Arbeitsplatzattraktivität: Zwischen Wunsch und Versprechen

Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung und Online-Stellenanzeigen

Jan Engler / Armin Mertens / Oliver Stettes

Köln, 06.11.2025

IW-Report 53/2025

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42
50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter
@iw_koeln

LinkedIn
@Institut der deutschen Wirtschaft

Instagram
@IW_Koeln

Autoren

Jan Engler
Data Scientist
engler@iwkoeln.de
0221 – 4981-311

Dr. Armin Mertens
Leiter Cluster Big Data Analytics
armin.mertens@iwkoeln.de
0221 – 4981-747

Dr. Oliver Stettes
Leiter Cluster Arbeitswelt und Tarifpolitik
stettes@iwkoeln.de
0221 – 4981-697

Alle Studien finden Sie unter
www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatikalische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:
Oktober 2025

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **4**

1 Einleitung **5**

2 Arbeitsplatzmerkmale – Wunsch und Angebot **6**

2.1 Gewünschte Arbeitsplatzmerkmale der abhängig Beschäftigten im Überblick 6
2.2 Extraktion von Arbeitsplatzmerkmalen in Online-Stellenanzeigen 9
2.3 Arbeitsplatzmerkmale der IW-Beschäftigtenbefragung im Spiegel von Stellenanzeigen 11

3 Differenzierung nach Personeneigenschaften **13**

3.1 Geschlecht 13
3.2 Haushaltszusammensetzung 15
3.3 Alter 17
3.4 Beschäftigte mit Behinderungen 19
3.5 Qualifikationsniveau 21

4 Differenzierung nach Arbeitsplatzmerkmalen **24**

4.1 Zugehörigkeit zu einem Branchencluster 24
4.2 Führungskräfte versus Nicht-Führungskräfte 27
4.3 Reorganisationserfahrung 30
4.4 Anwender von Künstlicher Intelligenz 33

5 Differenzierung nach Wechselbereitschaft **37**

5.1 Worauf legen wechselbereite Beschäftigte besonderen Wert? 37
5.2 Der Einfluss von personen- und arbeitsplatzbezogenen Merkmalen auf den Zusammenhang zwischen Wechselbereitschaft und Arbeitsplatzpräferenzen 39

6 Fazit **42**

Tabellenverzeichnis **44**

Abbildungsverzeichnis **45**

Literaturverzeichnis **46**

JEL-Klassifikation

J29 – Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage: Sonstiges
J63 – Belegschaftswechsel, Arbeitsplatzwechsel; Offene Stellen, Stellenangebote; Entlassungen

Zusammenfassung

Auch wenn die Arbeitsnachfrage in jüngster Vergangenheit gesunken ist und die Arbeitslosigkeit zugenommen hat, wodurch ein potenziell größeres Arbeitsangebot besteht, fällt es Unternehmen weiterhin schwer, offene Stellen adäquat zu besetzen. Zusätzlich wird, bedingt durch den demografischen Wandel, auch der Mangel an Fachkräften mit qualifizierter Berufsausbildung in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Unternehmen sich im Ringen um qualifiziertes Personal behaupten können. Betriebliche Zusatzleistungen, die über das Gehalt hinausgehen, können bei der Entscheidung von Bewerberinnen und Bewerbern den Unterschied machen. Hierbei stellt sich die Frage, was Arbeitgeber aus Sicht von Beschäftigten attraktiv macht, und mit welchen Arbeitsplatzmerkmalen Unternehmen werben, um sich von Wettbewerbern um Arbeitskräfte abzuheben.

Auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 und einer KI-gestützten Analyse von Stellenanzeigen untersucht die Studie die Diskrepanz zwischen den Arbeitsplatzpräferenzen von Beschäftigten und den von Unternehmen beworbenen Merkmalen. Im Ergebnis zeigt sich, dass Arbeitsplatzmerkmale wie Beschäftigungssicherheit, die Möglichkeit, Wissen und Können einzubringen, kurze Pendelzeiten, betriebliche Altersversorgung und eine Tarifbindung sowohl von Beschäftigten als auch in Stellenanzeigen häufig genannt werden. Unterschiede in Präferenzen bestehen je nach Geschlecht, Alter, Grad der Behinderung und Qualifikationsniveau. Für jüngere Beschäftigte sind Angebote in der betrieblichen Altersversorgung besonders relevant, für ältere dagegen eine Tarifbindung des Betriebs. Beide Merkmale werden auch von Menschen mit Behinderung als wichtig erachtet. Wechselbereite Beschäftigte zeigen keine signifikant anderen Präferenzen. Mit guten Transformationserfahrungen beim bisherigen Arbeitgeber steigen die Ansprüche.

Auch wenn das Muster von Arbeitsplatzmerkmalen, die in Stellenausschreibungen beworben werden, in großen Teilen dem Bewertungsraster von Beschäftigten entspricht, fällt bei der Gegenüberstellung auf, dass mit einer leistungsabhängigen Vergütung und großen Entscheidungsspielräumen zwei Charakteristika zwar einen hohen Stellenwert bei Beschäftigten einnehmen, von Unternehmen aber nur relativ zurückhaltend hervorgehoben werden. Hier stellt sich die Frage, ob eine leistungsabhängige Vergütung als Teilkomponente des Gehalts erst im Nachgang zu erfolgten Bewerbungen und im Rahmen von Vorstellungsgesprächen genannt wird. Ebenso bleibt die Frage offen, ob große Entscheidungsspielräume eher implizit von Unternehmen kommuniziert werden (z. B. im Verbund mit der Stellenbezeichnung Führungskraft, Leitung etc.) und deshalb methodisch schwerer erfasst werden können.

Insgesamt zeigt die Analyse deutliche Unterschiede sowohl innerhalb der Präferenzen von Beschäftigten als auch in den beworbenen Arbeitsplatzmerkmalen in Stellenanzeigen auf. Da sich diese Präferenzen sowohl nach Alter, Geschlecht, Grad der Behinderung und Qualifikationsniveau, aber auch hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit, Führungsverantwortung und KI-Einsatz zum Teil deutlich unterscheiden, sollten Unternehmen bei der Gestaltung von Stellenanzeigen die Präferenzen spezifischer Beschäftigtengruppen bewusst sein. Die Studie liefert wichtige Hinweise darauf, wo Unternehmen die Wünsche potenzieller Bewerberinnen und Bewerber bereits adäquat berücksichtigen und wo noch Potenziale bestehen.

1 Einleitung

Was macht einen Arbeitgeber aus Sicht von Beschäftigten attraktiv und mit welchen Attributen wirbt er, um sich von anderen im Wettbewerb um Arbeitskräfte abzuheben? Angesichts des massiven Rückgangs an neu ausgeschriebenen offenen Stellen in den letzten beiden Jahren scheint diese Frage derzeit für manche aus der Zeit gefallen zu sein. So könnte der kumulierte Zugang an neu gemeldeten Stellen in Deutschland zum Ende des Jahres auf seinen Tiefpunkt für die letzten 25 Jahre fallen (BA, 2025a, Tabelle 2.1.2). Im Zuge einer steigenden Arbeitslosigkeit sind letztlich auch die Fachkräfteengpässe zurückgegangen (vgl. hierzu Tiedemann/Risius, 2025). Die eingangs gestellte Frage bleibt gleichwohl von Bedeutung. Denn trotz einer sinkenden Arbeitsnachfrage und einem potenziellen größeren Arbeitsangebot bewegt sich die durchschnittliche abgeschlossene Vakanzzeit weiterhin auf Rekordkurs (BA, 2025a, Tabelle 2.1.3). Es fällt Unternehmen offenkundig trotz der zu ihren Gunsten veränderten beschäftigungspolitischen Großwetterlage weiterhin schwer, offene Stellen mit adäquaten Bewerberinnen und Bewerbern zu besetzen. Mittelfristig ist aufgrund des demografischen Wandels keine Entspannung in Sicht, vor allem wenn sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt verbessern sollte (Burstedde/Tiedemann, 2025).

Es bleibt also für Unternehmen wichtig, die Bewerberinnen und Bewerber gezielt anzusprechen, die als die erhoffte adäquate Besetzung für eine offene Stelle angesehen werden. Dazu ist hilfreich, in den Stellenanzeigen die Arbeitsplatzmerkmale zu adressieren, die wiederum die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber mit den gewünschten Attributen tatsächlich ansprechen und von diesen als wichtig erachtet werden. Wo dies gelingt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch die gewünschten Bewerbungen eingehen. Mit Stellenanzeigen offenbaren Unternehmen anhand der hervorgehobenen Attribute zudem auch den bereits beschäftigten Belegschaftsangehörigen implizit, wie sie künftig einen Arbeitsplatz und das Arbeitsumfeld gestalten wollen. Damit erhalten auch diese Beschäftigten ein Bild, welche ihrer Anforderungen und Präferenzen künftig im Blickfeld ihres derzeitigen Arbeitgebers stehen. Diese Signalwirkung kann von Unternehmen aktiv genutzt werden.

Um sich der Frage zu nähern, ob und in welchem Umfang Merkmale in Stellenausschreibungen und Präferenzen der Beschäftigten, darunter auch potenziell wechselwillige, deckungsgleich sind, wird in der vorliegenden Studie auf zwei unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen. Ausgangspunkt sind Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, in der die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gebeten wurden, die Wichtigkeit ausgewählter Arbeitsplatzmerkmale aus ihrer individuellen Perspektive anzugeben. In einem weiteren Schritt wurde geprüft, in welchem Umfang Unternehmen in ihren Stellenausschreibungen diese ausgewählten Arbeitsplatzmerkmale adressieren. Im nachfolgenden Abschnitt 2 werden die beiden Datengrundlagen vorgestellt und ein Gesamtbild zur Kongruenz von gewünschten und angebotenen Arbeitsplatzmerkmalen gezeichnet. Im anschließenden Abschnitt 3 wird die Analyse differenziert für Beschäftigte mit unterschiedlichen personenbezogenen Merkmalen durchgeführt. Abschnitt 4 prüft, ob die Präferenzen von Beschäftigten mit unterschiedlichen berufsbezogenen Merkmalen differieren. Im Abschnitt 5 werden heterogene Präferenzen im Spiegel unterschiedlich hoher Wechselwahrscheinlichkeiten betrachtet. Wo dies möglich ist, wird in den Abschnitten 3 bis 5 die Analyse mit Informationen zu den Stellenausschreibungen für das betrachtete Beschäftigtensegment ergänzt. Abschnitt 6 fasst kurz zusammen.

2 Arbeitsplatzmerkmale – Wunsch und Angebot

2.1 Gewünschte Arbeitsplatzmerkmale der abhängig Beschäftigten im Überblick

Eine Befragung von rund 5.000 abhängigen Beschäftigten in Deutschland aus dem Jahr 2024 (siehe Infokasten IW-Beschäftigtenbefragung 2024) gibt einen Einblick in die Bedeutung verschiedener Merkmale, die ein Arbeitsplatz aus Sicht der Beschäftigten aufweisen sollte (vgl. auch Bach/Hammermann, 2024). Es dabei anzunehmen, dass die Erfahrungen und Wahrnehmungen im jetzigen Beschäftigungsverhältnis dabei eine zentrale Rolle spielen. Abbildung 2-1 zeigt zunächst, dass für fast alle Beschäftigten ein sicherer Arbeitsplatz (eher) wichtig ist. Ob dies ein Spiegel der Eintrübungen am hiesigen Arbeitsmarkt ist, muss offenbleiben. Dies spiegelt sich zwar in den Einschätzungen der Beschäftigten zumindest teilweise wider, die eigene Arbeitsplatzsicherheit wird allerdings weiterhin günstig bewertet (Schäfer, 2024 und Schäfer/Seele, 2025). Dies mag damit zusammenhängen, dass sich das Arbeitslosigkeitszugangsrisiko weiterhin auf niedrigem Niveau bewegt (BA, 2025b, 14) und bis 2023 Entlassungen als Anpassungsreaktion eine gesamtwirtschaftlich noch untergeordnete Rolle spielten (Hohendanner, 2024; Schäfer, 2025).

Infokasten IW-Beschäftigtenbefragung 2024

Die Auswertung beruht auf Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, welche im April 2024 online durchgeführt wurde. Hierfür wurden 4.805 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte und 255 geringfügig Beschäftigte ab 18 Jahren zu den Themen Transformation, Weiterbildung und Renteneintrittsentscheidung befragt. Arbeitslose und nicht erwerbstätige Personen sowie Selbstständige, Freiberufler und Beamte waren nicht an der Befragung beteiligt. Die Ergebnisse der Analyse werden anhand der Grundgesamtheit der sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügig Beschäftigten auf Basis der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit nach Geschlecht, Altersgruppen und Berufsabschluss gewichtet.

Die für diese Analyse relevante Frage in der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 lautete für Beschäftigte: „**Wenn Sie daran denken, welche Anforderungen ein Arbeitsplatz erfüllen sollte: Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei Ihrem gegenwärtigen oder einem künftigen Arbeitsplatz?“:**

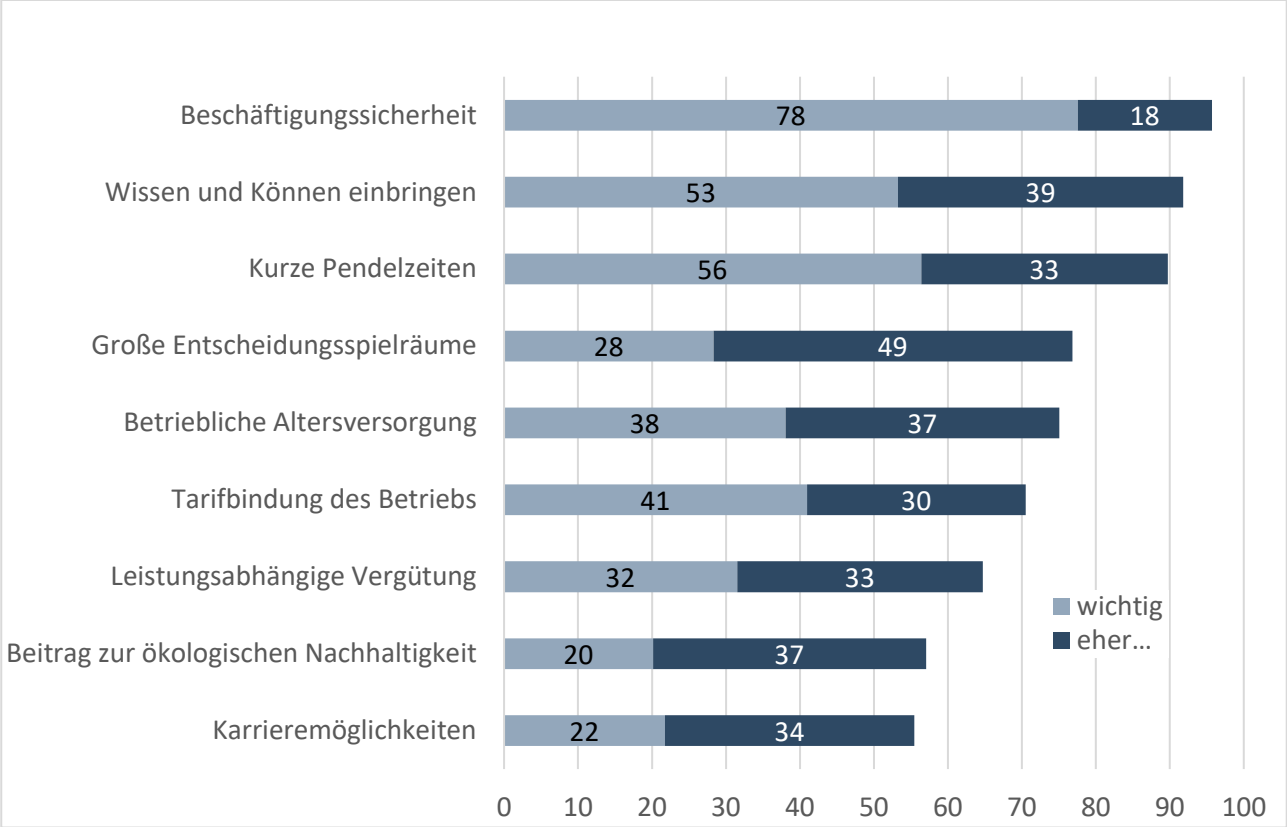
a) Mein Betrieb ist an einen Tarifvertrag gebunden („Beschäftigungssicherheit“).
b) Ich erhalte eine Vergütung, die von meiner eigenen Leistung oder der meines Teams abhängt („leistungsabhängige Vergütung“).
c) Ich habe bei meiner Arbeit große Entscheidungsspielräume („große Entscheidungsspielräume“)
d) Ich kann mein Wissen und Können voll einbringen („Wissen und Können einbringen“).
e) Ich kann Karriere machen („Karrieremöglichkeiten“).
f) Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz („Beschäftigungssicherheit“).
g) Ich habe kurze Fahrzeiten zwischen Wohnort und Betrieb („kurze Pendelzeiten“).
h) Mein Betrieb bietet mir eine betriebliche Altersversorgung an („betriebliche Altersversorgung“).
i) Meine Arbeit trägt zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit bei („Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit“).

Die Bewertung von neun Aspekten erfolgt dabei auf einer vierstufigen Skala von wichtig, eher wichtig, eher unwichtig zu unwichtig sowie einer Weiß-nicht Option.

Die Möglichkeit, das eigene Wissen und Können voll einbringen zu können, wird von neun von zehn Beschäftigten als (eher) wichtiges Arbeitsplatzmerkmal genannt. Die hiesigen Unternehmen scheinen diesem Anspruch auch gerecht zu werden, denn gut 92 Prozent der Beschäftigten waren 2018 (zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichts sind dies die zuletzt verfügbaren Daten aus den BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragungen) mit Art und Inhalt der Tätigkeit (sehr) zufrieden, gut 88 Prozent mit den Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten anzuwenden (Lück et al., 2019, 49 f.). Dass sich an dieser grundsätzlichen positiven Einschätzung seit 2018 voraussichtlich wenig geändert hat, signalisiert ein erster Blick in die jüngste IW-Beschäftigtenbefragung 2025, wonach knapp 96 Prozent die eigenen Arbeitsinhalte mit der Schulnote „ausreichend“ bewerten, knapp 86 Prozent als „befriedigend“.

Abbildung 2-1: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



n = 5.060 Beschäftigte.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Knapp 48 Prozent der hiesigen Erwerbstätigen (knapp 50 Prozent der abhängig Beschäftigten) weisen eine Strecke von zehn Kilometern und mehr für den Hinweg zwischen Wohn- und Arbeitsstätte auf, knapp drei von zehn benötigen 30 Minuten und länger für eine Strecke (Destatis, 2025; ähnlich mit Blick auf die Pendelzeit Wöhrmann et al., 2020, 32). Schaut man auf den potenziellen Zusammenhang zwischen Pendelzeiten auf der einen Seite und Erholung, Abschalten oder Erschöpfungszustände auf der anderen Seite ergibt sich ein gemischtes Bild (Wöhrmann et al., 2020, 44 ff.). Beschäftigte mit mittellangen oder langen Pendelzeiten können zum Beispiel nicht seltener oder kaum seltener von der Arbeit abschalten als andere Beschäftigte. Ähnliches gilt für die Frage, sich vollständig erholt zu haben. Dagegen berichten Fernpendler häufig über Müdigkeit und Erschöpfung. Dies könnte neben einer als schlechter wahrgenommenen Vereinbarkeit von Beruf

und Familie ein Grund dafür sein, dass etwas weniger als vier von zehn Beschäftigten, die mehr als eine Stunde pro Tag für den Weg hin zur Arbeit und wieder zurück benötigen, das Pendeln als Belastung empfinden. Vor diesen Hintergrund überrascht es wenig, dass kurze Fahrtzeiten zwischen Wohnort und Betrieb ebenfalls für 90 Prozent der Befragten zu einem eher wichtigen Arbeitsplatzmerkmal gehören. Wer mittlere oder längere Pendelzeiten aufweist (mehr als eine Stunde für Hin- und Rückweg), arbeitet häufiger im Homeoffice (Wöhrmann et al., 2020, 33). Für viele Beschäftigten zählt dabei die Einsparung von Fahrzeiten zu den Vorteilen des mobilen Arbeitens (Arnold et al., 2015, 13; Grunau et al., 2019, 6).

Für mehr als sieben von zehn Beschäftigten sind eine betriebliche Altersversorgung und eine Tarifbindung des Betriebs wichtige oder eher wichtige Merkmale, die ihr jetziger oder ein künftiger Arbeitsplatz erfüllen sollte. Die hohe Bedeutung einer Tarifbindung könnte darauf zurückzuführen sein, dass viele mit der Geltung eines Tarifvertrags gute Arbeitsbedingungen und Vergütungsperspektiven verbinden (vgl. hierzu Bach, 2024). Allerdings erfährt die Erwähnung einer tariflichen Entlohnung in einer Stellenanzeige nicht mehr Würdigung durch die Beschäftigten als eine markt- oder leistungsgerechte Bezahlung. Dies korrespondiert mit dem Umstand, dass mit zwei Dritteln nur ein unwesentlich kleinerer Anteil der Befragten in der IW-Beschäftigtenbefragung eine Vergütung, die von der eigenen Leistung oder der des Teams abhängt, als ein (eher) wichtiges Arbeitgebermerkmal ansieht als bei einer Tarifbindung. Hammermann (2025, 21 ff.) zeigt, dass leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungen von Unternehmen zuletzt wieder intensiver genutzt werden und Beschäftigte, die davon profitieren, nicht nur zufriedener mit ihrem Lohn, sondern auch engagierter im Arbeitsalltag sind. Zugleich hegen sie seltener den Wunsch, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Die Rolle der Zufriedenheit mit der eigenen Bezahlung für die Frage, ob eine Wechselwunsch besteht oder ein solcher auch ausgeführt worden ist, findet sich auch in anderen Studien (z. B. Grömling et al., 2021, 47).

