

### Der Kampf um Köpfe: verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber?

Mohr, Sabine; Troeltsch, Klaus; Gerhards, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mohr, S., Troeltsch, K., & Gerhards, C. (2013). Der Kampf um Köpfe: verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber? *REPORT - Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 3, 37-47. <https://doi.org/10.3278/REP1303W037>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>



## Der Kampf um Köpfe. Verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber?

von: Mohr, Sabine; Troeltsch, Klaus; Gerhards, Christian

DOI: 10.3278/REP1303W037

Erscheinungsjahr: 2013  
Seiten 37 - 47

**Schlagerwörter:** Erfolg, Forschungsbericht, Personalentwicklung, Unternehmen

Ausgehend von Überlegungen der Signaling-Theorie und des Reputationsansatzes untersucht der Beitrag anhand der Daten einer Betriebsbefragung in Deutschland aus dem Jahr 2011, ob ein Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Weiterbildungsengagement und dem Erfolg von Betrieben, qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren, nachgewiesen werden kann. Die Ergebnisse einer multivariaten Analyse zeigen, dass weiterbildungsaktive Betriebe einen höheren Rekrutierungserfolg als Betriebe ohne Weiterbildungsengagement haben. Damit bestätigt sich, dass Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung nicht nur ein Instrument der internen Personalentwicklung darstellen, sondern in besonderem Maße auch bei der externen Personalgewinnung eine Wirkung entfalten.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Zitiervorschlag

Mohr, S./Troeltsch, K./Gerhards, C.: Der Kampf um Köpfe. Verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber?. In: REPORT- Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 03/2013. Netzwerke, S. 37-47, Bielefeld 2013. DOI: 10.3278/REP1303W037

# Der Kampf um Köpfe. Verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber?

## 1. Einleitung

Viele Studien zur betrieblichen Weiterbildung stellen Fragen zu den Gründen und Wirkungen berufs- und betriebsbezogener Weiterbildungsmaßnahmen in den Vordergrund und behandeln dabei insbesondere bildungsökonomische und -soziologische Aspekte (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004; Behringer u.a. 2009; Bellmann/Leber 2005; Leber 2009).

Weitaus weniger Beachtung findet in der empirischen Forschung allerdings die Frage, welche Wirkung die Beteiligung eines Betriebes an der Weiterbildung seiner Beschäftigten nach außen entfaltet und wie dies theoretisch einzuordnen ist. Zwar argumentieren viele Autoren, dass Betriebe durch Weiterbildungsaktivitäten ihre von außen wahrgenommene Attraktivität verbessern können (vgl. Bellmann u.a. 2012; Brussig/Leber 2005; Pawlowsky/Bäumer 1996). Nur selten wird jedoch untersucht, welcher relative Stellenwert der Weiterbildung im Vergleich zu anderen Faktoren, die zur Attraktivität eines Betriebes oder Unternehmens beitragen, zukommt. Angesichts des zunehmenden Kampfes zwischen Unternehmen um die „besten Köpfe“ stellt sich allerdings die Frage, inwiefern die Weiterbildungsaktivitäten eines Betriebes für die Entscheidung eines externen Bewerbers, einen angebotenen Arbeitsplatz anzunehmen, von Bedeutung sind. In Anbetracht der Vielzahl moderner Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten, der Selbstdarstellung von Unternehmen im Internet und den Möglichkeiten des direkten Informationsaustausches über die sogenannten „social and professional media“ ist davon auszugehen, dass qualifizierte Bewerber/innen Informationen über künftige potentielle Arbeitgeber einholen und dass diese Informationen bei der Entscheidung für oder gegen ein Arbeitsplatzangebot nicht unerheblich sind.

Der folgende Beitrag geht der Frage nach, ob ein Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Weiterbildungsengagement und der Attraktivität eines Betriebes nachgewiesen werden kann, der dazu führt, dass weiterbildungsaktive Betriebe weniger Probleme haben, qualifizierte Fachkräfte über den externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Nach einem kurzen Überblick zu einschlägigen Studien werden im zweiten Abschnitt Theorieansätze vorgestellt, die dieser Fragestellung nachgehen. Nach der Beschreibung der Datenbasis und der verwendeten Variablen sowie Hypothesen werden die Ergebnisse einer multivariaten Modellschätzung präsentiert. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit.

