

Fachkräftemangel im Mittelstand

Status quo, Ursachen und Strategien

Autor: Martin Hug



Im Kampf um Talente können Mittelständler gewinnen

Dieter Römer
Chefredakteur ProFirma

Im Oktober 2007 legte das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie einen Bericht vor, nach dem die bundesdeutsche Volkswirtschaft allein im Jahr 2006 wegen nicht besetzbarer Stellen beruflich Hochqualifizierter einen Wertschöpfungsverlust von etwa 18,5 Milliarden Euro zu verkraften hatte.

Die nun vorliegende Studie zeigt, dass der Fachkräftemangel zu allererst ein Problem des Mittelstandes ist. Zu diesem Schluss führt die Auswertung eines im Dezember 2007 von 324 Unternehmen beantworteten standardisierten Fragebogens, den die Redaktion des Unternehmermagazins ProFirma und der Rudolf Haufe Verlag in Freiburg entwickelt hatten.

Weil Arbeitsmarktexperten schon seit Jahren vom „war for talents“ sprechen, dem Wettbewerb zwischen den Unternehmen um geeignete Personalressourcen, überraschen die Ergebnisse der Untersuchungen dem Grunde nach nicht. Allerdings alarmiert die Dimension, den der Fachkräfteengpass inzwischen erreicht.

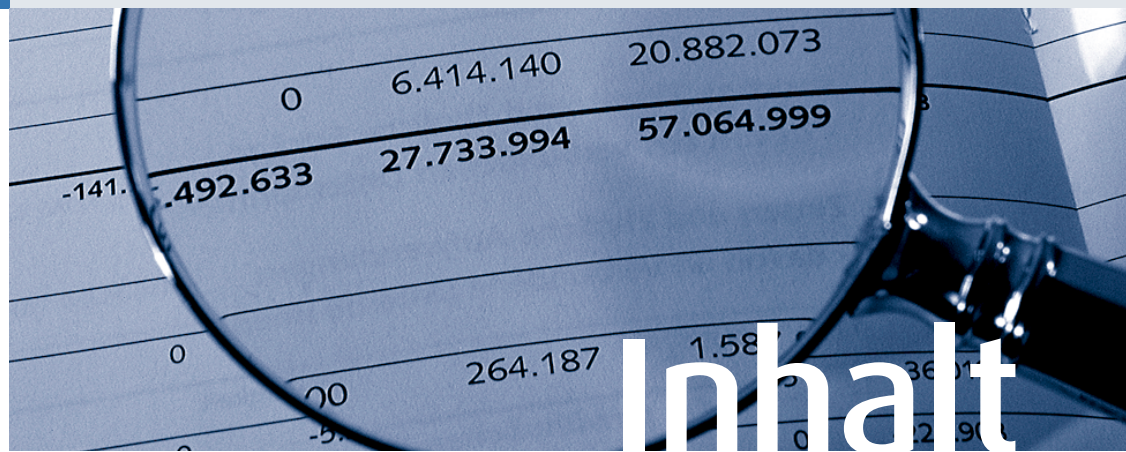
Drei Viertel der Befragten repräsentieren die Segmente Industrie, Dienstleistung, Handel und Handwerk. Vom Fachkräftemangel sind sie alle betroffen, lediglich graduell unterschiedlich. Tatsache ist, dass es in sämtlichen Bereichen zu unfreiwilligen Vakanzen kommt, weil geeignetes Personal entweder nicht rekrutiert oder nicht ausgebildet werden kann.

Der Studie ist auch zu entnehmen, was das Magazin ProFirma in seiner Artikelserie „Fachkräfte-Offensive“ (Ausgaben 11/2007 bis 2/2008) beschreibt: Mittelständische Unternehmer sind der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt nicht wehrlos ausgeliefert. Wer seine Personalentwicklung kontrolliert und strategisch steuert, kann reagieren und mit Erfolg gegensteuern.

In den Betrieben, in denen darauf geachtet wird, dass erfahrene Mitarbeiter sich mit jungen, dynamischen Kräften ergänzen, ist der Mangel an geeignetem Personal beherrschbar. Wer die Potenziale hebt, die Migranten mitbringen, kann die kulturelle Vielfalt als Erfolgsfaktor nutzen, kreative Atmosphäre schaffen und Märkte erschließen, die homogenen, rein deutschen Gruppen verschlossen blieben.

In diesem Sinne kann die Studie auch als Ratgeber gelesen werden. Wo Chancen zur Personalentwicklung ungenutzt bleiben, besteht großer Handlungsbedarf. Der Umgang mit dem Fachkräftemangel wird zu einer Schlüsselqualifikation erfolgreicher Unternehmer.

Dieter Römer
Chefredakteur ProFirma



	Vorwort	
1.	Zielsetzung der Studie	4
2.	Zentrale Ergebnisse	5
3.	Bedeutung des Fachkräftemangels für die Unternehmen	7
3.1.	Wirtschaftliche Bedeutung/Wettbewerbsfähigkeit	7
3.2.	Einschätzung des Trends	9
4.	Ursachen des Fachkräftemangels	10
4.1.	Verantwortung für den Fachkräftemangel	10
4.2.	Unternehmensgröße und Standort	14
4.3.	(Aus-)bildung	15
5.	Maßnahmen gegen den Mangel	16
5.1.	Rekrutierung neuer Mitarbeiter	16
5.2.	Personalentwicklungsplanung und Potenzialentwicklung vorhandener Mitarbeiter	18
6.	Erläuterungen zur Befragung	20
	Branchenstruktur	20
	Anzahl der Mitarbeiter	20
	Position im Unternehmen	20
	Altersstruktur	20
7.	Methodik	21
8.	Impressum	22

1. Zielsetzung der Studie

Die vorliegende Studie untersucht die aktuelle Situation beim Fachkräftemangel im Bereich der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Befragt wurden 324 Unternehmen, die zwischen zehn und 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen.

