



**STUDIE 4/2025**

# Fachkräfte finden und binden

Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht

### **Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)**

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE).

Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

### **Mehr Informationen auf**

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

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

Telefon: 0221-4981-543

[x.com/kofa\\_de](http://x.com/kofa_de)

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

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

# Inhalt

<b>Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
1.1 Die Lage am Arbeitsmarkt .....	5
1.2 Methodik der Studie .....	6
<b>2 Fachkräfteengpässe im Wandel: Neue Anforderungen an Recruiting und Bindung ...</b>	<b>7</b>
2.1 Neue Arbeitswelt, neue Erwartungen: Was Beschäftigte heute fordern.....	8
2.2 Strategien im Wandel: Wie Unternehmen auf Fachkräfteengpässe reagieren.....	9
<b>3 Fachkräfte finden: Erfolgreiche Strategien im Vergleich .....</b>	<b>11</b>
3.1 Top-7-Strategien zum Recruiting von Beschäftigten .....	12
<b>4 Fachkräfte binden: Erfolgreiche Strategien im Vergleich .....</b>	<b>16</b>
4.1 Top-7-Strategien zur Mitarbeiterbindung .....	17
4.2 Wegweiser Weiterbildung.....	20
4.3 Beschäftigtenbefragung: Gut, wenn man sie richtig macht .....	21
<b>5 Fazit: Fachkräfte finden und binden – mit klarem Blick auf das, was wirkt .....</b>	<b>23</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>24</b>

# Das Wichtigste in Kürze

## Fachkräfte erfolgreich finden und binden

Fachkräfte sind knapp und erwarten mehr als nur ein gutes Gehalt. Neue Mitarbeitende zu gewinnen, ist darum für viele Unternehmen eine Herausforderung, bestehende Beschäftigte zu halten, ebenso. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen hier besonders unter Druck, da sie in der Personalarbeit nicht die gleichen Ressourcen einsetzen können wie größere Mitbewerber. Diese Studie zeigt auf Basis einer **repräsentativen Unternehmensbefragung**, welche Strategien sich in der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden als besonders erfolgreich erweisen.

## „Hidden Champions“ zeigen großes Potenzial

Einige Strategien, die in der Personalgewinnung bisher wenig genutzt werden, können sehr wirkungsvoll sein, etwa **Active Sourcing** oder betriebliche **Unterstützungsangebote für Kinderbetreuung und Pflege**. Diese Instrumente bieten noch Potenziale bei der Fachkräftesicherung.

## Was im Recruiting funktioniert und was nicht

Die meisten Betriebe verfolgen verschiedene Ansätze, um Personal zu finden. Doch nicht alle zahlen sich aus. Als besonders erfolgreich gelten **Mitarbeiterempfehlungen, Praktika** und **Jobanzeigen in sozialen Medien**.

## Arbeitsorganisation ist ein wichtiger Bindungsfaktor

Flexibilität und Vertrauen zählen sich aus: **Mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten** und eine **vertrauensvolle Führungskultur** gehören aus Unternehmenssicht zu den wirkungsvollsten Methoden zur langfristigen Bindung. Auch Weiterbildungsangebote sind erfolgsversprechend, wenn sie strukturiert und zielgerichtet gestaltet sind.

## Wettbewerbsvorteile kleiner und mittlerer Unternehmen

Erfolg in der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden hängt nicht von der Unternehmensgröße ab. So können kleinere Betriebe etwa durch **Tempo, persönliche Ansprache** und **individuelle Lösungen** punkten.

Diese Studie zeigt Ihnen: Erfolgreiche Rekrutierung und Mitarbeiterbindung sind kein Zufall. Wer weiß, was wirkt, kann **gezielter investieren** – und sich im Wettbewerb um Fachkräfte besser behaupten.



### KOMPETENZZENTRUM FACHKRÄFTESICHERUNG (KOFA)

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Institutes der deutschen Wirtschaft im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE). Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

# 1. Einleitung

Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte prägt den deutschen Arbeitsmarkt wie kaum ein anderes Thema. Viele Unternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen neue Mitarbeitende gewinnen und gleichzeitig ihre bestehenden Beschäftigten langfristig ans Unternehmen binden. Der demografische Wandel, eine schwache Wirtschaftslage und veränderte Erwartungen der Belegschaft erschweren diese Aufgabe zusätzlich (vgl. Grewenig/Gerstenberger, 2025; Hohen-danner et al., 2025).

Diese Studie liefert Antworten auf die zentrale Frage, welche Strategien aus Unternehmenssicht besonders erfolgreich sind, wenn es um die Gewinnung und Bindung von Fachkräften geht. Auf Basis einer repräsentativen Befragung von 815 Personalverantwortlichen aus deutschen Unternehmen werden aktuelle Ansätze, Erfolgsfaktoren und unterschätzte Potenziale sichtbar gemacht. Die Ergebnisse zeigen, wie Unternehmen ihre Personalarbeit gezielt ausrichten können, um im Wettbewerb um Talente erfolgreicher zu sein.

## 1.1 Die Lage am Arbeitsmarkt

Im Jahresdurchschnitt 2024 fehlten in Deutschland fast eine halbe Million Fachkräfte. Zwar ist die Fachkräftelücke, also die Zahl an offenen Stellen, für die selbst rechnerisch keine passenden Arbeitslosen zur Verfügung stehen, durch die aktuell schwächere Konjunktur etwas zurückgegangen, doch für viele Unternehmen bleibt die Lage angespannt. Da es in vielen Berufen zu wenige Fachkräfte gibt, konnten rund vier von zehn offenen Stellen im Jahr 2024 rechnerisch nicht besetzt werden (Abbildung 1). Diese Personalengpässe führen dazu, dass der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen wächst, da Aufträge abgelehnt werden müssen oder nicht vollständig erfüllt werden können (Kunath et al., 2023). Für Beschäftigte bedeutet dies zudem häufig: Mehr Arbeit, mehr Überstunden und zusätzliche Aufgaben, die nicht ihrer eigentlichen Tätigkeit oder Qualifikation entsprechen (ebd.).

**Abbildung 1: Die Lage am Arbeitsmarkt**



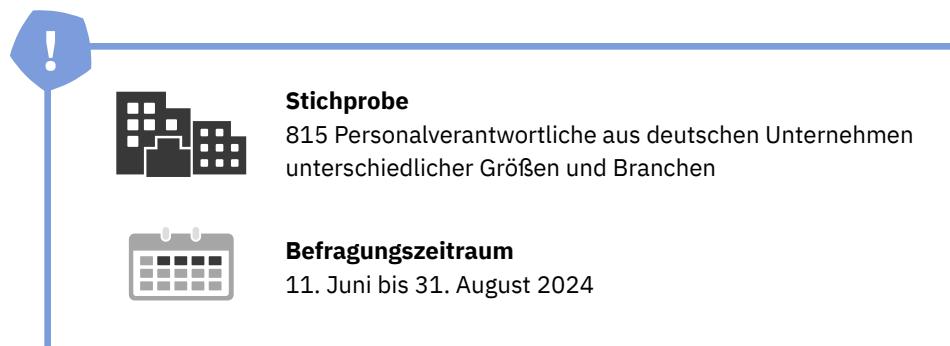
Quelle: IW-Fachkräftedatenbank auf Basis von Sonderauswertungen der BA und der IAB-Stellenerhebung, 2025

## 1.2 Methodik der Studie

Im Folgenden wird zunächst gezeigt, wie Unternehmen den Arbeitsmarkt erleben, welche Veränderungen sie wahrnehmen und welche Herausforderungen sie beim Recruiting und bei der Mitarbeiterbindung sehen. Anschließend wird betrachtet, welche Ansätze häufig genutzt werden, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten – und welche davon aus Sicht der Unternehmen besonders erfolgreich sind.

