



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

# Personalrekrutierung und Personalfluktuatation

IAB-Betriebspanel Report Hessen 2016

Anna C. Fischer

Dr. Christa Larsen

Frankfurt am Main, August 2017



HESSEN

Hessisches  
Ministerium für  
Wirtschaft, Energie,  
Verkehr und  
Landesentwicklung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Europäischer Sozialfonds  
Für die Menschen in Hessen



Qualifizierungsoffensive

Programme zur beruflichen Bildung



Bundesagentur für Arbeit  
Regionaldirektion Hessen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>Personalbeschaffung .....</b>	<b>5</b>
Teilzeitquote weiter steigend, Frauen besonders betroffen .....	5
Befristete Beschäftigungsverhältnisse werden selten entfristet .....	6
Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit seltener qualifiziert beschäftigt .....	7
Integrationsmaßnahmen stärker verbreitet bei Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte	9
Auch für Langzeitarbeitslose gilt: Ein guter Bewerbereindruck erhöht die Jobchancen.....	9
<b>Personalsuche.....</b>	<b>11</b>
Zahl der offenen Stellen weiterhin hoch.....	11
Anteil offener Stellen für einfache Tätigkeiten steigt an .....	12
Weniger als die Hälfte der Betriebe erwartet Personalprobleme in den kommenden beiden Jahren .....	13
Anonymisierte Bewerbungsverfahren werden selten genutzt.....	14
<b>Neueinstellungen und Personalabgänge .....</b>	<b>15</b>
Zahl der Neueinstellungen steigt auf neuen Höchststand.....	15
Verteilung Neueinstellungen auf einfache und qualifizierte Tätigkeiten relativ stabil .....	16
Befristungen bei Neueinstellungen weit verbreitet.....	17
Hohe Dynamik in den wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen .....	18
Wieder vermehrt Kündigungen durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer .....	19
Beschäftigungsdynamik weiter hoch .....	20
<b>Resümee.....</b>	<b>21</b>
<b>Methodische Hinweise.....</b>	<b>23</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>24</b>

## Einleitung

Die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebs hängt wesentlich von den Kompetenzen und dem Wissen der Beschäftigten ab. Insbesondere in einer auf Wissen und Dienstleistungen basierenden Wirtschaft gelten Kompetenzen als entscheidender Wettbewerbsfaktor (vgl. Kaufeld 2016). Im Mittelpunkt betrieblicher Personalpolitik wird daher neben der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend der Erhalt ihrer Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit stehen.

Betriebliche Personalpolitik wird von verschiedenen Faktoren geprägt. Insbesondere die demografische Entwicklung stellt die Betriebe zunehmend vor die Herausforderung Fach- und Führungsstellen adäquat besetzen zu können. Betriebliches Kompetenzmanagement, ihr Engagement in dualer Berufsausbildung sowie die Förderung betrieblicher Weiterbildung gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung.

Eine weitere Möglichkeit auf den Rückgang an Erwerbspersonen zu reagieren, stellt die Erschließung und Bindung bislang nicht ausreichend genutzter Personalressourcen, wie beispielsweise internationaler Fachkräfte, Älterer, Frauen oder Arbeitsloser dar. Dabei nimmt die Vielfalt in den Belegschaften unweigerlich zu. In Folge wird sich betriebliche Personalpolitik noch stärker als bisher mit den Rahmenbedingungen verschiedener Lebensphasen der Beschäftigten wie beispielsweise der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, aber auch mit einer stärkeren Internationalisierung der Belegschaften auseinandersetzen müssen. Vielfalt als Chance zu erkennen, erfordert dabei von den Betrieben einen aktiven und

reflektierten Umgang mit dem Thema (vgl. Jablonski 2016).

Darüber hinaus ist zu erwarten, dass sich mit fortschreitender Digitalisierung der Arbeitswelt die Möglichkeiten der Betriebe – sowie der Beschäftigten – Arbeitszeiten und Arbeitsorte zu flexibilisieren, verändern werden. Hierin besteht für die Betriebe aktuell und zukünftig eine personalpolitische Aufgabe. Der Einsatz moderner digitaler Technologien geht aber auch mit der Erwartung einher, dass sich Arbeitsprozesse und Arbeitsorganisation in den Betrieben verändern werden. Betriebe sind daher herausgefordert sich vorausschauend mit den sich wandelnden Kompetenzanforderungen auseinanderzusetzen und entsprechende Qualifizierungen zu ermöglichen (vgl. Bennewitz et al. 2016).

Einige zentrale Facetten betrieblicher Personalpolitik werden in den einzelnen Reports zum IAB-Betriebspanel Hessen 2016 genauer beleuchtet. Der thematische Schwerpunkt im hier vorgelegten dritten Report liegt auf den Möglichkeiten der Betriebe Personal zu rekrutieren, den offenen Stellen, Neueinstellungen und Personalabgängen. Der vierte Report wird sich mit dem betrieblichen Weiterbildungsverhalten befassen. Der erste Report behandelte das Engagement der Betriebe in der dualen Berufsausbildung. Der zweite Report befasste sich mit der Beschäftigungssituation von Frauen und Frauen in Führungspositionen.

Im vergangenen Jahrzehnt ist die Gesamtbeschäftigung in Hessen auf über drei Millionen Beschäftigte gestiegen. Trotz allgemeinem Beschäftigungszuwachs kam es in diesem Zeitraum innerhalb der einzelnen

Betriebe meist kontinuierlich zu kleineren und größeren personellen Fluktuationen. Wesentliche Treiber dieser Veränderungen sind zum einen in der Reorganisation von Arbeit zu finden, aber auch das – nicht nur altersbedingte – Ausscheiden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern veranlasst die Betriebe, sich immer wieder mit Fragen der Personalbeschaffung zu befassen.

Personelle Veränderungen sind auf organisatorischer Ebene planbar, können aber auch unvorhergesehen und kurzfristig auftreten. Betriebe stehen damit theoretisch permanent vor der Aufgabe sich mit den Möglichkeiten der Personalrekrutierung beziehungsweise dem Umgang mit Personalengpässen auseinander zu setzen. Die Wege, welche sie beschreiten können, sind dabei vielfältig: Je nach Handlungsdruck können Betriebe eher aktiv oder passiv vorgehen. Wesentliche Unterschiede bestehen zudem bei der Besetzung freier Stellen mit Personen aus dem Unternehmen und dem Anwerben unternehmensexterner Kandidatinnen und Kandidaten (vgl. Immerschmitt / Stumpf 2014).

Unternehmensinterne Personalbeschaffung kann gelingen, indem gezielte Personalentwicklung für bestimmte Aufgaben, stattfindet. Hierzu zählen beispielsweise Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung oder Coaching (vgl. Holtbrügge 2015). Aber auch die Versetzung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters bei Überbeschäftigung in bestimmten Bereichen sowie in Umstrukturierungsprozessen zählen zur internen Personalbeschaffung (ebd.). Erweiterte Bedarfe innerhalb eines Betriebs können zudem durch eine Ausweitung bestehender Beschäftigung realisiert werden (ebd.).

Interne Personalbeschaffung geht mit einer Reihe von Vorteilen für die Betriebe einher. So gelten die spezifischen Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber als allgemein bekannt und die Rekrutierungs- sowie Einarbeitungskosten in der Regel als überschaubar (ebd.). Dennoch kann eine interne Lösung eine externe Rekrutierung oft nicht ersetzen, da die bei einer Versetzung frei werdende Stelle wiederum besetzt werden muss.

Stellenausschreibungen außerhalb des Unternehmens zählen zu den Maßnahmen der externen Personalbeschaffung. Hierbei werden sowohl aktive als auch passive Vorgehen unterschieden. Zu den aktiven Maßnahmen zählen das Einsetzen von Personalvermittlern sowie die Beauftragung des Arbeitgeberservice der Bundesagentur für Arbeit, aber auch die Platzierung von Stellenausschreibungen in Print- und Online-Medien sowie die Teilnahme an Kontaktmessen und Recruiting-Veranstaltungen (vgl. Immerschmitt / Stumpf 2014). Dahingegen soll beispielsweise sogenanntes Employer Branding, das heißt die Außenwerbung als attraktiver Arbeitgeber, Initiativbewerbungen stimulieren und gilt damit als ein eher langfristiges und passives Vorgehen (ebd.).

Die Daten des IAB-Betriebspanels geben über einige der hier angeführten Möglichkeiten der Betriebe, mit Personalengpässen umzugehen, Auskunft. Mit Blick auf die unternehmensinternen Wege der Personalrekrutierung, wird zunächst die Entwicklung der Teilzeit- und Befristungsquoten dargestellt. Zudem werden die Verbreitung der Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte, aber auch die Chancen Langzeitarbeitsloser in hessischen Betrieben thematisiert. In einem zweiten Abschnitt

wird der Fokus auf offene Stellen und erwartete Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung gelegt. Abschließend werden die Neueinstellungen, Personalabgänge und Gründe für Personalabgänge dargestellt.

Für die genannten Faktoren werden, neben Veränderungen im Zeitverlauf, Differenzierungen nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen berücksichtigt, um strukturelle Faktoren und deren Entwicklung ebenfalls erfassen zu können.

## Personalbeschaffung

Angesichts der eingangs beschriebenen Möglichkeiten der Betriebe mit Personalengpässen umzugehen, wird im folgenden Abschnitt auf die Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung und der Entfristung von Beschäftigungsverhältnissen eingegangen.

