



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Unternehmensbarometer

Fachkräftesicherung 2013

Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten

Unternehmensbarometer

Fachkräftesicherung 2013

Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten

Inhaltsverzeichnis

1	Das Wichtigste in Kürze	8
2	Einleitung	10
3	Datenbasis	12
4	Fachkräftesicherung als personalpolitische Herausforderung	14
4.1	Kurz- und mittelfristige Fachkräfteengpässe	14
4.2	Personalmanagement zur Mitarbeiterbindung	16
4.3	Personalpolitik gegen künftige Fachkräfteengpässe	19
4.4	Verbreitete Strategien zur Fachkräftesicherung	22
4.4	Wichtige Akteure bei der Fachkräftesicherung	23
5	Zielgruppen der Fachkräftesicherung	28
5.1	Frauen am Arbeitsmarkt	29
5.2	Personen ab 55	37
5.3	Menschen mit Migrationshintergrund	43
5.4	Junge Männer ohne abgeschlossene Ausbildung	51
6	Fazit und Ausblick	58
7	Literatur und Quellen	61
	Anhang	65
	Bürgertelefon	71
	Impressum	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einschätzung der Bewerberlage bei Stellen für qualifizierte Tätigkeiten	15
Abbildung 2:	Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung	17
Abbildung 3:	Bedeutung von Instrumenten zur Vermeidung künftiger Fachkräfteengpässe aus Perspektive der Unternehmensleitungen	20
Abbildung 4:	Wichtigste Akteure aus Sicht von Unternehmensleitungen und Betriebsräten	24
Abbildung 5:	Aktive Beteiligung der deutschen Unternehmen an Netzwerken und Bündnissen zur Fachkräftesicherung und Einschätzung ihrer Bedeutung für die Entwicklung in ihrer Region	26
Abbildung 6:	Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Bindung von Mitarbeiterinnen aus der Sicht von Unternehmensleitungen und Betriebsräten	32
Abbildung 7:	Herausforderungen bei der Beschäftigung Alleinerziehender	35
Abbildung 8:	Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer	41
Abbildung 9:	Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund	46
Abbildung 10:	Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Förderung und Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund	48
Abbildung 11:	Maßnahmen im Verhältnis zu Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund	49
Abbildung 12:	Herausforderungen bei der Beschäftigung von jungen Männern ohne abgeschlossene Ausbildung	53
Abbildung 13:	Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von jungen Männern ohne Berufsausbildung	54
Abbildung 14:	Maßnahmen im Verhältnis zu Herausforderungen bei der Beschäftigung von jungen Männern ohne abgeschlossene Berufsausbildung	55
Abbildung 15:	Wichtigkeit von Fachkräften für den Wohlstand Deutschlands	65

Abbildung 16:	Gründe für den Fachkräftemangel	66
Abbildung 17:	Kernmaßnahmen zur Fachkräftesicherung	66
Abbildung 18:	Engagement der Betriebe zur Fachkräftesicherung	67
Abbildung 19:	Zufriedenheit mit Maßnahmen zur Fachkräftesicherung	67
Abbildung 20:	Zuständigkeit für Bekämpfung des Fachkräftemangels	68
Abbildung 21:	Bessere Berufschancen im Falle eines Fachkräftemangels	68
Abbildung 22:	Fachkräftepotenzial in verschiedenen Personenkreisen	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Fallzahlen nach Unternehmensgröße	12
Tabelle 2:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von Frauen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	30
Tabelle 3:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von alleinerziehenden Frauen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	34
Tabelle 4:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von 55-jährigen Personen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	38
Tabelle 5:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von geringqualifizierten jungen Männern mit und ohne Migrationshintergrund, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	44
Tabelle 6:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von geringqualifizierten jungen Männern, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	52
Tabelle 7:	Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von langzeitarbeitslosen Männern, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden	57



1 Das Wichtigste in Kürze

Die Sicherung der Fachkräftebasis ist eine strategische Gestaltungsaufgabe, an der Politik, Sozialpartner und Unternehmen gemeinsam arbeiten müssen. Deshalb richtet das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 den Blick auf die Aktivitäten und Strategien der deutschen Unternehmen. Dazu wurden sowohl Unternehmensleitungen als auch Betriebsräte befragt. Das Unternehmensbarometer stellt so erstmals dar, welche Bedeutung die Akteure in den Unternehmen verschiedenen Zielgruppen am Arbeitsmarkt als Potenziale zur Fachkräftesicherung beimessen. Zudem liefert das Unternehmensbarometer eine differenzierte Bestandsaufnahme der bereits laufenden personalpolitischen Maßnahmen zur Beschäftigung und Integration dieser Zielgruppen. Die Ergebnisse zeigen:

Auch wenn es aktuell keinen allgemeinen Fachkräftemangel gibt, sehen viele Unternehmensleitungen Schwierigkeiten, für qualifizierte Tätigkeiten genügend passende Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Sie setzen derzeit bei ihrer Personalpolitik vor allem auf eine bessere Mitarbeiterbindung.

Um in Zukunft ausreichend auf Fachkräfte zurückgreifen zu können, sehen die Unternehmensleitungen und Betriebsräte in den Unternehmen insbesondere Maßnahmen zum Erhalt der Gesundheit und der Beschäftigungsfähigkeit, die betriebliche Aus- und Weiterbildung und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als bedeutsam an. Diese Perspektive deckt sich mit zentralen Elementen des Fachkräftekonzepts der Bundesregierung, aber auch mit den Wünschen der Bevölkerung.

→ Großunternehmen, in denen das Personalmanagement strukturierter organisiert ist, haben in manchen Bereichen des Personalmanagements Größenvorteile. Kleine und mittlere Unternehmen setzen stattdessen stark darauf, durch engen Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und individuelle

Maßnahmen anzubieten. Neben der Neuausrichtung des Personalmanagements können kleinere Unternehmen die Größennachteile durch Vernetzung und ein stärkeres Engagement in lokalen Netzwerken und Bündnissen kompensieren.

- Unternehmensleitungen und Betriebsräte schätzen das Aktivierungspotenzial von Frauen zur Fachkräftesicherung insgesamt als hoch ein. Wenige Unternehmensleitungen sehen bislang in der Aufstiegsförderung von Frauen, etwa durch systematische Karriereplanung oder Frauenquoten, Instrumente zur Bindung ihrer Mitarbeiterinnen. Auch wenn die Unternehmen die Bedeutung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstreichen, bestehen in der Praxis Defizite: Dies gilt z. B. für Unterstützungsangebote zum beruflichen Wiedereinstieg nach Familienphasen, speziellen Maßnahmen für Alleinerziehende, die ihrer besonderen Lage Rechnung tragen, sowie bei bedarfsorientierten Familien- und Betreuungsleistungen.
- Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzen die Unternehmensleitungen und Betriebsräte vornehmlich auf Arbeitszeitflexibilität und Teilzeitarbeit. Eine Konzentration auf Reduzierung der täglichen Arbeitszeit behindert Mütter möglicherweise bei der Verwirklichung ihrer Wünsche nach Ausdehnung der Arbeitszeit unter gleichzeitiger Sicherstellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften bietet ein großes Potenzial, das bisher in den Unternehmen zu wenig Beachtung findet.
- Trotz steigender Erwerbstätigenquote der Beschäftigten ab 55 Jahre stehen viele Unternehmensleitungen und Betriebsräte der Rekrutierung dieser Gruppe zurückhaltend gegenüber. Vor allem gesundheitliche Einschränkungen verringern die Chancen von älteren Bewerberinnen und Bewerbern

erheblich. Gemeinsame Anstrengungen von Politik und Wirtschaft zur besseren Reintegration von älteren Menschen mit gesundheitlichen Problemen sind erforderlich, um die Erwerbstätigenquote in dieser Zielgruppe weiter zu erhöhen.

- ➔ Hinsichtlich der Bindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Unternehmen zum überwiegenden Teil erkannt, dass die Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sinnvoll ist. Bei der Implementierung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung von Älteren sind sie jedoch immer noch zurückhaltend. Entsprechende Instrumente sollten als präventive Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit noch deutlich weiter ausgebaut werden.
- ➔ Nur jedes zweite Unternehmen in Deutschland beschäftigt Menschen mit Migrationshintergrund. Unternehmen, die dies tun, machen weitgehend gute bis sehr gute Erfahrungen. Trotzdem haben es Migrantinnen und Migranten schwer, am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Viele sind schlecht in den Arbeitsmarkt integriert, weil sich Merkmale wie instabile Beschäftigung und schlechte Ausbildung kumulieren. Mit betrieblicher und mit schulischer Qualifizierung von Anfang an können Politik und Wirtschaft deshalb gerade für diese Zielgruppe einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Vor allem eine Ausweitung von Sprachförderungsmaßnahmen in den Unternehmen ist als Ergänzung zu den öffentlichen Angeboten sinnvoll.
- ➔ Bei der Gruppe der Migrantinnen und Migranten sehen die Unternehmensleitungen und Betriebsräte auch Herausforderungen wegen kultureller Unterschiede und Schwierigkeiten bei der Integration im Unternehmen. Nur wenige Unternehmen arbeiten jedoch an diesen Herausforderungen, etwa durch Maßnahmen zur Förderung der Toleranz unter den Beschäftigten oder durch Rücksichtnahme auf kulturelle und religiöse Bedürfnisse. Diese Instrumente werden allerdings von Unternehmensleitungen und Betriebsräten nicht besonders gut bewertet und von Arbeitnehmer-

seite kaum wahrgenommen. Bei den notwendigen Maßnahmen zu einer besseren Integration von Migrantinnen und Migranten sind Unternehmensleitungen und Betriebsräte daher gleichermaßen in der Pflicht.

- ➔ Die Nachqualifizierung von jungen Erwachsenen ohne abgeschlossene Berufsausbildung ist eine chancenreiche Strategie zur Fachkräftesicherung. Der potenzielle Ertrag an Arbeitskraft ist besonders groß, weil die damit erreichbare Aufwertung der Erwerbsbiografie noch über eine lange Lebensspanne wirkt. Fragt man explizit nach Männern im Alter von 25 bis 35 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung, haben viele Unternehmensleitungen und Betriebsräte die Erfahrung gemacht, dass zu fachlichen Defiziten häufig noch Motivationsprobleme und fehlende soziale Kompetenzen hinzukommen. Die Chancen unqualifizierter junger Männer, eine Beschäftigung zu finden, sind besonders niedrig, wenn weitere Beschäftigungshemmnisse hinzukommen, wie eine fehlende Stabilität der bisherigen Arbeitsverhältnisse oder mangelnde Erfahrungen im gesuchten Tätigkeitsfeld.
- ➔ Die kleine Minderheit der Unternehmen, die bislang schon junge Männer ohne abgeschlossene Berufsausbildung beschäftigt, macht mit ihnen mehrheitlich gute bis sehr gute Erfahrungen. Sie fördert ihre Beschäftigungsfähigkeit allerdings auch stark durch Einsatz personalpolitischer Maßnahmen. Über betriebliche und externe Weiterbildung hinaus sind hierbei Maßnahmen zur Entwicklung der Persönlichkeit wichtig. Auch hier sind weitere Anstrengungen von Unternehmensleitungen und Betriebsräten erforderlich.

2 Einleitung

Eine angemessene Versorgung mit Fachkräften ist das Rückgrat der wissensbasierten deutschen Wirtschaft. Wie die aktuellen Arbeitsmarktzahlen zeigen, gibt es momentan nur in einigen Bereichen, etwa den technischen Berufen und im Gesundheitssektor, Probleme mit einer hinreichenden Versorgung an Arbeitskräften. Von einem flächendeckenden Fachkräftemangel kann derzeit noch keine Rede sein. Diese Diagnose stimmt mit den Darstellungen der Wirtschaft überein. Gemäß einer aktuellen Bevölkerungsumfrage von TNS Emnid (2013) meinen allerdings 41 Prozent der Befragten, dass heute in Deutschland ein genereller Fachkräftemangel herrscht.

Bedingt durch die demografische Entwicklung könnte es schon bald deutlich schwieriger werden, geeignete Fachkräfte aus dem inländischen Arbeitskräftereservoir zu schöpfen. Bis zum Jahr 2025 fehlt dem Arbeitsmarkt nach Schätzungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ein Erwerbspersonenpotenzial in Millionenhöhe, falls es nicht weiter gelingt, zusätzliche Potenziale in der Bevölkerung zu erschließen (IAB 2011). Auch eine schwache Konjunktur oder eine Krise kann die Verknappung nur verzögern, nicht verhindern. Laut einer Studie des ZEW Mannheim und des IfW Kiel könnte das Bruttoinlandsprodukt andererseits um insgesamt 57 Mrd. Euro wachsen, wenn sich bis zum Jahr 2016 jährlich 100 000 Menschen zusätzlich entscheiden würden, ihre Fähigkeiten im Arbeitsmarkt anzubieten (Bonin et al. 2012a). Um die bei Fachkräftengpässen drohenden Einbußen an Wirtschaftskraft zu vermeiden, müssen Unternehmen und Sozialpartner rechtzeitig handeln. Bund, Länder und Kommunen unterstützen sie dabei, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, die möglichst viele erwerbsfähige Menschen aktivieren und in sichere Beschäftigungsverhältnisse bringen.

Vor diesem Hintergrund hat die Bundesregierung im Jahr 2011 ein Konzept zur Fachkräftesicherung (BMAS 2011c) entwickelt, in dem sie fünf Sicherungspfade angelegt hat: (1) Aktivierung und Beschäftigungssicherung, (2) bessere Vereinbar-

keit von Familie und Beruf, (3) Bildungschancen für alle von Anfang an, (4) Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung, sowie (5) Integration und qualifizierte Zuwanderung. Das dahinter stehende Bündel von Maßnahmen ist darauf gerichtet die Potenziale aller Zielgruppen des Arbeitsmarktes zu nutzen. Der im Januar 2013 vorgelegte erste Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung (BMAS 2013), zeigt bereits Erfolge auf. Die Erwerbsbeteiligung ist gestiegen und die Zuwanderung ausländischer Fachkräfte wurde erleichtert. Er belegt aber auch, dass noch mehr und vor allem kontinuierlich etwas getan werden muss. Insbesondere muss die Politik dem wachsenden Bedarf für Kinderbetreuung durch Kindertagesstätten, Ganztagschulen und Familien unterstützende Dienstleistungen auf hohem qualitativen Niveau gerecht werden. Auch die Reduzierung der Schulabbrecherquote bzw. des Anteils von jungen Erwachsene ohne Berufsabschluss wird die Bundesregierung weiter aktiv vorantreiben.

Die Maßnahmen der Bundesregierung zur Fachkräftesicherung und entsprechende Aktivitäten in den Ländern und Kommunen können ihre volle Wirkung jedoch nur dann entfalten, wenn auch die Unternehmen und Sozialpartner als die wesentlichen Akteure ihren Teil beitragen. Die entscheidenden Handlungsfelder, auf die auch das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 daher seinen Fokus richtet, sind betriebliche Maßnahmen, die Frauen ermöglichen ihre Potenziale stärker und zeitlich länger einzubringen, die junge Erwachsene ohne Berufsabschluss in die Betriebsabläufe integrieren und qualifizieren, die die Integration von Fachkräften mit Migrationshintergrund u.a. durch Sprachförderung verbessern und die helfen das Potenzial von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Gesundheitsprävention und Weiterbildung aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus müssen die Strategien zur Fachkräftesicherung von der Bevölkerung mitgetragen werden. Die gute Zusammenarbeit der gesell-

schaftlichen Akteure, etwa in den vielen regionalen Netzwerken zur Fachkräftesicherung, zeugt von der Notwendigkeit und Bereitschaft, die Herausforderung einer hinreichenden Fachkräfteversorgung gemeinsam anzugehen. Über solche übergreifenden Aktivitäten hinaus müssen die Unternehmen jedoch auch intensiver an Maßnahmen zur Fachkräftesicherung arbeiten, die auf ihre jeweiligen Anforderungen und Möglichkeiten zugeschnitten sind. Für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien bedarf es nicht nur den Willen des Managements sondern auch das Bekenntnis der Arbeitnehmerschaft selbst zu dieser Strategie.

Diverse Studien der letzten Jahre gehen anhand von Umfragen der Frage nach, wie deutsche Unternehmen mit der Herausforderung der Fachkräftesicherung personalpolitisch umgehen oder künftig umgehen wollen (eine Zusammenfassung findet sich in Bonin et al. 2012b). Die Mehrheit dieser Untersuchungen enthält keine Daten, die sich konsistent auf die Gesamtheit der deutschen Unternehmen hochrechnen lassen, da sie entweder nicht repräsentativ erhoben wurden oder sich nur auf einen beschränkten Teil der Wirtschaft beziehen.

Das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 bringt eine neue Qualität in den Prozess, zumal es fortgeführt werden soll. Es analysiert, welche Bedeutung die einzelnen Potenzialgruppen für die Unternehmen haben. Zudem liefert das Unternehmensbarometer eine differenzierte Bestandsaufnahme der personalpolitischen Maßnahmen zur Beschäftigung und Integration dieser Zielgruppen, die deutsche Unternehmen bereits durchführen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat hierfür das ZEW Mannheim und infas mit zwei repräsentativen Erhebungen bei Unternehmensleitungen und Betriebsräten beauftragt. Diese gewähren Einblicke in die Innenansicht der Unternehmen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive. Die Ergebnisse der Umfragen werden durch gute Beispiele aus einzelnen Unternehmen ergänzt, die in Interviews mit Praktikerinnen und Praktikern gefunden wurden.

Ergänzt werden diese Einblicke in die Unternehmen durch eine Befragung der Bevölkerung, die TNS Emnid im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in drei Wellen zwischen Sommer 2012 und Frühjahr 2013 durchgeführt hat. Inhalt dieser demoskopischen Befragung waren die Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung zum Themenfeld Fachkräftesicherung. Eine Übersicht der wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung befindet sich im Anhang.

Die in diesem Unternehmensbarometer dargestellten Fakten ergänzen das Arbeitskräfte-monitoring des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, das über aktuelle und mögliche künftige Arbeitskräfteengpässe einen detaillierten Eindruck vermittelt. Die Analyse am aktuellen Rand wird im Arbeitskräftebericht (BMAS 2011a) und im Folgebericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013) dargestellt. Die Arbeitsmarktprognose bis zum Jahr 2030 wird in diesem Quartal veröffentlicht.

Die mit dem Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 vorliegenden handlungsorientierten Ergebnisse geben wertvolle Hinweise, wie betriebliche und sozialpolitische Strategien zur Sicherung der Fachkräftebasis in Zukunft noch besser gelingen können.

3 Datenbasis

Die bisher vorliegenden Untersuchungen über Unternehmensstrategien zum Umgang mit Fachkräftengpässen enthalten in der Regel keine (repräsentativen) Daten, die sowohl Unternehmensleitungen als auch Betriebsräte einbeziehen und sich konsistent auf die Gesamtheit der deutschen Unternehmen hochrechnen lassen. Darum hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 das ZEW Mannheim und infas mit zwei repräsentativen Erhebungen in Unternehmen mit Standort in Deutschland beauftragt, die zeitlich parallel von November 2012 bis Januar 2013 durchgeführt wurden.

Die erste Befragung erfasst die Perspektive der Personalverantwortlichen in den Unternehmensleitungen. Hierfür wurden insgesamt 1.203 computergestützte telefonische Interviews mit Unternehmensinhaberinnen und -inhabern, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, äquivalenten Leitungspersonen oder bei Großunternehmen auch Leitungskräften aus der Personalabteilung realisiert. Die zweite Befragung

erfasst die Perspektiven der Beschäftigten. Hierfür wurden insgesamt 493 computergestützte telefonische Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten oder vergleichbaren Interessenvertreterinnen und Interessenvertretern der Beschäftigten in Unternehmen geführt. Die Befragungen bei Unternehmensleitungen und Betriebsräten erfolgten unabhängig voneinander, das heißt in unterschiedlichen Unternehmen. Dagegen sind die Fragenprogramme der beiden Erhebungen weitgehend identisch. Sie beinhalten vorwiegend die zwei Themenschwerpunkte „Fachkräftesicherung als personalpolitische Herausforderung“ und „Zielgruppen der Fachkräftesicherung“.

Als Auswahlbasis für beide Stichproben diente das Mannheimer Unternehmenspanel des ZEW. Bei dieser Adressdatei handelt es sich nahezu um eine Vollerhebung der deutschen Unternehmen, die regelmäßig aktualisiert wird. Dadurch lassen sich die Befragungsergebnisse hochrechnen. Allerdings wurden die Unternehmen des öffentlichen Sektors sowie der Landwirtschaft und Fischerei in den Stichproben ausgeschlossen.

Tabelle 1: Fallzahlen nach Unternehmensgröße

Befragung	Anzahl der Beschäftigten				Gesamt
	<20	20-49	50-249	>=250	
Unternehmensleitungen	298	243	366	289	1.203
Betriebsräte	--	33	205	255	493

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragungen im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“.

Beide Stichproben wurden sowohl nach Branchen als auch nach Mitarbeiteranzahl geschichtet. Da es in kleinen Unternehmen häufig keinen Betriebsrat gibt, wurde die Stichprobe der Betriebsräte-Befragung zudem auf Unternehmen mit über 20 Beschäftigten eingeschränkt. So sind ausreichende

Fallzahlen gewährleistet, um systematische Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größen oder unterschiedlicher Sektoren auszumachen. Tabelle 1 zeigt die in den beiden Befragungen realisierten Interviews nach der Anzahl der Beschäftigten in den erfassten Unternehmen.

Die Auswertungen der Daten erfolgte vorwiegend deskriptiv durch getrennte Auszählungen der beiden Erhebungen. Zusätzlich wurden statistische Tests zur Feststellung signifikanter Unterschiede zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten durchgeführt. Durch Hochrechnungsfaktoren wurden die einzelnen Fälle in sämtlichen Auswertungen so gewichtet, dass die Aussagen für die jeweilige Grundgesamtheit der Unternehmen in Deutschland repräsentativ sind. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Aussagen nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Beschäftigten sind, da es zwar weniger große als kleine Unternehmen gibt, in den großen Unternehmen aber viel mehr Personen beschäftigt sind. In multivariaten Analysen wurde festgestellt, ob es signifikante Unterschiede zwischen Unternehmensgrößengruppen und Branchen gibt. Die Ergebnisse dieser Analysen werden ausschließlich im Text dargestellt.

Im Vorfeld der repräsentativen Befragung wurden von August bis September 2012 in 15 Unternehmen explorative Interviews mit Unternehmensleitungen und Betriebsräten geführt. Diese ausführlichen, leitfadengestützten Gespräche umfassten Fragen nach aktuellen und geplanten Instrumenten zur Fachkräftesicherung, nach personalpolitischen Maßnahmen für verschiedene Zielgruppen und nach den Einstellungen der Befragten gegenüber diesen Zielgruppen. Die so vorab gewonnenen Erkenntnisse sind in die Gestaltung der Fragebögen für die repräsentative Befragung eingeflossen. Die in den explorativen Interviews befragten Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner haben die unten vorgestellten Praxisbeispiele für gelungene personalpolitische Strategien zur Fachkräftesicherung beschrieben.

4 Fachkräftesicherung als personalpolitische Herausforderung

Auch wenn die Sicherung der Fachkräftebasis als eine gesellschaftspolitische Aufgabe betrachtet wird, sind es vor allem die einzelnen Unternehmen, die sich mit entsprechenden personalpolitischen Aktivitäten der Herausforderung stellen müssen. Dazu ist es erforderlich, dass sie sich einerseits über die eigene Situation im Wettbewerb um Fachkräfte im Klaren sind und andererseits auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Instrumente zur Fachkräftesicherung entwickeln. Neben individuellen Maßnahmen des einzelnen Unternehmens zählen hierzu auch gemeinsame Aktivitäten mit Partnern aus der Region.

Das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 stellt den Status Quo der personalpolitischen Aktivitäten zur Fachkräftesicherung dar und richtet den Blick in die mittelfristige Zukunft. Dafür wurde in der Erhebung nach der derzeitigen und der zukünftig erwarteten Bewerberlage und den allgemeinen personalpolitischen Strategien zur Fachkräftesicherung gefragt. Um das Bild zu vervollständigen, wurde erfasst, wie die Befragten die Rolle der verschiedenen Akteure einschätzen, die einen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten können, und wie sich ihr eigenes Unternehmen mit anderen Partnern aus Politik und Wirtschaft vernetzt.

Es werden klare Unterschiede bezüglich der Anwendung von Instrumenten des Personalmanagements und der zukünftigen Fachkräftesicherungsstrategien zwischen kleinen und größeren Unternehmen erwartet. Kleine Unternehmen haben geringere personelle wie auch finanzielle Ressourcen, um Personalplanung und Personalentwicklung strukturiert zu betreiben. Stattdessen laufen Personalentwicklungsprozesse in diesen Unternehmen meist informell ab, da der persönliche Kontakt zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten intensiver ist. Sie können ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber in geringerem Maße Aufstiegsperspektiven bieten. Hinzu kommt, dass größere Unternehmen häufiger über professionelle Rekrutierungssysteme verfügen,

daher sind bei einer Verknappung des Arbeitsangebots voraussichtlich kleine und mittlere Unternehmen eher von Engpässen betroffen.

4.1 Kurz- und mittelfristige Fachkräfteengpässe

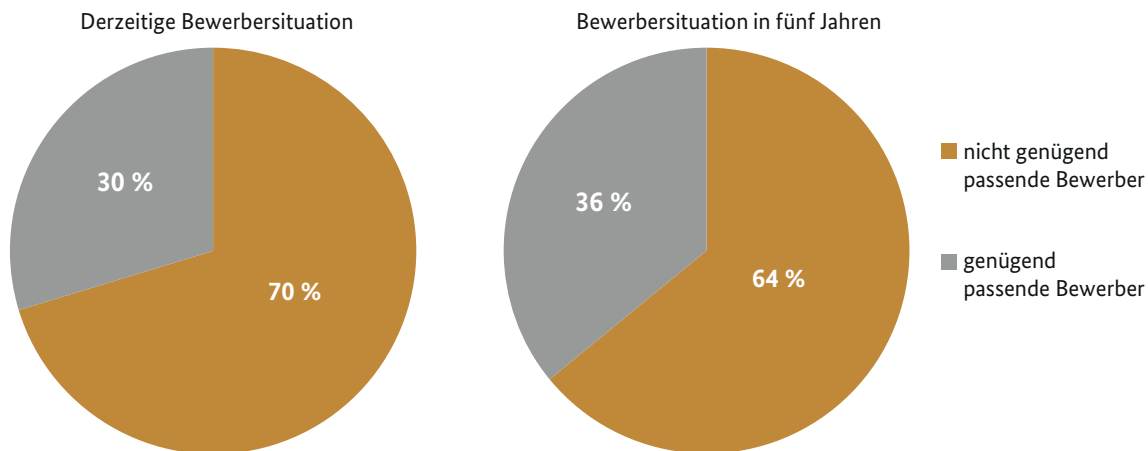
Die Besetzung vorhandener Stellen für qualifiziertes Personal ist schon heute für viele Unternehmen eine Herausforderung. Dies bestätigen die Antworten der für das Unternehmensbarometer in den Unternehmensleitungen befragten Personen auf die Frage, ob sie für eine zu besetzende Stelle für qualifizierte Tätigkeiten derzeit genügend geeignete Bewerberinnen oder Bewerber finden würden.

In 70 Prozent der Unternehmen wird damit gerechnet, nicht genügend passende Bewerbungen zur Besetzung einer offenen Fachkräfteposition zu erhalten (Abbildung 1). Diese pessimistische Einschätzung der Bewerberlage deckt sich mit Ergebnissen aus anderen Studien. So gaben im Jahr 2011 72 Prozent der Unternehmen im Mittelstand an, Probleme bei der Besetzung vorhandener Positionen zu haben (Ernst & Young 2011b, KfW 2011). Jedes dritte Unternehmen sieht in der Fachkräftesituation ein Risiko für die eigene wirtschaftliche Entwicklung. Bei Unternehmen, die einen Beschäftigungsaufbau planen, ist es sogar jedes zweite (DIHK 2011, 2013).

Die Stellenbesetzungsschwierigkeiten nehmen mit dem Grad der geforderten Qualifikation zu. Außerdem identifizieren der Arbeitskräftebericht (BMAS 2011a) und die daran anschließende Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2012) größere Engpässe vor allem bei den Gesundheitsberufen und den technisch-gewerblichen Berufen. Nach Branchen betrachtet sind derzeit IT-Dienstleister (46 Prozent), unternehmensnahe Dienstleister (41 Prozent) sowie die Industrie (40 Prozent) von den Fachkräfteengpässen am stärksten betroffen (Erdmann und Seyda 2012, DIHK 2013).

