



IWAK

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main



Anreize zur Fachkräftebindung

IAB-Betriebspanel Report Hessen 2019

Oliver Lauxen, Lora Demireva und Dr. Christa Larsen

HESSEN



Hessisches Ministerium
für Wirtschaft, Energie,
Verkehr und Wohnen



Europäischer Sozialfonds
Für die Menschen in Hessen



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Qualifizierungsoffensive
Programme zur beruflichen Bildung



Bundesagentur für Arbeit
Regionaldirektion Hessen

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen und der Europäischen Union –
Europäischer Sozialfonds sowie der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1. Weiterbildungsangebote	6
1.1 Gut die Hälfte der hessischen Betriebe ist in der Weiterbildung aktiv.....	6
1.2 Öffentliche Verwaltung und Dienstleistungsbetriebe mit besonderem Engagement in der Weiterbildung.....	7
1.3 Weiterbildung als wichtiges Instrument zur Fachkräftebindung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	8
1.4 Hoher Organisationsgrad von Weiterbildungsplanung in der Verwaltung und in größeren Betrieben	9
1.5 Externe Kurse, Lehrgänge und Seminare sind weiterhin die beliebtesten Weiterbildungsformate	9
1.6 Weiterbildung findet in der Regel während der Arbeitszeit statt	10
1.7 Sieben von zehn Betrieben übernehmen die Weiterbildungskosten vollständig.....	11
2. Übernahme von Auszubildenden	13
2.1 Übernahmequote in hessischen Betrieben höher als je zuvor	13
2.2 Hohe Übernahmequoten in der Öffentlichen Verwaltung, in Handel und Reparatur und im Baugewerbe.....	14
2.3 Höchste Übernahmequoten in Kleinst- und Großbetrieben	14
3. Gewinn-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten	16
3.1 Jeder zehnte Betrieb ermöglicht den Beschäftigten eine Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung.....	16
3.2 Nur wenige Betriebe ermöglichen den Beschäftigten eine Kapitalbeteiligung	17
3.3 Anreize entweder für wenige oder aber für sämtliche Beschäftigte	17
4. Resümee	18
5. Methodische Hinweise	19
6. Literatur	20

Einleitung

Von allen gesellschaftlichen Megatrends wird insbesondere der demografische Wandel gravierende Folgen für die Betriebe im Bundesland Hessen haben. Wie Prognosen aus dem Projekt „regio pro“ zeigen, scheiden bereits in den kommenden Jahren weit mehr Beschäftigte altersbedingt aus dem Erwerbsleben aus, als neu zum Arbeitskräfteangebot dazu kommen (Demireva et al. 2019: 19ff.). In Relation zum Beschäftigtenstand im Jahr 2017 ist bereits bis zum Jahr 2024 mit einem altersbedingten Ersatzbedarf in Höhe von 19 Prozent zu rechnen (ebd.: 13). In den Folgejahren wird dieser durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsmarkt sogar noch ansteigen (siehe auch Werding 2019: 12). Es besteht die Gefahr, dass Betriebe offene Stellen nicht mehr im gewünschten Zeitraum nachbesetzen können. Soweit dies derzeit schon eingeschätzt werden kann, werden die ermittelten Fachkräftengpässe durch die Folgen der Corona-Krise zwar etwas verringert, allerdings ist nicht davon auszugehen, dass diese völlig abgebaut werden. Entsprechend bedarf es weiterhin vielgestaltiger betrieblicher Strategien, um eine ausreichende Fachkräftesicherung zu gewährleisten.

Auf die klassischen Fachkräftesicherungsstrategien wie Rekrutierung am Markt oder betriebliche Ausbildung zu setzen, ist vermutlich nicht hinreichend. Der Wettbewerb um Fachkräfte und um Auszubildende hat in den vergangenen Jahren bereits stark zugenommen, der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt (Risius et al. 2018: 4; Werding 2019: 3). Die Jahrgänge, aus denen die Betriebe Auszubildende rekrutieren können, sind zahlenmäßig kleiner als frühere Kohorten (Werding 2019: 12). Seit einiger Zeit ist deshalb die Bindung von Fachkräften an den Betrieb verstärkt in den Fokus gerückt (Lauxen et al. 2018: 59).

Mittels betrieblicher Anreizsysteme kann die Bindung der Beschäftigten an den Betrieb gestärkt werden. Eine enge Bindung ist insbesondere auch in Zeiten einer konjunkturellen Krise wie der derzeitigen Corona-Krise wichtig, damit den Betrieben nach Abflauen der Krise ausreichend gut qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Viele verschiedene Anreize sind denkbar. Diese sprechen entweder die extrinsische oder die intrinsische Motivation der Beschäftigten oder beides gleichermaßen an (Piech 2020: 38). Auf die extrinsische Motivation wirken beispielsweise materielle Leistungsanreize oder monetäre Gratifikationen. Einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation haben beispielsweise Partizipationsmöglichkeiten bei der Arbeits(platz)gestaltung, eine systematische Karriereplanung oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch Weiterbildung.

Im empirischen Teil des vorliegenden Reports richten wir den Fokus auf drei konkrete Formen betrieblicher Anreize: auf Weiterbildungsangebote in den Betrieben, auf die Möglichkeit der Übernahme von Auszubildenden nach erfolgreich absolvierter Abschlussprüfung und auf Möglichkeiten der Gewinnbeteiligung.

Weiterbildung im beruflichen Kontext mag zwar zunächst der Vermittlung spezifischer Kompetenzen dienen, die zur Bewältigung von (neuen) Arbeitsanforderungen erforderlich sind. Die Möglichkeit, sich weiterzubilden, wird von Beschäftigten allerdings auch als Wertschätzung durch Vorgesetzte und als Investment des Arbeitgebers in die Person gewertet; Jobwechsel sind dann aufgrund einer moralischen Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber weniger wahrscheinlich. Insofern beeinflussen Weiterbildungsangebote die Mitarbeiterbindung positiv (Lauxen et al. 2018: 61). Der Anteil der Betriebe, die Weiterbildungen anbieten, steigt mit der Betriebsgröße (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2018: 177).

Neben Weiterbildungsangeboten stellen Angebote zur Übernahme von Auszubildenden Anreize zur Mitarbeiterbindung dar. Das Engagement der Betriebe in der dualen Ausbildung lohnt sich insbesondere dann, wenn die Absolventinnen und Absolventen nach erfolgreichem Ausbildungsabschluss im

Betrieb verbleiben. Auch wenn in Großbetrieben die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme größer ist und die Übernahmequoten zudem branchenspezifisch variieren (Dietrich & Abraham 2018: 77), gelingt der überwiegenden Mehrzahl der Auszubildenden in Deutschland der Berufseinstieg recht reibungslos (Seibert & Wydra-Somaggi 2017: 1).

Eher auf die Stärkung der extrinsischen Motivation der Beschäftigten heben Angebote einer Gewinnbeteiligung ab. Zu unterscheiden sind Angebote zur Kapitalbeteiligung und Angebote zur Beteiligung am Gewinn bzw. Erfolg des Betriebs (Fritz & Schneider 2018: 52). Wiederum sind es größere Betriebe, die entsprechende Anreize eher zu setzen scheinen als kleinere (Lesch & Stettes 2008: 43).

Inwieweit die drei Formen von Anreizen in hessischen Betrieben verbreitet sind, lässt sich mit Daten aus dem IAB-Betriebspanel veranschaulichen. Anhand von Zeitreihen lassen sich zudem Entwicklungstendenzen aufzeigen. Der Vergleich der hessischen mit den westdeutschen Betrieben zeigt, in welchen Bereichen die hiesigen Betriebe bereits gut aufgestellt sind und wo Entwicklungsbedarfe liegen. Schließlich dürfte es den Betrieben leichter fallen, konjunkturelle Schwankungen, aber auch die derzeitige Wirtschaftskrise infolge der Corona-Pandemie (Weber et al. 2020), zu überstehen und wettbewerbsfähig zu bleiben, wenn bereits erprobte Anreizsysteme zur Fachkräftebindung existieren.

Auf Grundlage des IAB-Betriebspanels 2019 werden für Hessen im Jahr 2020 vier Einzelreporte erstellt. Die thematischen Schwerpunkte der aktuellen Auswertungen liegen auf (1) dem Engagement der Betriebe in der betrieblichen Ausbildung, (2) der betriebsinternen Setzung von Anreizen zur Fachkräftebindung, (3) dem Innovationsgeschehen in hessischen Betrieben sowie (4) der Darstellung der Betriebsaktivitäten nach der Altersstruktur der Mitarbeitenden. Ziel der Berichte ist es, aktuelle und repräsentative Daten zu den Aktivitäten und dem Engagement der Betriebe bei der Erschließung von Beschäftigungspotenzialen in Hessen bereitzustellen.

Im vorliegenden zweiten Report geht es um gezielte betriebliche Anreize zur Fachkräftebindung. Im ersten Kapitel stehen Weiterbildungsangebote im Fokus, die Betriebe im ersten Halbjahr 2019 für ihre Beschäftigten vorgehalten haben. Im zweiten Kapitel geht es um die Übernahme von Auszubildenden in ein Beschäftigungsverhältnis. Im dritten Kapitel stehen schließlich Möglichkeiten der Gewinnbeteiligungen von Beschäftigten im Fokus. Der Report schließt mit einem zusammenfassenden Resümee.