Verdienstsprünge können auch durch den Aufstieg auf betrieblichen Karriereleitern erzielt werden. Für etwas mehr als die Hälfte der Befragten sind gute Karrieremöglichkeiten ein (eher) wichtiges Kriterium für die Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes. Jenseits einer besseren Bezahlung eröffnet der Aufstieg in eine Führungsposition oder auf die nächsthöhere Hierarchiestufe zudem die Aussicht auf größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, was ebenfalls Karriereambitionen stärken kann. Der Anteilswert von gut 55 Prozent mag auf den ersten Blick gegenüber anderen Arbeitsplatzmerkmalen zurückfallen. Dabei ist aber zu beachten, dass weniger als vier von zehn Beschäftigten ohne Führungsverantwortung konkret in den nächsten Jahren beruflich aufsteigen wollen (Hammermann/Stettes, 2024, 14). Die Aufstiegsambitionen sind lediglich unter Führungskräften stärker ausgeprägt.

Schließlich gab ebenfalls etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Jahr 2024 an, dass sie bei der Bewertung ihres jetzigen oder eines künftigen Arbeitsplatzes darauf Wert legen, ob sie durch ihre berufliche Tätigkeit einen Beitrag zu Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit leisten können. In einem globalen Survey sagte ein Viertel der Befragten, sie würden vor Annahme eines Stellenangebots recherchieren, wie das jeweilige Unternehmen in Umweltfragen aufgestellt ist, und ein Fünftel hätte bereits aus umweltbezogenen Erwägungen heraus die Stelle gewechselt (Deloitte, 2024). Dies mag ein Grund sein, dass Unternehmen, die im Vergleich zu anderen Unternehmen der ökologischen Nachhaltigkeit einen höheren Stellenwert einräumen, in der Vergangenheit seltener Schwierigkeiten hatten, freie Stellen zu besetzen, und seltener unter Personalmangel litten (Bellmann/Koch, 2019, 16).

2.2 Extraktion von Arbeitsplatzmerkmalen in Online-Stellenanzeigen

Neben den dargestellten Arbeitsplatzpräferenzen von Beschäftigten soll nun auch das konkrete Angebot von Arbeitsplatzmerkmalen von Unternehmen in Deutschland untersucht werden. Hierfür bieten sich Stellenanzeigen an, die in der Regel eine explizite Auflistung von Arbeitsplatzmerkmalen – sogenannte Benefits – enthalten. Online-Stellenanzeigen werden immer häufiger als Informationsquelle verwendet, um die Charakteristika von ausgeschriebenen Stellen zu analysieren.

Verschiedene Studien untersuchen etwa nachgefragte Kompetenzen und Qualifikationen in Stellenanzeigen (Acemoglu et al., 2022; Alekseeva et al., 2021; Atalay et al. 2020; Deming/Kahn, 2018; Engler et al., 2024; Evans et al., 2023a; Mertens et al., 2023). Auch monetäre und nicht-monetäre Arbeitsplatzmerkmale wurden in der Literatur bereits betrachtet. So wurden einzelne Merkmale wie die Möglichkeit von Homeoffice (Hansen et al., 2023) oder die Flexibilität der Arbeitszeit (Adams-Prassl et al., 2023) mithilfe von Online-Stellenanzeigen untersucht. Differenzierte deskriptive Analysen verschiedener Arbeitsplatzmerkmale wurden für den US-amerikanischen (Shrivastava, 2024) und den deutschen Arbeitsmarkt (Bensel/Wink, 2025) durchgeführt. Beide Studien zeigen eine deutliche Zunahme von beworbenen Arbeitsplatzmerkmalen in Stellenanzeigen in den letzten Jahren auf. Einen Nachweis für einen hohen prädiktiven Wert von Arbeitsplatzmerkmalen für die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers liefern Audoly et al. (2024) mit einer umfangreichen Untersuchung des norwegischen Arbeitsmarktes.

Datenquelle für die Extraktion von Arbeitsplatzmerkmalen

Für die nachfolgende Analyse werden Daten von Textkernel aus dem Jahr 2024 verwendet. Textkernel sammelt kontinuierlich Online-Stellenanzeigen aus mehr als 50.000 unterschiedlichen Quellen, darunter bekannte Portale wie Indeed, Xing oder Monster, aber auch die Websites einzelner Firmen. Da Stellenanzeigen mehrfach geschaltet werden können, müssen diese um Duplikate bereinigt werden (siehe Evans et al., 2023b). Dadurch ergibt sich die Anzahl von knapp 12,5 Millionen eindeutigen Stellenanzeigen im Jahr 2024. Die Daten wurden weiter reduziert um Stellenanzeigen für Freiberufler, ehrenamtliche Tätigkeiten, Ausbildungsplätze, Praktika und Stellengesuche im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung, da sich die Arbeitsplatzmerkmale solcher Stellenanzeigen signifikant von den übrigen Ausschreibungen unterscheiden können (siehe Bensel/Wink 2025). Somit wird in der nachfolgenden Analyse eine Grundgesamtheit von 6,9 Millionen Stellenanzeigen betrachtet.

Um das Angebot der Arbeitsplatzmerkmale, die in der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 erhoben wurden, in Online-Stellenanzeigen erfassen zu können, müssen zunächst äquivalente Items definiert werden. Einige Merkmale können direkt aus der Arbeitsplatzbeschreibung in einer Stellenanzeige extrahiert werden, anderen Merkmale müssen näherungsweise abgebildet werden. Beispielsweise können „kurze Pendelzeiten“ nicht direkt erhoben werden, da sie von der Entfernung der jeweiligen Bewerberin bzw. des Bewerbers vom zukünftigen Arbeitsort abhängen. Für die Extraktion der Arbeitsplatzmerkmale aus Online-Stellenanzeigen wurde ein Machine-Learning-Modell verwendet, dass von den Autoren des IW im Auftrag der Bertelsmann Stiftung entwickelt wurde (siehe Bensel/Wink, 2025). Da die Klassen des ursprünglichen Modells teilweise nicht direkt auf die Items der IW-Beschäftigtenbefragung übertagen werden können, wurde das Modell teilweise angepasst. Tabelle 2-1 zeigt die für diese Studien verwendete Methodik zur Extraktion der Arbeitsplatzmerkmale aus Online-Stellenanzeigen und illustriert diese mit unterschiedlichen Beispielen.

Tabelle 2-1: Arbeitsplatzmerkmale in Online-Stellenanzeigen

Verwendete Methodik für Extraktion

Arbeitsplatzmerkmal	Methode	Beispiele aus Stellenanzeigen
Beschäftigungssicherheit	Übernahme aus Modell[a]	„Sicherer Arbeitsplatz“, „Festanstellung“
Wissen und Können einbringen	Erweiterung des Modells[b]	„Mit Ihrem Know how“, „Einbringen Ihrer Stärken“
Kurze Pendelzeiten	Übernahme aus Modell[ac]	„Zentrale Lage“, „Gute ÖPNV-Anbindung“, „Homeoffice“
Große Entscheidungsspielräume	Übernahme aus Modell[a]	„Große Entscheidungsspielräume“, „Gestaltungsmöglichkeiten“
Betriebliche Altersvorsorge	Übernahme aus Modell[a]	„Betriebliche Altersvorsorge“, „BAV“
Tarifbindung des Betriebs	Übernahme aus Modell[a]	„Bezahlung nach Tarifvertrag“, „BAP“, „TVöD“, „Vergütung nach mfa“
Leistungsabhängige Vergütung	Übernahme aus Modell[a]	„Leistungsbonus“, „Leistungsabhängige Gehaltskomponente“
Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit	Erweiterung des Modells[b]	„Umweltfreundliches Unternehmen“, „Beitrag für CO2-neutrale Zukunft“, „Fokus auf Nachhaltigkeit“
Karrieremöglichkeiten	Übernahme aus Modell[a]	„Karriereperspektive“, „Aufstiegschancen“

a: Für eine detaillierte Beschreibung des verwendeten Modells siehe Bensel und Wink (2025, 57–59).
b: Für die Arbeitsplatzmerkmale „Wissen und Können einbringen“ sowie „Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit“ wurde das Machine-Learning-Modell um eine regelbasierte Komponente erweitert, da beide Merkmale im ursprünglichen Modell nicht enthalten waren.
c: Da die Pendelzeit abhängig ist vom Wohnort der jeweiligen Bewerberin bzw. des jeweiligen Bewerbers wurden für das Arbeitsplatzmerkmal „kurze Pendelzeiten“ verschiedene normalisierte Begriffe aus dem Machine-Learning-Modell verwendet, welche die Pendelzeit verringern können. Darunter befindet sich etwa die Option für Homeoffice oder die gute Anbindung des Arbeitsortes an den ÖPNV.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Insgesamt können unter Verwendung der oben genannten Kategorien 10,4 Millionen Arbeitsplatzmerkmale in Online-Stellenanzeigen des Jahres 2024 identifiziert und extrahiert werden. Dabei finden durchschnittlich 1,5 Arbeitsplatzmerkmale pro Stellenanzeige eine Erwähnung. Knapp die Hälfte der Stellenanzeigen weisen ein oder zwei der untersuchten Arbeitsplatzmerkmale explizit aus (49,86 Prozent), ein Fünftel drei oder mehr (22 Prozent). Dabei werden in lediglich knapp 2 Prozent der Stellenanzeigen fünf oder mehr der Merkmale beworben. Hier bleibt zu beachten, dass in knapp 28 Prozent der Stellenanzeigen keines der Arbeitsplatzmerkmale extrahiert werden kann. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zunächst muss festgehalten werden, dass die in dieser Studie untersuchten Merkmale nur einen Teilbereich möglicher Arbeitsplatzmerkmale darstellen. Beispielsweise finden die Kategorien „Gesundheit“, „entgeltähnliche Leistungen“, die über eine

leistungsabhängige Vergütung hinausgehen, „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ oder „Fort- und Weiterbildung“ (siehe Bensel/Wink, 2025; Brückner, 2023; Gahmann, 2023; Lehr et al., 2023) in dieser Studie keine Beachtung, da sie nicht in der Beschäftigtenbefragung abgefragt wurden. So finden etwa Bensel und Wink (2025) unter Anwendung eines sehr ähnlichen Modells mit wesentlich mehr Merkmalskategorien im Durchschnitt 9,55 beworbene Arbeitsplatzmerkmale pro Stellenanzeige im Jahr 2024. Dabei können Arbeitsplatzmerkmale aus den Kategorien „entgeltähnliche Leistungen“ und „Entwicklungsperspektiven“ in mehr als zwei Dritteln der Stellenanzeigen identifiziert werden, „Arbeitsorganisation“ in rund 60 Prozent (hierunter fällt etwa die Möglichkeit von Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten). Wesentlich weniger häufig werden Arbeitsplatzmerkmale aus dem Bereich Gesundheit (25 Prozent der Stellenanzeigen) und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (rund 13 Prozent) genannt (siehe Bensel/Wink, 2025, 20–21). Zusätzlich gibt es aber auch Stellenanzeigen, in denen tatsächlich keine Benefits angeboten werden und in seltenen Fällen die technische Limitation, dass mögliche Arbeitsplatzmerkmale nicht direkt in der Stellenanzeige beworben werden, sondern auf eine weiterführende Website verwiesen wird, auf der die Merkmale gelistet sind.

2.3 Arbeitsplatzmerkmale der IW-Beschäftigtenbefragung im Spiegel von Stellenanzeigen

Abbildung 2-2 zeigt neben den bekannten Präferenzen aus der IW-Beschäftigtenbefragung (2024) die Anteile der in Stellenanzeigen genannten Arbeitsplatzmerkmale. Am häufigsten wird „betriebliche Altersvorsorge“ in Stellenanzeigen beworben (33,9 Prozent). Danach folgen die Merkmale „Beschäftigungssicherheit (24,6 Prozent), „kurze Pendelzeiten“ (24,1 Prozent), „Tarifbindung“ (20,9 Prozent) sowie „Wissen und Können einbringen“ (20 Prozent). Auffällig ist hierbei, dass die Arbeitsmerkmale „große Entscheidungsspielräume“ und „leistungsabhängige Vergütung“ nur selten explizit in Stellenanzeigen Erwähnung finden (2,6 bzw. 3,6 Prozent).

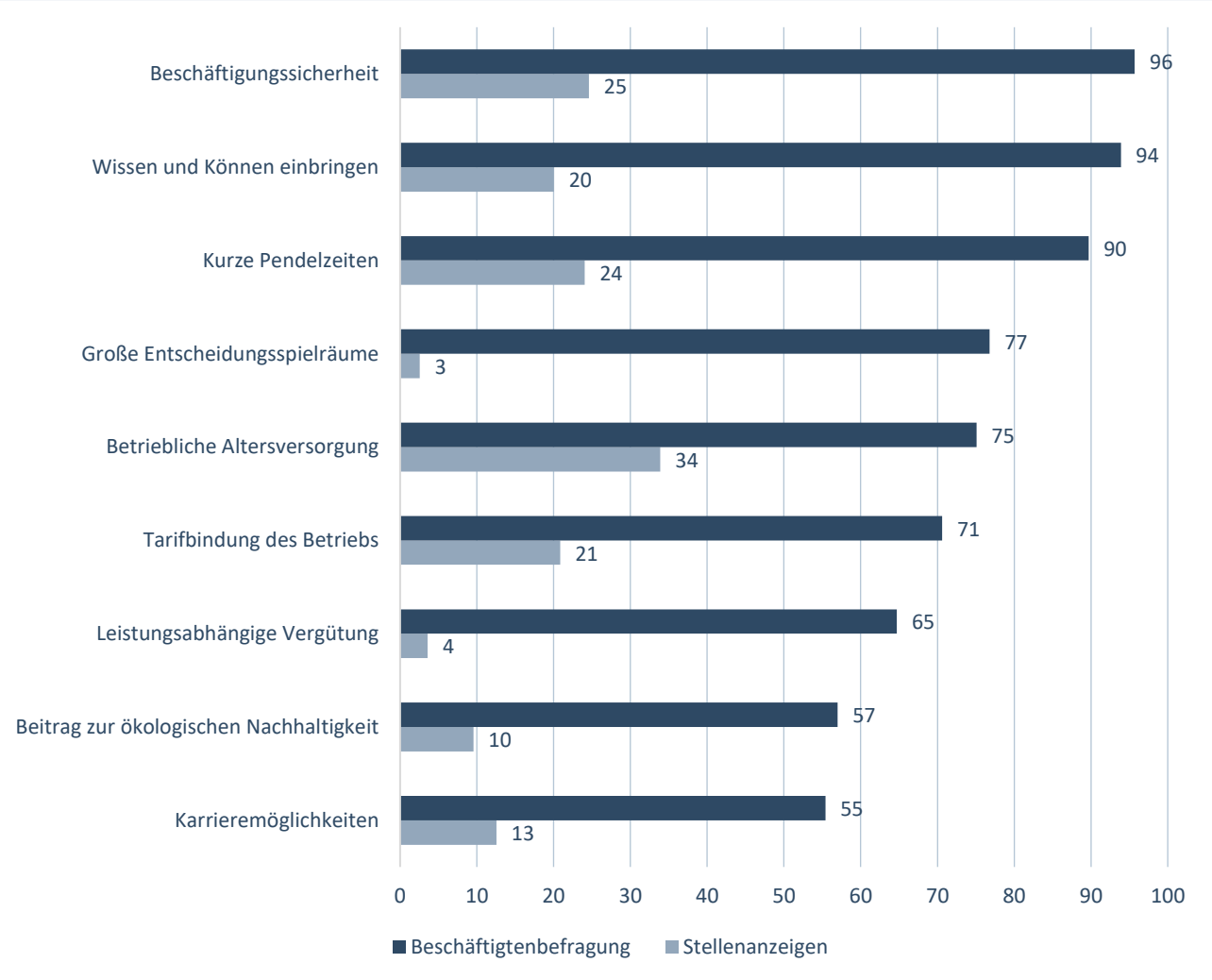
Betrachtet man die jeweiligen Anteilswerte der Präferenzen von Beschäftigten und der Nennung von Arbeitsplatzmerkmalen in Stellenanzeigen im Vergleich, sind verschiedene Aspekte hervorzuheben. Zunächst entsprechen einige der abgefragten Arbeitsplatzpräferenzen in ihrer relativen Bedeutung auch der Häufigkeit in Online-Stellenanzeigen. So findet sich Beschäftigungssicherheit ganz oben auf der Präferenzliste von Beschäftigten und wird auch in Stellenanzeigen am zweithäufigsten unter den untersuchten Arbeitsplatzmerkmalen beworben. Auch eine betriebliche Altersvorsorge, die Tarifbindung des Betriebs und kurze Pendelzeiten werden von Beschäftigten als sehr attraktiv wahrgenommen und finden in Stellenanzeigen einen entsprechenden Widerhall. Hierbei muss aber festgehalten werden, dass der Vergleich der kurzen Pendelzeiten, wie bereits beschrieben, schwierig ist, da diese letztlich vom Wohnort der Beschäftigten abhängen. Die Kategorie wird in Stellenanzeigen deutlich getrieben von der Möglichkeit von Homeoffice. Etwas größere Unterschiede gibt es bei der Präferenz und der Möglichkeit, sein Wissen und Können in die neue Arbeitsumgebung einzubringen. Die Arbeitsplatzpräferenzen für einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit und Karrieremöglichkeiten finden sich auf den hinteren Plätzen der Beliebtheit und werden dementsprechend auch seltener in Stellenanzeigen beworben.

Die mit Abstand größten Unterschiede gibt es bei den Merkmalen „große Entscheidungsspielräume“ und „leistungsabhängige Vergütung“. Während große Entscheidungsspielräume von knapp 77 Prozent der Beschäftigten als „wichtig“ oder „eher wichtig“ benannt wurden, finden diese in weniger als 3 Prozent der Stellenanzeigen Beachtung. Einen deutlichen Unterschied gibt es auch bei der leistungsabhängigen Vergütung.

Hierin sehen knapp 65 Prozent der Beschäftigten einen Mehrwert, wohingegen nur in knapp 4 Prozent der Stellenanzeigen explizit mit etwaigen Leistungsboni geworben wird.

Abbildung 2-2: Vergleich von Arbeitsplatzpräferenzen und in Stellenanzeigen beworbenen Arbeitsplatzmerkmalen

Anteil der Beschäftigten und Anteil Nennung in Stellenanzeigen in Prozent, 2024



Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Textkernel; Institut der deutschen Wirtschaft

Der vorgestellte Vergleich könnte heterogene Präferenzen unter Beschäftigten verbergen, die sich mit Blick auf personenbezogene Eigenschaften und Merkmale sowie auf Charakteristika ihrer beruflichen Tätigkeit oder ihres beruflichen Umfelds unterscheiden. Für eine zielgenaue Adressierung attraktiver Attribute für bestimmte Beschäftigtengruppen ist es erforderlich, die Präferenzunterschiede zwischen diesen hinsichtlich ihrer Arbeitsplatzanforderungen zu kennen. Zugleich hilft es, zu erkennen, warum bestimmte Beschäftigtengruppen unter Umständen überproportional auf Ausschreibungen reagieren, die Signalwörter enthalten, aus denen die potenziell Interessierten auf gewünschte Arbeitsplatzmerkmale schließen. Im Folgenden werden daher die Einschätzungen zu den ausgewählten Arbeitsplatzmerkmalen nach Personeneigenschaften, erworbenen Qualifikationen, Branchenzugehörigkeit oder bestimmten Erfahrungen im beruflichen Alltag differenziert und geprüft, ob dies seinen Widerhall in Stellenanzeigen findet. Dabei beschränkt sich Letzteres auf ausgewählte Merkmale, denn bestimmte personenbezogene Merkmale unterliegen dem

Gleichbehandlungsgebot (z. B. Alter, Geschlecht, Behinderungen), wodurch sich eine selektive Ansprache verbietet. Andere Merkmale aus der IW-Beschäftigtenbefragung, insbesondere arbeitsplatzbezogene Charakteristika, sind als Formulierungen in Stellenanzeigen eher untypisch (z. B. Reorganisationserfahrung) oder nicht deckungsgleich (z. B. KI-Erfahrung).

3 Differenzierung nach Personeneigenschaften

3.1 Geschlecht

Frauen und Männer unterscheiden sich wenig hinsichtlich ihrer Einschätzung der Bedeutung der neun Arbeitsplatzmerkmale bei Bewertung ihres jetzigen oder künftigen Arbeitsplatzes. Abbildung 3-1 legt zwar nahe, dass Frauen Karrieremöglichkeiten weniger wertschätzen als Männer. Der Anteilswertunterschied vont 8Prozentpunkten erweist sich aber bei einer multivariaten Überprüfung nicht als signifikant. Dies gilt auch bei separater Betrachtung von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung und korrespondiert mit dem Befund von Hammermann und Stettes (2024, 15), wonach Frauen und Männer ohne Führungsverantwortung in gleichem Maße Karriereambitionen hegen.

Eine signifikant höhere Wertschätzung findet sich hingegen bei den Arbeitsplatzmerkmalen, die bei den Beschäftigten ganz oben auf der Präferenzliste sind. Dazu zählen die Beschäftigungssicherheit und die Möglichkeit, das eigene Wissen und Können voll einbringen zu können, wobei die Anteilswertdifferenzen mit 3 bzw. 4 Prozentpunkten vom Ausmaß relativ gering ausfallen. Das gilt auch für die durchschnittlichen marginalen Effekte. Sie sind beim Merkmal sicherer Arbeitsplatz mit 1,9 Prozentpunkte etwas kleiner als die Anteilswertdifferenz, jene bei der Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen voll einbringen zu können, mit 4,6 Prozentpunkten etwas größer.