Sie repräsentieren damit die Unternehmensgrößen, die den so genannten Mittelstand der deutschen Wirtschaft ausmachen. Die Studie gibt Antworten auf die Fragen:

- Welche Dimension hat der Fachkräftemangel im Mittelstand inzwischen angenommen?
- Was tun mittelständische Unternehmen, um die Mängel an geeignetem Personal zu kompensieren?
- Wie wirkt sich der Fachkräftemangel auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aus? Lassen sich die Märkte noch im wünschenswerten Umfang bearbeiten?

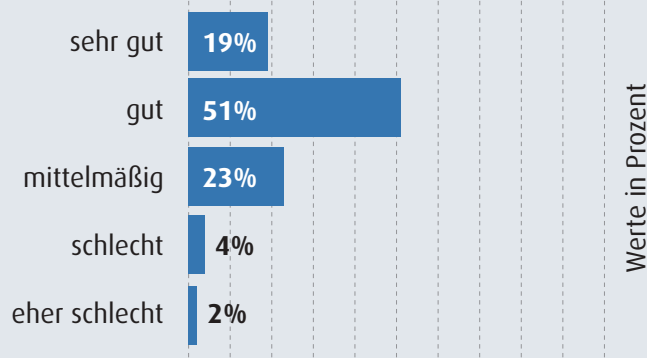


2. Zentrale Ergebnisse

Die Bedeutung des Fachkräftemangels ist immens. 70 Prozent der befragten Unternehmen aus dem Mittelstand nehmen den Mangel an geeignetem Personal als wichtiges Problem wahr. Dabei leiden vor allem jene Unternehmen, die ihre wirtschaftliche Situation als besonders gut einschätzen. Sie seien in ihrer Entwicklung durch den Fachkräftemangel eingeschränkt.

Besonders gravierend: Die Befragten, die am stärksten unter den unfreiwilligen Vakanzen leiden, sind für die Zukunft nicht optimistisch. Sie erwarten, von diesem Problem in den nächsten Jahren noch intensiver betroffen zu sein. 83 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen gehen davon aus, dass der Wettbewerb um die besten Fachkräfte noch schärfer werden wird.

Beurteilung der wirtschaftlichen Situation



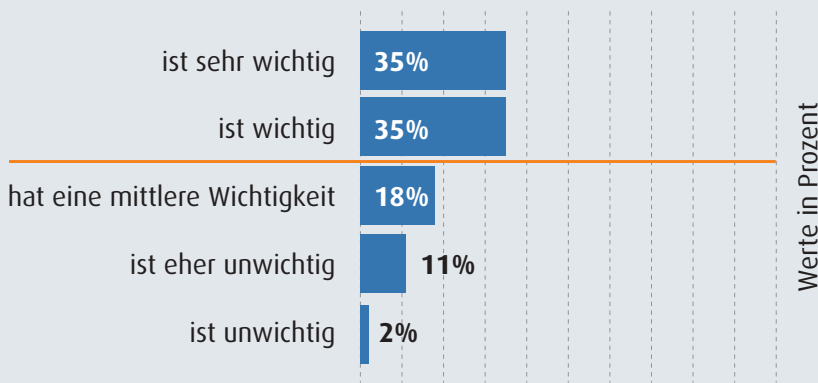
70 Prozent der befragten Unternehmen beurteilen ihre wirtschaftliche Situation mit gut bis sehr gut. Das heißt, ihre Einschätzung des Fachkräftemangels erfolgt vor dem Hintergrund einer weitestgehend zufriedenstellenden konjunkturellen Lage.

Die Studie weist drei Wege auf, mit deren Hilfe der Fachkräftemangel kompensiert werden kann: Ausbildung von Schulabgängern zu Fachkräften, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Suche nach Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt.

In der Praxis sprechen eine Reihe von Gründen gegen die Möglichkeit, eine oder alle Wege zu beschreiten. Fast die Hälfte der Befragten (45 Prozent) klagen über nicht ausreichende Qualifikationen der Schulabgänger. 39 Prozent sehen keine Chance, aus dem eigenen Mitarbeiterpotenzial nach Qualifizierungsmaßnahmen den Fachkräftemangel abzudecken. Und 70 Prozent führen an, dass sie auf dem Arbeitsmarkt keine qualifizierten Mitarbeiter finden können.

Das hänge damit zusammen, dass eine Vielzahl von Bewerbern die formalen Anforderungen an die jeweiligen Positionen nicht erfüllen. Das ist die eine Seite der Medaille, andererseits räumen drei Viertel der Befragten ein, dass die mittelständischen Strukturen ihrer Unternehmen hinderlich sind.

Stellenwert des Fachkräftemangels im Bereich der KMU

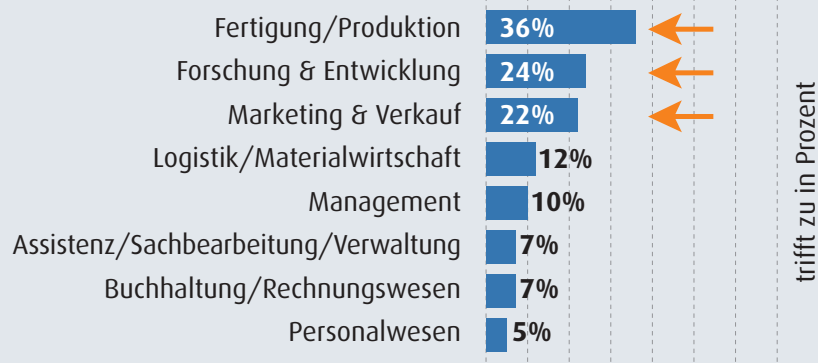


Der Fachkräftemangel wird als ein gravierendes Problem wahrgenommen. Nur für 30 Prozent der Unternehmen.

Die Untersuchung zeigt auch, dass der Fachkräftemangel für die kleineren und mittleren Unternehmen zwar ein großes aber punktuell auftretendes Problem ist. Nicht alle Unternehmensbereiche sind gleichmäßig betroffen. Die Bereiche Fertigung/Produktion (36 Prozent), Forschung und Entwicklung (24 Prozent) und Marketing und Verkauf (22 Prozent) sind am stärksten betroffen.

Bei der Suche nach Möglichkeiten, den Mangel an geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entschärfen oder zu beseitigen, stellt sich heraus, dass eine langfristig angelegte, strategische Personalplanung zentraler Bestandteil ist.