Abbildung 1: Einschätzung der Bewerberlage bei Stellen für qualifizierte Tätigkeiten

Unternehmensleitungen sehen die Bewerberlage bei Fachkräften auch mittelfristig angespannt



Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen.

Auch mittelfristig rechnen die Unternehmen kaum mit einer Verbesserung der Bewerberlage. Abbildung 1 zeigt, dass knapp zwei Drittel der Unternehmensleitungen glauben, dass es in fünf Jahren bei einer von ihnen zu besetzenden Stelle für qualifizierte Tätigkeiten nicht genügend passende Bewerberinnen oder Bewerber geben wird. Dass die mittelfristige Bewerberlage sogar etwas besser eingeschätzt wird als die derzeitige, könnte mit der Abschwächung des Arbeitsmarkts im Zuge der konjunkturellen Verschlechterung im letzten Jahr zusammenhängen. Die Prognose 2013 des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sieht mittelfristig eine deutliche Abflachung der Positivtrends am Arbeitsmarkt selbst dann, wenn die momentane konjunkturelle Schwächephase infolge der europäischen Schuldenkrise überwunden wird (Fuchs et al. 2013). Wenn diese Vorhersage eintritt, würde dies einem demografisch bedingten rückläufigen Arbeitskräfteangebot entgegenstehen und die Situation am Arbeitsmarkt mittelfristig entspannen. Eine andere denkbare Erklärung wäre, dass die Unternehmensleitungen davon ausgehen, der Trend zur Höherqualifizierung und die bereits ergriffenen Initiativen zur Fachkräftesicherung würden in den kommenden Jahren erste Früchte tragen und der demografischen Entwicklung entgegen wirken.

Aktuell sehen die Unternehmensleitungen aus den Branchen Energie und Bergbau sowie Banken und Versicherungen die geringsten Probleme bei der Besetzung einer Stelle für eine qualifizierte Tätigkeit. In der mittelfristigen Vorausschau geht der Handel deutlich häufiger als der Rest der Wirtschaft davon aus, in fünf Jahren genügend Bewerberinnen und Bewerber für eine mit Fachkräften zu besetzende Position zu haben.

Derzeit sind kleine und mittlere Unternehmen erkennbar häufiger von Problemen bei der Stellenbesetzung betroffen als dies in Großunternehmen der Fall ist. Die aktuelle Umfrage bekräftigt damit das Resultat früherer Untersuchungen, dass im Mittelstand ein hoher Anteil der Unternehmen Probleme hat oder erwartet, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für vorhandene Stellen zu finden (Ernst & Young 2011a).

Fünf Jahre vorausblickend rechnen Unternehmensleitungen von Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten signifikant häufiger damit, Probleme bei der Besetzung von Fachkräftepositionen zu haben. Zu diesem Ergebnis dürfte beitragen, dass Großunternehmen häufiger eine strategische Personalplanung betreiben und dadurch die künftigen Angebotsentwicklungen auf den für sie relevanten Arbeitsmärkten besser im Blick haben (Ernst & Young 2011b: 17).

4.2 Personalmanagement zur Mitarbeiterbindung

Unternehmen haben größenabhängig ein breites Spektrum von Handlungsmöglichkeiten, um Fachkräfteengpässen vorzubeugen oder sie zu bewältigen (McKinsey Deutschland 2011). Ein zentrales betriebliches Handlungsinstrument, um die Beschäftigung von Fachkräften in Deutschland zu sichern, ist dabei das Personalmanagement, also die systematische Arbeit an der Rekrutierung, Entwicklung und Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unternehmen setzen dabei bislang stärker auf die Bindung und Entwicklung der eigenen Belegschaften, als auf neue Wege der Rekrutierung (Dorfmeister 2010, IBE 2012, Schulz und Schon 2012). Beispielsweise messen im Mittelstand nur ein Viertel der Unternehmen dem Personalmarketing sehr große oder eher große Bedeutung bei (Ernst & Young 2011b: 36). Durch neue Medien und soziale Netzwerke entstandene Potenziale werden bislang noch sehr wenig systematisch genutzt (Weitzel et al. 2011). Insbesondere wenn es darum geht, die Rekrutierungsprobleme nicht nur zwischen den im Wettbewerb um Fachkräfte stehenden Unternehmen zu verschieben, sondern das vorhandene Fachkräftereservoir insgesamt zu vergrößern, halten sich die Personalverantwortlichen zurück. So gibt nur ein Viertel der Mittelständler an, die Ansprache neuer Zielgruppen, also etwa von Älteren oder Frauen, als Strategie gegen Fachkräfteengpässe intensiv oder sehr intensiv zu betreiben (Ernst & Young 2011a: 18).

Das mit Abstand am meisten verbreitete Instrument zur Mitarbeiterbindung ist die Schaffung

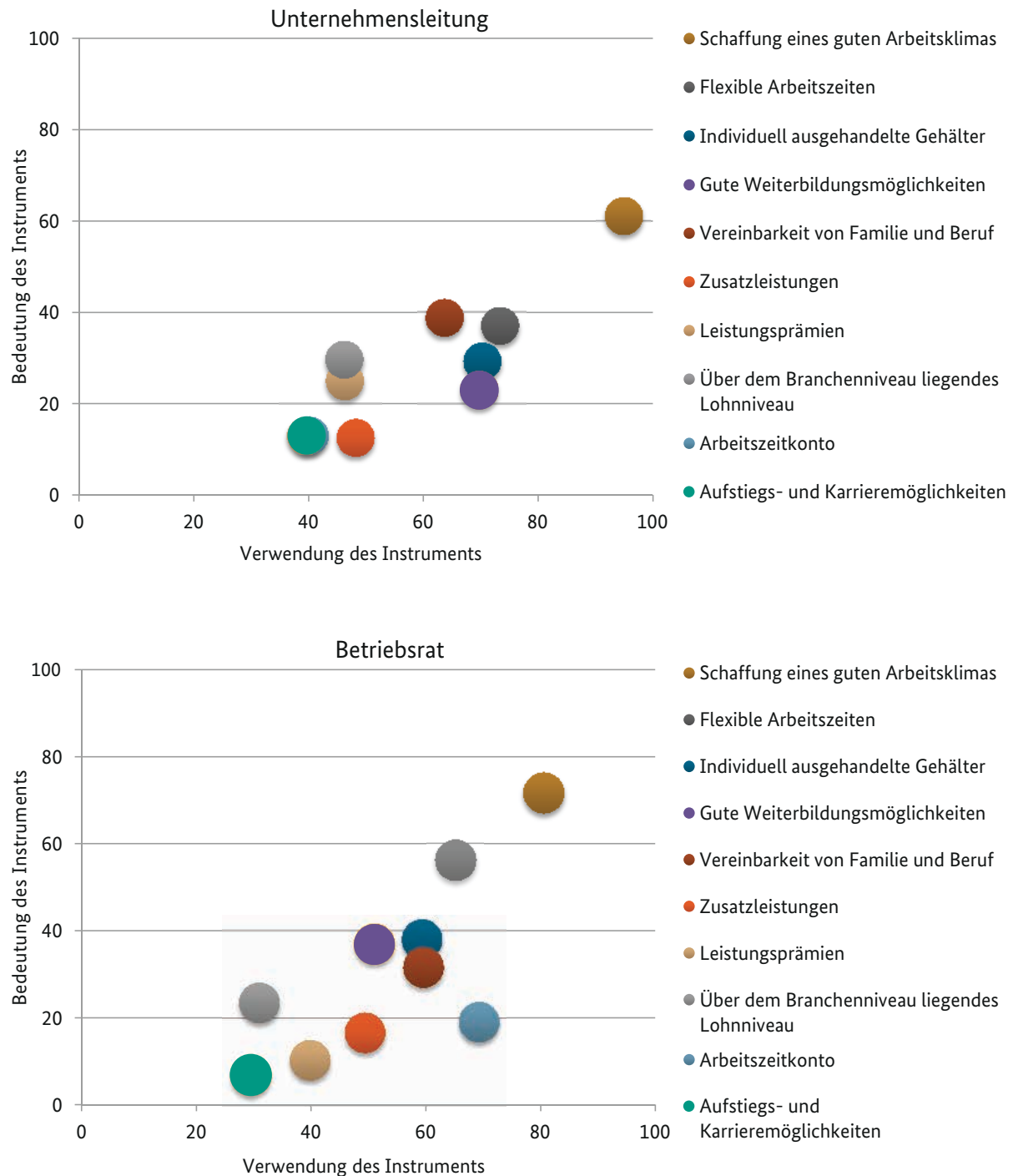
eines guten Arbeitsklimas. Nach den Angaben der Unternehmensleitungen wird es in über 90 Prozent der Unternehmen eingesetzt. Die Umfrage bestätigt hiermit einen Befund des HR-Reports 2012, der auf ein gutes Betriebsklima als zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung hinweist (IBE 2012). Ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, ist als personalpolitische Maßnahme in kleineren Unternehmen systematisch stärker verbreitet als in größeren Unternehmen. Dies erklärt, warum das Instrument gemäß den Angaben der Betriebsräte, die nur für Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten gelten, in deren Unternehmen nicht ganz so oft eingesetzt wird.

Für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 wurden sowohl Unternehmensleitungen als auch Betriebsräte gefragt, welche personalpolitischen Instrumente der Mitarbeiterbindung derzeit in ihrem Unternehmen eingesetzt werden, und welche der diesem Zweck dienenden Instrumente sie für die wichtigsten halten.

Gemäß den Aussagen der Unternehmensleitungen bieten 70 Prozent der Unternehmen ihren Beschäftigten gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Die besondere Attraktivität dieser Maßnahme liegt für die Unternehmen darin, dass der Aufbau firmenspezifischen Wissens die Belegschaft bindet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugleich produktiver macht. Damit tragen diese Maßnahmen zur Sicherung der Fachkräftebasis bei. Eine Qualifizierungsstrategie ist seltener in den kleinen und mittleren Unternehmen und eher in den Sektoren Dienstleistungen, Handel, Banken und Versicherungen anzutreffen, also Branchen mit eher kaufmännisch-administrativer Ausrichtung.

Abbildung 2: Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten der Mitarbeiterbindung

Schaffung eines guten Arbeitsklimas steht an erster Stelle



Anmerkung: Die Abbildung zeigt auf der horizontalen Achse die Anteile (in Prozent) der Unternehmen, die ein Instrument einsetzen und auf der vertikalen Achse die Anteile (in Prozent) der Befragten, die das Instrument für eines der beiden wichtigsten halten.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen.

Bemerkenswert ist, dass Betriebsräte sehr viel seltener als die Unternehmensleitungen angeben, dass ihr Unternehmen gute Weiterbildungsmöglichkeiten als Instrument der Mitarbeiterbindung einsetzt. Dieser Unterschied lässt sich nicht darauf zurückführen, dass Kleinunternehmen in der Betriebsrätebefragung nicht abgebildet sind. Die Evidenz einer näheren Betrachtung der Daten spricht vielmehr dafür, dass die Betriebsräte aus ihrer Perspektive die Güte der betrieblichen Weiterbildungspolitik schlechter beurteilen als die Unternehmensleitungen.

Bei den personalpolitischen Instrumenten zur flexiblen Gestaltung von Arbeit zeigen die Befra-

gungen der Unternehmensleitungen und der Betriebsräte ein konsistentes Bild. Die große Mehrheit der Unternehmen in Deutschland nutzt flexible Arbeitszeiten und unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Ergebnisse bestätigen frühere Studien, nach denen flexible Arbeitszeitmodelle (Dorfmeister 2010) und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Mercer 2012) als Instrumente der Mitarbeiterbindung in den deutschen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Flexible Arbeitszeitmodelle kommen insbesondere Müttern zugute, eignen sich aber auch zur besseren Einbindung von älteren Beschäftigten.

Praxis-Beispiel:

Eine auf die Fertigung hochwertiger Möbel spezialisierte Schreinerei

Die Fachkräftesicherung beruht bei diesem Unternehmen auf zwei Säulen: Maßnahmen der Mitarbeiterbindung einerseits und gezielte Qualifizierung für ein spezialisiertes Geschäftsfeld andererseits. In Bezug auf die in einigen Jahren anstehende Geschäftsübergabe und Nachfolgeregelungen werden bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern perspektivisch bereits eingeplant.

Für die Mitarbeiterbindung sind ansprechende Arbeitsbedingungen, ein gutes Betriebsklima und Formen der Mitarbeiterwertschätzung sehr wichtig. Täglicher Kontakt zwischen Chef und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist selbstverständlich. Darüber hinaus setzt der Inhaber auf bestimmte Sondergratifikationen und -leistungen, die bei besonderen Erfolgen, an Geburtstagen oder auch einmal außer der Reihe gewährt werden. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, die betrieblichen Werkstätten für den Bau eigener Möbel (außerhalb der Arbeitszeiten) zu nutzen.

Im Bereich der Qualifizierung setzt der Inhaber insbesondere auf passgenaue Kursangebote für die aktuellen und künftigen Führungskräfte und vermittelt darüber hinaus gezielt auch sein eigenes Spezialwissen (z.B. im CAD-Zeichnen)

Mit 69 Prozent nennen Betriebsräte Arbeitszeitkonten wesentlich häufiger als ein Instrument der Mitarbeiterbindung im Vergleich zu Unternehmensleitungen mit nur 40 Prozent, ein Ergebnis, das auch auf Größeneffekte zurückgeführt werden kann. Arbeitszeitkonten bieten den Fachkräften eine betriebsinterne Versicherung gegen Arbeitslosigkeit bei vorübergehender Unterauslastung der Produktionskapazitäten. Vertiefende Analysen der Daten zeigen, dass Unternehmen des produzierenden Gewerbes und größere Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle und Vereinbarkeit von

Familie und Beruf häufiger als personalpolitische Strategie einsetzen. Hinweise, dass diese Maßnahmen in kleinen und mittleren Unternehmen etwas weniger stark verbreitet sind, finden sich auch in früheren Studien (Ernst & Young 2011b: 37).

Im Verhältnis spielen höhere Entlohnung und Leistungsprämien als personalpolitische Instrumente zur Mitarbeiterbindung eine untergeordnete Rolle. Dies gilt nahezu unabhängig von der Größe und der Branche. Allenfalls setzen Unternehmensleitungen im Dienstleistungssektor etwas

seltener, größere Unternehmen etwas häufiger auf monetären Anreizen basierende Strategien ein. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen dagegen etwas häufiger über dem Branchendurchschnitt liegende Löhne. Das insgesamt gesehen geringe Gewicht dieser Instrumente könnte damit zusammenhängen, dass finanzielle Aspekte aus Sicht der Beschäftigten für die Bindung an ihr Unternehmen nicht die Hauptrolle spielen. Dies schlägt sich auch in den Antworten der Betriebsräte nieder. Aus ihrer Perspektive zählen ein über dem Branchenschnitt liegendes Lohnniveau, Leistungsprämien und Zusatzleistungen selten zu den beiden wichtigsten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Trotzdem messen 82 Prozent der Bevölkerung der Zahlung höherer Löhne eine starke bis sehr starke Bedeutung bei (Abbildung 18 im Anhang). Auch im Vergleich zu den Unternehmensleitungen sehen die Betriebsräte die unmittelbar finanziell ausgerichteten personalpolitischen Instrumente durchweg als weniger wichtig an. Dafür stehen bei ihnen ein gutes Arbeitsklima und flexible Arbeitszeiten höher im Kurs.

4.3 Personalpolitik gegen künftige Fachkräfteengpässe

Obwohl eine klare Mehrheit der Unternehmensleitungen mit zukünftigen Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen rechnet, stehen bislang noch wenige Ressourcen für nachhaltige Personalstrategien zur Verfügung. Gemäß einer Umfrage hat die Mehrheit aller Unternehmen dafür bisher keine festen Verantwortlichkeiten festgelegt und stellt weder personelle noch finanzielle Ressourcen bereit, um spezifisch den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen (Mercer 2012). Andere Studien enthalten Hinweise, dass mittelfristig in den Unternehmen ein Umdenken stattfinden könnte. Im Jahr 2012 gaben in einer Umfrage 60 Prozent der Unternehmen aus dem Mittelstand an, dass Fachkräfteengpässe ihre Personalpolitik beeinflussen. Das waren immerhin vier Prozentpunkte

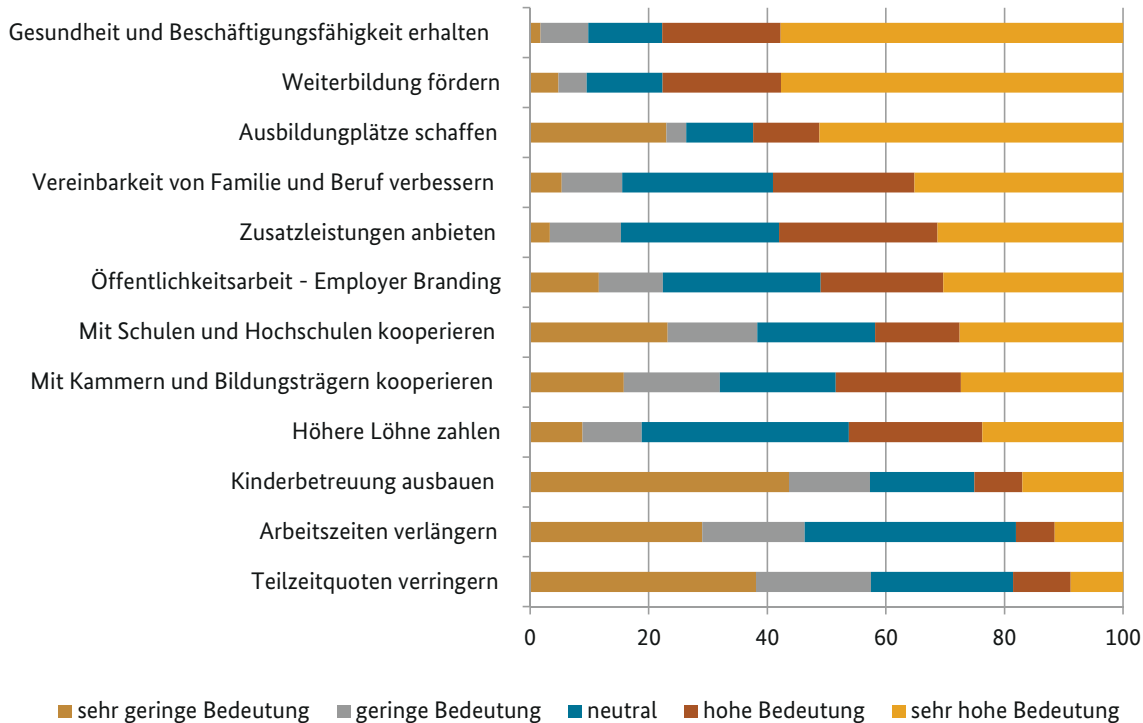
mehr als im Jahr zuvor (IBE 2012). Jedes fünfte Unternehmen plant zumindest, eine strategische Rekrutierung seines Führungsnachwuchses zu beginnen. Derzeit leisten dies etwa 60 Prozent der Unternehmen (Scheuven 2011).

Wie erwartet, nimmt die Häufigkeit eines tatsächlich strategisch angelegten Personalmanagements mit der Größe der Unternehmen systematisch zu. Gemäß dem Mittelstandsbarometer von Ernst & Young (2011b) haben zwei von drei Unternehmen mit mehr als 100 Mio. Euro Jahresumsatz langfristig orientierte Bindungs- und Rekrutierungsstrategien, aber weniger als jedes zweite Unternehmen mit Umsätzen unterhalb dieser Marke. In kleinen und mittleren Unternehmen ist Personalpolitik vielfach „Chefsache“ und nicht Aufgabe von spezialisierten Human Resource Managerinnen und -Managern, die Fachkräfteengpässe und die demografisch bedingten Angebotsverknappungen als personalpolitische Herausforderungen begreifen. Darüber hinaus verteilen sich in großen Unternehmen die Fixkosten von Personalplanung sowie Bindungs- und Rekrutierungsstrategien auf viele Köpfe, so dass die Kosten pro Beschäftigten beziehungsweise pro Neueinstellung wesentlich geringer ausfallen als in kleineren Unternehmen.

Es stellt sich nun die Frage, welche Wege die Unternehmen am ehesten einschlagen wollen, um personalpolitisch den Herausforderungen zu begegnen. Im Rahmen der für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Befragungen wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräte gefragt, welche Bedeutung sie einer Reihe von personalpolitischen Maßnahmen geben. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Gruppen, um die Versorgung ihres Unternehmens mit Fachkräften zu sichern, insbesondere auf gesundheitsfördernde Maßnahmen und betriebliche Qualifizierung setzen und damit klar im Trend des von der Europäischen Union und der deutschen Bundesregierung gelegten Fokus auf den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit liegen.

Abbildung 3: Bedeutung von Instrumenten zur Vermeidung künftiger Fachkräfteengpässe aus Perspektive der Unternehmensleitungen

Unternehmen setzen auf Qualifizierung und Gesundheitsförderung



Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 893 Unternehmensleitungen.

Wie Abbildung 3 zeigt, geben die Leitungen in fast 80 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zum Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Förderung der Weiterbildung hohe bis sehr hohe Bedeutung. Dies deckt sich mit der Perspektive der Betriebsräte und der Bevölkerung. So fordern 94 Prozent der Befragten aus der Bevölkerungsumfrage, dass Unternehmen gesunde Arbeitsbedingungen herstellen, und 89 Prozent fordern Weiterbildung für alle Beschäftigten (Abbildung 18 im Anhang).

Ausbildungsplätze zu schaffen ist für mehr als 60 Prozent der Unternehmensleitungen bedeutsam oder sehr bedeutsam. Auch hier ist die Einschätzung der Betriebsräte konsistent. Aus Sicht der Bevölkerung sollte allgemein ein besonderer Schwerpunkt auf die Bildung von Kindern und Jugendlichen gelegt werden. 95 Prozent der aktuellsten Befragung von TNS Emnid fordern,

dass mehr Jugendliche in Berufsausbildung integriert werden und 90 Prozent möchten die Bildungsangebote für Kinder verbessern (Abbildung 17 im Anhang). Von den Unternehmen direkt fordern 96 Prozent, dass mehr Ausbildungsplätze zur Verfügung gestellt werden (Abbildung 18 im Anhang).

Auch aus anderen Studien ist bekannt, dass viele Unternehmen vorrangig darauf setzen, ihren künftigen Fachkräftebedarf durch Qualifizierung der eigenen Belegschaft innerbetrieblich zu decken. So erklärten in einer Umfrage des DIHK (2011) 59 Prozent der Unternehmen, dass sie die nach altersbedingtem Ausscheiden benötigten Fachkräfte durch betriebliche Weiterbildung gewinnen wollen. Auch eine Mehrheit der Mittelständler sieht in Weiterbildung eine wesentliche Strategie gegen Fachkräfteengpässe (Ernst & Young 2011a). Etwa die Hälfte der Unternehmen

im Mittelstandspanel der KfW (2011) äußert, dass sie Stellenbesetzungsschwierigkeiten durch einen Ausbau der betrieblichen Weiterbildung oder des innerbetrieblichen Erfahrungsaustauschs als niederschwellige Form der Weiterbildung lösen wollen.

Wegen der Möglichkeit, passgenauen Nachwuchs heranzuziehen, setzen viele Unternehmen zur Fachkräftesicherung auch auf gezielte eigene betriebliche Ausbildung. Gemäß Mittelstandspanel der KfW (2011: 6) greifen 42 Prozent der Unternehmen zu dieser Maßnahme. Nach Umfragen im hessischen und baden-württembergischen Handwerk haben dort zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sogar 60-70 Prozent der Betriebe ihre Ausbildungstätigkeit verstärkt oder möchten dies in Zukunft tun (BWHT 2011: 4, HWK Kassel 2011: 10).

In den neuen repräsentativen Erhebungen erscheint die Erhaltung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit als Instrument der Sicherung der Fachkräftebasis bedeutsamer als in früheren Umfragen. Im KfW-Mittelstandspanel äußern im Jahr 2011 nur etwa jedes dritte Unternehmen, ältere Beschäftigte zur Vermeidung von Stellenbesetzungsschwierigkeiten länger halten zu wollen. 31 Prozent der Mittelständler geben an, Gesundheitsmanagement und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung als Strategie gegen Fachkräfteengpässe intensiv oder sehr intensiv zu betreiben (Ernst & Young 2011a). Gemäß einer anderen Umfrage bei Personalverantwortlichen spielt die Förderung der Arbeitsfähigkeit in ihrer Tätigkeit aktuell nur in jedem fünften Fall eine wichtige oder sehr wichtige Rolle. Und nur jeder zweite Personalverantwortliche gibt an, dass dies in Zukunft der Fall sein wird (Mercer 2012).

Knapp 59 Prozent aller Unternehmensleitungen und sogar 67 Prozent der Betriebsräte in den Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten messen der Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Aktivierung von nicht erwerbstätigen Müttern und Vätern ein wichtiger Bestandteil der Fachkräftesicherungsstrategien ist. Von der Bevölkerung wird hier sogar ein noch größeres Potenzial gesehen. 88 Prozent der Befragten sehen im Ausbau von Betreuungsangeboten für

Kinder die Chance, den Fachkräftebedarf zu decken (Abbildung 17 im Anhang). Die Angaben sind allerdings nicht immer kongruent, da nur 72 Prozent der Befragten nichterwerbstätige Mütter in den Arbeitsmarkt integrieren und sogar nur 51 Prozent längere Arbeitszeiten von erwerbstätigen Frauen ermöglichen möchten.

Die Unternehmensleitungen verbinden damit aber offenbar nicht die Vorstellung, Eltern ein betriebliches Angebot zur Kinderbetreuung zu machen, oder die in erster Linie bei den Müttern hohen Teilzeitquoten zu reduzieren. Nur in etwa jedem fünften Unternehmen sind die Leitungen der Auffassung, dass diese Maßnahmen zur Vermeidung von Fachkräfteengpässen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung haben. Im ersten Fall kann das Resultat allerdings auch bedeuten, dass die Unternehmensleitungen die hohe Bedeutung der Kinderbetreuung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zwar kennen, aber die Zuständigkeit nicht bei sich, sondern bei den öffentlichen Anbietern sehen. Im zweiten Fall lässt sich ohne weitere Informationen nicht ausschließen, dass die Unternehmensleitungen eine Senkung der Teilzeitquote zwar gutheißen, aber das Instrument als nicht bedeutsam ansehen, weil sie glauben, dass nur wenige Teilzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten wünschen. Für ein solches Muster spricht zumindest, dass auch die Betriebsräte einer Verringerung der Teilzeitquoten keine erheblich größere Bedeutung beimessen als die Leitungen der Unternehmen. Wie sich in Abschnitt 4.1 zeigt, sind es vor allem flexible Arbeitszeiten und das Angebot von Teilzeitmöglichkeiten, die aus Sicht der Unternehmensleitungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern könnten.

Eine weitere beachtenswerte Strategie zur Fachkräftesicherung ist die Intensivierung der Rekrutierungsbemühungen, etwa durch Öffentlichkeitsarbeit und Schaffung von Arbeitgebermarken („Employer Branding“), oder durch Kooperation mit Schulen, Hochschulen und Bildungsträgern. Im Durchschnitt aller Unternehmen betrachtet liegt die Bedeutsamkeit dieses Handlungsfelds zwar nur im Mittelfeld, vertiefende ökonomische Analysen zeigen jedoch, dass Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten solchen Maßnahmen signifikant öfter eine hohe bis sehr hohe Bedeutung geben. Ein Grund hierfür dürften

Größenvorteile bei der Implementation von strategischen Maßnahmen zur Rekrutierung sein, die kleine und mittelgroße Unternehmen nur ausschöpfen können, indem sie im Verbund agieren.

4.4 Verbreitete Strategien zur Fachkräftesicherung

Unternehmen haben unterschiedliche Strategien, mit welcher Kombination von Maßnahmen und Instrumenten sie künftige Fachkräfteengpässe vermeiden wollen. Mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse lässt sich zeigen, welche der in der Befragung vorgegebenen zwölf Handlungsfelder (siehe Abbildung 3), die Unternehmen häufig kombinieren. Dabei zeigt sich, dass die Unternehmensleitungen vor allem auf vier voneinander abgegrenzte personalpolitische Strategien zur Fachkräftesicherung setzen:

1. Qualifizierung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Weiterbildung, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit erhalten, Schaffung von Ausbildungsplätzen): Wie weiterführende Regressionsanalysen zeigen, hat diese Strategie in großen Unternehmen eine signifikant höhere Bedeutung als in kleinen und mittleren Unternehmen. Zudem ist sie, was wenig überrascht, für Unternehmen, die bereits ausbilden, besonders bedeutsam.
2. Intensivierte Rekrutierung (Kooperation mit Schulen und Kammern, Öffentlichkeitsarbeit, Ausbau der Kinderbetreuung): Diese Strategie hat ebenfalls in großen Unternehmen eine signifikant höhere Bedeutung als in kleinen und mittleren Unternehmen.
3. Finanzielle Anreize (Zusatzleistungen, Zahlung höherer Löhne): Diese Strategie hat im Bereich der Dienstleistungen höhere Bedeutung als in anderen Sektoren.
4. Ausweitung der Arbeitszeit (Arbeitszeiten verlängern, Teilzeitquoten verringern): Diese Strategie hat für Unternehmen mit niedriger Akademikerquote bei den Beschäftigten höhere Bedeutung.