### Was ist das IW-Personalpanel?

Das IW-Personalpanel ist eine repräsentative Unternehmensbefragung von Personalverantwortlichen. Befragt werden Betriebe aller Branchen (außer dem öffentlichen Dienst) mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Um ein möglichst genaues Bild der deutschen Unternehmenslandschaft zu gewährleisten, werden die Ergebnisse statistisch gewichtet und hochgerechnet. Dabei wird berücksichtigt, dass bestimmte Unternehmensgruppen, etwa kleinere Betriebe, seltener teilnehmen. Ein statistisches Modell gleicht diese Verzerrung aus, sodass alle Unternehmensgrößen und Branchen angemessen in die Auswertung einfließen. Die Ergebnisse sind repräsentativ. Die Daten dieser Studie wurden in der 36. Welle des IW-Personalpanels im Sommer 2024 erhoben:



## 2. Fachkräfteengpässe im Wandel: Neue Anforderungen an Recruiting und Bindung

Die Herausforderungen am Arbeitsmarkt zeigen sich nicht nur in der Fachkräftelücke, sie sind auch im Unternehmensalltag spürbar. Der Wettbewerb um Fachkräfte ist groß: Laut der Befragung sagten in fast jedem vierten Unternehmen Bewerber:innen eine angebotene Stelle ab, weil sie oder er sich für ein anderes Jobangebot entschieden hat. Auch wenn eine Stelle erfolgreich besetzt wird, bleibt das Risiko hoch, dass das Arbeitsverhältnis frühzeitig endet – etwa durch eine Kündigung neuer Mitarbeitender in der Probezeit. Zunehmend berichten Unternehmen zudem von einem neuen Phänomen: Bewerber:innen unterzeichnen einen Arbeitsvertrag, treten die Stelle dann aber nicht an. Dieses sogenannte Ghosting ist ein weiteres Anzeichen dafür, dass sich der Arbeitsmarkt zunehmend zu einem Bewerbermarkt wandelt – also zu einer Situation, in der Bewerber:innen auf ein sehr großes Angebot an freien Stellen treffen (Abbildung 2).

**Abbildung 2: So spüren Unternehmen den Wandel zum Bewerbermarkt**

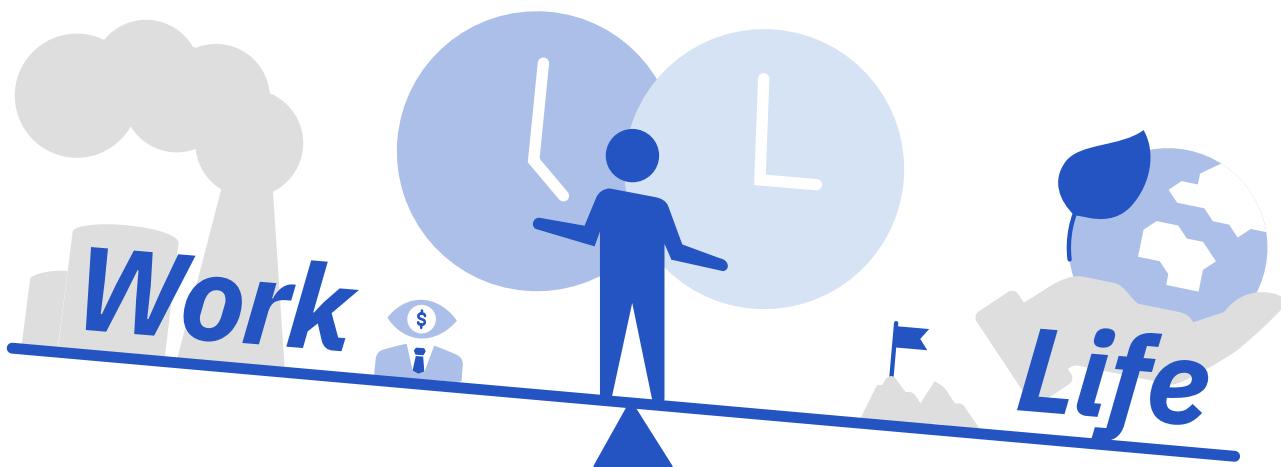


n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

## 2.1 Neue Arbeitswelt, neue Erwartungen: Was Beschäftigte heute fordern

Die Arbeitswelt verändert sich rasant: Die Digitalisierung beschleunigt Abläufe. Flexible Arbeitsmodelle sind in deutschen Unternehmen weit verbreitet und gehören in vielen Branchen zum Standard. Zudem rücken Themen wie Nachhaltigkeit und Work-Life-Balance zunehmend in den Fokus. Gleichzeitig wandeln sich die Erwartungen vieler Beschäftigter. Sie haben mehr Wahlmöglichkeiten und stellen heute andere Ansprüche an ihre Arbeitgeber als früher (Abbildung 3). Wer diese nicht erfüllt, merkt schnell: Beschäftigte reagieren sensibler und sind eher bereit zu kündigen, wenn die Rahmenbedingungen nicht passen.

Abbildung 3: Ansprüche von Arbeitnehmern sind höher als früher



n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

Besonders deutlich werden die gestiegenen Ansprüche in dem Phänomen des „Naked Quitting“: Beschäftigte kündigen, obwohl sie noch keine neue Stelle haben. Dies unterstreicht, wie wichtig Zufriedenheit und passende Rahmenbedingungen geworden sind. Viele Unternehmen reagieren darauf und setzen verstärkt auf attraktive Arbeitsbedingungen, um Beschäftigte zu binden und Fachkräfte zu gewinnen (Hohendanner et al., 2025).

## 2.2 Strategien im Wandel: Wie Unternehmen auf Fachkräfteengpässe reagieren

Viele Unternehmen haben auf die veränderten Bedingungen am Arbeitsmarkt reagiert und ihre Personalstrategien angepasst, was den Aufwand für die Personalgewinnung erhöht (Abbildung 4). So geben gut Dreiviertel der befragten Unternehmen an, heute mehr Aufwand für Recruiting und Mitarbeiterbindung zu betreiben als früher. Besonders aktiv sind Unternehmen, die wahrnehmen, dass Beschäftigte heute höhere Ansprüche an ihre Arbeitgeber stellen als früher. Sie intensivieren ihre Aktivitäten in Recruiting und Mitarbeiterbindung häufiger (84,2 Prozent) als Unternehmen, die solche Veränderungen nicht beobachteten (29,6 Prozent).

**Abbildung 4: Unternehmen reagieren auf den Wandel zum Bewerbermarkt**



Angaben für „stimme (eher) zu“; n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

Ob Unternehmen einen höheren Aufwand betreiben, um Beschäftigte zu gewinnen und zu halten, hängt von mehreren Faktoren ab:

#### Unterschiede nach Unternehmensgröße

Größere Betriebe investieren häufiger gezielt in Personalgewinnung und -bindung. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass sie ihre Außenwirkung als Arbeitgeber in größerem Umfang stärken: Rund vier von zehn (38,4 Prozent) Kleinunternehmen pflegen eine Arbeitgebermarke. Unter Großunternehmen sind es mehr als doppelt so viele (81,2 Prozent). Ein Arbeitgebersiegel haben nur 7,5 Prozent der kleinen Betriebe, aber über ein Drittel (36,1 Prozent) der großen Betriebe. Eine betriebliche Altersvorsorge wird in 86,4 Prozent der Großunternehmen geboten, in kleinen Unternehmen hingegen von 61,9 Prozent.