Betriebliche Bereiche mit Problemen bei der Neueinstellung



Vor allem in den Unternehmensbereichen Fertigung/Produktion, Forschung & Entwicklung und Marketing/Verkauf kommt es zu unfreiwilligen Vakanzen.

Klagen beispielsweise mehr als die Hälfte der Unternehmen über Standortnachteile, sofern sie keine strategische Personalplanung implementiert haben, reduziert sich deren Anteil auf lediglich 21 Prozent, falls Personalplanungsinstrumente genutzt werden, um auf konjunkturelle Auswirkungen im Arbeitsmarkt reagieren zu können.

3. Bedeutung des Fachkräftemangels für die Unternehmen

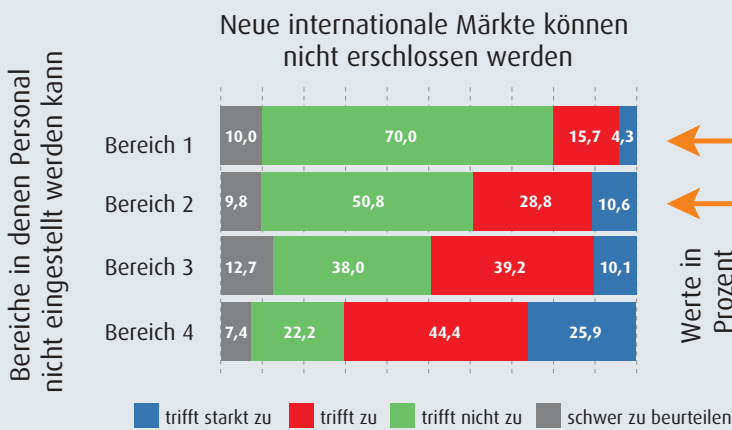


3.1. Wirtschaftliche Bedeutung/ Wettbewerbsfähigkeit

Je mehr Unternehmensbereiche vom Fachkräftemangel betroffen sind, um so schwieriger wird es für die KMU, neue internationale Märkte zu erschließen. 70 Prozent der Unternehmen, in denen drei Bereiche quantitativ und/oder qualitativ nicht wünschenswert besetzt sind, beklagen Nachteile bei der Wettbewerbsfähigkeit. Die Auswirkungen sind gravierend. Hält die Entwicklung an, läuft der deutsche Mittelstand Gefahr, seine starke Exportstellung mittel- bis langfristig zu verlieren.

Beeinträchtigt wird die Wettbewerbsfähigkeit der KMU zudem, weil sich Service und Produktqualität verschlechtern werden. Jedes zweite Unternehmen befürchtet diese Entwicklung. Zum Nachteil im Wettbewerb werde auch, dass Innovationen nicht mehr schnell genug entwickelt und bis zur Marktreife geführt werden könnten.

Auswirkungen des FKM auf die intern. Wettbewerbsfähigkeit

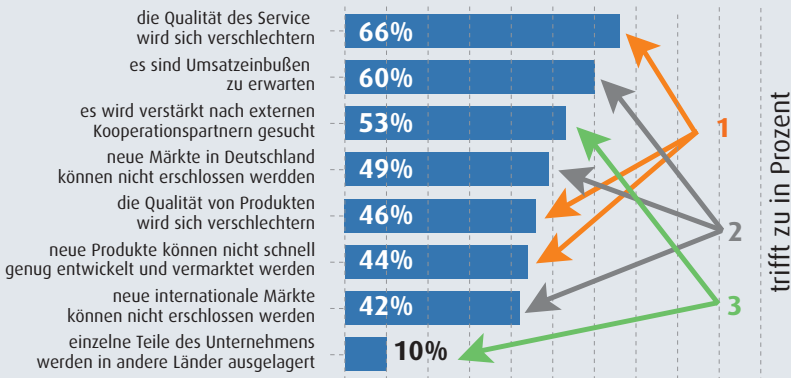


Durch die Personalengpässe an entscheidenden Stellen in den Unternehmen ist die internationale Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen gefährdet. Dabei ist festzustellen: Je mehr Bereiche eines Unternehmens nicht optimal besetzt werden können, um so mehr droht den Unternehmen die starke Exportstellung mittel- bis langfristig zu verlieren.

60 Prozent der Unternehmen rechnen in Folge des Fachkräftemangels mit Umsatzeinbußen. 53 Prozent erhoffen sich, ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu erhalten, dass sie verstärkt nach Kooperationspartnern suchen. Jedes zehnte Unternehmen rechnet damit, mit der Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland auf die Personalsituation reagieren zu müssen.

Grundsätzlich weist die Studie einen Zusammenhang auf zwischen der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und den spürbaren Folgen des Fachkräftemangels. Je besser die eigene ökonomische Entwicklung ist, um so nachteiliger wirkt sich die unbefriedigende Personalsituation aus. Dahinter steckt die berechtigte Sorge der Unternehmen, das eigene Wachstum wegen fehlenden Fachpersonals nicht generieren zu können.

Auswirkungen des Mangels auf die Marktbearbeitung



Der Fachkräftemangel ist ein in sich dynamisches Problem: Können die offenen Stellen nicht adäquat besetzt werden, drohen Qualitätseinbußen, mangelhafter Service – und in der Folge fehlende Umsätze.

3.2. Einschätzung der Trends

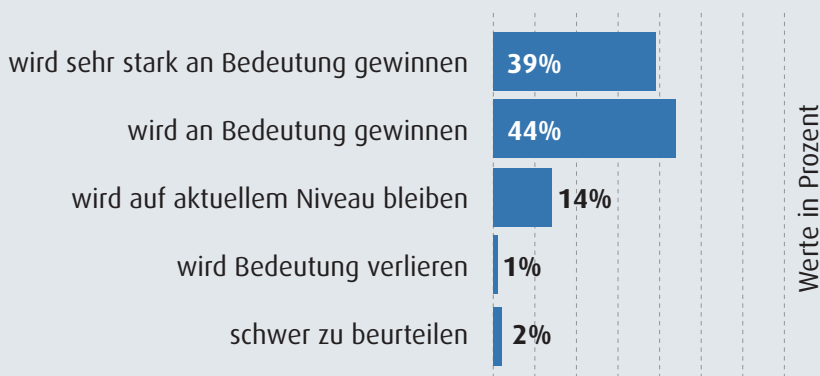
Aus der Sicht der Unternehmen ist das Problem des Fachkräftemangels keine wirtschafts- oder arbeitsmarktpolitische Episode. Sie gehen davon aus, dass es sich nicht um ein Phänomen handelt, das in absehbarer Zeit wieder verschwindet. Insgesamt glauben 83 Prozent, dass die Problematik entweder „an Bedeutung gewinnen wird“ (44 Prozent) oder sogar „sehr stark an Bedeutung gewinnen wird“ (39 Prozent).