Eine Besonderheit bildet das Instrument der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es kann keiner der vier Strategien direkt zugeordnet werden. Wie sich in Abbildung 3 zeigt, hat dieses Instrument eine hohe Bedeutung für die Unternehmen, es ist jedoch unabhängig von den sonst verfolgten Handlungsfeldern der Fachkräftesicherung.

Einsatz einer Hauptkomponentenanalyse

Im Rahmen einer Hauptkomponentenanalyse werden alle Instrumente zur Fachkräftesicherung zusammengefasst, deren Bedeutung für die Fachkräftesicherung untereinander hohe Korrelationen aufweisen. Die Abgrenzung erfolgt derart, dass die Bedeutung, die die Befragten den darin enthaltenen Einzelmaßnahmen beimessen, möglichst hoch korreliert, während zugleich die Korrelation zwischen den einzelnen Handlungsfeldern möglichst schwach ist. Die in einem Faktorwert zusammengefassten Instrumente sind mit den restlichen Instrumenten hinreichend unkorreliert. Ab einer Faktorladung von +0,45 werden die Instrumente einer Strategie zugeordnet.

Die zu Faktoren zusammengefassten Instrumente lassen sich als Strategien oder Handlungsfelder interpretieren. Ein Vergleich mit Abbildung 3 zeigt, dass die Reihenfolge der Faktoren auch die Bedeutung der Strategien für die Fachkräftesicherung widerspiegelt. In einem zweiten Schritt wurde ökonomisch untersucht, in welchen Unternehmen die jeweiligen Faktoren die höchsten Werte erreichen.

Anhand der Daten lässt sich allerdings nicht sagen, welcher Anteil an Unternehmen mit welcher Strategie besonders aktiv ist.

4.4 Wichtige Akteure bei der Fachkräftesicherung

Die Bundesregierung sieht sich mit ihrem Fachkräftekonzept als strategischer Partner von Wirtschaft und Tarifpartnern. Auch Länder und Kommunen tragen durch Programme und Maßnahmen zur Bekämpfung von Arbeitskräfteengpässen bei. Die wichtigste Rolle müssen jedoch die Unternehmen übernehmen. Sie sind die unmittelbaren Nutznießer einer hinreichenden Versorgung mit Fachkräften und verfügen über das entscheidende Wissen und die wesentlichen Kompetenzen. Dies ist auch die Auffassung der Bevölkerung. Nach den Ergebnissen der aktuellen Umfrage von TNS Emnid sehen 93 Prozent der Befragten die Aufgabe, Fachkräfteengpässe zu bekämpfen, mit Priorität bei den Unternehmen (Abbildung 20 im Anhang). Die Politik als gesellschaftlicher Akteur folgt mit 87 Prozent erst an zweiter Stelle.

Die beiden für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Erhebungen zeigen, dass sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Betriebsräte die herausragende Rolle der Unternehmen bei der Vermeidung von Fachkräfteengpässen anerkennen. Beide Gruppen sind zu einer deutlichen Mehrheit von jeweils um die 60 Prozent der Auffassung, dass die Unternehmen der wichtigste Akteur bei der Gestaltung der Fachkräftesicherung in Deutschland sind (Abbildung 4).

Jenseits dessen zeigen sich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite jedoch beachtliche Unterschiede. Während die Unternehmensleitungen neben den Unternehmen selbst hauptsächlich die Politik (Bund, Länder und Kommunen) als wichtigsten gesellschaftlichen Akteur bei der Fachkräftesicherung sehen, messen die Betriebsräte

den Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen, aber auch den Arbeitgeberverbänden und Kammern ungefähr genauso oft die wichtigste Rolle bei der Fachkräftesicherung zu wie der Politik. Die Bevölkerung teilt diese Sichtweise mit einer Ausnahme. Zwar wird der Politik (87 Prozent) und den Arbeitgeberverbänden (84 Prozent) von der überwiegenden Mehrheit die Verantwortung zugesprochen, die Gewerkschaften werden allerdings nur von 60 Prozent in den Fokus genommen (Abbildung 20 im Anhang).

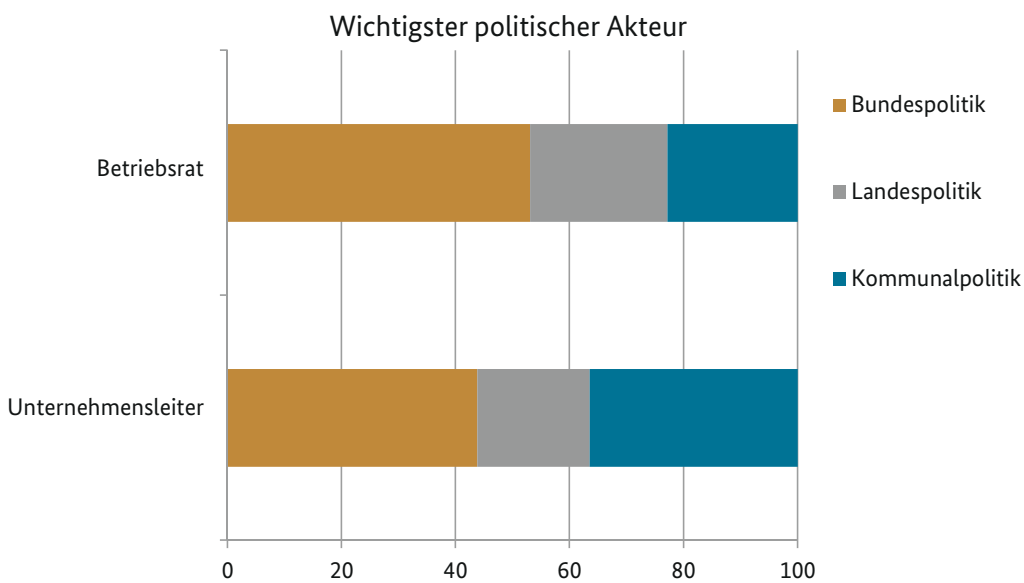
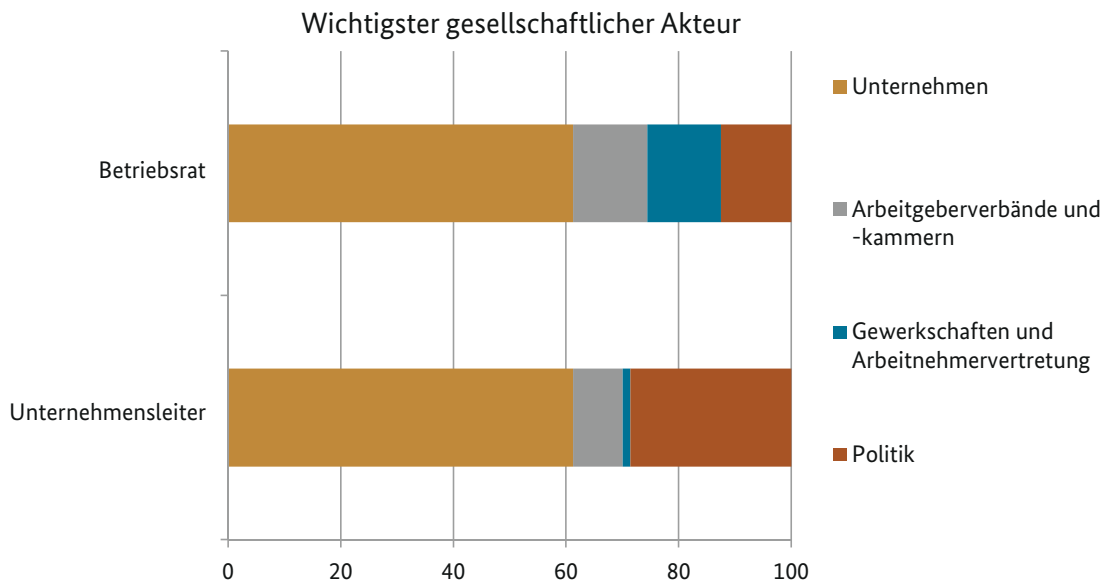
Fragt man, welche föderale Ebene in Deutschland im Bereich der Politik der für die Fachkräftesicherung wichtigste Akteur ist, nennen Unternehmensleitungen und Betriebsräte übereinstimmend am häufigsten den Bund. Über 40 Prozent der Unternehmensleitungen und mehr als jeder zweite Betriebsrat sehen die Bundespolitik als wichtigsten politischen Akteur für die Gestaltung der Fachkräftesicherung.

An zweiter Stelle stehen für die Unternehmensleitungen die Kommunen, für die Betriebsräte die Länder. Dieser Unterschied reflektiert auch einen Größeneffekt. Die Leitungen kleinerer Unternehmen nennen die Kommunen öfter als wichtigsten Akteur für die Gestaltung der Fachkräftesicherung. Diese Unternehmen haben zugleich seltener einen Betriebsrat und sind eher lokal als regional aufgestellt. Ihre spezifische Perspektive ist daher in der Betriebsrätebefragung unterrepräsentiert.

Ein zunehmend wichtiges Instrument zur Gestaltung der Fachkräftesicherung vor Ort sind lokale Netzwerke in den Kommunen oder Regionen. Dazu zählen beispielsweise die regionalen Netzwerke Fachkräftesicherung, die sich unmittelbar der Thematik widmen, die Netzwerke der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) oder das Unternehmensnetzwerk Erfolgsfaktor Familie.

Abbildung 4: Wichtigste Akteure aus Sicht von Unternehmensleitungen und Betriebsräten

Unternehmen halten sich selbst für die wichtigsten Akteure der Fachkräftesicherung



Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Die ebenfalls durch das Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderte Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Diese Akteure setzen sich gemeinsam dafür ein, über

eine bessere Qualität von Arbeit sowohl die Unternehmen in ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken als auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfangreiche Beratungs- und Informationsangebote insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, Austauschmöglich-

keiten in Netzwerken sowie Beispiele guter Praxis aus Betrieben und Unternehmen. Zahlreiche Projekte zur Gestaltung des demografischen Wandels wurden in den letzten Jahren erfolgreich abgeschlossen oder laufen derzeit.

Aber auch in anderen Netzwerken und Bündnissen, etwa zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der beruflichen Qualifizierung oder der Ausbildung junger Menschen wird mittelbar oder unmittelbar an der Stärkung der Fachkräftebasis gearbeitet. Für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 wurden die Unternehmensleitungen gefragt, ob ihnen Netzwerkaktivitäten bekannt sind und wenn ja, an welchen dieser Netzwerke ihr Unternehmen derzeit aktiv beteiligt ist.

Im Licht der Befragungsergebnisse (siehe Abbildung 5) lässt sich die Einbindung von Unternehmen in Netzwerken sicher noch ausbauen. Die Netzwerke und Bündnisse zu den genannten Themen sind bei mindestens der Hälfte der Unternehmensleitungen gar nicht bekannt. Immerhin ein Viertel der Unternehmensleitungen, denen die entsprechenden Netzwerke bekannt sind, ist bereits an mindestens einem regionalen Netzwerk oder Bündnis zur Gestaltung der Fachkräftesicherung aktiv beteiligt. Wie eine tiefer gehende Auswertung der Daten zeigt, ist die Rate der Beteiligung bei größeren Unternehmen unter ansonsten gleichen Umständen signifikant größer als bei kleineren Unternehmen. Das bedeutet aber auch, dass ein größerer Anteil der Beschäftigten indirekt in Netzwerken und Bündnissen beteiligt ist, als die dargestellten Ergebnisse suggerieren. Die Unternehmen sind zu ungefähr gleichen Anteilen in Netzwerken und Bündnissen zur Fachkräftesicherung, zur beruflichen Weiterbildung und zur Ausbildung junger Menschen engagiert. Deutlich geringer ist der Anteil der Unternehmensleitungen, die an Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mitarbeiten.

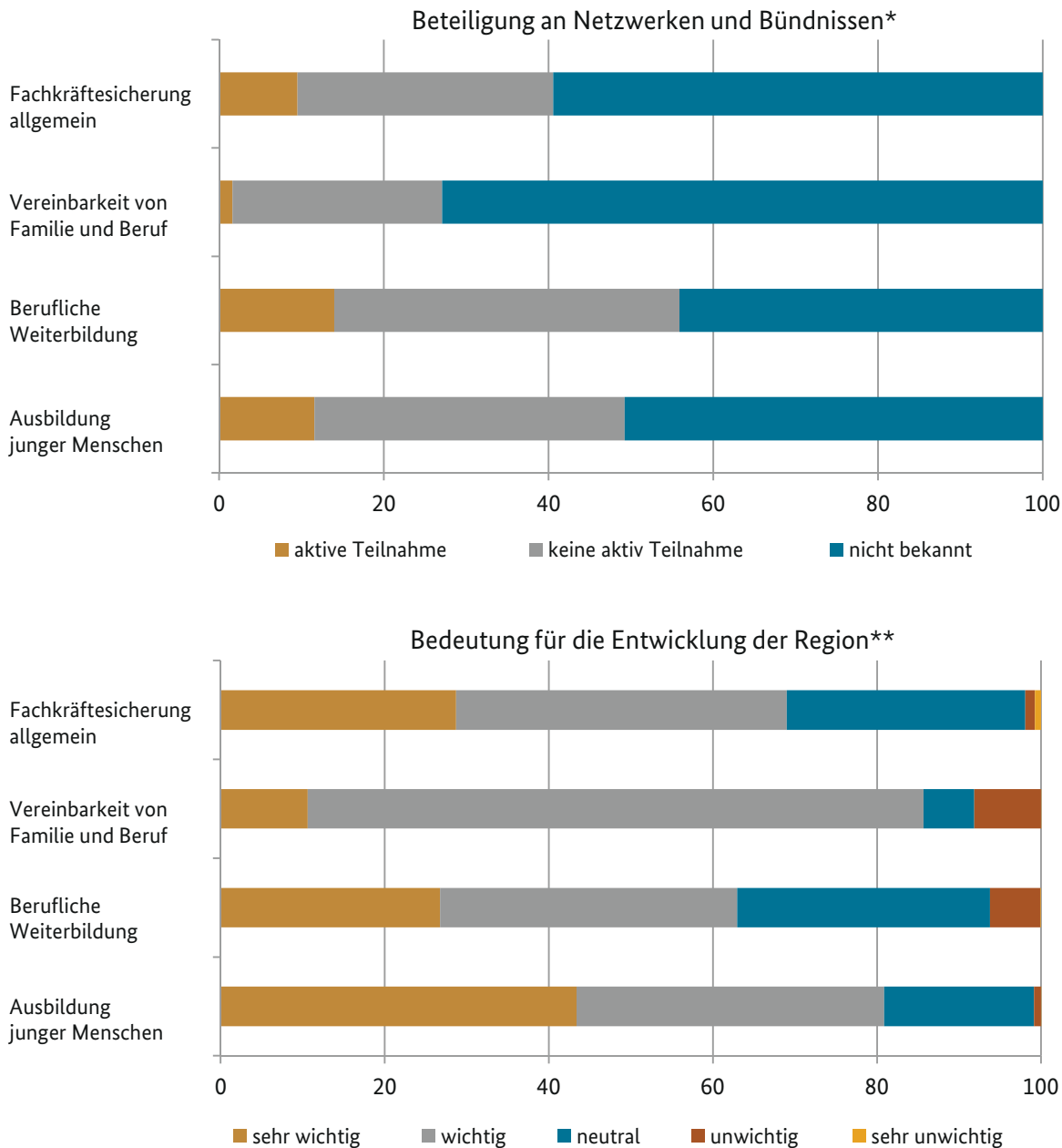
Trotz einer allgemein geringen Beteiligung in Netzwerken und Bündnissen, wird ihnen von den Beteiligten ein positives Urteil ausgestellt. Mindestens die Hälfte der Leitungen derjenigen Unternehmen, die sich an Netzwerken und Bündnissen beteiligen, sieht darin eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung für die Entwicklung der Region. Vier von fünf Unternehmensleitungen meinen, dass Netzwerkaktivitäten zur Ausbildung junger Menschen für die Entwicklung ihrer Region wichtig bis sehr wichtig sind. Im Hinblick auf Netzwerke und Bündnisse zur Fachkräftesicherung sagen dies immerhin zwei Drittel.

Insbesondere diejenigen, die sich an Netzwerken zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv beteiligen, bewerten diese mit einem Anteil von 85 Prozent besonders positiv. Angesichts dieser Resultate könnte es eine besonders ertragversprechende Strategie sein, das Angebot lokaler und regionaler Netzwerke mit dieser spezifischen Ausrichtung zu vergrößern. Dabei können passende Initiativen und Förderangebote der politischen Akteure Unterstützung leisten. Ein positives Beispiel ist das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, im Rahmen dessen sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gemeinsam mit den Spitzenverbänden aus Industrie und Wirtschaft und dem Deutschen Gewerkschaftsbund für eine familienfreundliche Arbeitswelt einsetzt.

Aber auch der weitere Ausbau der Infrastruktur von allgemeinen oder bildungsbezogenen Netzwerken zur Fachkräftesicherung, beziehungsweise die Aktivierung der vielen bislang noch nicht aktiven Unternehmen erscheint als sinnvolle Strategie. Wie die bisherigen Erfahrungen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales eingesetzten Innovationsbüros Fachkräfte für die Region zeigen, können die politischen Akteure auf Ebene von Bund, Ländern und Kommunen hierzu sinnvolle Anstöße geben.

Abbildung 5: Aktive Beteiligung der deutschen Unternehmen an Netzwerken und Bündnissen zur Fachkräftesicherung und Einschätzung ihrer Bedeutung für die Entwicklung in ihrer Region

Wenige Unternehmen engagieren sich bislang in Netzwerken



Anmerkung:

* Kennen die befragten Unternehmen bestimmte Netzwerke, werden sie nach ihrer Aktivität in den Netzwerken gefragt.

** Sobald die befragten Unternehmen aktiv in Netzwerken beteiligt sind, werden sie nach der Bedeutung für die regionale Entwicklung gefragt. Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.191 Unternehmensleitungen.

Fazit „Fachkräftesicherung als personalpolitische Herausforderung“

- ➔ Die Sicherung der Fachkräftebasis ist eine strategische Gestaltungsaufgabe, an der Politik, Sozialpartner und Wirtschaft gemeinsam arbeiten müssen. Es besteht Konsens darüber, dass hierbei die Unternehmen eine zentrale Rolle spielen müssen.
- ➔ Die Unternehmensleitungen setzen bei ihrer Personalpolitik derzeit vor allem auf eine bessere Mitarbeiterbindung. Zu diesem Zweck fördern sie zusammen mit den Betriebsräten die Weiterbildung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Instrumente helfen schon heute, die Fachkräftebasis zu verbreitern.
- ➔ Die Ansichten von Unternehmensleitungen und Betriebsräten, welche Instrumente und Akteure für die Gestaltung der Fachkräftesicherung besonders wichtig sind, erscheinen weitgehend deckungsgleich. Demnach bestehen gute Voraussetzungen, dass die Akteure in den Unternehmen bei der Entwicklung von Strategien an einem Strang ziehen.
- ➔ Die Ausrichtung des Personalmanagements an den langfristigen Entwicklungszielen des Unternehmens ist bei den Unternehmensleitungen und Betriebsräten bislang noch wenig verbreitet. Oft fehlen Pläne und Ressourcen, um Fachkräfteengpässe vorausschauend und nachhaltig anzugehen. Hier bedarf es weitreichender Anstrengungen.
- ➔ Um sich in Zukunft hinreichend mit Fachkräften zu versorgen, sehen die Akteure in den Unternehmen insbesondere Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit und der Beschäftigungsfähigkeit, die betriebliche Aus- und Weiterbildung und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als bedeutsam an. Diese Perspektive deckt sich mit zentralen Elementen des Fachkräftekonzepts der Bundesregierung, aber auch den Wünschen der Bevölkerung.
- ➔ Im Gegensatz zu der hohen Bedeutung, die die Unternehmen den genannten Bereichen zuschreiben, lässt die praktische Umsetzung dieser Einschätzungen und Erkenntnisse noch Wünsche offen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen verhalten sich derzeit bei der Umsetzung einer strategisch orientierten Personalpolitik noch besonders zurückhaltend. Dies betrifft insbesondere den Einsatz von Rekrutierungsstrategien, die geeignet wären, das vorhandene Reservoir an Fachkräften durch Erschließung neuer Zielgruppen zu erweitern. Großunternehmen, in denen das Personalmanagement strukturierter organisiert ist, haben in manchen Bereichen des Personalmanagements Größenvorteile, die kleinere Unternehmen nur durch Vernetzung kompensieren können.
- ➔ Die Förderung der Zusammenarbeit kleiner und mittlerer Unternehmen zur Fachkräftesicherung ist eine gesellschaftliche Gestaltungsaufgabe, an der das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, aber auch Länder, Kommunen und die Sozialpartner bereits mit vielen Angeboten arbeiten. Schon mehr als jedes zehnte Unternehmen in Deutschland übernimmt durch aktive Mitarbeit in regionalen Netzwerken oder Bündnissen zur Fachkräftesicherung gesellschaftliche Verantwortung. Die Beteiligten geben solchen Netzwerken im Hinblick auf die Bedeutung für die Entwicklung in ihrem regionalen Umfeld hervorragende Noten. Es erscheint sinnvoll, solche Netzwerkaktivitäten weiter voranzutreiben.

5 Zielgruppen der Fachkräftesicherung

Das Fachkräftekonzept der Bundesregierung sieht eine Reihe von Maßnahmen vor, welche zur Aktivierung der Potenziale aller Zielgruppen des Arbeitsmarkts beitragen. Die Verbände der Arbeitgeber und der Kammern, die Gewerkschaften sowie die Organisationen der Personalverantwortlichen haben diese Potenziale in „gemeinsamen Erklärungen“ (Bundesregierung 2011) bestätigt und empfehlen eine ähnliche Fokussierung. Weniger bekannt ist bisher, welche Potenziale die Unternehmen selbst in diesen Gruppen sehen und mit welchen Maßnahmen sie die Beschäftigung und Integration einzelner Gruppen fördern.

Die nachhaltige Integration beziehungsweise Bindung bislang vernachlässigter Zielgruppen in den Arbeitsmarkt hängt vor allem von den angebotenen Beschäftigungsmöglichkeiten der Unternehmen ab. Bisherige Erfahrungen und Einschätzungen der Leitungs- und Personalverantwortlichen sind hierbei wichtige Determinanten. Zusätzlich haben persönliche Merkmale wie Qualifikation, Berufserfahrung oder das Alter einen entscheidenden Einfluss auf die individuellen Arbeitsmarktchancen (Bundesagentur für Arbeit 2012).

Durch gezielte personalpolitische Maßnahmen können Unternehmensleitungen und Betriebsräte das Potenzial der Zielgruppen erhöhen. Dazu zählen Instrumente zur Aktivierung der stillen Reserve beziehungsweise zur Ausweitung der

Arbeitszeiten von Teilzeit arbeitenden Menschen sowie die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Qualifikation. Für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 wurden sowohl Unternehmensleitungen als auch Betriebsräte nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen bezüglich der vier Zielgruppen Frauen (Mütter), Personen ab 55 Jahre, Menschen mit Migrationshintergrund und junge Männer ohne abgeschlossene Berufsausbildung befragt. Damit wurden die inländischen Zielgruppen mit den derzeit mengenmäßig größten Aktivierungspotenzialen in den Fokus genommen (Fachkräfteoffensive 2012).

Neben den allgemeinen Erfahrungen mit der Beschäftigung der jeweiligen Zielgruppe sollte die Einschätzung und Bewertung von individuellen Merkmalen der Gruppen identifiziert werden. Eine einfache Befragung nach der Bewertung solcher Merkmale birgt die Gefahr des sozial erwünschten Antwortverhaltens. Aus diesem Grund wurde eine Vignetten-Befragung durchgeführt, eine spezielle Befragungs-Methode zur Identifizierung normativer Einstellungen (siehe Kasten). Bei einigen Zielgruppen wurde außerdem nach potenziellen Herausforderungen bei der Beschäftigung gefragt. Daran anschließend standen der Einsatz wie auch die Wichtigkeit spezieller auf die jeweilige Beschäftigtengruppe zugeschnittener personalpolitischer Instrumente im Fokus der Befragung.

Einsatz einer Vignetten-Befragung

Im Rahmen einer Vignetten-Befragung (auch Faktorieller Survey genannt) wurden die normativen Einstellungen der befragten Personen zu den vier Zielgruppen erhoben. Damit wurden die relativen Gewichte der einzelnen Merkmale einer Zielgruppe aus Sicht der Unternehmensleitungen und Betriebsräte identifiziert. Den Befragten wurden hypothetische Bewerberprofile vorgestellt, deren Merkmale variiert wurden. Auf einer Skala von 1 „auf jeden Fall einladen“ bis 6 „auf keinen Fall einladen“ konnte angegeben werden, ob die hypothetische Person mit dem jeweiligen Bewerberprofil zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden würde oder nicht.

Insgesamt gab es die fünf Bewerberprofile „Frau mit vierjährigem Kind“, „Frau, 45 Jahre, zwei Kinder (8 und 15 Jahre), 9 Jahre Erwerbsunterbrechung“, „Mann, 28 Jahre, keine abgeschlossene Ausbildung“, „Mann bzw. Frau, 55 Jahre, qualifiziert mit Berufserfahrung“, „Mann, 43 Jahre, zwei Jahre arbeitslos“, die jeweils um 2 bis 3 weitere Merkmale variierten. Um Verzerrungen durch eine zu hohe Anzahl zu beurteilender Vignetten zu vermeiden, wurden die insgesamt 32 Vignetten auf vier zufällig verteilte Teilstichproben aufgeteilt (vgl. Steiner und Atzmüller 2006, 118).

Für die vertiefende Analyse der Vignetten-Daten wurde die 6-er Skala zu einer binären Variable (Einladung ja/nein) zusammengefasst und auf signifikante Unterschiede zwischen den variierenden Merkmalen hin untersucht.

Anhand der Daten lässt sich allerdings nicht sagen, wie sich die Einladungschancen der Zielgruppen im Vergleich zu anderen Personen verhalten, da die Vignetten-Befragung hier keinen Benchmark zulässt. Das Niveau der Einladungsraten kann dementsprechend nicht interpretiert werden. Darüber hinaus muss bedacht werden, dass die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch die Bewältigung der ersten Hürde hin zu einem neuen Beschäftigungsverhältnis bedeutet. Wie sich die Chancen einer Einstellung in einem Bewerbungsgespräch entwickeln und ob die variierten Merkmale dann noch einmal eine Rolle spielen, kann mit der Vignetten-Analyse nicht beantwortet werden.

5.1 Frauen am Arbeitsmarkt

Frauen sind heutzutage so gut ausgebildet wie nie zuvor. Trotzdem arbeitet in Deutschland derzeit fast die Hälfte der beschäftigten Frauen nur Teilzeit. Etwa 25 Prozent aller Frauen im erwerbsfähigen Alter nehmen derzeit gar nicht am Arbeitsmarkt teil. Obwohl die Partizipationsraten der Frauen in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen sind und mittlerweile in der europäischen Spitzengruppe liegen, liegt hier insbesondere wegen der sehr hohen Teilzeitquote ein bislang ungenutztes großes Potenzial an gut qualifizierten Fachkräften. Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt die Bundesregierung u. a. mit dem Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie (www.erfolgsfaktor-familie.de) die Betriebe.

Aber nicht nur die Politik, sondern auch die Wirtschaft hat das Aktivierungspotenzial von Frauen erkannt. So strebt Deutschland im Rahmen der Strategie EU 2020 eine Frauenerwerbstätigenquote von 73 Prozent bei den 20-64-Jährigen an. Die Entwicklung ist positiv, im Jahr 2012 lag die Quote bereits bei 71,5 Prozent. Diesem Ziel haben sich die Arbeitgeber angeschlossen und wollen zudem mehr Frauen eine Vollzeitbeschäftigung ermöglichen (BDA 2010). Auch die Bevölkerung verbindet mit den Frauen ein hohes Aktivierungspotenzial für den Arbeitsmarkt. In der aktuellsten Bevölkerungs-Umfrage von TNS Emnid werden Frauen mit 92 Prozent als die Gruppe mit dem größten Potenzial zur Fachkräftesicherung benannt (Abbildung 22 im Anhang).