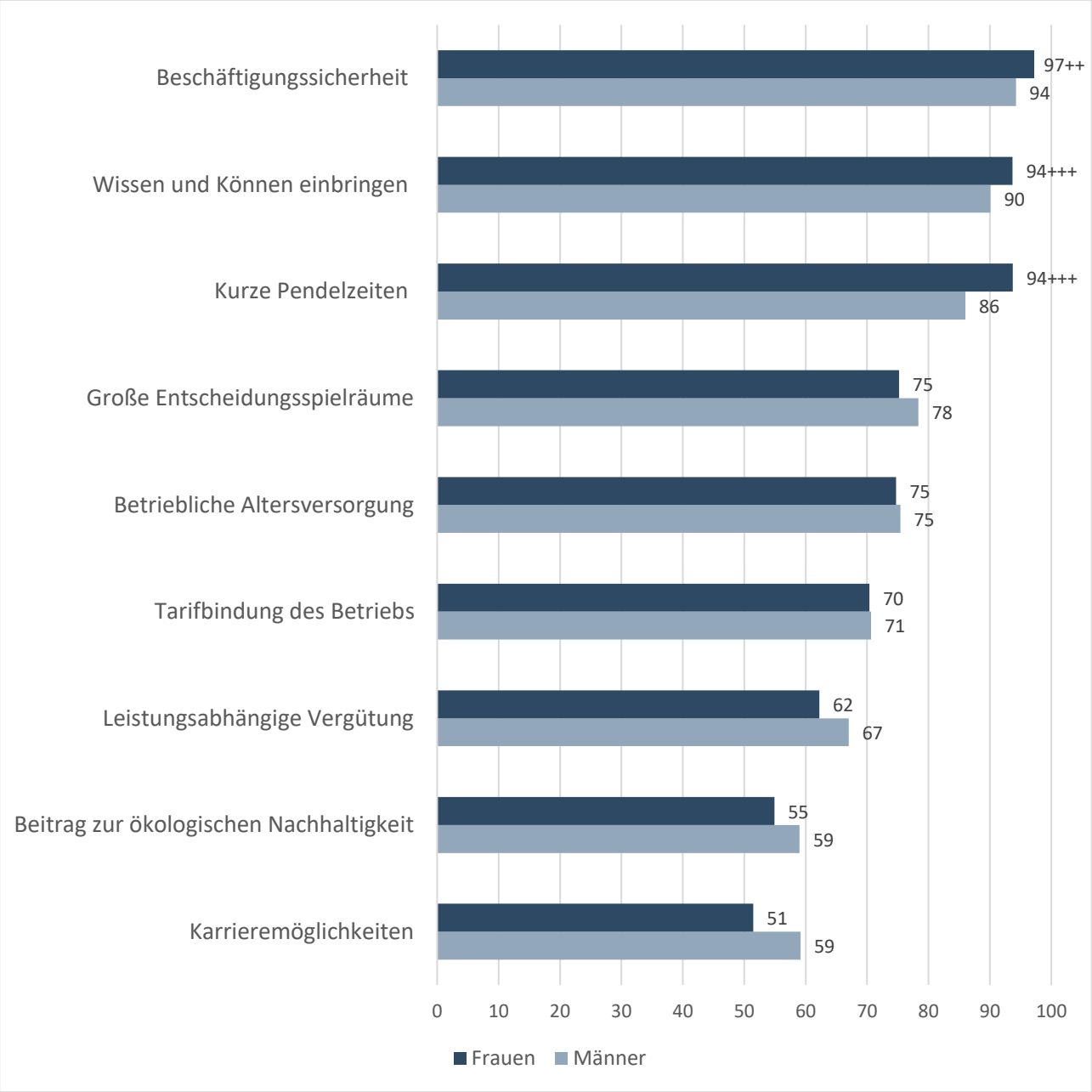
Frauen legen zudem deutlich mehr Wert auf kurze Pendelzeiten. Bach und Hammermann (2024, 3) vermuten, dass dies auf Vereinbarkeitserwägungen zurückzuführen sein könnte, da Frauen einen Großteil der Sorgearbeit leisten und tatsächlich auch weniger Zeit für das Pendeln zum und weg vom Arbeitsort verbringen. Obwohl diese Hypothese naheliegt, können Robustheitschecks mit einer Interaktion der Variablen Geschlecht mit den Variablen Single (ja/nein) und Kinder unter 14 Jahren (ja/nein) diese Hypothese jedoch nicht bestätigen. Frauen mit einem und ohne einen Partner unterscheiden sich in ihrer Bewertung ebenso wenig wie Frauen mit mindestens einem Kind unter 14 Jahren oder solche ohne ein Kind in diesem Alter.

Natürlich ist denkbar, dass die Fragestellung in der IW-Beschäftigtenbefragung mit Blick auf die Haushaltszusammensetzung den vermuteten Zusammenhang zwischen Vereinbarkeitserfordernissen und Präferenz für kürzere Pendelzeiten verbirgt. Erstens können bei der Gruppe von Frauen ohne mindestens ein Kind im Alter unter 14 Jahren gleichwohl Betreuungsanforderungen für ältere Kinder oder pflegebedürftige Angehörige existieren. Zweitens könnte eine in der Vergangenheit getroffene Entscheidung über die Aufteilung von Sorgearbeit, als heute ältere Kinder jünger waren und eine größeren Betreuungsbedarf hatten, sich schlicht perpetuiert haben und auch auf andere Bereiche von Tätigkeiten im häuslichen Umfeld ausstrahlen. Kümmerling et al. (2025, 33 ff.) zeigen zum Beispiel, dass sich Frauen und Männer unterschiedlichen häuslichen Tätigkeiten widmen und dabei Frauen in systematisch stärkeren Umfang Aufgaben wie Wäsche waschen, Essen planen und kochen, Spülen und Aufräumen sowie die Planung anfallender Dinge in einer Woche übernehmen. Drittens können derartige Aufgaben auch aufgrund von Rollenerwartungen oder Rollenpräferenzen im

überproportionalen Ausmaß Frauen ohne Kinder zugefallen sein, was sich auf die Wünsche bezüglich der räumlichen Nähe von Arbeits- und Wohnort auswirken kann. Gleichwohl lässt sich die Ursache für die Präferenz von Frauen für kurze Pendelzeiten mit dem vorliegenden Datensatz nicht weiter aufhellen.

Abbildung 3-1: Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



n = 5.060 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch, vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Als Zwischenfazit lässt sich somit festhalten, dass für Unternehmen das Geschlecht potenzieller Bewerberinnen und Bewerber bei der Frage eine untergeordnete Rolle spielen kann, ob und wie die neun ausgewählten Aspekte in Stellenanzeigen adressiert werden sollten, um als Arbeitgeber attraktiv zu erscheinen. Dabei ist aber zu beachten, dass zum Beispiel hier nicht adressierte Maßnahmen, die einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen, nicht erfasst werden. Diese sind für Frauen signifikant bedeutsamer als für Männer (Hammermann/Stettes, 2023a, 12).

3.2 Haushaltszusammensetzung

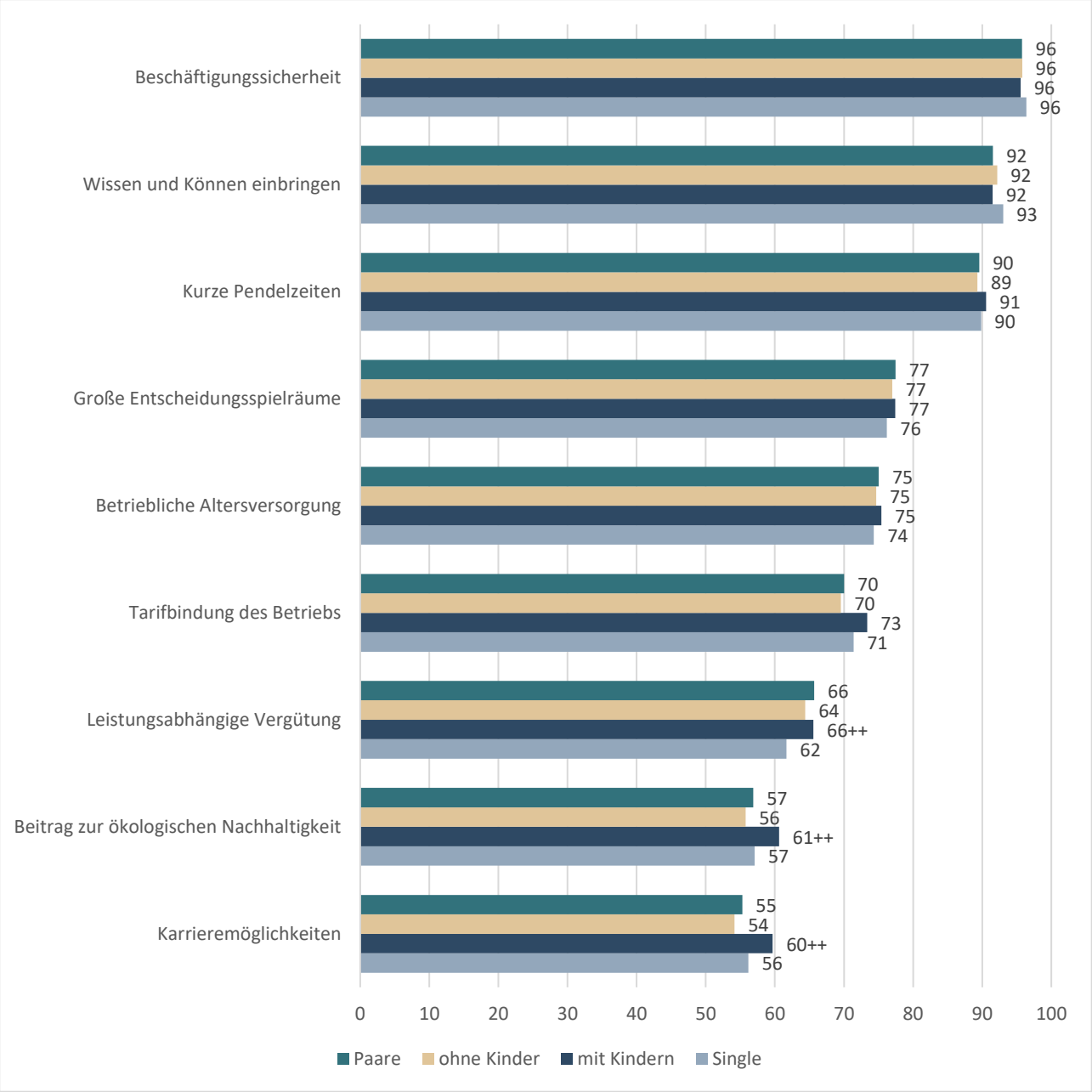
Auch beim Haushaltstyp sind die Unterschiede mit Blick auf die Bedeutung vieler der neun Arbeitsplatzmerkmale gering (Abbildung 3-2). Das gilt zum Beispiel auch für die Bewertung kurzer Pendelzeiten. Im Zusammenhang mit dem Befund bezüglich des Geschlechts (inklusive Robustheitschecks) scheint die Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort für Vereinbarkeitsfragen eine geringere Rolle zu spielen als zum Beispiel ein familienfreundliches Engagement der Unternehmen. Auch hier zeigten die Auswertungen auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023, dass familienfreundliche Maßnahmen für die Gruppe der Beschäftigten mit Kindern naturgemäß eine zentrale Rolle spielen (Hammermann/Stettes, 2023a, 11 f.).

Ein Grund für den nicht signifikanten Befund könnte erstens sein, dass mit zunehmender Verbreitung des Arbeitens im Homeoffice im Zuge der Covid-19-Krise die Relevanz der räumlichen Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort abgenommen hat. Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit ist bei Beschäftigten in der Regel höher, die mobil oder im Homeoffice arbeiten (Hammermann/Stettes, 2023b, 15 f.), wobei dieser Zusammenhang sich nicht in allen Erhebungen zeigt (z. B. Entgelmeier/Tisch, 2022, 116). Zweitens ist vorstellbar, dass Vereinbarkeitsfragen die Bewertung des Faktors räumliche Nähe zwischen Wohn- und Arbeitsort gegenüber anderen Aspekten, zum Beispiel Freizeiterwägungen, Bewertung unterschiedlicher Verkehrsträger, relativ an Gewicht verlieren, wenn Betreuungsanforderungen bzw. -wünsche anderweitig abgedeckt werden können als durch das Einsparen von Pendelzeiten. Dazu zählen zum Beispiel eine ausreichende Kinderbetreuungsinfrastruktur und die Übernahme von Betreuungsverpflichtungen durch andere Familienangehörige.

Mit der Möglichkeit, eine leistungsorientierte Vergütung zu erhalten, und guten Karriereperspektiven, werden zwei von drei Arbeitsplatzmerkmalen, die auf die individuelle Verdiensthöhe zielen, von Beschäftigten mit Kindern unter 14 Jahren signifikant häufiger als bedeutsam bewertet als von jenen ohne Kinder unter 14 Jahren. Ein Robustheitscheck signalisiert, dass die Präferenz für leistungsorientierte Vergütungskomponenten nur in der Altersklasse der unter-30-Jährigen ansteigt, wenn bei diesen Beschäftigten Kinder im Haushalt leben. Dabei muss offenbleiben, ob es hier einen ursächlichen Zusammenhang gibt, wonach ein potenziell zusätzlicher Finanzbedarf im Zuge einer Familiengründung den Wunsch nach Entgeltbestandteilen steigert, auf deren Höhe man selbst einen Einfluss hat oder die zusätzlich zum Grundgehalt, wenn auch variabel, ausgezahlt werden. Mit Blick auf Karriereambitionen ist kein altersabhängiger Zusammenhang mit der Existenz von jüngeren Kindern erkennbar. Es ist daher auch denkbar, dass es sich in beiden Fällen um eine zufällige Korrelation handelt, die auf nicht abgefragte oder nicht hinreichend differenzierte personen- oder arbeitsplatzbezogene Merkmale zurückzuführen ist.

Abbildung 3-2: Arbeitsplatzpräferenzen nach Haushaltstyp

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



n = 4.960 Beschäftigte; +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Ref. Nicht-Single für Single, ohne Kind für mit Kindern).
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Beschäftigte mit Kindern unter 14 Jahren legen signifikant stärker Wert darauf, dass die eigene Arbeit einen Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit leistet. Das überrascht grundsätzlich wenig. Der Befund sollte angesichts einer überschaubaren Anteilswertdifferenz von 6 Prozentpunkten gegenüber

kinderlosen Beschäftigten (der durchschnittlich marginale Effekt liegt bei unter 5 Prozentpunkte) allerdings auch nicht überbewertet werden.

3.3 Alter

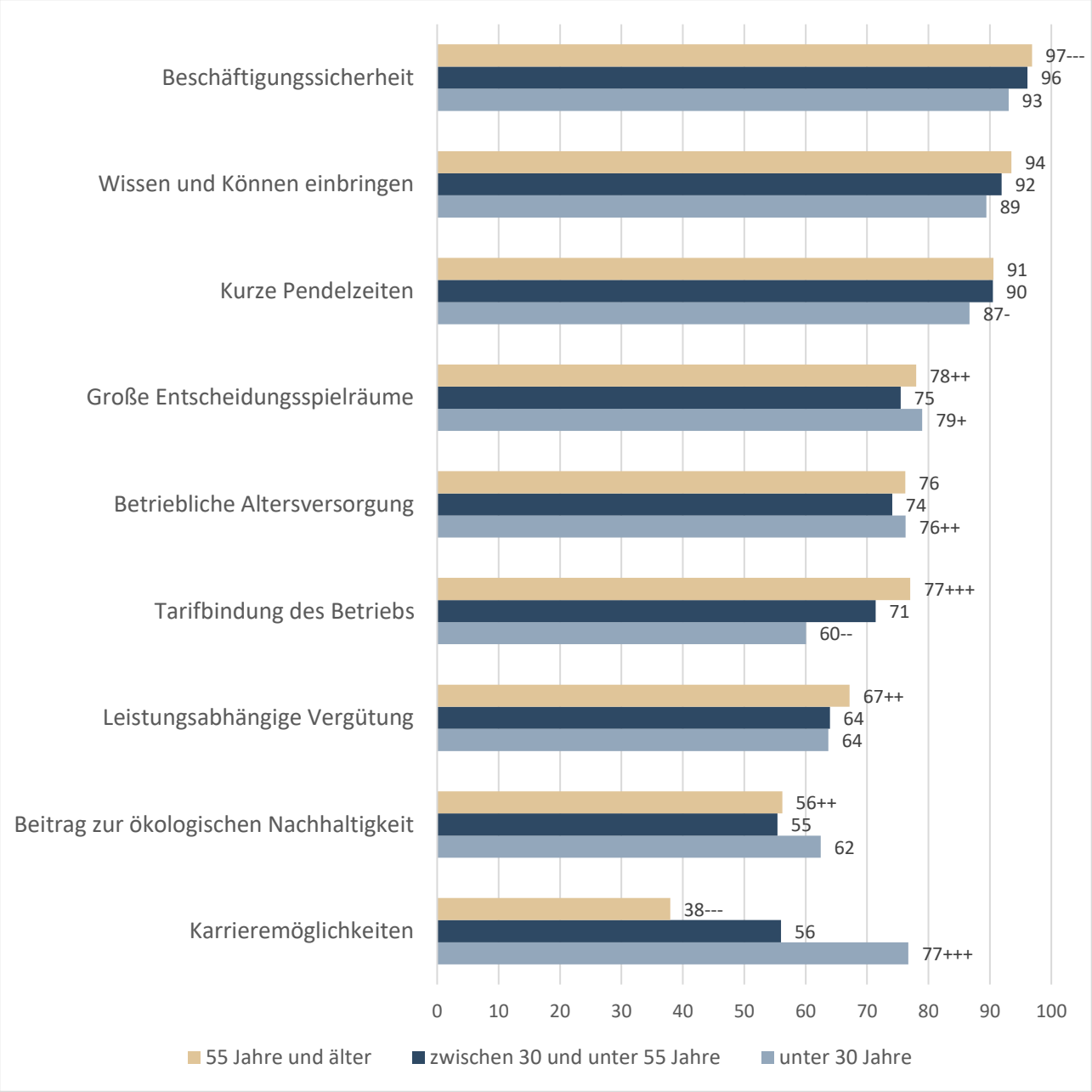
Abbildung 3-3 spiegelt den bekannten Befund wider, dass die Relevanz von Karriereperspektiven mit zunehmendem Alter und damit mit abnehmendem Erwerbshorizont signifikant zurückgeht (vgl. auch Hammermann/Stettes, 2024, 30 für die Karriereambitionen für die nächsten drei bis fünf Jahre). Ältere Beschäftigte legen auch deutlich mehr Wert darauf, dass ihre Arbeitsbedingungen tarifvertraglich geregelt sind. Für jüngere Beschäftigte unter 30 Jahre gilt das Gegenteil. Die Anteilswertdifferenzen zwischen der ältesten und der jüngsten Altersgruppe ist beträchtlich. Dies könnte auf zwei Faktoren zurückzuführen sein. Auf der einen Seite weisen ältere Beschäftigte einen deutlich höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad auf (z. B. Fulda, 2022). Zum anderen verbinden Beschäftigte mit einer Tarifbindung nicht nur positive Erwartungen hinsichtlich der Verdienstmöglichkeiten, sondern auch eine größere Arbeitsplatzsicherheit (Bach/Fulda, 2024, 33). Dabei kann die besondere Verflechtung von Tarifbindung und Existenz eines Betriebsrats eine Rolle spielen (vgl. hierzu bspw. Stettes, 2025), denn betriebliche Interessenvertretungen auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes weisen umfangreiche Mitspracherechte bei individuellen oder kollektiven Aspekten der Arbeitsplatzsicherheit auf.

Für ältere Beschäftigte ist es wichtiger als für andere Altersgruppen, dass zumindest ein Teil der Vergütung an der individuellen oder der Teamleistung aufgehängt wird. Die Anteilswertdifferenz ist zwar klein, der Unterschied ist aber signifikant und der durchschnittliche marginale Effekt für die Gruppe der älteren Beschäftigten mit 6 Prozentpunkten doppelt so groß wie die Anteilswertdifferenz in der deskriptiven Betrachtung. Die Präferenz der Älteren für eine Leistungsentlohnung signalisiert, dass die Beschäftigten dieser Altersgruppe von den eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten überzeugt sind und der eigenen beruflichen Erfahrung einen hohen Stellenwert beimessen. Zudem ist denkbar, dass ältere Beschäftigte aufgrund ihrer längeren Erwerbsbiografie bereits im Hintergrund Vermögen oder vermögensähnliche Ansprüche (z. B. Rentenanwartschaften) erworben haben, wodurch ihre Bereitschaft, variable und damit unsichere Zahlungen in Kauf zu nehmen, ansteigt.

Beide Aspekte sind vor dem Hintergrund demografiebedingt zunehmender Arbeitskräfteengpässe in den kommenden Jahren ein Hinweis für solche Betriebe, die bei der Suche nach Fachkräften am externen Arbeitsmarkt ihren Blick auf potenzielle Bewerbergruppen weiten, die wie ältere Beschäftigte ansonsten weniger im Fokus stehen. Dies liegt zum einen trotz guter Erfahrungen mit älteren Bewerberinnen und Bewerbern an spezifischen Voraussetzungen, die diese erfüllen müssen, zugleich aber auch an dem Umstand, dass viele Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere – keinen Bewerbungen von Personen im Alter von 50 Jahren und darüber erhalten (Czepek/Maczoll, 2017). Letzteres gilt auch mit Blick auf potenzielle Beschäftigte, die das gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht haben oder bereits eine (vorgezogene) Altersrente beziehen (Pimpertz/Stettes, 2024). Für die Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie durch eine Ausgestaltung ihres Vergütungssystems Anziehungskraft und Bindungswirkung auch für diese Beschäftigtengruppe erhöhen können.

Abbildung 3-3: Arbeitsplatzpräferenzen nach Alter

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



n = 5.060 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Ref. 30 bis unter 55 Jahre). Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Vor dem Hintergrund unterproportionaler Zugangsraten aus Arbeitslosigkeit zurück in Beschäftigung (vgl. hierzu z. B. Walwei, 2018) und des Umstands, dass sie eher das Gefühl haben, bei einem Verlust des Arbeitsplatzes nicht so leicht eine gleichwertige Stelle zu finden (vgl. hierzu Schäfer, 2024), überrascht es ein wenig, dass ältere Beschäftigte weniger Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz legen. Der Anteilswert ist zwar höher,

der Unterschied ist aber signifikant negativ zur Referenzgruppe der 30- bis unter-50-Jährigen. Die geschätzte Wahrscheinlichkeit für die 55-Jährigen und Älteren liegt aber nur 2,2 Prozentpunkte unter jener der mittleren Altersgruppe. Denkbar ist, dass sich hier der institutionell höhere effektive Kündigungsschutz für Ältere widerspiegelt, aber auch das absehbare Erreichen der Rentenzugangsalter (regulär und vorzeitig) in Kombination mit einer längeren Bezugsdauer von Arbeitslosengeld I.

