

Fachkräftesicherung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Betriebliche Handlungsstrategien und Haltefaktoren

1. Hintergrund¹

Seit Anfang der 1990er Jahre wird der demografische Wandel verstärkt mit der Frage verbunden, welche Auswirkungen die rückläufigen Geburtenzahlen auf Unternehmen und Arbeitsmarktentwicklung haben (vgl. Kistler/Mendius 2002). Bereits in der letzten wirtschaftlichen Boomphase, die mit der Finanz- bzw. Bankenkrise 2008 jäh einbrach, hatten einige Branchen, wie beispielsweise der Maschinen- und Anlagenbau mit einem substantiellen Fachkräftemangel zu kämpfen (vgl. Pfeiffer/Schütt/Wühr 2008). Die enge Personaldecke speziell in den technischen Berufen schien bereits den wirtschaftlichen Aufschwung der Automobil- und Maschinenbaubranche zu gefährden (vgl. Windelband 2008: 22-23). Dabei stehen die Unternehmen nicht nur vor dem Problem, genügend Fachkräfte zu finden, sondern auch die richtigen. Neben der quantitativen Qualifikationslücke, d.h. die Baby-Boomer-Generation geht in Rente, entsteht auch eine qualitative Qualifikationslücke, da diese Generation am deutlichsten von der Bildungsexpansion der 1970er Jahre profitierte. Die Folgen davon sehen wir beispielsweise an der aktuellen Ingenieursersatzrate von 0,9 in Deutschland: Für jeden Ingenieur², der in Rente geht, rückt nur noch ein 90-Prozent-Ingenieur nach (vgl. Koppel 2008).

Für Ostdeutschland zeichnete sich lange Zeit ein anderes Bild ab: Die Nachwuchskräfte aus den starken Geburtsjahren bis in die späten 1980er Jahre fanden einen Arbeitsmarkt vor, der kaum Aufnahmekapazitäten hatte. Mit dem abrupten Rückgang der Geburtenzahlen in den Ostdeutschland seit 1989/90 stehen wir nun – über 20 Jahre später – vor einer völlig anderen Situation (vgl. Lutz 2010: 10-12): Die Lebensverhältnisse und die wirtschaftliche Grundlage haben sich in Ostdeutschland in vielen Bereichen denen Westdeutschlands angenähert und seit 2005 wurde wieder Beschäftigung aufgebaut (vgl. Bechmann et al. 2010). Jetzt stehen sich eine steigende Nachfrage nach Arbeitskräften und rückläufige Nachwuchszahlen gegenüber. Wie sich bereits heute zeigt, schließt sich die demografische Falle gerade in Ostdeutschland schneller als in Westdeutschland (vgl. Lutz 2010: 23). So unterschiedlich die einzelnen Bundesländer sind, so eint die neuen Bundesländer doch ihre von kleinen und

¹ Der Artikel basiert auf Ergebnissen aus dem – gemeinsam mit dem VDMA durchgeführten – Forschungsprojekt „matchING – Ingenieure finden, binden und entwickeln“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und durch den Projektträger Karlsruhe im Karlsruher Institut für Technologie betreut wurde. Außerdem fließen Ergebnisse aus den Erhebungen im Rahmen des Projekts „Smarte Innovation“ ein, ebenfalls vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und betreut vom Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen. Die Ergebnisse sind Teil der gemeinsamen Projektarbeit mit Prof. Dr. Sabine Pfeiffer und Daniela Wühr am ISF München.

² Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Das weibliche Geschlecht ist immer mit einbezogen.

mittelständischen Unternehmen (KMU) geprägte Betriebsstruktur (vgl. Weber 2010, Bundesministerium des Inneren 2011).

Und gerade für KMU, die als Arbeitgeber meist nicht die erste Wahl sind, wird die Lage doppelt dramatisch:

- Zum einen werden Großbetriebe erhebliche Teile der Nachwuchskräfte aus dem Arbeitsmarkt abziehen, d.h. das Angebot an Arbeitskräften ist für KMU deutlich geringer, als es die allgemeinen Zahlen suggerieren.
- Zum anderen verschärft sich der Wettbewerb um die verbleibenden Nachwuchskräfte: KMU befinden sich untereinander in dem viel beschworenen „War for Talents“.

