalpolitik 2023«, *ifo Schnelldienst* 76(1), 44–48.