Ältere Beschäftigte legen auch mehr Wert darauf, große Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz zu haben und mit ihrer Arbeit einen Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit zu leisten, als Angehörige der mittleren Altersklasse. Die Anteilswertdifferenzen bei beiden Merkmalen sind zwar sehr gering, die durchschnittlichen marginalen Effekte (Beitrag zur Verbesserung ökologischer Nachhaltigkeit: +6,5 Prozentpunkte; große Entscheidungsspielräume: +5,3 Prozentpunkte) jedoch deutlich größer und bewegen sich auf dem Niveau jenes bei der Tarifbindung (+6,3 Prozentpunkte).

Die jüngste Altersgruppe weist eine höhere Pendelbereitschaft auf und legt einen größeren Wert auf Angebote im Bereich der betrieblichen Altersversorgung als die 30- bis unter-50-jährigen Beschäftigten. Ersteres impliziert, dass die Aufmerksamkeit jüngerer Bewerberinnen und Bewerber aufgrund ihrer größeren Pendelbereitschaft auf Mobilitätsunterstützungsangebote und Möglichkeiten für mobiles Arbeiten besonders positiv reagieren könnten. Der ausgeprägte Wunsch nach einem Angebot in der bAV deutet auf das Bewusstsein jüngerer Jahrgänge hin, dass die gesetzliche Rentenversicherung allein nicht ausreichen wird und zur Finanzierung eines späteren Ruhestands neben der privaten Vorsorge im Idealfall eine arbeitgeberseitige Altersversorgung herangezogen werden sollte. Denn wer in die betriebliche Altersversorgung investieren kann oder bereits investiert hat, hat geringere finanzielle Sorgen für das eigene Alter (Schüler, 2022, 34). Es ist daher wahrscheinlich, dass jüngere Bewerberinnen und Bewerber auf entsprechende Hinweise eines Unternehmens auf eine betriebliche Altersversorgung positiv reagieren.

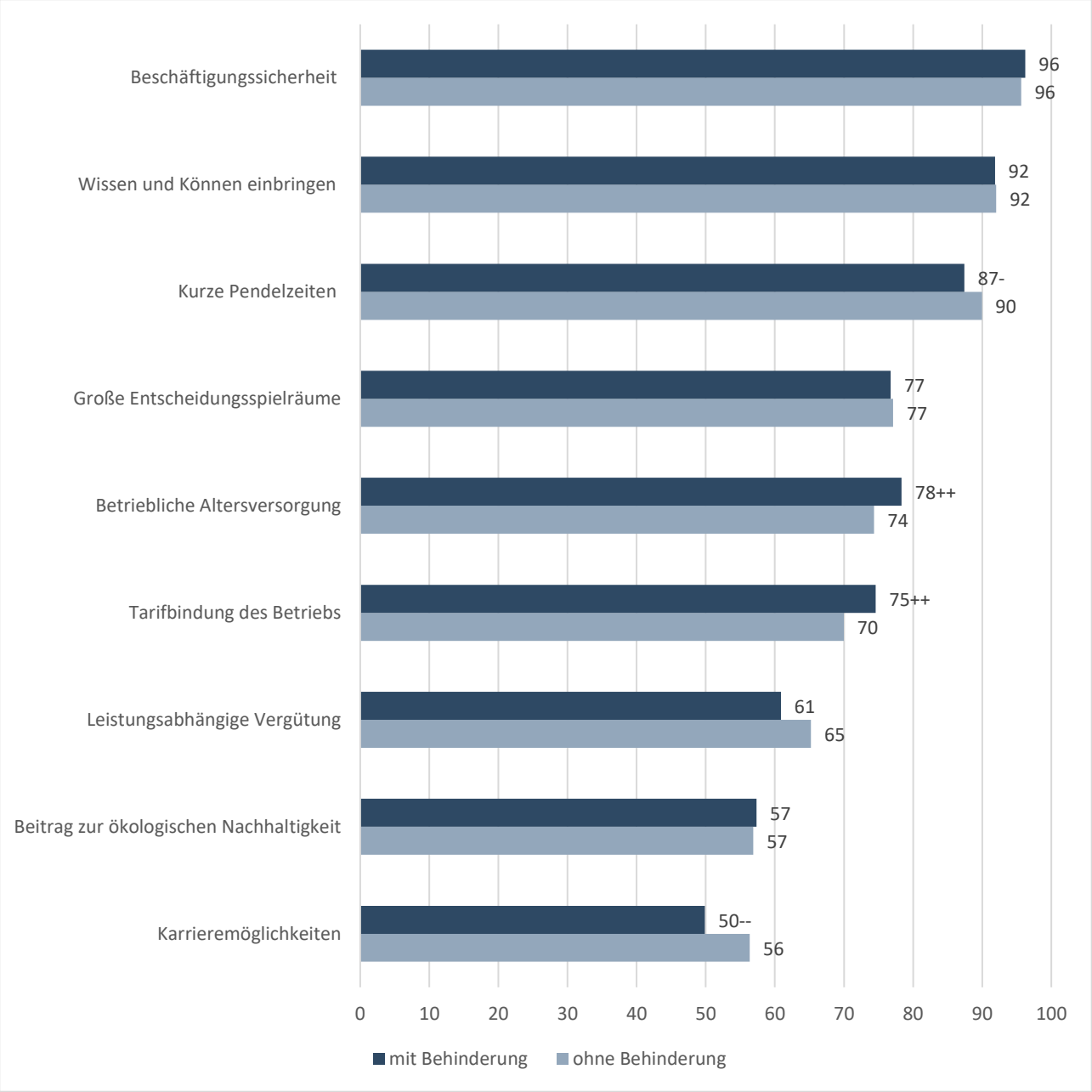
3.4 Beschäftigte mit Behinderungen

Empirische Studien zeigen, dass die Arbeitsgestaltung und ein unterstützendes Klima am Arbeitsplatz die Wahrnehmung und Bewertung des Arbeitsplatzes von Menschen mit Behinderungen besonders stark prägen (z. B. Decker et al., 2021, 113 ff.; Decker et al., 2022, 2; Seichter/Trögeler, 2025, 2 f.). Auch mit Blick auf die ausgewählten Arbeitsplatzmerkmale in der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, weichen die Einschätzungen zu deren Relevanz zwischen Beschäftigten mit und ohne Behinderungen teilweise voneinander ab.

Mit einer Behinderung beziehungsweise mit einem anerkannten Grad einer Behinderung geht zum Beispiel einher, dass die Beschäftigten gute Karriereperspektiven weniger häufig für relevant erachten. Dies korrespondiert mit dem Befund auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023, wonach Beschäftigte mit einer Behinderung (auch nach Kontrolle für ein höheres Alter) seltener Karriereambitionen hegen als Kolleginnen und Kollegen ohne Behinderung (Fulda/Stettes, 2024, 10 ff.). Die Selbstselektion in eine Teilzeittätigkeit erweist sich dabei als zentraler Faktor für schwächere Wünsche, in der näheren Zukunft auf der Karriereleiter aufzusteigen. Zudem signalisieren aufstiegsorientierte Beschäftigte mit Behinderungen signifikant häufiger, dass sie Sorge haben, die eigene Arbeit nicht schaffen zu können.

Abbildung 3-4: Arbeitsplatzpräferenzen nach Grad der Behinderung

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



n = 4.960 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch, vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Die Vermutung liegt nahe, dass diese Sorge auch der Grund sein könnte, warum die Relevanz einer leistungsorientierten Vergütung von Beschäftigten mit Behinderungen weniger hoch eingeschätzt wird (siehe Abbildung 3-4). Der Unterschied ist aber nur auf einem 10-Prozent-Niveau signifikant. Die Hypothese, dass die Einschätzung über die eigene potenziell verminderte Leistungsfähigkeit die Attraktivität leistungsorientierter

Vergütungssysteme reduziert, lässt sich mit den vorliegenden Daten nicht erhärten. Auch die Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2023 können hier keinen Beitrag zur Aufhellung leisten. Denn Beschäftigte mit Behinderungen haben in einem vergleichbaren Umfang das Gefühl wie jene ohne Behinderung, dass sie ihre Arbeit nicht schaffen könnten (Fulda/Stettes, 2024, 20). Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Ursachen für eine Behinderung sehr unterschiedlich sind, wodurch sowohl die Einschätzungen der eigenen Leistungsfähigkeit als auch die Bewertung von Arbeitsplatzmerkmalen je nach Ursache unterschiedlich ausfallen können. Ein vertiefender Blick in die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 signalisiert in der Tat, dass die Bewertung von leistungsorientierten Vergütungselementen nicht unabhängig von der Art der Beeinträchtigungen ist, auf die der Grad der Behinderung zurückzuführen ist.

Beschäftigte mit Behinderungen legen ferner bei einem Arbeitsplatz in besonderem Umfang Wert darauf, dass der Arbeitgeber an einen Tarifvertrag gebunden ist und eine betriebliche Altersvorsorge anbietet. Ein sicherer Arbeitsplatz spielt hingegen keine größere Rolle als bei Beschäftigten ohne Behinderungen, obwohl die Arbeitsmarktchancen von Menschen mit Behinderung häufig als ungünstiger eingeschätzt werden, sowohl mit Blick auf die Arbeitslosenquote und Abgangschancen aus Arbeitslosigkeit als auch auf die Beschäftigungs- und Einkommensperspektiven (Klaus/Deyerler, 2025, 15; Collischon et al., 2025). Der empirische Befund auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 korrespondiert aber mit früheren Befunden auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels für das Jahr 2018, wonach Menschen mit Beeinträchtigungen ihren eigenen Arbeitsplatz nicht in größerem Umfang gefährdet sahen als solche ohne Beeinträchtigungen (Flüter-Hoffmann et al., 2021, 45).

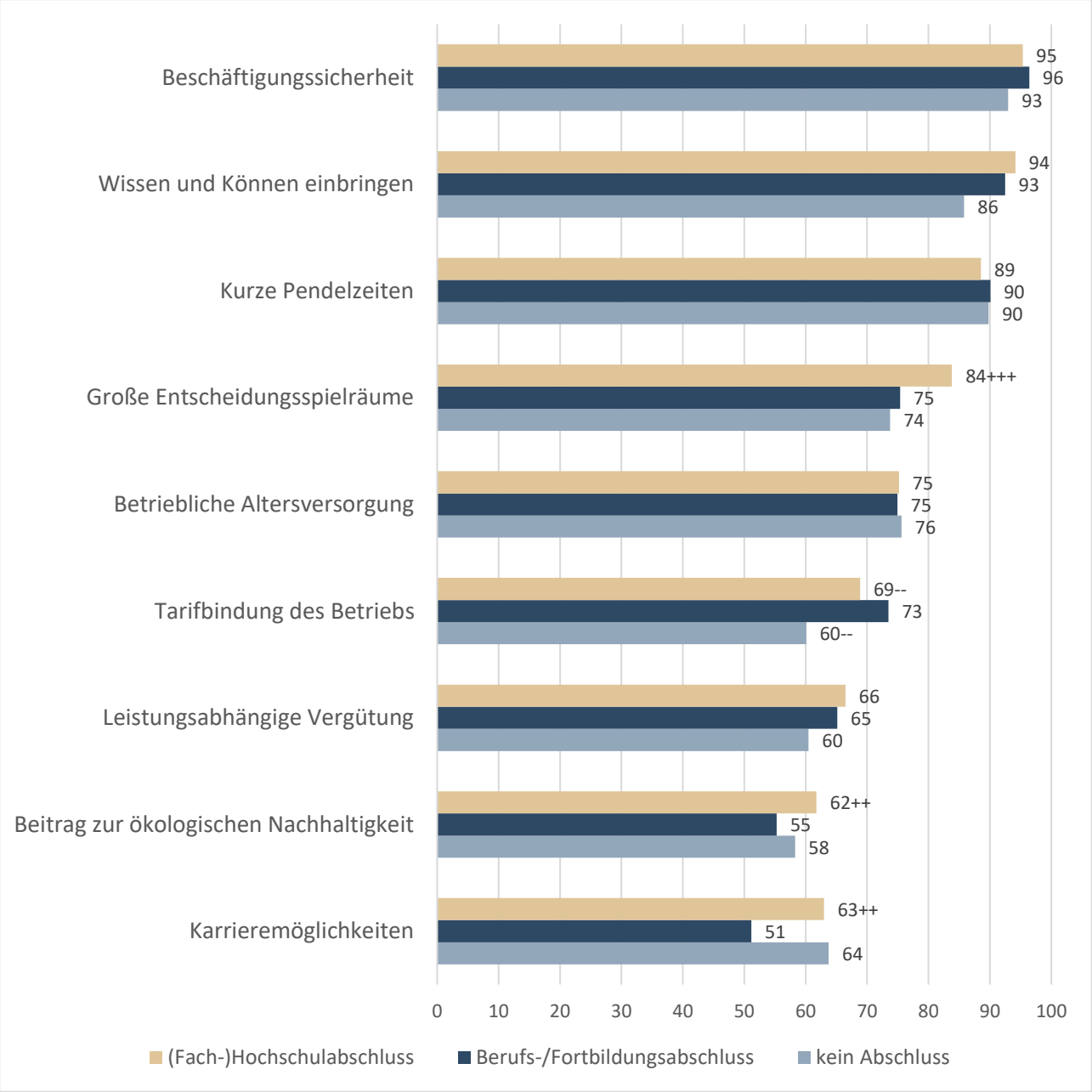
3.5 Qualifikationsniveau

Hochqualifizierte, das heißt Beschäftigte mit einem (Fach-)Hochschulabschluss, präferieren signifikant häufiger Arbeitsplätze, auf denen sie eine große Entscheidungsfreiheit genießen (Abbildung 3-5). Es überrascht daher auch wenig, dass sie Arbeitsplätze günstig bewerten, mit denen sie gute Aufstiegsoptionen verbinden. Führungspositionen gehen mit mehr Entscheidungsbefugnissen einher. Dabei sind aber zwei Aspekte zu beachten. Erstens zieht auch die Mehrheit der Beschäftigten mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung Arbeitsplätze mit eigenen großen Entscheidungsspielräumen mehrheitlich jenen vor, auf denen diese zum Beispiel aufgrund des Aufgabenzuschnitts relativ eingeschränkt sind. Zweitens unterscheiden sich Beschäftigte ohne eine abgeschlossene Berufsausbildung, die in der Regel in Helfertätigkeiten zum Einsatz kommen, mit Blick auf die Bewertung der Arbeitsplätze hinsichtlich der Bedeutung von Aufstiegschancen nicht von Akademikern. Dies könnte darauf hindeuten, dass diese Gruppe ein großes Interesse daran hat, durch Lernen am Arbeitsplatz und Engagement sich beruflich und damit einkommenstechnisch zu verbessern. Allerdings ist dabei zu beachten, dass ungelernte Beschäftigte in der Stichprobe unterrepräsentiert sind und entsprechend übergewichtet werden. Denkbar ist, dass die geringqualifizierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem Online-Access-Panel grundsätzlich andere Einschätzungen und Einstellungen zu arbeitsbezogenen Themen aufweisen als die Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung in der Grundgesamtheit.

Hochqualifizierte legen ferner mehr Wert darauf, dass ihre Arbeit einen Beitrag zu Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit leisten kann. Die Daten der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 geben allerdings keinen Aufschluss darüber, warum sich diese Beschäftigtengruppe von den anderen beiden unterscheidet. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus einem bestimmten Wirtschaftscluster spielt für die Präferenzausprägung keine Rolle, wenn man den Bereich der Land- und Forstwirtschaft sowie die Fischerei ausklammert (vgl. Abschnitt 4.1).

Abbildung 3-5: Arbeitsplatzpräferenzen nach höchstem Ausbildungsabschluss

Anteil der Beschäftigten in Prozent, 2024



n = 5.060 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch, vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten.

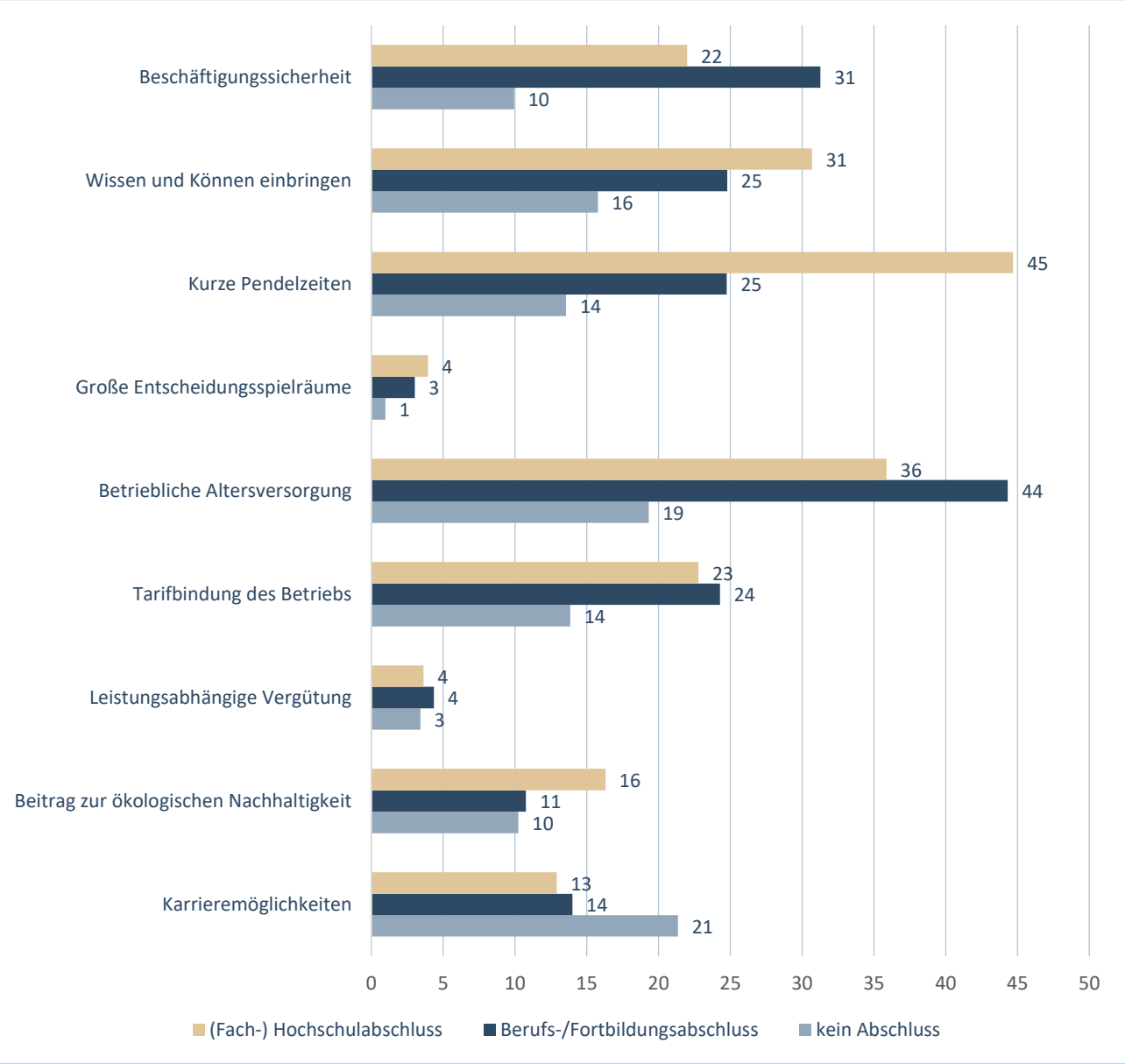
Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Sowohl Hochqualifizierten als auch Geringqualifizierten ist es weniger wichtig als Beschäftigten mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung, dass sich der Arbeitsplatz in einem tarifgebundenen Unternehmen befindet. Dies korrespondiert mit dem höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad von Beschäftigten, die eine

berufliche Ausbildung absolviert und gegebenenfalls später sogar noch einen beruflichen Fortbildungsabschluss erworben haben (Fulda, 2022).

Abbildung 3-6: Beworbene Arbeitsplatzmerkmale nach höchstem Ausbildungsabschluss

Anteil Nennung in Stellenanzeigen in Prozent, 2024



Quellen: Textkernel; Institut der deutschen Wirtschaft

Betrachtet man die in Stellenanzeigen beworbenen Arbeitsplatzmerkmale, so fällt auf, dass sich die oben beschriebenen Unterschiede hier in ähnlicher Abstufung wiederfinden, diese aber häufig wesentlich prägnanter ausfallen (siehe Abbildung 3-6). So wird Beschäftigungssicherheit in mehr als 31 Prozent der Stellenanzeigen für Bewerberinnen und Bewerber mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung explizit genannt, in rund 22 Prozent der Stellenanzeigen für Bewerber mit einem Hochschulabschluss aber lediglich in weniger als 10 Prozent der Ausschreibungen, in denen keine abgeschlossene Berufsausbildung vorausgesetzt wird. Die Bewerbung von Karrieremöglichkeiten kann hingegen wesentlich häufiger bei Stellengesuchen

beobachtet werden, in denen kein Berufsabschluss gefordert wird (mehr als 21 Prozent), als bei Stellenanzeigen, in denen ein Abschluss vorausgesetzt wird (14 Prozent bzw. 13 Prozent). Hier wird besonders in Stellenausschreibungen für Helfer damit geworben, dass eine feste Übernahme möglich ist.

Die Arbeitsplatzmerkmale „Wissen und Können einbringen“, „kurze Pendelzeiten“, „große Entscheidungsspielräume“ und „Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit“ werden Hochqualifizierten wesentlich häufiger angeboten als Geringqualifizierten. Vor allem das Angebot kurzer Pendelzeiten, das in der Analyse von Online-Stellenanzeigen überwiegend durch die Möglichkeit von Homeoffice getrieben wird, findet in knapp 45 Prozent der Stellenanzeigen für Bewerber mit (Fach-)Hochschulabschluss eine Erwähnung, aber in lediglich rund 14 Prozent der Anzeigen, in denen kein Abschluss gefordert wird.