## 2. Stand der Forschung

Die mittlerweile recht umfangreiche Forschungsliteratur zum betrieblichen Weiterbildungs-geschehen konzentriert sich schwerpunktmäßig auf Determinanten betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten (vgl. Bellmann u.a. 2011; Düll/Bellmann 1998; Käßlinger 2007; Neubäumer u.a. 2006) und bietet daher nur vereinzelt Anknüpfungspunkte für die Frage, inwiefern das betriebliche Weiterbildungsengagement dazu beiträgt, die Attraktivität des Betriebes bei der Suche nach geeigneten Fachkräften tatsächlich zu steigern.<sup>1</sup>

Ausnahmen stellen die empirischen Studien von Backes-Gellner/Tuor (2010) und Schmidtke/Backes-Gellner (2002) dar, in denen auf Basis eines organisations- bzw. betriebsbezogenen Signaling-Ansatzes der Einfluss betrieblicher Aus- und Weiterbildungs-beteiligung für den Rekrutierungserfolg von Betrieben untersucht wird. Die Studien kommen jedoch nicht zu einem einheitlichen Ergebnis. Während Schmidtke/Backes-Gellner (2002) in einer Studie von 2002 einen positiven Einfluss der Weiterbildungs-beteiligung auf den Rekrutierungserfolg von Betrieben nachweisen können, bestätigt sich dieser Zusammenhang in einer späteren Studie nicht (vgl. Backes-Gellner/Tuor 2010).<sup>2</sup> Allerdings kommen die Autorinnen in der Studie von 2010 zum Ergebnis, dass die betriebliche Ausbildungsbeteiligung als Signal an potentielle externe Fachkräfte ein hohes Gewicht hat. Aus einer theoretischen Perspektive betrachtet erscheint es dabei unerklärlich, warum ein Qualifizierungsangebot wie die betriebliche Weiterbildung von Beschäftigten für qualifizierte Fachkräfte keine Bedeutung haben sollte. Welche Auswirkung die betriebliche Weiterbildungsbeteiligung entfaltet, bleibt somit insgesamt widersprüchlich.

Um nun angesichts der in den letzten Jahren deutlich veränderten Rahmenbedingungen auf den Arbeitsmärkten (steigender Fachkräftebedarf bzw. Fachkräftemangel) in dieser Frage zu einer aktuelleren Einschätzung über den Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung für die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte zu kommen, soll im Folgenden auf einer breiten und aktuellen Datenbasis und unter Einbeziehung regionaler Rahmenbedingungen eine erneute Analyse durchgeführt werden.

## 3. Theorieansätze und Hypothesen

Es werden folgend zwei Erklärungsansätze zur theoretischen Einordnung des Zusammenhangs von Weiterbildung und der Attraktivität von Betrieben präsentiert.

- 
- 1 Dass durch betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen die Suche nach geeigneten Bewerber/innen für Betriebe verbessert wird, zeigen zahlreiche Studien, in denen die Attraktivität von Betrieben aus Sicht von Bewerber/innen und im Rahmen von Konzepten wie bspw. dem „employer branding“ untersucht wird (vgl. Gomes/Neves 2010; Holtbrügge/Kreppel 2012). Die Befunde legen nahe, dass Qualifizierungsmaßnahmen – neben anderen Faktoren – die Attraktivität von Unternehmen für potentielle Bewerber/innen nach deren Einschätzung erhöhen.
  - 2 Eine mögliche Erklärung hierfür sind die von den Autorinnen selbst aufgeführten Schwachstellen des verwendeten Datenmaterials bezüglich der Weiterbildungsvariablen.

Zentrale Termini sind aus unserer Sicht „Reputation“ und „Signal“. Diese Begriffe stehen stellvertretend für grundlegendere Theorieansätze, aus denen sie abgeleitet sind.

### 3.1 Reputationsansatz

Ausgangspunkt des auf Sadowski (1980) zurückgehenden Reputationsansatzes ist die Überlegung, dass betriebliche Bildungsaktivitäten aufgrund der „Sichtbarkeit der Bildungsanstrengungen, zumal großer Unternehmen, auf einem regionalen Arbeitsmarkt“ (Sadowski 1980, S. 82) zu einem Transaktions- bzw. Suchkosten reduzierenden Instrument bei der Rekrutierung von Fachkräften werden. Sadowski bezieht sich dabei auf das betriebliche Engagement im Rahmen der betrieblichen Erstausbildung und argumentiert, dass unternehmensfinanzierte Bildungsausgaben als Signale für das Maß an Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik eines Unternehmens verstanden werden:

Diese Wirkung von Bildung, eine Reputation des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu begründen, ist, falls sie existiert, umso größer, je höher ihr wahrgenommener Wert ist (Sadowski 1980, S. 81).

Durch die Investition in betriebliche Bildungsaktivitäten – hier also zunächst die betriebliche Berufsausbildung – verschaffen sich Betriebe folglich komparative Vorteile gegenüber anderen Wettbewerbern auf den Arbeitsmärkten, da es ihnen gelingt, Transaktionskosten- bzw. Suchkosten zu senken. Der Ansatz verknüpft betriebswirtschaftliche, arbeitsmarktsoziologische und bildungsökonomische Erklärungsansätze und liefert eine Begründung, warum es sich für Betriebe lohnt, in Bildung zu investieren. Obwohl sich Sadowski auf die betriebliche Berufsausbildung bezieht, lässt sich seine Argumentation auch auf andere betriebliche Bildungsaktivitäten – wie die betriebliche Weiterbildung – anwenden. Neubäumer (2008) beispielsweise übernimmt diese auf Transaktionskosten ausgerichtete Sichtweise für ein Erklärungsmodell zur betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung.

