

November 2009

WISO

Diskurs

Experten und Dokumentationen
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien

ARBEITSKREIS MITTELSTAND



**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG



Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung

Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien

Leila Mesaros
Achim Vanselow
Claudia Weinkopf

Inhalt

Vorbemerkung	3
Zusammenfassung	4
1. Einleitung	6
2. Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels	8
2.1 Ausmaß	8
2.1.1 Branchen und Wirtschaftszweige	10
2.1.2 Qualifikationsniveau und Berufsbereiche	14
2.1.3 Regionen	17
2.1.4 Unternehmensgröße	19
2.2 Ursachen	20
2.2.1 Zentrale Ursachen im Überblick	20
2.2.2 Besondere Probleme von KMU	22
2.2.2.1 Weiterbildungsaktivitäten von KMU	22
2.2.2.2 Problembewusstsein hinsichtlich der Alterung der Belegschaften und des demographischen Wandels	23
2.2.2.3 Rekrutierungsschwierigkeiten von KMU	24
3. Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel	27
3.1 Politische Strategien und Maßnahmen	27
3.1.1 Verbesserung des Bildungssystems	29
3.1.2 Einwanderung (hoch) qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte	29
3.1.3 Sonstige Maßnahmen	29
3.2 Betriebliche Strategien und Maßnahmen	30
3.2.1 Aus- und Weiterbildung	31
3.2.2 Personalrekrutierung	32
3.2.3 Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes	33
3.3 Überbetriebliche Strategien und Maßnahmen	34
3.3.1 Aktivitäten in den Handlungsfeldern „Aufklärung, Information, Austausch“	34
3.3.2 Aktivitäten in den Handlungsfeldern „Schulung und Weiterbildung“	36
3.3.3 Überbetrieblicher Personaleinsatz / Pools	38
4. Fazit	41
Abbildungen und Tabellen	43
Literatur	44
Die Autorinnen und der Autor	51

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autorinnen und dem Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Wir danken der Franziska- und Otto-Bennemann-Stiftung für die finanzielle Förderung dieser Publikation.

Vorbemerkung

Mit dem Arbeitskreis Mittelstand stellt die Friedrich-Ebert-Stiftung ein Forum bereit, das sich mit den Belangen und Bedürfnissen der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland befasst. Der Arbeitskreis greift grundlegende und zukunftsorientierte Fragen im Vorfeld politischer Entscheidungen auf, indem er gemeinsam mit Unternehmen, Mittelstandsvertretern, Politikern, Gewerkschaftern, Wissenschaftlern und Verwaltungsexperten Lösungswege findet.

Im laufenden Jahr hat sich der Arbeitskreis in besonderem Maße mit der Beschäftigungspolitik kleiner und mittelständischer Unternehmen befasst. Hierzu wurden mehrere Expertengespräche durchgeführt, die sich mit der Ausbildungssituation im Mittelstand, mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalpolitik sowie mit der Frage der Chancengleichheit in KMU und des Umgangs mit vielfältigen Belegschaften („diversity management“) beschäftigten.

Ein weiterer zu Beginn des Jahres vom Arbeitskreis Mittelstand eingerichteter Arbeitsschwerpunkt geht der Frage nach den Ursachen und dem Ausmaß eines Mangels an Fachkräften in KMU nach und sucht nach vorbeugenden Handlungsoptionen zu dessen dauerhafter Behebung. Am Ende soll eine Agenda von regionalen, branchenspezifischen, betrieblichen wie überbetrieblichen und politischen Maßnahmen stehen, die mittelständische Wirtschaft, Politik und Gewerkschaften zur Sicherung der Fachkräftebasis am Wirtschaftsstandort Deutschland umsetzen könnten. Das Projekt reiht sich damit inhaltlich in Initiativen ein wie die von einer Projektgruppe der SPD-Bundestagsfraktion entwickelten Handlungsempfehlungen zur Sicherung der Fachkräf-

tebasis in Deutschland oder der Allianz zur Beratung der Bundesregierung in Fragen des Arbeitskräftebedarfs des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Im vorliegenden wissenschaftlichen Gutachten sind zahlreiche empirische Studien und Publikationen zum Fachkräftemangel in KMU bilanziert worden. Das Ergebnis zeigt: So abweichend die Analysen zum Fachkräftemangel auch sein mögen, so bleibt doch unbestritten, dass die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte auf den Arbeitsmärkten die Wachstumsdynamik einer Volkswirtschaft mit bestimmt. Ein Verdienst des Gutachtens besteht vor allem aber darin, das (politische) Schlagwort vom allseits drohenden Fachkräftemangel von seinem Mythos zu befreien und einen Beitrag zu einer differenzierten Problemdefinition und abgestuften Herangehensweise zu leisten. Die Expertise bildet somit eine gute Grundlage zur Erarbeitung von zielgenauen Strategien gegen einen Fachkräftemangel.

Kurz- und mittelfristige Strategien zur Vermeidung und Behebung von Personalengpässen sowie die langfristige Sicherung der Fachkräftebasis bleiben dauerhafte Herausforderungen für Politik, Gewerkschaften und Unternehmen. Mit einem besonderen Blick auf „das Rückgrat der deutschen Wirtschaft“, die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, möchte der Arbeitskreis Mittelstand dazu seinen Beitrag leisten, damit ein Fachkräftemangel sich gar nicht erst zur Wettbewerbs- und Beschäftigungsbremse entwickelt.

Helmut Weber
Friedrich-Ebert-Stiftung

1 Projektgruppe der SPD-Bundestagsfraktion, Sicherung der Fachkräftebasis in Deutschland, Bildungsanstrengungen verstärken, Fachkräftepotenziale ausschöpfen, Abschlussbericht und Empfehlungen, Berlin 2008 (http://www.spdfraktion.de/cnt/rs/rs_datei/0,,9770,00.pdf)

Zusammenfassung

- Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitnehmer/innen ausreichender Zahl und Eignung ist heute und in Zukunft ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland. Ein struktureller Fachkräftemangel bei kleinen und mittelständischen Unternehmen würde daher eine massive Bedrohung für diese Unternehmen darstellen.
- Die Debatte, ob und in welchem Ausmaß ein Fachkräftemangel besteht, wird seit Beginn der 1980er Jahre immer wieder geführt. Die gestiegene gesamtwirtschaftliche Arbeitskräftenachfrage in der letzten Aufschwungphase hat die Frage nach einem gegenwärtigen oder drohenden Mangel an Fachkräften neu entfacht. Obwohl die aktuelle Finanzkrise und der damit einhergehende wirtschaftliche Abschwung die Diskussion über Fachkräftemangel in den Hintergrund gedrängt hat, spricht vieles dafür, dass sie absehbar wieder an Bedeutung gewinnen wird. Ohne eine hinreichend genaue Problemdefinition wird es Politik, Unternehmen und Gewerkschaften schwerlich gelingen, tragfähige Lösungsansätze und Handlungsoptionen zu identifizieren.
- Die Analyse zeigt, dass es keine belastbaren statistischen Daten zum Fachkräftemangel allgemein oder speziell bezogen auf KMU gibt. Um die Existenz bzw. das Ausmaß eines Fachkräftemangels zu bestimmen, werden unterschiedliche Indikatoren verwendet – z.B. der Bestand und die Laufzeit offener Stellen, Vakanzraten oder auch Ergebnisse von Unternehmensbefragungen (z.B. zu offenen Stellen, zu Besetzungsproblemen oder subjektive Einschätzungen zum Fachkräftemangel). Umfassende und aktuelle Analysen, die Daten und Befunde aus verschiedenen Quellen zusammenführen, liegen nicht vor.
- Die Gesamtschau der vorliegenden Studien und Publikationen zum Ausmaß des Fachkräftemangels in den letzten Jahren macht deutlich, dass die Einschätzungen voneinander abweichen, was auch mit unterschiedlichen Interessenlagen zusammenhängen dürfte. So sah das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Jahr 2008 keine Anzeichen für einen aktuellen gesamtwirtschaftlichen Fachkräftemangel, sondern allenfalls sich anbahnende Engpässe in einigen Sektoren oder für einzelne Berufs- und Qualifikationsgruppen. Unternehmensbefragungen kommen teilweise zu anderen, allerdings häufig auch voneinander abweichenden Ergebnissen, was auch daran liegen dürfte, dass die Fragestellungen unterschiedlich und teilweise mehrdeutig formuliert sind. Die lautesten Klagen über Fachkräftemangel und Stellenbesetzungsprobleme kommen von Branchenverbänden und beziehen sich oft auf technische Berufe (MINT-Berufe – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik bzw. Ingenieurwesen). Engpässe sind jedoch auch im Gesundheitswesen einschließlich Altenpflege erkennbar oder zumindest absehbar.
- Ob kleine und mittelständische Unternehmen besonders vom Fachkräftemangel bzw. von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sind, ist durchaus umstritten. Während einige Studien herausheben, dass der Fachkräftemangel in der Quantität und Intensität große Unternehmen stärker trifft, argumentieren andere, dass Fachkräftemangel insbesondere ein Problem des Mittelstands sei. Das wird vor allem darauf zurückgeführt, dass KMU in der Konkurrenz um Fachkräfte mit größeren Unternehmen häufig die Verlierer seien, da sie für potentielle Arbeitnehmer/innen hinsichtlich Arbeitsplatzattraktivität, Entlohnung und Image unattraktiver

erscheinen. Außerdem verfügten sie häufig nicht über ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen, um die Folgen von Besetzungsproblemen zu kompensieren bzw. aus eigener Kraft Gegenstrategien zu entwickeln. Darüber hinaus wird ein unzureichendes Problembewusstsein hinsichtlich der Folgen der Alterung der Belegschaft und des demographischen Wandels diagnostiziert. Maßnahmen zur Personalplanung, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Mitarbeiterbindung hätten in vielen KMU einen zu geringen Stellenwert.

- Maßnahmen und Strategien, die auf eine Vermeidung oder Verringerung von Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften abzielen, können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Auf der politischen Ebene spielen hierbei Verbesserungen des Bildungssystems eine herausragende Rolle. Umstrittener ist demgegenüber die Frage nach der Förderung der Einwanderung hoch Qualifizierter aus dem Ausland. Möglichkeiten zur Erschließung bisher nicht ausgeschöpften Erwerbspersonenpotentials (nicht berufstätige Frauen, Ältere, Personen mit Migrationshintergrund etc.) werden zwar ebenfalls diskutiert, jedoch noch zu wenig systematisch umgesetzt.
- Auf der betrieblichen Ebene bestehen Ansatzpunkte zur Vermeidung von personellen Engpässen insbesondere in einer Verbesserung und Intensivierung von Aus- und Weiterbil-

dung sowie in einer professionellen und zielgerichteten Personalrekrutierung. Darüber hinaus sind Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität (Gehalt, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Betriebsklima etc.) und zur Mitarbeiterbindung von großer Bedeutung; denn Fachkräftemangel resultiert nicht in jedem Fall daraus, dass insgesamt zu wenig Personen mit den benötigten Qualifikationen vorhanden sind, sondern kann auch daran liegen, dass Beschäftigte einer Branche den Rücken kehren, weil Arbeitsbedingungen unattraktiv sind, oder dass Bewerber/innen trotz entsprechender Qualifikation z.B. aus Altersgründen nicht eingestellt werden.

- Obwohl auch KMU durchaus eigene Handlungsspielräume besitzen, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten, können sie strukturell jedoch auch an objektive Grenzen stoßen. Daher besteht insbesondere für KMU ein Bedarf an zusätzlichen und auf ihre Bedürfnisse und Strukturen zugeschnittenen überbetrieblichen Informations- und Unterstützungsangeboten. Diese können sich auf die Aus- und Weiterbildung beziehen, aber auch innovative Lösungen zur Deckung von Schwankungen des Bedarfes an Fachkräften anbieten. Hierfür gibt es eine Reihe interessanter Initiativen, die bislang allerdings oft regional begrenzt geblieben sind und noch keine echte Breitenwirkung entfaltet haben.

1. Einleitung

Deutschland wird angesichts eines verschärften internationalen Wettbewerbs sein Wohlstandsniveau nur dann halten können, wenn Unternehmen und Betriebe mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen auf in- und ausländischen Märkten erfolgreich sind. Als *ein* Schlüsselfaktor für das Erreichen dieses Zieles gelten qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Warnungen vor einem strukturellen Fachkräftemangel bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen vor diesem Hintergrund als Alarmzeichen gelten. Zwar existiert keine allgemein gültige Definition des Begriffes KMU, doch nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zählen 99,7% des Unternehmensbestandes 2007 in Deutschland zu den KMU. Auf diese entfallen 38,3% aller Umsätze und 70,6% aller Beschäftigten bzw. 65,9% aller abhängig Beschäftigten. Diese beeindruckenden Zahlen bieten einen ersten Eindruck von der Relevanz, den ein struktureller Fachkräftemangel in KMU für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland hätte (IfM 2009).

Die Diagnose von Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels in KMU gestaltet sich freilich schwierig: Handelt es sich tatsächlich um einen strukturellen Mangel oder doch nur um ein „Mismatch“ von Angebot und Nachfrage? Ist es sinnvoll, die vergebliche Suche eines Gastwirts im Thüringer Wald nach einem Spezialitätenkoch mit dem Defizit an hoch qualifizierten und spezialisierten Wissenschaftler/innen im Bereich der Nanotechnologie zu vermischen? Auch die Befunde mancher Unternehmensbefragung sind mit Vorsicht zu betrachten: Ab welcher Suchzeit macht ein Unternehmen sein Kreuz bei der Antwort „Fachkräftemangel“: 14 Tage, drei Monate, ein Jahr?

Zu beachten ist zudem, dass Fachkräftemangel und regionale bzw. qualifikationsspezifische Arbeitsmarktungleichgewichte Themen sind, die nicht nur für sich stehen, sondern häufig auch in große wirtschafts- und sozialpolitische Debatten eingebettet sind. Diese reichen weit über konkrete Arbeitsmarktprobleme hinaus und berühren teilweise sehr grundsätzliche Themen und Interessen (Bosch et al. 2003a: 2). Dies betrifft z.B. die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung, die Verfügbarkeit von Arbeitslosen sowie die Qualität der schulischen, beruflichen und universitären Ausbildungssysteme.

Handelt es sich beim Fachkräftemangel nur um einen Mythos? Einiges spräche dafür: Die Arbeitsmarktforscher/innen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) verweisen auf über 24.000 arbeitslose ältere Ingenieure (vgl. Biersack et al. 2007) und konstatieren nüchtern, dass „genaue Vorhersagen eines Fachkräftebedarfes oder gar einer exakten Lücke zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage (...) weder allgemein und schon gar nicht speziell (nach Berufen, Qualifikationsniveaus oder Regionen) möglich“ seien (Hönekopp et al. 2001). Der Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) und das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) diagnostizieren demgegenüber eine Fachkräftelücke von „dramatischen Ausmaßen“. Rund 97.000 Ingenieurstellen können nicht besetzt werden, was die Volkswirtschaft jährlich über 7 Milliarden € koste (VDI 2008; VDI/IW 2008). Also doch kein Mythos, sondern harte Realität?

In der Diskussion über den Fachkräftemangel werden häufig ganz unterschiedliche Akzente betont:

- Zeitlich: aktuelle Situation oder langfristige Entwicklung?
- Räumlich: gesamtwirtschaftlich oder regional?
- Inhaltlich: branchen- oder tätigkeitsbezogen?

Diskursanalytisch stellt man rasch fest, dass die Debatte über Fachkräftemangel regelmäßig wiederkehrt. Nachdem sie seit Beginn der 1980er Jahre mehrfach aufgeflackert ist (vgl. Bosch et al. 2003a: 2ff. und Bosch et al. 2003b: 41ff.), haben wir in der letzten Aufschwungphase die neueste Auflage erlebt. Die gestiegene gesamtwirtschaftliche Arbeitskräftenachfrage hat die Frage nach einem gegenwärtigen oder drohenden Mangel an Fachkräften neu entfacht, wenngleich die aktuelle Finanzkrise und der damit einhergehende wirtschaftliche Abschwung sie nunmehr etwas in den Hintergrund gedrängt hat. Aber es spricht vieles dafür, dass das Thema bei anziehender Konjunktur wieder an Bedeutung gewinnen wird.

Ohne eine hinreichend genaue Problemdefinition wird es Politik, Unternehmen und Gewerkschaften schwerlich gelingen, tragfähige Lösungsansätze und Handlungsoptionen zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund hat der Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen, Anfang 2009 damit beauftragt, den aktuellen Literatur- und Forschungsstand zum Fachkräftemangel in KMU zu analysieren und in einem Bericht überblicksartig zusammenzufassen.

Angesichts der knappen zur Verfügung stehenden Zeit von etwa zwei Monaten musste die Sichtung und Auswahl relevanter Quellen notwendigerweise selektiv erfolgen. Zentrale Auswahlkriterien für das auszuwertende Material waren a) die Aktualität und b) die Frage, ob die Themen Fachkräftebedarf oder Fachkräftemangel eine Rolle spielen. Eine Konzentration allein auf Studien, die sich ausschließlich oder schwerpunktmäßig auf KMU beziehen, war nicht möglich, weil diese nur vereinzelt vorliegen. Viele Studien und Veröffentlichungen beinhalten aber Differenzierungen nach der Größe der Unternehmen.

Hinsichtlich der Definitionen von „KMU“ und „Fachkräften“ sind wir pragmatisch vorgegangen. Dies bedeutet, dass nicht von einer eigenen Definition dieser Begriffe ausgegangen wurde, sondern die teils unterschiedliche Verwendung der Begriffe in der Literatur hingenommen

wurde. Hierfür spricht, dass es keine einheitliche Definition für kleine und mittelständische Unternehmen gibt: Dem IfM (2009) zufolge sind dies Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Mio. € Jahresumsatz, während die EU-Kommission (2003) die Grenzen bei weniger als 250 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von nicht mehr als 50 Mio. € oder einer Jahresbilanzsumme von nicht mehr als 43 Mio. € zieht. Auch der Begriff „Fachkräfte“ wird unterschiedlich verwendet. Meist sind hier aber Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder einem akademischen Abschluss gemeint – oft bezogen auf bestimmte Branchen oder Tätigkeiten.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass es sich beim Fachkräftemangel um ein komplexes Thema mit vielfältigen Verbindungen zu den großen Megatrends des Wandels in der Arbeitswelt handelt, die hier nur stichwortartig genannt werden können: die Internationalisierung der Wirtschaft, der Bedeutungsgewinn von Dienstleistungen, die Informatisierung und „Verwissenschaftlichung“ von Arbeit, die Veränderung von Erwerbsformen und natürlich der Qualifikationswandel und die Debatte um die Beruflichkeit. Im Bereich der Gesellschaft spielen der Prozess der Individualisierung und der demographische Wandel eine Rolle. Auf der Nachfrageseite des Arbeitsmarktes verändern sich Unternehmen und die Beziehungen zwischen ihnen, die Art und Weise, wie Arbeitsplätze angeboten und gestaltet werden, aber auch die grundsätzliche Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen (der so genannte „psychologische Vertrag“). Zudem wären hierbei noch die Besonderheiten von KMU zu berücksichtigen, die selbst wiederum eine extrem heterogene Gruppe bilden. Schließlich stellt das institutionelle Umfeld wie das Erziehungs- und Schulsystem, das Aus- und Weiterbildungssystem oder die Arbeitsvermittlung eine wichtige Rahmenbedingung dar. Im Rahmen dieser Expertise kann die Veränderung der Tektonik der Arbeitslandschaft aber nicht ausführlich behandelt werden.

Der Bericht ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 2 werden die Rechercheergebnisse zum Ausmaß und zu den Ursachen des aktuellen Fach-

kräftemangels dargestellt, wobei der Fokus möglichst auf KMU gelegt wird, soweit die Datenlage dies zulässt. Nach kurzen Anmerkungen zu Definitionen und Messkonzepten werden Befunde zum Fachkräftemangel in den Dimensionen „Branchen/Unternehmensbereiche“, „Qualifikationsniveaus und Berufsbereiche“, „Regionen“ und „Unternehmensgröße“ vorgestellt. Anschließend wird eine Übersicht über unterschiedliche Ursachendiagnosen gegeben, insbesondere die

demographische Entwicklung, die Defizite der Personalentwicklung und Rekrutierungsschwierigkeiten in KMU. In Kapitel 3 werden derzeit diskutierte Strategien gegen den Fachkräftemangel aufgeführt. Teilweise handelt es sich um Maßnahmen, die allgemein diskutiert werden, teilweise aber auch um speziell auf KMU zugeschnittene Maßnahmen. Abschließend wird in Kapitel 4 ein Fazit gezogen.

2. Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels

Im Folgenden geben wir einen Überblick über aktuelle Befunde und Positionen zum Ausmaß und zu den Ursachen des Fachkräftemangels mit einem besonderen Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen. Wie bereits angesprochen, ist hierbei zu beachten, dass die Begriffe „Fachkräfte“ und KMU nicht einheitlich verwendet werden und in vorliegenden Veröffentlichungen häufig auch nicht präzisiert wird, welche Definitionen jeweils zugrunde liegen.

2.1 Ausmaß

Belastbare statistische Daten zum Fachkräftemangel liegen nicht vor. Aussagen zum Ausmaß eines Fachkräftemangels stützen sich daher häufig auf Unternehmensbefragungen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Ergebnisse je nach Grundgesamtheit, Zeitpunkt und Fragestellung teils deutlich voneinander abweichen. Wissenschaftliche Untersuchungen wie etwa Bosch et al. (2003a) plädieren vor diesem Hintergrund dafür, zur empirischen Erfassung des Fachkräftemangels, Daten und Befunde aus unterschiedlichen Quellen zusammenzuführen. Eine derart umfassende Analyse liegt aber nach unserer Kenntnis aktuell nicht vor, so dass wir uns auf unterschiedliche Quellen stützen müssen, die aber jeweils nur einen Teilbereich beleuchten oder sich auf wenige Indikatoren beziehen.

In den hier zusammengestellten Befunden zum Ausmaß von Stellenbesetzungsproblemen – bezogen auf alle Arbeitskräfte und auf Fachkräfte sowie betriebsgrößenunabhängig und KMU-spezifisch – in den vergangenen Jahren finden sich unterschiedliche Operationalisierungen wieder, wie etwa der Bestand und die Laufzeit offener Stellen sowie Vakanzraten und Ergebnisse aus Unternehmensbefragungen (z.B. zu offenen Stellen,

zu Besetzungsproblemen oder zu subjektiven Einschätzungen zum Fachkräftemangel). Zu beachten ist, dass sich die Ergebnisse alle auf die Zeit vor der aktuellen Wirtschaftskrise beziehen und daher eher die Situation in den letzten Jahren widerspiegeln.