4 Differenzierung nach Arbeitsplatzmerkmalen

4.1 Zugehörigkeit zu einem Branchencluster

Bei den drei hervorstechenden Arbeitsplatzmerkmalen, auf die insgesamt mindestens neun von zehn Beschäftigten bei der Bewertung ihres Arbeitsplatzes Wert legen, sind keine markanten Unterschiede zu erkennen (Tabelle 4-1). Die Unterschiede zu der Referenzgruppe der Beschäftigten im Cluster 6 (öffentliche Verwaltung, dem Gesundheits-, dem Bildungs- und Sozialwesen) bei dem erweiterten Kreis der Industriebeschäftigten – *Wissen und Können einbringen* – sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Cluster 7 (freiberufliche, wissenschaftliche Dienstleistungen) – *Beschäftigungssicherheit* – erweisen sich in den multivariaten Schätzungen zwar als schwach signifikant, sind allerdings vom Ausmaß vernachlässigbar.

Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlich hohen Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten eine leistungsorientierte Vergütung als bedeutsamen Faktor bei der Bewertung ihres jetzigen oder eines künftigen Arbeitsplatzes betrachten. Mit Ausnahme des Cluster 1 (Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei) messen die Beschäftigten in allen Branchenclustern einem Lohn, in dem sich der individuelle oder der Teamerfolg widerspiegelt, eher einen hohen Stellenwert bei als vergleichbare Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheits-, dem Bildungs- und Sozialwesen. Dieser Befund geht einher mit dem im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen unterdurchschnittlichen Umfang der Sonderzahlungen, zu denen auch die leistungsorientierten Vergütungselemente zählen, in den Wirtschaftsabschnitten O (öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung), P (Erziehung und Unterricht) und Q (Gesundheits- und Sozialwesen), der sich in den Daten der Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2024 findet (vgl. Hammermann, 2025). Denkbar ist, dass Beschäftigte, die einer leistungsorientierten Vergütung und damit einer leistungsorientierten Arbeitskultur skeptisch gegenüberstehen, sich bei der Arbeitgeberwahl bewusst für den eher staatsnahen Bereich entscheiden als solche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die eine hohe Präferenz für eine leistungsorientierte Bezahlung aufweisen.

Umgekehrt legen Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung, dem Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen einen hohen Wert auf eine Tarifbindung ihres Arbeitgebers und betriebliche Altersvorsorgeangebote als vergleichbare Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in anderen Branchenclustern. Gleiches gilt auch für große Entscheidungsspielräume am Arbeitsplatz, wobei hier das Ausmaß der Wahrscheinlichkeitsunterschiede zu den Beschäftigten in anderen Wirtschaftszweigen deutlich kleiner ausfällt als bei den Merkmalen Tarifbindung und Leistungslohn.

Tabelle 4-1: Arbeitsplatzpräferenzen in Branchenclustern

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekt in Prozent, 2024[1)]

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Ref. Cluster 6	Cluster 7
Karrieremöglichkeiten	54	56	62^{++}	56	53	55	54
Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit	**77^{++}**	59	61	57	56	55	53
Leistungsabhängige Vergütung	68	**69^{+++}**	**72^{+++}**	**66^{++}**	**68^{+++}**	58	**65^{+}**
Tarifbindung des Betriebs	70^{-}	**70^{---}**	**74^{--}**	**66^{---}**	**64^{---}**	81	**59^{---}**
Betriebliche Altersversorgung	81	**74^{--}**	81	**73^{--}**	**76^{-}**	80	**65^{---}**
Große Entscheidungsspielräume	81	**75^{--}**	81	**75^{--}**	79	80	**73^{-}**
Kurze Pendelzeiten	90	90	91	89	91	90	89
Wissen und Können einbringen	91	**90^{-}**	91	92	92	93	90
Beschäftigungssicherheit	97	94	97	96	95	96	**93^{-}**

n = 4.960 Beschäftigte. 1) Branchengruppe „Sonstige“ nicht dargestellt. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
Cluster 1: Land-/Forstwirtschaft, Fischerei. Cluster 2: Industrie, Bergbau, Energie-/ Wasserversorgung. Cluster 3: Baugewerbe. Cluster 4: Handel, Verkehr, Dienstleistungen. Cluster 5: Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen. **Cluster 6: Öffentliche Verwaltung, Erziehung, Gesundheit (Ref.)**. Cluster 7: freiberufliche/ wissenschaftliche Dienstleistungen.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch, vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 4-2: Branchencluster in Stellenanzeigen

Anteile in explizit beworbenen Arbeitsplatzmerkmalen in Online-Stellenanzeigen in Prozent, 2024[1)]

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 5	Ref. Cluster 6	Cluster 7
Karrieremöglichkeiten	7	10	12	19	15	9	14
Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit	11	15	14	8	12	6	11
Leistungsabhängige Vergütung	5	5	5	3	4	2	4
Tarifbindung des Betriebs	16	14	17	21	13	48	14
Betriebliche Altersversorgung	29	37	33	39	33	48	26
Große Entscheidungsspielräume	3	2	2	**2**	3	3	2
Kurze Pendelzeiten	13	25	17	14	44	17	31
Wissen und Können einbringen	15	21	16	18	24	24	20
Beschäftigungssicherheit	29	22	29	28	22	29	23

1) Branchengruppe „Sonstige“ nicht dargestellt. Cluster 1: Land-/Forstwirtschaft, Fischerei. Cluster 2: Industrie, Bergbau, Energie-/ Wasserversorgung. Cluster 3: Baugewerbe. Cluster 4: Handel, Verkehr, Dienstleistungen. Cluster 5: Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen. Cluster 6: Öffentliche Verwaltung, Erziehung, Gesundheit. Cluster 7: freiberufliche/ wissenschaftliche Dienstleistungen.

Quellen: Textkernel; Institut der deutschen Wirtschaft

Betrachtet man die beworbenen Arbeitsplatzmerkmale in Stellenanzeigen, die von Unternehmen aus den genannten Branchenclustern geschaltet wurden (Tabelle 4-2), fallen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu den abgefragten Arbeitsplatzpräferenzen auf (Tabelle 4-1). Zunächst werden Angaben zur Tarifbindung des Betriebs und zu Angeboten der betrieblichen Altersvorsorge in Branchencluster 6 (Öffentliche Verwaltung, Erziehung, Gesundheit) wesentlich häufiger gemacht (jeweils rund 48 Prozent der Stellenanzeigen) als in anderen Branchenclustern. Dieser Befund deckt sich mit den Erwartungen der Bewerber der jeweiligen Branchencluster. Gleichermaßen wird eine leistungsabhängige Vergütung im Vergleich zu Branchencluster 6 wesentlich häufiger in allen anderen Branchenclustern beworben, auch wenn das Arbeitsplatzmerkmal generell eher selten beworben wird. (rund 5 Prozent in den Branchenclustern 1-3).

Karrieremöglichkeiten werden am häufigsten in Branchencluster 4 (Handel, Verkehr, Dienstleistungen) hervorgehoben (19 Prozent der Stellenanzeigen), gefolgt von Cluster 5 (Finanzdienstleistungen, Wohnungswesen). Branchencluster 5 zeichnet sich wiederum aus durch die mit Abstand häufigste Emphase kurzer Pendelzeiten (44 Prozent). Mit großem Abstand folgt hierauf Cluster 2 (Industrie, Bergbau, Energie-/Wasserversorgung) mit 25 Prozent. Da die Dauer der Pendelzeiten unter anderem mit der Möglichkeit von Homeoffice gemessen wurde, kann dieser Umstand auch mit dem Anteil der Bürojobs in den einzelnen Clustern zusammenhängen.

Zuletzt fällt der vergleichsweise hohe Anteil der Stellenanzeigen aus Branchencluster 2 ins Auge, der einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit bewirbt (15 Prozent). Denn Beschäftigten in diesem Branchencluster ist dieser Aspekt im Vergleich zu anderen Clustern nicht wichtiger (siehe Tabelle 4-1), zugehörige Unternehmen betonen den Faktor Nachhaltigkeit aber vermehrt.

4.2 Führungskräfte versus Nicht-Führungskräfte

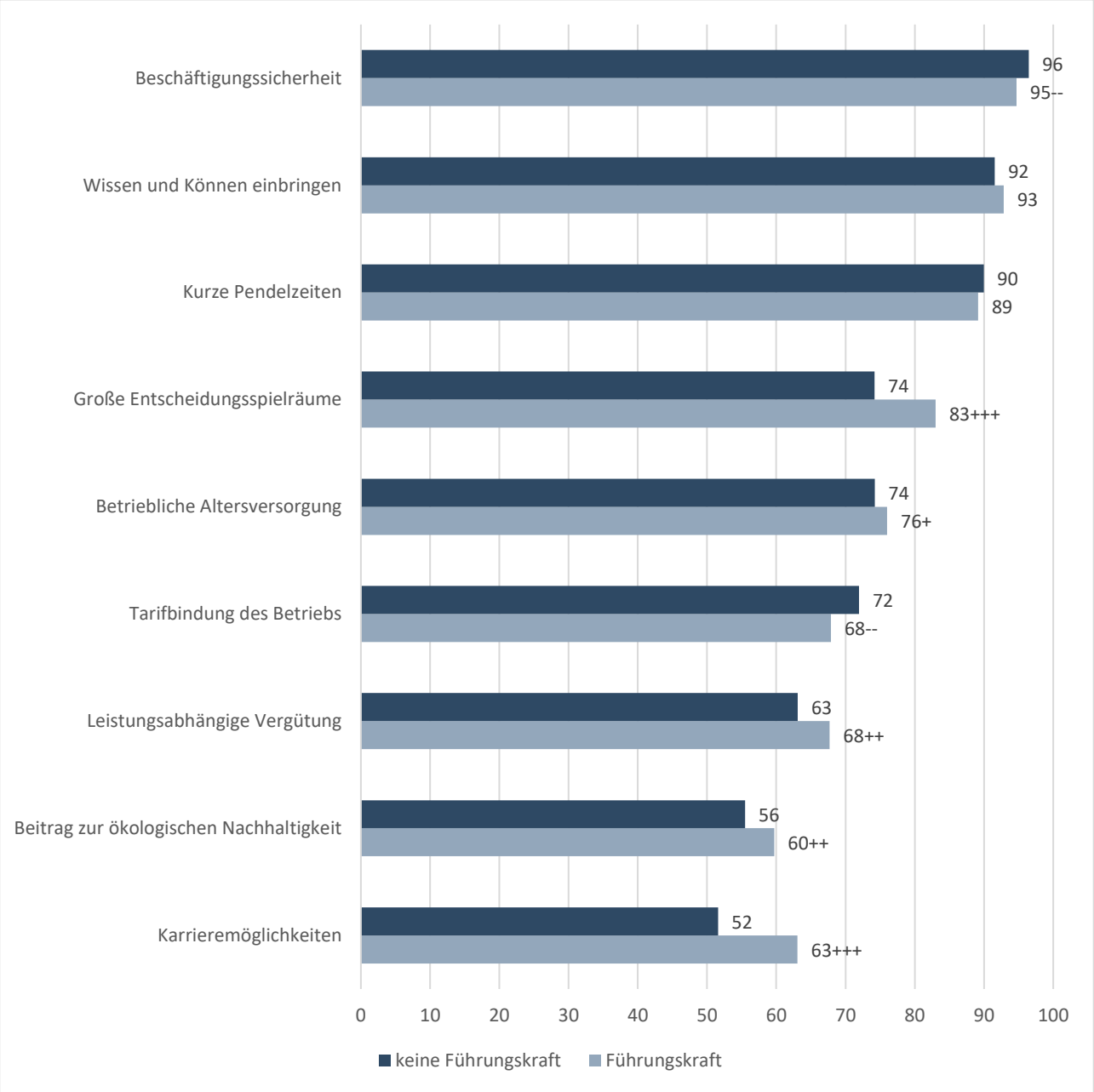
Die in Abbildung 4-1 dargestellten Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungsverantwortung bei der Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitsplatzmerkmal eine große Rolle für die Arbeitsplatzbewertung spielt, überraschen wenig. Führungskräfte haben eine signifikant höhere Präferenz für Karrieremöglichkeiten als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sie aufstiegsorientierter sind und daher die Aufstiegsmöglichkeiten eher in den Blick nehmen (Hammermann/Stettes, 2024).

Der Aufstieg auf der Karriereleiter ist in vielen Unternehmen auch Teil des Leistungsmanagements und hängt neben den Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen ebenso von der erbrachten Leistung ab (Hammermann/Stettes, 2018, 10). Daher legen Führungskräfte ferner einen vergleichsweise großen Wert auf eine Vergütung, deren Grundlage die eigene individuelle Leistung oder die Leistung des Teams ist. Allerdings orientiert sich die variable Vergütung bei Führungskräften vielerorts in deutlich kleinerem Umfang an der persönlichen oder der Teamleistung als bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung (Ehmann et al., 2025, 21f.). Dagegen spielt der Unternehmenserfolg für den Vergütungsmix von Führungskräften traditionell eine deutlich größere Rolle. Ob sich dahinter ein Auseinanderfallen von Präferenzen und Vergütungsangebot verbirgt, muss offenbleiben. Denkbar ist, dass die Führungskräfte in der IW-Beschäftigtenbefragung Team- und Unternehmenserfolg insgesamt als Synonyme betrachten. Hammermann (2025, 17) zeigt auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2025, dass Führungskräfte der eigenen Performance besonders häufig ein starkes Gewicht für die Höhe des eigenen leistungs- oder erfolgsorientierten Lohnes zuschreiben. Dies wäre

dahingehend zu interpretieren, dass sich die geäußerten Präferenzen auch in der Vergütungsrealität widerspiegeln.

Abbildung 4-1: Arbeitsplatzpräferenzen – Führungskräfte versus Beschäftigte ohne Führungsverantwortung

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



n= 4.960 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten

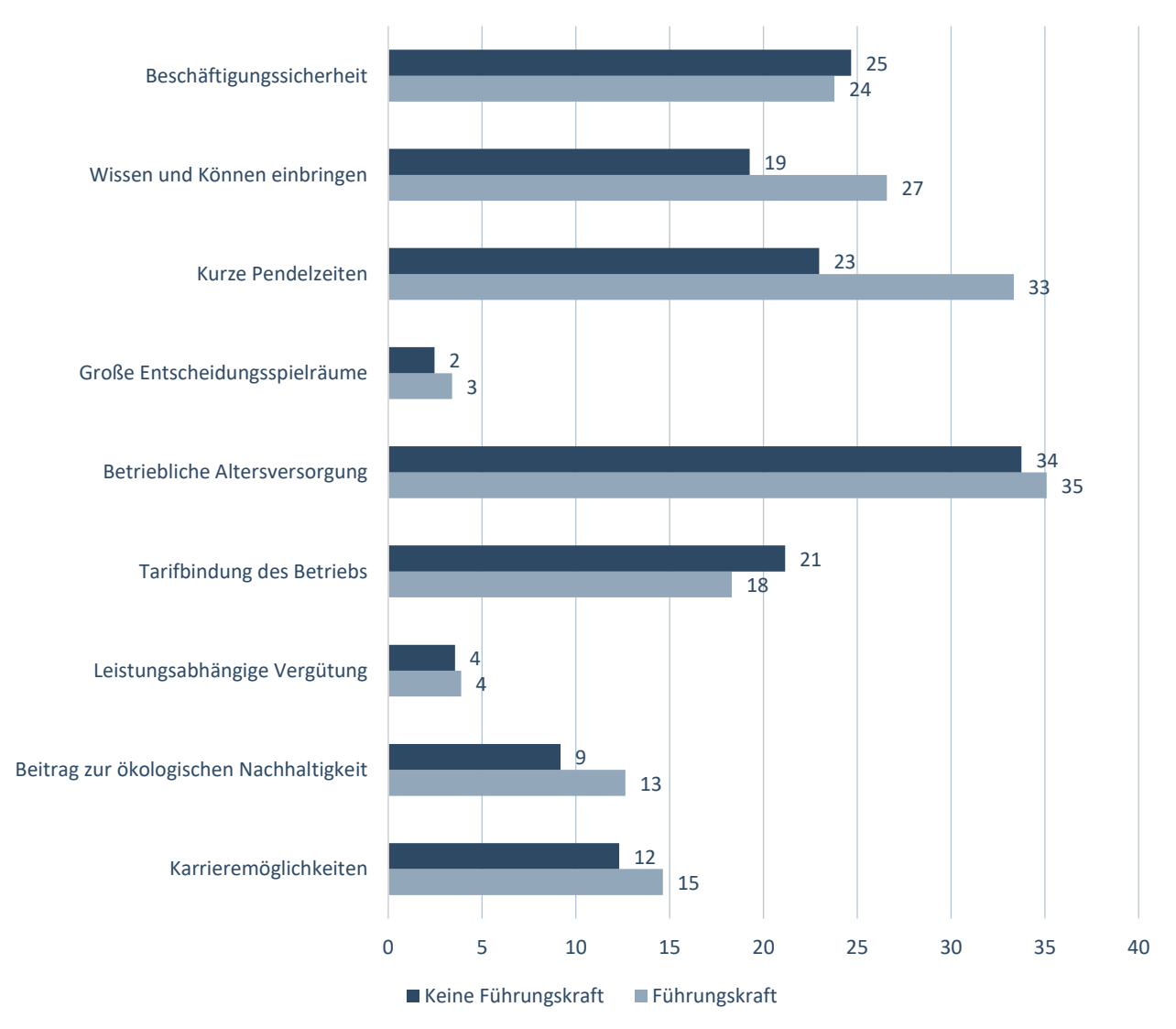
Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Führungskräfte weisen eine größere Handlungs- und Entscheidungsautonomie auf als Beschäftigte ohne Führungskräfte. Neben den besseren Verdienstmöglichkeiten können auch die größeren Gestaltungsspielräume ein Anreiz für Beschäftigte sein, sich um eine vakante Führungsposition zu bewerben. Abbildung 4-1bestätigt, dass Führungskräfte größeren Entscheidungsspielräume häufiger einen hohen Stellenwert beimessen als vergleichbare Beschäftigte ohne Führungsverantwortung.

Ein sicherer Arbeitsplatz und eine Tarifbindung werden von Führungskräften zwar mit einer signifikant kleineren Wahrscheinlichkeit als von der Referenzgruppe bei der Bewertung eines Arbeitsplatzes als wichtiger Faktor erachtet. Allerdings ist das Ausmaß des Unterschieds in beiden Fällen gering. Ferner ist zu beachten, dass das jeweilige Arbeitsplatzmerkmal in dem einen Fall (Beschäftigungssicherheit) auch von nahezu allen Führungskräften und in dem anderen Fall (Tarifbindung) von einer großen Mehrheit als wichtig erachtet wird.

Abbildung 4-2: Arbeitsplatzmerkmale in Stellenanzeigen – Führungskräfte versus Beschäftigte ohne Führungsverantwortung

Anteil der Nennung in Stellenanzeigen in Prozent, 2024



Quellen: Textkernel; Institut der deutschen Wirtschaft

Vergleicht man die Arbeitsplatzpräferenzen von Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung mit den ausgeschriebenen Stellen für ebendiese Gruppen, fällt auf, dass sich die oben diskutierten Unterschiede in den Präferenzen weitestgehend auch in Stellenanzeigen wiederfinden. Denn die Arbeitsplatzmerkmale „Karrieremöglichkeiten“ (Nennung in rund 15 Prozent der Stellenanzeigen für Führungskräfte vs. 12 Prozent der Stelleanzeigen ohne explizite Führungsverantwortung), „Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit“ (13 Prozent vs. 9 Prozent), „leistungsabhängige Vergütung“ (3,9 Prozent vs. 3,6 Prozent), „ große Entscheidungsspielräume“ (3,4 Prozent vs. 2,5 Prozent) sowie „betriebliche Altersvorsorge“ (35,1 Prozent vs. 33,8 Prozent) werden entsprechend der Präferenzen von Beschäftigten mit Führungsverantwortung häufiger in Stellenanzeigen für Führungskräfte als für Nicht-Führungskräfte genannt. Umgekehrt findet sich der geringere Zuspruch von Führungskräften für eine „Tarifbindung“ oder „Beschäftigungssicherheit“ ebenfalls in Stellenanzeigen wieder.

Unterschiede gibt es lediglich bei den Arbeitsplatzmerkmalen „Wissen und Können einbringen“ sowie „kurze Pendelzeiten“. Während es in der IW-Beschäftigtenbefragung keine signifikanten Unterschiede zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung gibt, wird das Arbeitsplatzmerkmal „Wissen und Können einbringen“ in Stellenanzeigen für Führungskräfte wesentlich häufiger genannt (27 Prozent der Stellenanzeigen) als in Stellenanzeigen für Nicht-Führungskräfte (19 Prozent). Ähnliches gilt für „kurze Pendelzeiten“, die sich bei allen Beschäftigten gleichermaßen hoher Beliebtheit erfreuen, in Stellenanzeigen mit Führungsverantwortung aber wesentlich häufiger Beachtung finden (33 Prozent) als in solchen ohne Führungsverantwortung (23 Prozent).

4.3 Reorganisationserfahrung

Beschäftigte, die in den zwei vorherigen Jahren eine wesentliche Umstrukturierung erlebt haben und sich während der Reorganisation voll mitgenommen gefühlt haben, legen signifikant häufiger mehr Wert darauf, dass ihr jetziger oder ein künftiger Arbeitsplatz alle neun abgefragten Arbeitsplatzmerkmale erfüllt, als Beschäftigte, die keine organisatorische Veränderung in ihrem direkten Umfeld erlebt hatten. Dies gilt auch gegenüber den weiteren beiden Gruppen, auch wenn in Abbildung 4-3 nur der Unterschied zu den Beschäftigten ohne Reorganisationserfahrung in den vorausgegangenen 24 Monaten ausgewiesen wird. Unter der Chiffre, „sich voll mitgenommen gefühlt“ verbirgt sich der Umstand, dass die Beschäftigten einem Transformationsprozess verschiedene Attribute zuschreiben, die man vor dem Hintergrund der Change-Management-Literatur als erfolgsfördernd betrachten würde. Ein Transformationsindex für gelingende Veränderungsprozesse verdichtet die Bewertung in einer Kennzahl (siehe Infokasten Transformationsindex; vgl. ausführlich Dietz et al., 2022). Beschäftigte, die eine Reorganisation erlebt haben und nur maximal zwei der Attribute für eine erfolgsfördernde Umsetzung als gegeben betrachten, legen weniger Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz, eine Tarifbindung oder Angebote für eine betriebliche Altersversorgung als jene, bei denen keine Umstrukturierung im eigenen Umfeld erfolgte. Dies gilt auch gegenüber den Beschäftigten, die einen „optimalen Veränderungsprozess“ erlebt haben.