Neben einer Differenzierung der Beschäftigung in Teilzeit und Befristung nach Ge-

schlecht, erlauben die Daten für 2016 Einblicke in die Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften sowie spezifischer Förderinstrumente. Darüber hinaus werden die 2016 erhobenen Chancen Langzeitarbeitsloser in Bewerbungsverfahren ausgewertet.

### Teilzeitquote weiter steigend, Frauen besonders betroffen

Steigt der Bedarf an Arbeitskräften kann – wie eingangs beschrieben – die Ausweitung von Beschäftigung eine probate Lösung darstellen. Eine mögliche Reaktion der Betriebe könnte also darin bestehen, dass sie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vermehrt in Voll- und seltener in Teilzeit<sup>1</sup> beschäftigen. Ob dies realisierbar ist, hängt wesentlich von der Bereitschaft der Frauen und Männer ab überhaupt in Vollzeit zu arbeiten.

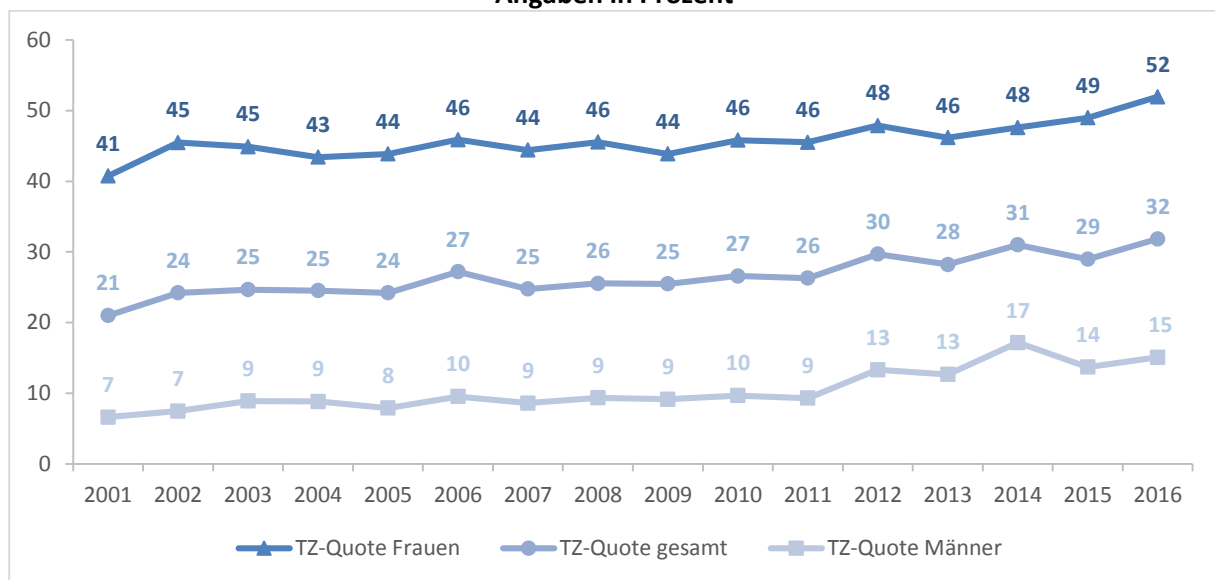
Die Entwicklung der Teilzeitquote weist allerdings in eine andere Richtung: Sie erreichte 2016 mit 32 Prozent einen neuen

Höchststand (vgl. Abb. 1). Auch die Teilzeitquote der Frauen war im Vergleich zum Vorjahr um drei Prozentpunkte gestiegen und lag damit bei 52 Prozent. Der Anteil in Teilzeit tätiger Männer an der männlichen Gesamtbeschäftigung lag dahingegen bei 15 Prozent. Auch wenn damit die Teilzeitquote der Männer im Vergleich zum Vorjahr wieder etwas angestiegen ist, bleibt dennoch festzuhalten, dass es weiterhin vor allem die Frauen sind, die einer Teilzeittätigkeit nachgehen.

---

<sup>1</sup> Als Teilzeitbeschäftigte gelten im IAB-Betriebspanel diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mit weniger als einer Vollzeitstelle beschäftigt sind.

**Abb. 1: Teilzeitquote der Frauen und Männer sowie gesamt in Hessen 2001-2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001 - 2016, eigene Berechnungen

### Befristete Beschäftigungsverhältnisse werden selten entfristet

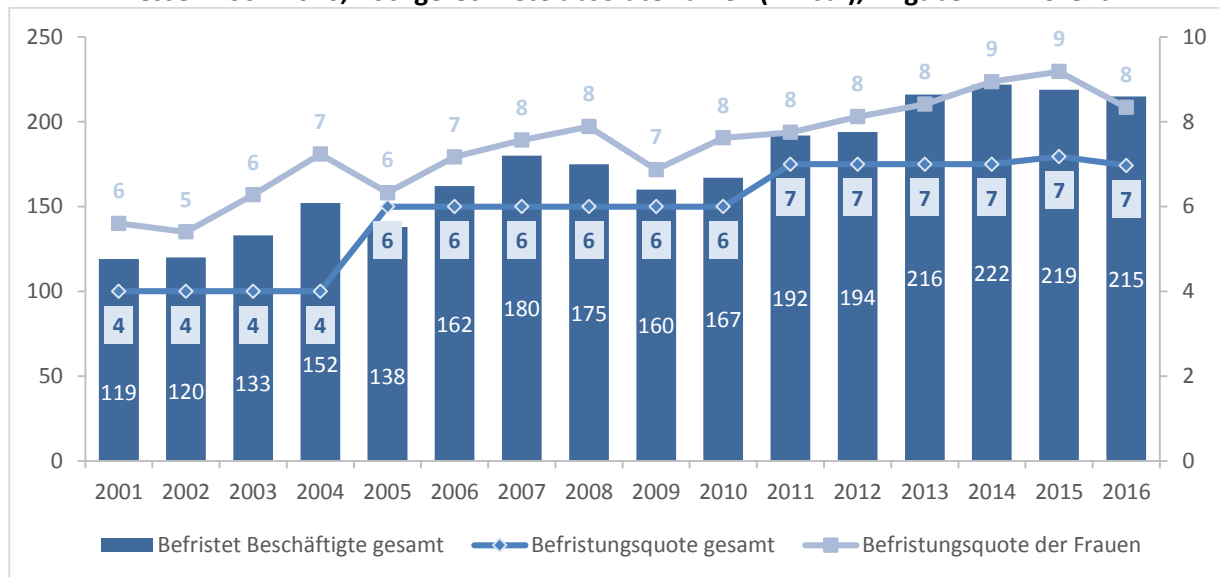
Die Befristung von Arbeitsverträgen eröffnet den Betrieben die Möglichkeit, relativ risikoarm die fachlichen und weiteren Kompetenzen neuer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kennen zu lernen (vgl. Hohendanner et al. 2016). Mit der Entfristung eines Arbeitsvertrags geben Betriebe ihr Interesse an einer dauerhaften Arbeitsbeziehung kund. Gleichzeitig dürfte sich auch die Bindung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an das Unternehmen verfestigen, denn ein entfristetes Arbeitsverhältnis gilt als eine Position, welche nur ungern wieder aufgegeben wird. Vor allem dann, wenn der Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber (zunächst) wieder eine Befristung bedeutet.

Im Jahr 2016 gingen in Hessen, wie in den vergangenen fünf Jahren, sieben Prozent der Beschäftigten einem befristeten Arbeitsverhältnis nach (vgl. Abb. 2). Ein relativer Zuwachs an befristeter Beschäftigung

hatte vor allem in den frühen 2000er Jahren stattgefunden, damals stieg ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung von vier auf sieben Prozent. Die Befristungsquote der Frauen lag stets ein bis zwei Prozentpunkte höher. Ihr Anteil an allen befristet Beschäftigten bewegte sich zwischen 51 und 59 Prozent und damit jeweils über dem allgemeinen Frauenanteil in den hessischen Betrieben.

In insgesamt 17 Prozent der hessischen Betriebe gab es 2016 befristete Arbeitsverhältnisse. In jedem vierten dieser Betriebe wurden im ersten Halbjahr 2016 Beschäftigte aus einem befristeten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen. Die allgemeine Entfristungsquote lag bei 14 Prozent, die der Frauen bei zwölf Prozent. Ähnlich hoch lag allerdings auch die Quote derjenigen Arbeitsverhältnisse, welche nach Vertragsende durch einen erneut befristeten Arbeitsvertrag fortgesetzt wurden.

**Abb. 2: Befristet Beschäftigte sowie Befristungsquote gesamt und Befristungsquote der Frauen in Hessen 2001-2016, hochgerechnete absolute Zahlen (in Tsd.), Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001 - 2016, eigene Berechnungen

### Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit seltener qualifiziert beschäftigt

Die Gewinnung von Arbeitskräften aus dem Ausland ist eine etablierte Strategie, um offene Stellen adäquat zu besetzen. Insbesondere bei der Besetzung von Fach- und Führungsstellen stehen Unternehmen dabei in einem globalen Wettbewerb um die besten Köpfe. Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft, welche 2016 in hessischen Betrieben beschäftigt waren, sind aber nicht zwangsläufig Spezialisten. Es gibt eine Vielzahl weiterer möglicher Gründe für die Suche und Aufnahme einer Erwerbstätigkeit in Deutschland.