Seit Anfang 2006 hatte die Arbeitskräftenachfrage in Deutschland, bedingt durch den wirtschaftlichen Aufschwung, zugenommen. Insgesamt gab es im Herbst 2006 nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) rund 1,4 Millionen offene Stellen, wobei hier nicht nur die bei den Arbeitsagenturen gemeldeten Vakanzen, sondern das gesamte Stellenangebot einbezogen wurde. Gegenüber dem Herbst 2005 hatte sich die Zahl offener Stellen um fast 260.000 erhöht. Offene Stellen konnten nicht mehr so leicht besetzt werden. Die Vakanzzeit verlängerte sich und es gab einen Anstieg des Anteils schwer besetzbarer Vakanzen von 13% im Jahr 2005 auf 19% in 2006 (vgl. Kettner/Spitznagel 2007: 1ff.). Als schwer besetzbar bezeichnet das IAB „Vakanzen, bei denen die Suche nach geeigneten Bewerbern zum Befragungszeitraum bereits länger dauerte als geplant war bzw. länger dauerte als üblich ist“ (Kettner/Spitznagel 2008: 4). Im Herbst 2007 ging das Angebot offener Stellen laut IAB wieder um ca. 150.000 Stellen zurück, es verharrte aber auf hohem Niveau. Gleichzeitig sei der Anteil schwer besetzbarer Vakanzen auf 22% gestiegen (vgl. Kettner/Spitznagel 2008: 1). Die zum Berichtszeitpunkt aktuellste IAB-Veröffentlichung berücksichtigt das dritte Quartal 2008 und geht von ca. 1 Million offener Stellen aus. Da dies noch die Situation vor der internationalen Finanzmarktkrise betraf, wurde allerdings ein weiterer Rückgang erwartet (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2008).

Ein Anstieg des Anteils schwer besetzbarer Vakanzen lässt dem IAB zufolge nicht notwen-

digerweise auf ein gesamtwirtschaftliches Problem schließen.¹ Klagen über Fachkräftemangel kommen häufig auch von Unternehmen, deren Suchzeit sich nicht verlängert hat, sondern in denen die Stellenbesetzungsplanung zurückgefahren wurde und noch kein Umdenken stattgefunden hat. „In den vergangenen Jahren mit geringer Beschäftigung und hoher Arbeitslosigkeit waren die Betriebe in einer guten Verhandlungsposition. Sie konnten Personal schnell und mitunter auch zu geringeren Einstiegsgehältern als früher einstellen. Obwohl sich dies mit dem kräftigen Konjunkturaufschwung verändert hat, scheinen die Einstellungserwartungen in einigen Branchen noch stark von den Vorjahren geprägt zu sein.“ (Kettner 2007: 2) In einigen Branchen habe sich jedoch bei gleich bleibender geplanter Suchzeit die tatsächliche Suchzeit deutlich verlängert und Vakanzen bleiben länger unbesetzt, was auf einen Mangel an Fachkräften in diesen Bereichen hindeute (vgl. Kettner 2007: 1f.).

Anzeichen für einen allgemeinen gesamtwirtschaftlich bedeutsamen Fachkräftemangel, der sich negativ auf das wirtschaftliche Wachstum und die Entwicklung der Beschäftigung auswirken könne, sieht das IAB nicht. „Dennoch kann die Entwicklung in einzelnen Sektoren oder in einzelnen Berufs- oder Qualifikationsgruppen für sich genommen durchaus schwierig sein oder werden. Auf längere Sicht drohen Engpässe am Arbeitsmarkt, weil die Erwerbsbevölkerung in Deutschland abnimmt und altert.“ (Kettner/Spitznagel 2008: 8)

Es gibt zahlreiche Studien und Unternehmensbefragungen, die Fragen zu Stellenbesetzungsproblemen oder zum Fachkräftemangel beinhalten. Spezielle Befragungen, die sich ausschließlich auf KMU beziehen, sind eher rar, aber die meisten Befragungen weisen die Ergebnisse auch für unterschiedliche Unternehmensgrößen aus. Grundsätzlich ist hierbei zu beachten, dass

die Ergebnisse von Befragungen teilweise stark voneinander abweichen, was auch mit der Art der Fragestellung zusammenhängen dürfte, die allerdings nicht in allen Studien präzise ausgewiesen wird. Auch wird häufig nicht weiter differenziert, was der Hintergrund von geäußerten Problemen bei der Stellenbesetzung ist.² Nicht zuletzt werden die Ergebnisse dadurch beeinflusst, ob generelle Erfahrungen oder Einschätzungen abgefragt werden oder aber konkrete Probleme, z.B. bezogen auf die letzte erfolgte Stellenbesetzung.

Wir geben im Folgenden einen Überblick zu ausgewählten Ergebnissen von Studien und Befragungen aus den letzten Jahren zur Stellenbesetzung bzw. zum Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen und Unternehmensbereichen (2.1.1), für einzelne Berufsbereiche und in Bezug auf Qualifikationsniveaus (2.1.2) und nach Regionen (2.1.3). Leider ist nicht durchgängig eine Fokussierung auf die hier im Mittelpunkt stehenden kleinen und mittleren Unternehmen möglich, weil die wenigen vorliegenden aktuellen KMU-spezifischen Befragungen nicht nach diesen Merkmalen differenzieren. In Abschnitt 2.1.4 gehen wir aber auf vorliegende Ergebnisse aus verschiedenen Befragungen und Studien ein, die nach der Größe der Unternehmen unterscheiden und somit auch Aussagen zu KMU ermöglichen.

2.1.1 Branchen und Wirtschaftszweige

In der Debatte über Fachkräftemangel in den vergangenen Jahren spielten vor allem technikbezogene Berufsgruppen und Branchen eine große Rolle. Dass aber auch in einigen Dienstleistungsbranchen wie etwa dem Gesundheitswesen oder der Altenpflege immer wieder Personalengpässe beklagt bzw. für die Zukunft verstärkt erwartet werden, wird zwar in den jeweiligen Branchen thematisiert, hat aber bislang eher wenig Eingang

1 Bosh et al. (2003a: 20ff.) weisen darüber hinaus darauf hin, dass in den IAB-Erhebungen zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot Betriebe auch danach gefragt werden, ob sie in den letzten 12 Monaten ihre Marktchancen nicht voll nutzen konnten und wenn ja, woran dies gelegen habe. Die Ergebnisse für 1991 bis 2001 machten deutlich, dass „zu wenig geeignete Arbeitskräfte“ keine bedeutsame Rolle spielten. Vor allem in Ostdeutschland wurden als Ursache „zu wenig Aufträge/Nachfrage“ deutlich häufiger genannt.

2 Einige Studien verweisen darauf, dass der Hauptgrund für Besetzungshemmnisse aus Arbeitgebersicht darin bestehe, dass die Bewerber/innen die Stellenanforderungen häufig nicht erfüllen (vgl. Hug 2008: 11; Backes-Gellner et al. 2000: 158).

in den öffentlichen Diskurs zum Fachkräftemangel gefunden. Da uns dies problematisch erscheint, gehen wir hier auch kurz auf den Pflegebereich ein.

Insgesamt ist festzustellen, dass vorliegende Studien und Auswertungen zu der Frage, welche Branchen und Wirtschaftszweige in den letzten Jahren Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften (oder allgemeiner: bei der Stellenbesetzung) hatten oder künftig erwarten, teilweise zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Auch hinsichtlich des Ausmaßes dieser Schwierigkeiten ist das Bild uneinheitlich und teilweise sogar widersprüchlich, wie wir im Folgenden am Beispiel von drei Studien – einer IAB-Auswertung sowie zwei Unternehmensbefragungen – zeigen werden.

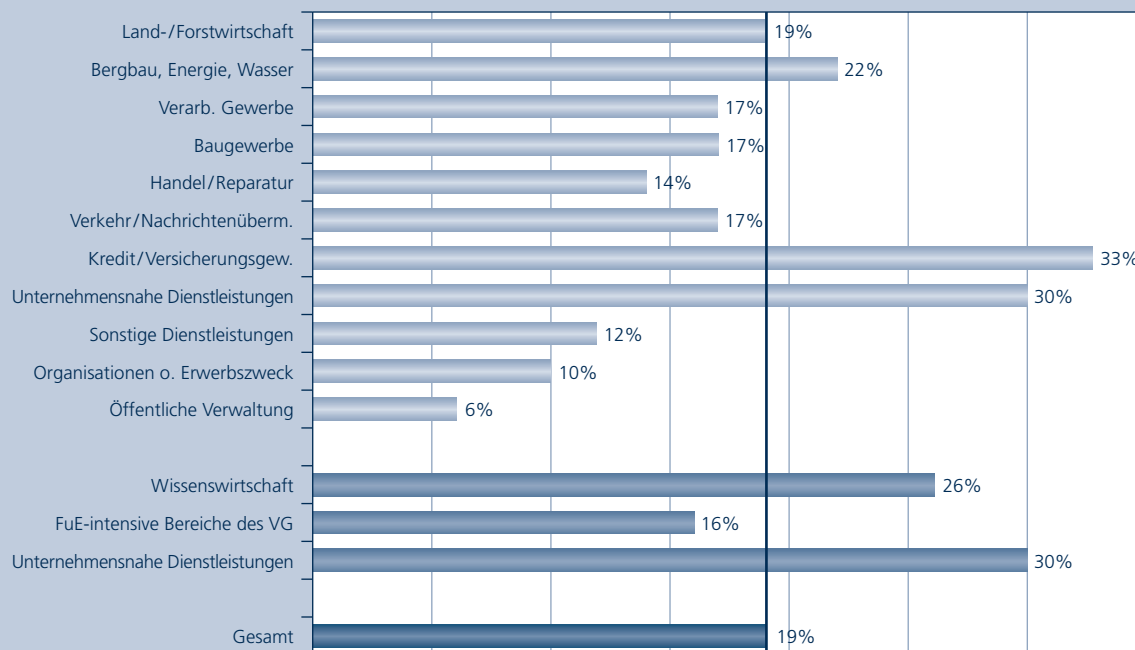
Eine Auswertung des IAB-Betriebspanels 2007 (Fischer et al. 2008: 41) hat ergeben, dass im ersten Halbjahr 2007 insgesamt 19% der Fachkräftestellen nicht besetzt waren. Deutlich überproportional betroffen waren hiernach das Kre-

dit- und Versicherungsgewerbe und die unternehmensnahen Dienstleistungen sowie die Wissenschaft, während die öffentliche Verwaltung die geringste Quote aufwies (Abbildung 1).

Die beiden Unternehmensbefragungen, die 2007 bzw. 2008 und damit fast im selben Zeitraum durchgeführt wurden, kommen demgegenüber teilweise zu gänzlich anderen Ergebnissen. Vergleicht man die IAB-Auswertung etwa mit den Ergebnissen einer landesweiten Befragung von 1.445 Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, die die G.I.B. im Jahre 2008 durchgeführt hat (Mertens/Beer 2008: 19), fällt z.B. ins Auge, dass hier nur 1% der Unternehmen aus dem Kredit- und Versicherungswesen über Stellenbesetzungsprobleme klagen und auch nur 9% damit rechnen, künftig Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben (Abbildung 2). Deutliche Abweichungen von den Ergebnissen aus dem IAB-Betriebspanel sind auch bei den unternehmensnahen Dienstleistungen zu erkennen. Obwohl beim Vergleich der Studien zu beachten ist, dass

Abbildung 1:

**Nichtbesetzungsquote der Fachkräftestellen nach Branchen
(1. Halbjahr 2007)**



Quelle: Fischer et al. 2008: 41

das IAB den Anteil der nicht besetzten Fachkräfte-Stellen bundesweit ausweist, während sich die GIB-Ergebnisse auf den Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen und auf Nordrhein-Westfalen beziehen, sind Widersprüche kaum zu übersehen.

Ähnliches gilt auch, wenn man die GIB-Ergebnisse mit den Resultaten einer DIHK-Umfrage vom Herbst 2007, in deren Rahmen bundesweit ca. 20.000 Unternehmen zu Stellenbesetzungsproblemen befragt wurden, vergleicht. Obwohl beide Befragungen den Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen beziffern, kommen sie zu deutlich voneinander abweichenden Ergebnissen: So fällt auf, dass in der DIHK-Umfrage der Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen mit insgesamt einem Drittel weitaus höher liegt als nach den GIB-Ergebnissen. Leider werden die Ergebnisse in der DIHK-Befragung nicht nach einzelnen Branchen, sondern nur in gröberer Differenzierung ausgewiesen. 40% der Industrieunternehmen geben an, derzeit offene Stellen nicht besetzen zu können, und haben somit im Vergleich zu den anderen Bereichen die mit Abstand größten Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Im Dienstleis-

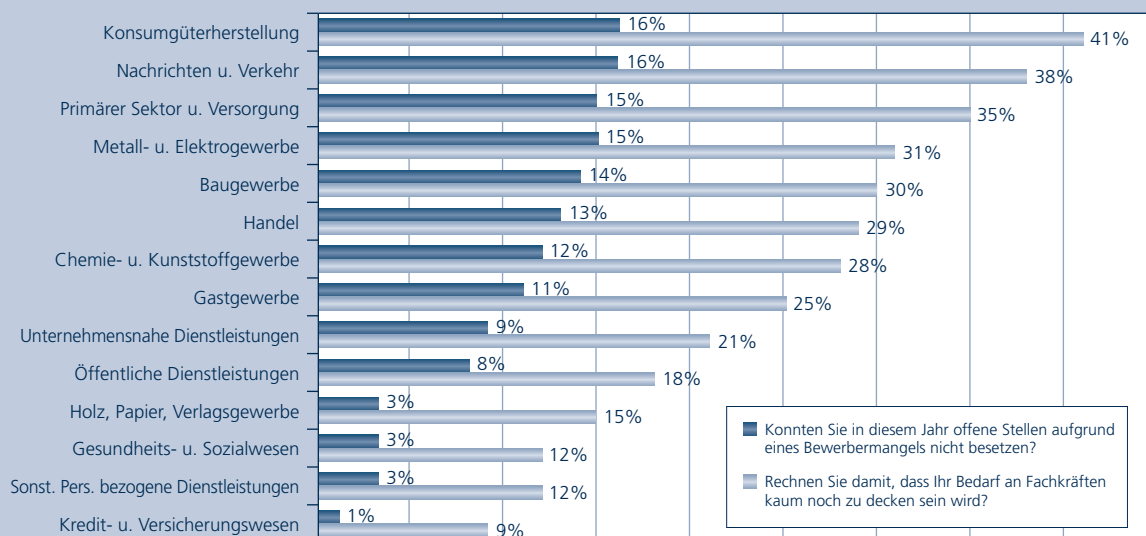
tungsbereich sind etwa ein Drittel, in der Bauwirtschaft 27% und im Handel 22% der Unternehmen betroffen (Abbildung 3).

Zumindest beim Handel und der Bauwirtschaft lassen sich die Ergebnisse der Befragungen jedoch direkt vergleichen: In beiden Branchen liegen die Anteile der Unternehmen, die angeben, Stellen nicht besetzen zu können, in der DIHK-Befragung fast doppelt so hoch wie in der GIB-Befragung (22% versus 13% bzw. 27% versus 14%). Es erscheint wenig plausibel anzunehmen, dass dies allein daran liegt, dass sich die GIB-Befragung auf Betriebe in NRW konzentriert.

Aber auch aus anderen, in den oben genannten Untersuchungen nicht fokussierten Branchen sind Klagen über einen Fachkräftemangel zu hören, wobei allerdings teilweise nicht ausgeschlossen werden kann, dass hierbei auch die eingangs erwähnten politischen oder Verbandsinteressen eine mehr oder weniger große Rolle spielen. So hat etwa der Branchenverband Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) wiederholt vor einem Mangel an Fachkräften in der Informations- und Telekommunikationsbranche (ITK) gewarnt. Demnach habe es beispielsweise im September 2008 45.000

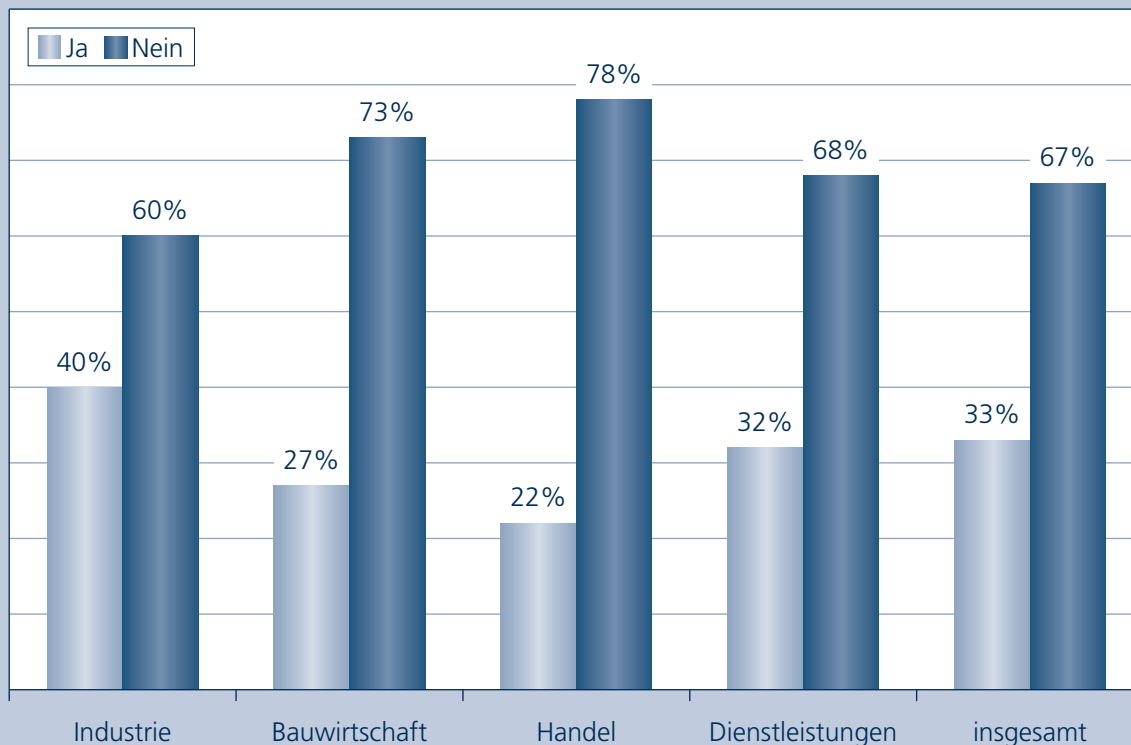
Abbildung 2:

Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen und Einschätzung von Fachkräftemangel nach Wirtschaftszweig



Quelle: Mertens/Beer 2008: 19

Abbildung 3:

Stellenbesetzungsprobleme von Unternehmen nach Wirtschaftszweigen

Quelle: DIHK 2007b: 7

offene Stellen für IT-Fachkräfte gegeben. Dies betraf sowohl die ITK-Industrie als auch Anwenderbranchen (z.B. den Handel und das produzierende Gewerbe). Besonders gefragt seien Fachkräfte in den Bereichen Software-Entwicklung, Projektmanagement sowie IT-Beratung und IT-Administration. Ein großer Teil der ITK-Unternehmen können offene Stellen nur schwer oder auch gar nicht besetzen, was laut BITKOM einen volkswirtschaftlichen Schaden von rund 1 Milliarde € pro Jahr verursache (vgl. BITKOM 2008).

Wie zu Beginn dieses Abschnitts bereits erwähnt, spielen Personalengpässe in einigen Dienstleistungsbranchen mit eher frauendominierter Beschäftigtenstruktur wie etwa dem Gesundheits- und Sozialwesen in der Fachkräfte-debatte bislang keine prominente Rolle. Aber auch hier gibt es offenbar einen hohen Bedarf an Fachkräften sowie Stellenbesetzungsprobleme, was aber weniger laut geäußert wird. Während die Arbeitskräftenachfrage nach Erfassung der

Bundesagentur für Arbeit im Zuge der Konjunkturkrise in den meisten Berufen zwar immer noch auf hohem Niveau liegt, aber aktuell rückläufig ist, stieg die Nachfrage nach Fachpersonal im Gesundheits- und Sozialwesen im Dezember 2008 im Vergleich zum Vorjahresmonat weiter an (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008).

Insbesondere im Pflegesektor ist angesichts der demographischen Entwicklung künftig ein weiter steigender Bedarf an Fachkräften zu erwarten. Das IW stellt in einer Studie fest, dass sich die Beschäftigtenzahl in der Pflege von 1999 bis 2005 um 21,8% erhöht habe und prognostiziert bis 2050 fast eine Verdreifachung des Bedarfs an Vollzeitbeschäftigten in der Pflege (vgl. Enste/Pimpertz 2008). Aber auch in den letzten Jahren wurde in der Branche teils von bestimmten Verbänden, teils bezogen auf bestimmte Regionen und mit zyklischen Schwankungen bereits über Stellenbesetzungsprobleme in erheblichem Umfang geklagt.

In einer Befragung von Pflegeeinrichtungen in Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 2002 gaben z.B. 65% der Befragten an, dass es Stellenbesetzungsprobleme gebe. Besonders ausgeprägt war dies bei ambulanten Diensten (74%) und stationären Einrichtungen (69%). Dies betraf nicht nur Fachkräfte, sondern auch Pflegehelfer/innen (Larsen 2005). Das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) stellt im Abschlussbericht des Projektes „Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz“, in dessen Rahmen diese Befragung durchgeführt wurde, allerdings fest, dass im Vergleich hierzu die Situation 2005 gänzlich anders gewesen sei, und zieht die Schlussfolgerung, dass auf dem Pflegearbeitsmarkt eine ausgeprägte Dynamik herrsche. Offenbar habe im Jahr 2002 ein ausgeprägter Mangel an Pflegekräften bestanden, während 2005 auf den meisten Qualifikationsebenen eher ein Überhang an Pflege(fach)kräften festzustellen war (mit Ausnahme von Pflegefachkräften mit Studienabschluss oder Weiterbildung). Allerdings deuteten die im Zusammenhang mit dem Branchenmonitoring geführten Expertengespräche darauf hin, dass das Jahr 2005 eine Ausnahme gewesen sei und von einem deutlichen Wiederanstieg der Nachfrage nach Pflege(fach)kräften ausgegangen werden könne (vgl. Schmidt et al. 2008). Hierauf verweisen auch einige aktuellere Meldungen aus anderen Regionen Deutschlands. So wird momentan etwa in Hamburg für den Bereich der Altenpflege sogar von einem „Pflegenotstand“ gesprochen (vgl. u.a. DBFK/ver.di 2007 und Die Linke 2009).

Das Beispiel der Altenpflege verweist darauf, dass Stellenbesetzungsprobleme auch mit den Arbeitsbedingungen und der Bezahlung zusammenhängen können. Nach Angaben des Deutschen Berufsverbands für Pflegeberufe (DBFK) entscheiden sich kaum noch gute Schüler/innen für eine Ausbildung im Pflegebereich. Die Bezahlung sei vergleichsweise niedrig, obwohl der Arbeitsanfall und die Arbeitsbelastung deutlich gestiegen seien, was sich auch an immer häufigeren und längeren krankheitsbedingten Ausfällen der Beschäftigten bemerkbar mache. Die unattraktiven Arbeitsbedingungen führen zudem dazu, dass Pflegefachkräfte früher als in anderen Berufsgruppen ihren Beruf verlassen (vgl. DBFK 2008), was die Rekrutierungsschwierigkeiten verschärfe.