Die Frage ist, warum sich diese beiden Gruppen („schlechter“ und „optimaler“ Transformationsprozess) von der Referenzgruppe unterscheiden und ob die Wahrnehmung abgelaufener Veränderungsprozesse in der Vergangenheit die Präferenz für bestimmte Arbeitsplatzmerkmale beeinflusst. Dies ist für ausschreibende Unternehmen relevant, weil sich dahinter auch potenzielle Unterschiede bei Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft verbergen könnten, die man durch eine entsprechende Ansprache von Arbeitsplatzmerkmalen adressieren kann. Eine direkte Antwort auf diese Frage ist zwar nicht möglich, aber die empirische Analyse

von Dietz et al. (2022) auf Basis einer Befragung unter 1.948 Führungskräften und 5.572 Beschäftigten (darunter mehr als 3.600 mit einer Reorganisationserfahrung) gibt einige Anhaltspunkte für die besonders auffällige Gruppe der Beschäftigten, die dem erlebten Transformationsprozess die Bestnote gegeben hatten.

Dietz et al. (2022, 17) stellen zunächst einmal fest, dass Beschäftigte, die einer Reorganisation eine große Anzahl von erfolgsfördernden Attributen zuweisen, seltener Wechselgedanken haben und zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Beides geht mit einem größeren Engagement der Beschäftigten einher, wie auch ein Robustheitscheck mit der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 zeigt. Das Engagement wird dabei auf Basis des Konzepts von Schaufeli/Bakker (2010) anhand eines Index erfasst (vgl. hierzu ausführlich Hammermann/Schüler, 2024). Ferner berichten Führungskräfte in der Befragung bei Dietz et al. (2022, 19) in Unternehmen, bei denen Veränderungsprozesse einen hohen Wert des Transformationsindex aufweisen, von einer signifikant höheren Anpassungsfähigkeit ihres Betriebs an veränderte Kundenanforderungen.

Infokasten Transformationsindex

Der Transformationsindex wird auf Basis der Angaben zu sechs Merkmalen berechnet, die Betroffene dem von ihnen erlebten Umstrukturierungsprozess zuschreiben würden. Er bildet sich aus der Summe der Zustimmungen zu sechs Aussagen:

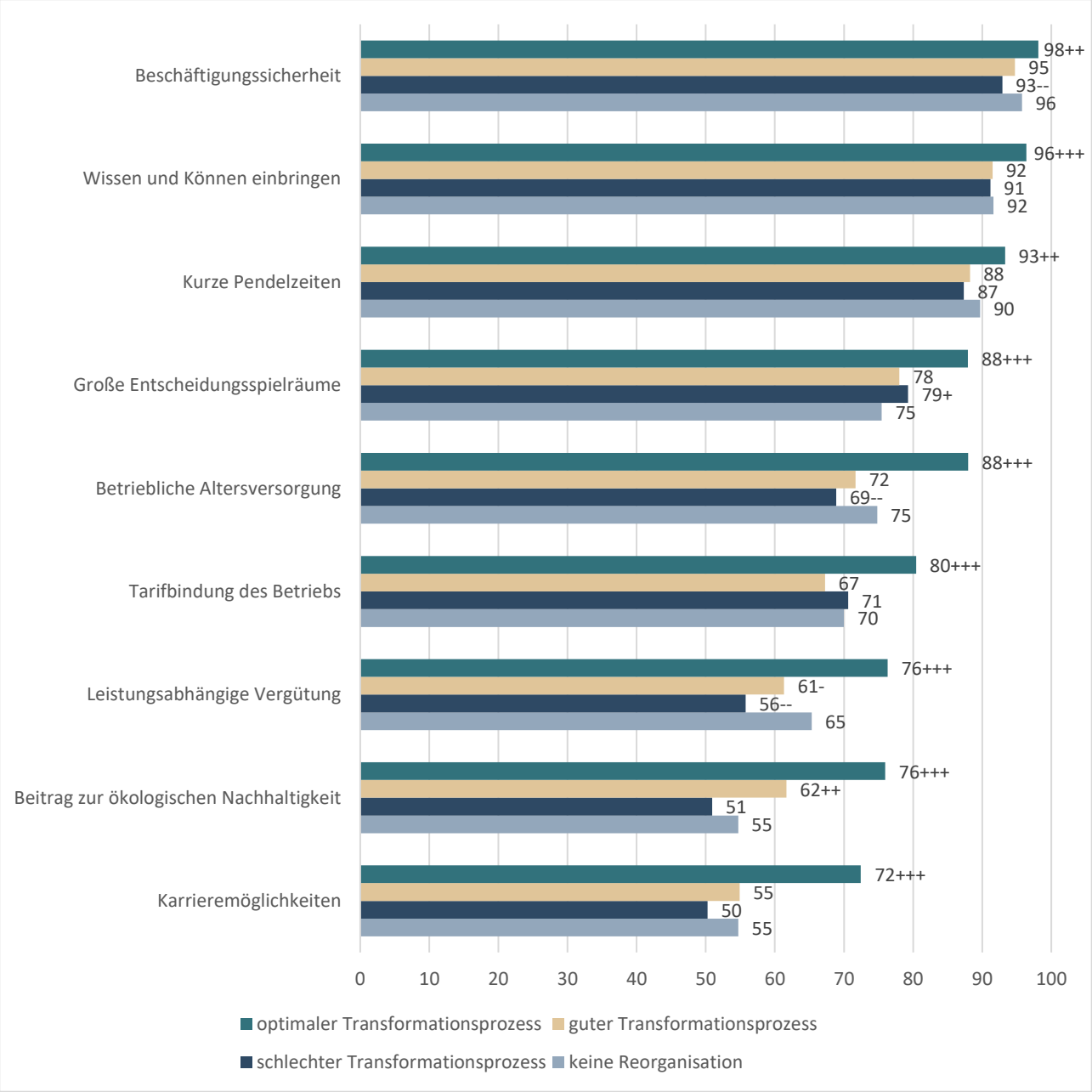
1. Ich habe verstanden, warum eine Veränderung notwendig war.
2. Ich konnte meine Ideen mit einbringen.
3. Ich hatte das Gefühl, dass die Geschäftsführung ein klares Ziel verfolgte.
4. Aus meiner Sicht wurde auf meine bisherigen Leistungen und Erfahrungen Rücksicht genommen.
5. Ich bin durch Weiterbildungsmaßnahmen gut unterstützt worden.
6. Ich musste mir keine Sorgen um meinen Arbeitsplatz machen.

Ein gelingender Transformationsprozess sollte alle sechs Kriterien erfüllen, wobei hier im Unterschied zu Dietz et al. (2022) die Aussage, dass die Arbeitskultur in den Veränderungsprozessen zum Ausprobieren anregte, durch die subjektive Einschätzung der Sorgen um den Arbeitsplatz ersetzt wurde. Beschäftigte, die maximal zwei dieser Aussagen als eher zutreffend bezeichneten, werden zur Vereinfachung als Personen bezeichnet, die einen „schlecht“ verlaufenden Transformationsprozess erlebt hatten. Lag die Zustimmungsquote bei drei bis fünf Aussagen wird die Umstrukturierung als „gut“ bewertet. Werden alle sechs Aussagen bejaht, erfüllte der Transformationsprozess alle Kriterien, die er erfüllen sollte („optimal“).

Wem Qualifizierungsangebote oder -optionen während eines Transformationsprozesses offenstehen, weist eine signifikant größere Wahrscheinlichkeit auf, dass dieser die erfolgsbegünstigenden Kriterien erfüllt (Dietz et al., 2022, 22). Dies lässt vermuten, dass die Betroffenen ihr zusätzlich erlerntes Wissen und die neu erworbenen Kompetenzen auf ihrem jetzigen oder einem künftigen Arbeitsplatz auch einbringen wollen, weil sie in der Vergangenheit die positive Erfahrung gemacht haben, dass sie sich in einem Transformationsprozess als Mitgestalter besser einbringen konnten. Für diese Hypothese spricht der Befund eines Robustheitschecks, in dem statt der Gruppeneinteilung auf Basis des Indexwertes wie in Abbildung 4-3 die Zustimmung jeweils zu den einzelnen Attributen verwendet wird. So ist die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte großen Wert auf das Einbringen von Kompetenzen und Wissen legen, bei denen, die eigene Ideen in den Reorganisationsprozess einbringen konnten, signifikant höher als bei denen, die das nicht konnten, und als bei jenen, die keine Umstrukturierung im eigenen Umfeld erlebt hatten. Positive Erfahrungen scheinen sich daher vor diesem Hintergrund auf aktuelle Arbeitsplatzpräferenzen auszuwirken.

Abbildung 4-3: Arbeitsplatzpräferenzen nach Reorganisationserfahrung

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



Einschätzung des Transformationsprozesses: schlecht = Transformationsindex ≤ 2, gut = 2 < Transformationsindex < 6, optimal = Transformationsindex = 6. Der Transformationsindex gibt auf einer Skala von 0 bis 6 an, ob die Befragten in Summe sechs Aspekte von Veränderungsprozessen im Betrieb wahrgenommen haben: 1 Notwendigkeit der Veränderung wurde gut erklärt. 2 Strategie wurde transparent gemacht. 3 Bestehende Ansprüche wurden berücksichtigt. 4 Mitgestaltungsmöglichkeiten wurden eröffnet. 5 In Weiterbildung wurde investiert. 6 Die Fehlerkultur wurde gestärkt.
n = 4.960 Beschäftigte. +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Ref. keine Reorganisation) Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch, vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Vergleichbares ist auch bei der Präferenz für große Entscheidungsspielräume zu beobachten. Gegenüber der Referenzgruppe steigt die Wahrscheinlichkeit bei denjenigen signifikant an, die in einem Veränderungsprozess durch Weiterbildungsangebote unterstützt wurden oder die eigenen Ideen einbringen konnten. Dies korrespondiert mit dem Befund bei Dietz et al. (2022, 25), wonach die Förderung eigenverantwortlichen Handelns und die Einbindung in wichtige Entscheidungsprozesse in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit gut verlaufenden Transformationsprozessen stehen.

Die Auszahlung einer erfolgsabhängigen Vergütung korreliert ebenfalls signifikant positiv mit den Attributen eines gelingenden Transformationsprozesses aus Sicht der Beschäftigten (Dietz et al., 2022, 24). Dies könnte erklären, warum die Präferenz für eine leistungsorientierte Vergütung bei den Beschäftigten, die einem erlebten Transformationsprozess die Bestnote vergeben, signifikant größer ist als bei den drei anderen Beschäftigtengruppen. Der Robustheitscheck mit den einzelnen Merkmalen eines Transformationsprozesses signalisiert, dass dies insbesondere auf die Möglichkeit zurückzuführen ist, eigene Ideen bei dessen Umsetzung einbringen zu können. Dies kann erstens dahingehend interpretiert werden, dass eine leistungsorientierte Vergütung als Möglichkeit wahrgenommen wird, von einem Veränderungsprozess auch materiell zu profitieren. Sie wird dann von den Beschäftigten als monetäre Anerkennung ihres Mitwirkens sowie kreativer und innovativer Ideen erlebt. Zudem fällt auf, dass die Präferenz für eine leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung auch bei den Beschäftigten größer ist, die bereits bei separater Betrachtung der Attribute das Gefühl hatten, ihre bisherigen Leistungen und die bis dahin erworbenen Ansprüche seien angemessen berücksichtigt worden. In diesem Sinne könnte eine leistungsorientierte Vergütung zweitens auch als Kompensation für diejenigen dienen, die im Zuge eines Transformationsprozesses auf bereits erworbene, gegebenenfalls implizite Ansprüche verzichten mussten.

4.4 Anwender von Künstlicher Intelligenz

Die Einführung und das Roll-out von Künstlicher Intelligenz (KI) in die betriebliche Routine scheitern in vielen Unternehmen unter anderem daran, dass Fachkräfte mit dem entsprechenden Know-how fehlen (z. B. aktuell Scheufen et al., 2025, 74; ähnlich Demary et al., 2024, 95 für die breitere Kategorie Digitalisierung). Für Unternehmen, die den KI-Einsatz vorantreiben und eine Erprobung in einen Business-Case verwandeln möchten, ist es daher von besonderem Interesse, dass die Stellenanzeigen die Präferenzen von Beschäftigten mit KI-Kompetenzen und KI-Erfahrung adressieren, um diese von einem Wechsel zu überzeugen. Um diese Fachkräfte im Folgenden zu definieren, greifen wir auf das Konzept von Hammermann et al. (2025) zurück, die die Beschäftigten in vier Erfahrungsklassen kategorisieren (siehe auch Infokasten KI-Kompetenzen/KI-Erfahrung).

Zunächst einmal fällt auf, dass KI-Anfänger, KI-Pioniere und KI-Erfahrene einen besonders großen Wert auf eine leistungsorientierte Vergütung und gute Aufstiegschancen legen (Abbildung 4-4). Untereinander unterscheiden sich diese drei Gruppen nicht. Die Vermutung liegt nahe, dass Beschäftigte mit Erfahrungen in der Anwendung von KI für sich persönlich große Chancen sehen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie sich des Umstands bewusst sind, dass sie als Beschäftigte mit KI-Kompetenzen am Arbeitsmarkt begehrt sind und im Gegensatz zu Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die mit Blick auf andere Charakteristika sonst eher vergleichbar sind, Knappheitsprämien beziehen oder Karriereschritte vollziehen können, weil ihre Erfahrung und ihr Know-how auf diese Weise von den Betrieben honoriert wird.

Ferner weisen KI-Anfänger, KI-Pioniere und KI-Erfahrene gegenüber der Referenzkategorie der Beschäftigten ohne jegliche KI-Erfahrung eine deutlich stärkere Präferenz für Arbeitsplätze auf, mit denen sie einen Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit leisten können. Offen ist, ob sich dahinter der Umstand verbirgt, dass sie KI-Einsatz und ökologische Transformation schlicht als gemeinsame Kennzeichen für Arbeitsplätze der Zukunft ansehen oder davon ausgehen, dass der Einsatz von KI die Voraussetzungen oder der Katalysator für mehr (betrieblichen) Umwelt- und Klimaschutz ist. Für Letzteres könnte der empirische Befund sprechen, dass Unternehmen in der Digitalisierung einen zentralen Katalysator ihrer Dekarbonisierungsbemühungen sehen, bisher aber vielerorts daran scheitern, dass für die verschiedenen Problemfelder noch keine wirtschaftlich sinnvollen digitalen Lösungen existieren, die digitale Infrastruktur noch nicht den Anforderungen genügt oder man selbst noch nicht Hausaufgaben bei der Digitalisierung von Prozessen gemacht hat (Demary et al., 2024, 97).

Infokasten KI-Kompetenzen/KI-Erfahrung

Die Beschäftigten wurden im Rahmen der IW-Beschäftigtenbefragung 2024 gefragt, welche KI-Anwendungen sie seit welchem Zeitpunkt bei sich am Arbeitsplatz einsetzen. Zur Auswahl standen folgende KI-Anwendungen:

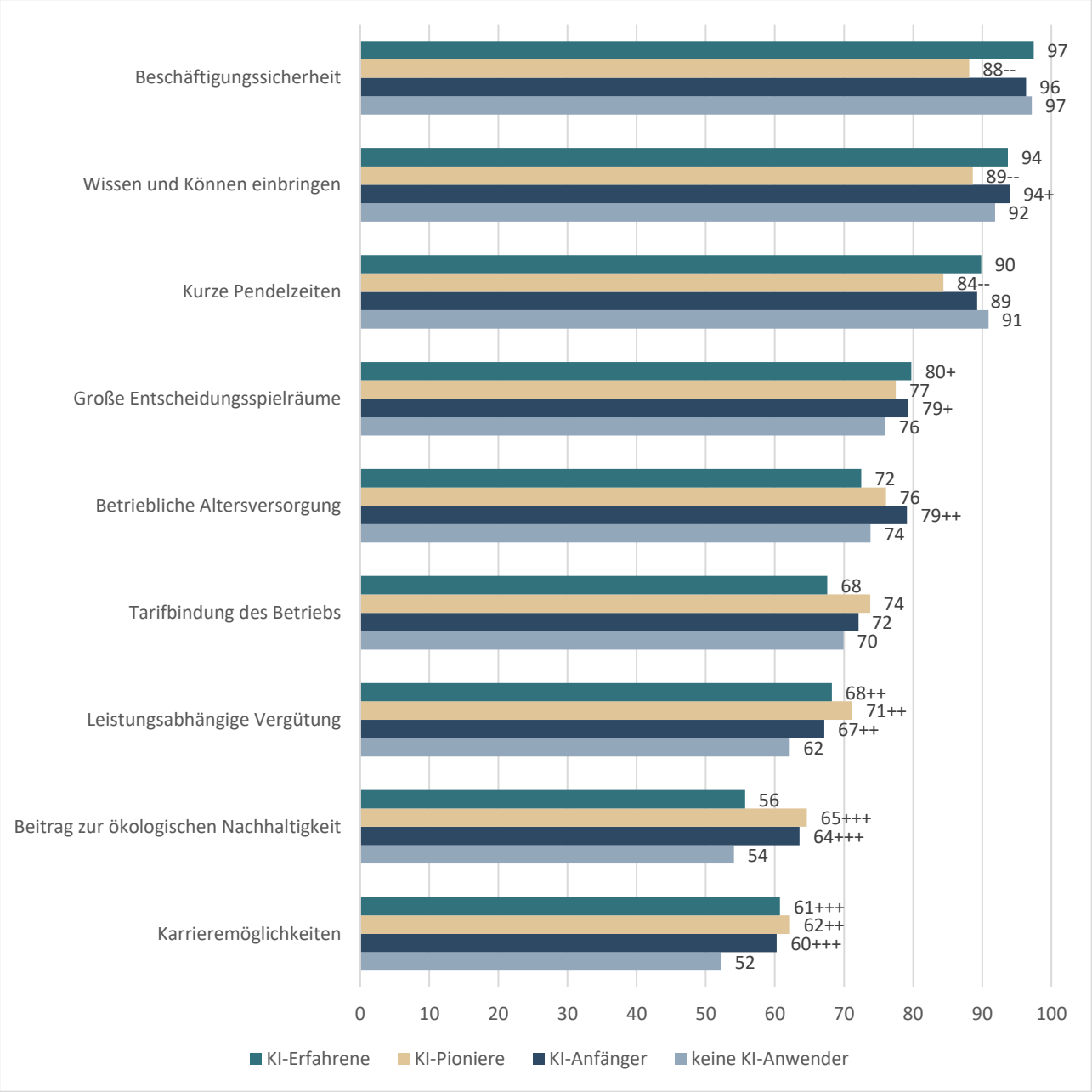
- Automatische Spracherkennung: Sprache oder Sprachbefehle automatisch erkennen und verarbeiten
- Automatische Bilderkennung: Bilder, Videos und Fotos automatisch erkennen und verarbeiten
- Automatische Texterkennung: Texte, Handschrift oder Zahlen automatisch erkennen und verarbeiten
- Automatische Datenverarbeitung: Informationen oder Datensätze automatisch verarbeiten und auswerten
- Automatische Wissensantwort: Fragen zu Fachwissen automatisch beantworten
- Generative KI: Zu den Anwendungen generativer Künstlicher Intelligenz (z. B. ChatGPT, Google Gemini, Microsoft Copilot) gehörend

Als **KI-Anfänger** wurden jene Beschäftigten definiert, die mindestens eine der sechs KI-Anwendungen in den letzten beiden Jahren neu angewendet haben, zuvor aber keine Erfahrung mit KI-Anwendungen gehabt hatten. **KI-Pioniere** berichteten von der Einführung mindestens einer neuen KI-Anwendung in den letzten beiden Jahren, setzten aber KI-Tools in anderen Anwendungsfeldern bereits seit mehr als zwei Jahren an. Letzteres gilt auch für **KI-Erfahrene**. Sie haben selbst in den letzten beiden Jahren keine neuen KI-Anwendungen kennengelernt. Alle anderen wurden der Kategorie **keine KI-Anwender** zugeteilt.

Warum aber gerade KI-Pioniere den drei für nahezu alle Beschäftigten wichtigen Arbeitsplatzmerkmalen (sicherer Arbeitsplatz, Möglichkeit, Wissen und Kompetenzen einbringen zu können, und kurze Pendelentfernungen) einen etwas geringeren Stellenwert einräumen, lässt sich nicht klären. Denn der einzige Unterschied zu den KI-Anfängern und den KI-Erfahrenen besteht darin, dass sie mit größerer Wahrscheinlichkeit davon berichten, ihre Arbeitsleistung sei im Verlauf der letzten 24 Monate zurückgegangen (Hammermann et al., 2025, 89). Dies gilt insbesondere für berufliche Qualifizierte und solche mit einer relativ langen Betriebszugehörigkeit. Dass der Rückgang der Arbeitsleistung als Erklärung für die tendenziell schwächeren Präferenzen herangezogen werden kann, ist aber eher fraglich. Man hätte dann erstens erwarten dürfen, dass der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz bei KI-Pionieren tendenziell ansteigt. Zweitens hätte dies auch deren Präferenz für eine leistungsorientierte Vergütung gegenüber den KI-Anfängern und den KI-Erfahrenen eher reduzieren müssen.