2. Handlungsstrategien von KMU zur Fachkräftesicherung

2.1 Der Idealfall

Wie sieht eine ideale Strategie von Unternehmen zur Fachkräftesicherung aus? Gefragt ist ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen bezogen auf das Finden, Binden und Entwickeln von Beschäftigten. Konkret:

- Eine auf das Unternehmen abgestimmte Rekrutierungsstrategie, um passende Fachkräfte von außen in den Betrieb zu holen,
- Damit die Beschäftigten, die man fürs Unternehmen gewinnen konnte, auch bleiben, bedarf es strategischer „Bindearbeit“, z.B. durch Familienfreundlichkeit, durch altersgerechte Arbeitsorganisationsmodelle etc.
- Gerade wenn das Fachkräfteangebot draußen knapp wird, und um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, muss Qualifizierung und systematische Weiterbildung fester Bestandteil einer Personalentwicklungsstrategie sein.

2.2 Der Realfall

Wie sieht die Realität aus? Personalarbeit in KMU findet vor allem unter dem Vorzeichen knapper personeller wie finanzieller Ressourcen statt. Für Personalarbeit steht in KMU meist nur eine Person zur Verfügung, deren Aufgabenbereich mehr administrativ (z.B. Abwicklung der Lohnabrechnung) verstanden wird. Im positiven Fall weiten diese Personen – ohne zusätzliche Ressourcen – ihr Aufgabenfeld selbstständig aus und bemühen sich um eine breiter aufgestellte Personalarbeit im Unternehmen. Meist werden allerdings Themenfelder die über administrative Tätigkeiten hinausgehen, entweder gar nicht oder von fachfremden Personen (Geschäftsführung, technische Leiter etc.) quasi nebenbei besetzt. Der Bereich „Personal“ wird in solchen Fällen dann erledigt, wenn entweder alles andere „wichtige“ getan ist oder wenn ein bestimmtes Problem „brennt“. In der Praxis heißt das: Eine Person soll das ganze Programm an möglichen Personalaufgaben absolvieren, also in möglichst vielen Feldern fit sein, gute Ideen haben und sie mit wenig Ressourcen umsetzen können. Aufgrund der notorischen Ressourcenknappheit agieren die Unternehmen weniger strategisch, son-

dern sind meist auf Tools und Instrumente fokussiert, die fast ausnahmslos in und mit großen Unternehmen entwickelt werden, ohne diese mit den eigenen Werten und Strategien in Einklang zu bringen. Beispielsweise wird eine Zeitungsanzeige geschaltet, wenn eine bestimmte Stelle zu besetzen ist. Strategische Fragen, die sich damit auseinandersetzen, mit welchen Mitteln (Printmedien, Online, via Mitarbeiter) man welchen Personentyp (Wer passt zu uns? Was muss eine Person neben der fachlichen Qualifikation mitbringen?) wie (Was spricht die für uns passenden Mitarbeiter an?) sucht, kommen hierbei zu kurz.

Ein nicht unwesentlicher Aspekt ist aber auch, dass Personalarbeit fast immer an zweiter Stelle steht. Die Unternehmen wissen zwar, wie wichtig ihre qualifizierten Belegschaften für den Unternehmenserfolg und die Innovationskraft der Betriebe sind, trotzdem haben Investitionen z.B. in die technische Ausstattung in der Regel Vorrang vor Investitionen in die Personalarbeit.

2.3 Flexibilität als zentrale Stärke – und Schwäche

Kleine und mittlere Unternehmen sind auf ihren Märkten u.a. deswegen erfolgreich, weil sie flexibel und pragmatisch auf Markt- und Kundenanforderungen reagieren können und dabei äußerst agil sind. Diese Flexibilität ist ihre Stärke! Und sie wenden diese auch auf den Bereich Personal an:

- In der Regel ist die Entscheidungshoheit auf wenige Personen konzentriert. In vielen Fällen auf einzelne Personen, die als Inhaber oder Geschäftsführer weitgehende Verantwortung tragen.
- Durch die Größe der Unternehmen haben KMU in der Regel offenere, weniger durch Funktionsgliederung und Verfahrensregelungen fixierte Strukturen. Das bedeutet, dass permanent ein Gleichgewicht zwischen Offenheit und Improvisationsfähigkeit auf der einen Seite und klaren Zuständigkeiten und einem System verbindlicher Kennziffern auf der anderen Seite gefunden werden muss.
- Meist liegen technische und kaufmännische Bereiche in der Verantwortung einer einzelnen Person, damit entfallen zeitintensive Aushandlungsprozesse zwischen diesen Bereichen.