2.1.2 Qualifikationsniveau und Berufsbereiche

Unternehmen klagen über Probleme bei der Stellenbesetzung in allen Qualifikationsniveaus (auch im Helferbereich). Innerhalb des Fachkräftebereiches sind die Besetzungsprobleme bei Stellen für Personal mit einer beruflichen Aus- und Weiterbildung nach einer Erhebung des DIHK deutlich größer als bei Akademiker/innen (vgl. DIHK 2007b: 14), was auch damit zusammenhängen dürfte, dass die Gesamtnachfrage nach letzteren deutlich geringer ist.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch das BDI-Mittelstandspanel, in dessen Rahmen 1.665 Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe, Baugewerbe sowie den Bereichen „Energie- und Wasserversorgung“ sowie „Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden“ befragt wurden. Die Angaben in Abbildung 4 beziehen sich nicht auf alle befragten Unternehmen, sondern nur auf diejenigen, die zum Befragungszeitpunkt offene Stellen hatten, was die im Vergleich zu den vorherigen Abbildungen deutlich höheren Werte erklärt.

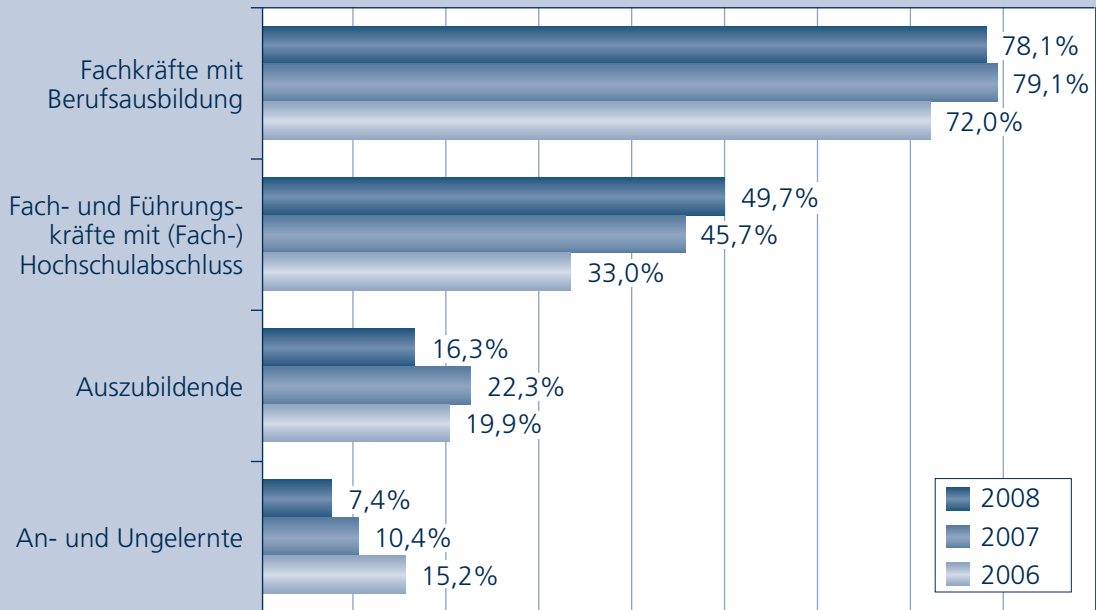
Auch nach dieser Befragung ist die Rekrutierung von Fachkräften mit Berufsausbildung besonders häufig schwierig. In diesem Bereich sind nach Ergebnissen der Studie kleine und mittlere Unternehmen und das Baugewerbe überdurchschnittlich betroffen. Probleme bei der Rekrutierung von Akademiker/innen werden weniger häufig genannt, wobei diese in den letzten zwei Jahren jedoch deutlich gestiegen sind. Schwierigkeiten, geeignete Akademiker/innen zu finden, nennen vor allem größere und auslandsaktive Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (vgl. Hoffmann et al. 2008: 18).

Für welche Berufsfelder ein Engpass an geeigneten Bewerber/innen besonders beklagt wird, ist natürlich je nach Branche unterschiedlich, wie folgende Auswertung (DIHK 2007b) verdeutlicht (Tabelle 1).

Diese Auswertung ist nicht umfassend und zeigt nur ausgewählte Branchen und Berufsgruppen. Die hohe Quote der Nennungen von Ingenieurs- sowie technischen und naturwissenschaftlichen Berufen spiegelt sich jedoch auch in der aktuellen Fachkräfte-Diskussion wider. Im Mittelpunkt stehen hier derzeit die so genannten

Abbildung 4:

Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen für verschiedene Qualifikationsstufen im Zeitverlauf



Quelle: Hoffmann et al. 2008: 18

Tabelle 1:

Fachkräftemangel in ausgewählten Branchen und Berufsfeldern

Wirtschaftszweig / Branche	... % der Betriebe beklagen Fachkräftemangel	davon in folgendem Berufsfeld %
Industrie	40	Ingenieure /sonstige technische Berufe	83
Metallerzeuger und -bearbeiter	46	Ingenieure /sonstige technische Berufe	96
Maschinenbau	61	Ingenieure /sonstige technische Berufe	94
Kraftfahrzeugbau	46	Ingenieure /sonstige technische Berufe	90
Pharmazie	46	naturwissenschaftliche Berufe	65
Chemie	35	naturwissenschaftliche Berufe	39
Bauwirtschaft	27	Ingenieure /sonstige technische Berufe	76
Handel	22	kaufmännische Berufe	53
Dienstleister	33	Serviceberufe	39
Datenverarbeiter	48	IT-Berufe	85
Forschung und Entwicklung	36	Ingenieure /sonstige technische Berufe	77

Quelle: DIHK 2007b: 12

MINT-Berufe (MINT= Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), insbesondere Ingenieur/innen.

Nach einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) berichten 38% der befragten Unternehmen über einen spürbaren Mangel an Fachkräften der MINT-Qualifikationen. Weitere 15,2% befürchten in den kommenden Jahren Engpässe. Bei Fachkräften mit einer beruflichen Aus- und Weiterbildung bestehe vor allem eine Knappheit bei Facharbeiter/innen in Metall- und Elektroberufen, Techniker/innen und Meister/innen. Auf der Suche nach Personal mit akademischen Abschlüssen fehlen vor allem Ingenieur/innen – am häufigsten mit Spezialisierungen im Maschinenbau, Anlagenbau und Fahrzeugtechnik, gefolgt von Elektro, Nachrichten und IT-Technik (vgl. Werner 2008: 6f.).

In einer Untersuchung des Vereins Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) in Zusammenarbeit mit dem IW (2008) wurden Ingenieurslücken seit 2005 monatlich und im Jahresdurchschnitt ermittelt.³ Anfang des Jahres 2005 standen demnach noch ausreichend Ingenieur/innen zur Verfügung, im Jahresdurchschnitt 2005 gab es jedoch bereits eine Lücke von ca. 7.800 nicht besetzten Stellen, die sich 2006 auf ca. 48.400 und 2007 auf ca. 69.600 vergrößert habe (VDI/IW 2008: 21). Für August 2008 meldete der VDI sogar 97.000 offene Stellen für Ingenieur/innen. Des Weiteren sei mit 20.000 arbeitslos gemeldeten Ingenieur/innen ein Rekordtief erreicht worden (vgl. VDI 2008). Eine Vielzahl der Unternehmen können ihre Stellen nicht oder erst zeitverzögert besetzen. Dies habe nach Angaben von VDI und IW der deutschen Volkswirtschaft für das Jahr 2007 Einbußen von über 7 Mrd. € verursacht (vgl. VDI/IW 2008: 23).

Demgegenüber sieht das IAB in seinen Untersuchungen keinen Beleg für einen drastischen Mangel an Ingenieur/innen, der sich negativ auf die Volkswirtschaft auswirke. „Die Unzufrieden-

heit der Unternehmen resultiert unter anderem daraus, dass sie offene Stellen deutlich schneller besetzen wollen als früher und das nicht gelingt – so jedenfalls ein Ergebnis der IAB-Erhebung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot vom 4. Quartal 2006. Gegenüber 2005 hat sich die geplante Dauer der Stellenbesetzung bei Ingenieur/innen von 103 auf 58 Tage verringert, die tatsächliche Dauer ist mit 122 Tagen jedoch nahezu gleich geblieben.“ (Biersack et al. 2007a: 1) Darüber hinaus wird darauf verwiesen, dass eine nicht vorausgesehene längere Vakanzzeit nicht ohne weiteres als Hinweis für einen Mangel an Ingenieur/innen gedeutet werden könne: Vielmehr könne eine erschwerte Stellenbesetzung auch aus einem größeren Lohndruck der Arbeitgeber resultieren, da bei einer Ausweitung des Arbeitskräftebedarfs und dem gleichzeitigen Rückgang der Arbeitslosigkeit die Konkurrenz um Bewerber/innen wachse. Gerade kleine Betriebe können im Vergleich zu Großunternehmen im Hinblick auf attraktive Löhne und Arbeitsplatzbedingungen Nachteile haben. Denkbar wäre auch ein erhöhter organisatorischer Aufwand im Bewerbungsverfahren, wenn mehr Stellen zu besetzen sind.

Wenngleich von einem allgemeinen Ingenieurmangel nach Einschätzung des IAB also aktuell nicht die Rede sein kann, wird zumindest konstatiert, dass sich in einigen Ingenieursberufen, vor allem Maschinenbau-, Elektro- oder Wirtschaftsingenieur, zunehmend Engpässe anbahnen. Mittelfristig betrachtet würde ein verbreiteter Akademiker-Mangel, der auch den Ingenieurbereich beträfe, immer wahrscheinlicher (vgl. Biersack et al. 2007b: 1ff).

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) prognostiziert in seinem „Innovationsreport 2007“ einen großen Mangel an Forscher/innen. Für das Lissabon-Zieljahr 2010 wird eine Lücke von mindestens 30.000 Forscher/innen in innovativen Unternehmen erwartet, da-

3 Die von den Unternehmen der BA gemeldeten offenen Stellen repräsentieren nur einen Teil des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. Um das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot zu ermitteln, wurden in dieser Studie die bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten offenen Stellen auf Basis einer ermittelten Meldequote mit 7,7 multipliziert. Die Ingenieurslücke ergibt sich aus der Differenz der gesamtwirtschaftlichen Ingenieursnachfrage und der arbeitslos gemeldeten Ingenieure. Vgl. VDI/IW 2008: 14ff.

runter mindestens 6.000 im Mittelstand. Dort könne die Lücke noch erheblich größer ausfallen, da die KMU im Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal mit großen Unternehmen und Forschungseinrichtungen nicht ausreichend mithalten können. Damit drohe ein Scheitern des Lissabon-Ziels, das eine Steigerung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung bis 2010 vorsieht (vgl. DIHK 2007a: 1). Im aktuellsten Innovationsreport 2008/2009 beurteilen die befragten innovativen Unternehmen den Fachkräftemangel als das aktuell größte Innovationshemmnis für den Standort Deutschland (vgl. DIHK 2008).

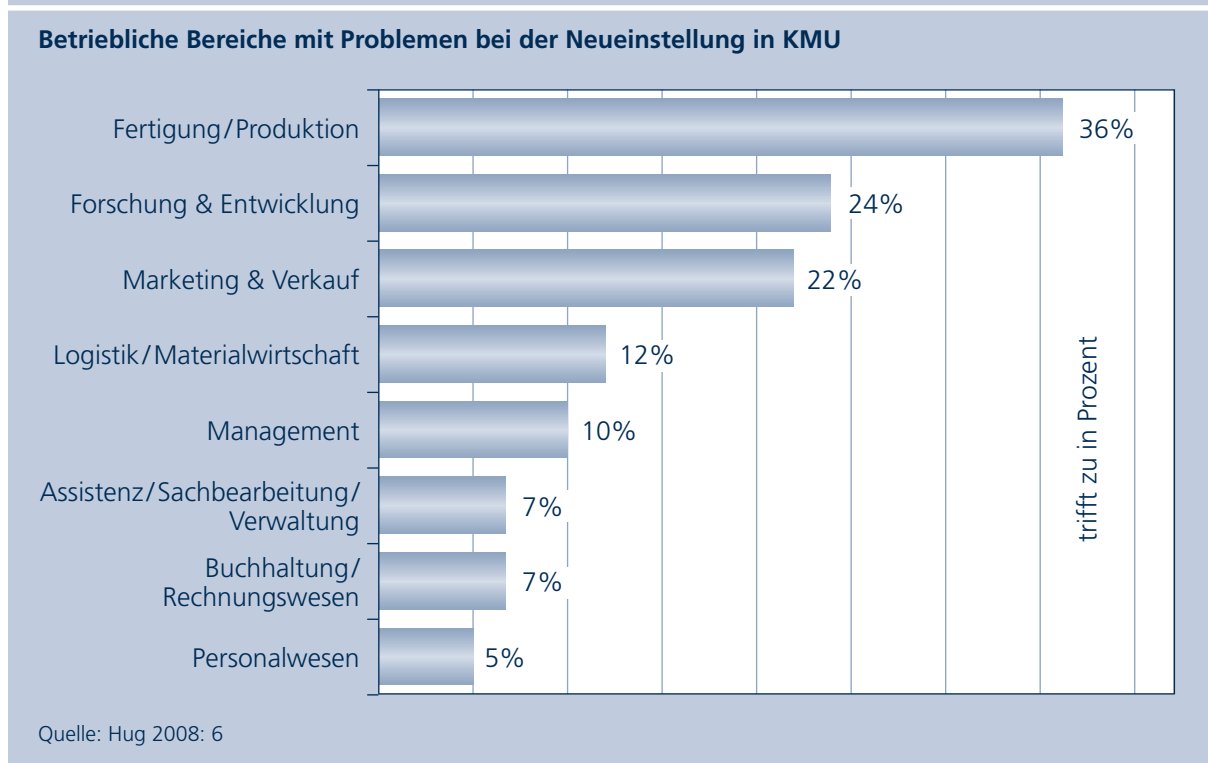
Eine Befragung von kleinen und mittleren Unternehmen aus den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungen, Gesundheitswesen, Gastronomie, Handel, Transport und Verkehr (Hug 2008) liefert einige Hinweise darauf, in welchen Bereichen KMU Probleme bei Neueinstellungen sehen. Die mit Abstand größten Probleme werden in der Fertigung/Produktion gesehen, gefolgt von den Bereichen Forschung/Entwicklung und Marketing/Verkauf (Abbildung 5).

2.1.3 Regionen

Angesichts der unterschiedlichen Arbeitslosenquoten in Ost- und Westdeutschland haben Studien in früheren Jahren häufig ergeben, dass Stellenbesetzungsprobleme und Fachkräftemangel eher in West- als in Ostdeutschland auftreten (vgl. z.B. Bosch et al. 2003a: 21 und 40). Inzwischen scheint sich das Bild aber stärker ausdifferenziert zu haben.

Zwar hat die Auswertung der Ergebnisse der DIHK-Unternehmensbefragung (2007) nach Regionen gezeigt, dass besonders der Süden Deutschlands mit seiner verhältnismäßig geringen Arbeitslosigkeit von Stellenbesetzungsproblemen betroffen ist (ca. 40% der Unternehmen), während die Situation in Nord-, West- (jeweils ca. 30%) und Ostdeutschland (ca. 25%) etwas weniger problematisch zu sein scheint. Unter Berücksichtigung von Wirtschaftsbereichen stellt sich die Lage jedoch etwas differenzierter dar: Stellenbesetzungsprobleme im Dienstleistungsbereich sind insbesondere im Norden ausgeprägter, während der

Abbildung 5:



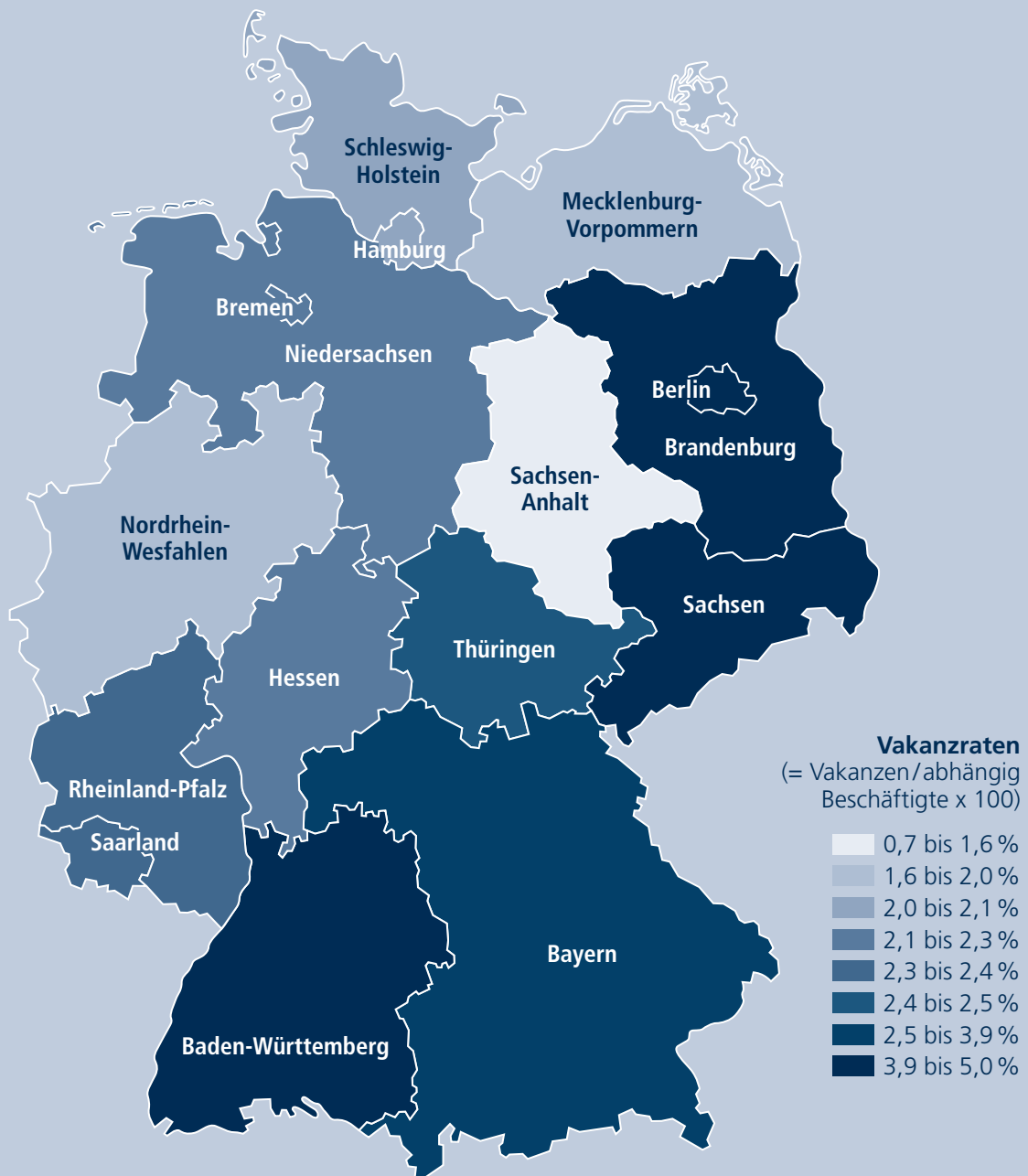
Industriebereich und die Baubranche im Westen und Osten Deutschlands von Engpässen betroffen sind. Im Süden zeigt sich laut DIHK der Mangel an Fachkräften als nahezu branchenübergreifendes Phänomen (vgl. DIHK 2007b: 9f.).

Ein differenzierteres Bild ergibt eine Analyse der Vakanzraten nach Bundesländern, die das IAB

für das 4. Quartal 2006 vorgenommen hat. Die Vakanzrate (auf dem Ersten Arbeitsmarkt) kennzeichnet das Verhältnis zwischen Vakanz und aktuell Beschäftigten und kann somit als Indikator für die Intensität der Arbeitskräftenachfrage dienen, aber auch auf Spannungen am Arbeitsmarkt hindeuten (vgl. Kettner/Spitznagel

Abbildung 6:

Vakanzraten in den deutschen Bundesländern – IV. Quartal 2006



Quelle: Kettner/Spitznagel 2007: 4

2007: 3). Hier wird deutlich, dass die höchsten Vakanzraten nicht nur Baden-Württemberg, sondern auch Berlin/Brandenburg und Sachsen betreffen. Geringe Vakanzraten finden sich demgegenüber in Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern (Abbildung 6). Allerdings ermöglicht die allgemeine Vakanzrate noch keine Rückschlüsse auf die Frage, wie die Situation bei Fachkräften ist.

Hierzu bietet eine weitere Auswertung mit dem IAB-Betriebspanel 2006 Hinweise. Sie zeigt, dass die Bewertung des Standortfaktors „Qualität des Fachkräfteangebots“ in den einzelnen Bundesländern unabhängig von Vakanzraten sehr unterschiedlich ausfällt. Die Bundesländer Sachsen-Anhalt, Thüringen und Bayern bekamen von den jeweils ansässigen Unternehmen für die Qualität des Fachkräfteangebots die besten Noten. Die schlechtesten Bewertungen erhielten Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen (vgl. Fischer et al. 2007: 32f.).

Im Wettbewerb um Fachkräfte kann, abgesehen von der Attraktivität des Arbeitgebers und des Arbeitsplatzes, auch die Standortattraktivität für Beschäftigte (z.B. Bildungs-, Kultur- und Freizeitangebote) eine Rolle spielen. In der Befragung klein- und mittelständischer Unternehmen gab ca. die Hälfte der Befragten an, dass der Standort eines Unternehmens in einer ländlichen Region den Fachkräftemangel verschärfe (vgl. Hug 2008: 12ff.).

2.1.4 Unternehmensgröße

Vorliegende Studien kommen zu widersprüchlichen Einschätzungen zu der hier zentralen Frage, ob kleine und mittlere Unternehmen von Fachkräftemangel besonders betroffen sind oder nicht. Während einige Studien herausheben, dass der Fachkräftemangel in der Quantität und Intensität große Unternehmen stärker betraf, argumentieren andere, dass ein Mangel an Fachkräften insbesondere ein Problem des Mittelstands sei (z.B. Hug 2008; BITKOM 2007).

Für die erste Einschätzung spricht, dass der Anteil der Unternehmen, die in der DIHK-Befragung Stellenbesetzungsprobleme beklagen, mit

der Zahl der Beschäftigten deutlich ansteigt: Während nur 19% der Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten angeben, Stellen nicht besetzen zu können, sind es bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten mit 51% deutlich mehr (Abbildung 7).