Ein Grund für diese Unterschiede ist möglicherweise, dass Großunternehmen meist über spezialisierte Personalabteilungen und mehr Budget verfügen. Dies ermöglicht ihnen, sich intensiver mit der Positionierung als Arbeitgeber zu befassen und entsprechende Personalstrategien umzusetzen (Koneberg et al., 2021). Kleine und mittlere Unternehmen können seltener Ressourcen in diesem Umfang einsetzen und stehen daher am angespannten Arbeitsmarkt besonders unter Druck. So liegt in kleinen Unternehmen das Personalmanagement häufig direkt bei der Geschäftsführung (ebd.). KMU können hingegen mit Flexibilität und kurzen Entscheidungswegen punkten, wie die vorliegende Befragung zeigt. So bieten kleine Unternehmen deutlich häufiger Probezeiten von weniger als sechs Monaten an. In großen Konzernen kommen solche verkürzten Regelungen nur selten vor, vermutlich, weil dort häufiger standardisierte Prozesse vorherrschen, die individuelle Anpassungen erschweren.

#### Faktor Recruiting-Schwierigkeiten

Unternehmen passen ihre Strategien der Mitarbeitergewinnung an, wenn Fachkräfteengpässe zunehmen. Gerade Betriebe mit Recruiting-Schwierigkeiten haben in den letzten Jahren gezielt ihr Recruiting-Personal aufgestockt (Stippler et al., 2019). Die Ergebnisse der aktuellen Unternehmensbefragung zeigen: Die Recruiting-Situation im Betrieb hat zudem einen direkten Einfluss auf die Gestaltung des Bewerbungsprozesses. Unternehmen, die größere Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung erleben, reagieren mit beschleunigten Bewerbungsverfahren. Abläufe werden gestrafft, Rückmeldungen früher erteilt, mit dem Ziel, geeignete Bewerbende möglichst schnell zu binden, bevor sie sich für einen anderen Arbeitgeber entscheiden. In 84,2 Prozent der Unternehmen mit großen Recruiting-Problemen vergehen weniger als vier Wochen vom Eingang der Bewerbung bis zur Zu- oder Absage. In Unternehmen, die keine Schwierigkeiten in der Personalgewinnung haben, ist dieser zügige Prozess nur bei zwei Dritteln (65,8 Prozent) etabliert. Vor allem in Engpassberufen kann Geschwindigkeit zum strategischen Vorteil werden.



#### WAS WIRD UNTER „RECRUITING-SCHWIERIGKEITEN“ VERSTANDEN?

Unternehmen gaben an, in welchen Qualifikationsgruppen sie im Jahr 2024 Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung hatten, etwa bei Auszubildenden oder Fachkräften mit Berufs- oder Hochschulabschluss.

Aus den Antworten wurde ein Gesamtmaß gebildet:

- **Keine/geringe Schwierigkeiten:**  
kaum oder gar keine Schwierigkeiten beim Recruiting verschiedener Gruppen.
- **Mittlere Schwierigkeiten:**  
in bis zu zwei Gruppen mittlere oder große Recruiting-Schwierigkeiten.
- **Große Schwierigkeiten:**  
in mehr als zwei Gruppen mittlere oder große Recruiting-Schwierigkeiten.

# 3. Fachkräfte finden: Erfolgreiche Strategien im Vergleich

Mit welchen konkreten Strategien begegnen Unternehmen dem Fachkräftemangel? Und welche Ansätze funktionieren aus ihrer Sicht besonders gut?

Im Rahmen der Studie wurden zwölf Strategien zur Personalgewinnung abgefragt:



Im ersten Schritt gaben die Betriebe an, welche dieser Methoden sie im letzten Jahr eingesetzt haben, um Beschäftigte zu finden. Im zweiten Schritt sollten sie aus den von ihnen genutzten Ansätzen bis zu drei benennen, die sich als besonders erfolgreich erwiesen haben.

## Das Ergebnis:

Im Schnitt setzen Betriebe rund fünf von zwölf abgefragten Recruiting-Strategien ein. Es zeigt sich: Je größer das Unternehmen ist oder je stärker es von Recruiting-Problemen betroffen ist, desto mehr Ansätze kommen zum Einsatz. Auch Unternehmen, die gestiegene Erwartungen bei Beschäftigten wahrnehmen oder heute mehr Aufwand in ihre Personalgewinnung stecken, greifen auf ein breiteres Set an Methoden zurück.

Nur sehr wenige Unternehmen (6,8 Prozent) berichten, dass keine der eingesetzten Strategien besonderen Erfolg gezeigt hat. Vor allem mittelgroße Betriebe bewerten die genutzten Ansätze zur Personalgewinnung häufiger als erfolgreich. So sind nur für 2,8 Prozent der mittelgroßen Unternehmen keine Strategien besonders erfolgreich. Mögliche Gründe könnten sein, dass sie über mehr Mittel verfügen als kleine Unternehmen und zugleich flexibler und persönlicher arbeiten können als große Konzerne. Das verschafft mittelgroßen Unternehmen Spielräume, um individuelle, passgenaue Lösungen umzusetzen.

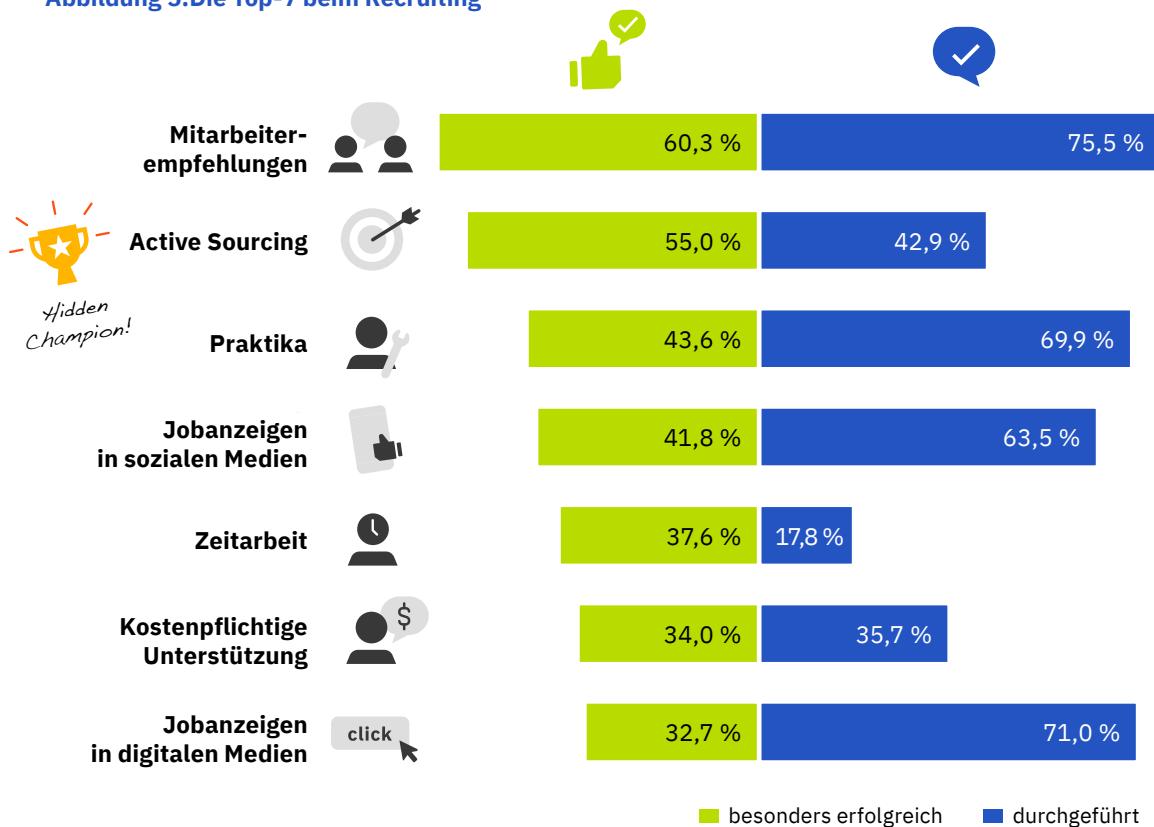
## 3.1 Top-7-Strategien zum Recruiting von Beschäftigten

Nicht jede Recruiting-Strategie führt zum gewünschten Erfolg. Abbildung 5 zeigt, wie verbreitet bestimmte Maßnahmen sind (blaue Balken) und wie häufig sie von den Unternehmen, die sie einsetzen, als besonders erfolgreich eingeschätzt werden (grüne Balken). Dargestellt sind die sieben Strategien, die aus Unternehmenssicht am besten funktionieren.