### 3.2 Signaling-Theorie

Als ein zweiter theoretischer Erklärungsansatz wird die sogenannte Signaling-Theorie herangezogen, die sich im Kern auf eine vergleichbare Argumentation stützt. Im Zentrum der Signaling-Theorie steht der Begriff der Informationsasymmetrie. Damit ist eine Situation gemeint, in der sich zwei Parteien gegenüberstehen, von denen die eine besser informiert ist als die andere. Der Grundgedanke der Signaling-Theorie ist nun, dass die schlechter informierte Partei anhand beobachtbarer Eigenschaften der anderen Partei Schlussfolgerungen über deren nicht direkt beobachtbaren Eigenschaften zieht (vgl. Schmidtke/Backes-Gellner 2002, S. 109). Diese von Spence (1973, 2002) ursprünglich auf die Situation zwischen Unternehmen und Bewerber/inne/n bezogene Konzeption zur Rolle von Bildungszertifikaten von Bewerber/inne/n wird in einer spe-

ziellen Weiterentwicklung durch Schmidtke und Backes-Gellner (2002) sowie Backes-Gellner und Tuor (2010) aufgenommen und auf Unternehmen übertragen.

Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, dass Bewerber/innen ein besonderes Interesse daran haben müssen, über die beobachtbaren Eigenschaften von Unternehmen Rückschlüsse auf die für sie relevanten, allerdings nicht beobachtbaren Merkmale der angebotenen Arbeitsplätze zu ziehen (Schmidtke/Backes-Gellner 2002, S. 109).<sup>3</sup> Beobachtbare Merkmale wie etwa das Ausbildungsengagement eines Betriebes oder die Existenz eines Betriebsrates sind möglicherweise nicht von direktem Nutzen für den Bewerber, weil bei ihm andere Präferenzen im Vordergrund stehen. Sie könnten aber als Signal für andere, nicht beobachtbare Arbeitgeberqualitäten dienen, die für gut ausgebildete Fachkräfte von unmittelbarer Bedeutung sind. Für Unternehmen geht es in dieser Situation folglich darum, geeignete Signale zu senden, die potentiellen Bewerber/innen zeigen, „that other characteristics exist, (...) including challenging jobs, good long-term career prospects for employees, and company longevity“ (Backes-Gellner/Tuor 2010, S. 273).

### 3.3 Untersuchungshypothese

Ausgehend von den Begriffen „Reputation“ und „Signal“ lässt sich nun argumentieren, dass das betriebliche Weiterbildungsengagement aufgrund seiner Signal- und Reputationswirkung die Erfolgsaussichten bei der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte erhöht. Betriebe werden von qualifizierten Fachkräften entweder als attraktive Arbeitgeber mit hoher Reputation bewertet und/oder ihr Weiterbildungsengagement gilt ihnen als ein Signal für andere, nicht beobachtbare Faktoren, die bei der Entscheidung für einen Betrieb als künftigen Arbeitgeber auch ausschlaggebend sind. So kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen vor allem dann in Weiterbildungsmaßnahmen für Beschäftigte investieren, wenn sie ein Interesse an einem längerfristigen Beschäftigungsverhältnis haben. Weiterbildung kann somit auch als Signal für sichere Arbeitsplätze interpretiert werden. Zudem ist es naheliegend, Weiterbildung als ein Signal für Weiterentwicklungsmöglichkeiten wie bspw. Aufstiegs- und Karrierechancen zu interpretieren. Zusammenfassend lässt sich die Hypothese formulieren, dass betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen als Reputationselement und als Signal für unbeobachtbare Betriebsmerkmale zu höheren Erfolgsquoten bei der Besetzung von neuen Arbeitsstellen und der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte führen – auch unter Kontrolle anderer möglicher Attraktivitätssteigernder Einflussfaktoren.

---

3 In vergleichbarer Weise argumentieren Greening und Turban: “[P]ropositions based on signaling theory suggest that organizational attributes provide applicants with information about what it would be like to be a member of the organization because applicants interpret such attributes as providing information about working conditions in the organization” (2000, S. 258f.).