Daraus kann gefolgert werden, dass die Unternehmen vermuten, dass die konjunkturell bedingten Engpässe bei den Fachkräften noch durch die demographisch zu erwartende Entwicklung überlagert und verstärkt wird.

Eine kleine Gruppe der Unternehmen geht davon aus, dass sich der Fachkräftemangel abschwächen wird, wenn sich die konjunkturelle Entwicklung verlangsamt oder stagniert. Beseitigt werden die mit fehlendem Personal verbundenen Probleme aber auch dann nicht, wenn das Wirtschaftswachstum an Dynamik verliert.

Indizien liefern die Aussagen jener Unternehmen, die nicht nur in einem Unternehmensbereich unfreiwillig auf Stellenbesetzungen verzichten. 68 Prozent der Unternehmen haben in einem oder zwei Unternehmenssegmenten Schwierigkeiten mit der Gewinnung von Fachkräften. Bei fast jedem zehnten Unternehmen sind drei oder noch mehr Bereiche betroffen.

Einschätzung des Trends



Der Fachkräftemangel ist keine vorübergehende Erscheinung, die sich von selbst wieder auflöst. 83 Prozent der Unternehmen befürchten, dass die Problematik noch an Bedeutung gewinnt und der „war for talents“ an Intensität zunehmen wird.

4. Ursachen des Fachkräftemangels



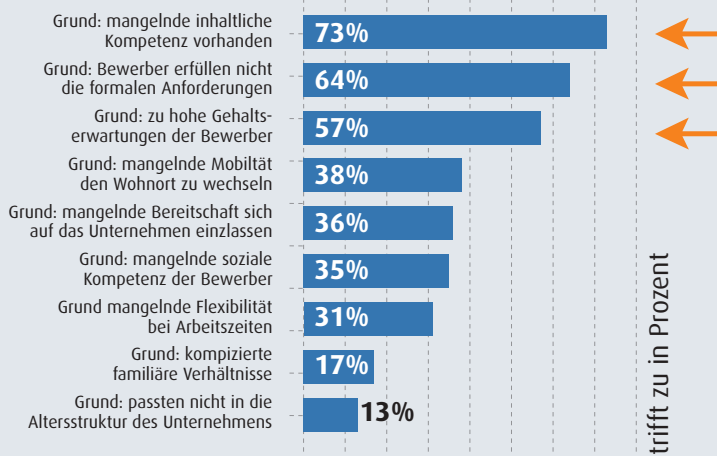
4.1. Verantwortung für den Fachkräftemangel

Bei der Suche nach den Verantwortlichen für den Fachkräftemangel zeichnen die Unternehmer ein differenziertes Bild. Sie sehen sich selber als Ausbildungsbetriebe und als Mitwirkende in externen Ausbildungstätten in der Pflicht (93 Prozent). Aber sie fordern von Schulen und Schulabgängern perspektivisches Denken bei der Berufswahl.

Verantwortung schreiben die Unternehmen auch der Politik zu. Sie sei gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die mithelfen, den Fachkräftemangel zu beseitigen (77 Prozent).

Einig sind sich die Unternehmen weitestgehend bei den Forderungen an die Schüler. 98 Prozent sagen, Schulabgänger müssten sich aktiv mit den Berufsperspektiven von Ausbildungsgängen beschäftigen. 97 Prozent fordern hierbei Unterstützung durch die Schulen, die „ein zutreffendes Bild von Berufen“ vermitteln sollen.

Gründe für das Nichteinstellen von Bewerbern



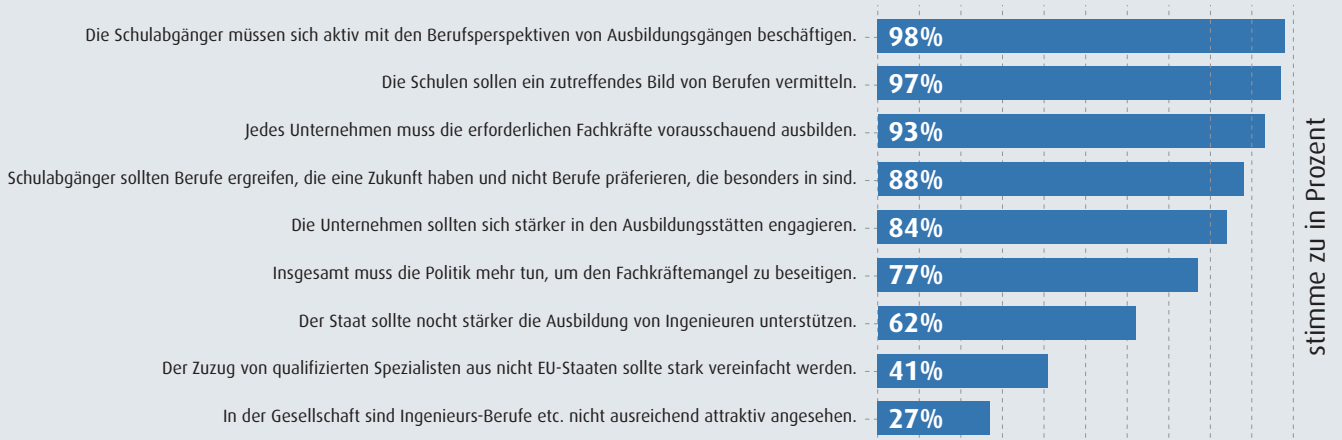
Viele Bewerber werden von den Unternehmen abgelehnt, weil ihnen die formalen Voraussetzungen fehlen. In beinahe drei Viertel aller Fälle kommt es nicht zum Engagement, weil es an der inhaltlichen Kompetenz für die zu besetzende Stelle mangelt.