1. Weiterbildungsangebote

Neue Technologien und Produktionsanlagen erfordern ebenso wie veränderte Arbeitsprozesse, Veränderungen in der Personalzusammensetzung oder neue gesetzliche Auflagen die Weiterbildung der Beschäftigten. Weiterbildung dient allerdings – wie zuvor beschrieben – nicht nur dazu, die Beschäftigten für die Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen zu befähigen, sondern auch zur Mitarbeiterbindung. Das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen kann die intrinsische Motivation der Beschäftigten und deren Bindung an den Betrieb stärken.

Im Folgenden geben wir zunächst einen Überblick über das Engagement der hessischen Betriebe in der Weiterbildung im 1. Halbjahr 2019. Dabei unterscheiden wir die Betriebe nach Betriebsgröße und nach Wirtschaftszweigzugehörigkeit. Anschließend geht es um den Organisationsgrad und die zeitliche Ausgestaltung des Weiterbildungsgeschehens, Fragen der Kostenübernahme und die von den Betrieben geförderten Weiterbildungsformate.¹

1.1 Gut die Hälfte der hessischen Betriebe ist in der Weiterbildung aktiv

Mit 51 Prozent haben im 1. Halbjahr 2019 gut die Hälfte der hessischen Betriebe ihren Beschäftigten Weiterbildungen angeboten. Die Weiterbildungsbeteiligung entsprach der des Vorjahres und lag deutlich über den Werten für die ersten zehn Jahren des Jahrtausends (vgl. Abb. 1). Allerdings ist eine rückläufige Tendenz der betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung seit 2011 unübersehbar, gerade im Vergleich zu den Quoten für Westdeutschland. Trotz des zunehmenden Bedarfs, Aktivitäten zur Fachkräftebindung umzusetzen, scheint Weiterbildung nicht von zunehmender Bedeutung zu sein. Der Anteil der weiterbildungsaktiven Betriebe in Hessen nimmt ab bzw. stagniert.

Abb. 1: Betriebliche Förderung von Weiterbildung in Hessen und Westdeutschland jeweils 1. Halbjahr 2001-2019, Angaben in Prozent

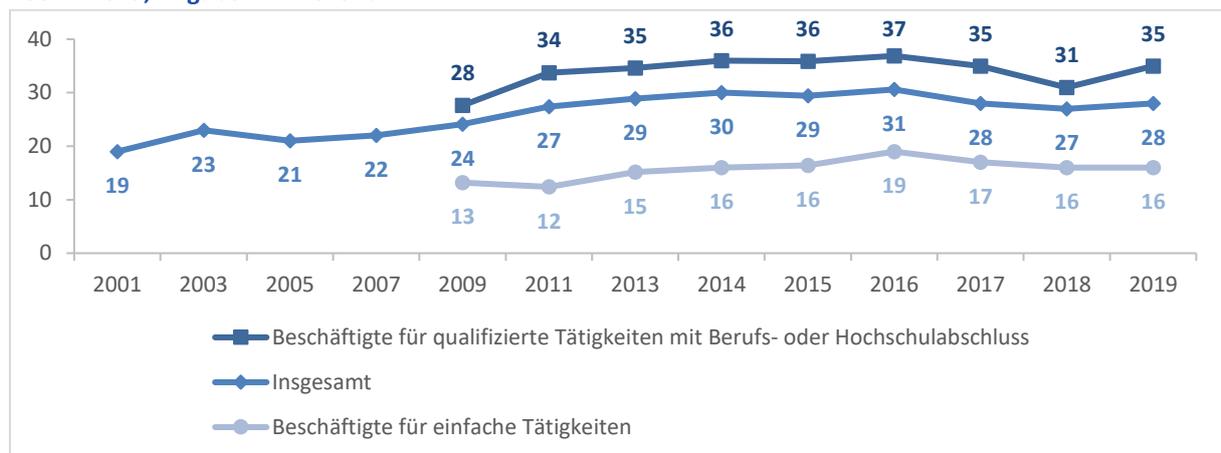


Quelle: IAB-Betriebspanel 2001-2019, eigene Berechnungen. Für die Jahre 2002, 2004 und 2006 liegen keine Daten vor.

Betrachtet man die Weiterbildungsquote, das heißt den Anteil der Beschäftigten, bei denen die Betriebe eine Weiterbildung gefördert haben, zeigt sich im Zeitverlauf allerdings eine leicht positive Tendenz (vgl. Abb. 2). Die Weiterbildungsquote ist seit dem Vorjahr um einen Prozentpunkt auf 28 Prozent gestiegen. Deutlich mehr Beschäftigte mit Berufs- oder Hochschulabschluss, die qualifizierte Tätigkeiten ausüben, haben an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. Für Beschäftigte, die einfache Tätigkeiten ausüben, gilt dies allerdings nicht. Und auch im Vergleich mit dem westdeutschen Wert, wonach jede bzw. jeder dritte Beschäftigte weitergebildet wurde (33 Prozent), fiel die Reichweite der Weiterbildung in Hessen insgesamt etwas geringer aus.

¹ Weiterbildungsaktivitäten, welche vollständig von den Beschäftigten getragen wurden, sind nicht Bestandteil der Analysen.

Abb. 2: Weiterbildungsquote von Beschäftigten insgesamt sowie nach Tätigkeitsniveau in Hessen 1. Halbjahr 2001 – 2019, Angaben in Prozent

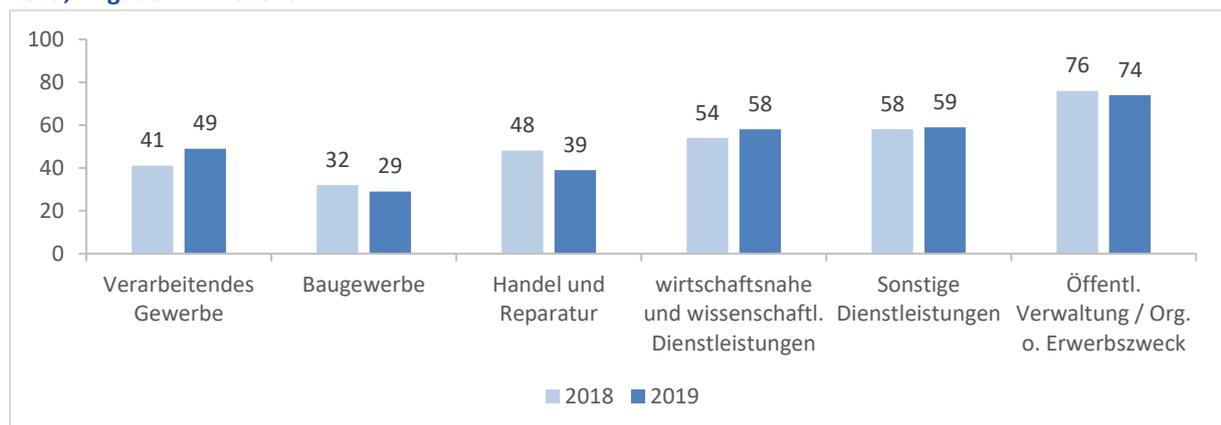


Quelle: IAB-Betriebspanel 2001-2019, eigene Berechnungen. Basis: Alle Betriebe.

1.2 Öffentliche Verwaltung und Dienstleistungsbetriebe mit besonderem Engagement in der Weiterbildung

Der Anteil der Betriebe, die im 1. Halbjahr 2019 Weiterbildungsangebote gemacht haben, variiert je nach Wirtschaftszweig (vgl. Abb. 3). Am höchsten war die Weiterbildungsbeteiligung in der Öffentlichen Verwaltung, etwa drei Viertel aller Betriebe dieses Wirtschaftszweigs haben den Beschäftigten eine Weiterbildung angeboten. Knapp sechs von zehn Betrieben im Dienstleistungsbereich waren in der Weiterbildung aktiv, aber nur etwa drei von zehn Betrieben im Baugewerbe. Im Wirtschaftszweig Handel und Reparatur waren vier von zehn Betrieben weiterbildungsaktiv, die Weiterbildungsbeteiligung lag deutlich niedriger als noch im 1. Halbjahr 2018. Zugenommen hatte die Weiterbildungsbeteiligung dagegen im Verarbeitenden Gewerbe, wo im 1. Halbjahr 2019 etwa die Hälfte der Betriebe aktiv war.

Abb. 3: Betriebliche Förderung von Weiterbildung nach Wirtschaftszweigen in Hessen im 1. Halbjahr 2018 und 2019, Angaben in Prozent

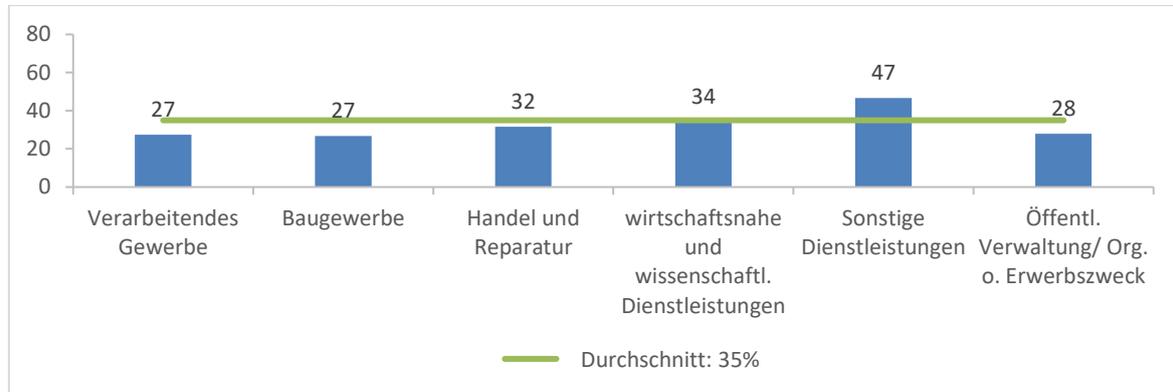


Quelle: IAB-Betriebspanel 2018-2019, eigene Berechnungen.