Diverse Studien zeigen, dass Erwerbsunterbrechungen aufgrund von Kindererziehungszeiten zu nachhaltigen Beschäftigungsrisiken und Lohn-einbußen führen (Fitzenberger, Sommerfeld und Steffes 2013; Schönberg und Ludsteck 2012; Ejrnaes und Kunze 2012). Bisher ungeklärt ist aber die Frage, welche persönlichen Eigenschaften die Beschäftigungschancen von Frauen aus Sicht der Unternehmensleitungen und Betriebsräte beeinflussen. Um die Einstellungen dieser einschätzen zu können, wurden im Rahmen der Vignetten-Befragung jeweils zwei Bewerberinnen-Profile bewertet. Diese variierten systematisch in den Merkmalen Berufserfahrung (Profil 1), Berufsausbildung und Dauer der Elternzeit (Profil 2).

Tabelle 2 stellt die Ergebnisse der Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und

Betriebsräten zu den Chancen von Frauen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, dar. Unternehmensleitungen würden demnach eine 42-jährige Frau mit Partner und zwei Kindern im Alter von 9 und 14 Jahren, die 9 Jahre dem Arbeitsmarkt fern geblieben ist, aber Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld mitbringt, mit einer Wahrscheinlichkeit von 83 Prozent zu einem Bewerbungsgespräch einladen. Eine Bewerberin mit denselben Eigenschaften, aber ohne einschlägige Berufserfahrung im gesuchten Berufsfeld würde dagegen nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 26 Prozent eingeladen werden. Fehlende berufliche Vorerfahrung ist somit eine bedeutsame Einstellungshürde für Frauen mit schulpflichtigen Kindern.

Tabelle 2: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von Frauen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

	Unternehmens- leitung	Betriebsrat
Profil 1: 42-jährige Frau mit zwei Kindern (9 und 14 Jahre) und 9 Jahre Erwerbsunterbrechung, mit Partner zusammen lebend		
mit Berufserfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld	83 %	88 %
keine Berufserfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld	26 %	38 %
Profil 2: Junge Mutter mit einem vierjährigem Kind, mit Partner zusammen lebend		
abgeschlossene Berufsausbildung ein Jahr in Elternzeit gewesen	88 %	94 %
abgeschlossene Berufsausbildung drei Jahre in Elternzeit	83 %	89 %
keine abgeschlossene Berufsausbildung ein Jahr in Elternzeit	39 %	47 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Eine junge Mutter mit einem vierjährigen Kind, die mit ihrem Partner zusammenlebt, eine abgeschlossene Berufsausbildung aufweist und ein Jahr in Elternzeit war, würden Unternehmensleitungen zu 88 Prozent zu einem Bewerbungsgespräch einladen. Die Chance ist nur um 5 Prozentpunkte geringer, der Unterschied jedoch signifikant, wenn die junge Mutter drei Jahre in Elternzeit gewesen wäre. Erheblich bedeutsamer als die Länge der Elternzeit ist die Frage der Qualifikation. Hätte die junge Mutter keine abgeschlossene Berufsausbildung, würde sie bei ansonsten gleichen Merkmalen nur zu 39 Prozent zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Fehlende Qualifikation ist demnach eine hohe Beschäftigungshürde.

Dieselbe Gewichtung der individuellen Beschäftigungshürden lässt sich auch in der Betriebsrätebefragung erkennen, wobei die Betriebsräte allerdings generell zu einer höheren Einladungsbereitschaft neigen als die Unternehmensleitungen. Somit lässt sich schlussfolgern: Wesentlich für die Beschäftigungschancen von Müttern sind eine genügende Qualifikation und Berufserfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld. Das Alter der Frau beziehungsweise der Kinder und die Dauer einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung (bis zu drei Jahren) sind in Relation dazu von untergeordneter Relevanz.

Um herauszufinden, welche spezifischen personalpolitischen Instrumente die Unternehmen einsetzen, um die Zielgruppe der Frauen an sich zu binden, wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräten in den für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Befragungen gebeten, aus einer vorgegebenen Liste von zehn Maßnahmen diejenigen zu nennen, die in ihrem Unternehmen eingesetzt werden. Alle Befragten, die den Einsatz eines Instrumentes bejaht haben (und dies insgesamt bei mehr als zwei Instrumenten getan haben) wurden anschließend gefragt, ob es aus ihrer individuellen Perspektive für die Mitarbeiterbindung zu den zwei wichtigsten zählt.

Die Instrumente, die nach den Angaben der Unternehmensleitungen am häufigsten zur Bindung

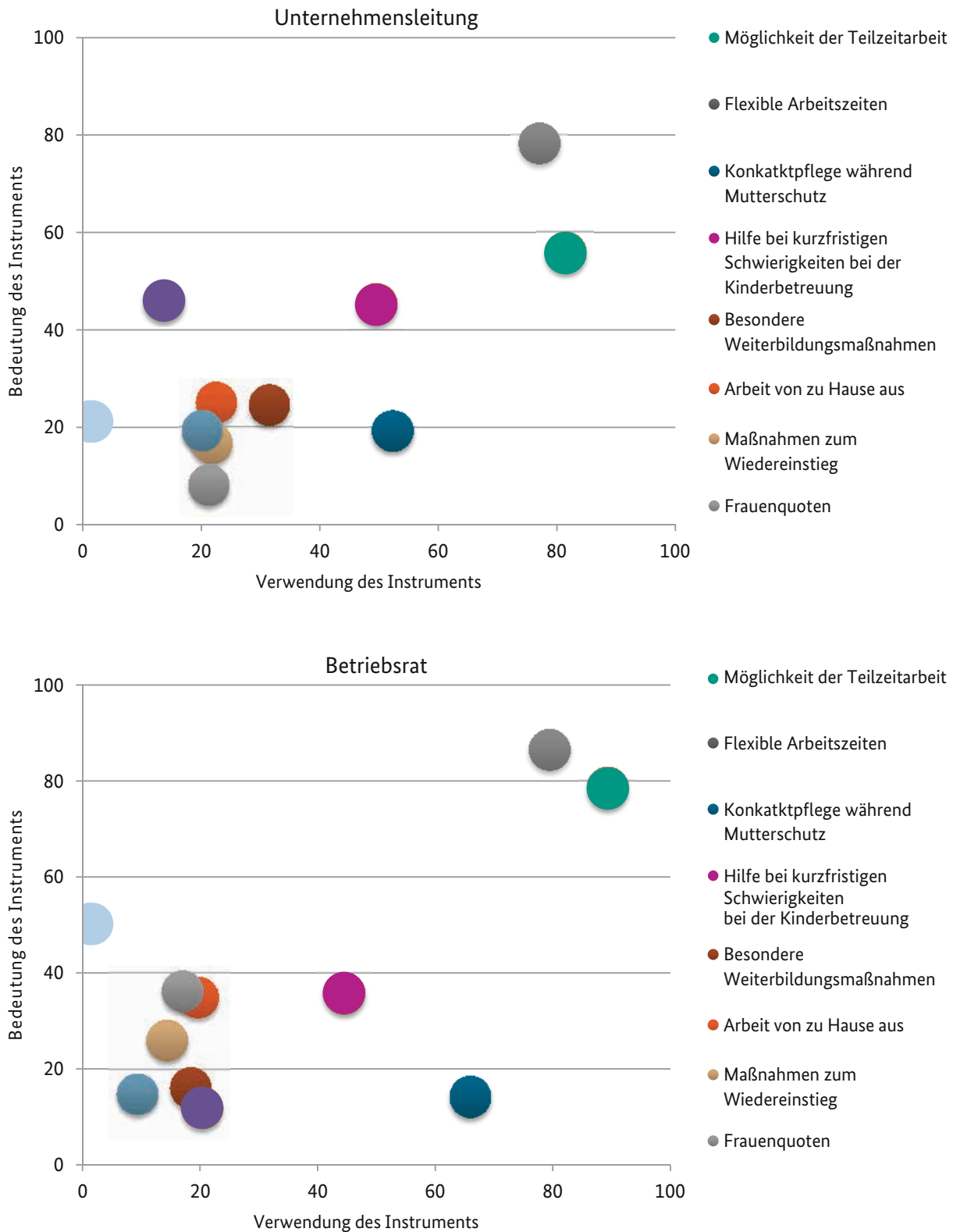
von Mitarbeiterinnen eingesetzt werden, sind Teilzeitarbeit (81 Prozent) und flexible Arbeitszeiten (77 Prozent). Es folgen die Kontaktpflege während Mutterschutz und Elternzeit (52 Prozent) und kurzfristige Hilfen bei Schwierigkeiten mit der Kinderbetreuung (50 Prozent). Besondere Weiterbildungsmaßnahmen zum Einstieg nach längerer familiär bedingter Auszeit werden immerhin noch von 31 Prozent der Unternehmensleitungen angeboten. Die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, andere Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach familiär bedingter Auszeit, Aufstiegsförderung und finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung sind mit Anteilen von 15 bis 20 Prozent geringer verbreitet. Ungefähr jedes fünfte Unternehmen setzt gemäß den Angaben der Unternehmensleitungen Frauenquoten ein, um Mitarbeiterinnen zu binden. Der Anteil der Unternehmen, die über einen Betriebskindergarten verfügen, ist verschwindend gering.

Insgesamt bestätigt die Perspektive der Betriebsräte die Aussagen der Unternehmensleitungen. Es fällt jedoch auf, dass die Arbeitgeberseite besondere Weiterbildungsmaßnahmen nach längerer familiär bedingter Auszeit und die Aufstiegsförderung von Frauen weitaus häufiger nennt als die Arbeitnehmerseite. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Beschäftigten diese Instrumente nicht so wahrnehmen, wie von Arbeitgeberseite gedacht, zumal es bei beiden Maßnahmen keine signifikanten Größenunterschiede gibt.

Offensichtlich liegt der Schwerpunkt der Unternehmen bei der Mitarbeiterbindung von Frauen auf der Gewährleistung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die weite Verbreitung entsprechender Maßnahmen passt zu dem Bild, dass mittlerweile 80 Prozent der deutschen Unternehmen dem Thema Familienfreundlichkeit eine hohe bis sehr hohe Bedeutung einräumen (BMFS-FJ 2010: 8). Im Rahmen dieser personalpolitischen Strategie werden klassische Instrumente zur Vereinbarkeit wie die Teilzeitarbeit in deutlich stärkerem Maß eingesetzt als die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten oder besondere Maßnahmen zum beruflichen Wiedereinstieg nach familienbedingten Erwerbsunterbrechungen.

Abbildung 6: Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Bindung von Mitarbeiterinnen aus der Sicht von Unternehmensleitungen und Betriebsräten

Ein Großteil der Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten an



Anmerkung: Die Abbildung zeigt auf der horizontalen Achse die Anteile (in Prozent) der Unternehmen, die ein Instrument einsetzen und auf der vertikalen Achse die Anteile (in Prozent) der Befragten, die das Instrument für eines der beiden wichtigsten halten.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen.

Eine besondere Förderung der beruflichen Qualifikation von Frauen oder eine gezielte Frauenförderung durch Karriereplanung und Frauenquoten spielen im Instrumentenkasten der Unternehmen dagegen eine nachrangige Rolle. Tatsächlich berichtet der HR-Report 2012, dass Frauenförderung nur für 50 Prozent der Personalverantwortlichen in Großunternehmen und 31 Prozent der Personalverantwortlichen in mittelständischen Unternehmen große bis sehr große Bedeutung hat (IBE 2012).

Im Hinblick auf die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten – ob vertraglich vereinbart als Telearbeit oder in Form von mobilem Arbeiten, unterschätzt die vorliegende Umfrage möglicherweise die mittlerweile durch digitale Kommunikationsmittel erreichte Flexibilität der Arbeitsorte. Zumindest bescheinigen die für den HR-Report 2012 befragten Personalverantwortlichen e-Work zu 50 Prozent große bis sehr große Bedeutung. Dass die hier abgefragte Arbeit von zu Hause bei den Unternehmensleitungen und Betriebsräten scheinbar deutlich weniger verbreitet ist, könnte damit zusammenhängen, dass die Befragten nur vertraglich vereinbarte Arbeit zu Hause in Betracht gezogen haben. So geben zum Beispiel in einer 2009 durchgeführten Umfrage 21 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen Telearbeit, also die am weitesten verbreitete Form von vertraglich festgelegter Arbeit zu Hause, eingesetzt wird (BMFSFJ 2010).

Wenn man die Instrumente zur Mitarbeiterbindung von Frauen betrachtet, die von den Befragten als am wichtigsten eingestuft werden, bestätigt sich die Einschätzung, dass klassische Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an höchster Stelle stehen. Arbeitszeitflexibilität und Teilzeitarbeit sind nicht nur am weitesten verbreitet, sondern haben aus Sicht von Unternehmensleitungen wie Betriebsräten auch die mit Abstand höchste Bedeutung für die Bindung von Mitarbeiterinnen. Von denjenigen Unternehmensleitungen, die finanzielle Hilfen bei der Kinderbetreuung als Instrument angeben (insgesamt nur 14 Prozent), zählen immerhin über 40 Prozent diese auch zu den wichtigsten Instrumenten. Betriebsräte dagegen rechnen den eigenen Betriebskindergärten und -krippen eine hohe Bedeutung zu. Jede zweite befragte Person, in deren Unternehmen es solche Einrichtungen gibt (nur zwei Prozent), bewertet diese als eine der wichtigsten. Dies zeigt, dass materielle und finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung in den Unternehmen zwar wenig verbreitet wird, aber wenn vorhanden, als sehr positiv beurteilt wird. Eine beachtenswerte Differenz zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten zeigt sich bei der Bewertung der Frauenquoten. Nur acht Prozent der Befragten auf Arbeitgeberseite, aber 36 Prozent der Befragten auf Seiten der Betriebsräte zählen Frauenquoten zu den wichtigsten Instrumenten, um Frauen an die Unternehmen zu binden.

Praxis-Beispiel:

Ein regionaler Filialbetrieb eines Wohlfahrtsverbandes

In diesem Betrieb bilden flexible Arbeitszeitregelungen ein besonders wichtiges Element der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das Fundament bildet eine breit angelegte Gleitzeitregelung, mit der das Arbeitszeitsoll bis zum dreifachen Wert der Regelarbeitszeit unter- oder überschritten werden kann, ohne dass es Auswirkungen auf das Gehalt gibt. Dies hilft besonders bei zeitlichen Engpässen der Kinderbetreuung wie Krankheit der Kinder oder Ferienzeiten der Betreuungseinrichtung, flexibel reagieren zu können.

Ergänzend gibt es Teilzeitregelungen, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. Darüber hinaus werden bei Umzug, besonderen familiären Anlässen (Geburt, Taufe u.ä.) und in Notsituationen (z.B. Todes- und Pflegefälle, schwere Erkrankungen in der Familie) verschiedene Möglichkeiten der Dienstbefreiung unter Fortsetzung der Dienstbezüge gewährt.

Monetäre Zusatzleistungen für Beschäftigte mit Kindern wie eine Kinderzulage, erhöhte Weihnachtzulagen und Geburtsbeihilfen runden das familienfreundliche Profil dieses Unternehmens ab.

Besonderheiten bei alleinerziehenden Müttern

Einen besonderen Fokus legt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf die Förderung der Arbeitsperspektiven von Alleinerziehenden, die mit deutlich höheren Anforderungen an die Organisation des Alltags, der Haushaltsführung, Kindererziehung und Sicherung des finanziellen Einkommens konfrontiert sind. Sie benötigen darum engmaschige Netze an Unterstützung, wie sie etwa das ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales schaffen kann.

Alleinerziehende sind in der Regel alleine für die Versorgung ihrer Kinder verantwortlich, weshalb die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für sie von noch größerer Bedeutung ist, als für andere Eltern. Dies schlägt sich unter anderem in den

Erwerbszahlen nieder, die mit Eintritt in den Status alleinerziehend zunächst zurückgehen (BMAS 2011b). Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden näher untersucht werden, ob die Akteure die Arbeitsmarktchancen von Alleinerziehenden anders einschätzen als die von anderen Müttern, welche besonderen Herausforderungen sie bei Alleinerziehenden sehen, und ob sie spezifische personalpolitische Maßnahmen für diese Zielgruppe anbieten.

Mit etwa zehn Prozent ist der Anteil alleinerziehender Väter zwar nicht zu vernachlässigen (BMAS 2012, 10). Trotzdem spielen sie in der öffentlichen Diskussion kaum eine Rolle. Um Irritationen bei den befragten Personen zu vermeiden, bezogen sich die für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 gestellten Fragen deshalb ausschließlich auf alleinerziehende Frauen.

Tabelle 3: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von alleinerziehenden Frauen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

	Unternehmens- leitung	Betriebsrat
42-jährige Frau mit zwei Kindern (9 und 14 Jahre) und 9 Jahre Erwerbsunterbrechung		
mit Berufserfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld mit Partner zusammen lebend	83 %	88 %
mit Berufserfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld alleinerziehend	74 %	87 %
Junge Mutter mit einem vierjährigen Kind		
mit Partner zusammen lebend abgeschlossene Berufsausbildung ein Jahr in Elternzeit	88 %	94 %
alleinerziehend abgeschlossene Berufsausbildung ein Jahr in Elternzeit	79 %	89 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

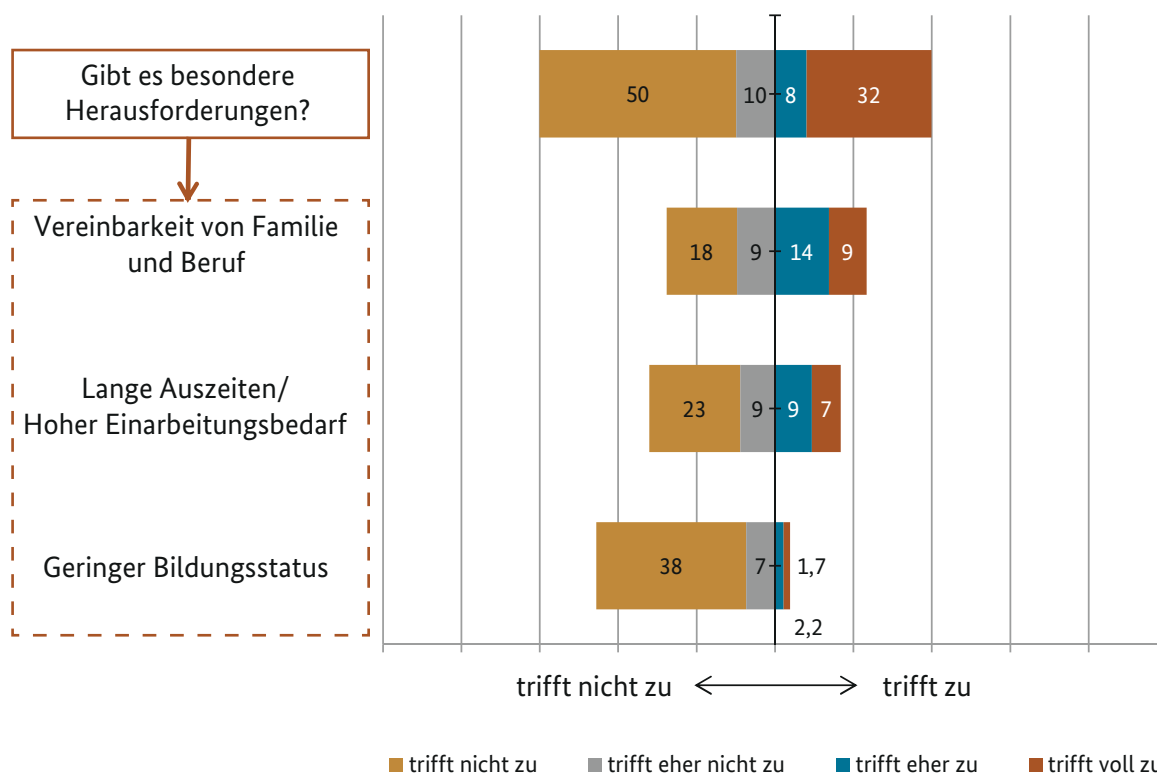
Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Um die spezifischen Einstellungen gegenüber Alleinerziehenden einschätzen zu können, wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräte wiederum mit systematisch variierten Bewerberprofilen konfrontiert. Es zeigte sich, dass Unternehmensleitungen gegenüber Alleinerziehenden im Vergleich zu Müttern mit einem Partner unter sonst gleichen Umständen (z. B. Berufserfahrung) eine um etwa neun Prozentpunkte geringere Chance einräumen, sich bei einem Bewerbungsgespräch vorzustellen. Dieser Unterschied ist signifikant. Bei den Betriebsräten liegt die Differenz dagegen nur bei einem bis fünf Prozentpunkten und ist nicht signifikant.

Dies spricht für gewisse, wenn auch nicht besonders große Vorbehalte der Unternehmensleitungen gegenüber Alleinerziehenden im Einstellungsprozess. Diese Schlussfolgerung deckt sich mit den Aussagen der Unternehmensleitungen zu den Erfahrungen, die sie mit Alleinerziehenden gemacht haben. 90 Prozent der Befragten geben an, überwiegend gute oder sehr gute Erfahrungen mit Alleinerziehenden gemacht zu haben. Zum Vergleich: Der Anteil der Unternehmensleitungen, der positive Erfahrungen mit Berufsrückkehrerinnen insgesamt gemacht hat (93 Prozent), ist nur unwesentlich besser.

Abbildung 7: Herausforderungen bei der Beschäftigung Alleinerziehender

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt die größte Herausforderung dar



Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.118 Unternehmensleitungen.

Fragt man die Unternehmensleitungen nach speziellen Herausforderungen bei der Beschäftigung von Alleinerziehenden, sieht eine deutliche Mehrheit (60 Prozent) keine besonderen Schwierigkeiten. Von der Minderheit, die Herausforderungen sieht,

nennt ungefähr die Hälfte mögliche Probleme mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein hoher Einarbeitungsbedarf nach langen Auszeiten wird von etwa 16 Prozent der Unternehmensleitungen als Herausforderung gesehen. Kaum eine Rolle

spielt aus Sicht der Unternehmensleitungen die berufliche Qualifikation, da die Alleinerziehenden mehrheitlich mindestens über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen (BMAS 2012).

In der Sichtweise der weitaus meisten Personalverantwortlichen halten sich eher positive und eher negative Einschätzungen gegenüber Alleinerziehenden in Beschäftigung durchaus die Waage. Dieses Bild zeichnet die Internetbefragung von 1.647 Personalverantwortlichen, die der Bundesverband der Personalmanager (BPM) im März 2013 in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchgeführt hat (BPM/BMAS 2013). Fast 1.400 der Befragten (85 Prozent) haben praktische Erfahrung mit der Beschäftigung von Alleinerziehenden im Unternehmen. Mehr als vier von fünf dieser Personalmanager bescheinigen den Alleinerziehenden im Vergleich zu anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein größeres Organisationstalent. Allerdings gelten bei rund 85 Prozent der Befragten Alleinerziehende dafür als zeitlich deutlich weniger flexibel. Im Kontrast zu weitverbreiteten Vorurteilen schrieben die Befragten Alleinerziehenden im Vergleich zu den anderen Beschäftigten weder eine besondere Belastbarkeit noch das Auftreten häufigerer Fehlzeiten zu.

Alleinerziehende haben zwar etwas schlechtere Chancen, zu Bewerbungsgesprächen eingeladen zu werden, diese fallen jedoch weniger ins Gewicht im Vergleich zu fehlender Qualifikation oder Berufserfahrung. Von der weiten Verbreitung von allgemeinen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie Arbeitszeitflexibilität und Teilzeitarbeit, profitiert natürlich auch diese Gruppe von Müttern. Trotzdem sehen die Unternehmen durchaus besondere Herausforderungen. Auf die Frage, ob sie besondere personalpolitische Maßnahmen für Alleinerziehende anbieten, haben allerdings nur etwa 30 Prozent der Unternehmensleitungen und Betriebsräte, die Herausforderungen sehen, mit „Ja“ geantwortet. Es bestehen also durchaus Spielräume für die Unternehmen, durch weitere Anstrengungen die Arbeitsmarktchancen von Alleinerziehenden zu verbessern.

Fazit „Frauen am Arbeitsmarkt“

- ➔ Der im Fachkräftekonzept der Bundesregierung angelegte Sicherungspfad „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ entspricht auch den Vorstellungen der Unternehmensleitungen und Betriebsräte, die darin das wichtigste Instrument zur Bindung von Mitarbeiterinnen sehen.
- ➔ Das Aktivierungspotenzial von Frauen zur Fachkräftesicherung wird von Unternehmensleitungen und Betriebsräten insgesamt als hoch eingeschätzt. Die erforderlichen Qualifikationen und einschlägige Berufserfahrung sind zentrale Kriterien im Einstellungsprozess der Unternehmen. Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen (bis zu drei Jahren) fallen im Vergleich dazu weniger ins Gewicht. Unternehmensleitungen und Betriebsräte bieten aber noch wenige Hilfen zum beruflichen Wiedereinstieg nach Familienphasen an. Hier besteht ein großer Nachholbedarf.
- ➔ Dort wo es ein betriebliches Angebot zur Kinderbetreuung gibt, wird dieses positiv bewertet. Aus der Perspektive der Unternehmensleitungen und Betriebsräte sind Arbeitszeitflexibilität und Teilzeitarbeit aber wichtiger als die mittelbare oder unmittelbare Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch finanzielle Hilfen oder betriebliche Kindergärten und Krippen. Neben der vordringlichen Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen für eine quantitativ und qualitativ ausreichende Kinderbetreuung zu schaffen, bleiben an dieser Stelle auch die Unternehmen in der Pflicht, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch bedarfsorientierte Familien- und Betreuungsleistungen zu unterstützen. Anregungen hierzu bietet das Unternehmensnetzwerk Erfolgsfaktor Familie (BMFSFJ 2010).
- ➔ Die Konzentration der Unternehmen auf Arbeitszeitflexibilität und Teilzeitarbeit zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf behindert Mütter möglicherweise bei der Verwirklichung ihrer Arbeitszeitwünsche. Hier könnten Instrumente gefordert sein, die auch eine Ausweitung der vertraglich

vereinbarten Arbeitszeit zulassen. Die Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitkräften, insbesondere von Personen mit Minijobs, bietet ein großes Potenzial, das bisher zu wenig Beachtung findet.

- ➔ Relativ wenige Unternehmensleitungen sehen bislang in einer gezielten Aufstiegsförderung von Frauen, etwa durch systematische Karriereplanung und Frauenquoten, Instrumente zur Bindung ihrer Mitarbeiterinnen. Betriebsräte stehen diesen Instrumenten zur Stärkung der Fachkräftebasis deutlich aufgeschlossener gegenüber. Eine solche Strategie könnte innerbetriebliche Potenziale entwickeln helfen, denn sie bezieht auch diejenigen Frauen ein, die keine Kinder haben.
- ➔ Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt für Alleinerziehende eine besondere Herausforderung dar. Unternehmensleitungen räumen ihnen im Bewerbungsprozess etwas schlechtere Chancen als Müttern mit Partner ein. Bislang gibt es nur in wenigen Unternehmen spezielle Maßnahmen für Alleinerziehende, die ihrer besonderen Lage Rechnung tragen. Stärkere Bemühungen bezüglich dieser großen Personengruppe sind daher gefragt. Wichtige Anregungen kann hierzu das ESF-Bundesprogramm „Netzwerke wirksamer Hilfen für Alleinerziehende“ liefern.

5.2 Personen ab 55

Der Fortschrittsbericht 2012 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung zeigt: die Erwerbstätigenquote der 55 bis 64-jährigen Personen in Deutschland ist von 37 Prozent im Jahr 2000 auf 61,5 Prozent im Jahr 2012 angestiegen, und der Trend zeigt weiterhin nach oben. Damit wurde das nationale Beschäftigungsziel, das sich Deutschland im Rahmen der EU2020-Strategie für diese Personengruppe gesetzt hat, bereits erreicht. Gründe für die gute Entwicklung sind einerseits ein erhöhtes durchschnittliches Renteneintrittsalter und andererseits eine Verringerung der Arbeitslosigkeit der über 55-Jährigen (BMAS 2013). Mit über 60 Prozent sind bereits große Fortschritte erreicht, Deutschland belegt in

der EU bei der Erwerbsbeteiligung Älterer mittlerweile den zweiten Platz hinter Schweden. Das Potenzial dieser Gruppe ist aber noch längst nicht ausgeschöpft. Das sieht auch die Wirtschaft und hat sich entsprechend die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer zum Ziel gesetzt (BDA 2010).