Hier werden die Hürden bei der Einstellung von Fachkräften deutlich. Selbst wenn eine Vielzahl von Bewerbungen auf Stellenausschreibungen eintrifft, kommt es selten zum Vertragsabschluss. Drei Viertel der Bewerber bringen nicht die Kompetenz mit, die die Unternehmen erwarten. Fast zwei Drittel erfüllen noch nicht einmal die formalen Anforderungen. Und bei 57 Prozent derjenigen, die sich um eine Fachkräfteposition bewerben, scheidet das Engagement an zu hohen Gehaltserwartungen.

Fehlende Bereitschaft, den Wohnort zu wechseln (38 Prozent), nicht bereit, sich auf das Unternehmen einzulassen (36 Prozent) oder mangelnde soziale Kompetenz (35 Prozent) nennen die Unternehmen als weitere, gewichtige Gründe, warum interessierte Bewerber abgewiesen werden.

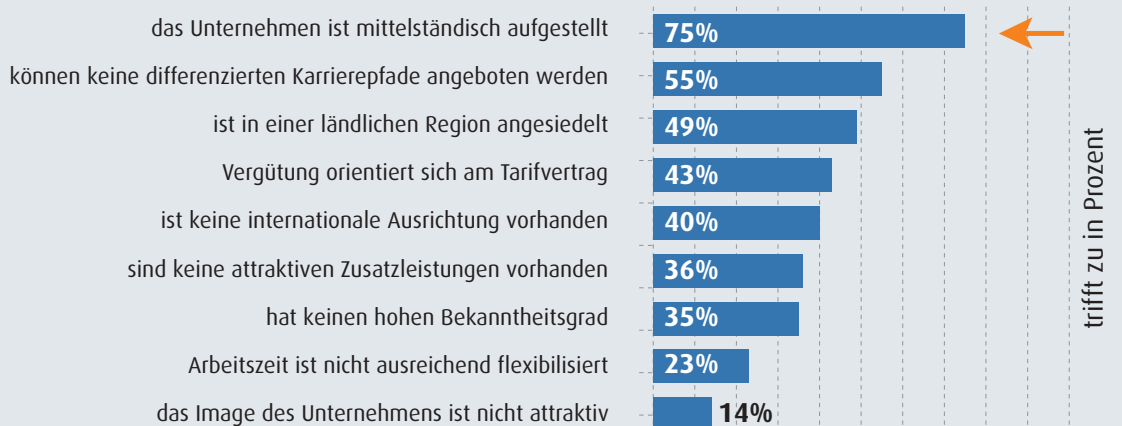
Dabei nutzen die Unternehmen alle möglichen Kanäle, qualifiziertes Personal zu finden. Sie sprechen Schulabgänger an, versuchen vorhandenes Personal zu qualifizieren oder bedienen sich am Arbeitsmarkt. Die größeren Unternehmen engagieren auch Headhunter oder besuchen Jobbörsen. Ihre Position ist vergleichsweise komfortabel.

Verantwortung für den Fachkräftemangel



75 Prozent der Unternehmen sehen in ihrer mittelständischen Struktur den Grund, warum der Fachkräftemangel verschärft wird. Als bedeutende Faktoren, die letztlich mittelstands-immanent sind, werden fehlende Karrierepfade und unattraktive Standorte genannt.

Faktoren, die den FKM verschärfen



Die Unternehmen sind mit der Ausbildungsqualität an Schulen und Hochschulen nicht zufrieden. Sie beklagen, dass sich Schulabgänger nur unzureichend ein Bild von den Berufen und deren Perspektiven

Die Studie zeigt auch die Nachteile der unterschiedlichen Kommunikationskanäle. Wer bei den Schulabgängern geeignetes Personal sucht, wird häufig enttäuscht. 45 Prozent der Unternehmen sagen, aus dieser Gruppe keine geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden zu können. Bei der Möglichkeit, vorhandenes Personal zu qualifizieren, engagieren sich 61 Prozent der Unternehmen. Aber es sagen 39 Prozent, dass dieser Weg nur mit großem Aufwand zu gehen sei.

Die Kritik, die die Unternehmen gegenüber Schulen, Hochschulen und Universitäten üben, ist im Grundsatz nicht neu. Dass Unternehmen Schulabsolventen die Ausbildungsfähigkeit absprechen, ist ein seit Jahren aktuelles Thema. Mit dem Mangel an dringend benötigten Fachkräften bekommt die sowieso schon unbefriedigende Situation eine neue, wirtschaftlich bedeutende Dimension.

Zudem ist die Unzufriedenheit der Unternehmen mit den Voraussetzungen der Schulabsolventen bedenkenswert, weil Praktika stetig an Bedeutung zunehmen. Dass mit der Vergabe von Praktikumsplätzen eine gewünschte Nähe und ein reibungsloser Übergang zwischen dem Schul- und Hochschulbetrieb einerseits und der alltäglichen Situation in den Unternehmen andererseits hergestellt werden kann, wird auf Grundlage der Studie nicht bestätigt.



4.2. Unternehmensgröße und Standort



Das Problem des Fachkräftemangels wird durch mehrere Faktoren verschärft. Die kleineren und mittleren Unternehmen sind vor allem aufgrund ihrer Unternehmensgröße und -struktur im Nachteil. 75 Prozent glauben, unter dem Mangel an geeignetem Personal unter anderem deshalb stark zu leiden, weil sie mittelständisch aufgestellt sind.

Damit hängen noch andere negative Faktoren zusammen, die sich entweder wechselseitig bedingen oder ergänzen. So glauben beispielsweise 55 Prozent der Befragten, für Fachkräfte nicht attraktiv zu sein, weil sie keine differenzierten Karrierepfade anbieten können. Die fehlende internationale Ausrichtung (40 Prozent), eine am Tarifvertrag orientierte Vergütung (43 Prozent) und Fragen des Images oder der Bekanntheit (14 Prozent, bzw. 35 Prozent) werden als Problem verstärkende Faktoren angegeben.