Betrachtet man nun wiederum, welcher Anteil der Beschäftigten in den einzelnen Branchen im 1. Halbjahr 2019 von Weiterbildung profitierte, schneidet der Verwaltungsbereich nicht mehr ganz so gut ab. Dort konnten 28 Prozent der Beschäftigten eine betrieblich geförderte Weiterbildung absolvieren. Viel höher war der Anteil in Betrieben, die sonstige Dienstleistungen anbieten. Dort lag die Weiterbildungs-

quote bei 47 Prozent und damit deutlich über dem Durchschnittswert von 35 Prozent aller weiterbildungsaktiven Betriebe (vgl. Abb. 4). Somit scheint Weiterbildung von diesen Dienstleistungsbetrieben in besonderem Maße als Anreiz zur Fachkräftebindung genutzt zu werden.

Abb. 4: Weiterbildungsquote von Beschäftigten in weiterbildungsaktiven Betrieben nach Wirtschaftszweigen in Hessen 1. Halbjahr 2019, Angaben in Prozent

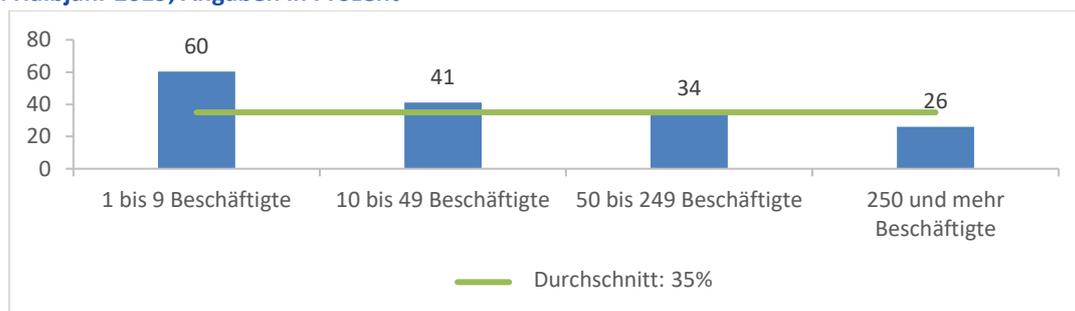


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

1.3 Weiterbildung als wichtiges Instrument zur Fachkräftebindung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Auf den ersten Blick scheint die Weiterbildungsbeteiligung mit der Betriebsgröße anzusteigen: Je mehr Beschäftigte ein Betrieb hatte, desto höher war die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Weiterbildung fördert. Nahezu sämtliche Großbetriebe waren im 1. Halbjahr 2019 weiterbildungsaktiv im Vergleich zu 42 Prozent der Kleinstbetriebe. Dieser Unterschied dürfte einerseits dadurch zu erklären sein, dass mit steigender Beschäftigtenzahl auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass mindestens eine Person eine Weiterbildung absolviert und der Betrieb damit im IAB-Betriebspanel als weiterbildungsaktiv angesehen wird. So verstärkt sich der Effekt der Betriebsgröße auf die Förderung von Weiterbildung. Andererseits verfügen größere Betriebe über weitreichendere Ressourcen für eine systematische Personalentwicklung als kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), und damit finden sich in größeren Betrieben auch eher Strukturen dafür (siehe auch Kap. 1.4). Dennoch profitierten in den Kleinst- und Kleinbetrieben, die weiterbildungsaktiv waren, besonders viele Beschäftigte von den Angeboten (vgl. Abb. 5). Während die Weiterbildungsquote der Beschäftigten in Kleinstbetrieben bei 60 Prozent und in Kleinbetrieben bei 41 Prozent lag, wurde in Großbetrieben nur gut einem Viertel der Beschäftigten eine vom Betrieb geförderte Weiterbildung angeboten (Durchschnitt aller weiterbildungsaktiven Betriebe: 35 Prozent). Mit abnehmender Betriebsgröße scheint die Bedeutung von Weiterbildung als Anreiz für die Fachkräftebindung also zuzunehmen.

Abb. 5: Weiterbildungsquote von Beschäftigten in weiterbildungsaktiven Betrieben nach Betriebsgröße in Hessen 1. Halbjahr 2019, Angaben in Prozent

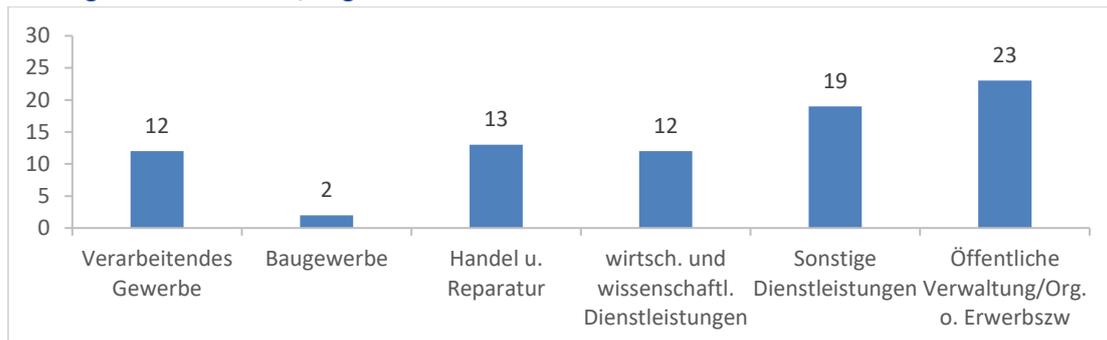


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

1.4 Hoher Organisationsgrad von Weiterbildungsplanung in der Verwaltung und in größeren Betrieben

14 Prozent der hessischen Betriebe arbeiteten in 2019 mit schriftlich fixierten Plänen für die Personalentwicklung und Weiterbildung (Westdeutschland: 14 Prozent). Im Vergleich der Wirtschaftszweige erscheint der Formalisierungsgrad der internen Weiterbildungsplanung in der Öffentlichen Verwaltung und in Betrieben, die sonstige Dienstleistungen anbieten, besonders hoch. In Betrieben des Baugewerbes gab es dagegen kaum eine elaborierte, schriftlich fixierte Weiterbildungsplanung (vgl. Abb. 6).

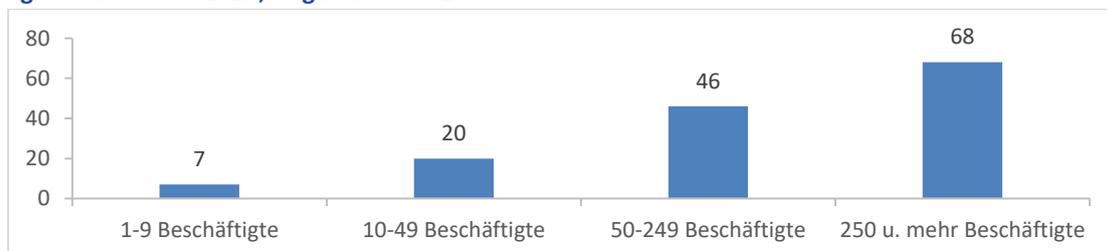
Abb. 6: Betriebe mit schriftlich fixierten Plänen für die Personalentwicklung und Weiterbildung nach Wirtschaftszweigen in Hessen 2019, Angaben in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Auch der Formalisierungsgrad der innerbetrieblichen Weiterbildungsplanung wird von der Betriebsgröße beeinflusst. Nur Kleinstbetriebe lagen deutlich unter dem Landesschnitt von 14 Prozent. In knapp der Hälfte der mittleren Betriebe und in mehr als zwei Dritteln der Großbetriebe existierten schriftlich fixierte Pläne für Personalentwicklung und Weiterbildung.