Die Unternehmen selbst haben das zusätzliche Potenzial dieser Zielgruppe noch nicht ausreichend erkannt. Im Jahr 2011 war nur jedes vierte Unternehmen bereit, auf Fachkräfteengpässe durch zusätzliche Beschäftigung oder Einstellungen Älterer zu reagieren (DIHK 2011: 12). Im Mittelstand sagte ein Drittel der Befragten, dass sie Ältere zur Vermeidung von Stellenbesetzungsschwierigkeiten länger halten wollten (KfW 2011: 6). 31 Prozent der mittelständischen Unternehmen gaben an, Gesundheitsmanagement und altersgerechte Arbeitsgestaltung als Strategie gegen den Fachkräftemangel intensiv oder sehr intensiv zu betreiben (Ernst & Young 2011b: 30). Diese Werte sind beachtlich, zeigen aber auch, dass noch weit mehr getan werden kann.

Als positive Entwicklung ist zu verzeichnen, dass immerhin für das Jahr 2013 schon 64 Prozent der Unternehmen, die überhaupt einstellen wollen, planen, gezielt in der Gruppe der 55 bis 64-Jährigen zu rekrutieren (IW Consult 2012). Auch innerhalb der Bevölkerung wird das Fachkräftepotenzial von dieser Gruppe von 79 Prozent positiv gesehen (Abbildung 22 im Anhang). Knapp zwei Drittel aller Befragten fordern, dass Ältere qualifiziert in Arbeit gehalten werden sollten (Abbildung 17 im Anhang).

Neben der Rekrutierung von älteren Personen ist die längere Beschäftigung dieser Zielgruppe für die Unternehmen eine Möglichkeit, Fachkräftesicherung zu betreiben. Die für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführte Umfrage zeigt, derzeit beschäftigen zwei Drittel aller deutschen Unternehmen Personen über 50 Jahre. Arbeitgeber machen bei der Beschäftigung Älterer insgesamt positive Erfahrungen, zum Beispiel bezüglich der Arbeitsmoral, des Qualitätsbewusstseins und der Loyalität (Hüber et al. 2003, 130). Altersgemischte Teams können

außerdem positive Effekte auf Wissenstransfer und Produktivität aufweisen (McKinsey 2011, Göbel und Zwick 2013). Trotzdem gaben im Jahr 2011 nur 23 Prozent der Unternehmen an, dass sie ältere Führungskräfte bereits länger beschäftigen oder dies zumindest planen. Fast genauso viele Unternehmen (19 Prozent) schlossen diese Option trotz knapper werdenden Führungskräfte-reservoirs auch für die Zukunft völlig aus (Scheu-vens 2011: 23ff.).

Um die aus Sicht der Unternehmen besonderen Herausforderungen von älteren Bewerberinnen und Bewerbern zu identifizieren, wurde Unternehmensleitungen und Betriebsräten im Rahmen der Vignetten-Befragung ein hypothetisches Bewerberprofil einer 55-jährigen Person, welche für die Tätigkeit im gesuchten Berufsbild qualifiziert ist und auch entsprechende Berufserfahrung hat, vorgestellt. Die variierten Merkmale waren Geschlecht, Erfahrung in Leitungsposition und Gesundheitszustand.

Tabelle 4: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von 55-jährigen Personen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

55-jährige Person, qualifiziert mit Berufserfahrung	Unternehmens- leitung	Betriebsrat
Frauen		
Erfahrung in Leitungsposition keine gesundheitlichen Einschränkungen	85 %	92 %
Erfahrung in Leitungsposition mit gesundheitlichen Einschränkungen	66 %	78 %
keine Erfahrung in Leitungsposition keine gesundheitlichen Einschränkungen	81 %	85 %
Männer		
Erfahrung in Leitungsposition keine gesundheitlichen Einschränkungen	86 %	92 %
Erfahrung in Leitungsposition mit gesundheitlichen Einschränkungen	69 %	79 %
keine Erfahrung in Leitungsposition keine gesundheitlichen Einschränkungen	79 %	86 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 dargestellt. Unternehmensleitungen machen keinen signifikanten Unterschied zwischen Frauen und Männern und würden mit einer Wahrscheinlichkeit von 85 (Frauen) bzw. 86 (Männer) Prozent die Person zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Allerdings führt fehlende Erfahrung in einer Leitungsposition zu einem nicht signifikanten Abschlag von vier

Prozentpunkten bei Frauen und einem signifikanten Abschlag von sieben Prozentpunkten bei Männern. Im Vergleich dazu sinkt die Wahrscheinlichkeit erheblich stärker – nämlich um etwa 20 Prozentpunkte – wenn eine Person gesundheitliche Einschränkungen aufweist. In der Tendenz sehen das Betriebsräte wieder ähnlich.

Praxis-Beispiel:

Eine orthopädische Fachklinik

Die Klinik wurde vor kurzem mit einem Preis für vorbildliche Arbeitgeberleistungen ausgezeichnet. Im Sinne einer nachhaltigen Personalpolitik werden verschiedene Ansätze verfolgt, die Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklungsmaßnahmen, Gesundheitsmanagements und Pflege eines positiven Arbeits- und Betriebsklimas umfassen.

Ein besonders positives Beispiel ist das betriebliche Gesundheitsmanagement. Es beinhaltet Förderung der Stressbewältigung, Sport, Rückengymnastik, Anti-Grippe-Aktionen oder auch Nichtraucher-Trainings. Mit den Aktionen und Angeboten des Gesundheitsmanagement soll die persönliche Fitness der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so gefördert werden, dass sie auch mit 66 oder 67 noch arbeitsfähig sind.

Im Rahmen der Personalentwicklung werden Teambildungsprozesse auf den Stationen unterstützt, indem zur Reflektion und Auseinandersetzung mit Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuschnitten der verschiedenen Funktionsbereiche angeregt wird. Hierzu werden teilweise auch externe Coaches eingesetzt.

Regelmäßige strukturierte Mitarbeitergespräche im 2-Jahres-Turnus bilden ein weiteres Instrument der Personalentwicklung, das auch zur Bindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt.

Die Erfahrung in höheren Positionen wird also von potenziellen Arbeitgebern geschätzt und gesundheitliche Einschränkungen kritisch gesehen. Da nur ein Bruchteil der nicht erwerbstätigen Personen diesen Alters Erfahrung mit Leitungspositionen haben dürfte und mit 47 Prozent der Anteil der Personen mit bereits leichten gesundheitlichen Einschränkungen relativ hoch ist (Eurostat 2013), sind die Hürden für die Ausschöpfung des Potenzials dieser Gruppe nicht zu unterschätzen.

Aber auch für bereits Beschäftigte dieser Altersgruppe dürfte die Beschäftigungsfähigkeit ein wichtiger Bestandteil der Weiterbeschäftigung sein. Die gemäß der für das Unternehmensbarometer

Fachkräftesicherung 2013 erhobenen Daten am häufigsten verwendeten Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Beschäftigten sind mit jeweils etwa 60 Prozent die individuelle Anpassung der Anforderungen und die Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Auch die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen wird mit über 50 Prozent häufig genannt. Die Einbeziehung von Älteren in Maßnahmen der Gesundheitsförderung findet gegenüber nur in 37 Prozent der Unternehmensleitungen an. statt.

Betriebsrätinnen und Betriebsräte nennen die individuelle Anpassung an Arbeitsanforderungen weitaus seltener. Sie geben dafür öfter an, dass

die Einbeziehung in Maßnahmen der Gesundheitsförderung und die altersgemischte Besetzung von Teams Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind. Diese Diskrepanz ist auf die unterschiedliche Größenverteilung der zwei unabhängigen Befragungen zurückzuführen, denn auch hier sind individuelle Lösungen signifikant häufiger in kleinen Unternehmen verbreitet, wohingegen alle anderen Instrumente eher in großen Unternehmen verbreitet sind. Auffällig ist außerdem, dass Maßnahmen der Gesundheitsförderung von der Arbeitnehmerseite auch weitaus häufiger empfohlen werden als von Arbeitgeberseite.

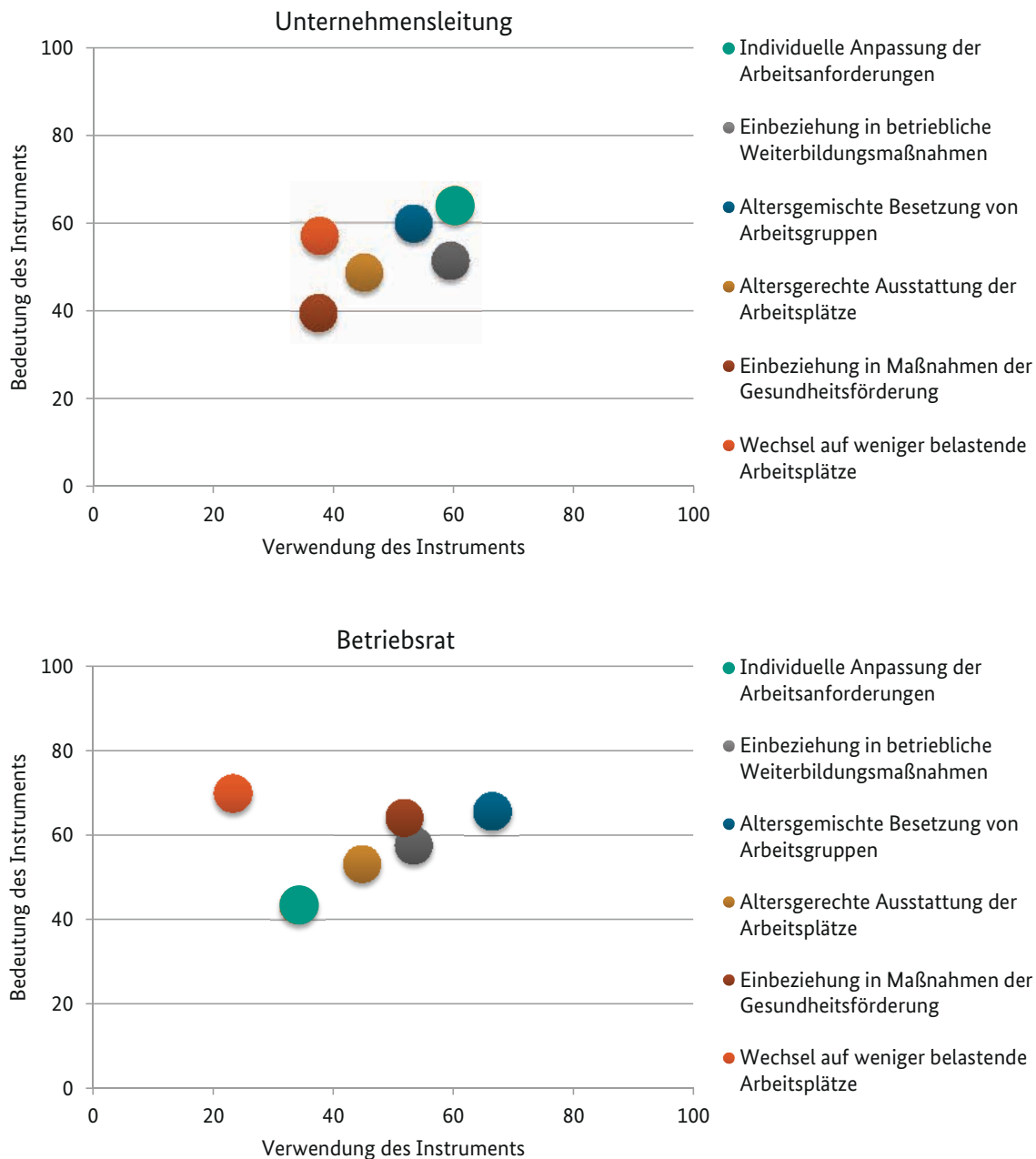
Auch der Wechsel auf weniger belastende Arbeitsplätze wird häufiger von Unternehmensleitungen (38 Prozent) als von Betriebsräten (23 Prozent) als Instrument zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit genannt. Hier kann der Unterschied jedoch nicht auf Größeneffekte zurückgeführt werden, da das Instrument signifikant häufiger von Unter-

nehmensleitungen großer Unternehmen genannt wird. Eher ist es möglich, dass Betriebsräte solche Wechsel nicht im Kontext der Arbeitsentlastung wahrnehmen. Trotzdem wird ein Wechsel auf weniger belastende Arbeitsplätze von beiden Seiten überdurchschnittlich häufig als wichtiges Instrument bewertet.

Der Einsatz personalpolitischer Instrumente zum Erhalt und zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Personen ist also weniger weit verbreitet als zum Beispiel Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und lässt sich sicherlich noch ausbauen. Dies gilt vor allem, da sich die Ergebnisse nur auf Unternehmen beziehen, die Personen über 50 Jahre beschäftigen. Auffällig ist weiterhin, dass es keine klar erkennbare Struktur gibt, die einen Fokus der Unternehmensleitungen und Betriebsräte auf bestimmte Instrumente erkennen lässt.

Abbildung 8: Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Arbeitgeber bevorzugen individuelle Anpassungen an Arbeitsanforderungen



Anmerkung: Die Abbildung zeigt auf der horizontalen Achse die Anteile (in Prozent) der Unternehmen, die ein Instrument einsetzen und auf der vertikalen Achse die Anteile (in Prozent) der Befragten, die das Instrument für eines der beiden wichtigsten halten.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.086 Unternehmensleitungen und 490 Betriebsräte.

Bisherige Studien zum Thema zeigen, dass für zwei Drittel der Unternehmen die Alterung der Belegschaft die Unternehmens- und Personalpolitik beeinflusst, aber nur bei 55 Prozent die Verlängerung der Lebensarbeitszeit einen Einfluss hat (IBE 2012: 8). Selbst im Mittelstand wenden

sogar 31 Prozent der Unternehmen Maßnahmen zur Unterstützung von älteren Arbeitnehmern als Strategie gegen den Fachkräftengaps intensiv bis sehr intensiv an. Gleichwohl ist hier noch deutliches Verbesserungspotenzial vorhanden.

Aktivitäten von Politik und Wirtschaft zur Sicherstellung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und damit neben der Qualifizierung auch der Förderung der Gesundheit sind notwendig, um bisher nicht am Arbeitsmarkt beteiligte ältere Personen zu integrieren. Da in Berufen, die mit hohen körperlichen und oder psychischen Belastungen verbunden sind, meist keine Beschäftigung bis zur Regelaltersgrenze erfolgt, könnten auch rechtzeitige Tätigkeits- und Berufswechsel innerhalb des Unternehmens eine Handlungsoption sein, um Beeinträchtigungen der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im Alter zu vermeiden. Zur Arbeitsmarktintegration ältere Personen leisten die Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA), das Bundesprogramm „Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“, die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und das Programm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) wichtige Beiträge.

Aber auch für bereits Beschäftigte dieser Altersgruppe dürfte die Beschäftigungsfähigkeit ein wichtiger Bestandteil der Weiterbeschäftigung sein. Die gemäß der für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 erhobenen Daten am häufigsten verwendeten Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Beschäftigten sind mit jeweils etwa 60 Prozent die individuelle Anpassung der Anforderungen und die Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen. Auch die altersgemischte Besetzung von Arbeitsgruppen wird mit über 50 Prozent häufig genannt. Die Einbeziehung von Älteren in Maßnahmen der Gesundheitsförderung findet dagegen nur in 37 Prozent der Unternehmen statt.

Fazit „Personen ab 55 Jahre“

- Das Aktivierungspotenzial der Beschäftigten ab 55 wird allgemein als positiv eingeschätzt. Ungeachtet dessen stehen viele Unternehmensleitungen und Betriebsräte der Rekrutierung dieser Gruppe mit Zurückhaltung gegenüber. Dies liegt nicht pauschal am Alter, scheinbar differenzieren Arbeitgeber bei Neueinstellungen von älteren Arbeitnehmern deutlich zwischen verschiedenen Merkmalen.
- Unternehmensleitungen und Betriebsräte haben zum überwiegenden Teil erkannt, dass die Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sinnvoll ist.
- Bei der Implementierung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung von Älteren sind die Unternehmen jedoch noch wesentlich zurückhaltender. Stärker als die Arbeitgeberseite sehen die Betriebsräte Maßnahmen zur Gesundheitsförderung als wichtige Instrumente zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit an.
- Da gesundheitliche Einschränkungen die Chancen von älteren Bewerbern erheblich verringern, sollten präventive Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit weiter ausgebaut werden. Gemeinsame Anstrengungen von Politik und Wirtschaft und konkrete Maßnahmen in den Unternehmen zum besseren Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und besseren Reintegration von älteren Menschen mit gesundheitlichen Problemen sind deshalb von Nöten.
- Kleine und mittlere Unternehmen haben geringere finanzielle und personelle Ressourcen, um in großem Stil Maßnahmen wie die Besetzung altersgemischter Teams oder spezielle Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchzuführen. Sie kompensieren dies durch individuelle Lösungen. Gerade aber bei der Rekrutierung von älteren Personen müssen kleine und mittelständische Unternehmen durch gemeinsame Anstrengungen von Politik und Wirtschaft unterstützt werden.

5.3 Menschen mit Migrationshintergrund

Menschen mit Migrationshintergrund sind in Deutschland schlechter in den Arbeitsmarkt integriert als Menschen deutscher Herkunft. Dies bemisst sich zum Beispiel daran, dass Migrantinnen und Migranten eine doppelt so hohe Arbeitslosenquote aufweisen (Seebaß und Siegert 2011). Die Erwerbsbeteiligung von Migrantinnen liegt außerdem weit unter derjenigen von Frauen deutscher Herkunft. Zusätzlich werden Jugendliche mit Migrationshintergrund weniger von ausbildungsaktiven Unternehmen berücksichtigt (Erdmann und Seyda 2012: 1). Demnach ist die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund insgesamt – vor allem aber auch in qualifizierten oder hochqualifizierten Berufen – geringer.

Das Fachkräftekonzept der Bundesregierung sieht in der Qualifizierung und der besseren Integration in den Arbeitsmarkt die Chance, die Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund zu heben. Dies schätzt auch ein hoher Anteil der Bevölkerung so ein, die mit immerhin 77 Prozent in Personen mit Migrationshintergrund ein Potenzial zur Fachkräftesicherung sieht (Abbildungen 21 und 22 im Anhang). Zur besseren Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Unternehmen gibt die Bundesregierung auf ihrer Plattform „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de) Handlungsempfehlungen zur Willkommenskultur sowie zum Diversity Management.

Definition „Menschen mit Migrationshintergrund“

Entgegen der Definition des statistischen Bundesamtes wurden in der für das Barometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Befragung Menschen dann als Migrantinnen oder Migranten bezeichnet, wenn sie „ausländische Wurzeln haben“. Das heißt, dass sie entweder selbst nach Deutschland eingewandert sind und hier schon mehr als zwei Jahre leben oder dass sie zwar in Deutschland geboren und aufgewachsen sind, ihre Eltern aber aus dem Ausland stammen.

Im Rahmen des Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 wurde erhoben, dass nur jedes zweite Unternehmen in Deutschland überhaupt Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt, wobei Größenunterschiede naheliegend sind. Während nahezu in jedem großen Unternehmen Migrantinnen oder Migranten beschäftigt sind, liegt der Anteil in Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten unter 50 Prozent. Die Erfahrungen mit der Beschäftigung sind in hohem Maße positiv, 95 Prozent der Unternehmensleitungen geben an, überwiegend gute bis sehr gute Erfahrungen mit Migrantinnen und 89 Prozent überwiegend gute bis sehr gute Erfahrungen mit Migranten gemacht zu haben. Dies wird von Betriebsräten bestätigt.

Zwei Phänomene sind also zu beachten, wenn das Fachkräftepotenzial von Menschen mit Migrationshintergrund aus Unternehmensperspektive eingeschätzt werden soll. Zum einen

geben Unternehmensleitungen und Betriebsräte, welche die Zielgruppe beschäftigen, ein positives Urteil ab. Zum anderen könnte die Rekrutierung gerade dort schwierig sein, wo es keine Erfahrungen gibt. Die allgemeinen Chancen auf dem Arbeitsmarkt hängen stark von der Qualifikation und der Berufserfahrung ab (Bundesagentur für Arbeit 2012). Schlechtere Ausbildungschancen und instabilere Karriereverläufe von Menschen mit Migrationshintergrund könnten demnach wichtige Determinanten der schlechteren Integration in den Arbeitsmarkt sein.

Im Rahmen der Vignetten-Befragung wurde erhoben, wie sich neben der Herkunft die Merkmale Erfahrung in der gesuchten Tätigkeit und Stabilität der bisherigen Beschäftigung auf die Chance, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden, auswirken. Dazu wurden Unternehmensleitungen und Betriebsräten hypothetische Bewerberprofile zur Bewertung vorgelegt.

Um den generellen Einfluss von geringer Erfahrung und Instabilität in der Erwerbsbiographie vom Einfluss des Migrationshintergrundes zu trennen, bestand das Basis-Profil aus einem 28-jährigen Mann deutscher Herkunft ohne Berufsausbildung. Variiert wurden die Merkmale Migrationshintergrund, Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld und längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis.

Ein 28-jähriger Mann mit Migrationshintergrund, der keine abgeschlossene Berufsausbildung aufweisen kann, aber Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld hat und sein längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre andauerte, würde mit einer 60-prozentigen Wahrscheinlichkeit von Unternehmensleitungen zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Diese Wahrscheinlichkeit sinkt um 24 Prozentpunkte, wenn

das bisher längste Beschäftigungsverhältnis nur sechs Monate andauerte. Sie sinkt sogar um 45 Prozentpunkte auf nur 15 Prozent, wenn der Mann keine Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld aufweisen könnte. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Einschätzungen über einen 28-jährigen Mann ohne Berufsausbildung deutscher Herkunft, liegen die Niveaus hier um jeweils bis zu acht Prozentpunkte niedriger. Dort wo Unterschiede auftreten, sind sie auch signifikant.

Wieder bewerten die Betriebsräte alle Merkmale etwas positiver, liegen aber in einem ähnlichen Trend. Der Abschlag bei bisher sehr instabilen Beschäftigungsverhältnissen fällt allerdings deutlich geringer aus als bei Unternehmensleitungen. Die Unterschiede bezüglich der Herkunft sind auch etwas geringer, als dies bei der Befragung der Unternehmensleitungen der Fall ist.

Tabelle 5: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von geringqualifizierten jungen Männern mit und ohne Migrationshintergrund, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

	Unternehmens- leitung	Betriebsrat
Mann mit Migrationshintergrund, 28 Jahre und keine abgeschlossene Ausbildung		
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	60 %	59 %
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis sechs Monate	36 %	48 %
keine Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	15 %	24 %

	Unternehmens- leitung	Betriebsrat
Mann ohne Migrationshintergrund, 28 Jahre und keine abgeschlossene Ausbildung		
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	66 %	59 %
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis sechs Monate	36 %	49 %
keine Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	23 %	29 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

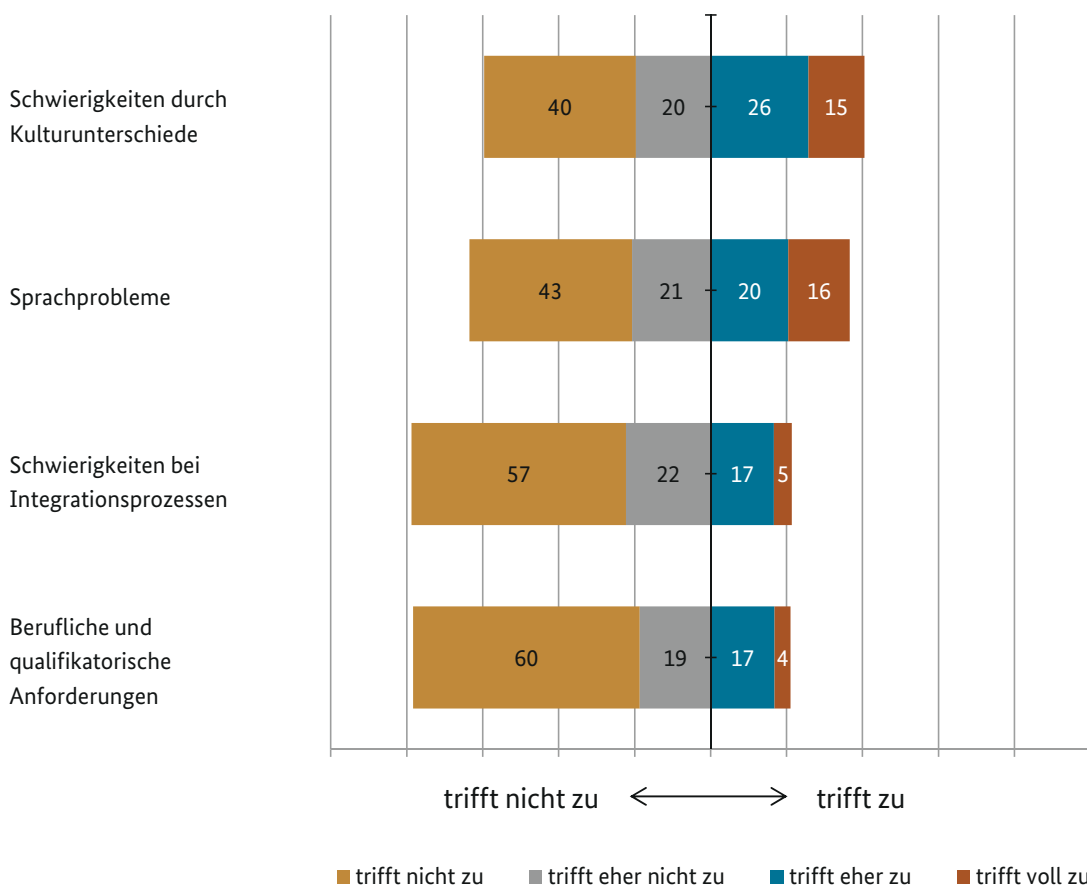
Es zeigt sich, dass Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld ein wesentliches Kriterium im Rekrutierungsprozess ist. Außerdem ist die Stabilität der bisherigen Beschäftigungsverhältnisse bedeutsam. Diese Resultate gelten allerdings in gleichem Maße für Migranten wie auch für Männer deutscher Herkunft. Mit Qualifizierungs- und Stabilisierungsmaßnahmen könnten die Chancen von schlecht ausgebildeten Menschen mit Migrationshintergrund also durchaus gesteigert werden.

Die Herkunft selbst spielt zwar eine deutlich geringere Rolle, dennoch schneiden Migranten in den Einstellungen gegenüber den Zielgruppen signifikant schlechter ab als Männer deutscher Herkunft. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmensleitungen und Betriebsräte bei der Besetzung neuer Stellen zurückhaltend gegenüber dieser Gruppe sind. Gestützt wird diese Vermutung durch eine Studie, in der nur acht Prozent der Unternehmen angaben, dass die gezielte Ansprache ausländischer Arbeitskräfte ihre wichtigste Rekrutierungsstrategie ist (Mercer 2012). In den Unternehmen muss demnach ein Umdenken stattfinden, wenn die bessere Integration von Menschen mit Migrationshintergrund gelingen soll.

Die bessere Integration in den Arbeitsmarkt und die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit von Migrantinnen und Migranten kann in den Unternehmen personalpolitische Herausforderungen hervorrufen. Vier von zehn der befragten Unternehmensleitungen, die Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, sehen zum Beispiel Schwierigkeiten bei der Integration aufgrund von Kulturunterschieden. Dabei werden kulturelle Unterschiede weitaus eher als Herausforderung gesehen als die Integrationsprozesse (22 Prozent) selbst. Auch andere Studien finden, dass nur wenige Unternehmen Schwierigkeiten bei der Integration sehen. Laut DIHK (2012: 3) geben 86 Prozent der Befragten an, dass die Integration von mittel- und hochqualifizierten Beschäftigten mit Migrationshintergrund problemlos ist oder in aller Regel problemlos verläuft, im Hinblick auf geringqualifizierte Beschäftigte mit Migrationshintergrund sagen dies immerhin noch 63 Prozent. Betriebsräte sehen zwar deutlich geringere Probleme aufgrund von Kulturunterschieden (30 Prozent) und bei der Integration im Unternehmen (acht Prozent), die Tendenz ist jedoch dieselbe.

Abbildung 9: Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund

Die größten Herausforderungen sind kulturelle Unterschiede und Sprachdefizite



Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 922 Unternehmensleitungen.