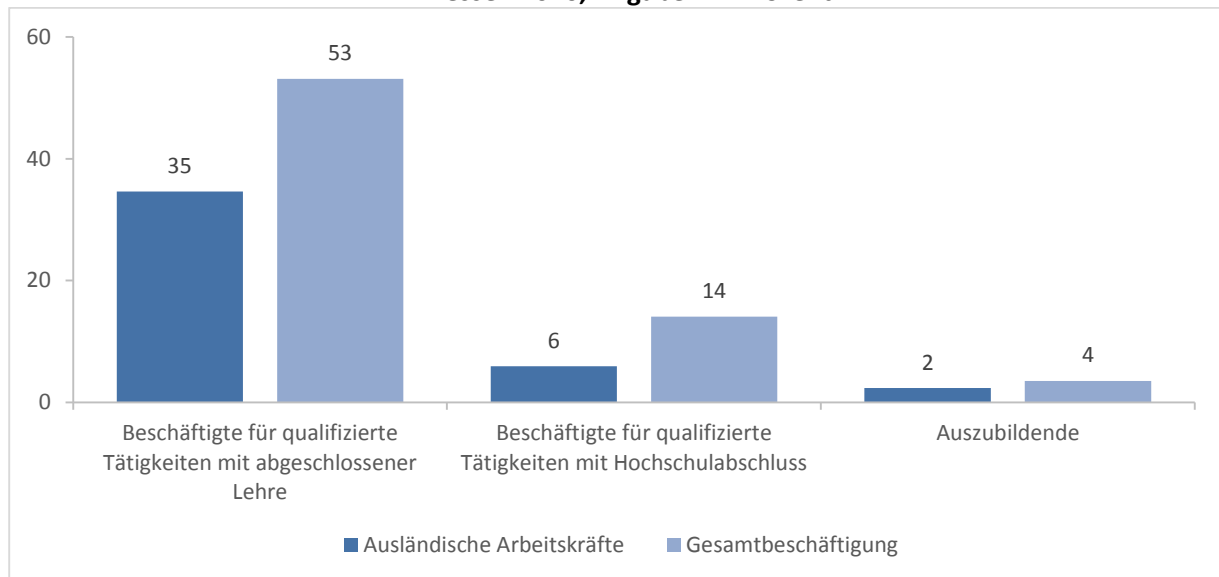
Im Jahr 2016 waren in rund 27 Prozent der Betriebe in Hessen Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit – welche hier als ausländische Arbeitskräfte bezeichnet werden – beschäftigt. Ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung belief sich auf zehn Prozent,

was in etwa auch ihrem Bevölkerungsanteil im Jahr 2015 entsprach (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).<sup>2</sup>

Ausländische Arbeitskräfte waren in 41 Prozent der Fälle qualifiziert beschäftigt, davon sechs Prozent in Tätigkeiten, für welche ein Hochschulabschluss vorausgesetzt wurde (vgl. Abb. 3). Zwei Prozent waren in Ausbildung. Über den Großteil der ausländischen Beschäftigten (57 Prozent) lagen keine Informationen zum Tätigkeitsniveau vor. Folgt man der Annahme, dass es sich hierbei hauptsächlich um Beschäftigte in einfachen Tätigkeiten handelte, wird im Vergleich mit der Gesamtbeschäftigung deutlich, dass sie in diesen Positionen stark überrepräsentiert waren.

<sup>2</sup> Datenbasis Bevölkerungsfortschreibung zum Stand 30.06.2015 bzw. Ausländerzentralregister zum Stand 31.12.2015.

**Abb. 3: Verteilung ausländischer Arbeitskräfte und Gesamtbeschäftigung nach Tätigkeitsniveaus in Hessen 2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2016, eigene Berechnungen

Mit 59 Prozent war der größte Teil der ausländischen Arbeitskräfte in Dienstleistungsbetrieben tätig. Das Produzierende Gewerbe beschäftigte rund 22 Prozent und Betriebe aus Handel und Reparatur rund 17 Prozent. Rund zwei Prozent der ausländischen Arbeitskräfte waren in der Öffentlichen Verwaltung und Organisationen ohne Erwerbszweck beschäftigt. Kleinst- und Kleinbetriebe beschäftigten insgesamt ein Drittel aller ausländischen Arbeitskräfte. Die mittelgroßen Betriebe hatten einen Anteil von 29 Prozent und die Großbetriebe vereinten auf sich 37 Prozent der ausländischen Beschäftigten. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass sich der Anteil ausländischer Arbeitskräfte an der Gesamtbeschäftigung mit der Betriebsgröße kaum verändert: Er liegt bei den kleineren Betrieben (bis zu 49 Beschäftigte) etwas unter und bei den größeren Betrieben (50 Beschäftigte und mehr) etwas über dem Durchschnittswert von zehn Prozent.

Unter den ausländischen Arbeitskräften befanden sich auch Personen, die in den letzten Jahren nach Deutschland gekom-

men sind. Ihre Motive hierfür können unterschiedlicher Natur sein, denkbar ist aber aufgrund der hohen Flüchtlingszahlen der letzten Jahre, dass hierunter ein höherer Anteil Geflüchteter sein könnte. Geringe beziehungsweise mangelnde Deutschkenntnisse sowie das Fehlen formaler Berufsabschlüsse dürften allerdings eine schnelle Integration in Beschäftigung erschweren (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2017). Darüber hinaus gelten je nach Aufenthaltstitel unterschiedliche Bedingungen beim Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2016). Wie sich Fluchtmigration auf die Beschäftigungssituation in den hessischen Betrieben auswirkt, kann auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht bestimmt werden.

Die Daten geben aber Auskunft darüber, dass in 30 Prozent der Betriebe mit ausländischen Arbeitskräften auch Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit beschäftigt waren, die noch nicht lange in Deutschland leben. 61 Prozent der Betriebe dahingegen verneinten dies. Neun



Prozent konnten hierzu keine Aussage treffen. Insgesamt handelt es sich bei den in den letzten Jahren nach Deutschland gekommenen und 2016 in hessischen Betrieben beschäftigten Personen um hochgerechnet rund 77 Tausend Arbeitskräfte. In etwa jede vierte in Hessen beschäftigte

ausländische Arbeitskraft zählte demnach zu den relativ neu in Deutschland lebenden Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit. Ob sie qualifiziert oder in einfachen Tätigkeiten beschäftigt waren, wurde nicht erhoben.

### **Integrationsmaßnahmen stärker verbreitet bei Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte**

Die im IAB-Betriebspanel abgefragten Maßnahmen zur Integration ausländischer Arbeitskräfte sind teilweise direkt auf die betroffene Personengruppe zugeschnitten, teilweise richten sie sich aber auch an die gesamte Belegschaft. Insgesamt gaben rund neun Prozent aller Betriebe in Hessen an, dass sie Integrationsmaßnahmen anbieten oder planen. Dabei lag der Anteil der Betriebe, welcher Maßnahmen bestätigte, um ein fünffaches höher, wenn ausländische Arbeitskräfte beschäftigt wurden.

Am häufigsten wurde von den Betrieben Unterstützung im Alltag (z. B. bei Behördengängen) genannt, gefolgt von Rücksichtnahme auf kulturelle oder religiöse Besonderheiten (z. B. bei der Verpflegung). An dritter Stelle standen Praktikums- und Traineeplätze. Die Finanzierung berufsbezogener Sprachkurse dahingegen spielte eine eher untergeordnete Rolle. Das letzte Ergebnis ist zunächst überraschend, da unzureichende Sprachkompetenz als ein

zentrales Integrationshemmnis gilt. Die Vielfalt bereits bestehender öffentlicher Angebote zur Sprachförderung könnte zumindest teilweise das geringe Engagement der Betriebe erklären. Denkbar ist aber auch, dass berufsbezogene Sprache hauptsächlich während der Arbeit und informell vermittelt wird.

Die Begründung warum keine Maßnahmen angeboten oder geplant waren, unterschied sich nicht wesentlich zwischen denjenigen Betrieben, welche ausländische Arbeitskräfte beschäftigten und solchen die dies nicht taten. In beiden Fällen wurde von über der Hälfte der Betriebe angegeben, dass sie keine Notwendigkeit hierfür sahen. Darüber hinaus zeigte sich, dass für Betriebe, welche Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit beschäftigen, mangelnde Ressourcen oder betriebliche Abläufe seltener als Hinderungsgrund für Integrationsmaßnahmen galten, als in den Betrieben ohne ausländische Arbeitskräfte.