### Lesebeispiel:

75,5 Prozent der Unternehmen greifen auf Mitarbeiterempfehlungen für das Recruiting von Beschäftigten zurück. 60,3 Prozent dieser Unternehmen halten diese Strategie für besonders erfolgreich.

**Abbildung 5: Die Top-7 beim Recruiting**



n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024



### Active Sourcing: Erfolgsstrategie mit Seltenheitswert

Die direkte Ansprache potenzieller Kandidat:innen wird bislang nur von einer Minderheit der Unternehmen genutzt. Beim Active Sourcing treten Unternehmen aktiv mit geeigneten Personen in persönlichen Kontakt und versuchen so, sie als Mitarbeitende zu gewinnen. 55,0 Prozent der Unternehmen, die Active Sourcing einsetzen, bewerten es als besonders erfolgreich. Es bietet also ein großes Potenzial, das bisher nur von einer Minderheit der Unternehmen genutzt wird. Besonders bei der Suche nach Engpass-Talenten zeigt sich die Stärke dieses Instruments (Stippler et al., 2019). Damit Active Sourcing erfolgreich ist, sollte die Direktansprache nicht mit dem Erstkontakt enden – vor allem durch nachhaltiges Talent-Relationship-Management. Beispielsweise durch regelmäßige Kommunikation, per Newsletter oder Einladungen zu Events lassen sich potenzielle Kandidat:innen erfolgreich gewinnen.





### Mitarbeiterempfehlungen: Persönlich, effektiv, kostensparend

Mitarbeiterempfehlungen sind nicht nur weit verbreitet, sondern werden auch als besonders erfolgreich beurteilt. Diese Methode gilt insbesondere bei schwer zu besetzenden Stellen als effektives Mittel, um Talente zu gewinnen (Stippler et al., 2019). Mittelständische Unternehmen profitieren dabei besonders. Ihre Reichweite ist groß, gleichzeitig sind die Arbeitsbeziehungen persönlich genug, dass Mitarbeitende aktiv passende Kandidat:innen vorschlagen. Das vereinfacht den Recruiting-Prozess und senkt die Kosten. Damit Mitarbeiterempfehlungen wirken, braucht es klare Prozesse, einfache Wege zur Empfehlung und Transparenz darüber, wen das Unternehmen sucht. Wer Personen weiterempfiehlt, sollte zudem Rückmeldung zum Stand der Bewerbung erhalten.



### Praktika: Ein Einstieg mit Perspektive

Praktika ermöglichen Unternehmen, potenzielle Fachkräfte früh zu entdecken und zu binden. Für viele Jugendliche und junge Erwachsene sind Praktika entscheidend bei der Berufswahl, da sie echte Einblicke und persönliche Kontakte bieten (Arndt et al., 2024a). Um ein Praktikum für beide Seiten erfolgreich zu gestalten, sollten einige Dinge beachtet werden: Praktikant:innen, die gezielt ins Tagesgeschäft eingebunden werden, bekommen einen besonders authentischen Einblick in den Job. Sie sollten stets eine feste Ansprechperson haben und Aufgaben bekommen, deren Relevanz für sie unmittelbar deutlich wird. Wichtig sind auch eine wertschätzende Begleitung, regelmäßiges Feedback und ein Ausblick, wie es ggf. nach dem Praktikum im Unternehmen weitergehen kann.



### Jobanzeigen in sozialen Medien: Reichweitenstark, zielgenau, unterschätzt

Am heutigen Arbeitsmarkt sind Social-Media-Stellenanzeigen ein effektives Recruiting-Instrument, sofern sie richtig eingesetzt werden. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung und des Instituts der deutschen Wirtschaft (Arndt et al., 2024a) zeigt am Beispiel des Ausbildungsmarktes, dass Jugendliche gezielt über Plattformen wie Instagram, YouTube und TikTok nach Stellen suchen, Unternehmen aber oft auf weniger genutzte Kanäle wie Facebook setzen. Wer Jobanzeigen mediengerecht, visuell ansprechend und glaubwürdig gestaltet, zum Beispiel mit Mitarbeitenden als Botschafter:innen, erreicht mehr passende Bewerber:innen. Was für Jugendliche gilt, lässt sich angesichts der Verbreitung sozialer Medien vermutlich auf viele Zielgruppen übertragen.



### Zeitarbeit: Erfolg in der Nische

Zeitarbeit wird von den befragten Unternehmen vergleichsweise selten im Recruiting eingesetzt. Dennoch kann sie in bestimmten Situationen, etwa zur kurzfristigen Überbrückung von Personalengpässen, ein sinnvolles Instrument sein. Insbesondere in Gesundheits- und Sozialberufen kommt Zeitarbeit zum Einsatz: So sind 6,4 Prozent der Fachkräfte im Bereich der operations- und medizinischen Assistenz über Zeitarbeitsverhältnisse beschäftigt (Arndt et al., 2024b). Dies ist ein deutlicher Hinweis auf die Relevanz der Strategie. Darüber hinaus bietet Zeitarbeit Unternehmen die Möglichkeit, Fachkräfte im laufenden Einsatz kennenzulernen und bei gegenseitigem Interesse ohne Risiko in ein festes Arbeitsverhältnis zu übernehmen.



### **Vielfältige Unterstützungsangebote**

Externe Expertise kann Unternehmen dabei helfen, fehlende Kompetenzen im Recruiting zu kompensieren, etwa durch Beratung für den Umgang mit sozialen Medien oder den Einsatz von Personalvermittlern. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen gab an, in externe Unterstützung investiert zu haben. Gleichzeitig stehen kostenfreie Angebote zur Verfügung, die praxisnahe Ressourcen und Unterstützung für zentrale Themen der Personalarbeit bieten. Neben dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie finanzierten Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), das einen breiten Fokus auf Themen der Fachkräftesicherung hat, gibt es weitere themenspezifische und regionale Projekte, wie zum Beispiel →[Erfolgsfaktor Familie](#), das Programm →[Passgenaue Besetzung und Willkommenslotsen](#) oder das →[Beratungsnetzwerk Queraufstieg](#).

click ➔

### **Digitale Medien: Weit verbreitet, aber nicht immer wirksam**

Stellenanzeigen in digitalen Medien, wie Online-Jobbörsen oder Bannerwerbung, sind weit verbreitet. Über 70 Prozent der Unternehmen setzen sie ein, aber nur etwa ein Drittel erzielt damit spürbaren Erfolg. Zwar bieten digitale Formate eine große Reichweite, doch die richtige Zielgruppe zu erreichen, kann zur Herausforderung werden. Zudem ist es für viele Unternehmen schwierig, sich in der Flut an digitalen Stellenanzeigen sichtbar zu positionieren. Gleichzeitig zeigt die Befragung ausbildungsinteressierter Jugendlicher, wie relevant das digitale Recruiting ist: Für junge Menschen sind Online-Stellenanzeigen mit Abstand das wichtigste Format, um nach Ausbildungsplätzen zu suchen (Arndt et al., 2024a). Es kann sich auszahlen, Online-Stellenanzeigen „teilbar“ zu gestalten. Mit sogenannten „Social Sharing“-Buttons können Mitarbeitende offene Stellen über ihre eigenen sozialen Netzwerke streuen. Geteilte Stellenanzeigen erhöhen nicht nur die Sichtbarkeit, sie schaffen Vertrauen. Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk können daher erfolgreicher sein als klassische Anzeigen.