Etwa ein Drittel der Unternehmensleitungen (und auch der Betriebsräte) nennt sprachliche Defizite als eine besondere Herausforderung. Alle Anstrengungen von Politik und Wirtschaft, die sprachlichen Defizite auszugleichen, haben demnach noch nicht ausreichend gefruchtet und müssen noch weiter verstärkt werden. Die Ergebnisse des Unternehmensbarometers Fachkräftesicherung 2013 bestätigen die Erkenntnisse anderer Studien, in denen sprachliche Defizite, mangelnde Übertragbarkeit von Abschlüssen und kulturelle Differenzen als Gründe für schlechtere Arbeitsmarktchancen von Migrantinnen und Migranten identifiziert werden (Scheffens 2011: 34ff).

Aus Sicht der Unternehmen spielt für erwerbstätige Migrantinnen und Migranten fehlende berufliche Qualifikation eher eine untergeordnete

Rolle. Nur etwa jeder fünfte Befragte aus den Unternehmensleitungen sieht hier besondere Herausforderungen, Betriebsräte sogar nur zu 14 Prozent. Dieses scheinbar positive Ergebnis verwundert in Anbetracht der Tatsache, dass Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland im Durchschnitt schlechter qualifiziert sind. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich am ehesten mit einer Spaltung dieses spezifischen Arbeitsmarktes erklären. Gut ausgebildete Menschen mit Migrationshintergrund haben einen guten Zugang zum Arbeitsmarkt. Sie weisen auch keine Probleme auf, den qualifikatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Die Debatte um die Anerkennung im Ausland erworbener Berufsabschlüsse hat außerdem gezeigt, dass viele der Betroffenen in ihrer beruflichen Tätigkeit sogar überqualifiziert sind beziehungsweise

waren. Dies hat die Bundesregierung erkannt und mit dem Anerkennungsgesetz im Jahr 2012 die Grundlage für eine Verbesserung der Situation von qualifizierten Menschen mit Migrationshintergrund geschaffen. Hingegen finden sich schlecht ausgebildete Personen mit Migrationshintergrund häufig in Tätigkeiten, die keiner hohen qualifikatorischen Anforderungen bedürfen. Im Vergleich mit ihren deutschen Kollegen in diesem Segment des Arbeitsmarktes fallen sie nicht durch wesentlich schlechtere Qualifikation auf. Daher wird ihre schlechte Qualifikation seitens der Unternehmensleitungen und Betriebsräte kaum problematisiert oder in direkten Zusammenhang mit ihrer Herkunft gesetzt.

Neben den derzeit arbeitslosen oder dem Arbeitsmarkt fernen Menschen mit Migrationshintergrund sind auch die geringqualifiziert Beschäftigten eine Gruppe, deren Qualifikation durch gezielte Aus- und Weiterbildung an die Anforderungen zukünftiger Arbeitsnachfrage angepasst werden kann. Dies reicht aber noch nicht aus, denn bereits in der Schulbildung ist ein besonderer Fokus nötig. Laut IW-Qualifizierungsmonitor schätzen ein Drittel der ausbildenden Betriebe die Kenntnisse und Fähigkeiten bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund schlechter ein als bei Jugendlichen deutscher Herkunft (Erdmann und Seyda 2012: 3). Als ein zentrales arbeitsmarktpolitisches Instrument der Bundesregierung hat sich das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales initiierte und inzwischen gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Bundesagentur für Arbeit durchgeführte Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung - IQ“ mit seinen 16 Regionalen Netzwerken etabliert. In allen Bundesländern arbeiten die Regionalen Netzwerke mit insgesamt ca. 240 Teilprojekten auf der Grundlage verbindlicher Verabredungen der arbeitsmarktrelevanten Akteure. Das Förderprogramm IQ unterstützt

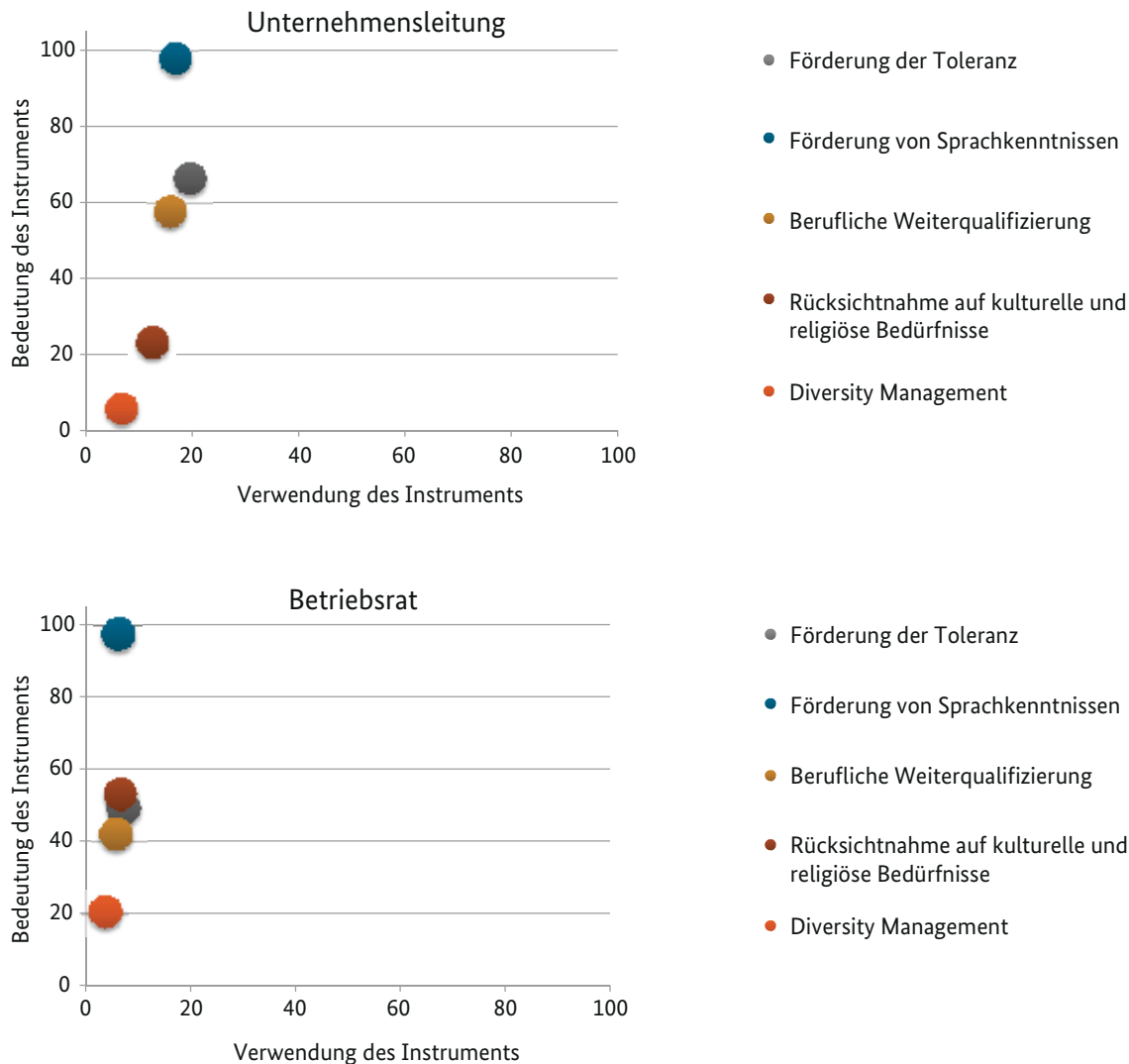
damit bundesweit die im Nationalen Aktionsplan Integration formulierten vier strategischen Ziele: (1) Beschäftigungs- und Erwerbschancen sowie Qualifizierung erhöhen, (2) Interkulturelle und migrationspezifische Qualifizierung des Beratungspersonals sicherstellen, (3) Betriebliche Integration verbessern und (4) Fachkräftebasis sichern.

Abbildung 10 zeigt, ob und wie die Unternehmensleitungen und Betriebsräte mit den genannten Herausforderungen durch den Einsatz personalpolitischer Instrumente umgehen. Aus Sicht der Unternehmensleitungen bietet noch nicht einmal jedes vierte Unternehmen in Deutschland, das Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt, diesen besondere Maßnahmen an. Mit 19 Prozent sind Instrumente zur Förderung der Toleranz am weitesten verbreitet. Aber auch die Förderung von Sprachkenntnissen mit 17 Prozent und die berufliche Weiterqualifizierung mit 16 Prozent werden ähnlich häufig angewendet. Nur zwölf Prozent der Befragten geben an, dass es eine besondere Rücksichtnahme für die kulturellen und religiösen Bedürfnisse der Beschäftigten gäbe und nur sieben Prozent nutzen Diversity Management zur besseren Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

Die Ergebnisse bestätigen andere Studien, in denen auch nach speziellen Maßnahmen für Migrantinnen und Migranten gefragt wurde. So sagen nur 20 Prozent der Mittelständler, dass ein Diversity Management auf ihrer personalpolitischen Agenda eher große oder sehr große Bedeutung hat (Ernst & Young 2011b: 36). 16 Prozent aller Unternehmen haben spezielle Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner für Beschäftigte mit Migrationshintergrund etabliert, 15 Prozent bieten eine berufsbezogene Sprachförderung an und elf Prozent setzen interkulturelle Teams ein (DIHK 2012: 5).

Abbildung 10: Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Förderung und Integration von Beschäftigten mit Migrationshintergrund

Sprachförderprogramme und Förderung der Toleranz haben die größte Bedeutung



Anmerkung: Die Abbildung zeigt auf der horizontalen Achse die Anteile (in Prozent) der Unternehmen, die ein Instrument einsetzen und auf der vertikalen Achse die Anteile (in Prozent) der Befragten, die das Instrument für eines der beiden wichtigsten halten.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 592 Unternehmensleitungen und 251 Betriebsräte.

Weitgehend einig sind sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite aber bei der Frage, welche Instrumente am ehesten empfohlen werden können. Hier liegt die Förderung der Sprachkenntnisse mit Abstand an vorderster Stelle und wird ziemlich von jedem Unternehmen empfohlen, in dem es angeboten wird. Betriebliche Sprachförderung ist demnach besonders wirksam und empfehlenswert.

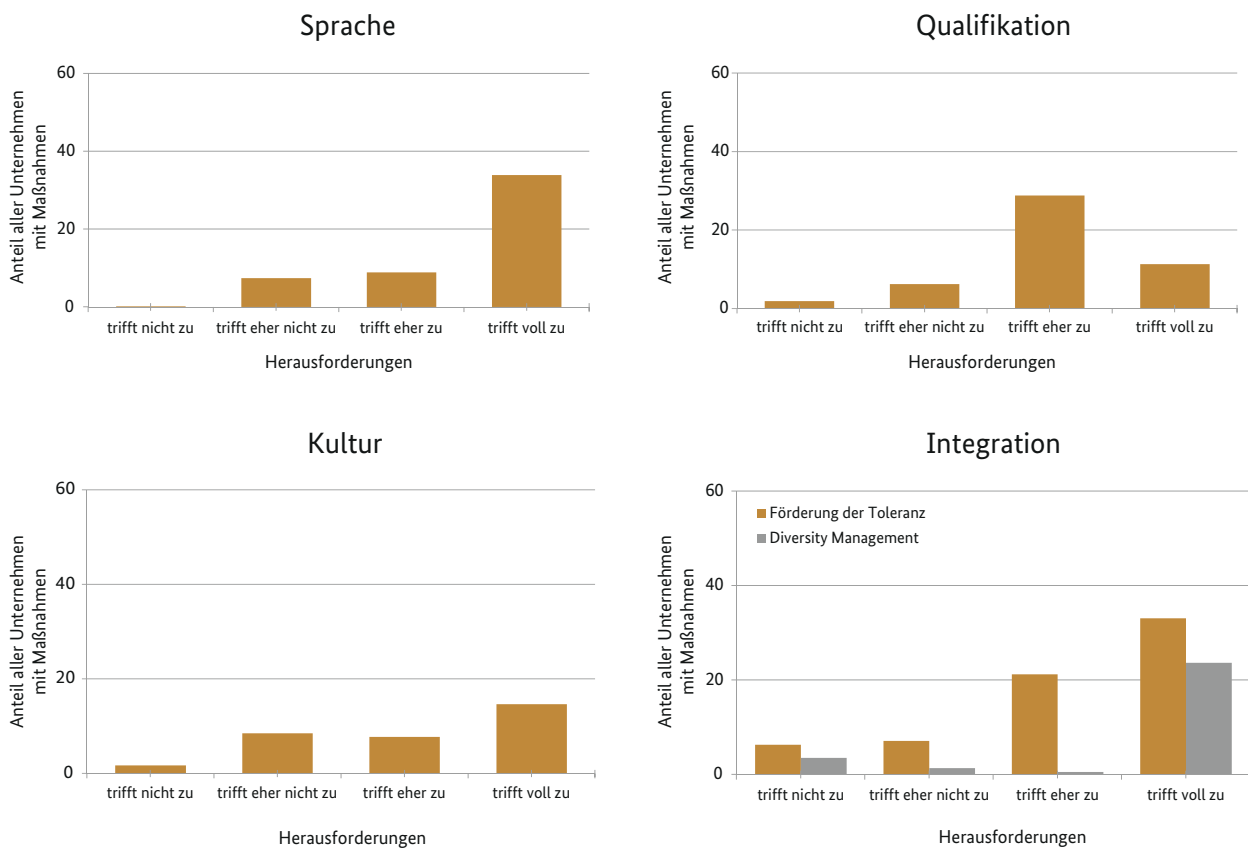
An zweiter Stelle steht die Förderung der Toleranz unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es hat sich bereits abgezeichnet, dass Betriebsräte Herausforderungen aufgrund von kulturellen Unterschieden und Integrationsschwierigkeiten weniger wahrnehmen als Unternehmensleitungen. Hier zeigt sich also ein konsistentes Bild, denn Maßnahmen zur Förderung der Toleranz werden auch in geringerem Umfang von Arbeitnehmervertretern empfohlen.

Spezielle Weiterbildungsangebote für Menschen mit Migrationshintergrund stehen dagegen erst an dritter, bei Betriebsräten sogar erst an vierter Stelle. Dies unterstützt die Erkenntnis, dass erwerbstätige Migrantinnen und Migranten aus

der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive – über die sprachlichen Defizite hinaus – kaum spezielle Defizite in der Qualifikation aufweisen, die direkt ihrer Herkunft zugeordnet werden.

Abbildung 11: Maßnahmen im Verhältnis zu Herausforderungen bei der Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund

In der Regel gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen Herausforderung und Maßnahme



Anmerkung: Die Grafiken zeigen jeweils den Anteil (in Prozent) von Unternehmen, die eine Maßnahme durchführen (basierend auf den Angaben der Unternehmensleitungen). Basis sind jeweils alle Befragten, die bei der Frage nach Herausforderungen die entsprechende Antwort gegeben haben.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 922 Unternehmensleitungen.

Stellt man die Einschätzung von Herausforderungen den Anteilen gegenüber, mit denen die Unternehmen eine zu dieser Herausforderung passende Maßnahme durchführen, zeigt sich in den meisten Fällen ein positiver Zusammenhang (siehe Abbildung 11). So ergreifen laut der Befragung der Unternehmensleitungen 34 Prozent aller Unternehmen, die besonders starke Herausforderungen durch Sprachdefizite bei den Be-

schäftigten mit Migrationshintergrund spüren (Antwortkategorie „trifft voll zu“), auch Sprachförderungsmaßnahmen. Dies gilt für weniger als zehn Prozent der Unternehmen, in denen Sprachprobleme eine geringe Herausforderung darstellen (Antwortkategorien: „trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“). Dort wo Unternehmensleitungen, keine Herausforderungen durch Beschäftigte mit Sprachproblemen sehen, werden erwartungsge-

mäß auch keine Maßnahmen zur Sprachförderung angeboten.

Ein ähnlich positiver Zusammenhang ist bei Kulturunterschieden und bei der Integration der Beschäftigten im Unternehmen zu finden. Etwas anders sieht es bei Maßnahmen zur Weiterbildung aus. Fast 30 Prozent der Unternehmen, in denen die Unternehmensleitungen Herausforderungen mit qualifikatorischen Anforderungen eher sehen, führen betriebliche Weiterbildung durch. Werden die Herausforderungen besonders hoch eingeschätzt (trifft voll zu), sinkt der Anteil jedoch auf elf Prozent. Dies lässt sich sowohl damit erklären, dass betriebliche Weiterbildung effektiv ist und Probleme bereits gemindert sind. Aber auch dadurch, dass es bei Personen mit besonders großen Defiziten kaum einen Anreiz gibt, Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.

Fazit „Personen mit Migrationshintergrund“

- Nur jedes zweite Unternehmen in Deutschland beschäftigt Menschen mit Migrationshintergrund. Die Unternehmensleitungen dieser Unternehmen machen weitgehend gute bis sehr gute Erfahrungen mit diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Trotzdem haben es Migrantinnen und Migranten schwer, am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Um das Fachkräftepotenzial dieser Zielgruppe in Zukunft besser ausschöpfen zu können, bedarf es weiterer Anstrengungen.
- Viele Migrantinnen und Migranten sind schlecht in den Arbeitsmarkt integriert, weil sich Merkmale wie instabile Beschäftigung und schlechte Ausbildung kumulieren. Mit betrieblicher, aber auch gerade mit schulischer Qualifizierung von Anfang an können Politik und Wirtschaft deshalb gerade für diese Zielgruppe einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten.
- Trotz etlicher Bemühungen seitens Politik und Wirtschaft, die Sprachdefizite von Migrantinnen und Migranten zu reduzieren, zeigt sich hier immer noch die größte Herausforderung für die Unternehmen. Nur wenige von ihnen reagieren darauf mit Maßnahmen zur Sprachförderung. Wenn sie das tun, können sie die Investition aber besonders empfehlen. Die Bundesregierung unterstützt die Unternehmen mit Maßnahmen für Beschäftigte im Rahmen des aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Programms zur berufsbezogenen Sprachförderung für Menschen mit Migrationshintergrund (ESF-BAMF-Programm).
- Im Vergleich zu Merkmalen wie der Berufserfahrung oder der Stabilität der bisherigen Beschäftigung spielt die Herkunft im Bewerbungsprozess eine eher untergeordnete Rolle. Trotzdem zeigen sich signifikante Unterschiede in den Einstellungen der Unternehmensleitungen und der Betriebsräte gegenüber Migranten und Deutschen.
- Unternehmen selbst können mehr zur Veränderung dieser Einstellungen tun. Ein Grund für Vorbehalte sind Herausforderungen hinsichtlich kultureller Unterschiede und Schwierigkeiten bei der Integration im Unternehmen. Nur wenige Unternehmen engagieren sich durch Maßnahmen zur Förderung der Toleranz unter den Beschäftigten und durch Rücksichtnahme auf kulturelle und religiöse Bedürfnisse. Diese zeigen auch nicht die Wirkung, die eigentlich erforderlich wäre, und werden von Arbeitnehmerseite kaum wahrgenommen. Unternehmensleitungen und Betriebsräte sollten das Thema stärker auf ihre Agenda setzen und gemeinsame Strategien zur besseren Integration bzw. zum Umgang mit Kulturunterschieden finden.

5.4 Junge Männer ohne abgeschlossene Ausbildung

Auch wenn die Bevölkerung das Fachkräftepotenzial dieser Gruppe eher skeptisch beurteilt (Abbildungen 21 und 22 im Anhang), ist die Nachqualifizierung geringqualifizierter junger Menschen als Bestandteil einer Fachkräftesicherungsstrategie besonders sinnvoll. Zum einen fällt die Vermittlung von Basisqualifikationen aus entwicklungspsychologischen Gründen in höherem Alter schwerer, insbesondere wenn lange Phasen der Arbeitslosigkeit vorangehen. Zum anderen ist bei dieser Zielgruppe der zukünftige Ertrag der Beteiligung am Erwerbsleben besonders groß, da die durch erfolgreiche Nachqualifizierung zu erreichende Verstetigung und Aufwertung der Erwerbsbiografie noch über eine lange Lebensspanne wirkt. Voraussetzung hierfür ist eine ausreichende Motivation der Zielgruppe.

Aus diesen Gründen legt nicht nur das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Fokus auf die Zielgruppe der jungen Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Im Frühjahr 2013 hat die Bundesagentur für Arbeit die Kampagne „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ gestartet, deren Ziele es ist, 100 000 jungen Menschen zwischen 25 und 35 Jahren ohne Berufsausbildung eine zweite Chance zu geben (Bundesagentur für Arbeit 2013).

Auch die Wirtschaft nimmt diese Zielgruppe in den Fokus. So hat sich die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände das Ziel gesetzt, durch passgenaue Qualifizierung Arbeitsloser den Anteil der Ungelernten an allen 20 bis 29-jährigen bis 2015 von 15 auf acht Prozent zu reduzieren. Hinsichtlich der Qualifikationsgruppen finden

sich im Qualifizierungsmonitor des IW (2011) einige direkte Hinweise, dass die Unternehmen Geringqualifizierte derzeit noch eher selten im Fokus haben. Weniger als jedes vierte Unternehmen gibt an, in den kommenden drei Jahren zur Fachkräftesicherung An- bzw. Ungelernte mit dem Ziel eines Berufsabschlusses qualifizieren zu wollen (Werner et al. 2011).

Die für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Umfragen fokussieren auf junge Männer im Alter zwischen 25 und 35 Jahren ohne Berufsabschluss. Einstellungen der Befragten gegenüber geringqualifizierten Frauen in diesem Alter wurden nicht erhoben, um das Erhebungsprogramm nicht zu überdehnen. Bei den jungen Frauen ohne abgeschlossene Berufsausbildung ist das Beschäftigungsproblem noch komplexer als bei den Männern, weil viele in dieser Lebensphase familiäre Verpflichtungen erfüllen.

Laut der Befragung von Unternehmensleitungen beschäftigt nur jedes zehnte Unternehmen in Deutschland überhaupt Männer ohne Berufsabschluss im Alter von 25 bis 35 Jahren. In den Unternehmen, die dies tun, haben immerhin 70 Prozent der Leitungen gute bis sehr gute Erfahrungen mit dieser Personengruppe gemacht. Die Betriebsräte geben solch ein Urteil sogar zu 81 Prozent ab. Es fällt jedoch auf, dass in beiden Gruppen nur rund fünf Prozent sehr gute Erfahrungen mit geringqualifizierten jungen Männern gemacht haben. Zudem berichtet in elf Prozent der Fälle die Unternehmensleitung von sehr schlechten Erfahrungen. Das heißt, die Beschäftigung dieser Zielgruppe wird in den Unternehmen deutlich kritischer gesehen als die anderer Zielgruppen.

Tabelle 6: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von geringqualifizierten jungen Männern, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

Mann, 28 Jahre und keine abgeschlossene Ausbildung	Unternehmensleitung	Betriebsrat
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	66 %	59 %
mit Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis sechs Monate	36 %	49 %
keine Erfahrung im gesuchten Berufsbild längstes bisheriges Beschäftigungsverhältnis drei Jahre	23 %	29 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

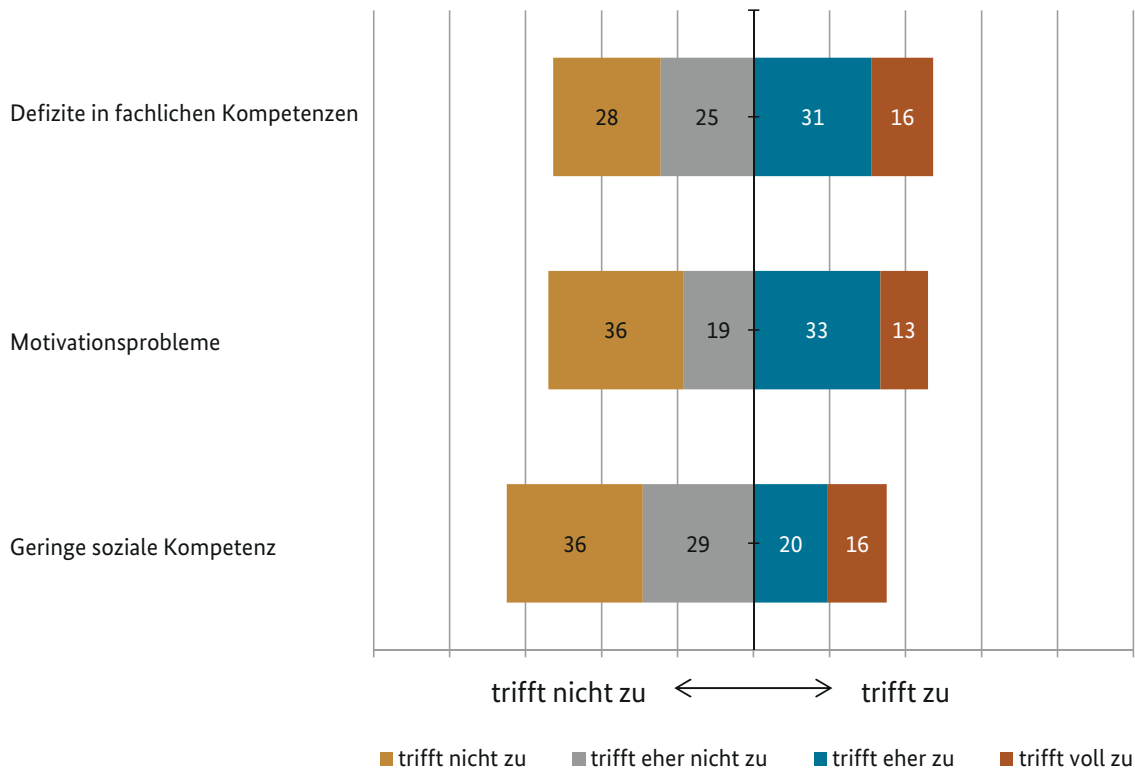
Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Die Frage, welche über die fehlende Qualifikation hinausgehenden Merkmale bei den Einstellungsentscheidungen der Unternehmen eine Rolle spielen könnten, lässt sich anhand des im Rahmen der Vignetten-Befragung dargestellten hypothetischen Bewerberprofils eines 28-jährigen Mannes ohne Berufsausbildung beantworten. Dieser fiktive Kandidat würde von den Unternehmensleitungen mit einer Wahrscheinlichkeit von 66 Prozent eingeladen werden, wenn er Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld und sein bislang längstes Beschäftigungsverhältnis drei Jahre gehalten hat. Diese Rate ist, verglichen mit den Werten für andere oben diskutierte Bewerberprofile, eher niedrig, was für generelle Vorbehalte der Unternehmen gegenüber der Zielgruppe spricht.

Bei einem geringqualifizierten Bewerber mit maximaler bisheriger Beschäftigungsdauer von sechs Monaten sinkt diese Wahrscheinlichkeit auf 36 Prozent, bei fehlender Erfahrung im gesuchten Tätigkeitsfeld unter sonst gleichen Umständen sogar auf 23 Prozent. Auch bei dieser Zielgruppe gilt also, dass die Erfahrung in der gesuchten Tätigkeit die Einstellungschancen signifikant verbessert. Aber auch die Stabilität der bisherigen Beschäftigungsverhältnisse spielt als Signal an potenzielle Arbeitgeber eine positive Rolle. Die Befragung der Betriebsräte liefert qualitativ dieselben Ergebnisse. Allerdings bewertet die Arbeitnehmerseite fehlende einschlägige Erfahrungen und instabile frühere Beschäftigungsverhältnisse weniger negativ als die Arbeitgeberseite.

Abbildung 12: Herausforderungen bei der Beschäftigung von jungen Männern ohne abgeschlossene Ausbildung

Die größten Herausforderungen liegen bei fachlichen Defiziten und Motivationsproblemen



Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 369 Unternehmensleitungen.

Gründe, warum junge geringqualifizierte Männer vor besonderen Beschäftigungshürden stehen, lassen sich anhand der Schwierigkeiten erkennen, die Unternehmensleitungen und Betriebsräte mit dieser Zielgruppe verbinden. In den Unternehmen, die 25 bis 35-Jährige ohne abgeschlossene Berufsausbildung beschäftigen, berichtet fast jede zweite Leitung von fehlender fachlicher Kompetenz und Motivationsproblemen. Jede dritte Unternehmensleitung konstatiert eine geringe soziale Kompetenz dieser Beschäftigtengruppe. Die Betriebsräte äußern zwar etwas seltener, dass die Beschäftigung junger Männer ohne abgeschlossene Berufsausbildung eine besondere Herausforderung für ihr Unternehmen darstellt. Dennoch ist das Bild auch aus dieser Perspektive reichlich ungünstig. Jeweils 38 Prozent bzw. 34 Prozent der Betriebsräte benennen fehlende

soziale Kompetenzen und Motivationsprobleme. Schwierigkeiten durch fachliche Defizite konstatieren 40 Prozent. Dieses Ergebnis bestätigt das Bild, dass bei der Wahrnehmung dieser Zielgruppe fachliche Defizite mit Defiziten in der Persönlichkeit einhergehen.