### **Auch für Langzeitarbeitslose gilt: Ein guter Bewerbereindruck erhöht die Jobchancen**

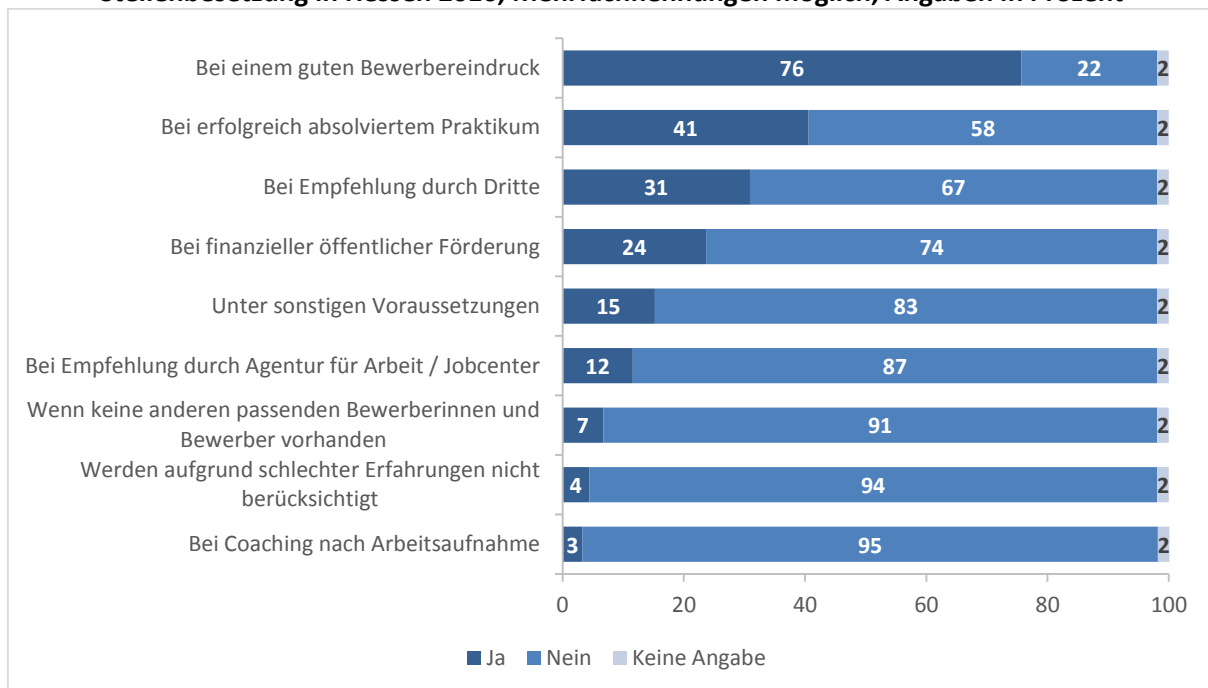
2016 wurden die Betriebe zu Voraussetzungen befragt, welche – neben der fachlichen Eignung – zutreffen müssen, damit Langzeitarbeitslose bei der Stellenbesetzung berücksichtigt werden.

Zwanzig Prozent der Betriebe in Hessen gaben an, dass sie Langzeitarbeitslose grundsätzlich nicht berücksichtigten. Werden Langzeitarbeitslose in Bewerbungsverfahren berücksichtigt, dann entscheidet in erster Linie der Eindruck, den die Bewerberinnen und Bewerber hinterlassen, ob sie für

eine Beschäftigung in Frage kommen (vgl. Abb. 4). 41 Prozent der Betriebe gab zudem an, dass ein erfolgreich absolviertes Praktikum hilfreich sei. In ungefähr jedem dritten Betrieb wird auf Empfehlungen durch Dritte vertraut und etwa jeder vierte Betrieb baut auf finanzielle öffentliche Förderung.

Empfehlungen der Agentur für Arbeit beziehungsweise der Jobcenter waren für zwölf Prozent der Betriebe relevant. Alle anderen konkret abgefragten Voraussetzungen wurden von jeweils weniger als zehn Prozent der Betriebe bestätigt. Hierunter fallen auch schlechte Erfahrungen mit anderen Langzeitarbeitslosen.

**Abb. 4: Voraussetzungen für die Berücksichtigung von Langzeitarbeitslosen bei der Stellenbesetzung in Hessen 2016, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2016, eigene Berechnungen

## Personalsuche

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, wie sich die Arbeitskräftesuche im Vergleich zu den Vorjahren verändert hat. Die Ergebnisse geben einen guten Überblick über die allgemeine Suche nach Arbeits-

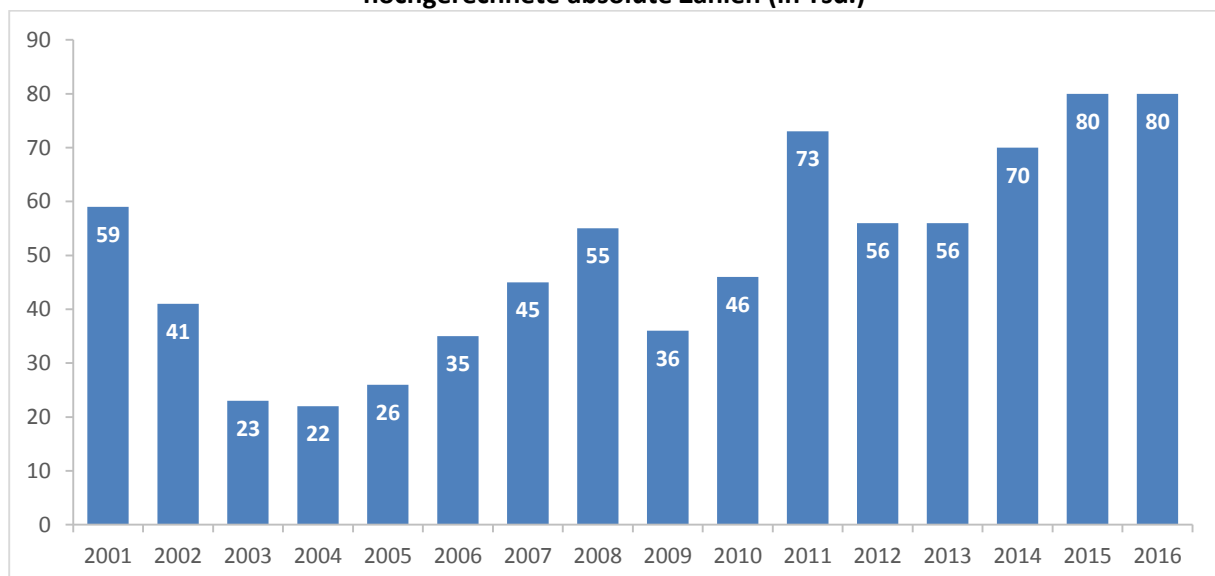
kräften zum Zeitpunkt der Befragung. Zudem werden erwartete Personalprobleme sowie die Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren thematisiert.

### Zahl der offenen Stellen weiterhin hoch

Der Bestand an offenen Stellen gibt Auskunft über die generelle Suche nach Arbeitskräften zum Zeitpunkt der Befragung. Diese umfassen neben längerfristig vakanten Stellen auch solche, die möglicherweise kurzfristig besetzt werden können. Die auf diesem Weg ermittelte Zahl an offenen Stellen bildet die generelle Arbeitskräftenachfrage ab, kann aber nicht als Indikator für einen Arbeitskräftemangel gelesen werden.

Insgesamt gaben 20 Prozent der Betriebe in Hessen zum Stichtag der Befragung an, dass sie Arbeitskräfte ab sofort einstellen würden. Die hochgerechnete Zahl der gesuchten Arbeitskräfte belief sich, wie im Vorjahr, auf etwas mehr als 80.000 Personen (vgl. Abb. 5). Damit wurde im dritten Jahr in Folge eine sehr hohe Zahl an offenen Stellen ermittelt.

**Abb. 5: Sofort gesuchte Arbeitskräfte in Hessen 2001-2016, hochgerechnete absolute Zahlen (in Tsd.)**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001 - 2016, eigene Berechnungen

Mit etwas weniger als 70 Prozent stellten Dienstleistungsbetriebe im Jahr 2016 wie-

der den Großteil der sofort gesuchten Arbeitskräfte. Allein die wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen

kamen dabei auf einen Anteil von 39 Prozent an allen offenen Stellen. Am seltensten wurden Arbeitskräfte in der Öffentlichen Verwaltung (zwei Prozent), dem Baugewerbe (drei Prozent) und dem Verarbeitenden Gewerbe (zehn Prozent) gesucht.

Im Vergleich mit dem jeweiligen Anteil an der Gesamtbeschäftigung hatten die Öffentliche Verwaltung und das Verarbeitende Gewerbe verhältnismäßig wenig offene Stellen zu besetzen. Bei den Betrieben der wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen blieben dahingegen verhältnismäßig viele Stellen vakant.

Differenziert nach den Betriebsgrößenklassen zeigte sich, dass mehr als die Hälfte aller zur sofortigen Einstellung gesuchten Arbeitskräfte auf die Kleinst- und Kleinbetriebe entfielen. Von den mittelgroßen Betrieben wurden 35 Prozent der offenen Stellen gemeldet, zehn Prozent entfielen auf die Großbetriebe.

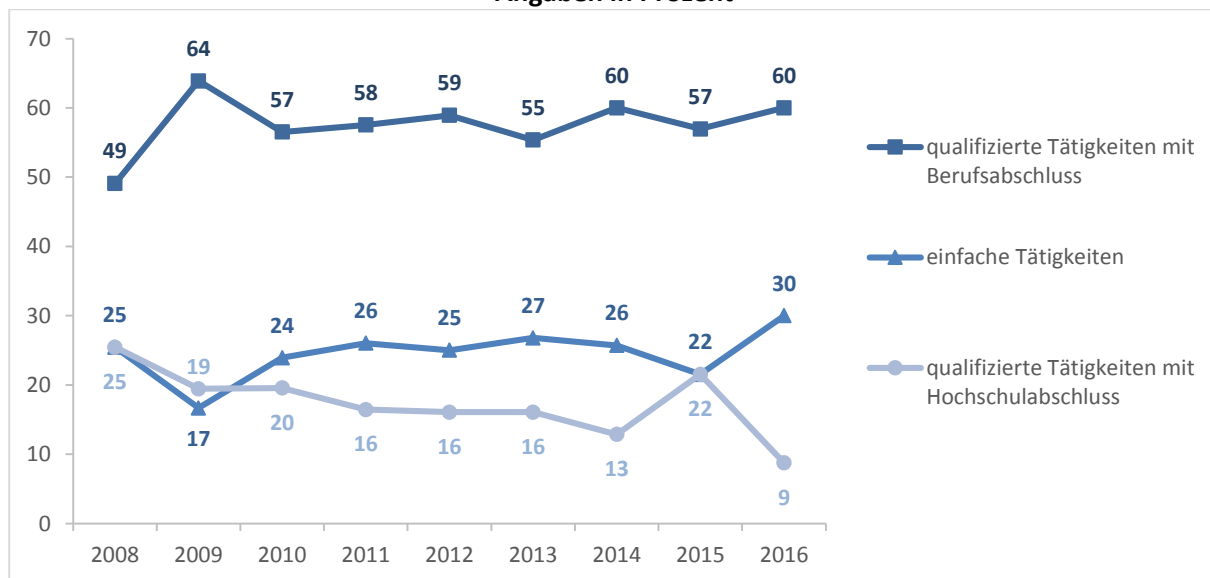
Gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung von 31 Prozent fiel in den Großbetrieben, mit elf Prozent der Anteil an den offenen Stellen gering aus. In den mittelgroßen sowie vor allem in den Kleinstbetrieben dahingegen fiel der Anteil an den offenen Stellen relativ groß aus.