## 4. Empirische Analyse

### 4.1 Datenbasis

Grundlage der empirischen Untersuchung bilden die Daten des BIBB-Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (BIBB-Qualifizierungspanel) aus dem Jahr 2011. Das BIBB-Qualifizierungspanel ist eine jährliche Betriebsbefragung, an der deutschlandweit über 2000 Betriebe aller Größenklassen und Branchen teilnehmen. Neben detaillierten Informationen zu den Aktivitäten im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung enthält der Datensatz umfangreiche Daten zur externen Rekrutierung sowie zu Aspekten der Arbeitsorganisation und zu betriebswirtschaftlichen Kennziffern. Die Daten wurden über computerunterstützte Interviews (CAPI) erhoben.<sup>4</sup>

### 4.2 Variablen

Als abhängige Variable wird die Erfolgsquote der Betriebe bei der externen Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte verwendet. Dafür wird pro Betrieb der Anteil der im Jahr 2010 erfolgreich rekrutierten Fachkräfte an der Gesamtzahl der im Jahr 2010 angebotenen Stellen für Fachkräfte ermittelt. Berücksichtigt werden nur Stellenangebote bzw. Neueinstellungen von Fachkräften, die für die Ausübung qualifizierter oder auch hochqualifizierter Tätigkeiten vorgesehen sind. In der Regel bezieht sich dies auf Tätigkeiten, die ein angemessenes Qualifikationsniveau der Beschäftigten voraussetzen, wie etwa eine abgeschlossene Berufsausbildung oder ein (Fach-)Hochschulstudium. Da sich für Betriebe, die im Jahr 2010 keine Stellen für Fachkräfte angeboten haben, keine Erfolgsquote ermitteln lässt, werden diese Betriebe in der empirischen Analyse nicht berücksichtigt.

Das Weiterbildungsengagement der Betriebe wird als zentrale erklärende Variable daran gemessen, ob Betriebe im Referenzjahr 2010 Weiterbildungsmaßnahmen in Form formaler Kurse, Seminare oder Lehrgänge für ihre Beschäftigten entweder durch Freistellung oder Kostenübernahme gefördert haben. Da die Erfolgsquote von Betrieben jedoch auch auf andere Merkmale zurückgeführt werden kann, werden im Folgenden weitere Variablen berücksichtigt, bei deren Auswahl wir uns u.a. auf Ergebnisse einschlägiger Studien (vgl. Backes-Gellner/Tuor 2010; Schmidtke/Backes-Gellner 2002) beziehen. Dazu zählt die Ausbildungsbeteiligung von Betrieben, da der bei der Weiterbildung zu erwartende Zusammenhang auch hinsichtlich anderer betrieblicher Bildungsinvestitionen angenommen und überprüft werden muss.

Weiterhin lässt sich argumentieren, dass der Rekrutierungserfolg von Betrieben von anderen, nicht auf Bildungsaktivitäten bezogenen Handlungsfeldern bestimmt wird. Dazu zählen z.B. Aspekte der betrieblichen Arbeitsorganisation, institutionelle Rahmenbedingungen, die Marktstrategie sowie die Außendarstellung. Arbeitsorga-

---

4 Der hier verwendete Datensatz ist über das FDZ des Bundesinstituts für Berufsbildung (Bonn) externen Nutzern unter der DOI: 10.7803/371.11.1.2.10 zugänglich.

nisatorische Instrumente wie finanzielle Anreizsysteme zur Förderung der Leistungsbereitschaft lassen sich dahingehend interpretieren, dass sich das Engagement und die Motivation von leistungsfähigen Fachkräften in diesen Betrieben auch finanziell auswirken können, was zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führen kann. Die Existenz eines Betriebsrats lässt sich dagegen als Signal für Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen und für höhere Arbeitsplatzsicherheit verstehen. Attraktivitätsgewinne könnten auch für Betriebe bestehen, die vorrangig auf neuartige Produkte oder Dienstleistungen setzen, die dann als mögliche Signale für anspruchsvolle, abwechslungsreiche Tätigkeiten und als Versuch der Unternehmen, sich auf ihren Absatzmärkten zu behaupten und ökonomische Stabilität zu erreichen, gelten können. Als Besonderheit in diesem Zusammenhang ist aus unserer Sicht zudem bedeutsam, ob sich aufgrund einer positiven Selbstwahrnehmung eines Betriebes als attraktiver Arbeitgeber Effekte bei der erfolgreichen Rekrutierung externer Arbeitskräfte nachweisen lassen. Eventuell spielt mittlerweile die nach außen getragene und direkte Präsentation und Selbstvermarktung von Betrieben über unterschiedliche Medien bei Bewerber/inne/n eine größere Rolle als Signale wie betriebliche Bildungsinvestitionen. Um dies in Ansätzen überprüfen zu können, wurde aus dem zur Verfügung gestellten Datensatz eine Variable generiert, die misst, ob sich Betriebe im Vergleich zum Durchschnitt der Betriebe in ihrer Branche als attraktiver für leistungsstarke Fachkräfte einstufen.