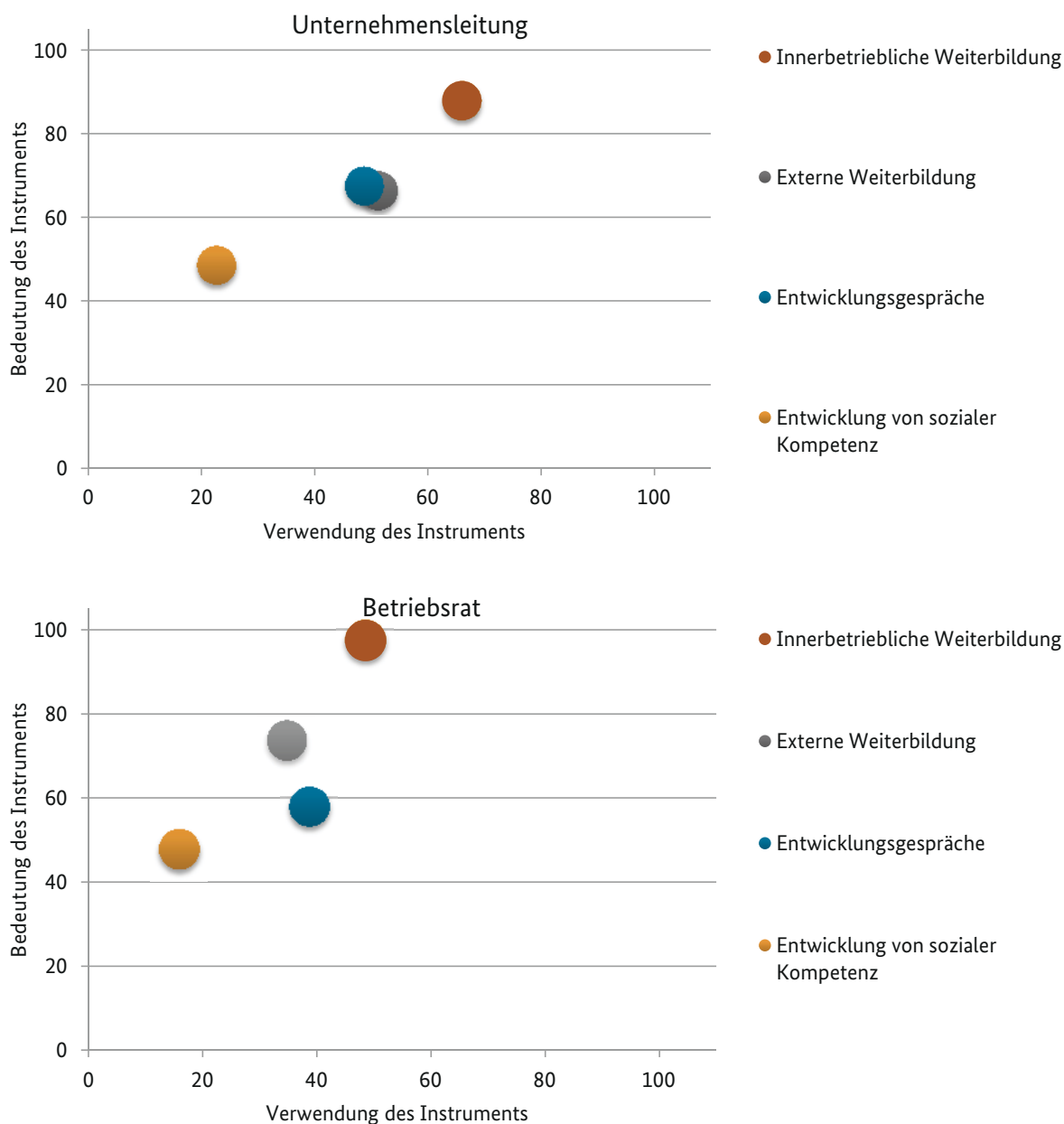
Diese multiplen Defizite erfordern von Personalverantwortlichen, die das volle Potenzial dieser Zielgruppe erschließen möchten, besondere Strategien. Es zeigt sich, dass die kleine Minderheit der Unternehmen, die unqualifizierte junge Männer beschäftigt, nicht untätig ist, um die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe zu fördern (Abbildung 13). Großunternehmen engagieren sich dabei signifikant häufiger als kleine und mittlere Unternehmen.

Das Hauptaugenmerk der zielgruppenspezifischen Personalpolitik liegt auf der Weiterbildung. Laut Aussage der Leitungen investieren zwei Drittel der Unternehmen in die betriebliche Ausbildung, die Hälfte in außerbetriebliche Qualifizierung der geringqualifizierten jungen Männer in ihrer Belegschaft. Etwa die Hälfte führt Entwicklungs-

gespräche. Immerhin noch ein Viertel ergreift Maßnahmen, um die Entwicklung von sozialen Kompetenzen zu fördern. Die Befragung der Betriebsräte zeichnet dasselbe Bild; die quantitativen Unterschiede zwischen beiden Erhebungen sind statistisch nicht signifikant.

Abbildung 13: Verbreitung und Bedeutung von Instrumenten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von jungen Männern ohne Berufsausbildung

Unternehmen setzen bei gering Qualifizierten auf Weiterbildung



Anmerkung: Die Abbildung zeigt auf der horizontalen Achse die Anteile (in Prozent) der Unternehmen, die ein Instrument einsetzen und auf der vertikalen Achse die Anteile (in Prozent) der Befragten, die das Instrument für eines der beiden wichtigsten halten.

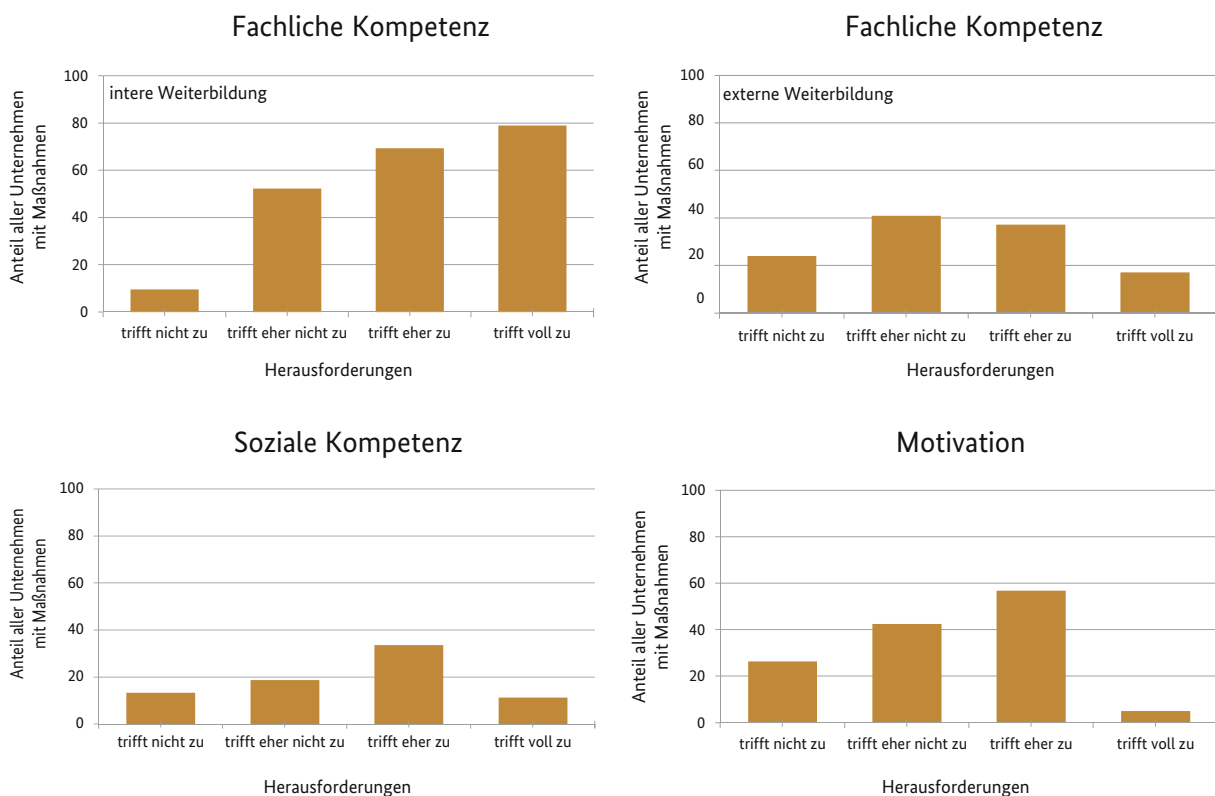
Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 270 Unternehmensleitungen und 143 Betriebsräte.

Offensichtlich sind die Unternehmensleitungen und die Betriebsräte mit der Wirksamkeit ihrer auf die Zielgruppe ausgerichteten Maßnahmen relativ zufrieden. Jede Maßnahme wird von mehr als der

Hälfte der Befragten an andere Unternehmen empfohlen. Dies gilt vor allem für Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsgespräche.

Abbildung 14: Maßnahmen im Verhältnis zu Herausforderungen bei der Beschäftigung von jungen Männern ohne abgeschlossene Berufsausbildung

Auf fachliche Defizite reagieren Unternehmen mit innerbetrieblicher Weiterbildung



Anmerkung: Die Grafiken zeigen jeweils den Anteil (in Prozent) aller Unternehmen, die eine Maßnahme durchführen (basierend auf den Angaben der Unternehmensleitungen). Basis sind jeweils alle Befragten, die bei der Frage nach Herausforderungen die entsprechende Antwort gegeben haben.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 270 Unternehmensleitungen.

Abbildung 14 betrachtet, wie sich aus Sicht der Unternehmensleitungen der Einsatz von Maßnahmen zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit geringqualifizierter junger Männer zu den bei Beschäftigung dieser Gruppe auftretenden Herausforderungen verhält. In der Tendenz zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Intensität, mit der die Unternehmen Herausforderungen wahrnehmen, und der Häufigkeit des Einsatzes personalpolitischer Mittel.

So wird in Unternehmen, deren Leitungen Herausforderungen durch fehlende fachliche Kompetenz der Zielgruppe sehen, das Instrument der innerbetrieblichen Weiterbildung erkennbar häufiger eingesetzt. Dagegen erscheint der Einsatz externer Weiterbildung vergleichsweise unabhängig von den bei den Leitungen wahrgenommenen Herausforderungen durch Mängel bei der fachlichen Kompetenz.

Fazit „Junge Männer ohne abgeschlossene Ausbildung“

- ➔ Die Nachqualifizierung junger Männer im Alter von 25 bis 35 Jahren ohne abgeschlossene Berufsausbildung ist eine sinnvolle Strategie zur Fachkräftesicherung. Der potenzielle Ertrag an Arbeitskraft ist besonders groß, weil die damit erreichbare Aufwertung der Erwerbsbiografie noch über eine lange Lebensspanne wirkt.
- ➔ Für die Unternehmensleitungen und die Betriebsräte ist die Ausschöpfung des Aktivierungspotenzials von geringqualifizierten jungen Männern allerdings eine ganz besondere Herausforderung. Viele haben die Erfahrung gemacht, dass bei dieser Zielgruppe zu fachlichen Defiziten häufig noch Motivationsprobleme und fehlende soziale Kompetenzen hinzukommen.
- ➔ Geringqualifizierte junge Männer haben deshalb im Bewerbungsprozess mit besonderen Vorbehalten zu kämpfen. Ihre Chancen, in Beschäftigung zu finden, sind besonders niedrig, wenn weitere Beschäftigungshemmnisse hinzutreten, wie eine fehlende Stabilität der bisherigen Arbeitsverhältnisse oder mangelnde Erfahrungen im gesuchten Tätigkeitsfeld.
- ➔ Multiple Defizite erfordern von Personalverantwortlichen, die das volle Potenzial dieser Zielgruppe erschließen möchten, einen hohen Einsatz. Die kleine Minderheit der Unternehmen, die unqualifizierte junge Männer beschäftigt, fördert durch den starken Einsatz personalpolitischer Maßnahmen. Über betriebliche und externe Weiterbildung hinaus sind hierbei Maßnahmen zur Entwicklung der Persönlichkeit von großer Wichtigkeit.
- ➔ Um vorhandene Aktivierungspotenziale durch Nachqualifizierung in Beschäftigung zu erschließen, müsste der Anteil der Unternehmen, die Geringqualifizierten eine Chance geben, deutlich wachsen. Hierbei könnte öffentliche Förderung von Instrumenten der Personalentwicklung helfen, auf die diese Zielgruppe besonders angewiesen ist.

Die Chancen von Langzeitarbeitslosen

Eine weitere Gruppe von Menschen, die – häufig qualifikationsbedingt – besonders große Hürden bei der Integration in den Arbeitsmarkt zu überwinden hat, sind die Langzeitarbeitslosen. Menschen, die länger als ein Jahr ununterbrochen arbeitslos waren, stoßen bei Unternehmensleitungen und Betriebsräten auf noch deutlich mehr Vorbehalte als jüngere Menschen ohne abgeschlossene Berufsausbildung. In den für das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 durchgeführten Befragungen sagten nur ein Drittel der Unternehmensleitungen und nur 56 Prozent der Betriebsräte, dass sie bei der Beschäftigung von zuvor Langzeitarbeitslosen gute bis sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Bei keiner anderen erfassten Zielgruppe der Fachkräftesicherungspolitik wurden die Beschäftigungserfahrungen schlechter bewertet.

Die Ergebnisse der Vignetten-Befragung legen nahe, dass langzeitarbeitslose Männer im Einstellungsprozess auf ähnliche Vorbehalte stoßen wie junge Männer ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Nur drei von fünf Unternehmensleitungen würden einen 43 Jahre alten langzeitarbeitslosen Mann mit abgeschlossener Berufsausbildung zu einem Bewerbungsgespräch einladen. Die Quote ist also so niedrig wie bei einem 28 Jahre alten Mann ohne abgeschlossene Berufsausbildung (Tabelle 6). Fragt man die Bevölkerung, welche Gruppen des Arbeitsmarktes im Falle eines Fachkräftemangels bessere Berufschancen als heute hätten, geben immerhin zwei Drittel der Befragten an, dass Arbeitslose bessere Chancen haben würden. Die Qualifikation ist auch hier ein entscheidendes Merkmal, da nur ein Drittel bessere Chancen für schlecht Qualifizierte sieht (Abbildung 21 im Anhang).

Tabelle 7: Ergebnisse einer Vignetten-Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten zu den Chancen von langzeitarbeitslosen Männern, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden

Mann, 43 Jahre und zwei Jahre in Arbeitslosigkeit	Unternehmensleitung	Betriebsrat
mit abgeschlossener Berufsausbildung ohne Teilnahme an einer Reintegrationsmaßnahme	63 %	64 %
mit abgeschlossener Berufsausbildung Teilnahme an einer Reintegrationsmaßnahme	80 %	85 %
ohne abgeschlossene Berufsausbildung ohne Teilnahme an einer Reintegrationsmaßnahme	39 %	57 %

Anmerkung: Anteil der ausgesprochenen Einladungen.

Quelle: ZEW/infas; Repräsentative Befragung im Rahmen des Forschungsvorhabens „Fachkräfterekrutierung und -sicherung“; Basis: 1.194 Unternehmensleitungen und 493 Betriebsräte.

Wäre der fiktive langzeitarbeitslose Bewerber, wie es in der Praxis häufig vorkommt, zusätzlich ohne abgeschlossene Berufsausbildung, würde ihn sogar nur jede sechste Unternehmensleitung zu einem Vorstellungsgespräch einladen. Die Ergebnisse der Vignetten-Analyse zeigen in der Zusammenschau, wie die Nachqualifizierung jüngerer Menschen als Strategie zum Abbau von Beschäftigungshürden doppelt wirksam sein könnte. Erstens geben die Unternehmensleitungen Männern mit abgeschlossener Berufsausbildung unabhängig von der Dauer der Arbeitslosigkeit mehr Chancen. Zweitens haben Kurzarbeitslose bei den Unternehmensleitungen generell bessere Chancen als Langzeitarbeitslose, und eine erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung sorgt dafür, dass das Risiko sinkt, langzeitarbeitslos zu werden.

Schließlich zeigt die Vignetten-Analyse, dass von Reintegrationsmaßnahmen durch die Bundesagentur für Arbeit zumindest bei qualifizierten Langzeitarbeitslosen positive Signale an potenzielle Arbeitgeber ausgehen können. Wenn die Unternehmensleitungen zusätzlich die Information erhalten, dass der Bewerber an einer solchen Maßnahme teilgenommen hat, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der 43 Jahre alte Langzeitarbeitslose mit abgeschlossener Berufsausbildung eine Einladung zum Vorstellungsgespräch erhält, um ein Drittel. Wirksame Maßnahmen aktiver Arbeitsmarktpolitik sind ein geeignetes Mittel, um die Fachkräftebasis auch aus dem Reservoir der Arbeitslosen heraus zu sichern.

6 Fazit und Ausblick

Das Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013 liefert erstmals eine umfassende Bestandsaufnahme der in deutschen Unternehmen laufenden und geplanten Aktivitäten zur Fachkräftesicherung. Dabei geht es insbesondere um die Möglichkeiten, durch gezielte Maßnahmen des Personalmanagements die Arbeitsmarktintegration von Frauen, älteren Beschäftigten, Menschen mit Migrationshintergrund und jungen Männern mit geringer Qualifikation zu verbessern. Im Unterschied zu früheren Studien wurden in dieser repräsentativen Studie sowohl 1.203 Unternehmensleitungen als auch 493 Betriebsräte zu ihren personalpolitischen Strategien der Fachkräftesicherung sowie ihren Einstellungen und Instrumenten bezüglich der vier vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales definierten Zielgruppen befragt.

Die Antworten der befragten Unternehmensleitungen zeigen: Eine Mehrheit der deutschen Unternehmen sieht bereits Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Deshalb verwundert es, dass systematisches Handeln zur Fachkräftesicherung in den Unternehmen bisher wenig verbreitet ist. Allerdings gibt es durchaus bevorzugte Strategien und Instrumente, mit denen man künftigen Fachkräfteengpässen vorbeugen will. So stehen Bildung, Qualifizierung und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei den Unternehmen hoch im Kurs. Auch Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, hier vor allem flexible Arbeitszeitmodelle, werden häufig eingesetzt. Interessant ist dabei, dass die aus Perspektive der Betriebsräte notwendigen Strategien zur Fachkräftesicherung weitgehend mit den Vorstellungen der Unternehmensleitungen übereinstimmen. Die hohe Bedeutung dieser Maßnahmen und ihre intensivere Nutzung sind erfreulich und decken einen Teil der zentralen Dimensionen des Fachkräftekonzepts der Bundesregierung ab.

Im Gegenzug bedeutet dies aber auch, dass sowohl Unternehmensleitungen als auch Betriebsräte die Bedeutung anderer Handlungsfelder und Personengruppen noch nicht erkannt haben oder zumin-

dest mit der Umsetzung von Instrumenten in diesen Handlungsfelder sehr zögerlich reagieren – selbst wenn sie ihnen eine Bedeutung zumessen. Dieses Ergebnis des Unternehmensbarometers Fachkräftesicherung 2013 deckt sich auch mit einer Studie des Bundesverbandes der Personalmanager (2012). Die befragten 2.750 Personalverantwortlichen sprachen den verschiedenen familienfreundlichen Handlungsfeldern jeweils eine große Bedeutung zu, waren in ihrer Umsetzung aber deutlich zurückhaltender. Hier wird es in Zukunft noch mehr Aufklärungsarbeit und Informationsvermittlung durch die Politik aber auch durch die Sozialpartner selbst bedürfen. Letztlich wird es in Zukunft aber mehr Anstrengungen in den Unternehmen bedürfen. Was bedeutet dies für die Aktivierung der einzelnen untersuchten Zielgruppen?

Das Aktivierungspotenzial von Frauen ist mit Blick auf die Unternehmen insgesamt als positiv einzuschätzen. Aber es bleibt eine Menge zu tun. Allerdings ist die Arbeitszeit von Frauen und Müttern durch einen hohen Teilzeitanteil bzw. eine geringe Anzahl von Teilzeitarbeitsstunden gekennzeichnet. Auf der anderen Seite ist ein wachsender Bedarf für Kinderbetreuung, Ganztagschulen sowie Familien unterstützende Dienstleistungen auszumachen. Zwar wird die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf von den Unternehmen gefördert – vorwiegend mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Trotzdem könnten diese noch mehr tun, um Frauen verstärkt für den Arbeitsmarkt (wieder) zu gewinnen. So gibt es nur in wenigen Unternehmen spezielle Maßnahmen zur Wiedereingliederung nach Erwerbsunterbrechungen, und das Angebot an Betreuungs- und anderen Dienstleistungen ist zu gering.

Eine starke Zurückhaltung ist auch gegenüber speziellen Karriereplänen für Frauen zu spüren. Dabei zeigt die Befragung der Betriebsräte, dass dies aus Sicht der Beschäftigten ein wichtiges Instrument wäre, Frauen enger an die Unternehmen zu binden. Insgesamt lässt sich sagen, dass über Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten

hinausgehende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die eine gewünschte Ausweitung der Arbeitszeiten ermöglichen würden, noch wenig verbreitet sind.

Was die Zielgruppe der Älteren angeht, so hat Deutschland durch die konsequenten Reformen der letzten Jahre hinsichtlich deren Erwerbsbeteiligung einen Spitzenplatz in Europa erreicht. Etwa die Hälfte der Unternehmen, die Ältere beschäftigen, ist sowohl durch die Schaffung eines altersgerechten Arbeitsumfeldes als auch durch Qualifizierungsmaßnahmen darauf eingestellt, diese in den Arbeitsalltag einzubeziehen. Das Engagement der Unternehmen in diesem Bereich ist also noch ausbaufähig. Dies gilt insbesondere für eine stärkere Weiterbildungsbeteiligung gerade auch der Älteren. Obwohl dieser Punkt von der Mehrzahl der Unternehmen als Schwerpunkt angegeben wird, sind nur mittelmäßige Weiterbildungsquoten zu verzeichnen. Noch zurückhaltender sind sie mit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Dieses Defizit scheint den Unternehmen immerhin bewusst zu sein, da sie für die zukünftige Fachkräftesicherung stark auf die Förderung der Gesundheit setzen.

Neben der längeren Beschäftigung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist auch die Einbeziehung von nicht erwerbstätigen Menschen über 55 Jahren ein wichtiger Bestandteil des Fachkräftekonzepts der Bundesregierung. In den Unternehmen gibt es jedoch erkennbare Vorbehalte gegenüber älteren Bewerberinnen und Bewerbern, wenn diese nicht die geforderten Qualifikationen mitbringen oder aus gesundheitlichen Gründen nicht voll leistungsfähig sind. Allgemein zeigt sich, dass längere Erwerbsunterbrechungen durch Arbeitslosigkeit – ganz unabhängig vom Alter – die Einstellungshürden erheblich erhöhen.

Erheblichen Handlungsbedarf gibt es in Bezug auf das Aktivierungspotenzial von Migrantinnen und Migranten. Zwar gibt es in den Unternehmen, die Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, mehrheitlich gute Erfahrungen, trotzdem sehen Unternehmensleitungen und Betriebsräte große Herausforderungen, vor allem hinsichtlich der deutschen Sprachkenntnisse und der kulturel-

len Unterschiede. Nur wenige Unternehmen nutzen derzeit Instrumente, um diese Herausforderungen anzugehen. Die Bundesregierung hat durch das Netzwerk Integration durch Qualifizierung (IQ) sowie durch verbesserte Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse sichtbare Zeichen zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Migrantinnen und Migranten in Deutschland gesetzt.

Um das Fachkräftepotenzial dieser Zielgruppe auszuschöpfen, sind allerdings Anstrengungen in deutlicherem Umfang nötig. Dies gilt insbesondere in Bezug auf Integrationsmaßnahmen in den Unternehmen, aber auch hinsichtlich der allgemeinen Qualifizierung. Bedenklich ist außerdem, dass viele Anstrengungen zur Förderung und Integration von den Betriebsräten nicht wahrgenommen oder aber von Arbeitgeberseite überschätzt werden.

Besonders geringe Arbeitsmarktchancen haben junge Männer ohne Berufsausbildung. Weil Qualifikation und Erfahrung die wichtigsten Kriterien bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte sind, ist diese Gruppe aufgrund ihrer fehlenden und mangelnden Erfahrung in speziellen Berufsfeldern sowie aufgrund ihrer instabilen Karriereverläufe benachteiligt. Dazu kommt, dass die Unternehmen offensichtlich vorhandene Motivationsdefizite bemängeln. Um größere Potenziale dieser Zielgruppe für die Fachkräftesicherung zu erschließen, wird es erheblicher gemeinsamer Anstrengungen von Politik und Wirtschaft bedürfen. Die Bundesregierung hat es sich zum Ziel gesetzt, die Anzahl von Schulabgängerinnen und -abgängern ohne Abschluss und jungen Erwachsenen ohne Berufsabschluss deutlich zu verringern. Im Rahmen der EU2020-Strategie hat sich Deutschland daher das nationale Ziel gesetzt, den Anteil der 18 bis 24-Jährigen, die ohne Abschluss Schule oder Ausbildungsbetrieb verlassen, auf weniger als zehn Prozent zu reduzieren. Auch hier ist die Entwicklung gut, im Jahr 2012 lag der Anteil bereits bei 10,5 Prozent. Für die 25 bis 35-Jährigen bietet die BA-Kampagne „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ eine zweite Chance für eine Berufsausbildung (Bundesagentur für Arbeit 2013).

Insgesamt scheinen die Voraussetzungen gut, die Fachkräftebasis durch konzertiertes Handeln der gesellschaftlichen Akteure in Deutschland zu verbreitern. Es herrscht Konsens, welche Zielgruppen das größte Potenzial zur Fachkräftesicherung bergen: die Frauen und die Älteren. Bei den schwerer zu aktivierenden und integrierenden Gruppen – Menschen mit Migrationshintergrund, geringqualifizierte junge Erwachsene zwischen 25 und 35 Jahren, Menschen mit Behinderung – müssen Politik und Sozialpartner dagegen noch intensiver daran arbeiten, vorhandene Potenziale sowohl durch einen Bewusstseinswandel als auch durch den Einsatz geeigneter Instrumente auf Unternehmensebene für den Arbeitsmarkt zu erschließen

In den Unternehmen finden sich schon heute viele personalpolitische Maßnahmen, die den Initiativen des Fachkräftekonzepts zu einer besseren Wirksamkeit verhelfen. Dennoch gibt es erkennbare Defizite: Es fehlt an einer eindeutig strategischen Ausrichtung des Personalmanagements auf Fachkräftesicherung. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen müssen darin bestärkt werden, ihr Personalmanagement zielgerichtet auf eine Verbreiterung der Fachkräftebasis auszurichten. Aber auch große Unternehmen können mehr tun. Frauen und älteren Menschen können mehr und bessere Perspektiven aufgezeigt werden. Bei der Integration und Förderung von Menschen mit Migrationshintergrund und Geringqualifizierten gibt es klaren Handlungsbedarf.

Eine Möglichkeit, die genannten Zielgruppen stärker für die Thematik der Fachkräftesicherung zu sensibilisieren und konkrete Handlungsoptionen

aufzuzeigen, bietet die Fachkräfte-Offensive der Bundesregierung. Die Offensive begleitet und ergänzt das Fachkräfte-Konzept der Bundesregierung durch eine öffentlichkeitswirksame Informations- und Mobilisierungskampagne. Diese bündelt die Projekte und Aktivitäten der beteiligten Partner und informiert auf der Kampagnenplattform www.fachkraefte-offensive.de über bestehende Beratungs- und Unterstützungsangebote für Unternehmen und Fachkräfte. Zusätzlich stellt die Bundesregierung zur Unterstützung von insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen u.a. mit dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de), dem Innovationsbüro Fachkräfte für die Region (www.fachkraeftebuero.de) und dem Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie (www.erfolgsfaktor-familie.de) entsprechende Angebote zur Verfügung.

Mit dem Fachkräftekonzept hat die Bundesregierung die fünf wichtigsten Sicherungspfade angelegt. Sie wird es kontinuierlich weiterentwickeln und die Fortschritte und Handlungsbedarfe in den jährlichen Fortschrittsberichten darlegen. Auch die Informationsangebote für Unternehmen und die Unterstützung für regionale Netzwerke werden weiter ausgebaut. Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, den Verbänden der Wirtschaft sowie den Organisationen der Personalverantwortlichen soll auch in der kommenden Legislaturperiode fortgeführt werden. Neben aller Unterstützung von politischer Seite, bleibt die Sicherung der Fachkräftebasis aber die primäre Aufgabe der Unternehmen selbst.