**Anteil offener Stellen für einfache Tätigkeiten steigt an**

Die Daten des IAB-Betriebspanels liefern neben der absoluten Zahl auch Informationen zur Struktur der gesuchten Arbeitskräfte. Die Differenzierung der Nachfrage nach einfachen und qualifizierten Tätigkeiten zeigt, dass 2016 rund 70 Prozent der offenen Stellen auf Tätigkeiten entfielen, welche eine Berufsausbildung oder einen

Hochschulabschluss voraussetzten (vgl. Abb. 6). Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Anteil um zehn Prozentpunkte zurückgegangen. In erster Linie scheint sich dieser Rückgang durch die geringere Nachfrage nach Arbeitskräften für Tätigkeiten, welche einen Hochschulabschluss voraussetzen, zu erklären.

**Abb. 6: Sofort gesuchte Arbeitskräfte nach Tätigkeitsniveaus in Hessen 2008-2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2008 - 2016, eigene Berechnungen

Differenziert man die Arbeitskräftenachfrage nach Wirtschaftszweigen und Tätigkeitsniveaus, fallen folgende Besonderheiten auf: Mit Ausnahme der Dienstleistungsbetriebe, lag in allen anderen Wirtschaftszweigen der Anteil an den offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten bei über 80 Prozent. In der Öffentlichen Verwaltung erreichte er sogar fast 100 Prozent. Gemessen an allen offenen Stellen in der Öffentlichen Verwaltung wurden mit 41 Prozent zudem auffallend viele Arbeitskräfte für qualifizierte Tätigkeiten mit Hochschulabschluss gesucht.

Das Stellenangebot für qualifizierte Tätigkeiten lag in allen Betriebsgrößenklassen bei über 60 Prozent. Am höchsten war der Anteil an allen offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten bei den Kleinstbetrieben (79 Prozent). Bei den mittelgroßen Unternehmen machten Fachkraftstellen einen Anteil von 62 Prozent aus. Insgesamt entsprach die Suche nach Fachkräften ihren Anteilen an der Gesamtbeschäftigung je Betriebsgröße.

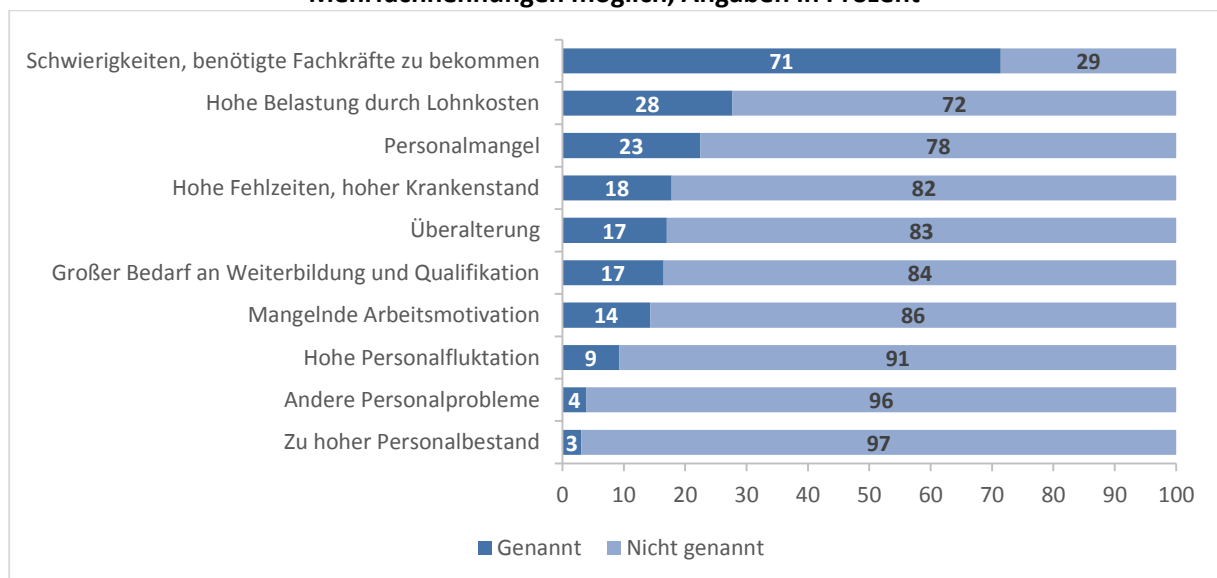
**Weniger als die Hälfte der Betriebe erwartet Personalprobleme in den kommenden beiden Jahren**

Gefragt nach Personalproblemen, welche die Betriebe in den kommenden beiden Jahren erwarten, antworteten 2016 über die Hälfte der Betriebe, dass sie mit keinen Personalproblemen rechnen (53 Prozent).

Mit 71 Prozent benannten diejenigen Betriebe, welche von Personalproblemen ausgingen, mit Abstand am häufigsten

Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen (vgl. Abb. 7). An zweiter und dritter Stelle standen hohe Belastungen durch Lohnkosten (28 Prozent) sowie genereller Personalmangel (23 Prozent). Einen zu hohen Personalbestand sahen dahingegen nur drei Prozent der Betriebe als problematisch an.

**Abb. 7: Erwartete Personalprobleme in den nächsten beiden Jahren, Hessen 2016, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2016, eigene Berechnungen

### **Anonymisierte Bewerbungsverfahren werden selten genutzt**

Anonymisierte Bewerbungsverfahren sollen vor Diskriminierung schützen. Konkret bedeutet dies, dass die Bewerbungen ohne Foto und ohne Angaben zu Namen, Alter, Geschlecht, Herkunft oder Familienstand der Bewerberinnen und Bewerber bewertet werden (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2014). Um dies zu gewährleisten müssen die Betriebe zumindest standardisierte Bewerbungsformulare bereithalten oder eingehende Bewerbungen

anonymisieren. Das bedeutet aber auch, dass Betriebe über eine gewisse Größe verfügen müssen, um diese Voraussetzungen zu erfüllen. Die wenigen hessischen Betrieben, die 2016 die Nutzung anonymisierter Bewerbungsverfahren bestätigten, waren dann auch tendenziell größere Betriebe. Allerdings verneinte mit 98 Prozent der Großteil der Betriebe, dass sie anonymisierte Bewerbungsverfahren einsetzen.

## Neueinstellungen und Personalabgänge

Der allgemeine Anstieg der Beschäftigtenzahlen in Hessen, bei gleichzeitiger Zunahme befristeter und Teilzeitbeschäftigung, wie er im ersten Teil des Reports berichtet wurde, vermittelt den Eindruck, dass sich nicht nur der hessische Arbeitsmarkt günstig entwickelte, sondern auch die Betriebe eher geringe Probleme besaßen geeignete Arbeitskräfte zu finden und zu binden.

Um einen Eindruck von der Dynamik auf dem hessischen Arbeitsmarkt im ersten Halbjahr 2016 zu erhalten, werden im folgenden Abschnitt neben den Neueinstellungen<sup>3</sup> auch die Personalabgänge in diesem Zeitraum berichtet. Ergänzend werden die Gründe für Personalabgänge und die Qualität der Neueinstellungen betrachtet.

### Zahl der Neueinstellungen steigt auf neuen Höchststand

Im ersten Halbjahr 2016 stellte, mit rund 31 Prozent, fast jeder dritte Betrieb in Hessen Arbeitskräfte neu ein. Der Anteil einstellender Betriebe lag damit etwas über dem Niveau des Vorjahres. Insgesamt wurden in diesen Betrieben hochgerechnet knapp 200 Tausend Arbeitskräfte neu unter Vertrag genommen. Die Zahl der Neueinstellungen, wie sie die hessischen Betriebe berichteten, erreichte damit 2016 einen neuen Höchstwert seit Beginn der Erhebungen. Frauen hatten hieran einen Anteil von 41 Prozent und damit etwas weniger als im Vorjahr (44 Prozent). Ihr Anteil an allen Neueinstellungen blieb 2016 auch hinter ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung (rund 45 Prozent) zurück.

Unter den einstellenden Betrieben waren wiederum 31 Prozent, die weiteren Bedarf gehabt hätten, diesen aber nicht decken konnten. Insgesamt blieben dadurch hochgerechnet rund 32 Tausend Stellen für qualifizierte Tätigkeiten unbesetzt. Zudem hätte jeder zehnte Betrieb, welcher im ers-

ten Halbjahr 2016 keine neuen Arbeitskräfte einstellen konnte, Bedarf gehabt. In hochgerechnet zusätzlich rund 11 Tausend Fällen blieben Stellen für qualifizierte Tätigkeiten frei.