Abb. 7: Betriebe mit schriftlich fixierten Plänen für die Personalentwicklung und Weiterbildung nach Betriebsgröße in Hessen 2019, Angaben in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

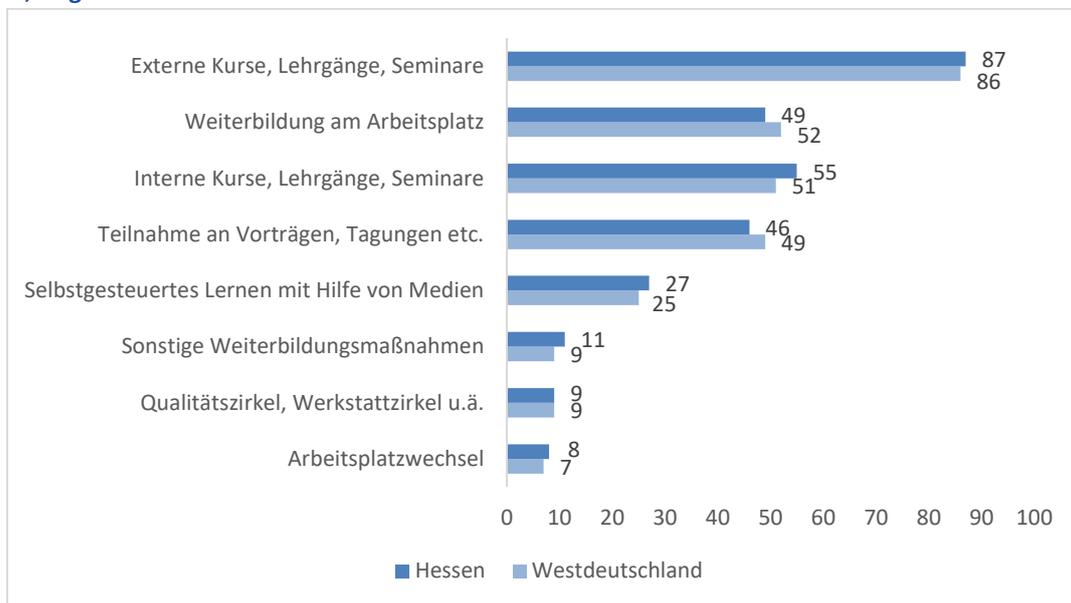
1.5 Externe Kurse, Lehrgänge und Seminare sind weiterhin die beliebtesten Weiterbildungsformate

Wie in den Vorjahren waren es auch im 1. Halbjahr 2019 insbesondere externe Kurse, Lehrgänge oder Seminare, die von den hessischen Betrieben gefördert wurden (vgl. Abb. 8). Ihr Anteil war etwas stärker verbreitet als in Westdeutschland. Gleiches gilt für interne Kurse, Lehrgänge und Seminare. Ein geringerer Anteil von Betrieben setzte auf arbeitsintegrierte oder betriebsinterne Weiterbildungsformate. Gut ein Viertel der weiterbildungsaktiven Betriebe im Bundesland hat zudem selbstgesteuertes Lernen mit Hilfe von Medien unterstützt. Dies war ein höherer Anteil als in den Vorjahren.

Kleinere Betriebe unterschieden sich nicht von größeren, was die Präferenz für einzelne Weiterbildungsformate angeht. Mit der Betriebsgröße stieg lediglich der Anteil der Betriebe, die die jeweilige Form der Weiterbildung förderte. Und auch im Vergleich der Wirtschaftszweige ergaben sich keine

relevanten Unterschiede in der Wahl des Weiterbildungsformats. Über alle Wirtschaftszweige hinweg waren externe Kurse, Lehrgänge und Seminare mit Abstand die wichtigste Form von Weiterbildung.

Abb. 8: Betrieblich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen in Hessen 1. Halbjahr 2019, Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent

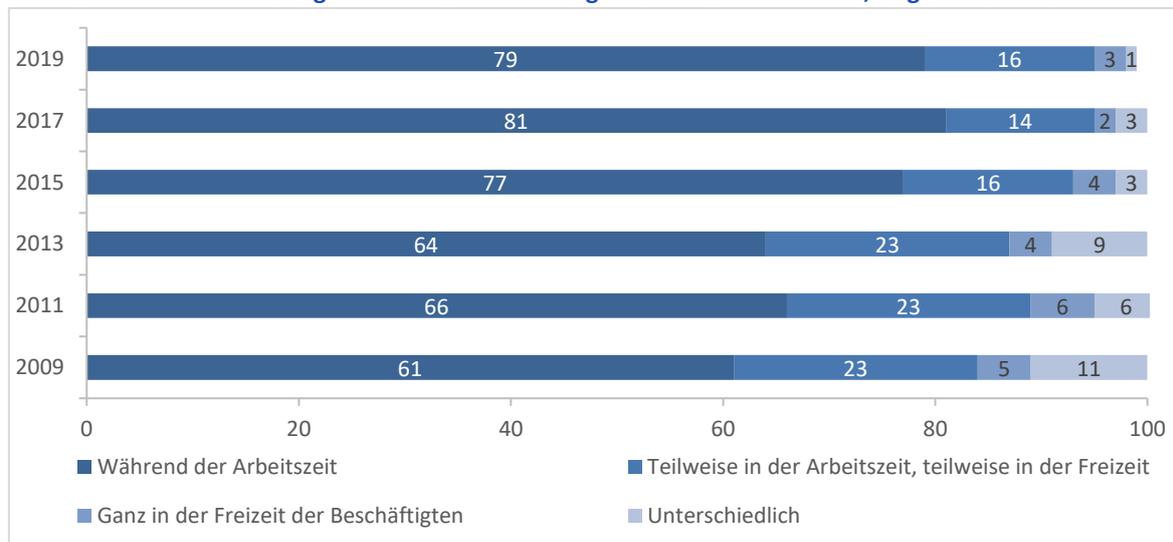


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr 2019 Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

1.6 Weiterbildung findet in der Regel während der Arbeitszeit statt

Mit 79 Prozent fand der überwiegende Teil der betrieblich geförderten Weiterbildungen innerhalb der Arbeitszeit statt. Die hessischen Betriebe unterschieden sich damit leicht von den Betrieben in Westdeutschland: Dort lag der Anteil der Weiterbildungen, die ganz klar innerhalb der Arbeitszeit absolviert wurden, nur bei 74 Prozent. In Hessen ist der Anteil der Weiterbildungen, die nicht oder nur teilweise auf die Arbeitszeit angerechnet wurden, seit 2009 gesunken (vgl. Abb. 9). Weiterbildungszeit ist in den allermeisten Betrieben mittlerweile Arbeitszeit; hier unterschieden sich kleinere praktisch nicht von größeren Betrieben.

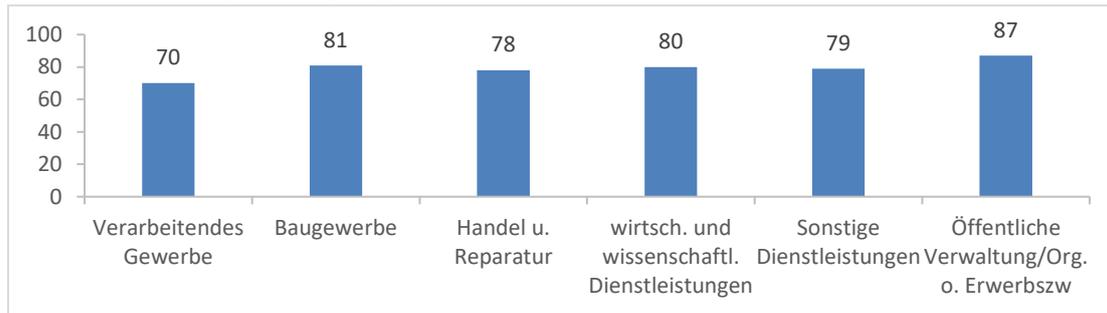
Abb. 9: Zeiten für betrieblich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen in Hessen, Angaben in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2009-2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

Im Vergleich der Wirtschaftszweige fallen das Verarbeitende Gewerbe und die Öffentliche Verwaltung auf. Dort wichen die Anteile der als Arbeitszeit anerkannten Weiterbildungsmaßnahmen deutlich vom Durchschnitt aller Betriebe ab (vgl. Abb. 10). In der Öffentlichen Verwaltung wurden 87 Prozent aller Weiterbildungen im 1. Halbjahr 2019 in der Arbeitszeit absolviert, im Verarbeitenden Gewerbe waren es dagegen nur 70 Prozent. Dies bedeutet jedoch nicht, dass im Verarbeitenden Gewerbe besonders viele Beschäftigten ihre Freizeit „opfern“ mussten; in 23 Prozent der Fälle fand die Weiterbildung zumindest teilweise in der Arbeits- und nur teilweise in der Freizeit statt.

Abb. 10: Betrieblich geförderte Weiterbildungsmaßnahmen „während der Arbeitszeit“ nach Wirtschaftszweigen in Hessen im 1. Halbjahr 2019, Angaben in Prozent

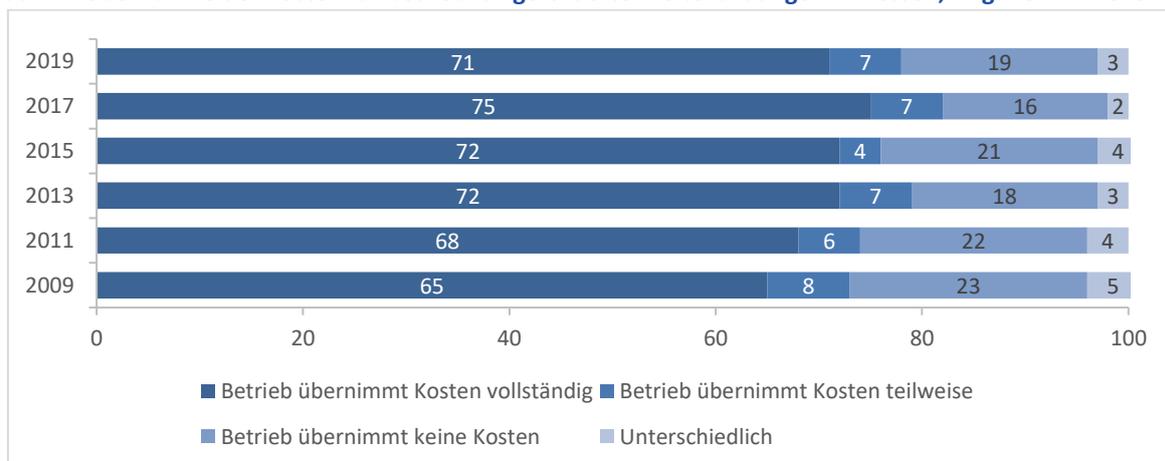


Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

1.7 Sieben von zehn Betrieben übernehmen die Weiterbildungskosten vollständig

Weiterbildungen sind nicht nur mit zeitlichem Aufwand, sondern auch mit Kosten verbunden. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um externe Angebote und nicht um arbeitsplatznahe Maßnahmen handelt. Übernimmt der Betrieb die Kosten für Weiterbildungen vollständig, dürfte dies einen stärkeren Effekt auf die Mitarbeiterbindung haben als eine teilweise oder sogar fehlende Kostenübernahme. Das IAB-Betriebspanel zeigt, dass sieben von zehn Betrieben die Kosten für Weiterbildungen im 1. Halbjahr 2019 vollständig übernommen haben. In sieben Prozent der Fälle war zumindest eine teilweise Kostenübernahme möglich. Bei 19 Prozent der Betriebe mit Weiterbildungsangeboten hatten allerdings ausschließlich die Beschäftigten die Weiterbildungskosten zu tragen.