Der DIHK begründet dies u.a. mit dem seinerzeit aktuellen vor allem exportgetriebenen Konjunkturaufschwung, der insbesondere international ausgerichtete Großunternehmen betraf und sich überdurchschnittlich auf deren Arbeitskräftenachfrage auswirke (vgl. DIHK 2007b: 7f.).

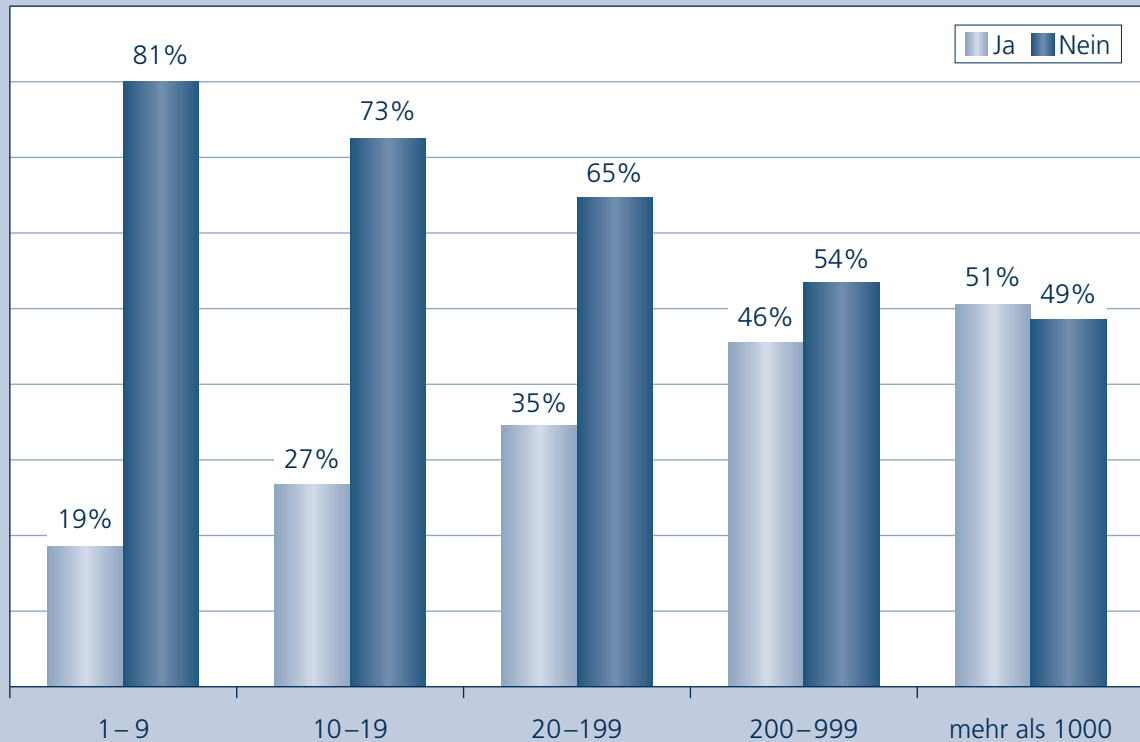
Auch die GIB-Befragung von Unternehmen in NRW kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Die relativ häufigeren Stellenbesetzungsprobleme größerer Betriebe werden darauf zurückgeführt, dass große Betriebe zum einen häufiger Stellen zu besetzen haben und zum anderen eher die Möglichkeit haben, bei mangelnder Passung von Stellenanforderungen und Bewerber/innen Einstellungen zu verschieben und darauf zu warten, dass geeigneter erscheinende Bewerbungen eingehen. „Im Unterschied dazu haben kleinere Betriebe weniger personelle Ressourcen und zeitliche Spielräume, um offene Stellen länger unbesetzt zu lassen, und sind deswegen eher zu Kompromissen bereit.“ (Mertens/Beer 2008: 18)

Dies legt nahe, dass KMU in der Qualität bzw. Passung des Personals benachteiligt sein könnten. Auch andere Studien verweisen darauf, dass kleinere und mittlere Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte strukturelle Nachteile haben. Begründet wird dies damit, dass sie aufgrund ihrer Größe, Struktur und häufig auch standortbedingt aus der Sicht potentieller Bewerber/innen weniger attraktiv erscheinen. Je kleiner das Unternehmen sei, desto stärker falle dies ins Gewicht (vgl. Hug 2008: 14 und Backes-Gellner et al. 2000: 159).

Die Folgen einer Nicht- oder Fehlbesetzung offener Stellen können u.a. abgelehnte Aufträge bzw. nicht abgegebene Angebote, Verlust an Aufträgen an die Konkurrenz, verzögerte Investitionen, Verzögerung von Innovationsprojekten und Rückgang der Qualität des Kundendienstes sein. Diese möglichen Folgen dürften bei kleinen und mittelständischen Unternehmen im stärkeren

Abbildung 7:

Können die Unternehmen derzeit offene Stellen nicht besetzen? Nach Beschäftigungsgrößenklasse in %



Quelle: DIHK 2007b: 7

Maße auftreten als in großen Unternehmen, da finanzielle und personelle Ressourcen in KMU in der Regel geringer sind und damit Ausweichstrategien tendenziell weniger zur Verfügung stehen (vgl. Kay/Werner 2008).

2.2 Ursachen

In der Literatur werden zahlreiche verschiedene Ursachen für einen Fachkräftemangel genannt, die häufig je nach Funktion und Position der Verfasser/innen unterschiedlich gewichtet oder fokussiert werden. Wir gehen hier in 2.2.1 nur auf einige zentrale Ursachen ein, weil die Vielzahl möglicher Ursachen in den in Kapitel 3 behandelten Strategien gegen einen Fachkräftemangel mit thematisiert wird. In 2.2.2 stehen Ursachen im Mittelpunkt, die kleine und mittelständische Unternehmen besonders betreffen.

2.2.1 Zentrale Ursachen im Überblick

Ein Fachkräftemangel kann einerseits zyklische bzw. temporäre Ursachen haben: In konjunkturellen Hochphasen können insbesondere stark expandierende Branchen betroffen sein. Auch Schwankungen der Zahl von Ausbildungs- und Hochschulabsolvent/innen in bestimmten Ausbildungs- und Studiengängen können zu vorübergehenden Engpässen in den entsprechenden Berufsfeldern führen (vgl. Eichhorst/Thode 2002: 20). Einstellungsstopps, etwa in Ingenieursberufen in schlechten wirtschaftlichen Zeiten, haben zur Konsequenz, dass die Zahl der Studierenden in den entsprechenden Studiengängen sinkt. Verbessert sich die konjunkturelle Lage Jahre später wieder, fehlen den einstellungswilligen Betrieben die geeigneten Absolvent/innen (vgl. Bosch et al. 2003b: 43).

Ursachen können aber andererseits auch struktureller Natur sein: So bringt der demographische Wandel eine massive Änderung der Alters- und somit auch Erwerbstätigenstruktur in Deutschland mit sich. Im Vergleich zu den meisten anderen OECD-Ländern ist der Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland besonders stark (vgl. OECD 2007a). Die Bevölkerungszahl in Deutschland nimmt seit 2003 ab. Das Geburtendefizit konnte durch die sinkenden Wanderungssalden in den letzten Jahren nicht mehr ausgeglichen werden. Die abnehmende Bevölkerungszahl in Deutschland und die gleichzeitige Zunahme des Anteils der Älteren führen dazu, dass immer weniger erwerbsfähige Menschen für immer mehr erwerbsunfähige Menschen aufkommen müssen. Im Jahr 2005 betrug der Anteil der Personen im Erwerbsalter (zwischen 20 und 64 Jahren) an der Gesamtbevölkerung 61 %. Das Statistische Bundesamt prognostiziert für das Jahr 2030 einen Rückgang auf 55 % und bis zum Jahr 2050 eine Abnahme um weitere drei bis vier Prozentpunkte. Eine Erhöhung des Renteneinstiegsalters auf 67 Jahre werde die Anzahl der Erwerbspersonen 2050 um 5 % ansteigen lassen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 36; 43). Ostdeutschland werde von diesem Trend früher und stärker betroffen sein. Der Geburtenrückgang nach der Wende mache sich im ostdeutschen Arbeitsmarkt bereits bemerkbar (vgl. Fuchs/Söhnlein 2007: 25f.).

Es ist allerdings durchaus umstritten, ob diese Veränderungen der Bevölkerungsstruktur bereits absehbar zu einem Mangel an Arbeitskräften oder Fachkräften führen werden. So weisen etwa Bosch et al. (2003a: 73) darauf hin, dass erst ab ca. 2020 ein relevanter Rückgang des Erwerbspersonenpotentials zu erwarten und das vorhandene Potential von Erwerbspersonen auch noch nicht ausgeschöpft sei (insbesondere Arbeitslose und Frauen sowie Ältere). Die eingeschränkte Betrachtung nur der Angebotsseite blende zudem die schwieriger zu prognostizierende künftige Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitskräften aus und führe zu fragwürdigen Resultaten. Vorliegenden Prognosen zufolge sei „bei weitem nicht

von einer Räumung des Arbeitsmarktes und knapp werdenden Arbeitskräften auf mittlere oder gar längere Frist auszugehen“ (Bosch et al. 2003a: 73).

Selbst bei einem noch länger andauernden Überangebot von Arbeitskräften können jedoch strukturelle Probleme auftreten. Dies liegt zum einen daran, dass sich der Wandel der Qualifikationsanforderungen hin zu höheren und ggf. auch differenzierten Anforderungen weiter fortsetzen wird. Der Strukturwandel zu immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen wurde lange Zeit durch die Bildungsexpansion getragen. Seit Anfang der 1990er Jahre ist demgegenüber eine Bildungsstagnation zu konstatieren, die in der Qualifikationsentwicklung der Bevölkerung ihren Ausdruck findet. „Bis Anfang der neunziger Jahre verringerten sich die Anteile der Ungelernten in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter massiv, während umgekehrt die beruflich qualifizierten Bevölkerungsanteile deutlich gestiegen sind. Seit Beginn der neunziger Jahre ist hier – abgesehen vom weiteren Anstieg der Akademikerquoten – eine gewisse Stagnation unübersehbar.“ (Reinberg/Hummel 2004: 6) Zum anderen ist unverkennbar, dass sich die Altersstruktur der Belegschaften verändert. „Die Alterung der Bevölkerung führt bereits in der kommenden Dekade zu spürbaren Veränderungen der Absatzmärkte und des Arbeitskräfteangebots. Die Unternehmen müssen ihr Angebot an die älter werdende Bevölkerung anpassen oder ihre Absatzmärkte erweitern. Gleichzeitig ist mit einem deutlichen Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften und einem zunehmenden Nachwuchsmangel zu rechnen.“ (Kay et al. 2008: 146)

Nicht zuletzt ist nochmals darauf zu verweisen, dass Stellenbesetzungsprobleme allgemein auch durch unattraktive Arbeitsbedingungen und eine vergleichsweise geringe Entlohnung verursacht sein können, wie wir dies am Beispiel der Pflege kurz ausgeführt haben. Hier ist weniger eine zu geringe Zahl an entsprechend ausgebildeten Arbeitskräften das Problem, sondern vielmehr die durchschnittlich geringe Verbleibszeit der Beschäftigten in der Branche.

2.2.2 Besondere Probleme von KMU

In der Literatur wird auf eine Reihe von Besonderheiten verwiesen, die dazu führen, dass das Problem eines drohenden Fachkräftemangels für KMU besonders gravierend erscheint bzw. spezifische Ursachen hat, die sich strukturell von anderen (größeren) Unternehmen unterscheiden. Wir gehen hier im Folgenden auf drei Aspekte ausführlicher ein:

- die geringe Weiterbildungsintensität in KMU,
- ein mangelndes Problembewusstsein hinsichtlich der Folgen der Alterung der Belegschaften und des demographischen Wandels und
- die oben bereits angesprochenen Wettbewerbsnachteile von KMU in der Konkurrenz um Fachkräfte gegenüber größeren Unternehmen.

2.2.2.1 Weiterbildungsaktivitäten von KMU

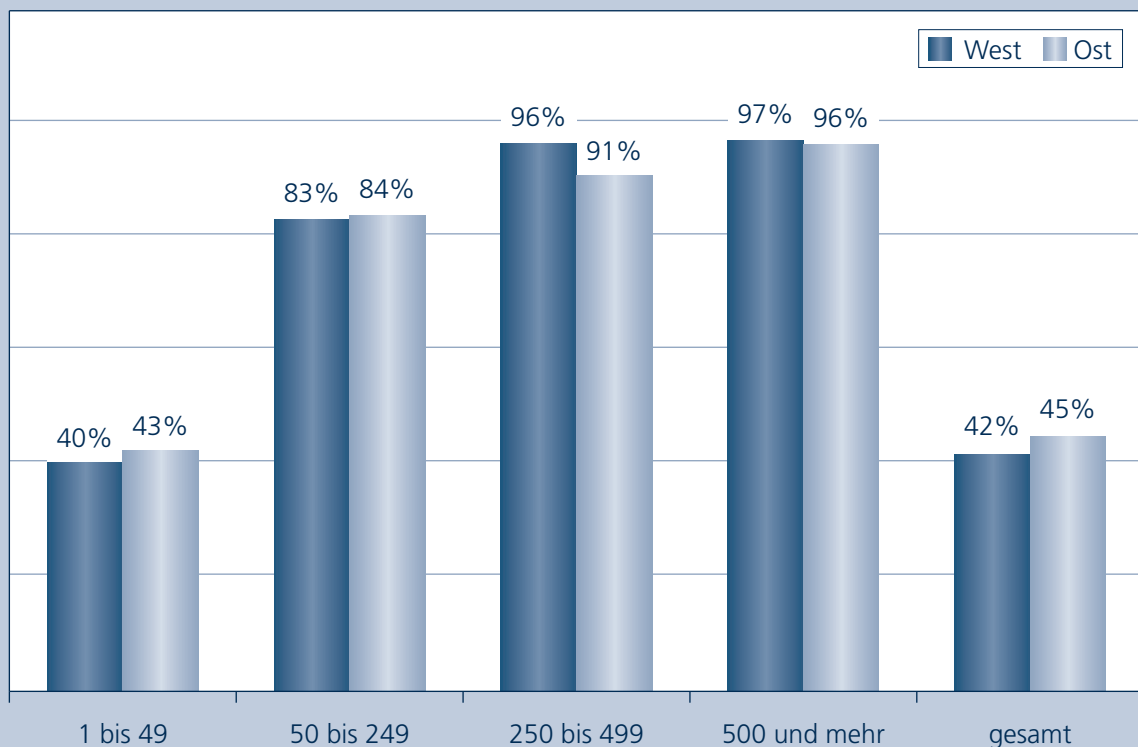
Im Vergleich zu anderen weiterbildungsaktiven Ländern nimmt Deutschland nur einen unteren

Platz in der Rangliste ein (vgl. OECD 2007b). Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen hat Weiterbildung einen geringen Stellenwert, eine große Zahl dieser Unternehmen ist auf dem Gebiet inaktiv (vgl. Noske/Peppinghaus 2008: 100 und Backes-Gellner 2005: 29). So belegen Studien, dass die Weiterbildungswahrscheinlichkeit in großen Unternehmen höher sei als in KMU (vgl. z.B. Backes-Gellner 2005: 4). Auch eine Auswertung des IAB-Betriebspanels 2005 zeigt, dass das Weiterbildungsangebot mit der Betriebsgröße ansteigt (Bellmann/Leber 2008: 46; ähnlich auch Statistisches Bundesamt 2008: 8). Vor allem bei Unternehmen mit unter 50 Beschäftigten liegt der Anteil derjenigen, die überhaupt Weiterbildung anbieten, weitaus niedriger als bei größeren Unternehmen. Selbst gegenüber den Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten ist der Anteil der weiterbildungsaktiven Kleinbetriebe nur halb so hoch (Abbildung 8).

Die Auswertung zeigt allerdings auch, dass in den kleineren Betrieben, die Weiterbildungsmaß-

Abbildung 8:

Betriebliches Angebot an Weiterbildung im 1. Halbjahr 2005 (Anteil der weiterbildenden Betriebe in %)



Quelle: Bellmann/Leber 2008: 46

nahmen durchführen, ein verhältnismäßig hoher Anteil der Mitarbeiter/innen einbezogen war: „Während in den weiterbildenden Kleinbetrieben (..) gut jeder zweite Mitarbeiter an den Qualifizierungsaktivitäten partizipiert, trifft dies in den weiterbildenden Großbetrieben auf nur etwa jeden fünften Mitarbeiter zu.“ (Bellmann/Leber 2008: 45) Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine andere Studie von Landsberg/Wehling (2006), nach der in weiterbildungsaktiven Kleinunternehmen der Anteil der Teilnehmer/innen an den Beschäftigten mit 42% deutlich höher liegt als bei mittleren und großen Betrieben, die Weiterbildung anbieten (29% bzw. 30%). Graf (2007) verweist darauf, dass mehr Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten mindestens zwei Schulungs- bzw. Trainingstage anbieten (75%) als Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten (ca. 55%) und Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten (ca. 67%) (zitiert nach Döring/Turnwald 2007: 2).⁴ Ob die Weiterbildungsintensität von KMU geringer ist als in großen Unternehmen, ist also durchaus umstritten und wird offenbar von den verwendeten Indikatoren beeinflusst.

Häufig werden als Ursachen für geringere Weiterbildungsaktivitäten in KMU jedoch auch strukturelle Besonderheiten angeführt. So fehlen in kleinen und mittelständischen Unternehmen oft die finanziellen und personellen Ressourcen, um eine systematische Personalentwicklung zu betreiben. Außerdem können viele KMU nicht absehen, ob sie in einigen Jahren überhaupt noch existieren, und handeln daher erst, wenn ein akuter Handlungsbedarf bestehe. Auch amortisieren sich Investitionen in Beschäftigte oft erst langfristig: Manche Unternehmen werben zwar mit einer nachhaltigen Personalentwicklung und heben die Bedeutung ihrer Beschäftigten für den unternehmerischen Erfolg hervor, aber in der betrieblichen Praxis sei hiervon wenig zu spüren. Gerade in KMU werde das Personal oftmals eher als ein (kostenträchtiger) Produktionsfaktor betrachtet. Entsprechend habe die Personalarbeit in den meisten KMU nur einen geringen Stellenwert

– „die schlechte personelle Besetzung vieler Personalabteilungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht sowie mangelhafte materielle Ausstattungen sind Indizien hierfür“ (Priebe 2007: 17). Daher seien KMU auch oft nicht genügend über den Qualifikationsbedarf der Mitarbeiter/innen und externe Weiterbildungsangebote informiert.

Weiterhin wird darauf verwiesen, dass im Vergleich zu größeren Unternehmen die Freistellung von Beschäftigten in KMU organisatorisch schwieriger zu bewältigen sei (vgl. Bellmann 2007: 20). Nicht nur die Häufigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen, sondern auch die Qualität sei häufig verbesserungswürdig, denn es mangle oft an vorausschauender und systematischer Personalentwicklung und zielgerichteten Maßnahmen. Im Vergleich zu großen Unternehmen finde Weiterbildung häufiger außerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt und würde weniger finanziell unterstützt, was eine größere Eigeninitiative der Beschäftigten erfordere (vgl. Backes-Gellner 2005: 29 und Döring/Turnwald 2007: 1f.). Hieraus wird gefolgert, dass weiterbildungsinactive Unternehmen zur Weiterbildung angeregt werden müssen und dass eine Professionalisierung der Personal- und Weiterbildungspolitik in kleinen und mittelständischen Unternehmen dringend notwendig sei (vgl. Backes-Gellner 2005: 31).

2.2.2.2 Problembewusstsein hinsichtlich der Alterung der Belegschaften und des demographischen Wandels

Nach den Ergebnissen einer Unternehmensbefragung, die im Jahr 2007 vom Institut für Mittelstandsforschung durchgeführt wurde, haben die meisten Unternehmen das Thema des demographischen Wandels zwar (wenig überraschend) bereits zur Kenntnis genommen, aber sie verfügen eher selten über detailliertes Wissen zur Bevölkerungsentwicklung. Während sich der Informationsstand in Ostdeutschland nach Unternehmensgröße nicht unterscheidet, wurde für Westdeutschland festgestellt, dass er bei kleinen und

4 Es ist nicht ganz klar, ob sich diese Angaben auf alle Unternehmen oder nur die weiterbildenden Unternehmen beziehen.

mittleren Unternehmen geringer sei. Unternehmen, deren Kundenstamm nicht altersunabhängig ist, antizipieren die demographisch bedingte Veränderung in der Nachfrage (z.B. mehr ältere Kundschaft) und haben häufiger bereits notwendige absatzpolitische Strategien eingeleitet. Anders zeige sich jedoch das Problembewusstsein im personalpolitischen Bereich. Diesbezüglich wird der Anpassungsbedarf laut IfM häufig unterschätzt, da die Auswirkungen der Alterung auf das Arbeitskräfteangebot wahrscheinlich in den meisten Regionen noch kaum wahrnehmbar seien. Häufiger als mit einer starken Alterung des Personals (ca. 40%) sehen sich die Unternehmen mit einem Mangel an Fach- und Führungskräften und einen Anstieg der Personalkosten (ca. 50%) konfrontiert. Dementsprechend werden vor allem in kleineren Unternehmen seltener Maßnahmen zur langfristigen Beschäftigungsfähigkeit (Gesundheitsfürsorge, Qualifizierung) und zur Personalbindung (verbesserte Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit Familie und Beruf etc.) verfolgt. Darüber hinaus scheinen viele Unternehmen der Alterung des Personals mit einer verstärkten Rekrutierung jüngerer Bewerber/innen und verbesserter technischer Ausstattung zu begegnen; der Bereich der Nachwuchssicherung werde vernachlässigt (vgl. Kay et al. 2008: 146ff.).

Um adäquat auf den demographiebedingten Nachwuchsmangel zu reagieren, wird empfohlen, die Sensibilisierung für diese Problematik in den Unternehmen zu verstärken. Entsprechende politische Maßnahmen zur Verbesserung der Informationsangebote und des Wissensstandes müssen geplant und umgesetzt werden (vgl. Hoffmann et al. 2008: 19).

2.2.2.3 Rekrutierungsschwierigkeiten von KMU

Wie in Abschnitt 2.1.4 bereits angesprochen, ist der Einstellungsbedarf kleiner und mittelständischer Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen aufgrund einer geringeren Personalfluktuation zwar geringer. Aber KMU haben oft größere Schwierigkeiten, Fachkräftestellen zu besetzen, weil ihnen personelle und zeitliche Ressourcen zur längeren Überbrückung von Vakanzzeiten fehlen und sie in Konkurrenz zu größeren

Unternehmen Nachteile bei der Rekrutierung geeigneter Beschäftigter haben. „Anders als Großunternehmen tun sich mittelständische Unternehmen schwer, insbesondere für Studienabsolventen attraktiv zu sein – hinsichtlich Entlohnung, Image und Karriereöglichkeiten und teilweise auch der geographischen Lage.“ (DIHK 2007a: 1) Diese Problematik spiegelt sich auch in den Ergebnissen einer Befragung klein- und mittelständischer Unternehmer wider. Demzufolge gehen drei Viertel der befragten KMU davon aus, dass ein den Fachkräftemangel verschärfender Faktor darin bestehe, dass das Unternehmen mittelständisch aufgestellt sei. Weitere oder damit vermutlich einhergehende häufig genannte Faktoren waren, dass keine differenzierten Karrierepfade angeboten werden können und das Unternehmen in einer ländlichen Region angesiedelt sei. Ein Imageproblem wurde demgegenüber vergleichsweise selten genannt (14%) (vgl. Hug 2008: 12).