Etwas mehr als die Hälfte der Neueinstellungen fand in den dienstleistungsorientierten Betrieben (56 Prozent) statt (vgl. Abb. 8). Knapp ein Viertel der Neueinstellungen entfiel auf Betriebe in Handel und Reparatur. Das Verarbeitende Gewerbe hatte einen Anteil von zehn Prozent, das Baugewerbe sechs und die Öffentliche Verwaltung vier Prozent. Gemessen an den Beschäftigtenanteilen je Wirtschaftszweig stellten Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes verhältnismäßig wenig Personal neu ein. In den wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen dahingegen wurden, wie im Vorjahr, überproportional viele Arbeitskräfte eingestellt.

Der Anteil neu eingestellter Frauen lag im Verarbeitenden Gewerbe sowie der Öffentlichen Verwaltung etwas über ihrem

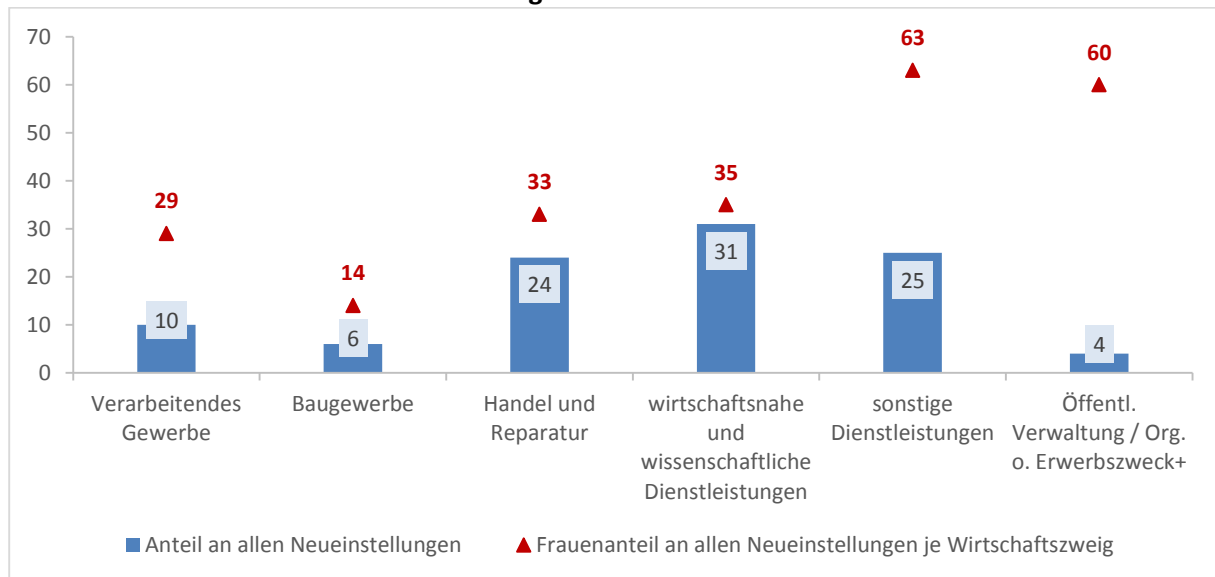
---

<sup>3</sup> Übernahmen von Auszubildenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus befristeten Arbeitsverhältnissen zählen nicht als Einstellungen.

Anteil an der Gesamtbeschäftigung im jeweiligen Wirtschaftszweig. In Handel und Reparatur sowie den wirtschaftsnahen und

wissenschaftlichen Dienstleistungen dahingegen lag ihr Anteil darunter.

**Abb. 8: Neueinstellungen und Frauenanteil nach Wirtschaftszweigen in Hessen 2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2016, eigene Berechnungen

Die Verteilung der Neueinstellungen auf die verschiedenen Betriebsgrößenklassen entsprachen weitestgehend der Verteilung der Gesamtbeschäftigung: Etwas über dem jeweiligen Anteil an der Gesamtbeschäftigung lagen die Neueinstellungen in den kleinen und mittelgroßen Betrieben. In den Großbetrieben lag er darunter.

Der Anteil Frauen an allen Neueinstellungen lag in den mittelgroßen Betrieben (36 Prozent) unter und in den Kleinstbetrieben (50 Prozent) deutlich über dem Gesamtdurchschnitt der Frauen von 41 Prozent.

### Verteilung Neueinstellungen auf einfache und qualifizierte Tätigkeiten relativ stabil

2001 entfielen 46 Prozent der Neueinstellungen auf qualifizierte Tätigkeiten, für welche ein Berufs- oder Hochschulabschluss vorausgesetzt wurde (vgl. Abb. 9). Bis 2009 stieg dieser Anteil an, um im gleichen Jahr mit 66 Prozent einen bisherigen Höchststand zu erreichen. Danach fiel der Anteil der Neueinstellungen für qualifizierte Tätigkeiten bis 2014 um 11 Prozentpunkte auf 55 Prozent. Die Ergebnisse von 2016 deuten darauf hin, dass sich die Ver-

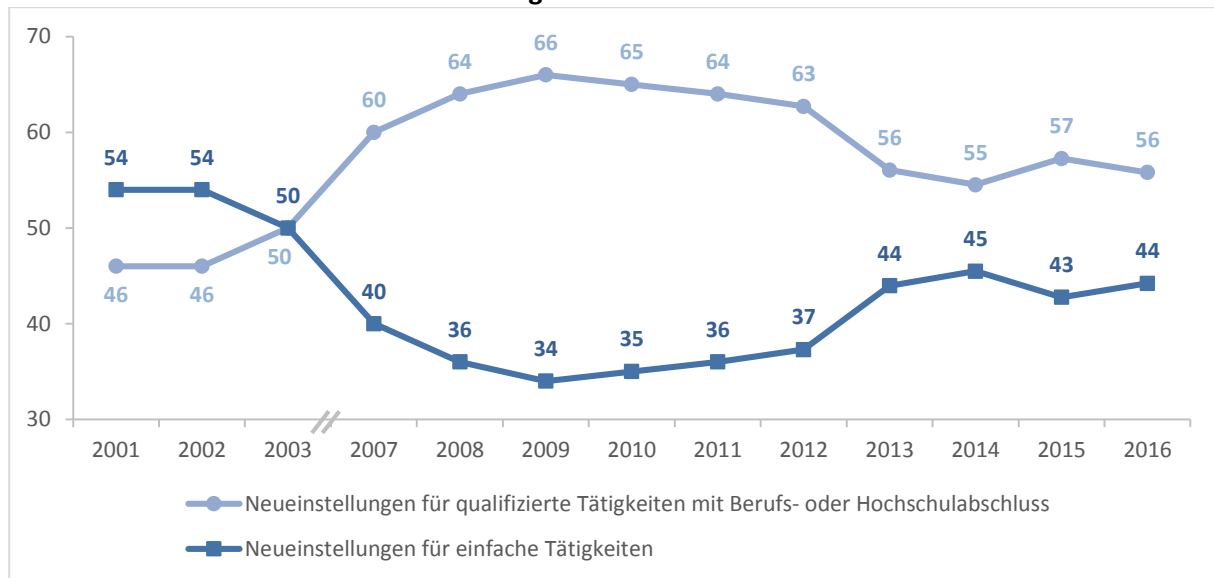
teilung der Neueinstellungen auf qualifizierte sowie einfache Tätigkeiten in den vergangenen vier Jahren stabilisiert hat. Etwas mehr als die Hälfte der Neueinstellungen entfiel seither auf qualifizierte Tätigkeiten, der Anteil für einfache Tätigkeiten lag dementsprechend etwas darunter.

In Relation zur Struktur der Gesamtbeschäftigung, mit 26 Prozent in einfachen



und 74 Prozent in qualifizierten Tätigkeiten<sup>4</sup>, wurden im ersten Halbjahr 2016 überdurchschnittlich viele Beschäftigte für einfache Tätigkeiten eingestellt.

**Abb. 9: Neueinstellungen nach Tätigkeitsniveaus in Hessen 2001-2003 und 2007- 2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001-2003 und 2007-2016, eigene Berechnungen  
Für den Zeitraum 2004-2006 liegen keine Daten vor.

### Befristungen bei Neueinstellungen weit verbreitet

41 Prozent der im ersten Halbjahr 2016 neu eingestellten Arbeitskräfte erhielten einen befristeten Arbeitsvertrag. Insgesamt waren hochgerechnet rund 82 Tausend neu eingestellte Arbeitskräfte von Befristung betroffen. Der Frauenanteil lag bei 46 Prozent und damit fünf Prozentpunkte über ihrem Anteil an allen Neueinstellungen. Frauen erhielten also häufiger als Männer (zunächst) nur einen befristeten Arbeitsvertrag.

Unter den Neueingestellten für einfache Tätigkeiten kam es in etwas mehr als der Hälfte der Fälle zu Befristungen. Bei den Einstellungen für qualifizierte Tätigkeiten fiel dieser Anteil mit 50 Prozent tendenziell etwas kleiner aus. Einschränkend sei hier angemerkt, dass in fünf Prozent der Fälle keine eindeutige Zuordnung erfolgte.

<sup>4</sup> Angaben zu tätigen Inhaberinnen und Inhabern, Auszubildenden sowie Beamtenanwärterinnen und Beamtenanwärtern wurden hier nicht berücksichtigt.