Abb. 11: Übernahme der Kosten für betrieblich geförderte Weiterbildungen in Hessen, Angaben in Prozent



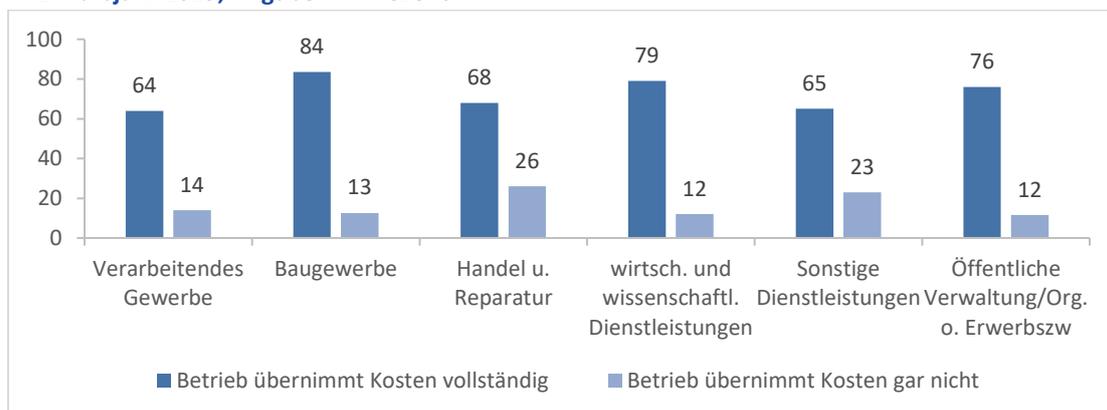
Quelle: IAB-Betriebspanel 2009-2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

Seit 2009 hat sich die Situation aus Sicht der Beschäftigten verbessert, ein steigender Anteil der hessischen Betriebe ist bereit, die Kosten für Weiterbildungen zu übernehmen. Auch wenn sich die Anteile

für das 1. Halbjahr 2019 im Vergleich zum 1. Halbjahr 2017 etwas zuungunsten der Beschäftigten verschoben haben, so sollten diese Veränderungen nicht überinterpretiert werden. Vermutlich handelt es sich bei den Angaben für 2017 um Ausreißer, denn die derzeitige Bereitschaft der Betriebe zur Kostenübernahme ähnelt jener der Jahre 2015 und 2013. Allerdings waren die hessischen Betriebe in ihrem Engagement auch im länderübergreifenden Vergleich etwas zurückhaltender als Betriebe in anderen Bundesländern: Während in Hessen 71 Prozent der Betriebe die Weiterbildungskosten vollständig übernahmen, taten dies in Westdeutschland 75 Prozent der Betriebe.

Im Baugewerbe, wo verhältnismäßig wenige Betriebe im 1. Halbjahr 2019 Weiterbildungsangebote gemacht haben, übernahmen überproportional viele Betriebe die Kosten dafür vollständig (vgl. Abb. 12). Nur 13 Prozent der Baubetriebe beteiligten sich überhaupt nicht an den Kosten. Ein ähnliches Bild zeigte sich für Betriebe, die wirtschaftliche und wissenschaftliche Dienstleistungen erbringen, sowie für die Öffentliche Verwaltung. In den Wirtschaftszweigen Handel und Reparatur sowie Sonstige Dienstleistungen mussten die Beschäftigten deutlich häufiger auf die Unterstützung ihrer Arbeitgeber verzichten. Im Verarbeitenden Gewerbe war der Anteil der Betriebe, in denen sich beide Seiten die Weiterbildungskosten teilten, vergleichsweise hoch.

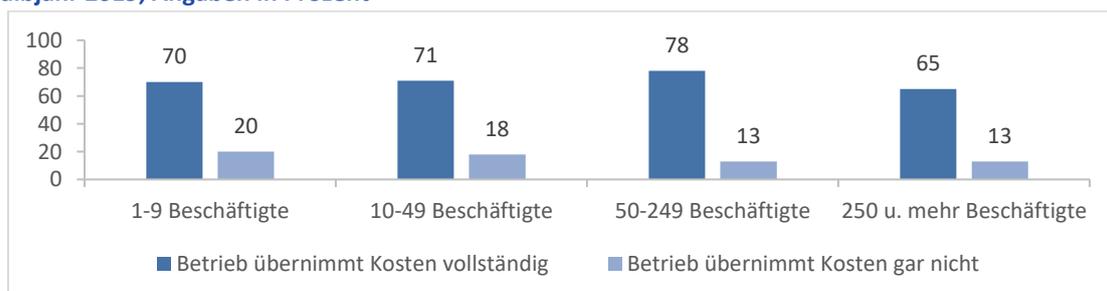
Abb. 12: Übernahme der Kosten für betrieblich geförderte Weiterbildungen nach Wirtschaftszweigen in Hessen im 1. Halbjahr 2019, Angaben in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

Mit steigender Betriebsgröße sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten alleine für die Weiterbildungskosten aufkommen müssen (vgl. Abb. 13). Andererseits ist jedoch der Anteil der Betriebe, die eine Weiterbildung vollständig finanzieren, unter den Großbetrieben mit knapp zwei Dritteln am niedrigsten. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere solche mit 50 bis 249 Beschäftigten, scheinen eher bereit zu sein, Weiterbildungskosten vollständig zu übernehmen.

Abb. 13: Übernahme der Kosten für betrieblich geförderte Weiterbildungen nach Betriebsgröße in Hessen im 1. Halbjahr 2019, Angaben in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen, Basis: alle Betriebe, die im 1. Halbjahr Weiterbildungsmaßnahmen förderten.

2. Übernahme von Auszubildenden

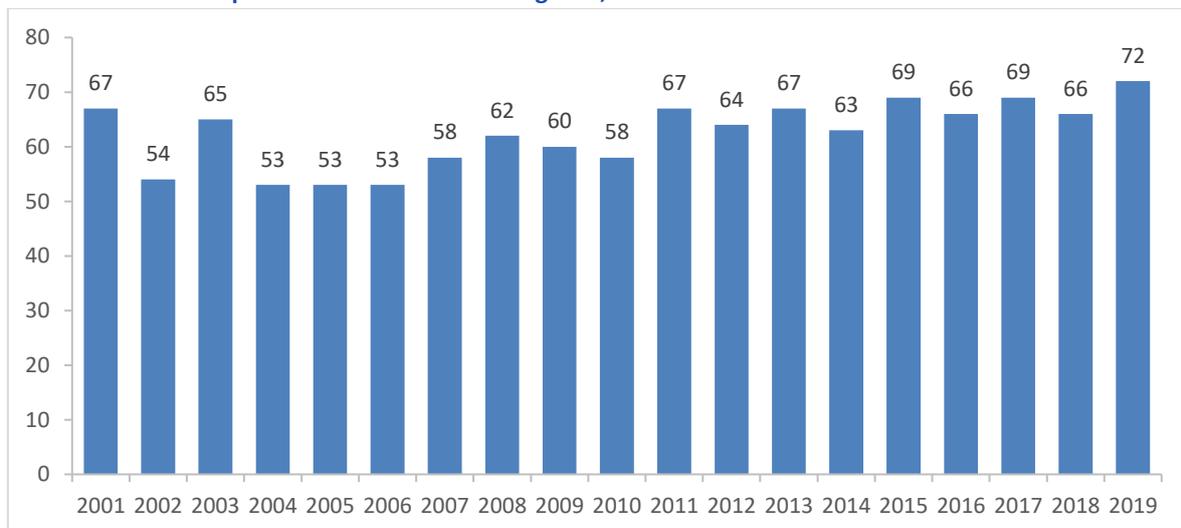
Mit erfolgreichem Ausbildungsabschluss findet das Ausbildungsverhältnis von Ausbildungsbetrieb und Auszubildendem sein Ende. Erhalten die Auszubildenden anschließend einen Arbeitsvertrag in ihrem Ausbildungsbetrieb, spricht man von einer Übernahme. Im folgenden Abschnitt werden aktuelle Zahlen zu Ausbildungsabschlüssen und Übernahmen in den Betrieben Hessens präsentiert.

Zu beachten ist hierbei, dass die Übernahmebereitschaft der Betriebe von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Hierzu zählen u. a. der aktuelle Arbeitskräftebedarf sowie die wirtschaftliche Entwicklung eines Betriebs. Allerdings streben auch nicht alle Auszubildenden einen Verbleib in ihrem Ausbildungsbetrieb an. Es kann vielfältige Gründe geben, den Ausbildungsbetrieb zu verlassen wie beispielsweise das attraktive Angebot eines anderen, insbesondere eines größeren, vermeintlich attraktiveren Unternehmens oder der Umzug an einen anderen Wohnort. Aus der Befragung für das IAB-Betriebspanel lassen sich die Ursachen für nicht erfolgte Übernahmen nicht rekonstruieren.