In einer weiteren Befragung von Unternehmen (das BDI-Mittelstandspanel Herbst 2008) wurden als Grund für eine Verzögerung bei der Stellenbesetzung in 40% der Fälle zu hohe Einkommenserwartungen genannt, vor allem bei Fachkräften mit Berufs- und (Fach)-Hochschulbildung. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sehen sich laut dieser Studie mit dem Problem hoher Einkommenserwartungen konfrontiert. Im Vergleich zu Großunternehmen haben sie nicht die finanziellen Möglichkeiten, um Bewerber/innen mittels einer guten Bezahlung zu motivieren, eine Stelle anzunehmen (vgl. Hoffmann et al. 2008: 18f.).

Tatsächlich haben Arbeitnehmer/innen in Großunternehmen tendenziell bessere Verdienstmöglichkeiten; der durchschnittliche Bruttoverdienst steigt signifikant mit der Beschäftigtenzahl eines Unternehmens – so das Ergebnis einer vom IfM durchgeführten Auswertung auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) 1997. Die Studie hat jedoch auch festgestellt, dass die Höhe der angebotenen Gehälter Besetzungsprobleme nicht generell verringere. Arbeitgeber mit schlechteren Arbeitsplatzkonditionen profitieren häufig von der geringen Mobilität der Arbeitskräfte (vgl. Backes-Gellner et al. 2000: 140; 159).

Einige Studien und Veröffentlichungen weisen außerdem darauf, dass die Probleme von KMU weniger darin bestehen, dass kleine und mittelständische Unternehmen tatsächlich schlechtere Arbeitgeber sind. Vielmehr handele es sich um Vorurteile seitens der Bewerber/innen bzw. Imageprobleme von KMU. So argumentiert z.B. das IfM auf Basis von Auswertungen mit dem SOEP (2001), dass die Arbeitsbedingungen in KMU nicht grund-

sätzlich schlechter seien als in größeren Unternehmen (Tabelle 2).

Auffällig ist, dass kleine Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten in sechs Aspekten (z.B. abwechslungsreiche Tätigkeit, selbständiges Arbeiten und Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen) besser abschneiden als Großunternehmen, während die Zahl der Vorteile bei den beiden anderen Unternehmensgrö-

Tabelle 2:

Arbeitsbedingungen nach Unternehmensgrößenklassen im Vergleich zu Großbetrieben

	Kleinunternehmen (unter 20 AN)	kleine bis mittlere Unternehmen (20 bis 200 AN)	mittlere bis große Unternehmen (200 bis 2.000 AN)
Arbeitsplatz am Wohnort	besser	besser	besser
Strenge Leistungskontrolle	besser	besser	genauso gut
Viele Wechselschichten	besser	besser	genauso gut
Abwechslungsreiche Tätigkeit	besser	genauso gut	genauso gut
Selbständiges Gestalten des Arbeitsablaufes	besser	genauso gut	genauso gut
Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen	besser	genauso gut	genauso gut
Befristeter Arbeitsvertrag	besser	genauso gut	genauso gut
Nervliche Anspannung	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Betriebsklima (Kollegen)	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Betriebsklima (Vorgesetzte)	genauso gut	genauso gut	genauso gut
Sorgen um Arbeitsplatz	genauso gut	schlechter	genauso gut
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	genauso gut	schlechter	schlechter
Belastende Umwelteinflüsse	schlechter	schlechter	schlechter
Erhöhtes Risiko von Arbeitsunfällen	schlechter	schlechter	schlechter
Abweichung tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit	schlechter	schlechter	schlechter
Beruflicher Abstieg (in den nächsten 2 Jahren)	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich	gleich wahrscheinlich
Beruflicher Aufstieg (in den nächsten 2 Jahren)	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich	weniger wahrscheinlich

Quelle: Kay/Werner 2008

ßen geringer ist. Als Nachteile von KMU mit bis zu 200 Beschäftigten gegenüber Großunternehmen werden neben Umwelteinflüssen und höheren Risiken für Arbeitsunfälle vor allem die Arbeitszeiten und Aufstiegschancen diagnostiziert. Keine Unterschiede zu Großunternehmen weisen KMU nach diesen Ergebnissen z.B. bei physischen Belastungen und beim Betriebsklima auf.

Auch Backes-Gellner (2000) kommt in einer Auswertung einer früheren Welle des SOEP zum Ergebnis, dass KMU aus Arbeitnehmersicht nicht grundsätzlich schlechtere Arbeitgeber als Großunternehmen seien. Kritisch wäre aus unserer Sicht hier anzumerken, dass solche aggregierten Auswertungen keine Aussagen über die Qualität der Arbeitsplätze in einzelnen KMU zulassen und dass Beschäftigte durchaus unterschiedliche Kriterien bei der Wahl ihres Arbeitgebers zugrunde legen dürften. Allerdings können die Ergebnisse als Hinweis darauf gesehen werden, dass KMU (auch) unter Imageproblemen leiden. So argumentieren jedenfalls die Autor/innen der Studie: KMU werden als Arbeitgeber falsch wahrgenommen, Außenstehende können die Qualität dieser Arbeitsplätze nicht zuverlässig beurteilen und be-

vorzugen Großunternehmen als Arbeitgeber. Somit bestehe ein Kommunikationsproblem, das durch entsprechende Image-Arbeit behoben werden könne (vgl. Backes-Gellner 2000: 153ff.; Kay/Werner 2008).

Als weitere strukturelle Ursachen für Rekrutierungsschwierigkeiten wird angeführt, dass die Personalplanung in KMU wenig vorausschauend sei und dass bei den Rekrutierungsstrategien nicht immer erfolgversprechende oder adäquate Beschaffungswege genutzt werden. So werde häufig nicht überregional oder vorrangig über Arbeitsagenturen gesucht (vgl. Backes-Gellner 2000: 159f.). Ein zu langes Hinauszögern eines potentiellen Einstellungsbedarfs, beispielsweise aufgrund der Unsicherheit über zukünftige Aufträge oder mangelnder Voraussicht, könne in einem Teufelskreis aus hoher Arbeitsbelastung der Beschäftigten und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung münden. Ein weiterer negativer Effekt eines nicht frühzeitig erkannten Einstellungsbedarfs könne eine zu kurzfristig angelegte Personalsuche sein. Damit würde die Chance sinken, geeignetes Personal zu finden (vgl. Backes-Gellner 2000: 159).

3. Strategien und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel

Im Folgenden stehen Maßnahmen und Strategien im Mittelpunkt, die zur Vermeidung oder Verringerung von Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften in der Literatur gefordert bzw. benannt werden. Wir unterscheiden dabei nach drei Ebenen, auf die sich diese Maßnahmen (hauptsächlich) beziehen, obwohl diese nicht in jedem Fall trennscharf einer Akteursebene zuzuordnen sind. Die Unterteilung in politische, betriebliche und überbetriebliche Strategien erscheint u.E. aber trotzdem sinnvoll. Hierfür spricht zum einen, dass die Hauptadressat/innen der vorgeschlagenen Strategien klarer herausgestellt werden können. Zum anderen müssen bei manchen Strategien wie etwa der Erschließung eines bislang nicht umfassend ausgeschöpften Erwerbspersonenpotentials jeweils unterschiedliche Maßnahmen auf der politischen und betrieblichen Ebene zusammenwirken.

Angesichts der Tatsache, dass viele der genannten Maßnahmen und Strategien in zahlreichen unterschiedlichen Veröffentlichungen angesprochen werden, verzichten wir im Folgenden weitgehend auf Verweise, weil diese die Lesbarkeit des Textes erheblich beeinträchtigen würden.

3.1 Politische Strategien und Maßnahmen

Die Verfügbarkeit von Fachkräften für KMU hängt auch von den politisch gestalteten Rahmenbedingungen ab. Strategien und Maßnahmen zur Sicherstellung einer qualifizierten Arbeitnehmerschaft finden ihren Niederschlag auf allen politischen Ebenen, vom Lissabon-Prozess der Europäischen Union bis hinunter auf die lokal-regionale Ebene. Aus Sicht der Bundesregierung und der wissenschaftlichen Politikberatung wie z.B. des Sachverständigenrates besteht aufgrund der

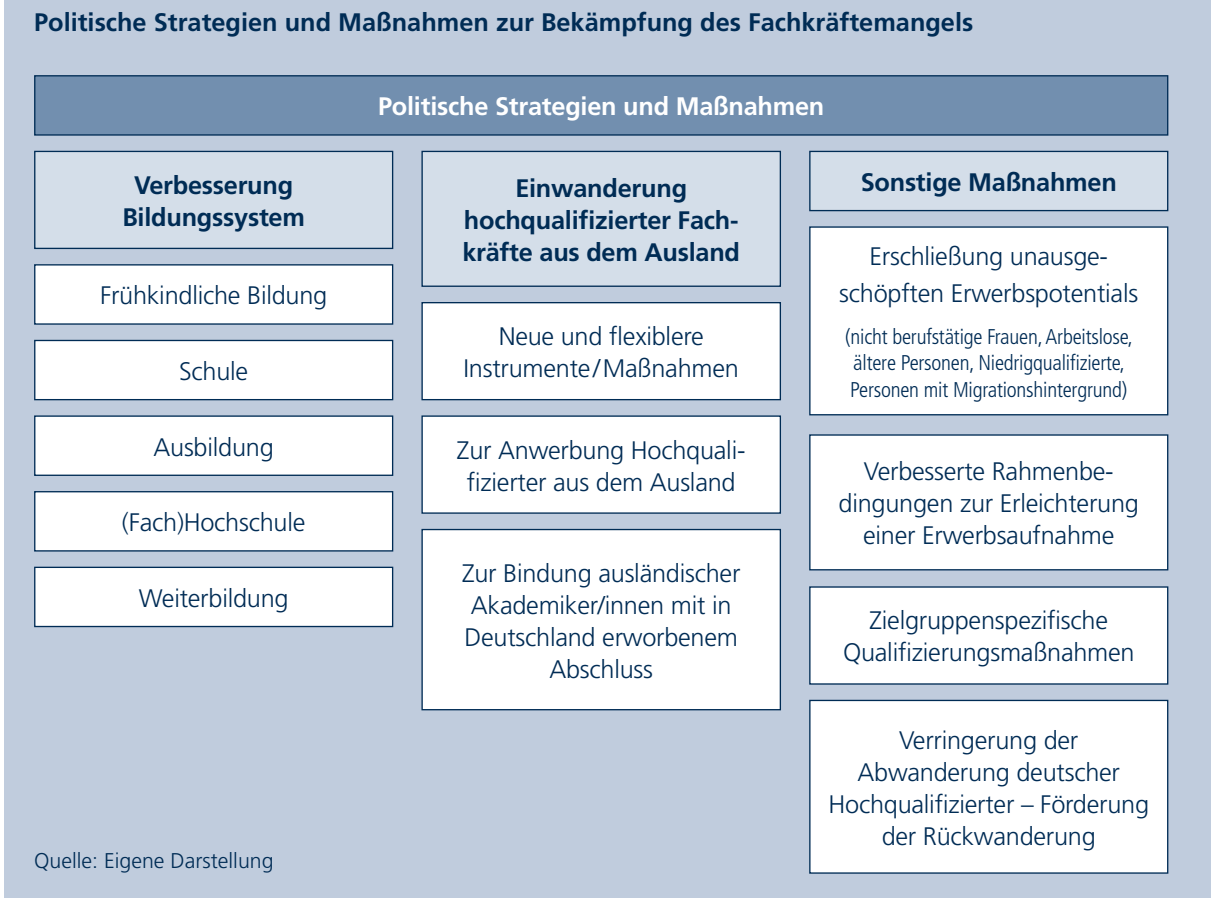
bereits bestehenden Engpässe am Arbeitsmarkt Handlungsbedarf (vgl. Sachverständigenrat 2007). Initiativen der Bundesregierung wie die „Qualifizierungsinitiative für Deutschland“ sowie das „Aktionsprogramm der Bundesregierung – Beitrag der Arbeitsmigration zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Deutschland“ zielen darauf ab, durch eine Bündelung von Maßnahmen und unter Beteiligung von Bund, Ländern, Unternehmen, Sozialpartnern und weiterer Akteure die künftige Fachkräftebasis zu sichern (Bundesregierung/Regierungschefs der Länder 2008; Bundesministerium des Innern/Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2008).

In diesen Maßnahmenpaketen spiegeln sich die Schwerpunkte in der Diskussion um politische Handlungsfelder zur Vermeidung oder Verringerung eines Fachkräftemangels wider: die Verbesserung des Bildungssystems (3.1.1) und die Erleichterung des Einsatzes (hoch)qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte, insbesondere durch Verstärkung der arbeitsmarktorientierten Zuwanderung (3.1.2). Zudem werden viele weitere Maßnahmen diskutiert, die insbesondere dazu beitragen sollen, die Erwerbsbeteiligung bestimmter Gruppen zu erhöhen (3.1.3). In Abbildung 9 sind die zentralen Handlungsfelder im Überblick dargestellt.

3.1.1 Verbesserung des Bildungssystems

Es besteht weitgehend Einigkeit darin, dass zur mittel- und langfristigen Erhöhung des Anteils qualifizierter und hochqualifizierter Arbeitskräfte deutliche Verbesserungen des Bildungssystems notwendig sind. Die international vergleichenden Erhebungen der OECD haben Deutschland in den letzten Jahren einen nur durchschnittlichen Kenntnisstand der Schülerinnen und Schüler in den Bereichen Lesen, Schreiben, Mathematik so-

Abbildung 9:



wie im Hinblick auf Problemlösefähigkeiten attestiert. Weitere Befunde sind u.a. ein starker Zusammenhang von Bildungserfolg und sozialer Herkunft, ein unterdurchschnittlicher Anteil von Schülerinnen und Schülern mit der Befähigung zum Hochschulzugang sowie ein nur geringer Anstieg der Studienanfängerquote (vgl. Sachverständigenrat 2007). Parallel hierzu wurde Kritik am deutschen Bildungssystem auch im Hinblick auf die Fachkräftethematik laut.

Ein ganzheitlicher quantitativer wie qualitativer Ausbau des Bildungssystems soll Abhilfe schaffen. In diesem Zusammenhang werden besonders solche Maßnahmen diskutiert, die zum einen die Chancengleichheit auf Bildung – unabhängig von sozialer Herkunft und Migrationshintergrund – gewährleisten und zum anderen das Konzept des „Lebenslangen Lernens“ umsetzen sollen: angefangen bei der frühkindlichen Bildung über die Schulbildung, Ausbildung und

(Fach)Hochschulausbildung bis hin zur Weiterbildung.

Die in der Schule bzw. in der Kindheit vermittelten Fähigkeiten bilden die Basis für die weitere Fachkräfteentwicklung durch Ausbildung, Studium und Weiterbildungen. Eine große Bedeutung wird dabei neben der Verbesserung der Schulbildung auch der Förderung der frühkindlichen Bildung beigemessen. Diese Ziele sollen beispielsweise durch eine verbesserte Aus- und Weiterbildung von Erzieher/innen, eine frühe Sprachförderung, die individuelle Betreuung von Schüler/innen mit besonderem Förderbedarf, eine höhere Durchlässigkeit der Schultypen und die Förderung der Berufsorientierung von Jugendlichen erreicht werden.

Durch eine Erhöhung des Anteils der Jugendlichen mit qualifizierten Schulabschlüssen wird der Start in die weitere berufliche Qualifizierung erleichtert bzw. verbessert. Auch hier sind zahl-

reiche Strategien im Gespräch wie z.B. die Erhöhung der betrieblichen Ausbildungs- und Weiterbildungsquote, die Verringerung der Ausbildungsabbrüche, eine Verbesserung der Studienbedingungen (etwa Abschaffung der Studiengebühren, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf während eines Studiums) und der Qualität des Studiums sowie die Förderung der individuellen Weiterbildungsbeteiligung und -motivation der Bevölkerung.

Der Mangel an Akademiker/innen in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik) nimmt einen besonders großen Stellenwert in der Debatte ein, weil dadurch ein Engpass in potentiellen ökonomischen Wachstumsfeldern drohe (TA-Zukunftsreport 2008). Zu den Strategien, die eine Erhöhung der Zahl von Studienanfänger/innen sowie der Absolvent/innen in diesen Bereichen zum Ziel haben, zählen beispielsweise ein verstärkter Technikunterricht an Schulen, größere Anstrengungen, das Interesse von Mädchen bzw. Frauen für die entsprechenden Berufe zu wecken (z.B. Girls' Day oder die Sommeruniversität für Naturwissenschaft und Technik) und Maßnahmen zur Verringerung der Abbruchquoten in den MINT-Studiengängen.

3.1.2 Einwanderung (hoch) qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte

Arbeitsmarktorientierte Zuwanderung wird als eine Möglichkeit betrachtet, durch den Zuzug von hoch qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland Engpässe oder gar Lücken in bestimmten Qualifikationen zu schließen. Das Zuwanderungsgesetz sei im Hinblick auf die demographische Entwicklung und den befürchteten Mangel an Fachkräften – so die Kritik – nicht ausreichend und fortschrittlich. Im internationalen Wettstreit um (hoch) qualifizierte Fachkräfte hinterher. Gefordert wird, auf politischer Ebene neue und flexiblere Maßnahmen und Instrumente für die Steuerung der Arbeitsmigration umzusetzen – etwa das Herabsetzen der Einkommensuntergrenze für ausländische Arbeitskräfte und des Investitionsminimums für Selbständige aus dem Ausland sowie ein Punktesystem zur

Regelung der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte. Anhand dieses Punktesystems sollen potentielle Zuwanderer/innen nach bestimmten Kriterien (u.a. Sprache, Qualifikation, Alter, Familienstand) bewertet werden. Dies soll sicherstellen, dass sie eine wirtschaftliche sowie gesellschaftliche Bereicherung darstellen und erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert werden können (vgl. Angenendt 2008: 43).

Darüber hinaus wird darauf verwiesen, dass ein Großteil des Potentials von ausländischen Hochschulabsolvent/innen, die ihr Studium in Deutschland abgeschlossen haben, ungenutzt bliebe. Viele kehren nach Abschluss ihres Studiums wieder in ihr Ursprungsland zurück, da die Aufenthaltsgenehmigungen ablaufen. Aus der Perspektive der Herkunftsländer ist dies entwicklungspolitisch zweifellos sinnvoll, aber für den deutschen Arbeitsmarkt bedeutet dies einen besonders großen Verlust, weil diese Personen sowohl bereits integriert sind als auch häufig einen technisch ausgerichteten Abschluss besitzen. Vor diesem Hintergrund wird gefordert, die Erwerbsaufnahme von in Deutschland ausgebildeten Absolvent/innen zu erleichtern (vgl. z.B. Expertenkommission Forschung und Innovation 2008).

3.1.3 Sonstige Maßnahmen

Weitere Ansatzpunkte beziehen sich vor allem auf die bessere Nutzung und Erschließung von bisher nicht ausreichend ausgeschöpften Erwerbspotentialen. Dies betrifft etwa die Aktivierung von nicht berufstätigen Frauen, die verbesserte Nutzung der Qualifikationspotentiale von Arbeitslosen sowie die Nachqualifizierung von älteren Beschäftigten und gering Qualifizierten (vgl. z.B. Dederling/Schweres 2007). Auch die Förderung bzw. adäquatere Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund, die überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen sind bzw. häufig aufgrund nicht anerkannter ausländischer Bildungsabschlüsse unterhalb ihres Qualifikationsniveaus arbeiten, wird in diesem Kontext genannt.

Erforderlich sind in diesem Zusammenhang spezielle, auf die einzelnen Personengruppen ausgerichtete Aktivitäten, die die notwendigen Rah-

menbedingungen zur erleichterten Aufnahme bzw. Ausweitung einer Erwerbstätigkeit schaffen, wie z.B. den Ausbau von hochwertigen Kinderbetreuungsangeboten und Ganztagschulen, eine bessere Vereinbarkeit von Pflege und Beruf und die erleichterte Anerkennung von im Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen. Weitere Forderungen betreffen die Abschaffung gesetzlicher und tariflicher Frühverrentungsmöglichkeiten bzw. allgemeiner die Einleitung von Maßnahmen, die darauf abzielen, ältere Beschäftigte länger im Erwerbsleben zu halten und auch die Arbeitsbedingungen entsprechend zu gestalten. Mit speziellen Qualifizierungsmaßnahmen könnten Personen, die längere Zeit nicht auf dem Arbeitsmarkt aktiv waren, wieder an diesen herangeführt bzw. gering Qualifizierte (nach)qualifiziert werden (z.B. das Programm WeGebAu der Bundesagentur für Arbeit, das eine Förderung der Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer/innen und für Ungelernte umfasst).

Ein weiterer Ansatzpunkt wird darin gesehen, die zunehmende Abwanderung vor allem hoch qualifizierter deutscher Arbeitskräfte ins Ausland zu bremsen. In diesem Kontext werden unter dem Stichwort „Steigerung der Standortattraktivität Deutschlands“ Maßnahmen gefordert, um hoch Qualifizierte im Lande zu halten bzw. Anreize für eine Rückkehr nach Deutschland zu bieten.