Der Standortfaktor spielt ebenfalls eine Rolle. 49 Prozent der Unternehmen sind in einer ländlichen Region angesiedelt und damit nach eigener Einschätzung im Wettbewerb um Fachkräfte benachteiligt.

Danach ist der Fachkräftemangel ein regionales Problem, das daraus resultiert, dass sich die wenigen zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ihren Arbeitsplatz und dessen Umfeld aussuchen können. Regionale Präferenzen werden in solchen Fällen nicht nur unter Karrieregesichtspunkten gewählt, sondern auch nach Bildungs-, Kultur- und Freizeitangeboten.

Stellt man eine Relation zwischen dem Fachkräftemangel und den Standortfaktoren her, wird das Ergebnis präzisiert. Demnach erklärt der Standortnachteil nur bedingt, warum sich unfreiwillige Vakanzen in den Betrieben ergeben. Überall dort, wo Standortnachteile wahrgenommen werden und gleichzeitig in den betroffenen Unternehmen eine strategische Personalplanung implementiert ist, verändert sich die Gewichtung des Problems.

Aus diesen Ergebnissen ist zudem der Schluss erlaubt, dass die Standortnachteile – so häufig sie auch als verschärfende Faktoren genannt sein mögen – nicht entscheidend sind. Da effektiv das Potenzial an qualifizierten Bewerbern zu gering ist, tritt der Standortnachteil in den Hintergrund. Erst wenn der Arbeitsmarkt genügend in Frage kommendes Personal zur Verfügung hielte, machen sich negative Standortattribute bei der Personalrekrutierung bemerkbar.

4.3. Aus- und Weiterbildung

Neben der Feststellung der Unternehmen, sich selber stärker um die Ausbildung von Fachkräften kümmern zu müssen, steht die Forderung an die Schulen, die Absolventen besser und zielgerichteter auf den beruflichen Werdegang vorzubereiten. Parallel engagieren sich die Unternehmen, neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des „Trainings on the job“ für die anstehenden Aufgaben zu qualifizieren. 59 Prozent der Befragten haben entsprechende Programme eingerichtet.

Jeweils etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen sind es, die zusätzliche Kurse für Mitarbeiter mit einer formal geringeren Ausbildungsqualität oder für sogenannte High Potentials zur Vorbereitung zukünftiger Führungsaufgaben bereithalten.

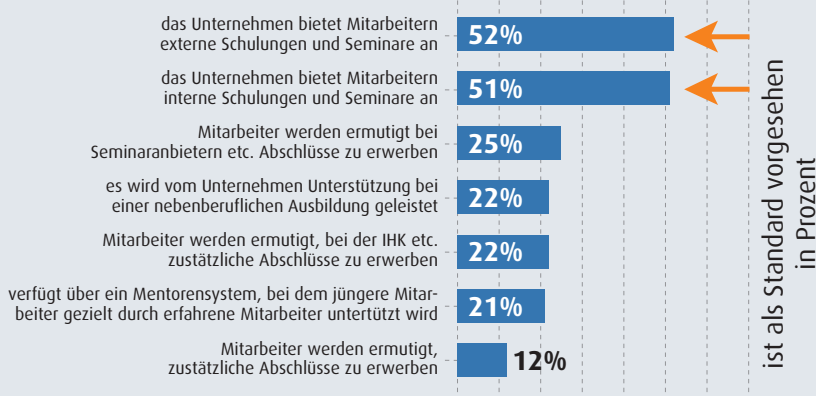
Klares Indiz, dass die Unternehmen das Thema „lebenslanges Lernen“ als Kernkompetenz identifiziert haben, sind 30 Prozent, die für ältere Mitarbeiter Weiterbildungsangebote offerieren. Eher stiefmütterlich gehen die Betriebe mit zwei anderen Gruppen um: Mütter, die nach der Kinderpause schnell wieder integriert werden sollen, können nur in jedem fünften Unternehmen auf spezielle Angebote zurückgreifen. Und für ausländische Mitarbeiter, die sich fachlich und kulturell eingliedern sollen, halten 21 Prozent der Unternehmen Programme vor.

Die Vielfalt zeigt, dass die Chance, aus vorhandenem Personal Fachkräfte zu qualifizieren, als solche erkannt wird. Aber die Differenzierung der Angebote an einzelne Zielgruppen scheint in den Unternehmen noch nicht ausreichend verankert zu sein.

Bei der Weiterbildung verlassen sich die Unternehmen indes hauptsächlich auf ihre eigene Kompetenz im Rahmen von internen Seminaren. Externe Veranstaltungen werden auch belegt, zusätzliche Weiterbildungsangebote werden in deutlich geringerem Umfang genutzt.

Dazu zählt beispielsweise die Ermunterung durch die Arbeitgeber an die Mitarbeiter, zusätzliche Abschlüsse bei Seminaranbietern zu erwerben oder die Bereitschaft, nebenberufliche Ausbildungsgänge zu unterstützen.

Aktivitäten, um Mitarbeiter an die Anforderungen ...



Interne und externe Schulungen und Seminare nutzen etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen, um ihre Mitarbeiter und deren Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Das zeigt, dass hier noch Raum für zusätzliche Aktivitäten ist, Fachkräfte aus dem vorhandenen Personalstamm zu

5. Maßnahmen gegen den Mangel



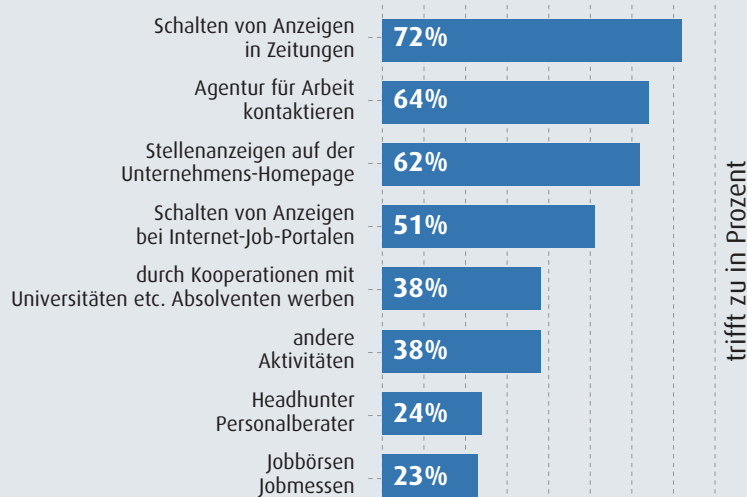
5.1. Rekrutierung neuer Mitarbeiter

Kleinere und mittlere Unternehmen können von den Großen lernen. Signifikant zeigt die Erhebung, wer alle Kanäle zur Mitarbeitergewinnung – Ausbildung, Weiterqualifizierung, Arbeitsmarkt, Stellenmarkt auf der Unternehmens-Homepage, Stellenanzeigen in Printmedien – nutzt und nutzen kann, ist weit erfolgreicher bei der Ansprache geeigneter Bewerber.