Abbildung 4-4: Arbeitsplatzpräferenzen nach KI-Einsatz

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



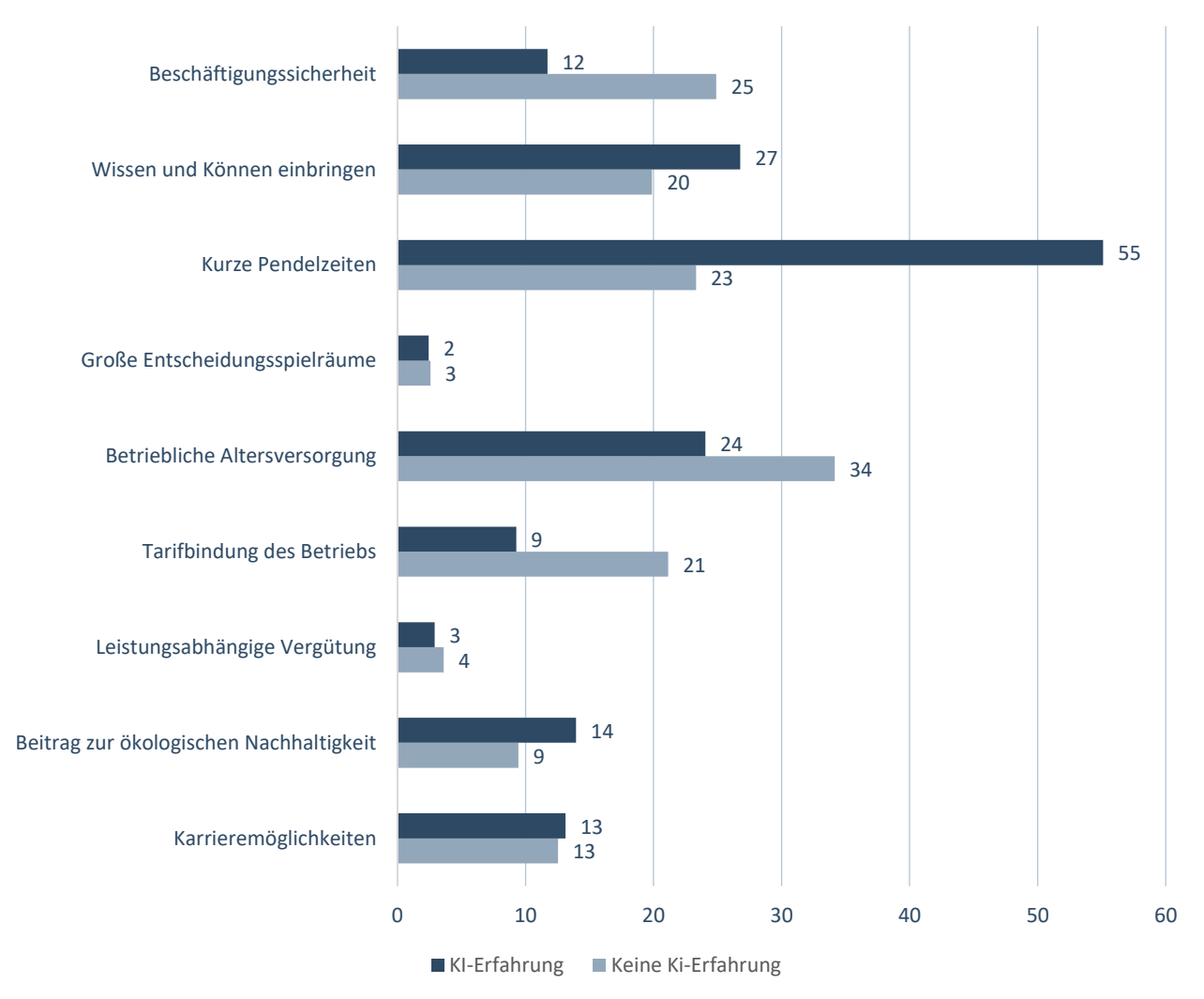
n= 4.960 Beschäftigte +++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau.
KI-Anfänger: Einführung einer neuen KI-Anwendung in den letzten beiden Jahren, vorher keine Erfahrung mit KI.
KI-Pioniere: Einführung einer neuen KI-Anwendungen in den letzten beiden Jahren und bereits Erfahrung mit KI in anderen Anwendungsfeldern.
KI-Erfahrene: Anwendung von einer oder mehreren KI-Anwendungen bereits seit mehr als zwei Jahren, keine Einführung neuer KI-Anwendungen innerhalb der letzten beiden Jahre.
Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung 2024; Institut der deutschen Wirtschaft

Der direkte Vergleich der Ergebnisse der IW-Beschäftigtenbefragung zu Stellenanzeigen ist bei der Anwendung künstlicher Intelligenz nicht uneingeschränkt möglich. Denn die trennscharfe Unterscheidung zwischen „KI-Erfahrenen“, „KI-Pionieren“ und „KI-Anfängern“ ist in Online-Stellenanzeigen häufig nicht möglich. Aus diesem Grund wurden lediglich solche Stelleanzeigen untersucht, die einen generellen Bezug zu KI aufweisen, etwa durch die Anwendung von KI-Technologien oder die Entwicklung von KI-Modellen, im Vergleich zu Stellenanzeigen, die keinen KI-Bezug aufweisen (siehe Büchel et al., 2025).

Abbildung 4-5: Arbeitsplatzmerkmale in Stellenanzeigen nach KI-Einsatz

Anteil Nennung in Stellenanzeigen in Prozent, 2024



Quellen: Textkernel; Institut der deutschen Wirtschaft

Betrachtet man die Unterschiede zwischen Stellenanzeigen, in denen Erfahrung mit KI vorausgesetzt wird und solchen, in denen keine Kenntnisse rund um KI notwendig sind, lassen sich verschiedene Beobachtungen konstatieren. Der größte Unterschied besteht in der Bewerbung kurzer Pendelzeiten. Denn in mehr als 55 Prozent der KI-Stellenanzeigen wird dieses Arbeitsmerkmal explizit hervorgehoben, im Vergleich zu 23 Prozent der Stellenanzeigen, die keinen Bezug zu KI aufweisen (Abbildung 4-5). Dieser Umstand lässt sich vermutlich durch die vermehrte Möglichkeit von Homeoffice in IT-Berufen erklären, die einen Großteil der KI-

Stellenanzeigen ausmachen (siehe Büchel et al., 2025). Ferner zu beobachten ist eine häufigere Nennung ökologischer Nachhaltigkeit und der Möglichkeit, sein Wissen und Können einzubringen in KI-Stellenanzeigen. Karrieremöglichkeiten werden nur unwesentlich häufiger in KI-Stellen genannt. Im Vergleich zu Stellenanzeigen mit explizitem KI-Bezug wird in Stellenanzeigen ohne KI-Bezug mehr Wert auf Beschäftigungssicherheit gelegt (25 Prozent vs. 12 Prozent), ebenso auf eine Tarifbindung (21 Prozent vs. 9 Prozent) oder auf eine betriebliche Altersvorsorge (34 Prozent vs. 24 Prozent) .

5 Differenzierung nach Wechselbereitschaft

5.1 Worauf legen wechselbereite Beschäftigte besonderen Wert?

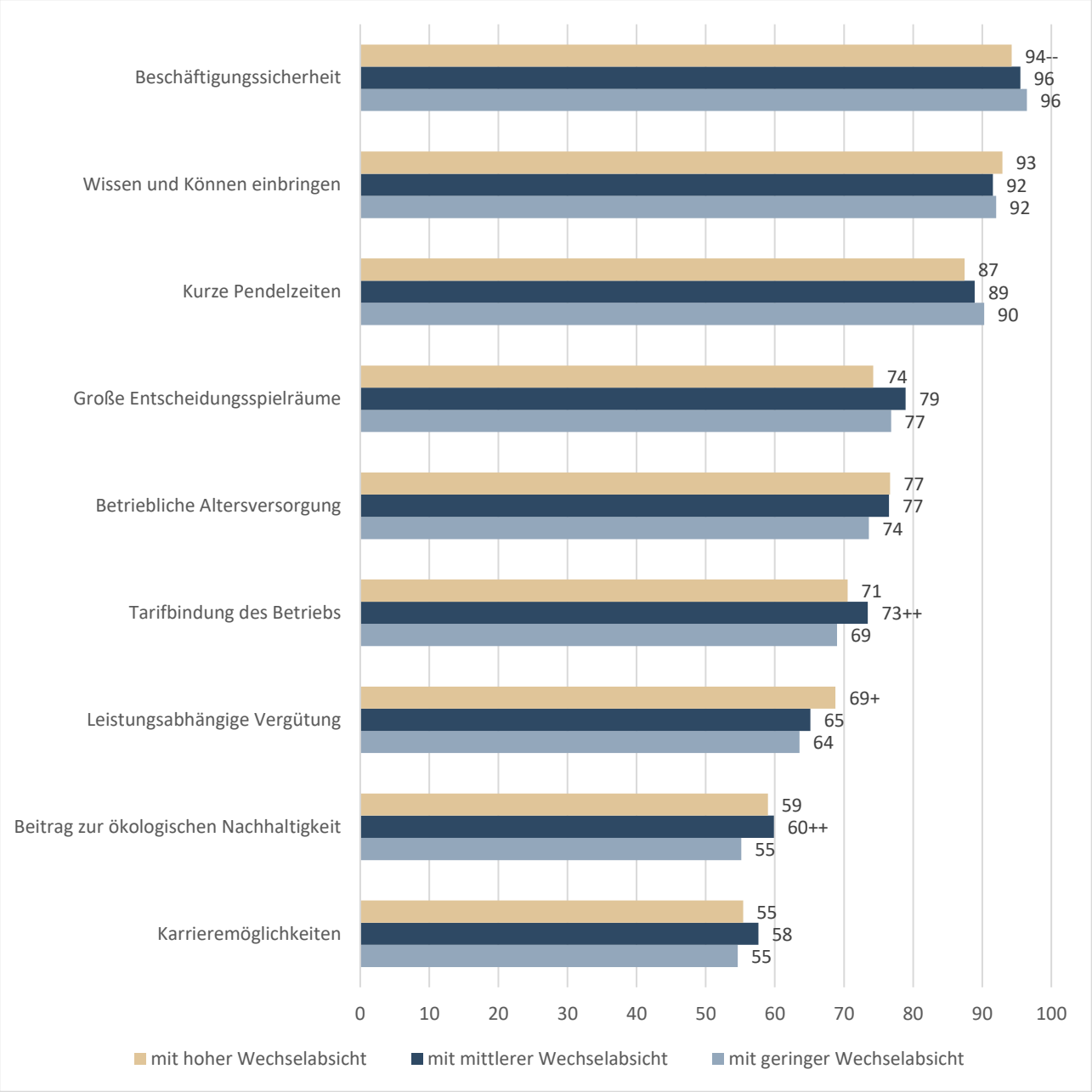
Von einem besonderen Interesse für ausschreibende Unternehmen sind neben nicht erwerbstätigen Arbeitssuchenden vor allem solche Beschäftigten, die einen Wechselwunsch hegen oder die einen Wechsel für wahrscheinlich halten. Dies trifft auf rund jeden achten Beschäftigten hierzulande zu, wenn man eine Wahrscheinlichkeit von 70 Prozent und mehr, sich in den kommenden zwei Jahren nach einer Stelle bei einem neuen Arbeitgeber zu suchen, als Wechselwunsch interpretiert. Dieser Gruppe wird im Folgenden eine hohe Wechselabsicht unterstellt. Ob diese durch externe Umstände ausgelöst wird, zum Beispiel die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder Schwierigkeiten im Team oder mit der Führungskraft, oder ob sich dahinter der eigene Antrieb verbirgt, sich aus beruflichen oder privaten Gründen verändern zu wollen, bleibt im Folgenden bei den Begrifflichkeiten „wechselwillig“, „wechselbereit“ beziehungsweise „wechselgeneigt“ unberücksichtigt. Die IW-Beschäftigtenbefragung 2024 erlaubt hierfür keine Rückschlüsse. Bei Beschäftigten, die eine Wahrscheinlichkeit zwischen 30 und unter 70 Prozent angaben, wird eine mittlere Wechselabsicht, bei jenen unter 30 Prozent eine niedrige Wechselabsicht unterstellt.

Abbildung 5-1 verrät zunächst, dass Beschäftigte mit einer hohen Wechselabsicht nicht sonderlich durch unterschiedliche Arbeitsplatzpräferenzen gegenüber Beschäftigten mit einer geringen Wechselabsicht auffallen. Denkbar ist aber, dass die Präferenzen von Wechselwilligen für ein bestimmtes Arbeitsplatzmerkmal sich in Abhängigkeit von bestimmten personen- oder berufsbezogenen Eigenschaften unterscheiden, was in der Analyse der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen bislang nicht berücksichtigt worden ist. Lediglich die Präferenz für eine erfolgs- und leistungsabhängige Vergütung ist bei wechselwilligen Beschäftigten stärker ausgeprägt als bei solchen mit einer geringen Wechselwahrscheinlichkeit.

Im Folgenden sollen daher die Auffälligkeiten geprüft werden, die von den bislang berichteten Befunden ohne Berücksichtigung der jeweiligen Wechselneigung abweichen. So ist denkbar, dass signifikante Unterschiede, die bei den verschiedenen Ausprägungen der persönlichen oder beruflichen Charakteristika (z. B. Geschlecht) auftreten (vergleiche Abschnitte 3 und 4), in der Gruppe der Wechselwilligen keine Rolle mehr dafür spielen, ob ein bestimmtes Arbeitsplatzmerkmal einen besonderen Stellenwert genießt. Umgekehrt ist aber auch vorstellbar, dass sich die Beschäftigten in der Gruppe der Wechselwilligen bei der Bewertung des Arbeitsplatzmerkmals unterscheiden, obwohl dies bei einer gemeinsamen Betrachtung nicht zu beobachten war.

Abbildung 5-1: Arbeitsplatzpräferenzen nach Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsgeberwechsels

Geschätzte Wahrscheinlichkeit auf Basis durchschnittlicher marginaler Effekte in Prozent, 2024



n= 4.960 Beschäftigte

+++/---, ++/--, +/- signifikanter Unterschied auf 0,1%-, 5%-, 10%-Fehlerniveau (Ref. geringe Wechselabsicht)

Basis: logistische Regression mit robusten Standardfehlern. Abhängige Variable: Wichtigkeit eines Arbeitsplatzmerkmals. Kovariaten: Geschlecht, Altersgruppen, höchster Ausbildungsabschluss, Branchen, Unternehmensgrößenklassen, Betriebszugehörigkeitsdauerklassen, Führungskraft, geringfügige Beschäftigung, sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, KI-Erfahrung, Haushaltszusammensetzung, Nettoeinkommensklasse, Wunsch vorzeitig in Rente einzutreten, Wechselabsichten

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung 2024. Institut der deutschen Wirtschaft.

5.2 Arbeitsplatzpräferenzen und Eigenschaften wechselbereiter Beschäftigter

Tarifbindung und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Während Beschäftigte mit Führungsverantwortung und Hochqualifizierte grundsätzlich eine Tarifbindung seltener als wichtiges Merkmal für ihren jetzigen oder künftigen Arbeitsplatz erachten, ist bei jeweils wechselwilligen Führungskräften und Beschäftigten mit einer abgeschlossenen Hochschulausbildung gleichermaßen nicht auszuschließen, dass sie im Vergleich zu den wechselwilligen Nicht-Führungskräften und wechselwilligen Beschäftigten mit abgeschlossener beruflicher Aus- oder Fortbildung einer Tarifbindung einen ähnlich hohen Stellenwert einräumen. Die jeweiligen marginalen Effekte für Führungskräfte und Hochqualifizierte unter den Wechselbereiten sind bei Verwendung von Interaktionsvariablen in den Robustheitschecks nicht mehr signifikant.

Wechselwillige KI-Pioniere legen besonders viel Wert darauf, dass der jetzige und vermutlich vor allem künftige Arbeitsplatz einer Tarifbindung unterliegt. Dies gilt für weniger wechselbereite KI-Pioniere ebenso wenig wie für KI-Anfänger und KI-Erfahrene, unabhängig von deren Wechselbereitschaft.

Im Vergleich zu wechselwilligen Beschäftigten aus dem Referenzcluster 6 (öffentliche Verwaltung, Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen) lässt sich für wechselwillige Beschäftigte aus vier der fünf Branchenclustern (2, 3, 4, 7), in denen die Tarifbindung insgesamt einen etwas geringeren Stellenwert erhält, nicht mehr ausschließen, dass sie eine ähnlich hohe Präferenz für einen tarifgebundenen Arbeitsplatz aufweisen. Unter den Beschäftigten mit einer relativ geringen Wechselneigung bleibt die Präferenz hingegen stets signifikant schwächer ausgeprägt.

Leistungsorientierte Vergütung und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Für die relativ wenigen älteren Beschäftigten, die eine hohe Wechselwahrscheinlichkeit angeben (ca. 6 Prozent der Älteren), lässt sich die Präferenz für leistungsorientierte Vergütungsmodelle nicht mehr bestätigen. Ein Argument gegen die Validität der Hypothese, dass der Wunsch nach flexiblen Löhnen ansteigt, weil Betroffene aufgrund eines kürzeren Erwerbshorizonts nicht mehr bereit sind, niedrige Einstiegslöhne in einem Senioritätslohnsystem in Kauf zu nehmen, lässt sich daraus aber noch nicht direkt ableiten. Der positive marginale Effekt ist von seiner Stärke groß, aufgrund der Fallzahl der Gruppe der wechselbereiten Beschäftigten 55plus gilt dies für den Standardfehler aber auch. Nimmt man hingegen die 55-Jährigen und Älteren mit einer mittleren Wechselbereitschaft in den Blick, bleibt die Präferenz für leistungsorientierte Vergütungsmodelle im Vergleich zu den 30- bis- 54-Jährigen erhalten.

Der Robustheitscheck zeigt ferner, dass wechselbereite Führungskräfte nicht mehr Wert auf eine leistungsorientierte Vergütung legen als vergleichbare Beschäftigte ohne Führungsverantwortung. Unter den Beschäftigten mit einer geringen oder mittleren Wechselneigung sind hingegen signifikante Unterschiede zu beobachten. Dass der marginale Effekt für wechselbereite Führungskräfte insignifikant wird, ist allerdings nicht darauf zurückzuführen, dass diese weniger Wert auf eine leistungsorientierte Vergütung legen als weniger wechselbereite Führungskräfte (die durchschnittlich geschätzte Wahrscheinlichkeit ist mit 70,5 Prozent unter allen Beschäftigtengruppen am höchsten), sondern auf eine gesunkene Wahrscheinlichkeitsdifferenz zu den weniger wechselwilligen Nicht-Führungskräften.

Ein vergleichbarer Befund ist bei den Beschäftigten mit Erfahrung bei der Einführung und/oder Anwendung von KI-Tools zu beobachten. Unter den Wechselbereiten sind die Unterschiede der KI-Pioniere, der KI-Erfahrenen und der KI-Anfänger zu den Beschäftigten, die bislang noch keine KI-Tools einsetzen, nicht mehr signifikant. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wechselbereite Beschäftigte ohne KI-Erfahrung, einen größeren Stellenwert auf eine leistungsorientierte Vergütung legen als vergleichbare Beschäftigte, die eine niedrige Wechselwahrscheinlichkeit angeben.

In fünf Branchenclustern weisen die Beschäftigten eine stärkere Präferenz für eine leistungsorientierte Vergütung auf als die Beschäftigten im Referenzcluster der öffentlichen Verwaltung, dem Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen. Schaut man nur auf jene mit einer hohen Wechselbereitschaft, verschwindet der signifikante Unterschied bei Beschäftigten aus zweien dieser Cluster (4 und 7). Bei Beschäftigten aus dem Bereich der freiberuflichen und wissenschaftlichen Dienstleistungen war der ursprüngliche Unterschied bei Betrachtung aller Beschäftigten ohne Berücksichtigung der jeweiligen Wechselneigung aber auch nur auf dem 10-Prozent-Niveau signifikant gewesen.

Entscheidungsspielräume und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Führungskräfte, KI-Anfänger und KI-Erfahrene legen im Vergleich zu ihren Referenzgruppen besonders viel Wert darauf, dass sie auf ihrem Arbeitsplatz große Entscheidungsspielräume aufweisen. Unter den Beschäftigten mit einer hohen Wechselwahrscheinlichkeit ist dieser Unterschied nicht mehr zu beobachten. Warum dies so ist, muss offenbleiben. Denn es finden sich keine Hinweise darauf, dass die Präferenz in den Referenzgruppen ansteigt beziehungsweise in der Treatmentgruppe sinkt.

Die Robustheitschecks legen zudem nahe, dass ausschreibende Unternehmen nicht davon ausgehen sollten, dass wechselbereite Beschäftigte aus der erweiterten Industrie (Cluster 2) oder dem Bereich freiberuflicher, wissenschaftlicher Dienstleistungen (Cluster 7) großen Entscheidungsspielräumen am eigenen Arbeitsplatz weniger Gewicht bei der Bewertung deren Bewertung beimessen würden als die Beschäftigten aus anderen Branchenclustern. Dies legt die Empfehlung nahe, dieses Merkmal unabhängig von ihrer jetzigen Branchenzugehörigkeit für alle gleichermaßen relevant zu betrachten.

Kompetenzen anwenden und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Die Präferenz für Arbeitsplätze, auf denen man die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten voll zur Geltung bringen kann, schwächt sich mit steigender Wechselbereitschaft bei Führungskräften leicht, aber signifikant ab. Gleichwohl bleibt im Auge zu behalten, dass neun von zehn eher wechselbereiten Führungskräften diesem Arbeitsplatzmerkmal einen großen Stellenwert beimessen.

Ähnliches gilt auch für KI-Anfänger im Vergleich mit Beschäftigten ohne jegliche Erfahrung in der Anwendung von KI-Tools, wobei das Verschwinden der Signifikanz darauf zurückzuführen ist, dass Letztere den Anwendungsmöglichkeiten des eigenen Wissens und der eigenen Kompetenzen einen steigenden Stellenwert beimessen, wenn sie eine höhere Wechselwahrscheinlichkeit angeben.

Karrieremöglichkeiten und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

KI-Anfänger bewerten auch unter den wechselbereiten Beschäftigten Karrieremöglichkeiten höher als vergleichbare Beschäftigte, die bislang keine KI-Tools benutzen. Dies gilt allerdings nicht mehr für KI-Pioniere,

dafür dann aber für die KI-Erfahrenen, die KI-Anwendungen ohne Neuerung bereits zwei Jahre oder länger einsetzen.