Zusätzlich werden Variablen zur Beschäftigtenstruktur aufgenommen. Hintergrund ist die Annahme, dass sich hohe Anteile an sogenannten prekären Arbeitsverhältnissen – gemessen am Anteil von Beschäftigten mit befristeten Verträgen sowie am Anteil der im Betrieb beschäftigten Leiharbeiter – negativ auf den Rekrutierungserfolg auswirken, weil sie etwa ein Signal dafür sind, dass der Betrieb keine sicheren Arbeitsplätze oder Entwicklungsperspektiven bieten kann. Ferner wird untersucht, welche Auswirkung der durchschnittliche Bruttolohn von Fachkräften auf die Erfolgsquote bei der Suche nach Fachkräften hat. Eine weitere unabhängige Variable ist die Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten), da davon ausgegangen werden kann, dass Bewerber/innen aufgrund des höheren durchschnittlichen Lohnniveaus und breiterer Aufstiegsmöglichkeiten tendenziell Großbetriebe gegenüber kleinen und mittelständischen Betrieben bevorzugen (vgl. Lievens u.a. 2001). Als Kontrollvariablen wird neben Variablen wie Branchenzugehörigkeit und Standort des Betriebes (West- gegenüber Ostdeutschland) das Betriebsmerkmal „Anteil der im Jahr 2010 ausgeschiedenen Fachkräften“ an allen Fachkräften in das Modell mitaufgenommen. Hier steht zu vermuten, dass starke Personalfluktuationen und das Ausscheiden von Mitarbeitern aus Sicht von potentiellen externen Bewerber/inne/n als negatives Signal für unzureichende betriebsinterne Rahmenbedingungen gewertet werden.

Da nicht nur Signale für betriebsinterne und nicht beobachtbare Eigenschaften von Betrieben ausschlaggebend für die Erfolgsquote bei der Rekrutierung sind, wird



zusätzlich das regionale Angebot an Arbeitskräften, gemessen an den jeweiligen Arbeitslosenquoten in den Arbeitsagenturen, als weitere unabhängige Variable herangezogen.<sup>5</sup> Es wird vermutet, dass Betriebe in Regionen mit einem hohen Angebot an Arbeitskräften, d.h. hohen Arbeitslosenquoten, bei der Rekrutierung erfolgreicher sind.

Tabelle 1 fasst den erwarteten Zusammenhang der einzelnen erklärenden Variablen und der Erfolgsquote der Betriebe bei der externen Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte zusammen.

| erklärende Variablen                                               | vermuteter Zusammenhang |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Weiterbildungsengagement                                           | +                       |
| Ausbildungsbeteiligung                                             | +                       |
| finanzielle Anreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft        | +                       |
| neuartige Produkte oder Dienstleistungen                           | +                       |
| Attraktivität für potentielle Fachkräfte in der Selbsteinschätzung | +                       |
| regionale Arbeitslosenquote im Jahr 2010                           | +                       |
| Vorhandensein eines Betriebsrats                                   | +                       |
| durchschnittlicher Bruttolohn einer Fachkraft im Betrieb           | +                       |
| Anteil Beschäftigter mit befristeten Arbeitsverträgen              | -                       |
| Anteil an Leiharbeitern                                            | -                       |
| Anteil ausgeschiedener Fachkräfte im Jahr 2010                     | -                       |
| Betriebsgrößenklasse                                               | +                       |
| Betriebsstandort (Ost/West)                                        | +                       |
| Branche                                                            | wird kontrolliert       |

Tabelle 1: Prognostizierter Zusammenhang der erklärenden Variablen

### 4.3 Methodisches Vorgehen

Als Analyseverfahren zur Schätzung der Effekte der unabhängigen Variablen auf die Erfolgsquote der Betriebe bei der externen Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte wird ein sogenanntes Fractional Logit-Modell verwendet. Dieses auf Papke/Wooldridge (1996) zurückgehende Verfahren eignet sich vor allem dann, wenn die abhängige Variable – wie in unserem Fall – nur Werte innerhalb eines festgelegten Wertebereichs annehmen kann und ferner nichtlineare Effekte auf die abhängige Variable erwartet werden. Da die Werte unserer abhängigen Variablen „Erfolgsquote bei der Rekrutierung“ zwischen 0 (keinerlei Erfolg) und maximal 100 Prozent (vollständige Besetzung aller Stellenangebote)<sup>6</sup> liegen und insbesondere diese Werte angenommen werden können

5 Als Quelle dient die Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

6 In der nachfolgenden Auswertung liegen die Werte in einem standardisierten Wertebereich von 0 und 1.

nen, ist für die folgende Analyse das Fractional Logit-Modell geeigneter als die häufig verwendete lineare Regression (Ordinary Least Squares OLS), bei der keine Beschränkung des Wertebereichs vorgesehen ist und ausschließlich von linearen Effekten auf die abhängige Variable ausgegangen wird.