### **Karrierewebsites: Imagefaktor mit Potenzial**

Unter allen Kanälen der Arbeitgeberkommunikation hat die Karrierewebsite einen besonderen Stellenwert. Sie ist der zentrale Anlaufpunkt für alle Personen, die sich für ein Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber interessieren, unabhängig davon, ob die Aufmerksamkeit über Social Media, Stellenanzeigen oder persönliche Empfehlung geweckt wurde. Sie ist so etwas wie eine digitale Visitenkarte und vermittelt das Arbeitgeberimage nach außen. Ein Viertel der befragten Unternehmen (25,3 Prozent) hat eine Karrierewebsite. Für 22,9 Prozent von ihnen zeigt dieses Mittel besonderen Erfolg bei der Gewinnung von Personal. Dabei bewerten vor allem größere Unternehmen dieses Medium als besonders erfolgreich, was auf ihre teilweise höhere Bekanntheit zurückzuführen sein könnte. Viele Bewerber:innen suchen gezielt auf den Seiten bekannter Unternehmen nach offenen Stellen. Doch auch für kleine und mittlere Unternehmen stellt eine klar strukturierte Karrierewebsite ein wichtiges Werkzeug dar, um Bewerbende umfassend zu informieren, die eigene Arbeitgebermarke zu stärken und sich im Wettbewerb um Talente zu positionieren.



### **Job- und Karrieremessen: Persönlicher Kontakt überzeugt Talente**

Rund jedes fünfte Unternehmen (19,2 Prozent) setzt auf Job- und Karrieremessen. 15,4 Prozent von ihnen halten diesen Ansatz für besonders erfolgreich. Dabei zeigt sich, dass gerade Unternehmen mit großen Recruiting-Schwierigkeiten nicht nur häufiger auf Job- und Karrieremessen präsent sind, sondern dieses Engagement überdurchschnittlich oft als besonders erfolgreich bewerten. Der persönliche Austausch ermöglicht es, das eigene Unternehmen authentisch zu präsentieren und sich positiv von der Masse abzuheben. Das schätzen insbesondere junge Menschen: Für drei Viertel der ausbildungsinteressierten Jugendlichen sind Karrieremessen wichtig, um sich beruflich zu orientieren (Arndt et al., 2024a).

## KOFA EXPERTENTIPPS



# Mitarbeitende finden

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist die zentrale Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen, wenn es um die Gewinnung neuer Mitarbeitender geht. Das KOFA bietet praxisnahe Empfehlungen, erprobte Handlungsempfehlungen und Checklisten, mit denen Sie Ihre Recruiting-Strategie modern und effizient gestalten können. Mehr dazu auf [kofa.de](http://kofa.de).



## Highlights für die Fachkräftegewinnung

- **Recruiting-Strategien und Employer Branding:**

Stärken Sie Ihre Arbeitgebermarke und sprechen Sie Zielgruppen passgenau an:

→ [Recruitment-Tipps zur schnellen Umsetzung – KOFA](#)

→ [Employer Branding - Arbeitgebermarke erfolgreich aufbauen – KOFA](#)

→ [Zielgruppen - diese Potenzialgruppen gibt es – KOFA](#)

- **Social Media Recruiting und Active Sourcing einsetzen:**

KOFA erklärt, wie Sie Ihr Unternehmen über Social-Media-Plattformen und direkte Ansprache sichtbar machen:

→ [Social-Media-Recruiting – Definition & Praxistipps - KOFA](#)

## Bundesweite Initiativen rund ums Thema „Fachkräfte finden“

- [Passgenaue Besetzung / Willkommenslotsen](#): Dieses Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWE) ist in zwei Module gegliedert. Im Modul „Passgenaue Besetzung“ werden kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützt, offene Ausbildungsplätze optimal zu besetzen. Dies umfasst individuelle Beratung und einen Matching-Service. Im Modul „Willkommenslotsen“ liegt der Fokus auf der Integration geflüchteter Menschen in deutsche Unternehmen. Hier wird insbesondere zu spezifischen Themen dieser Zielgruppe beraten. Die Beratung im Programm läuft dezentral über die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern sowie weitere Wirtschaftsorganisationen der jeweiligen Region.

- [Berufsnetzwerk Queraufstieg](#): Erschließen Sie Potenziale von Studienabbrecher:innen. Über die Plattform QuerNavi können Sie Ihre Ausbildungsplätze und Praktika gezielt dieser Zielgruppe präsentieren.

- [BQ-Portal \(Berufsqualifikationsportal\)](#): Bietet Unternehmen fundierte Informationen zur Bewertung internationaler Abschlüsse und erleichtert so die Einstellung ausländischer Fachkräfte.

- [Make it in Germany](#): Unterstützt Sie rund um das Thema internationale Fachkräfte, von der Suche über die Eingliederung bis hin zur langfristigen Integration in Unternehmen und Gesellschaft.

# 4. Fachkräfte binden: Erfolgreiche Strategien im Vergleich

Nachdem im ersten Teil der Studie die Strategien der Personalgewinnung beleuchtet wurden, richtet sich der Blick nun auf die Fragen, wie Unternehmen ihre Beschäftigten langfristig binden können. Hierfür wurden elf Ansätze der Mitarbeiterbindung untersucht:



Zunächst wurden die Unternehmen gefragt, welche dieser Strategien Unternehmen im vergangenen Jahr eingesetzt haben. Anschließend wählten sie aus den von ihnen genutzten Ansätzen bis zu drei Strategien aus, die sie als besonders erfolgreich einschätzten.

## **Das Ergebnis:**

Im Durchschnitt nutzten die Betriebe mehr als sechs der elf abgefragten Strategien zur Bindung ihrer Beschäftigten. Dabei zeigt sich ein ähnliches Muster wie im Recruiting. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Zahl der eingesetzten Strategien. Auch hier könnte der Zusammenhang darauf zurückzuführen sein, dass großen Unternehmen mehr personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Auch Betriebe mit Recruiting-Schwierigkeiten nutzen eine größere Anzahl von Strategien der Mitarbeiterbindung als solche ohne Recruiting-Schwierigkeiten.

Während bei den Recruiting-Strategien für 6,8 Prozent der Betriebe keiner ihrer Ansätze besonderen Erfolg zeigt, sind es bei den Strategien der Mitarbeiterbindung lediglich 2,2 Prozent der Betriebe. Fast alle Unternehmen sehen also bei mindestens einer ihrer Bindungsstrategien eine positive Wirkung. Im Vergleich zu den Recruiting-Strategien wird ebenfalls deutlich: Bindungsstrategien werden nicht nur häufiger eingesetzt, sondern auch von mehr Unternehmen als erfolgreich bewertet.