Arbeitsplatzsicherheit und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Bei dem Merkmal Arbeitsplatzsicherheit, bei dem nahezu alle Beschäftigten sagen, es wäre für die Bewertung des jetzigen oder eines künftigen Arbeitsplatzes wichtig, wurde dies von Führungskräften weniger betont. Unter den Beschäftigten mit einer hohen Wechselwahrscheinlichkeit verschwindet aber dieser Unterschied. Angesichts des Umstands, dass nahezu alle Beschäftigung unabhängig von ihrer Führungsverantwortung der Arbeitsplatzsicherheit einen hohen Stellenwert beimessen, überrascht dies wenig.

Kurze Pendelzeiten und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Unter den wechselgeneigten Beschäftigten legen Hochqualifizierte besonders viel Wert darauf, dass mit einem Arbeitsplatz kurze Pendelzeiten verbunden sind. Ob dies daran liegt, dass Hochqualifizierte im Median längere Pendelzeiten aufweisen (Fuchs et al., 2024, 3) und diese gegebenenfalls Auslöser für Wechselgedanken sein könnten, ist durchaus denkbar, lässt sich aber nicht verifizieren. Grundsätzlich ist der Präferenzunterschied zu den anderen acht Kombinationen aus Wechselbereitschaft und Qualifikationsniveau vom Ausmaß her überschaubar – trotz der Signifikanz gegenüber den wechselgeneigten Beschäftigten mit mindestens einer abgeschlossenen Berufsausbildung.

Betriebliche Altersversorgung und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Der schwach signifikante Unterschied in der Einordnung eines betrieblichen Altersversorgungsangebots zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ist innerhalb der Gruppe der besonders Wechselbereiten nicht zu beobachten. Bei den wechselbereiten Beschäftigten scheint es ebenso keine Rolle mehr zu spielen, in welchem Branchencluster jemand derzeitig beschäftigt ist. Die in Tabelle 4-1berichteten Unterschiede verlieren ihre Signifikanz.

Ökologische Nachhaltigkeit und Merkmale von wechselbereiten Beschäftigten

Auch der Stellenwert eines Arbeitsplatzes, auf dem eine Person einen Beitrag zur Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit leisten kann, ist bei wechselgeneigten Führungskräften und vergleichbaren Beschäftigten ohne Führungsverantwortung nicht mehr unterschiedlich. Auffällig ist dagegen, dass wechselbereite Beschäftigte aus dem Bausektor diesem Merkmal einen besonders hohen Stellenwert beimessen. Die geschätzte Wahrscheinlichkeit liegt bei knapp 80 Prozent, deutlich größer als bei allen anderen Beschäftigtengruppen (20 Prozentpunkte und mehr).

Zusammengenommen spricht der Blick auf die Beschäftigten, die davon ausgehen, mit hoher Wahrscheinlichkeit (70 Prozent und größer) innerhalb der nächsten zwei Jahre bei einem anderen Arbeitgeber beschäftigt zu sein, dafür, dass weder eine Führungsverantwortung noch das Ausbildungsniveau eine größere Rolle bei der Bewertung der neun ausgewählten Arbeitsplatzmerkmal spielt. Es bleibt aber offen, ob ausschreibende Unternehmen mit ihren Stellenanzeigen auch solche Beschäftigten erreichen können, die bislang keine große Wechselabsichten erkennen lassen. Wenn dies so wäre, wären die Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften sowie zwischen Hochqualifizierten und beruflich Ausgebildeten unter Umständen bei der Gestaltung der Stellenbeschreibungen grundsätzlich von Interesse.

6 Fazit

Das Muster, welche Stellenattribute in Stellenanzeigen hervorgehoben werden, folgt im Großen und Ganzen dem Bewertungsraster der Beschäftigten, auch wenn die jeweiligen Anteilswerte bei den einzelnen Arbeitsplatzmerkmalen weit auseinanderliegen. Dies ist allerdings voraussichtlich dem Untersuchungsansatz geschuldet. Während die Bewertungen der Beschäftigten sich auf eine ausgewählte Anzahl von bestimmten Arbeitsplatzmerkmalen innerhalb einer Beschäftigtenbefragung beziehen, basiert die Häufigkeitsaufzählung in den Stellenanzeigen auf einem KI-basierten Ansatz, mit dem die dort gewählten Formulierungen mit den in der Befragung gewählten Begrifflichkeiten abgeglichen werden. Dies bedeutet, dass der Ansatz alle präferierten Arbeitsplatzmerkmale außer Acht lässt, die nicht in der Befragung berücksichtigt sind, gleichwohl einen Stellenwert für Beschäftigte haben und daher von den Unternehmen in Stellenanzeigen prominent hervorgehoben werden (z. B. Arbeitszeitregime, Vereinbarkeitsaspekte, Hinweise auf Arbeitskulturen). Gleichwohl zählen in beiden herangezogenen Datenquellen die Merkmale Beschäftigungssicherheit, die Möglichkeit, Wissen und Kompetenzen einbringen zu können, Pendeln/Anfahrtszeiten und deren Alternativen, eine betriebliche Altersversorgung sowie eine Tarifbindung zu den häufigsten Nennungen. Dies impliziert, dass aus dieser Perspektive die Beschreibungen der offenen Stellen in den fünf Bereichen mit den Präferenzen der Beschäftigten tendenziell übereinstimmen.

Die vertiefende Analyse zeigt ferner, dass die Präferenzen für diese fünf genannten Arbeitsplatzmerkmale zumindest teilweise mit bestimmten Personeneigenschaften korrelieren. Darunter fällt, dass Frauen einem sicheren Arbeitsplatz, der Möglichkeit, das eigene Wissen und die vorhandenen Kompetenzen einbringen zu können, sowie kurze Pendelzeiten einen signifikant höheren Stellenwert einräumen als Männer. Für jüngere Beschäftigte (unter 30 Jahre) sind Angebote in der betrieblichen Altersversorgung besonders relevant, für ältere (55 Jahre und älter) ist dagegen eine Tarifbindung wichtig. Beide Merkmale werden auch von Menschen mit Behinderung als wichtig erachtet.

Eine hohe Wechselbereitschaft geht für sich genommen nicht mit anderen Präferenzen für die fünf Arbeitsplatzmerkmale einher. Dies ist mit Blick auf Erfahrungen der Beschäftigten mit Veränderungsprozessen im eigenen Arbeitsumfeld anders. Beschäftigte, die sehr gute Transformationserfahrungen in der jüngeren Vergangenheit gesammelt haben, legen auf alle erfassten Arbeitsplatzmerkmale mehr Wert als Beschäftigte, die keine Reorganisation erlebt haben. Dabei muss letztlich offenbleiben, ob gute Transformationserfahrungen Präferenzen für bestimmte Arbeitsplatzattribute ausformen oder die Anforderungen an einen Arbeitsplatz einen Einfluss darauf haben, ob ein Change-Prozess als sehr gelungen erlebt wird.

Bei der Gegenüberstellung von Präferenzen und Stellenausschreibungen ist auffällig, dass mit großen Entscheidungsspielräumen am Arbeitsplatz und einer leistungs- bzw. erfolgsabhängigen Vergütung zwei Charakteristika in den Augen vieler Beschäftigter zwar einen hohen Stellenwert genießen, von den Unternehmen in den Stellenanzeigen aber anscheinend nur relativ zurückhaltend in das Schaufenster gestellt werden. Jenseits der bereits erwähnten methodischen Einschränkung, ob die entsprechenden Stellenattribute vollumfänglich erfasst werden, bleibt die Frage bestehen, ob die Unternehmen große Entscheidungsspielräume und eine leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütung nicht als ausschlaggebende Merkmale für eine erste Stufe des Rekrutierungsprozesses ansehen und erst im Nachgang zu erfolgten Bewerbungen und im Rahmen von Vorstellungsgesprächen auf diese aufmerksam machen.

Diese Zurückhaltung ist auch mit Blick auf Stellenanzeigen zu beobachten, die sich potenziell stärker an solche Beschäftigtengruppen richten, bei denen in der empirischen Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung eine stärkere Präferenz für die beiden Merkmale identifizierbar ist. Dies gilt mit Blick auf große Entscheidungsspielräume für Hochqualifizierte (gegenüber Geringqualifizierten), Führungskräfte (gegenüber nicht Führungskräften) und Beschäftigte mit KI-Erfahrung (gegenüber Beschäftigten ohne KI-Anwendung), mit Blick auf eine leistungs- beziehungsweise erfolgsabhängige Vergütung für die beiden letztgenannten Gruppen.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Arbeitsplatzmerkmale in Online-Stellenanzeigen 10
Tabelle 4-1: Arbeitsplatzpräferenzen in Branchenclustern 25
Tabelle 4-2: Branchencluster in Stellenanzeigen 26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Merkmale der Arbeitgeberattraktivität 7
Abbildung 2-2: Vergleich von Arbeitsplatzpräferenzen und in Stellenanzeigen beworbenen Arbeitsplatzmerkmalen 12
Abbildung 3-1: Arbeitsplatzpräferenzen nach Geschlecht 14
Abbildung 3-2: Arbeitsplatzpräferenzen nach Haushaltstyp 16
Abbildung 3-3: Arbeitsplatzpräferenzen nach Alter 18
Abbildung 3-4: Arbeitsplatzpräferenzen nach Grad der Behinderung 20
Abbildung 3-5: Arbeitsplatzpräferenzen nach höchstem Ausbildungsabschluss 22
Abbildung 3-6: Beworbene Arbeitsplatzmerkmale nach höchstem Ausbildungsabschluss 23
Abbildung 4-1: Arbeitsplatzpräferenzen – Führungskräfte versus Beschäftigte ohne Führungsverantwortung 28
Abbildung 4-2: Arbeitsplatzmerkmale in Stellenanzeigen – Führungskräfte versus Beschäftigte ohne Führungsverantwortung 29
Abbildung 4-3: Arbeitsplatzpräferenzen nach Reorganisationserfahrung 32
Abbildung 4-4: Arbeitsplatzpräferenzen nach KI-Einsatz 35
Abbildung 4-5: Arbeitsplatzmerkmale in Stellenanzeigen nach KI-Einsatz 36
Abbildung 5-1: Arbeitsplatzpräferenzen nach Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsgeberwechsels 38

Literaturverzeichnis

Acemoglu, Daron / Autor, David / Hazell, Jonathon / Restrepo, Pascual, 2022, Artificial Intelligence and Jobs: Evidence from Online Vacancies, in: Journal of Labor Economics, 40. Jg., Nr. S1, S. 293–340

Adam-Prassl, Abi / Balgova, Maria / Qian, Matthias / Waters, Tom, 2023, Firm Concentration & Job Design: The Case of Flexible Work Arrangements, in: Economics Series Working Papers, Nr. 1002, University of Oxford, https://centreforquantitativediversitystudies.web.ox.ac.uk/publication/1334022/ora-hyrax [29.8.2025]

Alekseeva, Liudmila et al., 2021, The demand for AI skills in the labor market, in: Labour Economics, 71. Jg., Nr. 102002

Arnold, Daniel / Steffes, Susanne / Wolter, Stefanie, 2015, Mobiles und entgrenztes Arbeiten, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 460, Berlin

Atalay, Enghin / Phongthiengtham, Phai / Sotelo, Sebastian / Tannenbaum, Daniel, 2020, The Evolution of Work in the United States, in: American Economic Journal: Applied Economics, 12. Jg., Nr. 2, S. 1–34

Audoly, Richard / Bhuller, Manudeep / Reiremo, Tore Adam, 2024, The Pay and Non-Pay Content of Job Ads, in: Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, Nr. 1124, https://doi.org/10.59576/sr.1124 [29.8.2025]

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2025a, Statistik der Bundesagentur für Arbeit – Arbeitsstellen im Zeitverlauf, Berichtsmonat September, Nürnberg

BA, 2025b, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Nürnberg, September 2025

Bach, Helena / Fulda, Carolin, 2024, Tarifliche Bezahlung als Instrument zur Fachkräftegewinnung? Ergebnisse eines Auswahlexperiments zur Bewerbungsentscheidung, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 3, S. 23-43

Bach, Helena / Hammermann, Andrea, 2024, Was macht Arbeitgeber attraktiv?, IW-Kurzbericht, Nr. 55, Köln

Bellmann, Lutz / Koch, Theresa, 2019, Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018, IAB-Forschungsbericht, Nr. 8, Nürnberg

Bensel, Daniel / Wink, Roman, 2025, Was Unternehmen heute versprechen. Mit Benefits gegen den Fachkräftemangel, (Hrsg.) Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Brückner, Franz, 2023, Erfolgsfaktor Mitarbeiter-Benefits. 44 Ideen mit Praxistipps für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Wiesbaden

Büchel, Jan / Engler, Jan Felix / Mertens, Armin, 2025, KI-Jobs in Deutschland: Stagnation statt Boom. Eine Analyse von Online-Stellenanzeigen, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh

Burstedde, Alexander / Tiedemann, Jurek, 2025, IW-Arbeitsmarktfortschreibung 2028 – Aktualisierung mit Daten bis 2023. Allgemeine Trendabschwächung, IW-Report, Nr. 34, Köln

Collischon, Matthias / Hiesinger, Karolin / Pohlan, Laura, 2025, Disability onset and labor market outcomes, in: Socio-Economic Review, 2025, 00. Jg., Nr. 0, S. 1–32, https://doi.org/10.1093/ser/mwaf021

Czepek, Judith / Maczoll, Andreas, 2017, Neueinstellung Älterer: Betriebe machen meist gute Erfahrungen, IAB-Kurzbericht, Nr. 8, Nürnberg

Decker, Mareike / Flüter-Hoffmann, Christiane / Stettes, Oliver, 2021, Erfolgsfaktoren betrieblicher Inklusion: Empirische Evidenz aus REHADAT-Befragungen von Menschen mit Behinderungen, in: IW-Trends, 48. Jg., Nr. 2, S. 105-120

Decker, Mareike / Flüter-Hoffmann, Christiane / Modler, Wiebke, 2022, Hohe betriebliche Unterstützung der Menschen mit Behinderungen, IW-Kurzbericht, Nr. 66, Köln

Demary, Vera et al., 2024, Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 3, S. 89–106

Deming, David / Kahn, Lisa B., 2018, Skill Requirements across Firms and Labor Markets: Evidence from Job Postings for Professionals, in: Journal of Labor Economics, 36. Jg., Nr. S1, S. 337–369

Deloitte, 2024, Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey, https: 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world [20.10.2025]

Destatis – Statistisches Bundesamt, 2025, ERWERBSTÄTIGE NACH STELLUNG IM BERUF, ENTFERNUNG, ZEITAUFWAND UND BENUTZTEM VERKEHRSMITTEL FÜR DEN HINWEG ZUR ARBEITSSTÄTTE, ERSTERGEBNIS DES MIKROZENSUS 2024, Wiesbaden

Dietz, Annette / Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2022, Hinter den Kulissen des Auf- und Umbruchs: Betriebe im Transformationsprozess. Einblicke in die Transformationserfahrungen von Beschäftigten und Führungskräften und kulturelle Erfolgsfaktoren gelingender Transformationen, IW-Report, Nr. 34, Köln

Ehmann, Stefanie et al., 2025, Performance Management: Leistungsbeurteilung, Feedbacksysteme und erfolgsabhängige Vergütung, BMAS-Forschungsbericht, Nr. 665, Berlin

Engler, Jan Felix / Mertens, Armin / Neligan, Adriana, 2024, Klima-Jobs erfordern zusätzliche Kompetenzen – Nachgefragte Kompetenzen in der Wind- und Solarbranche. Eine Analyse von Online-Stellenanzeigen, (Hrsg.) Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Entgelmeier, Ines / Tisch, Anita, 2022, Arbeit von zuhause, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021, Dortmund, S. 105–117

Evans, David / Mason, Claire / Chen, Haohui / Reeson, Andrew, 2023a, Accelerated demand for interpersonal skills in the Australian post-pandemic labour market, in: Nature Human Behaviour, 8. Jg., S. 32–42

Evans, David / Mason, Claire / Chen, Haohui / Reesonn, Andrew, 2023b, An algorithm for predicting job vacancies using online job postings in Australia, in: Humanities & Social Sciences Communications, 10. Jg., Nr. 102, S. 1–9

Flüter-Hoffmann, Christiane / Kurtenacker, Andrea / Schmidt, Jörg, 2021, Menschen mit Beeinträchtigungen auf dem Arbeitsmarkt, IW-Analysen, Nr. 147, Köln

Fuchs, Michaela / Jost, Ramona / Weyh, Antje, 2024 Räumliche Mobilität der Beschäftigten in Deutschland Frauen pendeln kürzer als Männer, IAB-Kurzbericht, Nr. 4/2024, Nürnberg

Fulda, Carolin, 2022, Gewerkschaften: Weniger Repräsentativität durch Strukturdefizite?, IW-Kurzbericht, Nr. 83, Köln

Fulda, Carolin / Stettes, Oliver, 2024, Welche Faktoren beeinflussen die Karriereambitionen von Menschen mit Behinderungen. Eine empirische Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2023, IW-Report, Nr. 25, Köln

Gahmann, Amelia, 2023, ifaa Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf

Grömling, Michael / Hammermann, Andrea / Kauder, Björn / Matthes, Jürgen / Stettes, Oliver, 2021, Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland, Studie in Kooperation mit StepStone GmbH, NEW WORK SE und Kienbaum Consultants International, Köln

Grunau, Philipp / Ruf, Kevin / Steffes, Susanne / Wolter, Stefanie, 2019, Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht, Nr. 11, Nürnberg

Hammermann, Andrea, 2025, Die Rückkehr der Leistungskultur – Analyse zur Gestaltung und Wirkung betrieblicher Vergütungssysteme in Deutschland, IW-Report, Nr. 43, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern?, IW-Report, Nr. 10, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2023a, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, Gutachten gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln / Berlin

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2023b, Büroarbeit im Wandel. Analyse der Arbeitsbedingungen von Bürobeschäftigten, IW-Report, Nr. 62, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2024, Verwaiste Chefsessel in deutschen Unternehmen. Einflussfaktoren auf die Karriereambitionen von Beschäftigten – Eindrücke aus dem IW-Personalpanel und der IW-Beschäftigtenbefragung 2023, IW-Report, Nr. 16, Köln

Hammermann, Andrea / Schüler, Ruth Maria, 2024, Determinanten und Motive des Renteneintritts, in: IW-Trends, in: IW-Trends, 51. Jg., Nr. 3, S. 45–65

Hammermann, Andrea / Monsef, Roschan / Stettes, Oliver, 2025, Produktiver mit KI?. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Produktivitätseffekte einschätzen, in: IW-Trends, 2024, 51. Jg., Nr. 4, S. 75–94

Hansen, Stephen et al., 2023, Remote Work Across Jobs, Companies, and Space, in: NBER Working Papers, Nr. 31007, https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31007/w31007.pdf [25.8.2025]

Hohendanner, Christian, 2024, Kündigungen durch das Personal sind der häufigste Grund für beendete Beschäftigungsverhältnisse, IAB-Forum, 2. August 2024, Nürnberg

Klaus, Anton / Deyerler, Yvonne, 2025, Arbeitsmarktsituation schwerbehinderter Menschen 2024, Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, April 2025, Nürnberg

Kümmerling, Angelika / Zink, Lina / Jansen, Andreas, 2025, Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitsaufteilung, Geschlechterrollen und Aushandlungen im Paarkontext, (Hrsg.) Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Lehr, Judith / Risius, Paula / Siemen, Matthias / Werner, Dirk, 2023, Digitales Recruiting und Employer Branding in Familienunternehmen: Analyse und Empfehlungen für die Praxis, Stiftung Familienunternehmen: München

Lück, Marcel et al., 2019, Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 - Vergleich zur Grundauswertung 2006 und 2012, Dortmund/Berlin/Dresden

Mertens, Armin et al., 2023, Kompetenzen und Berufe in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Was Arbeitgeber suchen, Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Köln

Pimpertz, Jochen / Stettes, Oliver, 2024, Arbeits- und sozialrechtliche Vorschriften stehen Arbeiten im Ruhestand vielerorts im Weg, IW-Kurzbericht, Nr. 77, Köln

Schäfer, Holger, 2024, Wer zählt sich zu den Verlierern am Arbeitsmarkt?, IW-Kurzbericht, Nr. 49, Berlin

Schäfer, Holger, 2025, Arbeitnehmer kündigen zunehmend selbst, IW-Kurzbericht, Nr. 37, Köln

Schäfer, Holger / Seele, Stefanie, 2025, Trotz Krise: Die meisten Beschäftigten halten ihren Arbeitsplatz für sicher, IW-Kurzbericht, Nr. 77, Köln

Schaufeli, W.B. / Bakker, A.B., 2010, Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in: Bakker, A.B. / Leiter, M.P. (Hrsg.), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, New York, S. 10-24

Scheufen, Marc / Engels, Barbara / Schmitz, Edgar, 2025, Ziele, Nutzen-Kosten-Verhältnis und Hemmnisse Künstlicher Intelligenz in der deutschen Wirtschaft, in: IW-Trends, 52. Jg., Nr. 2, S. 67–86

Schüler, Ruth Maria, 2022, Sorgen um die Altersversorgung in Deutschland. Determinanten und normative Implikationen, in: IW-Trends, 49. Jg., Nr. 1, S. 21–39

Seichter, Hannah Milena / Trögeler, Philipp Johann, 2025, Mit Aufgeschlossenheit zum Erfolg. Warum Inklusion am Arbeitsplatz mehr als ein Gespräch wert ist, IW-Kurzbericht, Nr. 16, Köln

Shrivastava, Allison, 2024, Benefits Advertised Versus Benefits Offered: Where Perks Are an Unspoken Norm, and Where They Might Give a Competitive Edge, Indeed Hiring Lab, https://www.hiringlab.org/2024/07/25/benefits-advertised-in-job-postings [29.8.2025]

Stettes, Oliver, 2025, Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung. Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, IW-Report, Nr. 1, Köln

Tiedemann, Jurek / Risius, Paula, 2025, Jahresrückblick 2024 – Engpässe für Energiewende trotz sinkender Fachkräftelücke, KOFA-Kompakt, Nr. 2, Köln

Walwei, Ulrich, 2018, Trends in der Beschäftigung Älterer. Rahmenbedingungen für betriebliche Personalpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 71. Jg., Nr. 1, S. 3–11

Wöhrmann, Anne Marit et al., 2020, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte, Dortmund/Berlin/Dresden