### Hohe Dynamik in den wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen

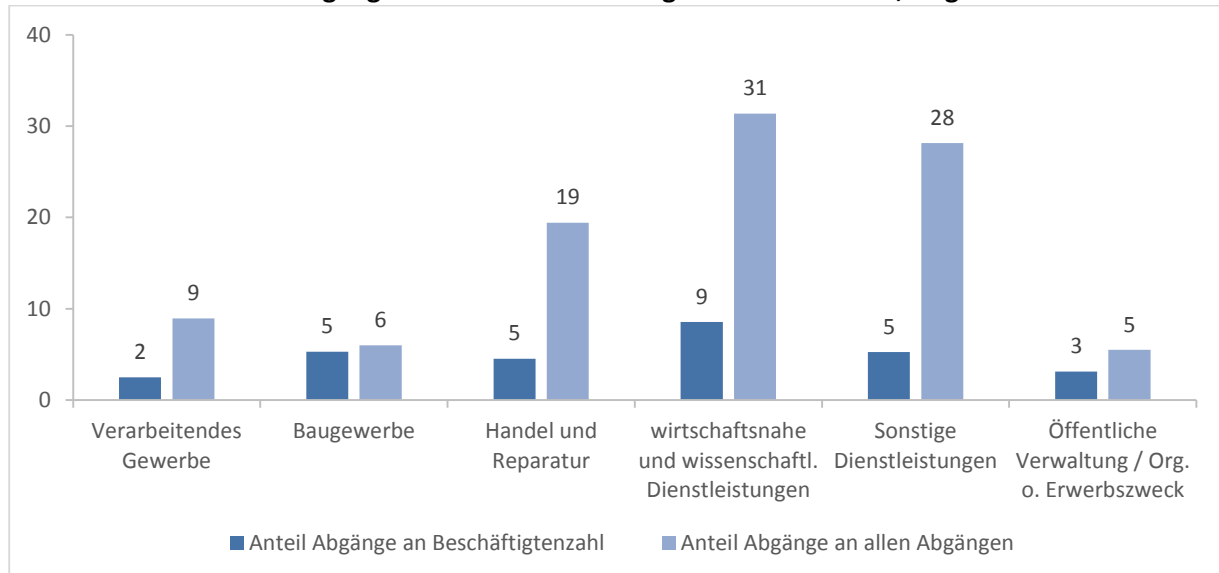
Für eine Beurteilung der Beschäftigungsdynamik werden neben den Neueinstellungen auch die Personalabgänge betrachtet. Im ersten Halbjahr 2016 wurde in mehr als jedem vierten Betrieb (28 Prozent) ein Beschäftigungsverhältnis beendet<sup>5</sup>. Ausgeschlossen sind in diesem Zeitraum hochgerechnet rund 155 Tausend Beschäftigte, eine Steigerung um sechs Prozent im Vergleich zum Vorjahreswert. Der Frauenanteil an allen Personalabgängen lag bei 44 Prozent.

Der Dienstleistungssektor hatte mit knapp 60 Prozent den größten Anteil an allen Abgängen. Wie im Vorjahr, stachen die wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen sowohl gemessen an dem

Anteil der Abgänge in Bezug auf die Beschäftigtenzahl im Sektor (neun Prozent) als auch an allen Abgängen (31 Prozent) besonders hervor (vgl. Abb. 10). Unter Berücksichtigung sowohl der hohen Einstellungsquote als auch der Angaben zu offenen Stellen zeigte sich 2016 eine hohe Dynamik in diesem Sektor.

Zwischen den Betriebsgrößen konnten keine großen Unterschiede festgestellt werden. Die Kleinstbetriebe nahmen den geringsten Anteil (15 Prozent) und alle anderen Betriebskategorien mehr als ein Viertel an allen Personalabgängen ein. Die Anteile der Personalabgänge gemessen an der Beschäftigtenzahl lagen bei allen Betriebsgrößen etwa auf dem gleichen Niveau.

**Abb. 10: Personalabgänge nach Wirtschaftszweigen in Hessen 2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2016, eigene Berechnungen

<sup>5</sup> Gemeint sind Entlassungen, Kündigungen, Versetzungen in andere Betriebe des Unternehmens, Abgänge nach der Ausbildung, Altersruhestand, Auslauf von Zeitverträgen oder Tod. Während Mutter-

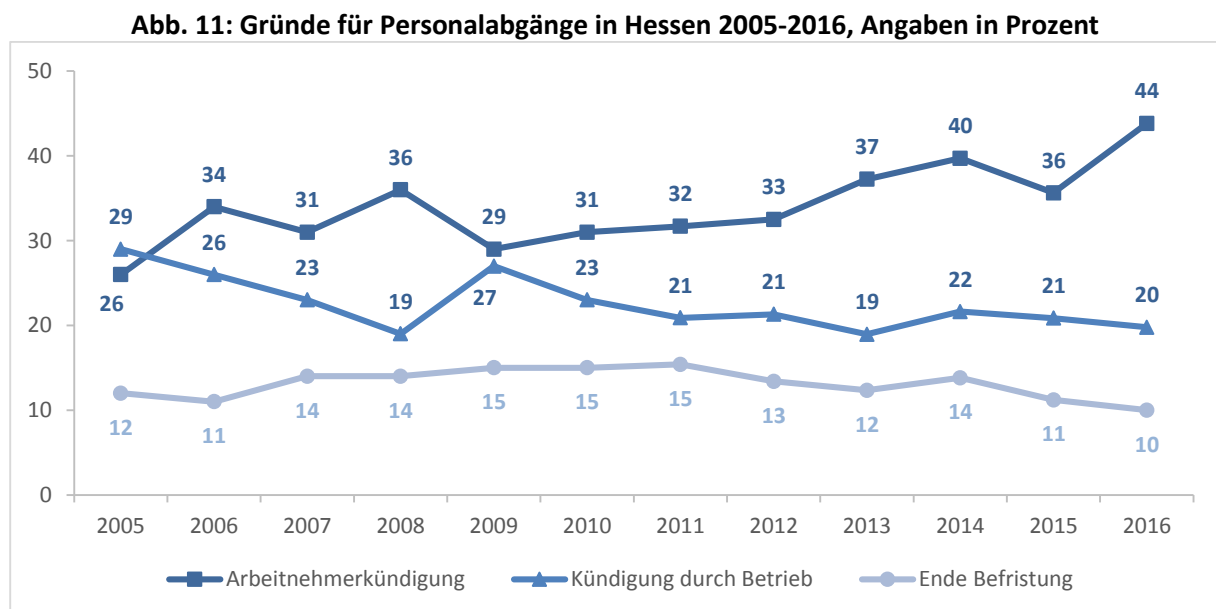
schutz, Elternzeit und der Freistellungphase der Altersteilzeit besteht das Beschäftigungsverhältnis fort.

### Wieder vermehrt Kündigungen durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Wie in den vorangegangenen Jahren erklärten Arbeitnehmerkündigungen, aber auch Kündigungen durch den Betrieb sowie das Ende von befristeten Arbeitsverträgen in 74 Prozent der Fälle das Ausscheiden von Beschäftigten aus den Betrieben. Dabei dominierten auch im ersten Halbjahr 2016 wieder arbeitnehmerseitig veranlasste Kündigungen. Im Vergleich zum Vorjahr stieg ihr Anteil deutlich auf 44 Prozent (vgl. Abb. 11). Kündigungen durch den Arbeitgeber begründeten dahingegen nur 20 Prozent der Personalabgänge. Der Anteil beendeter Beschäftigungsverhältnisse, welcher sich durch das Ende der Befristung eines Arbeitsvertrages erklärt, ging 2016 auf zehn Prozent zurück.

Insgesamt setzte sich also die Tendenz fort, dass sich Arbeitnehmer wesentlich häufiger vom Betrieb trennen, als umgekehrt. Damit scheint sich auch die Annahme zu bestätigen, dass in Zeiten mit Personalengpässen und wirtschaftlichem Aufschwung Arbeitnehmerkündigungen tendenziell zunehmen.

Erwähnenswert ist zudem der Anteil derjenigen Beschäftigungsverhältnisse, welcher aufgrund des Übergangs in den Ruhestand, beendet wurde: Im Jahr 2016 begründete sich in acht Prozent der Fälle das Ausscheiden aus dem Betrieb mit dem Eintreten in den Ruhestand mit oder auch schon vor dem Erreichen der regulären gesetzlichen Altersgrenze.



Quelle: IAB-Betriebspanel 2005-2016, eigene Berechnungen

### Beschäftigungsdynamik weiter hoch

Die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt in Hessen hat in den vergangenen sechs Jahren deutlich zugenommen. Eine geeignete Maßzahl, um diese Dynamik zu erfassen, ist die sogenannte Labour-Turnover-Rate (LTR). Die LTR setzt sich zusammen aus den Personaleinstellungen und -abgängen in einem bestimmten Zeitraum bezogen auf die mittlere Gesamtbeschäftigung<sup>6</sup>. Im Jahr

2016 erreichte sie einen Wert von 11,4 (vgl. Abb. 12). Bei einer Einstellungsrate von 6,4, die etwas über der Abgangsrate von 5,0 lag, kam es, wie in den Vorjahren, zu Beschäftigungszuwachs: Insgesamt wurden seit 2013 pro Jahr durchschnittlich rund 43 Tausend neue Beschäftigungsverhältnisse geschaffen.

**Abb. 12: Einstellungs-, Abgangs- und Labour-Turnover-Rate in Hessen 2001-2016, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001-2016, eigene Berechnungen

<sup>6</sup> Um die Gesamtbeschäftigung in einem bestimmten Zeitraum zu mitteln, werden die Beschäftigtenzahlen zu Beginn dieses Zeitraums und zum Ende des Zeitraums aufsummiert und anschließend halbiert.