2.1 Übernahmequote in hessischen Betrieben höher als je zuvor

In den vergangenen 15 Jahren ist die Übernahmequote in Hessen gestiegen (vgl. Abb. 14). Im Jahr 2019 lag sie bei 72 Prozent und damit höher als in den Vorjahren. Von etwa 36.600 Absolventinnen und Absolventen haben etwa 26.400 einen Arbeitsvertrag in ihrem Ausbildungsbetrieb erhalten. Nicht nur die Übernahmequote ist ausgesprochen hoch, sondern auch die absolute Zahl der übernommenen Auszubildenden: Im betrachteten Zeitraum lag sie lediglich im Jahr 2017 über dem Wert für 2019.

Abb. 14: Übernahmequoten in Hessen im Zeitvergleich, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001-2019, eigene Berechnungen.

Die Übernahmequoten für männliche und weibliche Auszubildende unterschieden sich im Jahr 2019 in Hessen kaum, während der Unterschied im Jahr 2018 noch sechs Prozentpunkte zugunsten der männlichen Kollegen betrug. Mit einer Übernahmequote von 72,5 Prozent erhielten weibliche Auszubildende im Jahr 2019 sogar häufiger einen Arbeitsvertrag in ihrem Ausbildungsbetrieb als männliche Auszubildende (71,8 Prozent). Besonders gut waren die Chancen einer Übernahme in Betrieben, die erwarteten, in den kommenden beiden Jahren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben. Dort wurden nahezu sämtliche Auszubildenden übernommen.

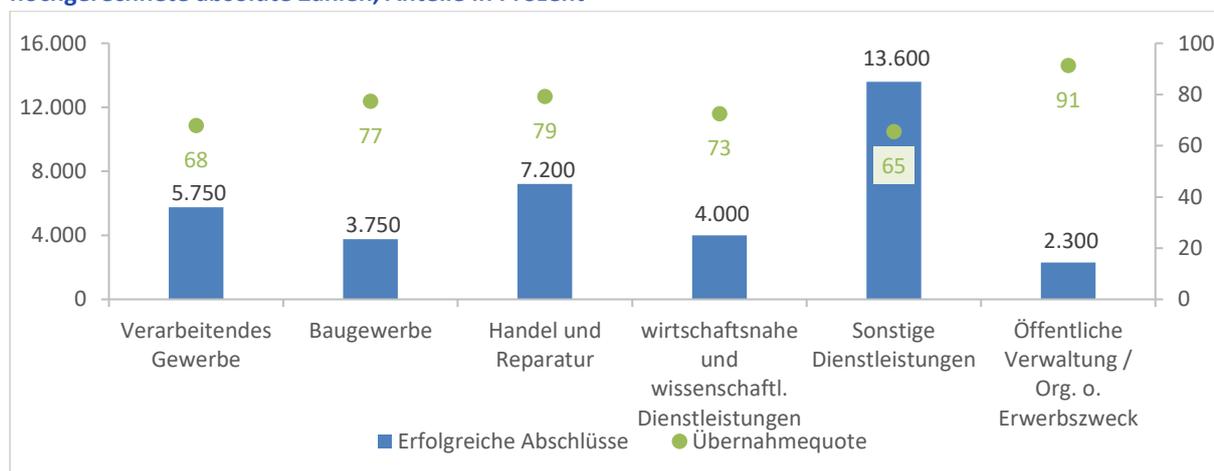
2.2 Hohe Übernahmequoten in der Öffentlichen Verwaltung, in Handel und Reparatur und im Baugewerbe

Je nach Wirtschaftszweig variierte die Übernahmequote (vgl. Abb. 15). Mit 13.600 erfolgreichen Ausbildungsabschlüssen fanden sich etwas mehr als die Hälfte sämtlicher Absolventinnen und Absolventen in Hessen in Betrieben, die sonstige Dienstleistungen anbieten. Die Übernahmequote war in diesem Wirtschaftszweig allerdings vergleichsweise niedrig, lediglich etwa zwei Drittel der Auszubildenden erhielten einen Arbeitsvertrag. Auch wenn die Übernahmequote hier die niedrigste im Vergleich der Wirtschaftszweige war, so ist sie im Vergleich zum Vorjahr immerhin deutlich, nämlich um 14 Prozentpunkte, gestiegen.

Überdurchschnittlich hohe Übernahmequoten zeigten sich in der Öffentlichen Verwaltung (91 Prozent), in Handel und Reparatur (79 Prozent) sowie im Baugewerbe (77 Prozent). Während in den beiden erstgenannten Wirtschaftszweigen der Anteil der Absolventinnen und Absolventen, die übernommen wurden, höher lag als im Vorjahr, ist die Übernahmequote im Baugewerbe gesunken. Allerdings ist dort die absolute Zahl der Ausbildungsabschlüsse stark gestiegen, sodass die Baubetriebe wohl die Möglichkeit hatten, gezielt Auszubildende für Übernahmeangebote auszuwählen. Anders dürfte es der Öffentlichen Verwaltung ergangen sein: Die gestiegene Übernahmequote dürfte sich auch dadurch erklären, dass die absolute Zahl der erfolgreichen Ausbildungsabschlüsse im Vergleich zu 2018 deutlich rückläufig war.

Im Verarbeitenden Gewerbe ist die Übernahmequote gesunken, sie lag mit 68 Prozent etwas unter dem Durchschnitt aller Betriebe. Für Betriebe, die wirtschaftsnahe und wissenschaftliche Dienstleistungen anbieten, ergab sich eine durchschnittliche Übernahmequote; die Anzahl der erfolgreichen Ausbildungsabschlüsse hat in diesem Wirtschaftszweig jedoch im Vergleich zum Vorjahr stark zugenommen.

Abb. 15: Erfolgreiche Ausbildungsabschlüsse und Übernahmequoten in Hessen 2019 nach Wirtschaftszweigen, hochgerechnete absolute Zahlen, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

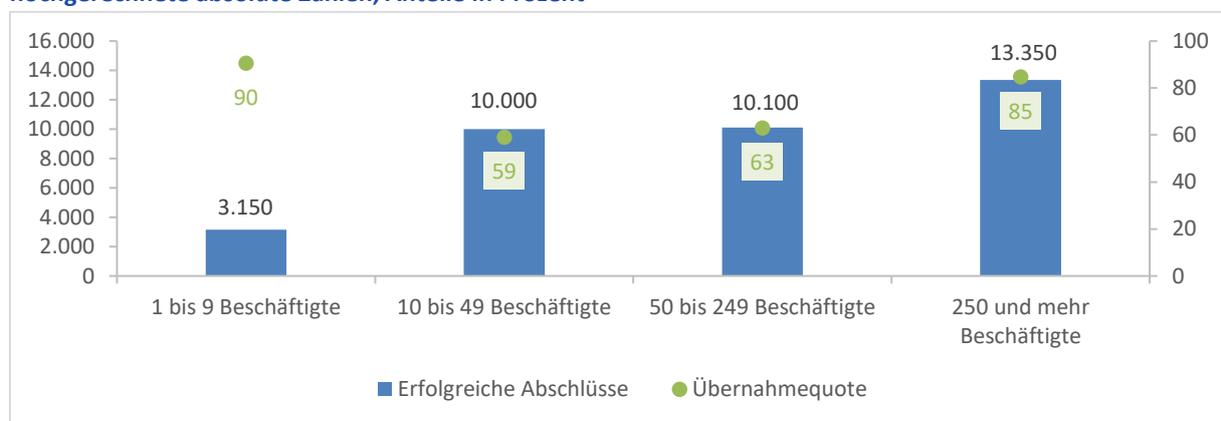
2.3 Höchste Übernahmequoten in Kleinst- und Großbetrieben

Die Chance, vom Betrieb übernommen zu werden, variierte mit der Betriebsgröße (vgl. Abb. 16). Wie im Vorjahr waren es die kleinsten und die größten Betriebe, in denen der Anteil der Absolventinnen und Absolventen, die einen Arbeitsvertrag erhalten haben, am höchsten lag.

Die Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen waren beträchtlich, zwischen den Übernahmequoten in Kleinst- und in Kleinbetrieben lagen 31 Prozentpunkte. Im Vorjahr war die Lücke noch nicht so groß. In Betrieben mit zehn bis 49 Beschäftigten ist sowohl die Anzahl der erfolgreichen Ausbildungsabschlüsse als auch die Übernahmequote gesunken, letztere um fünf Prozentpunkte. In den mittleren Betrieben ist die Absolventenzahl ebenfalls gesunken, was dort allerdings zu einem Anstieg der Übernahmequote um sieben Prozentpunkte geführt hat.

In den Kleinst- und den Großbetrieben zeigte sich dagegen sowohl ein Anstieg der Anzahl der Absolvierenden und Absolventen als auch eine steigende Übernahmequote. Es scheinen also nicht nur Großbetriebe auf Übernahmeangebote als Anreiz zur Fachkräftebindung zu setzen, sondern ebenfalls Kleinstbetriebe, auch wenn die Zahl der Auszubildenden in diesen Betrieben weit geringer ist als in Großbetrieben.