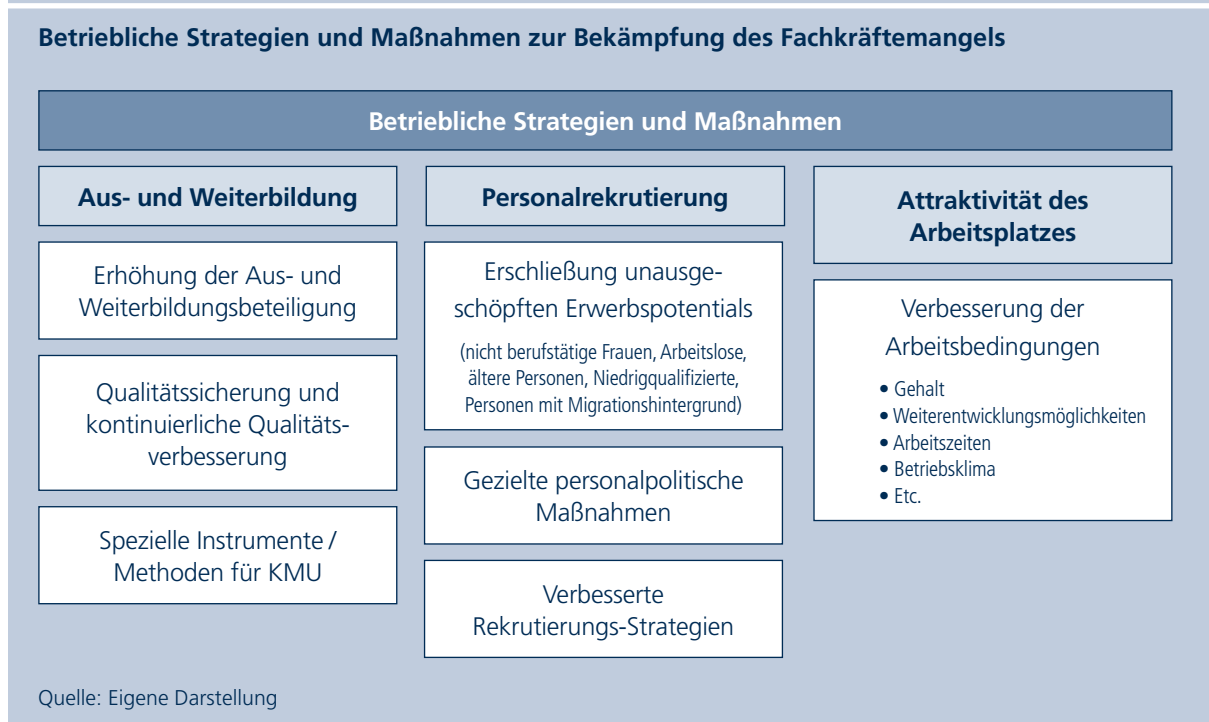
Fast keine Rolle spielt in der Debatte zum Fachkräftemangel demgegenüber bislang, dass der Anteil von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung, die für Niedriglöhne (und oftmals unterhalb ihres Qualifikationsniveaus) arbeiten, in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist und auch im internationalen Vergleich besonders hoch liegt (vgl. Bosch et al. 2008). Aus unserer Sicht müsste dies nicht nur aus sozial- und gesellschaftspolitischer Sicht, sondern auch im Kontext eines drohenden Fachkräftemangels zum Anlass genommen werden, um Strategien zu entwickeln, die vorhandenen Qualifikationspotentiale besser auszuschöpfen und Aufwärtsmobilität gezielter zu fördern.

3.2 Betriebliche Strategien und Maßnahmen

Es dürfte unstrittig sein, dass ein Teil der KMU vorhandene Handlungsmöglichkeiten zur Sicherstellung der Fachkräftebasis nur unzureichend nutzt. Gerade KMU dürfen sich zur Sicherung des Fachkräftebedarfs nicht allein auf die externe Rekrutierung von Fachkräften verlassen; sie müssen vor allem selbst die Aktivitäten zur Fachkräfteentwicklung bzw. -förderung erhöhen. Dazu wird gefordert, die betrieblichen Aktivitäten zur Aus- und Weiterbildung zu intensivieren, um den eigenen Fachkräftenachwuchs zu sichern und den (steigenden) Qualifikationsbedarf zu decken. Dies beinhaltet auch die Erschließung neuen Fachkräftepotentials, indem die berufliche Integration von qualifizierten Frauen mit Kindern, älteren Menschen und bereits in Deutschland lebenden Migrant/innen verstärkt wird. Weitere Ansatzpunkte auf betrieblicher Ebene werden in der Verbesserung der Arbeitsbedingungen gesehen, um so die benötigten Fachkräfte für sich zu gewinnen und die vorhandenen Beschäftigten dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einige dieser Strategien sind jedoch in KMU aufgrund der Unternehmensstruktur bzw. fehlenden Ressourcen schwieriger umzusetzen als in großen Unternehmen oder nur mit externer Unterstützung bzw. im Rahmen überbetrieblicher Maßnahmen. Diese stehen in Abschnitt 3.3 im Mittelpunkt.

Im Folgenden werden die betrieblichen Strategien, unterteilt nach Aus- und Weiterbildung (3.2.1), Personalrekrutierung (3.2.2) und Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes (3.2.3), weiter ausgeführt (vgl. Abbildung 10). Diese Strategien sollten jedoch nicht isoliert betrachtet werden, da sie doch in großen Teilen miteinander zusammenhängen. So sichert sich etwa ein Unternehmen mit einer hohen Aus- und Weiterbildungsbeteiligung nicht nur den eigenen Fachkräftenachwuchs, sondern dieses Engagement kann auch die Personalbindung sowie die von Außenstehenden wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens erhöhen, was wiederum auch die Chancen auf eine erfolgreiche externe Personalanwerbung verbessern kann.

Abbildung 10:



3.2.1 Aus- und Weiterbildung

Auf der betrieblichen Ebene werden zur Deckung des Fachkräftebedarfs Anstrengungen zur Intensivierung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung als besonders wichtig erachtet. KMU müssen darüber hinaus weitere Aktivitäten entwickeln, um bei der Rekrutierung von guten Bewerber/innen in Konkurrenz zu größeren Unternehmen erfolgreich zu sein.

Eine Analyse der Ausbildungsbeteiligung aller Betriebe in Deutschland ergab für das Jahr 2007, dass insgesamt 24,2% der Betriebe ausbilden und dass der Anteil der Auszubildenden an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei 6,5% lag. Differenziert nach Betriebsgrößen zeigte sich, dass 86,2% der Großunternehmen, aber nur 23,7% der kleinen und mittleren Unternehmen ausbilden. Auch innerhalb der KMU ist die Quote der ausbildenden Betriebe umso geringer, je kleiner sie sind. Bezogen auf den Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten lag dieser demgegenüber bei den KMU mit 6,9% etwas höher als bei den Großunternehmen (5,7%) (vgl. BiBB o. J.).

Eine zentrale Strategie zur Vermeidung oder Verringerung aktuellen bzw. zukünftigen Fachkräftemangels besteht darin, das betriebliche Engagement in der beruflichen Erstausbildung auszuweiten und somit unternehmensintern für den erforderlichen Nachwuchs zu sorgen. Eine Erhöhung der Ausbildungs- sowie der Ausbildungsbetriebsquote durch KMU stößt aber an Grenzen, weil viele Kleinunternehmen nicht die erforderlichen Voraussetzungen erfüllen. Dieses Problem könnte teilweise durch überbetriebliche Kooperationen oder Ausbildungsverbünde gelöst werden (vgl. 3.3).

KMU sind oft weniger bekannt als Großunternehmen und daher als potentielle Arbeitgeber weniger sichtbar. Ein Handlungsvorschlag für KMU besteht darin, die Rekrutierungsaktivitäten in der Region zu verstärken und hierbei auch neue Wege auszuprobieren. Dazu zählen etwa Marketingmaßnahmen in Kooperation mit Schulen, um junge Menschen zu informieren und möglichst frühzeitig für das Unternehmen zu interessieren. Als weitere Maßnahmen werden z.B. genannt:

- Firmenpräsentationen in Schulen,
- das Anbieten von Praktika,
- die Möglichkeit von Unternehmensbesichtigungen,
- Tage der offenen Tür und die Teilnahme an Ausbildungsbörsen oder Berufsinformationsmessen (vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg 2008: 23f.).

Ein Instrument, um Strategien für KMU zur Verbesserung der Ausbildung zu identifizieren, sind die Modellprojekte des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB). So zielt das Modellprojekt KOMPLAN, durchgeführt von der ProTeGe GmbH, darauf ab, die Ausbildungskompetenz von KMU zu verbessern. Die beteiligten KMU sollen zum einen ihre aktuell und künftig benötigten Kompetenzen in Abhängigkeit von den Unternehmensschwerpunkten beschreibbar machen und zu betrieblichen Anforderungsprofilen für Lehrstellenbewerberinnen und -bewerber verdichten. Zum anderen geht es darum, die Planung, Umsetzung und das laufende Controlling der betrieblichen, arbeitsintegrierten Ausbildung im Sinne einer reflektierten betrieblichen Kompetenzentwicklungsplanung zu fördern und zu erleichtern (www.komplan-greiz.de).

Neben der Ausbildung ist die berufliche Weiterbildung ein weiteres zentrales Handlungsfeld für KMU. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, ist der Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen bei KMU deutlich niedriger als bei größeren Unternehmen, was auch mit geringeren finanziellen und personellen Ressourcen zusammenhängt. Die betriebliche Weiterbildung gilt als entscheidender Baustein zur Sicherung des Fachkräftebedarfs eines Unternehmens. Weiterbildungsangebote bieten die Möglichkeit, die Qualifikation firmeninterner Fachkräfte an neue bzw. sich immer schneller ändernde Arbeitsanforderungen anzupassen, extern rekrutierte Fachkräfte für die spezifischen Anforderungen der Unternehmen zu schulen sowie auch niedrig Qualifizierte oder bereits länger aus dem Arbeitsprozess ausgeschiedene Fachkräfte nachzuqualifizieren.

Innerbetriebliche Weiterbildungsangebote stoßen in kleineren KMU jedoch teilweise an Grenzen, weil spezielle Bedarfe nur einzelne oder

wenige Beschäftigte betreffen und die Freistellung von Beschäftigten bei kleinen Belegschaften besonders schwierig ist. Neben der Forderung, dass sich auch KMU stärker als bislang in der Weiterbildung engagieren (und Bedarfe sowohl systematischer als auch frühzeitiger erheben), wird hier vor allem auch Bedarf an überbetrieblicher Unterstützung, Beratung und Kooperation gesehen (vgl. 3.3).

Gerade Weiterbildungsmaßnahmen, die verstärkt auf den Einsatz arbeitsnaher und selbstorganisierter Lernformen zurückgreifen, erscheinen für KMU geeignet, um damit die Weiterbildung der Beschäftigten mit vergleichsweise geringem Aufwand zu fördern und zu verstärken. Beispiele dafür sind begleitete Lerngruppen, die weitestgehend selbst gesteuert arbeiten, ein aufgabenbezogener Informationsaustausch sowie EDV-unterstützte Lernformen (E-Learning, Blended-Learning) (vgl. Döring/Turnwald 2007: 8f.).

3.2.2 Personalrekrutierung

Ein weiteres Handlungsfeld für KMU wird in der Überprüfung der bisherigen Vorgehensweise bei der Personalgewinnung gesehen. Als Ansatzpunkte zur Verringerung von Stellenbesetzungsproblemen bieten sich eine Ausdifferenzierung bzw. eine zielgerichtetere Ausgestaltung von Rekrutierungsstrategien an. Zu den konkreten Maßnahmen zählen etwa

- die Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf verschiedenen Plattformen und in unterschiedlichen Medien,
- die systematische Auswertung von Stellengesuchen,
- eine gezielte Ansprache ehemaliger Mitarbeiter/innen,
- der Aufbau von Bewerberpools,
- Aushänge in Universitäten und Fachhochschulen sowie
- Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter-Programme.

KMU sollten darüber hinaus verstärkt auf Instrumente zurückgreifen, die darauf abzielen, für sich zu werben und potentielle Bewerber/innen frühzeitig an sich zu binden, z.B. durch Auslegen von Firmenbroschüren oder sonstige Werbemaßnahmen

men bei Arbeitsagenturen, Schulen, Kammern, Verbänden und Messen sowie die Beteiligung an Job-Messen und Firmenkontaktbörsen (vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg 2008: 12). Die Gewinnung von Akademiker/innen kann durch die Kontaktaufnahme zu Universitäten und Fachhochschulen erleichtert werden sowie z.B. durch die Vergabe von Praktika, Trainee-Stellen und Diplomarbeiten.

Die Tatsache, dass es trotz Klagen über einen massiven Mangel an Ingenieur/innen eine nicht unbeachtliche Zahl von entsprechend qualifizierten (meist älteren) Arbeitslosen gibt, verweist darauf, dass auch die Neueinstellung von Älteren eine noch nicht ausgeschöpfte Strategie ist, Stellensetzungsprobleme zu lösen – ggf. in Kombination mit speziellen Weiterbildungsangeboten oder öffentlich geförderten Qualifizierungsmaßnahmen. Ähnliches gilt für sonstige Arbeitslose oder Berufsrückkehrer/innen, die häufig trotz guter Qualifikation und hoher Motivation Probleme haben, einen Arbeitsplatz zu finden.

Der demographische Wandel spricht auch dafür, Maßnahmen zu verstärken, die es älteren Beschäftigten ermöglichen, länger erwerbstätig zu sein. Dies umfasst ein breites Spektrum von Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz über Weiterbildungsangebote auch in höherem Alter bis hin zur Übertragung anderer Arbeitsaufgaben im Unternehmen, wenn ältere Beschäftigte aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr in der Lage sind, auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz zu verbleiben.

3.2.3 Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes

Die Frage, inwieweit die Qualität der Arbeitsplätze in KMU eine Rolle bei der Fachkräftegewinnung und -bindung spielt, wird in einigen Branchen seit langem und teilweise äußerst kontrovers zwischen Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften diskutiert. So zeigt die Auseinandersetzung über den Mangel an Pflegefachkräften besonders deutlich, dass Stellenbesetzungsprobleme und Fachkräftemangel nicht nur auf eine zu geringe Zahl von Personen mit einer

entsprechenden (Fach)Qualifikation zurückzuführen sind, sondern dass auch Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle spielen können. Dies gilt nicht nur für die Pflege, sondern im Grundsatz für alle Branchen bzw. Unternehmen. Die erfolgreiche Anwerbung von Fachkräften und deren langfristige Bindung an das Unternehmen hängen entscheidend von der Attraktivität eines Unternehmens und der Qualität der Arbeitsbedingungen ab. Vielfältige Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen werden in diesem Zusammenhang diskutiert:

- das Gehalt und Zusatzleistungen,
- das Betriebsklima,
- die Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten,
- ein Berufsumfeld, das die Belange von Arbeitnehmer/innen mit Kindern berücksichtigt,
- Aufstiegsmöglichkeiten,
- Sicherheit am Arbeitsplatz sowie
- Gesundheitsschutz zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit.

Am Beispiel attraktiver Arbeitsbedingungen für Beschäftigte mit Kindern lässt sich zeigen, dass dies nicht mit erhöhten Kosten verbunden sein muss, sondern im Gegenteil die Bindung qualifizierter Fachkräfte erhöhen bzw. die Gewinnung neuer Arbeitskräfte erleichtern kann. So lassen sich familienbedingte Erwerbsunterbrechungen von Frauen mit Kindern (manchmal auch Männern) z.B. dadurch verkürzen, dass zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie familienfreundliche Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, Teile der Arbeit von zuhause aus zu erledigen, geboten werden, sofern dies betriebsorganisatorisch möglich ist.

Die Darstellung macht deutlich, dass KMU einerseits durchaus eigene Handlungsspielräume besitzen, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten, dass sie jedoch teilweise auch strukturbedingt an Grenzen stoßen. Im nächsten Abschnitt werden daher überbetriebliche Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels skizziert.

3.3 Überbetriebliche Strategien und Maßnahmen

Die überbetrieblichen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in KMU umfassen ein breites Spektrum von Ansätzen, Handlungsfeldern, Akteurskonstellationen und Einzelmaßnahmen:

- Sie reichen *organisatorisch* von eher „weichen“ Formen wie lockeren Zusammenschlüssen bis zu „harten“ und hochkomplexen Organisationsformen mit entsprechend unterschiedlich hohen Hürden hinsichtlich der Inanspruchnahme (vgl. die Systematisierung bei Pietrzyk 2005).
- *Inhaltlich* reicht die Bandbreite von unverbindlichen Informationsangeboten bis zum rechtlich abgesicherten überbetrieblichen Fachkräfteaustausch.
- Weiterhin lassen sich die Aktivitäten danach unterscheiden, wie *innovativ* sie das Problem des Fachkräftemangels in KMU angehen. So werden manche Kontroversen zwischen Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften schon seit Jahrzehnten geführt, etwa diejenige über mangelhafte Attraktivität der Arbeitsplätze in vielen KMU als Ursache des Fachkräftemangels (vgl. etwa das Gastgewerbe). Andererseits gibt es durchaus Innovationen wie z.B. die Weiterentwicklung der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk (vgl. Horn/Möhring-Lotsch 2008).
- Auch in der Art und Weise, wie *spezifisch* die Problematik aufgegriffen wird, gibt es große Unterschiede. Zu den spezifischen Ansätzen wäre etwa der zwischenbetriebliche Fachkräfteaustausch zu zählen, zu den unspezifischen Angeboten Informations- und Austauschveranstaltungen. Gerade bei den tatsächlichen oder unterstellten indirekten Effekten zur Vermeidung von Engpässen bei Fachkräften droht eine gewisse Beliebtheit bei der Zuordnung von Maßnahmen und Strategien.

Die oft beklagte Unübersichtlichkeit der Ansätze, Strategien und Maßnahmen hat viele Gründe,

z.B. sind viele Praxisansätze auf die regionale Ebene begrenzt. Ein generelles Problem dürfte darin bestehen, dass das Thema „Fachkräftemangel“ zwar in Expertenkreisen ausführlich diskutiert wird, in vielen KMU aber nicht strategisch angegangen wird. Dies kritisiert auch die IG Metall: „Damit das Thema Fachkräftemangel auch in KMU den nötigen Stellenwert erhält, muss es heraus aus den Professoren- und Referenzimmern und hinein in den Betrieb und den politischen Alltag gebracht werden. Das ist die Aufgabe von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften“ (Warnecke 2008: 7).

Im Folgenden haben wir die überbetrieblichen Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in KMU nach den Handlungsfeldern „Aufklärung, Information, Austausch“, „Schulung und Weiterbildung“ sowie „Überbetrieblicher Personaleinsatz/Pools“ sortiert, auch wenn diese Zuordnung sicher nicht immer trennscharf ist. Sie soll in erster Linie aufzeigen, welche Ansätze verfolgt werden bzw. umgesetzt werden können, und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit (siehe Abbildung 11). Hinweise auf einzelne Projekte oder Modelle dienen vor allem der Illustrierung des jeweiligen Ansatzes.

3.3.1 Aktivitäten in den Handlungsfeldern „Aufklärung, Information, Austausch“

In diesem Handlungsfeld lassen sich eher „weiche“ Formen überbetrieblicher Strategien mit eher unspezifischen Angeboten für KMU einordnen. Es werden Foren zum überbetrieblichen Austausch angeboten, auf denen auch der Umgang mit Fachkräftemangel thematisiert werden kann.

Imagekampagnen: Viele KMU haben das Problem, aufgrund ihres geringen Bekanntheitsgrades und/oder von Imageproblemen für qualifizierte Bewerber/innen gar nicht als Arbeitgeber in Betracht zu kommen. Hier setzen Imagekampagnen an, die sowohl einzelbetrieblich, von Arbeitgeberverbänden als auch von sonstigen Akteuren wie etwa der Arbeitsagentur durchgeführt werden können.

Exemplarisch kann hier die *Job- und Bildungsmesse „Erneuerbare Energien“* genannt werden, die Ende Mai 2008 im Wissenschaftspark Gelsenkirchen stattfand. Für diese Branche konstatieren Wissenschaftler/innen, Arbeitgeber und Gewerkschaften einen klaren Fachkräftemangel. Die Problematik in der Energiewirtschaft besteht darin, dass angesichts der vielfältigen Beschäftigungs- und Tätigkeitsfelder vorhandene Berufe zwar geeignet sind, aber Anpassungsbedarf besteht. Qualifizierte Facharbeiter wie z.B. Mechatroniker benötigen branchenspezifische Zusatzqualifikationen. Auf der Messe erhielten Unternehmen und Bildungsträger Gelegenheit, direkt in Kontakt mit Menschen zu kommen, die sich beruflich neu orientieren wollen (IG Metall Vorstand 2008a).

Azubi- und Praktikantenbörsen: Solche Börsen mit werbendem Charakter zielen auf die „Überzeugung durch Nähe“. Durch probeweise Einsätze „unter Echtheitsbedingungen“ sollen Vorbehalte von Bewerber/innen abgebaut und Bindewirkungen erzeugt werden. Eine Variante bilden Diplomandenbörsen, die den Transfer aus der Wissenschaft in Betriebe unterstützen sollen (vgl. das Projekt „Wissenschaft vor Ort“ der Fern-Universität Hagen).

Anlauf- und Beratungsstellen für KMU: Anlauf- und Beratungsstellen als Serviceangebote z.B. von Arbeitgeberverbänden stellen eine weitere Institutionalisierungsstufe dar. Sie geht über einmalige Veranstaltungen hinaus und bietet die Möglichkeit der persönlichen Ansprache und Beratung zu Fragen des Fachkräftemangels. Organisationen wie das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) oder die Technologieberatungsstellen des DGB offe-

Abbildung 11:



rieren praxisorientierte Unterstützungsangebote u.a. für KMU. So bietet sich etwa das RKW als Kompetenzzentrum für kleine Unternehmen an. Durch Analyse-Tools, berufsbegleitende und zielgruppenspezifische Personalkonzepte soll der Mangel an personalpolitischen Strategien in KMU behoben werden. Zu den neuen Anforderungen zählt das RKW die gestiegenen Anforderungen an die Flexibilität, Mobilität und Qualifikation in Folge der Veränderungen der Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen sowie den demographischen Wandel (www.rkw.de).

Arbeitskreise: Arbeitskreise bieten Akteuren die Möglichkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen. Die eigene Situation, die Problemlagen,

Zukunftseinschätzungen und Handlungsstrategien können mit denjenigen von anderen Unternehmen verglichen werden. Sie bieten daher auch ein Forum für den Umgang mit dem Thema „Fachkräftemangel“. Solche Arbeitskreise können ganz unterschiedliche Akteurskonstellationen umfassen, z.B. reine Arbeitgeber-, reine Betriebsräte- oder „gemischte“ Arbeitskreise. Die Promotoren können je nach Stoßrichtung des Arbeitskreises z.B. Arbeitgeberorganisationen, wissenschaftliche Forschungseinrichtungen oder Gewerkschaften sein. Gerade bei der Koordination von Betriebsräten dürfte noch erheblicher Spielraum bestehen.

Ein Beispiel für einen bereits über einen längeren Zeitraum existierenden Arbeitskreis von Unternehmen und Wissenschaftlern ist der *Industriearbeitskreis „Kooperation im Anlagenbau“*, der vom Fraunhofer Institut Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF) initiiert wurde und an dem auch Vertreter von KMU teilnehmen. Der halbjährlich tagende Arbeitskreis soll Podium und Stammtisch für offene, vielfältige und kontroverse Diskussionen sein, neue Gesichtspunkte offen legen und Anregungen zu neuen Ideen liefern.