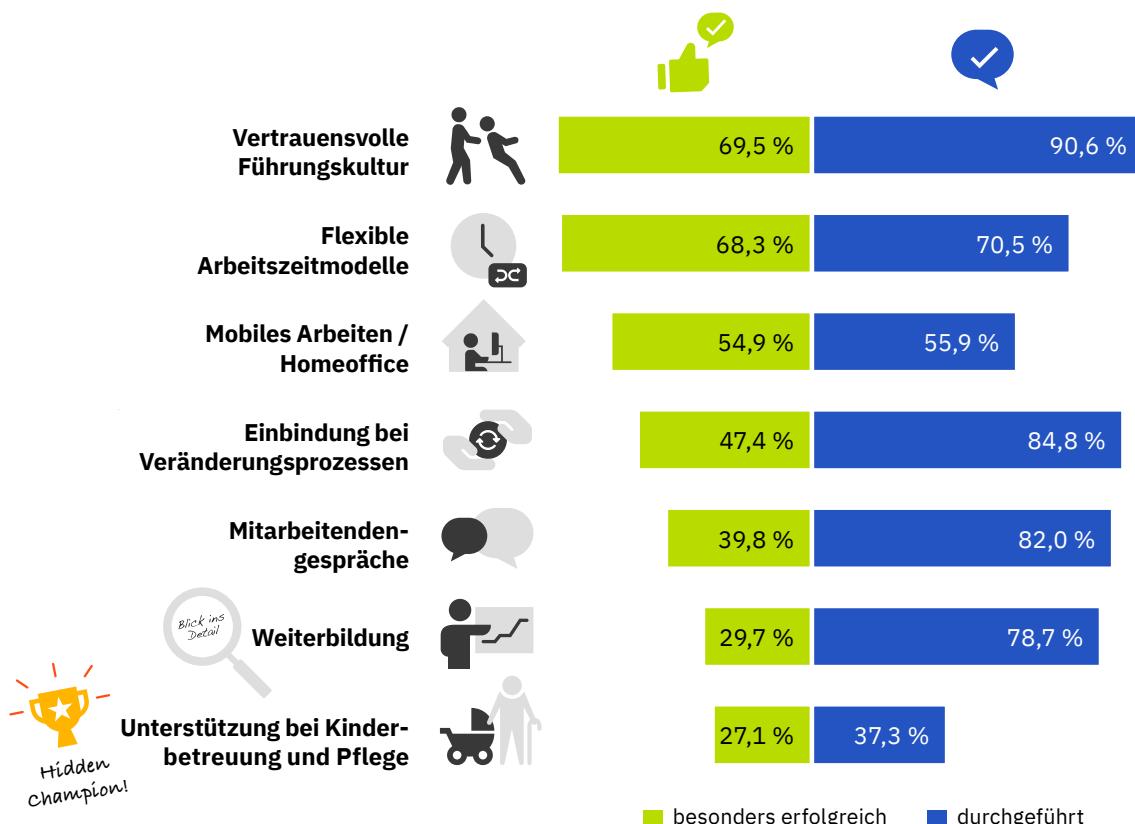
## 4.1 Top-7-Strategien zur Mitarbeiterbindung

Abbildung 6 stellt gegenüber, wie verbreitet bestimmte Bindungsstrategien sind (blauer Balken), und wie häufig sie von den Unternehmen, die sie nutzen, als besonders erfolgreich bewertet wurden (grüner Balken). Die Abbildung zeigt die sieben Bindungsinstrumente, die aus Unternehmenssicht am erfolgreichsten sind.

### Lesebeispiel:

90,6 Prozent der Unternehmen setzen auf eine vertrauensvolle Führungskultur, um ihre Beschäftigten langfristig zu binden. 69,5 Prozent der Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, bewerten sie als besonders wirkungsvoll.

**Abbildung 6: Die Top-7 der Mitarbeiterbindung**



n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024



### Vereinbarkeit: Balance zwischen Familie und Beruf

Auch im Bereich Mitarbeiterbindung gibt es einen „Hidden Champion“: die betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder bei der Pflege von Angehörigen. Diese Strategie wird von mehr als einem Viertel der Unternehmen, die sie nutzen, als besonders erfolgreich bewertet, dennoch wird sie relativ selten eingesetzt.



Die Befragung zeigt allerdings einen deutlichen Zusammenhang: Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden bei familiären Aufgaben unterstützen, weisen eine signifikant geringere Fluktuation auf als Unternehmen ohne solche Strategien. Fast sechs von zehn Unternehmen (56,1 Prozent), die bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen unterstützen, haben eine sehr geringe Fluktuation ihrer Fachkräfte. Unter Betrieben, die diese Unterstützung nicht anbieten, haben 43,9 Prozent eine sehr geringe Fluktuation.

Dennoch scheinen wenige Unternehmen die Möglichkeiten oder die Bereitschaft zu haben, solche Angebote zu schaffen, auch wenn sie unter Druck stehen, wie eine Studie der KfW zeigt (Grewenig/Gerstenberger, 2025): Unter kleinen und mittleren Unternehmen, die künftig mit Stellenbesetzungsproblemen rechnen, halten es weniger als ein Viertel (22 Prozent) für sehr oder eher wahrscheinlich, dass sie Kinderbetreuungsangebote schaffen werden, um als Arbeitgeber attraktiver zu werden. Mehr als ein Drittel (37 Prozent) hält dieses Angebot für nicht relevant für das eigene Unternehmen. Weitere Studien betonen die Bedeutung familienfreundlicher Unternehmenskultur (Hammermann/Stettes, 2023) sowie die indirekten Auswirkungen von Engpässen im Sozial- und Gesundheitswesen auf den Fachkräftemangel. Denn ein knappes Angebot an Daseinsfürsorge-Dienstleistungen zwingt Eltern und Pflegende oft, ihre Arbeitszeit zu reduzieren (Herzer/Kunath, 2024).

Unternehmen haben viele Möglichkeiten, ihre Mitarbeitenden in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen: flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, zusätzliche freie Tage, verlässliche Betreuungsangebote, finanzielle Zuschüsse oder feste Ansprechpersonen im Betrieb, die bei Fragen zur Organisation und Finanzierung von Pflege beraten. Alle diese Methoden haben das Potenzial, den Alltag der Beschäftigten spürbar zu entlasten.



### **Vertrauen und Flexibilität als Basis für Bindung und Motivation**

Viele Strategien zur Mitarbeiterbindung sind inzwischen in den meisten Betrieben gängige Praxis. Als besonders erfolgreich gelten Ansätze, die einerseits eine vertrauensvolle, wertschätzende Unternehmenskultur fördern und andererseits flexible Arbeitsbedingungen ermöglichen. Dazu zählen eine vertrauensvolle Führungskultur, flexible Arbeitszeitmodelle und mobiles Arbeiten.



Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten sind nicht nur attraktive Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, auch Unternehmen profitieren von diesen Strategien. Eine Fachkräftebefragung des KOFA zeigt, dass sich die Mehrheit der Eltern, die derzeit aufgrund von Kinderbetreuung in Teilzeit arbeiten, eine Vollzeittätigkeit vorstellen können – vorausgesetzt, es besteht eine (größere) Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort (Stippler et al., 2024). Viele Unternehmen sind sich der Attraktivität dieser Flexibilität bewusst. Die Mehrheit der Unternehmen, die mit künftigen Stellenbesetzungsproblemen rechnet, hält es für sehr oder eher wahrscheinlich, dass sie flexible Arbeitszeitmodelle und -orte anbieten werden, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und den Kreis potenzieller Bewerber:innen auszuweiten (Grewenig/Gerstenberger, 2025).



### **Mitarbeitergespräche: Individuelle Lösungen und Austausch gefragt**

Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Werkzeug der Mitarbeiterbindung. Sie bieten Raum für Anerkennung, Feedback, aber auch, um Fehlverhalten und Verbesserungsbedarf anzusprechen. Während 2020 noch 74,6 Prozent der Unternehmen Mitarbeitergespräche führten und weitere 10,7 Prozent dies planten (Koneberg et al., 2021), setzen heute mit 82,0 Prozent deutlich mehr Unternehmen auf den regelmäßigen Dialog. Zudem haben sich Unterschiede nach Unternehmensgröße seitdem weiter verringert.

Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen liegt auf der Hand. Regelmäßiger Austausch ist Teil eines wirksamen Leistungsmanagements und der Personalentwicklung. Zudem können Führungskräfte durch Mitarbeitergespräche Orientierung geben, indem sie klare Erwartungen und Zielsetzungen formulieren. Dies hilft den Mitarbeitenden, sich mit den Zielen der Organisation zu identifizieren und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu verstehen. Regelmäßige Mitarbeitergespräche fördern auch die Identifikation der Beschäftigten mit ihren Aufgaben und können die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden verbessern (Hammermann, 2019).