#### 4.4 Ergebnisse

Tabelle 2 stellt die Ergebnisse der multivariaten Analyse basierend auf einer Auswertung der Angaben von 1251 Betrieben dar. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse dahingehend interpretieren, dass sich für Betriebe Bildungsinvestitionen auch als Maßnahme zur Steigerung ihrer Attraktivität auszahlen, da Betriebe, die Bildungsinvestitionen tätigen, einen höheren Erfolg bei der Rekrutierung der „besten Köpfe“ verzeichnen können. Im Modell ergibt sich wie vermutet – gemessen am hohen und signifikanten Koeffizienten von  $0.450^{**}$  – ein positiver Zusammenhang zwischen dem Weiterbildungsengagement und der Erfolgsquote bei der Rekrutierung externer Fachkräfte.<sup>7</sup> Für die Ausbildungsbeteiligung ergibt sich anders als erwartet kein signifikanter und daher ein nicht interpretierbarer Zusammenhang.

Entgegen der Erwartung sind Betriebe mit einem Marktverhalten, das auf Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen setzt, bei der Rekrutierung von externen Fachkräften weniger erfolgreich als Betriebe mit einer anderen Schwerpunktsetzung. Argumentiert wurde, dass Betriebe mit einer innovativen Marktstrategie ein Signal für abwechslungsreiche Tätigkeiten und für neue Marktideen senden könnten. Insofern überrascht der Befund. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass diese Betriebe sehr spezifische Fachkenntnisse nachfragen und im Vergleich zu anderen Betrieben von einem höheren Fachkräfteengpass betroffen sind. Für die positive Selbstwahrnehmung eines Betriebes als attraktiver Arbeitgeber lässt sich dagegen ein hochsignifikanter Zusammenhang nachweisen. Betriebe, die sich selbst als attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen und diese Überzeugung vermutlich nach außen übermitteln, sind letztlich bei der Rekrutierung externer Fachkräfte erfolgreicher. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass Betriebe zur Bewertung ihrer Attraktivität Kriterien heranziehen, die auch für den Rekrutierungserfolg von Bedeutung sind und dass es ihnen zudem gelingt, positiv besetzte Betriebsmerkmale nach außen zu vermitteln.

---

7 Effekte können nur dann sinnvoll interpretiert werden, wenn sie signifikante Ergebnisse aufweisen. Je signifikanter die Koeffizienten, desto sicherer ist das Ergebnis verallgemeinerbar. Nicht signifikante Koeffizienten sollten daher nicht interpretiert werden. Ein positiver Koeffizient gibt in unserem Fall einen positiven Effekt auf die betriebliche Erfolgsquote wieder, ein negativer Wert einen negativen Effekt. Die Standardfehler geben Auskunft darüber, wie groß die Schwankungsbreite des geschätzten Koeffizienten ist.

|                                                                                                                                                                                                            | Erfolgsquote  |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                            | Koeffizienten | Standardfehler |
| <b>Bildungsinvestitionen</b>                                                                                                                                                                               |               |                |
| <b>Weiterbildungsbetriebe</b> (Referenz: Betriebe ohne formale Weiterbildung)                                                                                                                              | 0,450**       | 0,165          |
| <b>Ausbildungsbetriebe</b> (Referenz: nicht ausbildende Betriebe)                                                                                                                                          | 0,125         | 0,160          |
| <b>Arbeitsorganisation</b>                                                                                                                                                                                 |               |                |
| <b>finanzielle Anreize zur Förderung der Leistungsbereitschaft</b><br>(Referenz: wird nicht oder nur für wenige Mitarbeiter/innen genutzt<br>wird für viele oder praktisch alle Mitarbeiter/innen genutzt) | -0,214        | 0,149          |
| <b>Marktverhalten/-position</b>                                                                                                                                                                            |               |                |
| <b>neuartige Produkte/Dienstleistungen</b> (Referenz: kein Schwerpunkt auf innovativen Produkten/DL)<br>Betriebe mit Schwerpunkt auf innovativen Produkten/DL                                              | -0,319*       | 0,136          |
| <b>Attraktivität für Fachkräfte in der Selbsteinschätzung</b><br>(Referenz: schlechter als Branchendurchschnitt)<br>(viel) besser als oder gleich dem Branchendurchschnitt                                 | 0,724**       | 0,213          |
| <b>regionale Kontextfaktoren</b>                                                                                                                                                                           |               |                |
| Arbeitslosenquote im Jahr 2010                                                                                                                                                                             | 3,554         | 3,977          |
| <b>betriebliche Rahmenbedingungen</b>                                                                                                                                                                      |               |                |
| <b>Vorhandensein eines Betriebsrats</b> (Referenz: Betriebe ohne Betriebsrat)                                                                                                                              | 0,263         | 0,176          |
| <b>durchschnittlicher Bruttolohn einer Fachkraft im Betrieb</b> (logarithmiert)                                                                                                                            | 0,764*        | 0,297          |
| <b>Anteil befristeter Beschäftigter</b>                                                                                                                                                                    | 0,739         | 0,419          |
| <b>Anteil an Leiharbeitern</b>                                                                                                                                                                             | -2,326***     | 0,603          |
| <b>Anteil ausgeschiedener Fachkräfte im Jahr 2010</b>                                                                                                                                                      | -0,037        | 0,570          |
| <b>Betriebsgrößenklasse</b> (Referenz: Betriebe mit 1 bis 19 Beschäftigten)                                                                                                                                |               |                |
| 20 bis 99 Beschäftigte                                                                                                                                                                                     | 0,361         | 0,197          |
| 100 bis 199 Beschäftigte                                                                                                                                                                                   | 0,737**       | 0,255          |
| 200 und mehr Beschäftigte                                                                                                                                                                                  | 0,750**       | 0,228          |
| <b>Betriebsstandort West (Referenz: Ost)</b>                                                                                                                                                               | 0,252         | 0,261          |
| <b>Branche</b>                                                                                                                                                                                             | kontrolliert  |                |
| <b>Konstante</b>                                                                                                                                                                                           | -5,995**      | 2,251          |
| <b>N</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>1.251</b>  |                |
| <b>Teststatistiken<sup>8</sup></b>                                                                                                                                                                         |               |                |
| <b>Log pseudolikelihood</b>                                                                                                                                                                                | -359,9829751  |                |
| <b>AIC</b>                                                                                                                                                                                                 | 0,6074868     |                |
| <b>BIC</b>                                                                                                                                                                                                 | -8301,811     |                |
| <b>Signifikanzniveaus: * p &lt; 0.05, ** p &lt; 0.01, *** p &lt; 0.001</b>                                                                                                                                 |               |                |
| Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel, 2011                                                                                                                                                                    |               |                |