In der Regel haben mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen den Vorteil, dass die Personalfuktuation geringer und die betriebliche Transparenz höher ist.

Darauf können die Mittelständler zwar bauen, müssen aber die Palette der personalpolitischen Instrumente verbreitern.

Aktivitäten, um neue Mitarbeiter zu gewinnen



Die Stellenanzeigen in Zeitungen sind nach wie vor klassisches Instrument, um neue Mitarbeiter anzusprechen. Nur größere Unternehmen nutzen beispielsweise den Einsatz von Headhuntern oder den Besuch von Jobbörsen, um Fachkräfte zu gewinnen.

Wenngleich die Ausgangsvoraussetzungen also nicht so schlecht sind, bleibt Pessimismus: 41 Prozent der Unternehmen glauben, überhaupt keine Möglichkeiten zu haben, den Fachkräftemangel zu kompensieren. 32 Prozent werden sich Produkte und Dienstleistungen einkaufen, um den Mangel auszugleichen.

Und in Kooperationen mit anderen Unternehmen aus der Region, mit denen Fachkräfte ausgetauscht werden, sehen 30 Prozent eine geeignete Möglichkeit zu reagieren. 27 Prozent verzichten auf Unternehmensfunktionen, die wegen Personalmangels nicht mehr erfüllt werden können. Sie wollen die entsprechenden Bereiche auslagern.

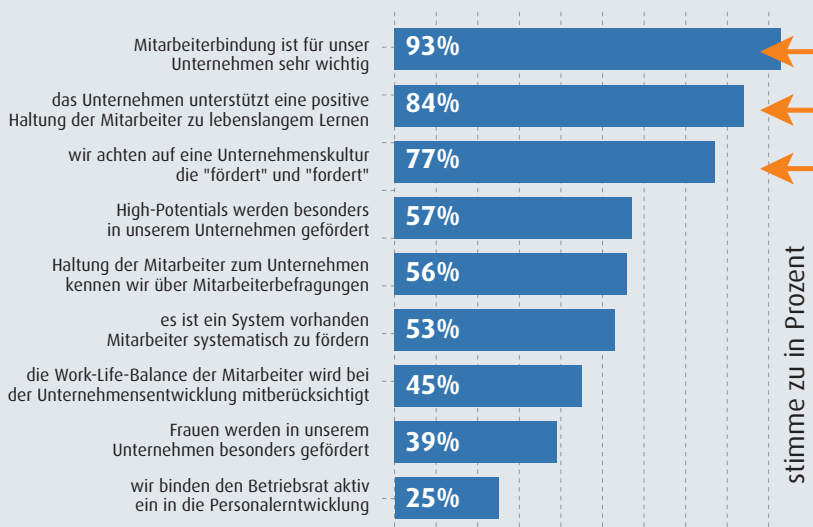
5.2. Personalentwicklungsplanung und Potenzialentwicklung vorhandener Mitarbeiter

Da der Zusammenhang zwischen vorhandener strategischer Personalentwicklungsplanung und den Auswirkungen des Fachkräftemangels offensichtlich ist, haben die Unternehmen in diesem Segment noch enorme Potenziale auszuschöpfen. Nur 26 Prozent der Unternehmen sagen, jeden Mitarbeiter bis an die Grenzen seiner Fähigkeiten individuell weiter zu entwickeln. 42 Prozent geben an, dass heute schon die Potenziale des Personals optimal genutzt würden.

Dass hier noch Möglichkeiten offen sind und sich Chancen bieten, zeigen die Antworten auf weitere, die Personalentwicklung betreffenden Fragen: Gerade einmal 38 Prozent erstellen ein regelmäßiges Reporting über Mitarbeiterab- und zugänge. In 30 Prozent der Unternehmen wird vorausschauend geplant, welche Anforderungen in Zukunft an die Mitarbeiter bezüglich ihrer Kompetenzen zu stellen sind.

Vor diesem Hintergrund können die Unternehmen die enge Verflechtung der Mitarbeiterförderung mit der Unternehmenskultur erkennen. Der Wunsch, die Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, ist für 93 Prozent wichtig. Unterstützung für eine positive Haltung der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen halten 84 Prozent der Unternehmen für bedeutend. Und den unternehmenskulturellen Aspekt, die Beschäftigten gleichwohl zu fordern und zu fördern, behalten 77 Prozent der Unternehmen im Auge.

Unternehmenskultur und Mitarbeiterförderung



Personalentwicklungsplanung und die Pflege der Unternehmenskultur werden zu Erfolgsfaktoren: Die Unternehmen, die sich schon länger mit der strategischen Personalplanung befassen, leiden weniger stark unter dem Fachkräftemangel.

Betriebliche Programme zur Förderung....



In betrieblichen Programmen zur Förderung der Mitarbeiter liegt eine Zukunftchance. Zwar haben 59 Prozent das „Training-on-the-Job“ für neu eingestellte Mitarbeiter systematisiert, aber Konzepte, wie beispielsweise Frauen beim Wiedereinstieg nach der Kinderpause oder ältere Arbeitnehmer unterstützt werden, sind noch nicht weit verbreitet.

Auch wenn diese Werte beeindruckend hoch und eindeutig sind, so vernachlässigen doch viele die Systematik in Fragen der Unternehmenskultur und Mitarbeiterförderung. Nur 53 Prozent haben das Prinzip der Förderung in ein Reglement gegossen. 57 Prozent vertrauen auf eine hausinterne Talentschmiede, wo sie High-Potentials besonders fördern.