Darüber hinaus hilft dieser Austausch Unternehmen dabei, herauszufinden, welche individuellen Herausforderungen und Bedürfnisse ihre Beschäftigten haben. So können Betriebe unterstützende Bedingungen schaffen. Wichtig ist, die Herausforderungen unterschiedlicher Lebensphasen zu berücksichtigen. Nicht alle Lösungen passen für alle Beschäftigten. Daher ist es wichtig, in den individuellen Austausch zu gehen. Gerade im Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter gewinnen solche individuell abgestimmten Strategien an Bedeutung.



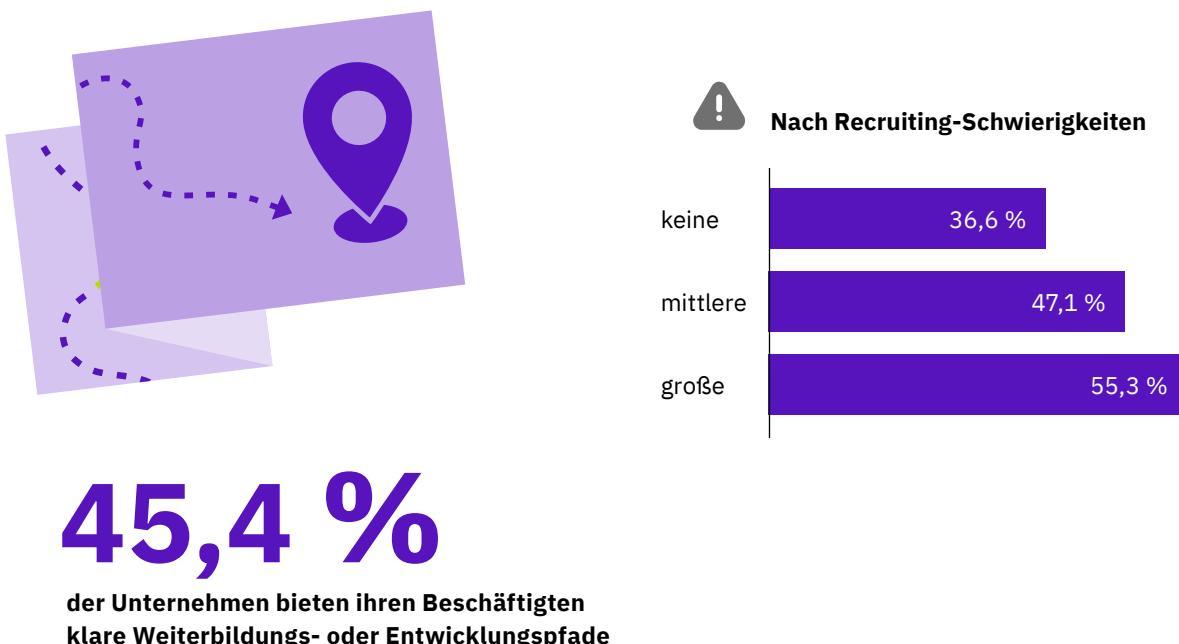
#### **Einbindung bei Veränderungsprozessen: Verstehen, mitreden, mitgehen**

Die Einbindung von Mitarbeitenden ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse. Wer versteht, wohin die Reise geht, geht auch eher mit. Eine transparente Kommunikation von Zielen und Visionen ist daher wichtig. Führungskräfte sollten planen, wann sie welche Informationen geben und wie sie Feedback einholen. Sie treffen die Entscheidungen nicht nur, sondern müssen diese auch kommunizieren. Wie gut eine Strategie wirkt, hängt häufig auch von der Unternehmensgröße ab. Besonders kleine (47,8 Prozent) und mittlere (38,4 Prozent) Betriebe profitieren, während große Unternehmen die Einbindung der Mitarbeitenden seltener als besonders erfolgreiche Bindungsstrategie bewerten (28,9 Prozent). Eine Ursache könnte sein, dass es in großen und oftmals komplexeren Organisationen schwieriger ist, Veränderungsprozesse zu kommunizieren und umzusetzen.

## 4.2 Wegweiser Weiterbildung

Die Förderung kontinuierlicher Weiterbildung ist eine weit verbreitete Strategie, um Mitarbeitende langfristig zu binden (Abbildung 6). Zwar bietet die große Mehrheit der Unternehmen Weiterbildungen an, doch in nur knapp der Hälfte aller Unternehmen gibt es klare Weiterbildungs- oder Entwicklungspfade (Abbildung 7). Das lässt auf eine Lücke schließen: Weiterbildung wird zwar angeboten, aber nicht ausreichend strukturiert oder verankert.

**Abbildung 7: Klare Wege für Weiterbildung – hier ist noch Potenzial vorhanden**



n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

Die Befragung zeigt, dass Unternehmen, die Weiterbildung als besonders erfolgreiches Mittel zur Mitarbeiterbindung bewerten, ihren Beschäftigten wesentlich häufiger klare Weiterbildungspfade bieten (Abbildung 8). Umgekehrt bewerten Unternehmen Weiterbildung signifikant häufiger als besonders erfolgreich, wenn sie solche Pfade tatsächlich bereitstellen. Unternehmen mit Besetzungsschwierigkeiten handeln oft vorausschauender, wenn es um ihre Mitarbeitenden geht. Sie haben deutlich häufiger klare Weiterbildungs- und Entwicklungspfade als Unternehmen, die nicht unter diesem Druck stehen (Abbildung 7).

**Abbildung 8: Mit Weiterbildungen Mitarbeitende binden – klare Wege als Schlüssel zum Erfolg**

n = 194 Unternehmen, die Weiterbildungen als besonders erfolgreiche Strategie der Mitarbeiterbindung angegeben;  
Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

## 4.3 Beschäftigtenbefragung: Gut, wenn man sie richtig macht

Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen und Feedbackworkshops zur Zufriedenheit sind als Strategie zur Mitarbeiterbindung in rund jedem dritten Unternehmen verbreitet. Dort, wo sie genutzt werden, gilt dieser Ansatz nur selten als besonders wirksam (Abbildung 9). Die geringe Erfolgswahrnehmung deutet darauf hin, dass das Potenzial dieser Formate häufig nicht ausgeschöpft wird.

**Abbildung 9: Erfolg von Befragungen und Workshops**

n = 812 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel, Welle 36, 2024

Wenn Rückmeldungen ernst genommen werden, daraus konkrete Strategien entstehen und diese transparent kommuniziert werden, entsteht ein echter Mehrwert. Die Ergebnisse von Befragungen sollten deshalb nicht in der Schublade verschwinden, sondern als Grundlage dienen, um Arbeitsbedingungen sichtbar zu verbessern und die Zufriedenheit spürbar zu erhöhen.

## KOFA EXPERTENTIPPS



# Mitarbeitende binden und qualifizieren

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) zeigt, wie Unternehmen ihre Belegschaft langfristig binden und zukunftsfit qualifizieren können. Mit praxiserprobten Strategien und Handlungsempfehlungen unterstützt das KOFA eine nachhaltige Personalarbeit. Mehr dazu auf [kofa.de](http://kofa.de).



## Highlights für die Mitarbeiterbindung und -qualifizierung

- **Mitarbeiterbindung durch Unternehmenskultur und Benefits**

Eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur und attraktive Rahmenbedingungen steigern die Loyalität der Mitarbeitenden:

- Unternehmenskultur im Unternehmen leben – KOFA
- Personalführung im Unternehmen angehen – KOFA
- Arbeitsorganisation im Betrieb nachhaltig umsetzen – KOFA

- **Qualifizierung und Weiterbildung fördern**

Gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und kontinuierliche Weiterbildung sichern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und stärken die Motivation der Mitarbeitenden:

- Weiterbildung im Unternehmen etablieren und stärken – KOFA

- **Integration und Onboarding stärken**

Ein strukturiertes Onboarding und eine gute Integration neuer Mitarbeitender sorgen für einen erfolgreichen Start und reduzieren die Fluktuation:

- Onboarding erfolgreich gestalten und profitieren – KOFA

## Bundesweite Initiativen rund ums Thema „Fachkräfte binden und qualifizieren“

- **Erfolgsfaktor Familie:** Das Unternehmensnetzwerk, das familienbewusste Personalpolitik fördert: mit Tools wie Benchmarking, Fortschrittsindex, Good Practice und Web-Events.