Ein positives Beispiel für die Branchenkoordination von Betriebsräten ist das *Netzwerk der Betriebsräte der Landtechnik* in der IG Metall – nicht zuletzt deshalb, weil es sich über einen längeren Zeitraum als stabil erwiesen hat: „Die im Netzwerk aktiven Betriebsräte, die seit 1999 regelmäßig ein- bis zweimal pro Jahr auf Branchenseminaren zusammenkommen, vertreten die große Mehrheit der aktuell über 26.000 Beschäftigten der Branche. Sinn und Zweck dieser Netzwerke ist es, solidarisches Handeln zwischen den verschiedenen Belegschaften zu ermöglichen“ (IG Metall Vorstand 2008b: 3).

3.3.2 Aktivitäten in den Handlungsfeldern „Schulung und Weiterbildung“

In Abschnitt 3.2.1 wurden bereits einige hemmende Faktoren für die Steigerung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten in KMU genannt. Gerade kleine Betriebe sind oft mit der Aufgabe überfordert, den gestiegenen Anforderungen an die Qualifikationsentwicklung gerecht zu werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig, genannt seien neben der Ausweitung der berufsspezifischen Anforderungen der Trend zu immer komplexeren Berufsbildern und die häufig fehlende gerätetechnische Ausstattung. Hier setzen überbetriebliche Unterstützungsangebote an.

nische Ausstattung. Hier setzen überbetriebliche Unterstützungsangebote an.

Überbetriebliche Berufsbildungsstätten und Kompetenzzentren: Zu den etablierten Angeboten überbetrieblicher Ausbildung zählen die „Überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜAS)“, die z.T. schon seit über 30 Jahren existieren, sowie Kompetenzzentren. Jenseits kurzlebiger Förderprogramme für Betriebe sollen sie ein institutionalisiertes Angebot für KMU bereitstellen und die Ausbildungsfähigkeit auch kleinerer Betriebe sicherstellen, die aufgrund der wachsenden Komplexität von Berufsbildern allein dazu nicht in

der Lage wären. Ziel ist es, ein flächendeckendes Angebot betrieblicher Aus- und Weiterbildung unter Berücksichtigung aktueller technologischer und pädagogischer Erkenntnisse zu gewährleisten. Allerdings stehen die ÜBS angesichts des heftigen Veränderungsdrucks ihrerseits vor einem Umbruch (vgl. Noske 2008; Meerten/Noske 2005). Eine Bestandsaufnahme des Heinz-Piest-Institutes für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover identifizierte 955 Bildungsstätten mit 144.101 Werkstatt- und 101.961 Unterrichts-

plätzen (Stand: Ende 2005). Insbesondere in den westdeutschen Bildungsstätten wurde ein erheblicher Modernisierungsbedarf festgestellt (Nowak/Münder 2007). Durch Investitionen in die Modernisierung, Erweiterung und Ausstattung von ÜBS soll sichergestellt werden, dass die Ausbildungsfähigkeit von KMU verbessert wird. Zugleich decken Untersuchungen des BiBB teilweise erhebliche Defizite der Lernortkooperation auf (Hahne et al. 2004).

Als erfolgreiche Weiterentwicklung gilt das „*Elektro- und informationstechnische Kompetenznetzwerk ELKOnet*“. Mehrere zuvor unabhängige ÜBZ haben sich, gefördert vom BMBF und betreut vom BiBB, zu einem Kompetenzzentrum zusammengeschlossen. Sie reagierten damit auf die neuen Ausbildungskonzepte für Elektroberufe, den gestiegenen Bedarf an Beratung und die Notwendigkeit, auch kleinere Betriebe mit fachspezifischen Innovationen vertraut zu machen (www.elkonet.de).

Verbundausbildung: Die Förderung der Ausbildung im Verbund zielt auf die Gewinnung zusätzlicher Ausbildungsplätze auch in KMU ab (vgl. das Programm JOBSTARTER, Bundesinstitut für Berufs-

bildung 2005). Neue arbeitsteilige Ausbildungsformen sollen dazu beitragen, dieses Potential zu erschließen.

In dem *Modellversuch „V-Net“* wurden in der Region Braunschweig/Magdeburg vorhandene Aus- und Weiterbildungsstrukturen fortentwickelt zu einem überregionalen Bildungsnetzwerk für die Qualifizierung kaufmännischer und gewerblich-technischer Fachkräfte. Der Vorteil des Bildungsnetzwerkes besteht darin, dass es den Betrieben anstelle standardisierter Bildungsangebote „von der Stange“ maßgeschneiderte Lösungen anbieten kann. In das Netzwerk sind KMU, Bildungsträger, Schulen, Wirtschaftsverbände und Kammern einbezogen (www.v-netz.net).

Weiterbildungsnetzwerke: Teilweise bieten die bereits vorgestellten Institutionen wie ÜAS und Kompetenzzentren auch Weiterbildungsmöglichkeiten für KMU an. Daneben existieren weitere Ansätze für KMU wie etwa die Qualifizierung von Mitarbeitern in auftragsschwachen Zeiten, die von den Unternehmen, Akteuren der Arbeitsmarktpolitik und Weiterbildungseinrichtungen umgesetzt werden (vgl. die Beschreibung des Projektes „Teilzeitplus“ bei Blankenburg/Glunz 2005). Die KMU erhalten Beratungsleistungen und Hilfestellungen bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter. Das

Spektrum von Organisationsformen und -inhalten, die durch solche Netzwerke abgedeckt werden können, ist weit.

Tarifvertrag Qualifizierung: In der Tarifrunde 2006 haben die Tarifparteien in der Metallindustrie den tarifpolitischen Rahmen für größere Qualifizierungsanstrengungen von Unternehmen der Branche geschaffen. In Baden-Württemberg unterstützt eine besondere Einrichtung, die „Agentur Q“, zusätzlich die Umsetzung des Tarifvertrages. Der Tarifvertrag bietet zugleich Anknüpfungspunkte für weitergehende betriebliche Initiativen (z.B. der Modellversuch „Transfer

Plus“ der Heidenheimer Gießerei). Die Umsetzung in KMU wird allerdings durch die geringere Betriebsratsdichte erschwert.

Es zeigt sich, dass es im Bereich der Qualifikationsentwicklung zwar überbetriebliche Angebote für KMU gibt, die an den geschilderten Problemen ansetzen. Diese „institutionellen Antworten“ weisen aber ihrerseits Probleme auf. Positive Beispiele weisen die Richtung, in die es gehen kann, doch kann hier noch nicht von einem flächendeckenden Angebot die Rede sein.

3.3.3 Überbetrieblicher Personaleinsatz / Pools

Die organisatorische Form des Netzwerks lässt sich auch für den überbetrieblichen Austausch von Fachkräften nutzen. Im Unterschied zu den zuvor behandelten Ansätzen im Handlungsfeld „Schulung und Weiterbildung“ zielen diese Ansätze auf den unmittelbaren Einsatz auf Arbeitsplätzen des aufnehmenden Betriebes.

Die Zusammensetzung solcher Netzwerke, die konzeptionelle und rechtliche Ausgestaltung sowie die konkrete Vorgehensweise auf der betrieblichen Ebene können sehr unterschiedlich sein (vgl. etwa die Dokumentation von Bergmann/Pietrzyk 2005). Lutzmann et al. (2005: 67) fassen den Grundgedanken von Netzwerklösungen zusammen: „Netzwerke stellen einen geeigneten Rahmen für längerfristig ausgerichtete und verlässliche Kooperationen dar, in denen KMU ihre Stärken – Flexibilität, Unkonventionalität und Risikobereitschaft – einbringen und ihre Schwächen – beschränkte Ressourcen – minimieren können. Dadurch erlangen KMU eine Potenz von Großunternehmen.“

Es stellt sich auch die Frage der Generalisierbarkeit und Übertragbarkeit bisheriger Modellprojekte. Konzepte des überbetrieblichen Personaleinsatzes sind sehr voraussetzungsvoll und in der konkreten Umsetzung mit zahlreichen Pro-

blemen konfrontiert (vgl. Döhl 2005). Eine „Gesamtevaluation“ der Ansätze überbetrieblichen Fachkräfteaustausches ist im Rahmen dieser Auswertung aber nicht zu leisten. Wir beschränken uns darauf, auf Ansätze und aktuelle Beispiele hinzuweisen.

Zeitarbeit: Im Bereich der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung bieten sich insbesondere spezialisierte Verleihunternehmen den Betrieben als „Marktlösung“ für das Fachkräfteproblem an. Allerdings ist der Marktanteil der Leiharbeit im Fachkräftebereich und insbesondere bei KMU immer noch relativ gering, was verschiedene Ursachen haben kann, z.B.:

- Die weniger standardisierten Prozesse und Abläufe in KMU erfordern einen höheren Einarbeitungsaufwand.
- Verleiher bilden in der Regel nicht selbst aus und verfügen keineswegs immer über das geeignete Fachpersonal, was zu Abstrichen bei der Qualität des angebotenen Personals führen kann.
- Zudem ist der gewerbsmäßige Verleih an Kleinbetriebe nicht immer wirtschaftlich attraktiv für Verleiher (höherer Akquiseaufwand, kürzere Verleihzeiten, geringere Quote von Leiharbeitskräften pro Betrieb).

Agenturgestützter Personalaustausch zwischen Betrieben: Nach dem Prinzip von Arbeitskräfte-Pools schließen sich Unternehmen zusammen, um untereinander befristet Personal auszutauschen. So können Marktschwankungen überbrückt werden, ohne dass sich Betriebe von Fachkräften trennen müssen. Den Mitarbeiter/innen bleiben Kurzarbeit und ggf. Arbeitslosigkeit erspart, der aufnehmende Betrieb erhält qualifiziertes Personal, der abgebende Betrieb behält seine know-how-Träger. Das operative Geschäft übernimmt eine Agentur, die als „Tausch-Plattform“ fungiert und Serviceleistungen erbringt.

Im östlichen Ruhrgebiet organisiert die *Agentur FLEXPOOL* den Personalaustausch für die regionale Metallindustrie (Region Hamm/Unna). Die Agentur wird von zwei Einrichtungen mit langjähriger Erfahrung in der regionalen Qualifizierung und Beschäftigungspolitik unterstützt: dem Netzwerk Radbod und der Werkstatt des Kreises Unna. Das rechtliche Regelwerk wurde zwischen dem regionalen Unternehmerverband und der IG Metall ausgehandelt. Grundvoraussetzung für den überbetrieblichen Personaleinsatz ist das Einverständnis der Betroffenen und der Betriebsräte. Die Agentur agiert in einem dichten regionalen Netzwerk und entwickelt das Konzept überbetrieblicher Kooperation weiter (www.flexpool.biz).

Personalaustausch innerhalb einer Branche und kollegiale Arbeitnehmerüberlassung: Sofern der Austausch zwischen Betrieben einer Branche stattfindet, wird keine Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung benötigt („kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“). Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zu Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf der Basis von Tarifverträgen erkennt Vorteile gegenüber der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung für die Beschäftigten, die aufnehmenden und abgebenden Unternehmen, wozu auch die Stabilisierung der Beschäftigung von Fachkräften zählt (Hertwig 2007). Allerdings wenden erst sehr wenige Unternehmen, die unter entsprechende Tarifverträge fallen, die Möglichkeiten an. Zu den hemmen-

den Faktoren zählen die Unkenntnis über die tarifvertraglichen Möglichkeiten, generelle Vorbehalte gegen einen Personalaustausch (z. B. Angst vor Abwerbung) sowie fehlendes Vertrauen gegenüber möglichen Partnern. Ein konzeptionelles Problem ist darin zu sehen, dass beim überbetrieblichen Personalaustausch von Betrieben derselben Branche konjunkturbedingte Personalüberhänge und -defizite gleichzeitig auftreten können. Beispiele für „kollektive Arbeitnehmerüberlassung“ sind die Kooperationsinitiative Maschinenbau (Braunschweig), ein Maschinenbau-Netzwerk in der Region Chemnitz sowie ein entsprechendes Modell in der Region Arnsberg (vgl. Hertwig 2007).

In der „*Kooperationsinitiative Maschinenbau*“ in der Region Braunschweig haben sich mittlerweile über 20 Betriebe zusammengeschlossen, um Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen. Das ursprüngliche Ziel bestand im Jahr 2000 darin, den Personalabbau im Maschinenbau zu stoppen und Fachkräfte in den Betrieben und der Region zu halten. Nach dem Grundprinzip der Arbeitnehmerüberlassung und auf der Basis eines damals neuartigen Tarifvertrages mit der IG Metall wurde der auf ein Jahr befristete Mitarbeiteraustausch geregelt. Inzwischen wurde der Tarifvertrag überarbeitet (2003). Anders als i. d. R. bei der Leiharbeit erhalten die überlassenen Mitarbeiter das gleiche Entgelt und bei Bedarf einen Aufschlag für höhere Anfahrtskosten. Das Abwerben dieser Mitarbeiter ist verboten. Es werden vor allem Facharbeiter und Techniker, vereinzelt auch Ingenieure verliehen. Von 2004 bis 2006 wurden nach Angaben der Initiative im Umfang von über 590.000 € Mitarbeiter ausgetauscht und 12 Arbeitsplätze gesichert (vgl. Welzel 2008; Hertwig 2007; Flake 2005 sowie die Homepage der Initiative www.made-in-braunschweig.de).

In einer Variante dieses Ansatzes kann sich das Pooling auch auf den Fachkräftenachwuchs beziehen und so der zukünftigen Sicherung des Fachkräftepotentials dienen (vgl. Wiener 2005).

Branchenübergreifendes Pool-Management: Neben branchenbezogenen Lösungen existieren auch branchenübergreifende Kooperationsplattformen des Fachkräfteaustausches, wobei der

Koordinierungsaufwand zwischen den beteiligten unternehmensinternen und -externen Partnern steigt. Ein Motiv für die Teilnahme an einem solchen Netzwerk kann darin bestehen, Fach-

kräfte in einer Region zu halten, die ohnehin bereits von dem Problem der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte betroffen ist.

Das „KMU-System-Netzwerk“, Dresden, ist ein Beispiel für diesen Ansatz (vgl. ausführlich Lutzmann et al. 2005: 72). Ein wichtiges Element dieses Netzwerkes ist die so genannte „Plattform Fachkräfte“. Der Austausch qualifizierter Fachkräfte zwischen den Netzwerkpartnern erfolgt auf der Grundlage einer gültigen Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung durch die Bundesagentur für Arbeit sowie einer Arbeitnehmerüberlassungs-Vereinbarung zwischen Verleiher und Entleiher. Die Vorteile für die Beteiligten erkennen Lutzmann et al. (2005: 72) darin, dass das Poolmanagement zum Ausgleich von Auslastungsschwankungen beiträgt, dass Qualifizierungsleistungen erbracht werden, dass Mitarbeiter andere Arbeitsplätze und -umgebungen kennen lernen, dass eine qualifizierte Stammebelegschaft gesichert wird und dass Entlassungen von Fachkräften vermieden werden.

Im Kern bietet der Gedanke des überbetrieblichen Personaleinsatzes für KMU großes Potential, die Umsetzung von Pool-Lösungen erweist sich aber als sehr voraussetzungsvoll. Insbesondere das Vertrauen der Kooperationspartner untereinander ist eine notwendige Voraussetzung. Die Ein-

zelbeispiele zeigen, dass solche Lösungen funktionieren können und teilweise ja schon seit Jahren erfolgreich umgesetzt werden. Dass der Nachahmungseffekt bislang begrenzt blieb, deutet darauf hin, dass hier noch viel Informations- und Aufklärungsarbeit zu leisten ist.

4. Fazit

Die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitnehmer/innen ausreichender Zahl und Eignung ist ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland heute und in Zukunft. Die Zielsetzung dieses Berichtes bestand darin, den aktuellen Literatur- und Forschungsstand zu Ausmaß und Ursachen des Fachkräftemangels sowie Gegenstrategien insbesondere bezogen auf KMU zu analysieren. Die zentralen Befunde werden an dieser Stelle noch einmal in knapper Form zusammengefasst.

Aktuell gibt es keine belastbaren Hinweise auf einen allgemeinen gesamtwirtschaftlichen Fachkräftemangel. Dagegen spricht die trotz der im Aufschwung in den letzten Jahren nach wie vor hohe Arbeitslosigkeit wie auch die vergleichsweise geringe Zahl längerfristig nicht besetzbarer Stellen, die deutlich niedriger liegt als die Gesamtzahl offener Stellen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen zeichnen zwar z.T. ein anderes Bild, wenn sie auf relativ hohe Quoten von Unternehmen, die Stellenbesetzungsschwierigkeiten beklagen, verweisen. Allerdings sind zum einen die Fragestellungen oftmals vage, und zum anderen weichen die Ergebnisse unterschiedlicher Befragungen teilweise gravierend voneinander ab.

Eine wissenschaftliche Untersuchung, die Daten aus mehreren Quellen zusammenführt, kommt daher zu dem Ergebnis, dass das Thema Fachkräftemangel zwar einen sehr ernsthaften Kern habe: „Es gibt unbestreitbar Betriebe, die – besonders in bestimmten Regionen und Branchen – Schwierigkeiten haben, Stellen für bestimmte Berufe und Qualifikationen zu besetzen. Dies kann für – vor allem kleinere – Betriebe schwerwiegende Folgen haben.“ (Bosch et al. 2003a: 5) Gleichzeitig gibt es beim Thema Fachkräftemangel aber einen großen unsicheren Bereich, bei dem arbeitgeberseitige und verbands-

seitige Interessen eine Rolle spielen. Weiterhin bleiben nahe liegende Optionen zur Behebung eines evtl. Fachkräftemangels oftmals ausgeblendet. Denn dieser besteht nicht in jedem Fall darin, dass tatsächlich insgesamt zu wenig Personen mit den benötigten Qualifikationen vorhanden sind, sondern resultiert teilweise auch daraus, dass Beschäftigte einer Branche den Rücken kehren, weil Arbeitsbedingungen und Vergütung unattraktiv sind oder Bewerber/innen trotz entsprechender Qualifikation z.B. aus Altersgründen nicht eingestellt werden.

Allerdings spricht einiges dafür, dass ein Mangel an Fachkräften künftig an Bedeutung gewinnen könnte. Mit der demographischen und wirtschaftsstrukturellen Entwicklung sowie weiteren institutionellen Faktoren wie beispielsweise der Bildungsstagnation seit Anfang der 1990er Jahre besteht die Gefahr, dass die Besetzung von qualifizierten Arbeitsplätzen zunehmend schwieriger wird. Viele Unternehmen haben einen hohen oder sogar steigenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften mit Berufsabschluss oder Hoch- und Fachhochschulstudium. Dies spricht dafür, dass frühzeitig betriebliche und staatliche Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um diesen Bedarf zu decken.

Vielen Studien zufolge sind kleine und mittelständische Unternehmen von Problemen bei der Suche nach Fachkräften besonders betroffen. Da sie häufig im Vergleich zu großen Unternehmen geringere personelle und finanzielle Ressourcen haben, kann eine nicht oder erst spät besetzte Stelle unzureichend kompensiert werden. Der Verlust von Aufträgen kann beispielsweise die Folge sein. Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen können daraus resultieren, dass große Unternehmen als attraktivere Arbeitgeber angesehen werden und dadurch in der Konkurrenz um gutes Personal oft die Gewinner sind. Kleinere Unter-

nehmen haben vielfach nur begrenzte Möglichkeiten, um Bewerber/innen durch eine bessere Bezahlung zur Annahme einer Stelle zu motivieren. Wenngleich die Arbeitsbedingungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht grundsätzlich schlechter sind und von Arbeitnehmer/innen in einigen Aspekten sogar besser beurteilt werden als in Großunternehmen, scheint dies aber oftmals anders wahrgenommen zu werden. Daher sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Um Fachkräftemangel vorzubeugen und auf die demographisch bedingte Alterung der Belegschaft adäquat zu reagieren, müssen sie verstärkt in Personalentwicklung und Image-Pflege investieren.

Die Übersicht zu Strategien zur Bekämpfung des Fachkräftemangels hat gezeigt, dass es bei der Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Politikbereichen gibt. Besonders dringlich erscheinen hierbei nachhaltige Verbesserungen des Bildungssystems in einem umfassenden Sinne sowie gezielte Strategien, das vorhandene Erwerbspotential quantitativ und qualitativ besser zu nutzen. Dies soll aber nicht den Blick dafür verstellen, dass Unternehmen und Betriebe – auch KMU – über eigene Handlungsspielräume zur Bekämpfung des Fachkräftemangels verfügen: das Selbstmarketing vor allem im lokal-regionalen Rahmen, modifizierte Rekrutierungsstrategien, die auch darauf abzielen, vorhandene Erwerbspersonen- und Qualifikationspotentiale besser auszuschöpfen, und nicht zuletzt die Ver-

besserung der Attraktivität der Arbeitsplätze. Mit Blick auf den Fachkräftebedarf nehmen zusätzliche Anstrengungen bei der Aus- und Weiterbildung hier eine Schlüsselrolle ein, wobei auch deutlich geworden ist, dass gerade kleinere Betriebe strukturbedingt an Grenzen stoßen können.

Daher besteht insbesondere für KMU ein Bedarf an zusätzlichen und auf ihre Bedürfnisse und Strukturen zugeschnittenen Informations- und Unterstützungsangeboten. Gerade im Bereich der Aus- und Weiterbildung ist deutlich geworden, dass zwar eine breite Infrastruktur überbetrieblicher Weiterbildungsangebote existiert, dass diese Infrastruktur selbst aber einen erheblichen Modernisierungsbedarf aufweist. Bei den innovativen Ansätzen zur Deckung des Fachkräftebedarfs und zum Ausgleich einzelbetrieblicher Schwankungen des Arbeitsanfalls hat es in jüngerer Zeit interessante Initiativen gegeben, die allerdings bislang oft regional begrenzt geblieben sind und noch keine echte Breitenwirkung entfaltet haben. Dies liegt auch daran, dass zur erfolgreichen Umsetzung solcher Pool-Ansätze zahlreiche Voraussetzungen erfüllt sein müssen.

Die hier vorgelegte Analyse verweist darauf, dass eine nachlassende Wettbewerbsfähigkeit von KMU, weil qualifizierte Mitarbeiter/innen fehlen, keineswegs unausweichlich ist. Politik, Unternehmen und die Sozialpartner haben erhebliche Gestaltungsspielräume, um auch künftig einen strukturellen Fachkräftemangel zu verhindern. Die zentrale Herausforderung besteht darin, diese rasch und nachhaltig auszuschöpfen.