Die Berechnung der Einstellungs-, Abgangs- und Labour-Turnover-Rate auf Grundlage der Daten des IAB-Betriebspanels erfolgte analog. Um das Vorgehen etwas zu vereinfachen, wurde in folgenden

Punkten von der oben angeführten Definition abgewichen: Die Labour-Turnover-Rate wurde aus der Summe aller Personalneueinstellungen und Personalabgänge im ersten Halbjahr 2016 bezogen auf die Gesamtbeschäftigung am 30.06.2016 berechnet. Ebenso wurden die Einstellungs- und Abgangsrate berechnet. Diese Berechnung führt möglicherweise zu leicht abweichenden Werten, es wird aber davon ausgegangen, dass sich an den berichteten Trends nichts ändert (vgl. Erlinghagen 2004).

## Resümee

Die Betriebe verfolgen unterschiedliche Strategien, um ihren Arbeitskräftebedarf zu decken. Die Daten des IAB-Betriebspanels Hessen geben Auskunft über einige der Handlungsmöglichkeiten der Betriebe.

Neben einer geplanten und gezielten Vorbereitung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf neue Aufgaben, kann unternehmensintern bei Personalengpässen auch mit einer Ausweitung von Beschäftigung reagiert werden. Angesichts einer weiter steigenden Teilzeitquote – wobei Frauen besonders betroffen waren – scheint die Ausweitung der Beschäftigung von Teil- auf Vollzeit für die Betriebe bislang keine große Relevanz bei der Deckung ihres Personalbedarfs zu haben. Keinen großen Bedarf signalisierten die Betriebe darüber hinaus an der Entfristung von befristeten Arbeitsverhältnissen. Denkbare Erklärungen könnten sein, dass entweder keine unbefristeten Arbeitsverträge angeboten werden konnten oder sich der Nutzen einer Befristung für die Betriebe als größer herausstellte als eine Entfristung.

Neben unternehmensinternen Maßnahmen, wie Umstrukturierung oder Ausweitung von Beschäftigung, steht den Unternehmen eine Vielzahl weiterer Wege offen extern nach Personal zu suchen. Einer davon ist die gezielte Gewinnung und die Beschäftigung von Personen aus dem Ausland. Ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung belief sich 2016 in Hessen auf zehn Prozent. Im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigung wiesen sie einen geringeren Anteil an den qualifizierten Tätigkeiten auf und waren hauptsächlich in Groß- und Dienstleistungsbetrieben beschäftigt. Ein Viertel

dieser Personen war, nach Aussage der Betriebe, in den letzten Jahren nach Deutschland gekommen. Zählte ein Betrieb ausländische Arbeitskräfte zu seinen Beschäftigten, bestätigte er häufiger Integrationsmaßnahmen zu planen oder umzusetzen.

Neben fachlichen Voraussetzungen entscheidet der Eindruck den die Betriebe von den Bewerberinnen und Bewerbern im Bewerbungsprozess erhalten maßgeblich über ihre Jobchancen. Dies gilt, nach Aussage der Betriebe, auch für Langzeitarbeitslose. Ein erfolgreich absolviertes Praktikum oder die Empfehlung durch Dritte erhöhen zudem die Chancen der Langzeitarbeitslosen in Bewerbungsverfahren berücksichtigt zu werden.

Die Nachfrage nach sofort gesuchten Arbeitskräften fiel 2016 das dritte Jahr in Folge relativ groß aus. Kleine Betriebe in Hessen meldeten, gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtbeschäftigung, einen großen ungedeckten Bedarf, wohingegen die Großbetriebe einen geringen Anteil an den unbesetzten Stellen aufwiesen. Dabei haben Kleinbetriebe bei der Personalsuche prinzipiell mit zwei Handicaps zu kämpfen: Ihrer im Vergleich zu den Großbetrieben geringeren Attraktivität und den im Durchschnitt wenigen Suchwegen, die sie pro Stellenangebot nutzen (vgl. Dietz et al. 2013). Dieser Sachverhalt spiegelt sich auch in den größeren Schwierigkeiten der kleinen Betriebe Fachkraftstellen zu besetzen: Der größte Anteil an den offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten entfiel 2016 auf die Kleinstbetriebe. Dabei wurden im Vergleich zum Vorjahr insgesamt deutlich

weniger offene Stellen für qualifizierte Tätigkeiten gemeldet, der Anteil offener Stellen für einfache Tätigkeiten stieg im Gegenzug an. Nichtsdestotrotz wird, wenn überhaupt, vor allem mit Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachkraftstellen gerechnet.

Die Zahl der Neueinstellungen stieg im ersten Halbjahr 2016 auf einen neuen Höchstwert seit Beginn der Panelerhebungen, wobei vor allem in den wirtschaftsnahen und wissenschaftlichen Dienstleistungen überproportional viele Arbeitskräfte neu eingestellt wurden. Etwas mehr als die Hälfte der Neueinstellungen entfiel, wie in den ver-

gangenen vier Jahren, auf qualifizierte Tätigkeiten. Vor allem arbeitnehmerseitig veranlasste Kündigungen waren im ersten Halbjahr 2016 Anlass für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Aber auch betriebsseitige Kündigungen und das Ende eines befristeten Arbeitsvertrags waren weiterhin häufig genannte Gründe. Im Vergleich zum Vorjahr schieden insgesamt sechs Prozent mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus ihrem Beschäftigungsverhältnis aus. Bei einer gleichzeitig hohen Zahl an Neueinstellungen zeigte sich der hessische Arbeitsmarkt in 2016 relativ dynamisch.

## Methodische Hinweise

Die Datengrundlage des vorliegenden Reports bildet das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), eine repräsentative Betriebsbefragung, welche seit 1993 in Zusammenarbeit mit Kantar Public (ehemals TNS Infratest Sozialforschung GmbH) durchgeführt wird. Mit der finanziellen Unterstützung des Landes Hessen, des Europäischen Sozialfonds sowie der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit ist seit 2001 eine repräsentative Auswertung der Daten für Hessen möglich. Neben der Entwicklung zentraler Betriebskennzahlen können aktuelle Daten im Lichte einer längerfristigen Entwicklung bewertet werden.

Der Report zu Personalrekrutierung und Personalfluktuation in Hessen ist der dritte aus der Befragungswelle 2016. Befragt wurden 2016 insgesamt 1.049 Betriebe in

Hessen, welche mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit geführt werden. Diese Fallzahl ist ausreichend, um repräsentative Aussagen für die Grundgesamtheit der Betriebe in Hessen zu treffen.

Um Aussagen über die Grundgesamtheit tätigen zu können, wird die Stichprobe nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig gemäß der tatsächlichen Verteilung der Betriebe in Hessen gewichtet. Die Angaben sind nach der Gewichtung repräsentativ für alle Betriebe und Dienststellen in Hessen, in denen mindestens eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Person tätig ist.

Soweit nicht anders genannt, beziehen sich die hier angegebenen Zahlen immer auf das IAB-Betriebspanel Hessen.

## Literatur

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2014): Leitfaden für Arbeitgeber zu Anonymisierten Bewerbungsverfahren, unter: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Leitfaden-anonymisierte-bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile) (27.07.2017).

Bennewitz, Emanuel / Kislak, Julia / Buch, Tanja / Dengler, Katharina (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Hessen. In: IAB-Regional Hessen. Berichte und Analysen aus dem Regionalen Forschungsnetz, Bericht 3.

Bundesagentur für Arbeit (2017): Arbeitsmarkt kompakt – Fluchtmigration, unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Fluchtmigration.pdf> (27.07.2017).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2016): FAQ: Zugang zum Arbeitsmarkt für geflüchtete Menschen, unter: <http://www.bamf.de/DE/Infothek/FragenAntworten/ZugangArbeit-Fluechtlinge/zugang-arbeit-fluechtlinge-node.html> (27.07.2017).

Dietz, Martin / Kubis, Alexander / Leber, Ute / Müller, Anne / Stegmaier, Jens (2013): Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. In: IAB-Kurzbericht Nr. 10, Nürnberg, unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf> (27.07.2017).

Erlinghagen, Marcel (2004): Restrukturierung des Arbeitsmarkts im Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hohendanner, Christian / Ramos Lobato, Philipp / Ostmeier, Esther (2016): Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Öffentliche Arbeitgeber befristen häufiger und kündigen seltener als private. In: IAB-Kurzbericht Nr. 5, Nürnberg, unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2016/kb0516.pdf> (27.07.2017).

Holtbrügge, Dirk (2015): Instrumente des Personalmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 101-258.

Immerschmitt, W. und M. Stumpf (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 107-142.

Jablonski, Hans W. (2016): Diversity Management: Chancen für deutsche Unternehmen. In: Genkova, Petia / Ringeisen, Tobias (Hrsg.): Handbuch Diversity Kompetenz. Wiesbaden: Springer.

Kauffeld, Simone (2016): Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Berlin, Heidelberg: Springer.



Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung. Ergebnisse des Ausländerzentralregisters. Fachserie 1 Reihe 2, unter: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200157004.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/AuslaendBevoelkerung2010200157004.pdf?_blob=publicationFile) (21.08.2017).

Der vorliegende sowie weitere Reporte aus dem IAB-Betriebspanel Hessen sind im Internet unter der Adresse [www.iwak-frankfurt.de](http://www.iwak-frankfurt.de) abrufbar.

Kontakt: [a.fischer@em.uni-frankfurt.de](mailto:a.fischer@em.uni-frankfurt.de)