Abb. 16: Erfolgreiche Ausbildungsabschlüsse und Übernahmequoten in Hessen 2019 nach Betriebsgröße, hochgerechnete absolute Zahlen, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

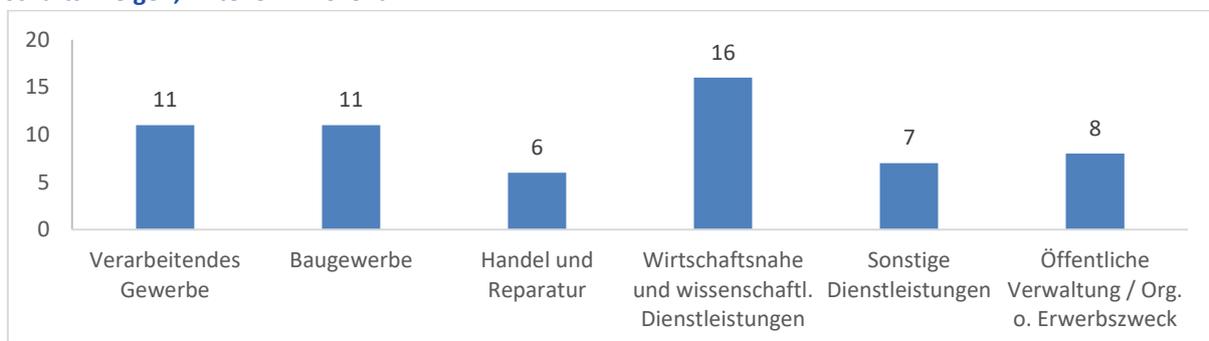
3. Gewinn-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten

Die Möglichkeit, an Gewinn und Erfolg eines Betriebs oder an dessen Kapital beteiligt zu sein, kann die Fachkräftebindung stärken. Die Daten im IAB-Betriebspanel zeigen nicht, welche Arten der Beteiligung die hessischen Betriebe ganz konkret umsetzen, sondern lediglich, wie viel Prozent der hessischen Betriebe grundsätzlich Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung einerseits und Kapitalbeteiligung andererseits als Strategie zur Fachkräftebindung nutzen.

3.1 Jeder zehnte Betrieb ermöglicht den Beschäftigten eine Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung

Zehn Prozent der Betriebe in Hessen haben im Jahr 2019 ihren Beschäftigten eine Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung ermöglicht (Westdeutschland: 10 Prozent). Unter den Betrieben, die wirtschaftsnahe und wissenschaftliche Dienstleistungen anbieten, lag der Anteil mit 16 Prozent im Vergleich der Wirtschaftszweige am höchsten. Im Verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe nutzte gut jeder zehnte Betrieb diese Strategie zur Fachkräftebindung. Unterdurchschnittlich stark verbreitet waren Möglichkeiten einer Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung in sonstigen Dienstleistungsbetrieben, in der Öffentlichen Verwaltung sowie in Handel und Reparatur. Aufgrund der öffentlichen Finanzierung von Verwaltung und vieler Dienstleistungsbereiche wie Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen erscheint der Anteil der Betriebe, die dort Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung anbieten, allerdings sogar als hoch. Beteiligungsmöglichkeiten finden sich wahrscheinlich eher in den Hotellerie- und Gastronomiebetrieben sowie den Betrieben des Finanz- und Versicherungswesens, die ebenfalls zu diesem Wirtschaftszweig zählen.

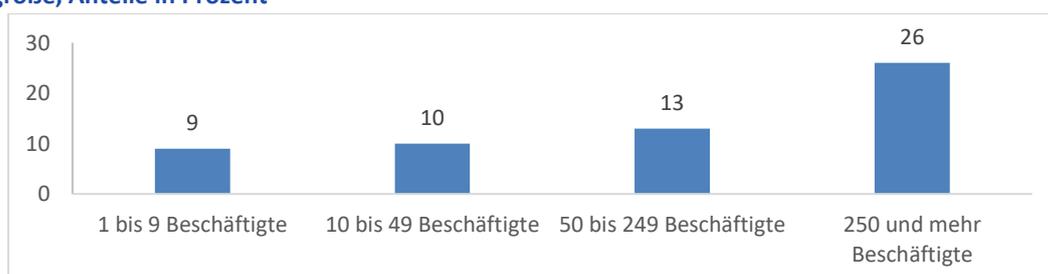
Abb. 17: Betriebe mit einer Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung für die Beschäftigten in Hessen 2019 nach Wirtschaftszweigen, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

Mit steigender Betriebsgröße nimmt die Wahrscheinlichkeit einer Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung zu. Während nur jeder zehnte Kleinst- und Kleinbetrieb entsprechende Angebote vorhielt, galt dies für 13 Prozent der mittleren und 26 Prozent der Großbetriebe (siehe Abb. 18).

Abb. 18: Betriebe mit einer Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung für die Beschäftigten in Hessen 2019 nach Betriebsgröße, Anteile in Prozent



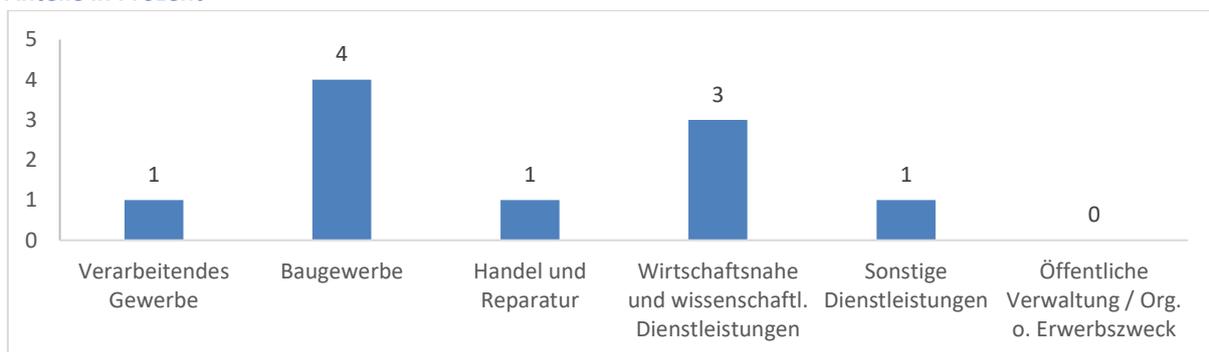
Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

3.2 Nur wenige Betriebe ermöglichen den Beschäftigten eine Kapitalbeteiligung

Lediglich zwei Prozent der Betriebe in Hessen haben ihren Beschäftigten im Jahr 2019 die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung eröffnet (Westdeutschland: 2 Prozent). Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe eine solche anbieten, steigt allerdings nicht mit der Betriebsgröße. Zwischen den Betriebsgrößen gab es praktisch keine Unterschiede.

Wie Abbildung 19 veranschaulicht, waren es vor allem Betriebe aus dem Baugewerbe und solche, die wirtschaftsnahe und wissenschaftliche Dienstleistungen erbringen, die ein entsprechendes Angebot gemacht und damit einen Anreiz zur Bindung an den Betrieb gesetzt haben. In der Öffentlichen Verwaltung ist eine Kapitalbeteiligung der Beschäftigten gar nicht möglich.

Abb. 19: Betriebe mit einer Kapitalbeteiligung für die Beschäftigten in Hessen 2019 nach Wirtschaftszweigen, Anteile in Prozent



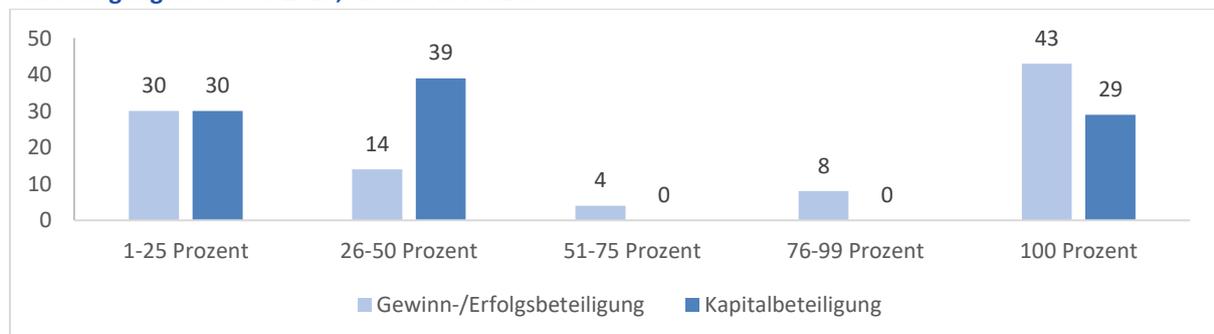
Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

3.3 Anreize entweder für wenige oder aber für sämtliche Beschäftigte

In den meisten Fällen waren es entweder wenige Beschäftigte, die in den Genuss einer Beteiligung kamen, oder praktisch alle Beschäftigten. 43 Prozent der Betriebe, die eine Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligung als Instrument zur Fachkräftebindung nutzten, boten diese sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an (vgl. Abb. 20). Drei von zehn Betrieben konzentrierten sich auf ausgewählte Personen, insgesamt nicht mehr als ein Viertel der Belegschaft. Anhand der Daten aus dem IAB-Betriebspanel kann nicht geklärt werden, ob es sich hierbei vor allem um Führungskräfte handelte.

Auch eine Kapitalbeteiligung wurde in vielen Fällen entweder ausgewählten oder aber sämtlichen Beschäftigten angeboten. Allerdings gab es hier mit 39 Prozent auch eine große Gruppe von Betrieben, in der bis zur Hälfte der Beschäftigten eine Kapitalbeteiligung erhielt.