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1: Nichtbesetzungsquote der Fachkräftestellen nach Branchen (1. Halbjahr 2007)	11
Abbildung 2: Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen und Einschätzung von Fachkräftemangel nach Wirtschaftszweig	12
Abbildung 3: Stellenbesetzungsprobleme von Unternehmen nach Wirtschaftszweigen	13
Abbildung 4: Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen für verschiedene Qualifikationsstufen im Zeitverlauf	15
Abbildung 5: Betriebliche Bereiche mit Problemen bei der Neueinstellung in KMU	17
Abbildung 6: Vakanzraten in den deutschen Bundesländern – IV. Quartal 2006	18
Abbildung 7: Können die Unternehmen derzeit offene Stellen nicht besetzen? Nach Beschäftigungsgrößenklasse – in %	20
Abbildung 8: Betriebliches Angebot an Weiterbildung im 1. Halbjahr 2005 (Anteil der weiterbildenden Betriebe in %)	22
Abbildung 9: Politische Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	28
Abbildung 10: Betriebliche Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	31
Abbildung 11: Überbetriebliche Strategien und Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels	35

Tabellen

Tabelle 1: Fachkräftemangel in ausgewählten Branchen und Berufsfeldern	15
Tabelle 2: Arbeitsbedingungen nach Unternehmensgrößenklassen im Vergleich zu Großbetrieben	25

Literatur

- Angenendt, Steffen (2008): Die Steuerung der Arbeitsmigration in Deutschland. Reformbedarf und Handlungsmöglichkeiten. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Wiso Diskurs. Bonn/Berlin.
URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05705.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Backes-Gellner, Uschi/Freund, Werner/Kay, Rosemarie/Kranzusch, Peter (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF. Wiesbaden.
URL: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/85-NF.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Backes-Gellner, Uschi (2005): Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Dokumentation der BiBB-Fachtagung „Kosten, Nutzen, Finanzierung beruflicher Weiterbildung“ vom 02. und 03.06.2005 in Bonn.
URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a23_fachtagung_kosten-nutzen-finanzierung_workshop-1_backes-gellner-ppt.pdf (Zugriff: 05.02.2009).
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute (2008): Weiterbildung für Ältere in KMU. In: Sozialer Fortschritt 2: 43–48.
- Bellmann, Lutz (2007): Weiterbildungssituation in Deutschland – Älterer – in KMU – Älterer in KMU in Deutschland. Präsentation der Tagung „Weiter Bildung! Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen“ am 15-17. Oktober 2007.
URL: <http://www.loccum.de/material/arbeit/weiterbildung.pdf> (Zugriff: 26.01.2009).
- Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.) (2005): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Biersack, Wolfgang/Kettner, Anja/Schreyer, Franziska (2007a): Der Arbeitsmarkt für Ingenieure. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Fachkräftebedarf der Wirtschaft. Materialsammlung A: Einordnung der aktuellen Situation. Nürnberg.
URL: http://doku.iab.de/grau pap/2007/Fachkraefte_Material_A5.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Biersack, Wolfgang/Kettner, Anja/Schreyer, Franziska (2007b): Fachkräftebedarf. Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB-Kurzbericht 16/2007. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1607.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- BITKOM (2007): Standortnachteil Fachkräftemangel: Fakten und Lösungsansätze. Wie Politik, Wirtschaft und Wissenschaft den Hightech-Standort Deutschland nachhaltig stärken können. Berlin.
URL: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Fachkraeftemangel.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- BITKOM (2008): Ungebrochen hohe Nachfrage nach IT-Experten. Pressemitteilung vom 15.10.2008.
URL: http://www.bitkom.org/54477_54471.aspx (Zugriff: 27.01.2009).
- Blankenburg, Ursula/Gluntz, Uwe (2005): Teilzeitplus als innovatives Instrument zur Personalentwicklung. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 103–109.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).

- Bosch, Gerhard/Heinecker, Paula/Kistler, Ernst/Wagner, Alexander (2003a): Aktueller und künftiger Fachkräftemangel und Fachkräftebedarf. Eine Analyse für die Bundesrepublik Deutschland und das Land Berlin. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Bd. 57. Berlin.
- Bosch, Gerhard/Heinecker, Paula/Kistler, Ernst/Wagner, Alexandra (2003b): Arbeitskräftknappheit und Qualifikationslücken in Deutschland. In: Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Bd. 59, Berlin: 41–55.
- Bosch, Gerhard/Kalina, Thorsten/Weinkopf, Claudia (2008): Niedriglohnbeschäftigte auf der Verliererseite. In: WSI-Mitteilungen 8: 423-430.
- Bundesagentur für Arbeit (2008): Arbeitsmarktberichterstattung Dezember 2008. Top Ten der gemeldeten Stellen nach Branchen und Berufen. Nürnberg.
URL: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/sonder/index.shtml> (Zugriff: 27.01.2009).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (o. J.): Betriebe und Ausbildungsbetriebe und Beschäftigte und Auszubildende nach Betriebsgrößenklassen 1999-2007.
URL: <http://www.bibb.de/de/wlk8250.htm> (Zugriff: 27.01.2009).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2005): Bekanntmachung des Bundesinstituts für Berufsbildung im Auftrag des BMBF von Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms „Jobstarter – für die Zukunft ausbilden“.
URL: www.bmbf.bund.de/foerderungen/5649.php (Zugriff: 21.02.2009).
- Bundesministerium des Inneren / Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008): Aktionsprogramm der Bundesregierung. Beitrag der Arbeitsmigration zur Sicherung der Fachkräftebasis in Deutschland. Berlin.
URL: http://www.bmas.de/portal/26950/property=pdf/2008__07__16__aktionsprogramm__fachkraefte__bmas__zusatzinfo.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Bundesregierung/Regierungschefs der Länder (2008): Aufstieg durch Bildung. Die Qualifizierungsinitiative für Deutschland. Dresden.
URL: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2008/10/2008-10-22-bildungsgipfel__property=publicationFile.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Dederig, Heinz/Schweres, Manfred (2009): Der drohende Fachkräftemangel und die Notwendigkeit einer neuen Bildungsexpansion. In: Die berufsbildende Schule 1: 9–17.
- Deutscher Berufsverband für Pflegekräfte (DBFK) (2008): Drohender Nachwuchsmangel: Arbeitsbedingungen in der Pflege unattraktiv für Schulabgänger. Pressemitteilung vom 15.12.2008.
URL: <http://www.dbfk.de/pressemitteilungen/wPages/index.php?action=showArticle&article=Artikel-neu.php&navid=100> (Zugriff: 16.12.2008).
- Deutscher Berufsverband für Pflegekräfte (DBFK)/ver.di (2007): Uns reicht's! Wir wehren uns gegen Stellenabbau und unzumutbare Arbeitsbedingungen in der Pflege. Pressemitteilung vom 22.11.2007.
URL: http://www.pflege-uns-reicht.de/downloads/PM_unsreichts_22112007.pdf (Zugriff: 26.01.2009).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2007a): DIHK-Innovationsreport 2007. Fachkräftebedarf und Image von FuE-Förderprogrammen auf dem Prüfstand. Zahlen und Einschätzungen der IHK-Organisation zum Innovationsgeschehen in Deutschland. Berlin/Brüssel.
URL: <http://neu.ihk-arnsberg.de/admin/module/dateien/file.asp?ID=3343> (Zugriff: 05.10.2009).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.) (2007b): Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung, Berlin.
URL: http://www.berlin.ihk24.de/produktmarken/aus_und_weiterbildung/anlagen/Anlagen_Duale_Berufsausbildung/Fachkraeftebedarf.pdf (Zugriff: 05.10.2009).

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2008): DIHK-Innovationsreport 2008/2009. Deutsche Unternehmen setzen auf Innovationen – trotz Finanzmarktkrise. Eine Umfrage der IHK-Organisation bei über 500 Innovationsunternehmen. Berlin.
URL: http://www.dihk.de/inhalt/download/innovationsreport_08.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- DIE LINKE (2009): Pflegenotstand in Hamburg: DIE LINKE fordert sofortige Kehrtwende! Pressemitteilung vom 29.01.2009.
URL: <http://www.linksfraktion-hamburg.de/nc/politik/themen/soziales/detail/zurueck/soziales/artikel/pflegenotstand-in-hamburg-die-linke-fordert-sofortige-kehrtwende/> (Zugriff: 06.02.2009).
- Döhl, Volker (2005): Personalflexibilisierung im KMU-Verbund. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 87–94.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Döring, Ottmar/Turnwald, Sven (2007): Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Zukunft Berufliche Bildung: Potenziale mobilisieren – Veränderungen gestalten, 5. BiBB Fachkongress 2007. CD-ROM 239-5.2. Bielefeld.
- Eichhorst, Werner/Thode, Eric (2002): Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 1: Internationaler Vergleich. Gütersloh.
- Enste, Dominik/Pimpertz, Jochen (2008): Wertschöpfungs- und Beschäftigungspotenziale auf dem Pflegemarkt in Deutschland bis 2050. IW Trends 4/2008. Köln.
URL: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04_08_7.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2008): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit. Berlin.
URL: http://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten/Gutachten_Upload_Inhalt.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Fischer, Gabriele/Dahms, Vera/Bechmann, Sebastian/Bilger, Frauke/Frei, Marek/Wahse, Jürgen/Möller, Iris (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. IAB-Forschungsbericht 03/2008. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2008/fb0308.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Fischer, Gabriele/Wahse, Jürgen/Dahms, Vera/Frei, Marek/Riedmann, Arnold/Janik, Florian (2007): Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006. IAB-Forschungsbericht Nr. 5/2007. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2007/fb0507.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Flake, Michael (2005): Kooperationsinitiative Maschinenbau in der Region Braunschweig – Erfolgsmodelle für die Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen. In: Bergmann, Bärbel / Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 75-86.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris (2007): Einflussfaktoren auf das Erwerbspotenzial. Demografie und Erwerbsverhalten in Ost- und Westdeutschland. IAB Discussion Paper 12/2007. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2007/dp1207.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Graf, Jürgen (2007): Weiterbildungsszene Deutschland: Studie über den deutschen Weiterbildungsmarkt. Bonn.
- Hahne, Klaus/Kupfer, Franziska/Meerten, Egon (2004): Die Kooperationsbezüge von überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS) müssen gestärkt werden. In: BWP 4: 53–57.
URL: <http://www2.bibb.de:8080/bwp/pdf/artikel/BWP-2004-H4-53ff.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).

- Hertwig, Markus (2007): Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung. Möglichkeiten und Risiken des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. Abschlussbericht. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
URL: http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2006-924-2-1.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Hönekopp, Elmar/Menck, Karl Wolfgang/Straubhaar, Thomas (2001): Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit – Vorsicht vor richtigen Antworten auf falsche Fragen. Gutachten für die Unabhängige Kommission „Zuwanderung“.
URL: http://www.eu2007.bmi.bund.de/Internet/Content/Common/Anlagen/Themen/Zuwanderung-Integration/DatenundFakten/HWWA__pdf,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/HWWA__pdf.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Hoffmann, Marina/Kayser, Gunter/Wallau, Frank (2008): BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Herbst 2008. Untersuchung im Auftrag des BDI, der Ernst & Young AG und der IKB Deutsche Industriebank AG. Berlin/Düsseldorf/Bonn.
URL: http://www.materialeffizienz.de/dateien/sonstiges/BDI_Mittelstandspanel_Herbst_2008.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Horn, Christiane/Möhring-Lotsch, Nadine (2008): Von der Verbundausbildung zum überregionalen Bildungsnetzwerk. Vierter Zwischenbericht des Projektträgers und der wissenschaftlichen Begleitung. Magdeburg.
URL: <http://www.v-netz.net/fileadmin/dwld/vierterZB.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Hug, Martin (2008): Fachkräftemangel im Mittelstand. Status quo, Ursachen und Strategien. Haufe Studien Reihe. Freiburg.
URL: http://www.erfahrung-deutschland.de/website/_html/presse/marktinfos/pdf_8.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- IG Metall Vorstand (2008a): Fachkräfte speziell weiterqualifizieren. In: Windkraft extra 1: 6–7.
- IG Metall Vorstand (2008b): Branchenreport Landtechnik 2008. Zehn Jahre Branchenkoordination der IG Metall Betriebsräte. Frankfurt.
URL: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-1D582A6B/internet/090129_BR_Landtechnik_0142329.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2008): Rund eine Million offene Stellen im dritten Quartal. IAB-Pressemitteilung vom 17.11.2008.
URL: <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/os0803.aspx> (Zugriff: 19.01.2009).
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2009): KMU-Definition.
URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> (Zugriff: 05.10.2009).
- Kay, Rosemarie/Kranzusch, Peter/Suprinovič, Olga (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen. IfM-Materialien Nr. 183. Bonn.
URL: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-183.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Kay, Rosemarie/Werner, Arndt (2008): Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. Vortrag Fachkräftekonferenz Wissenschaft trifft Praxis in Nürnberg am 29.04.2008.
URL: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-Werner-29-04-2008.pdf> (Zugriff: 17.02.2009).
- Kettner, Anja (2007): Fachkräftemangel? Eine Analyse der Stellenbesetzungszeiten nach Branchen. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
URL: http://doku.iab.de/grauepap/2007/fachkraefte_material_a3.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Kettner, Anja / Spitznagel, Eugen (2007): Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot: Kräftige Konjunktur stärkt die Arbeitsnachfrage. IAB-Kurzbericht 11/2007. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb1107.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).

- Kettner, Anja/Spitznagel, Eugen (2008): Betriebliche Personalsuche. Stellenangebot geht zurück, bleibt aber auf hohem Niveau. IAB-Kurzbericht 7/2008. Nürnberg.
URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2008/kb0708.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Landsberg, Helma/Wehling, Walter (2006): IAB-Betriebspanel Bremen 2005. Betriebliche Weiterbildung. Bremen.
URL: http://www2.bremen.de/wuh/kap1/dokumente/IAB_Panel_2005_Betriebliche_Weiterbildung.pdf (Zugriff: 04.03.2009).
- Larsen, Christa (2005): Zwischenergebnisse der Studie Fachkräftesituation und Fachkräftebedarf in der Pflege in Rheinland-Pfalz. Frankfurt.
URL: http://www.iwak-frankfurt.de/documents/Sonstige/Workshop_Larsen.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Lutzmann, Helmut/Pitrzyk, Ulrike/Francois, Katrin / Weßelkock, Jens (2005): KMU – System – Netzwerk. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 67–74.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Meerten, Egon/Noske, Christine (2005): Kompetenzzentren in der Bewährungsprobe. Welche Anforderungen werden an ÜBS gestellt? In: BWP 5: 42-46.
URL: <http://www2.bibb.de:8080/bwp/pdf/artikel/BWP-2005-H5-42ff.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Mertens, Andreas/Beer, Doris (2008): G.I.B. Trend.Report 2008. Ergebnisse der Betriebsbefragung NRW 2008. Bottrop.
URL: http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Trendreport_2008.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Noske, Christine (2008): Aktuelle Herausforderungen bei der Förderung von ÜBS und Kompetenzzentren. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Zukunft berufliche Bildung. Potenziale mobilisieren. Veränderungen gestalten. 5. BiBB-Fachkongress 2007. Ergebnisse und Perspektiven. Bonn.
URL: [http://ldbb.bibb.de:8080/aDISWeb/app?service=direct/0/Home/\\$DirectLink&sp=\\$S10.55.55.13%3A4109&sp=SAK00133613](http://ldbb.bibb.de:8080/aDISWeb/app?service=direct/0/Home/$DirectLink&sp=$S10.55.55.13%3A4109&sp=SAK00133613) (Zugriff: 09.02.2009).
- Noske, Christine/Peppinghaus, Benedikt (2008): Qualifizierungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Zukunft berufliche Bildung. Potenziale mobilisieren. Veränderungen gestalten. 5. BiBB-Fachkongress 2007. Ergebnisse und Perspektiven. Bonn: 99–112.
- Nowak, Helga/Münder, H.G. (2007): Erhebung des Bestandes an überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS) des Handwerks, der Industrie und des Handels, der Landwirtschaft und sonstiger Träger. Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/uebs_hpi-abschlussbericht-bibb.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- OECD (2007a): Deutschland muss eigenes Arbeitskräftepotential besser ausschöpfen. Pressemitteilung zum OECD Migration Outlook 2007 vom 25.06.2007.
URL: http://www.oecd.org/document/54/0,3343,de_34968570_35008930_38835062_1_1_1_1,00.html (Zugriff: 09.03.2009).
- OECD (2007b): Bildung auf einen Blick 2007. OECD Briefing Notes für Deutschland. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/22/28/39317467.pdf> (Zugriff 09.02.2009).
- Pietrzyk, Ulrike (2005): Netzwerke zur Förderung innovativer Kooperationen zwischen KMU. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 59-66.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Priebe, Andreas (2007): Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Bielefeld.
http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=987869922&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=987869922.pdf (Zugriff: 05.10.2009).

- Pohlandt, Andreas/Noack, Kristina/Umlauf, Annegret (2005): Aufgabenbezogene Ermittlung des Kompetenzentwicklungsbedarfs und Realisierung von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 15-24.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 28: 3-10.
URL: <http://www1.bpb.de/files/MTPOH4.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Richter, Falk (2005): Unterstützung der Entwicklung von Führungskompetenz durch aufgabenorientierten Informationsaustausch. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 49-58.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Fachkräftemangel in Deutschland – eine Herausforderung für die Wirtschaftspolitik (Ziffern 535 bis 547). Auszug aus dem Jahresgutachten 2007/2008. Wiesbaden: 354-359.
URL: http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/ziffer/z535_547j07.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Schmidt, Alfons/Larsen, Christa/Leclerque, Gregor/Bieräugel, Roland (2008) : Berichte aus der Pflege. Abschlussbericht Branchenmonitoring Pflege Rheinland-Pfalz 2005/2006 verfasst vom Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) und herausgegeben vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen des Landes Rheinland-Pfalz. Mainz.
URL: <http://www.iwak-frankfurt.de/documents/Branchenmonitoring.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Statistisches Bundesamt (2006): 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden.
URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/Annahmen_und_Ergebnisse,property=file.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Statistisches Bundesamt (2008): Weiterbildung. Ausgabe 2008. Wiesbaden.
URL: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022637> (Zugriff: 05.10.2009).
- TA-Zukunftsreport (2008): Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technologiefolgenabschätzung (18. Ausschuss) gemäß § 576a der Geschäftsordnung. TA-Zukunftsreport: Arbeiten in der Zukunft – Strukturen und Trends der Industriearbeit. Deutscher Bundestag, Drucksache 16/7959. Berlin.
URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/079/1607959.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Verein deutscher Ingenieure e.V. (VDI)/Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2008): Ingenieurslücke in Deutschland – Ausmaß, Wertschöpfungsverluste und Strategien. Eine Kooperation zwischen dem VDI Verein Deutscher Ingenieure und dem Institut der deutschen Wirtschaft. Düsseldorf/Köln.
URL: http://www.vdi.de/uploads/media/Studie_Ingenieurluecke_VDI-IW_02.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Verein deutscher Ingenieure e.V. (VDI) (2008): Rund 97.000 offene Ingenieurstellen im August. Rekordtief bei arbeitslosen Ingenieuren. Pressemitteilung 05.09.2008.
URL: [http://www.vdi.de/6390.0.html?&no_cache=1&tx_ttnews\[pS\]=1220220000&tx_ttnews\[pL\]=2591999&tx_ttnews\[arc\]=1&tx_ttnews\[tt_news\]=46200&tx_ttnews\[backPid\]=6387&cHash=a5a078adf0](http://www.vdi.de/6390.0.html?&no_cache=1&tx_ttnews[pS]=1220220000&tx_ttnews[pL]=2591999&tx_ttnews[arc]=1&tx_ttnews[tt_news]=46200&tx_ttnews[backPid]=6387&cHash=a5a078adf0) (Zugriff: 23.01.2009).
- Warnecke, Kerstin (2008): Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. In: Kompakt. Informationen zur Mittelstandspolitik. Hrsg. vom Vorstand der IG Metall, Ressort Handwerk, Betriebspolitik KMU, Maschinenbau. Entwurf.

- Welzel, Petra (2008): Eine Frage des Vertrauens. Mitbestimmung 05.
URL: www.boeckler.de/163_91132.html (Zugriff: 02.02.2009)
- Werner, Dirk (2008): MINT-Fachkräfteengpass, betriebliche Bildung und politischer Handlungsbedarf – Ergebnisse einer IW-Umfrage. IW-Trends 4/2008. Köln.
URL: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends04_08_4.pdf (Zugriff: 05.10.2009).
- Wiener, Bettina (2005): Der Nachwuchskräftepool als Brückenschlag von der Arbeitsplatz- zur Fachkräftelücke. In: Bergmann, Bärbel/Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Technische Universität Dresden: 95-102.
URL: <http://psylux.psych.tu-dresden.de/i1/methpsy/komp/Workshop2005.pdf> (Zugriff: 05.10.2009).
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2008): Praxis-Handbuch. Fachkräfte für den Baden-Württembergischen Mittelstand. Strategien zur Fachkräftesicherung. Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten.
URL: <http://www.komplan-greiz.de/index.php?id=689> (Zugriff: 17.02.2009).

Die Autorinnen und der Autor

Dr. Claudia Weinkopf

ist stellvertretende Geschäftsführende Direktorin des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen und Leiterin der Forschungsabteilung „Flexibilität und Sicherheit“.

Achim Vanselow

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter dieser Abteilung.

Leila Mesaros

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin dieser Abteilung.



Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Projekt Zukunft 2020

Deutschland 2020

Aus der Krise in eine soziale Zukunft

WISO Diskurs

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

Eckpfeiler einer zukünftigen nachhaltigen

Verkehrspolitik

WISO Diskurs

Projekt Zukunft 2020

Zukunft 2020 – ein Modell für ein soziales

Deutschland

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Kurzfristige Auswirkungen der Finanzmarktkrise

auf die sozialen Sicherungssysteme und mittel-

fristiger Handlungsbedarf

WISO Diskurs

Projekt Zukunft 2020

Eine soziale Zukunft für Deutschland – Strategische

Optionen für mehr Wohlstand für alle

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Grundstruktur eines universellen

Alterssicherungssystems mit Mindestrente

WISO Diskurs

Wirtschaftspolitik

Soziale Polarisierung in Deutschland –

ein Mythos?

WISO direkt

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

Europäische Dienstleistungsrichtlinie und

Beschäftigung in Handwerk und KMU –

Beispiel Ostbayerische Grenzregion

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Krisenzeiten: Was Schulden vermögen und was

Vermögen schulden

WISO direkt

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Zukunftsfeste betriebliche Mitbestimmung

Eine Herausforderung für Wirtschaft,

Gewerkschaften und Politik

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Erste Priorität: Arbeitsplätze sichern!

Zu den Perspektiven der Beschäftigten in der

Metallindustrie

WISO direkt

Arbeitskreis Dienstleistungen

Arbeitsplatz Hochschule

Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in

der „unternehmerischen Universität“

WISO Diskurs

Steuerpolitik

Mit mehr Transparenz zu einem gerechten

Steuersystem

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

Übergänge in eine berufliche Ausbildung –

Geringere Chancen und schwierige Wege für

junge Menschen mit Migrationshintergrund

WISO Diskurs

Arbeitskreis Mittelstand

Mittelstandsförderung auf dem Prüfstand –

Erfolgskriterien gesucht

WISO direkt

Frauen- und Geschlechterforschung

Antworten aus der feministischen Ökonomie

auf die globale Wirtschafts- und Finanzkrise

WISO Diskurs

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

Verbraucher macht im Internet

WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

www.fes.de/wiso