Tabelle 2: Ergebnisse der multivariaten Analyse zum Zusammenhang von Rekrutierungserfolg und Weiterbildung (Fractional-Logit-Modell)

8 Für logistische Modelle wird normalerweise als Gütemaß ein Pseudo-R<sup>2</sup> geliefert. Für das hier verwendete Fractional Logit-Modell ist dieses Maß nicht mit dem herkömmlichen multiplen linearen Regressionsmodell (OLS) vergleichbar. Daher werden hier das Akaike information criterion (AIC) und das Bayesian information criterion (BIC) aufgeführt.

Die Erwartung, dass der Rekrutierungserfolg auch von regionalen Kontextfaktoren abhängig ist, findet im Modell keine Bestätigung. Zwar weisen die Ergebnisse darauf hin, dass mit dem Anstieg der Arbeitslosenquote – als Indikator für ein höheres Arbeitskräfteangebot – ein höherer Rekrutierungserfolg einher geht, allerdings lässt sich hier kein statistisch signifikanter Effekt nachweisen. Es bestätigt sich allerdings, dass sich ein hoher Leiharbeiteranteil negativ auf den Rekrutierungserfolg auswirkt. Offensichtlich wirkt dies auf potentielle Bewerber/innen als Signal für negative Arbeitgebereigenschaften. Für den Anteil befristet Beschäftigter lässt sich dieser negative Zusammenhang jedoch nicht nachweisen. Schließlich zeigen die Ergebnisse, dass mit steigender Betriebsgröße sowie mit steigendem Bruttolohn der Erfolg bei der Rekrutierung von Fachkräften zunimmt.

## 5. Schlussfolgerungen

Ausgehend von Überlegungen des Reputationsansatzes und der Signaling-Theorie untersucht der vorliegende Beitrag, ob sich ein Zusammenhang zwischen dem Weiterbildungsengagement und dem Erfolg von Betrieben bei der Einstellung von Fachkräften empirisch nachweisen lässt. Die Ergebnisse unserer multivariaten Analyse zeigen, dass weiterbildungsaktive Betriebe bei der Rekrutierung externer Fachkräfte erfolgreicher sind als Betriebe ohne Weiterbildungsengagement. Weiterbildung ist somit nicht nur ein Instrument der internen Personalentwicklung und Qualifikationsbedarfsdeckung, sondern entfaltet auch bei der Personalgewinnung eine positive Wirkung.

Unklar bleibt allerdings, für welche unbeobachteten Merkmale von Unternehmen die Weiterbildung tatsächlich steht. Weiterführende Studien müssten daher die Signalfunktion der Weiterbildung weiter decodieren. Dies kann zum einen über Befragungen von Bewerber/inne/n erfolgen, in denen untersucht wird, welche Attribuierungen der Weiterbildung als Signal zugeschrieben werden und welcher Stellenwert der Weiterbildung gegenüber anderen entscheidungsrelevanten Signalen zukommt. Zum anderen sollte im Rahmen von Betriebsbefragungen genauer untersucht werden, ob Signalwirkungen der betrieblichen Weiterbildung lediglich als unbeabsichtigte Nebenfolge angesehen werden oder ob angesichts des wachsenden Fachkräftebedarfs eine zunehmend strategische Zwecksetzung von den Betrieben verfolgt wird und eventuell sogar bestimmte Signalrichtungen von Weiterbildung implementiert werden, um unterschiedliche unbeobachtbare Betriebsmerkmale mit Weiterbildung gezielt zu verknüpfen und damit schließlich den Kampf um bestimmte Köpfe zu gewinnen.