Abb. 20: Anteil der Betriebe nach Ausmaß der Beschäftigten mit einer Gewinn-/Erfolgsbeteiligung bzw. Kapitalbeteiligung in Hessen 2019, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2019, eigene Berechnungen.

4. Resümee

Im vorliegenden Report wurde anhand von Daten aus dem IAB-Betriebspanel ein Schlaglicht auf die Aktivitäten hessischer Betriebe zur Fachkräftebindung geworfen. Beispielhafte Anreize für die Beschäftigten, im Betrieb zu verbleiben, stellen das Angebot betrieblich geförderter Weiterbildungen, die Übernahme von Auszubildenden und die Beteiligung an Gewinn, Erfolg und Kapital eines Betriebs dar.

Die Auswertungen zeigen, dass in Hessen gut die Hälfte aller Betriebe über Weiterbildungsangebote Anreize zur Fachkräftebindung setzt. Allerdings liegt dieser Anteil noch etwas unter dem Anteil der Betriebe in Westdeutschland. Größere Betriebe sind praktisch alle in der Weiterbildung aktiv, jedoch profitiert davon ein geringerer Teil der Belegschaften als in kleineren Betrieben. Insbesondere Dienstleistungsbetriebe scheinen Weiterbildung systematisch zur Fachkräftebindung zu nutzen. In den allermeisten Betrieben gilt die Weiterbildungszeit als Arbeitszeit, und die Betriebe übernehmen die Weiterbildungskosten vollständig. Beides ist wichtig, damit Weiterbildung für die Beschäftigten attraktiv ist und tatsächlich als Anreiz zur Bindung an den Betrieb wirksam werden kann.

Was die Weiterbildungsformate angeht, setzen die hessischen Betriebe nach wie vor insbesondere auf externe Kurse, Lehrgänge und Seminare. Weniger verbreitet scheinen arbeitsintegrierte Weiterbildungen zu sein. Insbesondere das selbstgesteuerte Lernen mit Medien wird erst bei gut einem Viertel der hessischen Betriebe genutzt. Allerdings nimmt der Anteil der Betriebe, die diese Formate einsetzen, zu. Es wird interessant sein, im Laufe dieses Jahres und darüber hinaus zu verfolgen, ob und wie sich die Arbeiterfahrungen während der Corona-Krise auf eine Ausweitung des selbstgesteuerten digitalen Lernens auswirken.

Die Übernahme von Auszubildenden ist das wichtigste Instrument zur Fachkräftebindung, welches über alle Betriebsgrößen hinweg einen hohen Verbreitungsgrad in den hessischen Betrieben hat. Besonders stark scheint es in Kleinst- und Großbetrieben zum Einsatz zu kommen. Die zunehmend größere Bedeutung von Übernahmeangeboten zur Fachkräftebindung zeigt sich auch in steigenden Übernahmequoten.

Dagegen setzen nur wenige Betriebe Gewinn-, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten als gezielte Anreizsysteme zur Mitarbeiterbindung ein. Am ehesten unterbreiten Großbetriebe ihren Beschäftigten entsprechende Angebote.

Der Report zeigt am Beispiel von drei Formen betrieblicher Anreize, dass bereits viele der hessischen Betriebe entsprechende Impulse setzen. Je nach Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit unterscheidet sich die Intensität der jeweiligen betrieblichen Aktivitäten. Interessant ist aber, dass es nicht nur Großbetriebe sind, die gezielt Anreize zur Fachkräftebindung setzen, sondern auch mittelgroße und selbst Kleinstbetriebe.

5. Methodische Hinweise

Der vorliegende Report wurde auf Grundlage der Daten des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2019 (27. Welle) erstellt. Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Erhoben werden die Daten in Zusammenarbeit mit der Kantar GmbH. Seit 2001 sind repräsentative Auswertungen für Hessen möglich. Gefördert werden die hessischen Zusatzauswertungen aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen, der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit sowie der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.

Der Report zur Fachkräftebindung in Hessen ist der zweite Einzelreport auf Grundlage der Befragungen im Jahr 2019. Insgesamt wurden hierfür 976 Interviews in Betrieben in Hessen realisiert, die mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gelistet waren. Die erreichte Fallzahl ermöglicht repräsentative Aussagen für die Grundgesamtheit der Betriebe und Dienststellen in Hessen, in denen mindestens eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Person tätig ist. Hierfür wurde die Stichprobe nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweig gemäß der tatsächlichen Verteilung gewichtet.

Die Ausbildungsdaten des IAB-Betriebspanels weisen einige Besonderheiten auf und sind daher nicht mit den BIBB-Daten vergleichbar. Zum einen fallen die Erhebungszeitpunkte des IAB-Betriebspanels und des BIBBs auseinander. Während das BIBB Daten zum Stichtag 30. September erhebt, fragt das IAB-Betriebspanel nach dem aktuellen Ausbildungsjahr. Zum anderen erfasst das IAB-Betriebspanel neben der Ausbildung nach dem Berufsbildungsgesetz und der Handwerksordnung auch die schulische Berufsausbildung sowie Beamtenanwärter. Des Weiteren ist die Definition von Ausbildungsbetrieben im IAB-Betriebspanel weiter gefasst, um das generelle Ausbildungsengagement der Betriebe besser beurteilen zu können. Es werden alle Betriebe als Ausbildungsbetrieb erhoben, die

- entweder Auszubildende in ihrem Personalbestand führten,
- oder im Befragungsjahr Abgänge von Auszubildenden zu verzeichnen hatten,
- oder im Befragungsjahr neue Ausbildungsverträge abgeschlossen hatten,
- oder dies noch bis zum Beginn des neuen Ausbildungsjahres planten.

Die IAB-Betriebspaneldaten zur Weiterbildung unterscheiden sich ebenfalls von anderen Weiterbildungsstatistiken. Das IAB-Betriebspanel erfasst bspw. ausschließlich formal organisierte betriebliche Weiterbildung, welche von den Betrieben durch Freistellung oder Übernahme aller beziehungsweise eines Teils der Kosten gefördert wird. Zudem beziehen sich die Angaben zur betrieblichen Weiterbildung jeweils auf das erste Halbjahr. Fragen nach selbst organisierten und finanzierten Weiterbildungen der Beschäftigten können von den Betrieben nicht beantwortet werden, was eine Unterschätzung des allgemeinen Weiterbildungsgeschehens begünstigen dürfte.

Soweit nicht anders benannt, beziehen sich die im Report angegebenen Zahlen immer auf das IAB-Betriebspanel.

Der vorliegende sowie weitere Reporte aus dem IAB-Betriebspanel Hessen sind im Internet unter der Adresse www.iwak-frankfurt.de abrufbar.

Kontakt: lauxen@em.uni-frankfurt.de

Frankfurt am Main, Juni 2020

6. Literatur

Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2018): Bildung in Deutschland 2018. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Wirkungen und Erträgen von Bildung. <https://www.bildungsbericht.de/de/bildungsberichte-seit-2006/bildungsbericht-2018/pdf-bildungsbericht-2018/bildungsbericht-2018.pdf>, Abrufdatum: 23. April 2020.

Demireva, Lora / Rand, Sigrid / Larsen, Christa (2019): Zukünftige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in Hessen und seinen Regionen bis 2024. Prognoseergebnisse und Strategieansätze. Abschlussbericht von regio pro. http://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2019/05/regio-pro-Endbericht_2019_END.pdf, Abrufdatum: 23. April 2020.

Dietrich, Hans / Abraham, Martin (2018): Übergänge in Ausbildung und Arbeitsmarkt. In: Abraham, Martin / Hinz, Thomas (Hrsg.): Arbeitsmarktsoziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 77-116.

Fritz, Stefan / Schneider, Hans J. (2018): Gewinnbeteiligung. In: Fritz, Stefan / Schneider, Hans J. (Hrsg.): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 51–60.

Lauxen, Oliver / Larsen, Christa / Schwarz, Laura / Höhmann, Ulrike (2018): Personal sichern: Wie können Arbeitgeber Einfluss nehmen? – Determinanten der Mitarbeiterbindung in der Pflege. In: Pflegezeitschrift 71 (4), S. 59-64.

Lesch, Hagen / Stettes, Oliver (2008): Gewinnbeteiligung – Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis des IW-Zukunftspanels. In: IW-Analysen Nr. 35, Köln.

Piéch, Sylke (2020): Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Risius, Paula / Burstedde, Alexander / Flake, Regina (2018): Fachkräfteengpässe in Unternehmen: Kleine und mittlere Unternehmen finden immer schwerer Fachkräfte und Auszubildende. KOFA-Studie 2/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln.

Seibert, Holger / Wydra-Somaggio, Gabriele (2017): Berufseinstieg nach der betrieblichen Ausbildung: Meist gelingt ein nahtloser Übergang, IAB-Kurzbericht, Nr. 20/2017, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/185039/1/kb2017.pdf>, Abrufdatum: 06. März.2020.

Weber, Enzo / Bauer, Anja / Fuchs, Johann / Hummel, Markus / Hutter, Christian / Wanger, Susanne / Zika, Gerd / Fitzenberger, Bernd / Walwei, Ulrich (2020): Der Arbeitsmarkt gerät durch Corona massiv unter Druck. Deutschland vor einer schweren Rezession. IAB-Kurzbericht 07/2020, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.

Werdung, Martin (2019): Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In: Busold, Matthias (Hrsg.): War for talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2. Aufl. Berlin: Springer, S. 3-18.