7 Literatur und Quellen

BDA (2010), Fachkräftemangel bekämpfen – Wettbewerbsfähigkeit sichern, Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland, Berlin.

BDA (2013), kompakt, Fachkräftesicherung, Zugriff unter:
[http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Fachkraeftesicherung.pdf/\\$file/Fachkraeftesicherung.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Fachkraeftesicherung.pdf/$file/Fachkraeftesicherung.pdf).

BMAS (2011a), Arbeitskräftebericht, Zugriff unter:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a859_arbeitskraeftereport.pdf?__blob=publicationFile.

BMAS (2011b), Dynamik der Familienform „alleinerziehend“, Zugriff unter:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/fb421-dynamik-alleinerziehend.pdf?__blob=publicationFile.

BMAS (2011c), Fachkräftesicherung - Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Zugriff unter:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile.

BMAS (2012), Alleinerziehende unterstützen – Fachkräfte gewinnen, Zugriff unter:
<http://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a858-alleinerziehende.html>.

BMAS (2013), Fortschrittsbericht 2012 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, Zugriff unter:
http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2013/fortschrittsbericht-fachkraefte-2013-01.pdf?__blob=publicationFile.

BMFSFJ (2010), Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2010, Zugriff unter:
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.

BMFSFJ (2012), Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“, Zugriff unter:
<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Unternehmensprogramm-Erfolgsfaktor-Familie,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.

Bundesagentur für Arbeit (2013), Kampagne „AusBILDUNG wird was – Spätstarter gesucht“ gestartet, Zugriff unter:
www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Vermittlung/Erstausbildung-junger-Erwachsener-AN-Flyer.pdf.

Bundesregierung (2011), Gemeinsame Erklärung zur Sicherung der Fachkräftebasis in Deutschland, Zugriff unter:
www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2011/06/2011-06-22-pm-erklaerung-fachkraefte-meseberg.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

Bundesverband der Personalmanager (2012), Befragung zum Thema familienbewusste Arbeitszeiten, Zugriff unter:

http://helios-repository.com.dedi1962.your-server.de/bpm.de/sites/default/files/Ergebnisse_Umfrage_Familienbewusste%20Arbeitszeiten_0.pdf#overlay-context=.

Bonin, Holger, Groll, Dominik, Kappler, Marcus, Kooths, Stefan und Andreas Sachs (2012a), Konjunkturimpulse durch Fachkräftesicherung, Zugriff unter:

http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/120622_ZEW_Konjunkturimpulse_Fachkraeftesicherung.pdf.

Bonin, Holger, Bradler, Christiane und Arne Jonas Warnke (2012b), Unternehmensstrategien zur Fachkräftesicherung, Zugriff unter:

http://www.fachkraeftebuero.de/fileadmin/user_upload/Daten_und_Fakten/120622_ZEW_Unternehmensstrategien_Fachkraeftesicherung.pdf.

Bundesagentur für Arbeit (2012), Strukturen der Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarktberichterstattung, Mai 2012, Nürnberg.

BWHT – Baden-Württembergischer Handwerkstag (2011), Umfrage zum Fachkräftebedarf 1. Quartal 2011, Stuttgart.

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011), Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung, DIHK-Arbeitsmarktreport 2011, Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung, Herbst 2011, Berlin.

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2012), Integration sichert Zukunft, Ergebnisse IHK-Unternehmensbarometer 2012, Berlin.

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2013), Wirtschaftslage und Erwartungen, Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern Jahresbeginn 2013, Berlin.

Dorffmeister, Ludwig (2010), Neun von zehn Firmen rechnen für 2010 mit einem Fachkräftemangel, Sonderumfrage unter den Teilnehmern der ifo Personalleiterbefragung, ifo Schnelldienst 24/2010, 80-82.

Ejrnaes, Mette und Kunze, Astrid (2012). Work and Wage Dynamics around Childbirth, in: Scandinavian Journal of Economics, erscheint in Kürze.

Erdmann, Vera und Susanne Seyda (2012), Fachkräfte sichern, Engpassanalyse, Eschborn.

Ernst & Young (2011a), Agenda Mittelstand: Mittelstandsbarometer 2011 – Stimmung, Themen, Perspektiven, Essen.

Ernst & Young (2011b), Agenda Mittelstand: Talent-Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel, Essen.

Eurostat (2013): Selbstwahrgenommene Gesundheit nach Geschlecht, Altersklasse und Beschäftigungsstatus, Zugriff unter:

<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

Fachkräfteoffensive (2012), Das Portal zur Fachkräfteoffensive, Zugriff unter:
<http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html>.

Fitzenberger, Bernd, Sommerfeld, Katrin und Susanne Steffes (2013), Causal effects on employment after first birth – A dynamic treatment approach, Labour Economics (im Erscheinen).

Fuchs, Johann, Hummel, Markus, Hutter, Christian, Klinger, Sabine, Wagner, Susanne, Weber, Enzo, Wiegand, Roland und Gerd Zika (2013), Der Arbeitsmarkt bekommt konjunkturellen Rückenwind, IAB-Kurzbericht Nr. 6/2013.

Göbel, Christian und Thomas Zwick (2013), Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers?, in: Labour Economics, erscheint in Kürze.

HWK Kassel (2011), Fachkräftebedarf im Handwerk, Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im Kammerbezirk Kassel im 1. Quartal 2011, Kassel.

IAB (2011), Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.

IAB (2012), Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel, BIBB REPORT 18/12, Zugriff unter:
<http://www.bibb.de/de/61097.htm>.

IAB (2013), Der Arbeitskräftebedarf in Deutschland 2006 bis 2011 – Nachfrage, Rekrutierungsprozesse und Engpässe aus Sicht der Betriebe, IAB-Bibliothek, Bielefeld.

IBE (2012), HR-Report 2012/2013, Schwerpunkt Mitarbeiterbindung: Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag der Hays AG, Mannheim.

Werner, Dirk, Erdmann, Vera und Melanie Schröder (2011), Qualifizierungsmonitor – Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

IW Consult (2012), Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, Ergebnisse des IW-Unternehmervotums, Zugriff unter:
http://www.iwconsult.de/imperia/md/images/iwconsult/pdf/download/iw-unternehmervotum_dezember_2012.pdf.

KfW-Bankengruppe (2011), Fachkräftemangel im Mittelstand: Generelles oder partielles Problem? KfW-Akzente Nr. 41, Frankfurt a.M.

McKinsey Deutschland (2011), Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, Strategien für Deutschlands Unternehmen, Berlin.

Mercer (2012), Den demografischen Wandel im Unternehmen managen, Ergebnisse einer Studie von Mercer und der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh.

Hübner, Werner, Kühl, Alexander und Monika Putzing (2003), Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 84, Berlin.

Seebaß, Katharina und Manuel Siegert (2011), Migranten am Arbeitsmarkt in Deutschland, Working Paper Nr. 36 der Forschungsgruppe des Bundesamtes.

Scheuvs, Claudia (2012), DEMOGRAFIE 2020: Wie deutsche Unternehmen dem demografisch bedingten Führungskräfte­mangel begegnen, Odgers Berndtson, Frankfurt a.M.

Schönberg, Uta und Johannes Ludsteck (2012), Expansions in Maternity Leave Coverage and Mothers' Labor Market Outcomes after Childbirth, in: Journal of Labor Economics, erscheint in Kürze.

Schulz und Schon (2012), Personalkompass 2012 – Führung – Fachkräfte – Personalentwicklung, Zugriff unter:
<http://personalzirkel.de/wp-content/uploads/2012/05/Personalkompass-20052012.pdf>.

Steiner, Peter M. und Christiane Atzmüller (2006), Experimentelle Vignettendesigns in faktoriellen Surveys, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58: 117-146.

TNS Emnid (2013), Fachkräftesicherung aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger, Kernergebnisse einer bundesweiten Bevölkerungsbefragung, Bielefeld.

Weitzel, Tim, Eckhardt, Andreas, von Stetten, Alexander, Laumer, Sven und Christian Maier (2012), recruiting trends 2012, Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling, Bamberg und Frankfurt a. M.

Anhang

Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf Telefoninterviews (CATI adhoc), die von TNS Emnid Politik- und Sozialforschung Bielefeld im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales durchgeführt wurden. Die Befragungen hatten zum Ziel, etwas über die

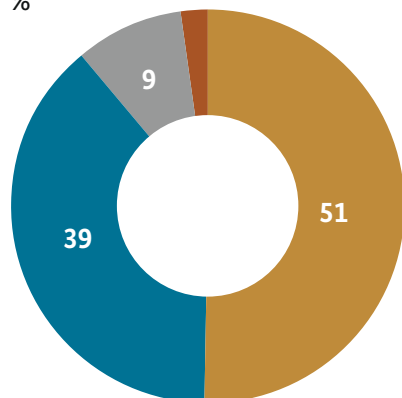
Sicht der bundesdeutschen Wohnbevölkerung auf das Thema Fachkräftesicherung zu erfahren. Im Mai 2012, Oktober 2012 und zuletzt im März 2013 wurden jeweils 1.500 Personen im Alter ab 18 Jahren befragt.

Abbildung 15: Wichtigkeit von Fachkräften für den Wohlstand Deutschlands

Ungebrochen hohe Bedeutung

Welle 3 (Feb. 2013)

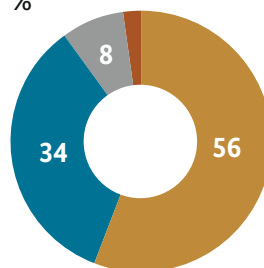
%



Abweichungen von 100% sind auf Rundungen zurückzuführen.

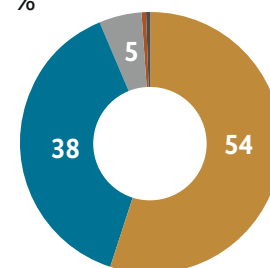
Welle 2 (Okt. 2012)

%



Welle 1 (Mai 2012)

%

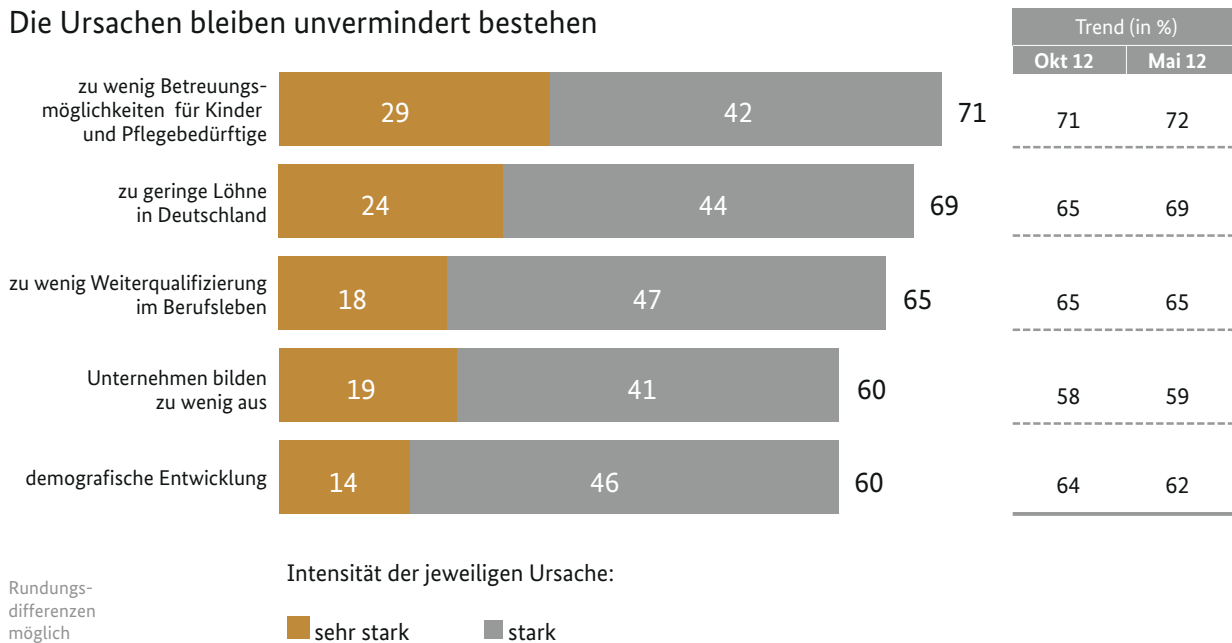


Frage: Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht für den Wohlstand in Deutschland, dass es genügend Fachkräfte in den einzelnen Branchen der deutschen Wirtschaft gibt? Ist das Ihrer Ansicht nach ...?

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 16: Gründe für den Fachkräftemangel

Die Ursachen bleiben unvermindert bestehen



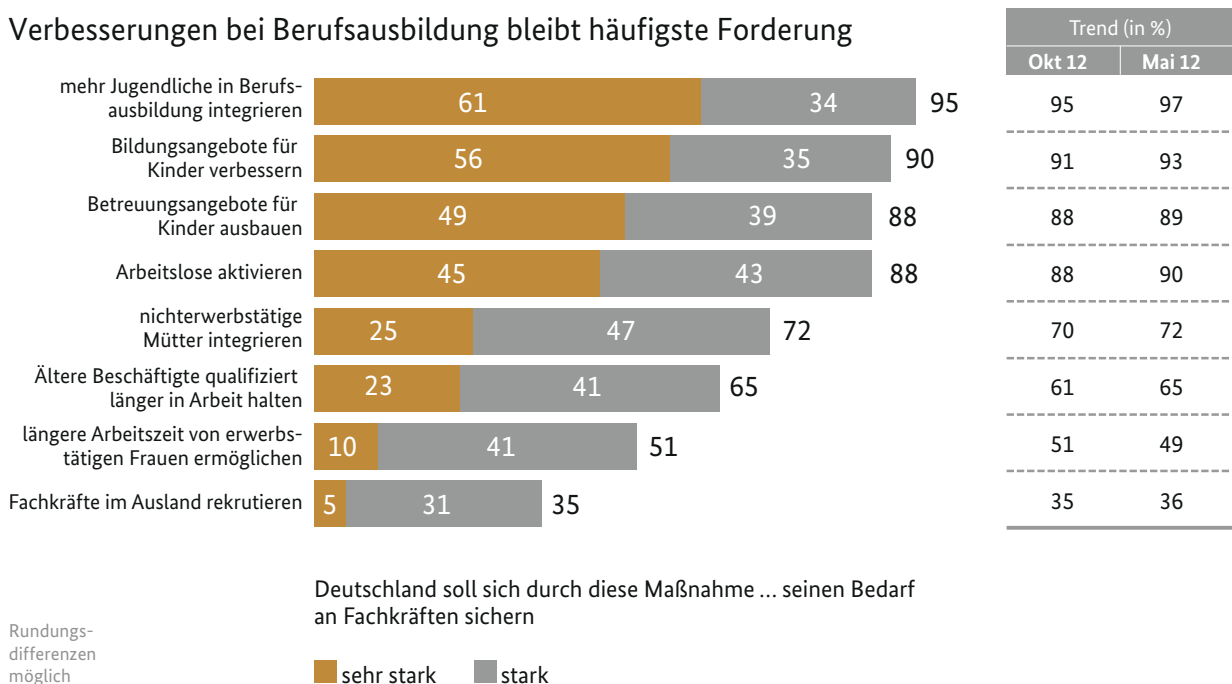
Frage: Wie stark sind Ihrer Meinung nach die folgenden Gründe für den Fachkräftemangel?

Anmerkung: Befragt wurden nur Personen, die meinen, dass es in Deutschland einen Fachkräftemangel gibt (Angaben in Prozent).

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.363 Befragte.

Abbildung 17: Kernmaßnahmen zur Fachkräftesicherung

Verbesserungen bei Berufsausbildung bleibt häufigste Forderung



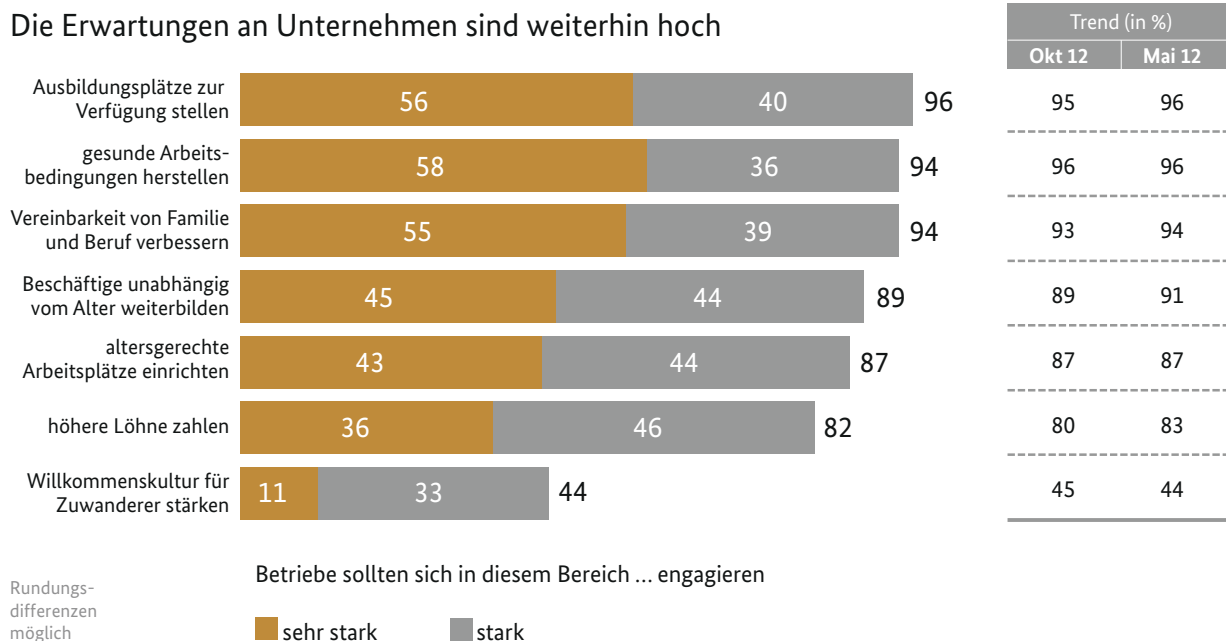
Frage: Bitte sagen Sie mir jeweils, wie stark sich Deutschland durch folgende Maßnahmen seinen Bedarf an Fachkräften sichern soll?

Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 18: Engagement der Betriebe zur Fachkräftesicherung

Die Erwartungen an Unternehmen sind weiterhin hoch

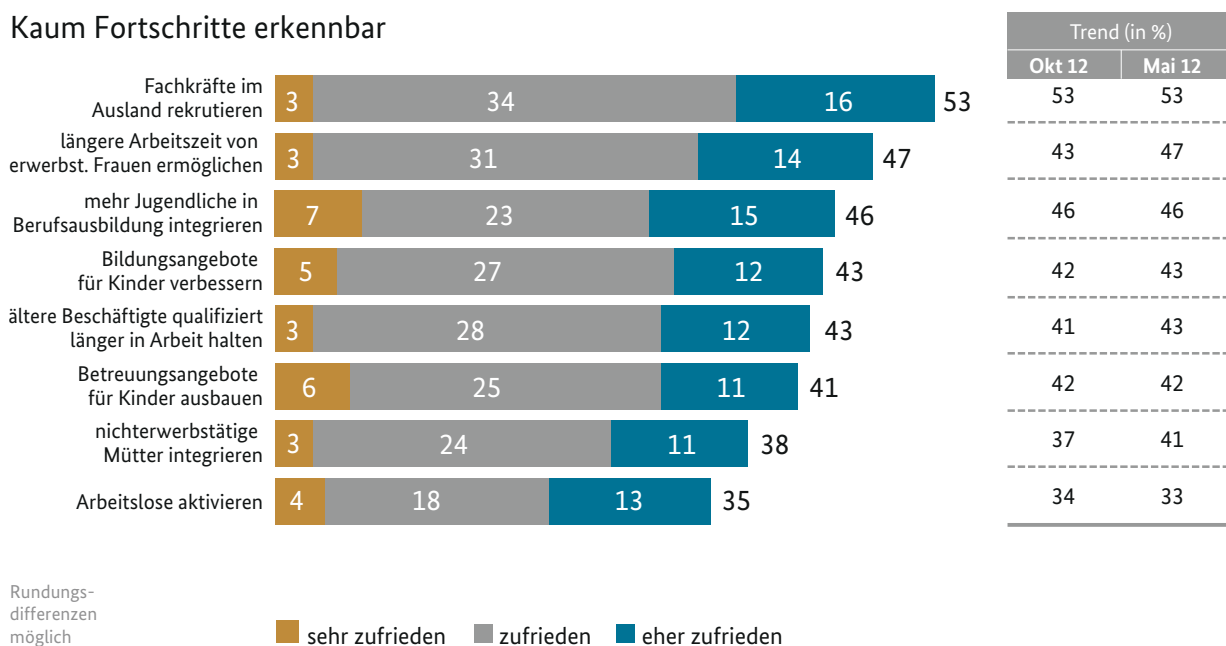


Frage: In welchen Bereichen sollten sich Ihrer Meinung nach die Betriebe engagieren, um den Fachkräftebedarf zu sichern?
Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 19: Zufriedenheit mit Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

Kaum Fortschritte erkennbar

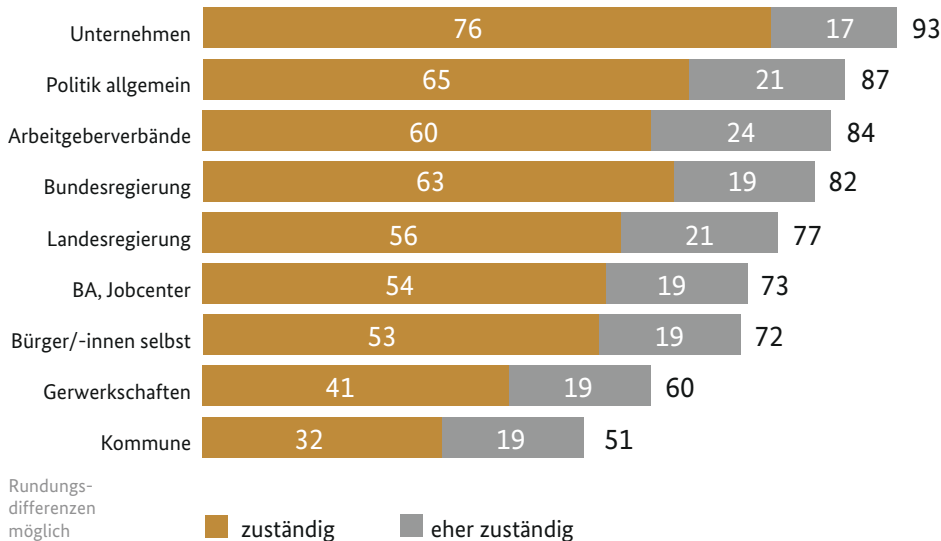


Frage: Und wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Situation bei den Maßnahmen? Sind Sie damit ...?
Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 20: Zuständigkeit für Bekämpfung des Fachkräftemangels

Vor allem Unternehmen und Politik werden nach wie vor in die Verantwortung genommen



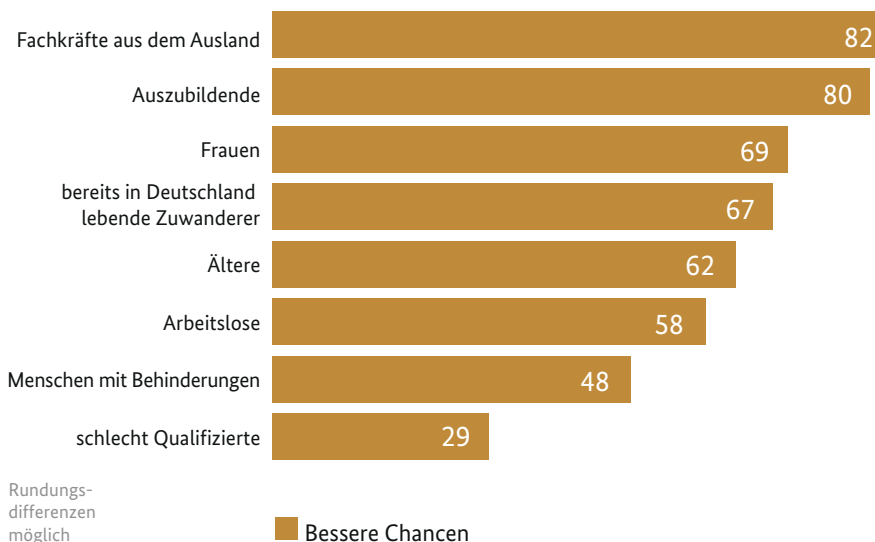
Trend (in %)	
Okt 12	Mai 12
91	92
87	86
84	83
84	85
77	78
69	71
70	72
60	59
53	50

Frage: Wie ist aus Ihrer Sicht vor allem für die Bekämpfung des Fachkräftemangels hier in Deutschland zuständig?
Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 21: Bessere Berufschancen im Falle eines Fachkräftemangels

Beste Chance haben weiterhin Auszubildende und Zuwanderer



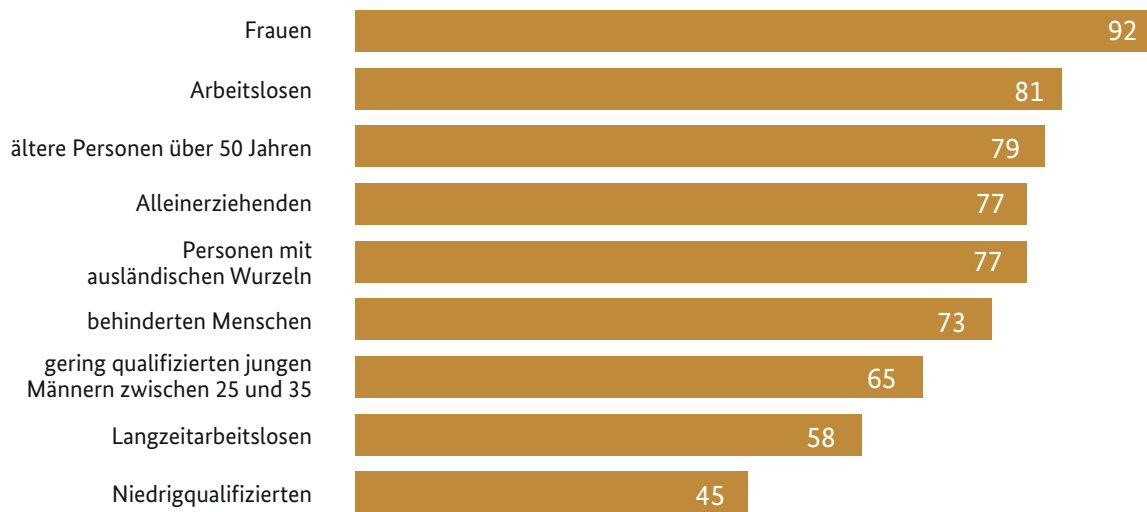
Trend (in %)	
Okt 12	Mai 12
81	80
81	80
72	68
68	63
63	64
57	57
52	48
29	30

Frage: Einmal angenommen, in Deutschland gäbe es nicht mehr genügend Fachkräfte. Was meinen Sie, hätten dann ... bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, als das heute der Fall ist?
Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Abbildung 22: Fachkräftepotenzial in verschiedenen Personenkreisen

Vor allem Frauen und Arbeitslose sollten für deutsche Unternehmen als Potenziale interessant sein



Frage: Bei welchem Personenkreis könnten Ihrer Meinung nach deutsche Unternehmen noch mehr Fachkräfte finden? Bei ... ?
Anmerkung: Angaben in Prozent.

Quelle: TNS Emnid; Repräsentative Bevölkerungsbefragung; Basis: 1.500 Befragte.

Bürgertelefon

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr
Sie fragen – wir antworten

Rente:	030 221 911 001
Unfallversicherung/Ehrenamt:	030 221 911 002
Arbeitsmarktpolitik und -förderung:	030 221 911 003
Arbeitsrecht:	030 221 911 004
Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:	030 221 911 005
Infos für behinderte Menschen:	030 221 911 006
Europäischer Sozialfonds/ Soziales Europa:	030 221 911 007
Mitarbeiterkapitalbeteiligung:	030 221 911 008
Informationen zum Bildungspaket:	030 221 911 009

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

www.bmas.de | info@bmas.bund.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Referat Information, Publikation, Redaktion
53107 Bonn

Stand: Juli 2013

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A 862

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand
der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Satz/Layout: Grafischer Bereich des BMAS, Bonn

Titelbild: (c) Harry Weber

Druck: Hausdruckerei des BMAS, Bonn

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.