## Literatur

- Backes-Gellner, U./Tuor, S.N. (2010): Avoiding Labor Shortages by Employer Signaling: On the Importance of good Work Climate and Labor Relations. In: *Industrial & Labor Relations Review*, H. 2, S. 271–286
- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2004): *Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen*. Münster

- Behringer, F./Kampmann, J./Käpplinger, B. (2009): Theoretische Erklärungsansätze zur betrieblichen Weiterbildungsbeteiligung. In: Behringer, F./Käpplinger, B./Pätzold, G. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung – der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) im Spiegel nationaler und europäischer Perspektiven. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 22, Stuttgart, S. 35–52
- Bellmann, L./Leber, U. (2005): Berufliche Weiterbildungsforschung. Datenlage, Forschungsfragen und ausgewählte Ergebnisse. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 2, S. 29–40
- Bellmann, L./Hohendanner, C./Hujer, R. (2011): Regional Determinants of Employer-Provided Further Training. In: Schmollers Jahrbuch: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, H. 4, S. 581–598
- Bellmann, L./Leber, U./Stegmaier, J. (2012): Faktor Mensch: Zur Diskussion um lebenslanges Lernen und den Fachkräftebedarf. In: Allespach, M./Ziegler, A. (Hg.): Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020. Marburg, S. 133–150
- Brussig, M./Leber, U. (2005): Betriebliche Determinanten formeller und informeller Weiterbildung im Vergleich. In: Zeitschrift für Personalforschung, H. 1, S. 5–24
- Düll, H./Bellmann, L. (1998): Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 2, S. 205–225
- Gomes, D.R./Neves, J. (2010): Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? In: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, H. 3, S. 223–234
- Greening, D.W./Turban, D.B. (2000): Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. In: Business & Society, H. 3, S. 254–280
- Holtbrügge, D./Kreppel, H. (2012): Employer Attractiveness of Chinese, Indian, and Russian firms in Germany. Signaling effects of HR practices. LASER Discussion Papers Nr. 66, Erlangen-Nürnberg
- Käpplinger, B. (2007): Welche Betriebe in Deutschland sind weiterbildungsaktiv? Nutzung des CVTS-Datensatzes zur Analyse der betrieblichen Weiterbildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, H. 3, S. 382–396
- Leber, U. (2009): Betriebsgröße, Qualifikationsstruktur und Weiterbildungsbeteiligung – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: Behringer, F./Käpplinger, B./Pätzold, G. (Hg.): Betriebliche Weiterbildung – der Continuing Vocational Training Survey (CVTS) im Spiegel nationaler und europäischer Perspektiven. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 22, Stuttgart, S. 149–168
- Lievens, F./Decaestecker, C./Coetsier, P. (2001): Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. In: Applied Psychology: An International Review, H. 1, S. 30–51
- Neubäumer, R. (2008): Warum bilden Betriebe ihr Mitarbeiter weiter – oder auch nicht? – Ein theoretischer Ansatz zur Erklärung unterschiedlicher Weiterbildungsaktivitäten von Betrieben. In: Weiß, M. (Hg.): Evidenzbasierte Bildungspolitik: Beiträge der Bildungsökonomie. Berlin, S. 93–113
- Neubäumer, R./Kohaut, S./Seidenspinner, M. (2006): Determinanten betrieblicher Weiterbildung. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Erklärung des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens und eine empirische Analyse für Westdeutschland. In: Schmollers Jahrbuch: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, H. 3, S. 437–471
- Papke, L.E./Wooldridge, J.M. (1996): Econometric Methods for Fractional Response Variables with an Application to 401(K) Plan Participation Rates. In: Journal of Applied Econometrics, H. 6, S. 619–632
- Pawlowsky, P./Bäumer, J. (1996): Betriebliche Weiterbildung. München
- Sadowski, D. (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Zur ökonomischen Theorie der Personalbeschaffungs- und Bildungsplanung im Unternehmen. Stuttgart
- Schmidtke, C./Backes-Gellner, U. (2002): Betriebliche Strategien gegen Fachkräftemangel. In: Bellmann, L./Kölling, A. (Hg.): Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf. Nürnberg, S. 101–127
- Spence, M. (1973): Job market signaling. In: Quarterly Journal of Economics, H. 3, S. 355–374
- Spence, M. (2002): Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. In: American Economic Review, H. 3, S. 434–459