Noch geringer sind die Werte, wenn es um die Förderung von Frauen im Unternehmen geht. Lediglich 39 Prozent haben separate Programme aufgesetzt, um Frauen speziell zu fördern. Dazu zählen auch Maßnahmen, Frauen beispielsweise nach einer Kinderpause den Wiedereinstieg zu erleichtern.



6. Erläuterungen zur Befragung

Branchenstruktur

Fast ein Drittel der Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, kommen aus dem verarbeitenden Gewerbe, sind der Industrie oder dem Anlagebau zuzuordnen. Jedes fünfte Unternehmen ist in den Segmenten Dienstleistung, Gesundheitswesen oder Gastronomie aktiv. Handel, Transport und Verkehr gaben 18 Prozent der Befragten als Branche an.

Anzahl der Mitarbeiter

90 Prozent der Unternehmen fallen in den Bereich der als Zielgruppe definierten Betriebsgröße mit 10 bis 500 Mitarbeiter. Acht Prozent der Fragebögen stammen aus Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten, zwei Prozent der Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Position im Unternehmen

Die Umfrage richtete sich an Führungskräfte in den Unternehmen, vornehmlich an die Leiter der Personalabteilungen. Geantwortet haben 78 Prozent aus dem Bereich des leitenden Personals. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass die Antworten als „kompetent“ eingestuft werden können in dem Sinne, dass der Befragte über einen Einblick in die Unternehmenssituation und -strategie verfügt.

Altersstruktur

In Korrelation zu den Positionen, die die Befragten in den Unternehmen besetzen, sind die Personen zum großen Teil im Alterssegment zwischen 41 und 50 Jahren. 26 Prozent der Interviewten geben an, zwischen 51 und 65 Jahre alt zu sein, 21 Prozent zählen zwischen 31 und 40 Jahren.



7. Methodik

Ziel war es, im Rahmen einer Primärbefragung die Bedeutung und die Auswirkungen des Fachkräftemangels zu untersuchen. Als Grundgesamtheit wurden Unternehmen definiert, die zwischen 10 und 500 Beschäftigte zählen. Die Grundgesamtheit basiert auf vorhandenem Adressenmaterial der Haufe Mediengruppe und durch Abgleiche und Anreicherungen mit allen relevanten Adressbrokern.

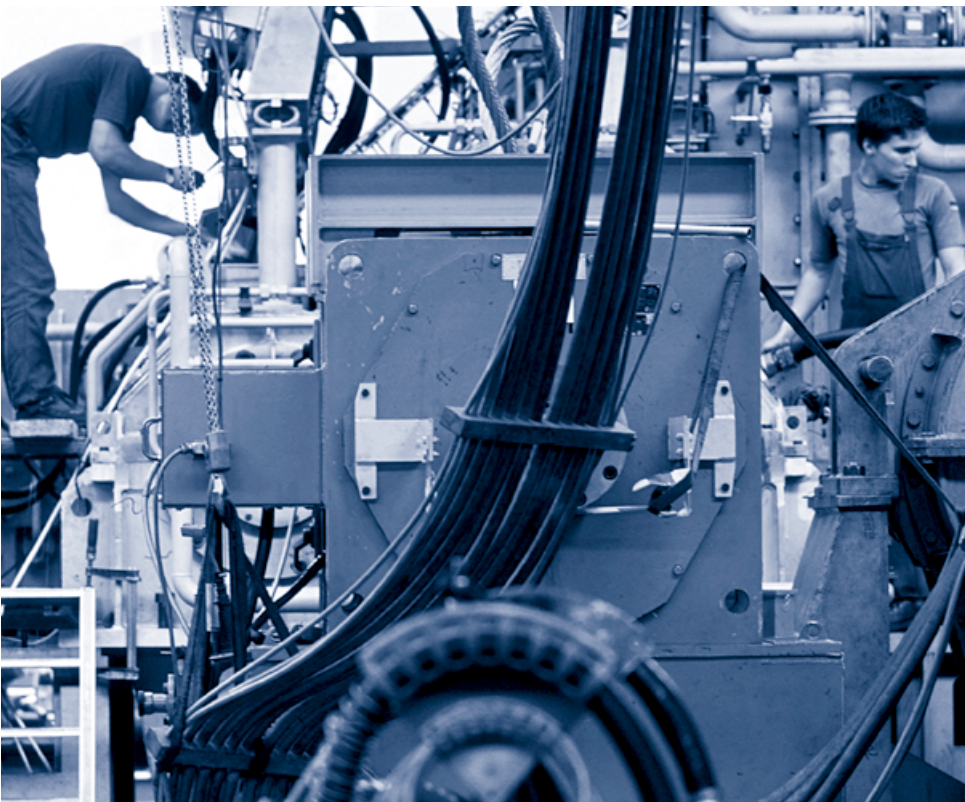
Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Grundgesamtheit Teil der Unternehmen ist, die aktiv am Markt teilnehmen und in Erscheinung treten. Verzerrungen sind nicht zu erwarten. Aus der Grundgesamtheit wurde eine Stichprobe von 25.000 Unternehmen per Zufallsauswahl gezogen.

Für die Datenerhebung wurden den Unternehmen ein e-Mail-Link zugeschickt und die Bitte formuliert, an der Studie mitzuarbeiten. Auf Interviewansprachen über den Fragebogen hinaus und auf Reminder wurde verzichtet. Die Feldarbeit erfolgte im November 2007

Für die Interviews wurde ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, der online für alle Probanden zugänglich war. Insgesamt konnten 324 Fragebögen ausgewertet werden.



Impressum



Durchführung der Studie

Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Freiburg

Wissenschaftliche Leitung

Thomas Pahnke, Leitung Marktforschung
Haufe Mediengruppe, Freiburg
Stand: Freiburg, Januar 2008

Redaktion:

Dieter Römer und Martin Hug
Haufe Mediengruppe, Freiburg

Gestaltung und Schaubilder:

FURRER grafik-design,
www.furrer-grafik.de