- **Offensive Mittelstand:** Bietet mitarbeiterorientierte Führungshilfen und regionale Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen. Der Fokus liegt hier im Besonderen auf Personalführung und Mitarbeiterentwicklung.

- **Netzwerk Q 4.0:** Speziell für betriebliche Ausbilder:innen entwickelt, unterstützt das Netzwerk Q 4.0 bei der digitalen Transformation in der Ausbildung durch innovative Lernkonzepte und digitale Weiterbildungsangebote.

- **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA):** Unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer modernen Arbeitskultur mit Fokus auf Wertschätzung, Gesundheit und Mitbestimmung.

# 5. Fazit: Fachkräfte finden und binden – mit klarem Blick auf das, was wirkt

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Unternehmen verfolgen eine Vielzahl an Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung, doch nur bestimmte Methoden werden von den Unternehmen als besonders erfolgreich bewertet. Besonders erfolgreich für die Personalgewinnung sind laut dieser repräsentativen Unternehmensbefragung Mitarbeiterempfehlungen, Praktika und Social-Media-Recruiting sowie für die Mitarbeiterbindung flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten, vertrauensvolle Führung und Weiterbildung.

Auffällig ist, dass einige erfolgversprechende Ansätze vergleichsweise selten genutzt werden. Dazu zählen insbesondere Active Sourcing sowie betriebliche Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege. Beide Strategien haben großes, bislang ungenutztes Potenzial, um Beschäftigte zu gewinnen bzw. zu halten.

Auch der Blick ins Detail lohnt sich, wie sich am Beispiel von Weiterbildungen zeigt. Dieser Ansatz zur Mitarbeiterbindung wird dann zum Erfolg, wenn Unternehmen ihn mit transparenten Entwicklungspfaden hinterlegen und ihren Mitarbeitenden so klare Perspektiven eröffnen.

Deutlich wird auch: Unternehmen, die Veränderungen am Arbeitsmarkt bewusst wahrnehmen, reagieren gezielter und setzen verstärkt auf strategische Personalentwicklung. Gerade kleine und mittlere Betriebe profitieren, wenn sie ihre spezifischen Stärken gezielt einsetzen, etwa durch Schnelligkeit, persönliche Ansprache oder individuelle Lösungen.

Wer als KMU im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen will, sollte somit mit den eigenen vorhandenen Ressourcen klug umgehen, Erfahrungen anderer Unternehmen nutzen und gezielt auf Strategien setzen, die nachweislich Erfolg versprechen.

# Literatur

**Arndt, Franziska / Herzer, Philip / Risius, Paula / Werner, Dirk / Renk, Helen / Schaffer, Fabian / Wieland, Clemens**, 2024a, Vom Mismatch zum Match: Wie sich Jugendliche und Unternehmen auf dem Ausbildungsmarkt suchen und finden (können), Eine kombinierte Jugend- und Unternehmensbefragung, Gutachten in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung, Köln, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/Gutachten-Bertelsmann-Ausbildung-Match-2024.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/Gutachten-Bertelsmann-Ausbildung-Match-2024.pdf) [29.7.2025]

**Arndt, Franziska / Tiedemann, Jurek / Werner, Dirk**, 2024b, Die Fachkräftesituation in Gesundheits- und Sozialberufen, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/KOFA\\_Kompakt\\_Gesundheits-\\_und\\_Sozialberufe-2024.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/KOFA_Kompakt_Gesundheits-_und_Sozialberufe-2024.pdf) [29.7.2025]

**Grewenig, Elisabeth / Gerstenberger, Juliane**, 2025, Mittelstand stellt sich auf Herausforderungen durch demografischen Wandelein. KfW Research, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 489, 11. März 2025, S. 1–6, Frankfurt/Main, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2025/Fokus-Nr.-489-Maerz-2025-Arbeitskraefte.pdf> [29.7.2025]

**Hammermann, Andrea**, 2019, Resilienz stärken mit Zielvereinbarungen, IW-Kurzbericht, Nr. 41, Köln, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2019/IW-Kurzbericht\\_2019\\_Resilienz\\_staerken.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2019/IW-Kurzbericht_2019_Resilienz_staerken.pdf) [29.7.2025]

**Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver**, 2023, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Gutachten gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln/Berlin, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2023/Unternehmens-monitor\\_Familienfreundlichkeit\\_2023.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2023/Unternehmens-monitor_Familienfreundlichkeit_2023.pdf) [29.7.2025]

**Herzer, Philip / Kunath, Gero**, 2024, Fachkräftelücken belasten wichtige Wirtschaftszweige, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln, [https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA\\_Kompakt/Wirtschaftszweige\\_mit\\_den\\_groessten\\_Fachkraeftekuecken\\_final.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Wirtschaftszweige_mit_den_groessten_Fachkraeftekuecken_final.pdf) [29.7.2025]

**Hohendanner, Christian / Leber, Ute / Oberfichtner, Michael**, 2025, Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2024. Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme, IAB-Kurzbericht, 7/2025, Nürnberg, <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-07.pdf> [29.7.2025]

**Koneberg, Filiz / Seyda, Susanne / Stippler, Sibylle / Flake, Regina / Werner, Dirk**, 2021, KOFA-Personalarbeitsindex. Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zur Fachkräftesicherung in KMU, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW), Köln, [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Personalarbeitsindex\\_4\\_2021.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Personalarbeitsindex_4_2021.pdf) [29.7.2025]

**Kunath, Gero / Malin, Lydia / Seyda, Susanne / Werner, Dirk**, 2023, Müde durch Mehrarbeit? Folgen von Personalengpässen für Beschäftigte und Handlungsbedarf für Unternehmen, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln, [https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA\\_Kompakt/Muede\\_durch\\_Mehrarbeit.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/KOFA_Kompakt/Muede_durch_Mehrarbeit.pdf) [29.7.2025]

**Stippler, Sibylle / Burstedde, Alexander / Hering, Annina / Jansen, Anika / Pierenkemper, Sarah**, 2019, Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMW), Köln, [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1\\_2019\\_Engpasstalente.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/1_2019_Engpasstalente.pdf) [29.7.2025]

**Stippler, Sibylle / Arndt, Franziska / Herzer, Philip / Orange, Fritz / Späth, Elena / Stoltz, Anna / Zdolšek, Neža**, 2024, Teilzeit ist ein Teil der Lösung, Studie im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit meinestadt.de, Köln [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Kooperationsstudie\\_KOFA\\_meinestadt.de\\_Teilzeit\\_ist\\_ein\\_Teil\\_der\\_Loesung.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Kooperationsstudie_KOFA_meinestadt.de_Teilzeit_ist_ein_Teil_der_Loesung.pdf) [29.7.2025]

## IMPRESSUM

### Herausgeber

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

### Redaktion

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

### Autorinnen/Autoren

Philip Herzer  
Franziska Arndt  
Judith Freisburger  
Sibylle Stippler

### Kontaktdaten

Philip Herzer  
Telefon: 0221 4981-481  
[herzer@iwkoeln.de](mailto:herzer@iwkoeln.de)  
  
Franziska Arndt  
Telefon: 0221 4981-305  
[arndt@iwkoeln.de](mailto:arndt@iwkoeln.de)

### Gestaltung und Produktion

neues handeln AG

### Bildnachweise

S. 15 © ThisisEngineering RAEng/unsplash.com  
S. 22 © jacoblund/iStock.com

### Stand

November 2025