Flexibilität als Stärke funktioniert bei der Fachkräfteversorgung allerdings nur, wenn am Markt genug Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Neben kurzfristigen Lösungshilfen bei akutem Fachkräftebedarf braucht es parallel mittel- und langfristig nachhaltige Strategien, die auf Basis einer kritischen Eigenanalyse (Wie ist der Status quo? Was bieten wir? Wer passt zu mir? Welche Qualifikationen brauchen wir? usw.) verfolgt werden. Gerade damit tun sich KMU allerdings schwer. Und dies nicht nur, weil sie eine neue Balance von Flexibilität und Langfristigkeit bei der Personalarbeit lernen müssen, sondern vor allem aufgrund der immannten Ressourcenknappheit dieser Kleinbetriebe.

2.4 Lessons Learned

Die Erfahrungen zeigen, dass es bereits eine Vielzahl guter Lösungsbeispiele in der Praxis gibt, allerdings zeigt sich eben auch, dass es besonders für KMU kein „Best Practise“ gibt. Vielmehr brauchen diese Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Rahmenbedingungen (regionale und berufsfachliche Arbeitsmärkte, Branchenzweige, Betriebsgrößen, Ressourcenausstattungen, Unternehmenskulturen, Produkte usw.) eine Unterstützung bei der Auswahl, Adaption und Implementation nicht nur einer, sondern meist mehrerer, integrierter „Best Fitting Practises“ (vgl. Hofer et al. 2011). Diese Unterstützung muss von Außen kommen und sollte das breite Feld „Personal“ möglichst aus einer Hand abdecken. Denn: Sobald das Tagesgeschäft neue Prioritäten setzt, werden die knappen Ressourcen zu Ungunsten nachhaltiger Personalstrategien umverteilt. Dann scheitert eine Teilnahme an Netzwerken schon an der fehlenden Freistellung bzw. dem Nichtgenehmigen einer Reise. KMU brauchen niederschwellige Angebote, d.h. vor Ort und mit individueller Beratungsleistung. Sie brauchen aber auch ein Angebot, bei dem sie jederzeit wieder einsteigen können (Networking 2.0). Dies stellt beispielsweise Verbandsarbeit bzw. die Unterstützung von KMU vor neue Herausforderungen: Stärker als bisher muss ein individuelles, damit aufwändigeres Dienstleistungsangebot für KMU kreiert werden. Dabei müssen verschiedene Kanäle genutzt werden: bereits vorhandene Gremien, Angebot individueller Beratungsleistung und Bereitstellung und Pflege von Netzwerken mit geringem Aufwand für die Unternehmen. Die Nutzung von Web 2.0-basierten Ansätzen bieten hier neue, kreative Ansatzpunkte.

3. Haltefaktoren von kleinen und mittelständischen Unternehmen

Die Betriebsstruktur in Brandenburg ist ebenfalls kleinbetrieblich geprägt. Das Brandenburger Betriebspanel weist für 2009 aus, dass über 50 Prozent der Brandenburger Betriebe im Bereich ein bis vier Beschäftigte liegen. Betrieb mit bis zu 50 Beschäftigten decken 95 Prozent aller Betriebe in Brandenburg ab. In diesen Kleinbetrieben mit unter 50 Beschäftigten arbeitet ca. die Hälfte aller Beschäftigten in Brandenburg, immerhin über 400.000 Personen, (vgl. MASF Brandenburg 2010: 18-19). Warum arbeiten diese Personen in Kleinbetrieben, warum bleiben sie in diesen Unternehmen? Oder: Warum bleiben sie auch nicht?

3.1 Was macht KMU als Arbeitgeber attraktiv?

Die Ergebnisse aus der gemeinsamen Projektarbeit von ISF München und dem VDMA zeigen, dass ein wesentlicher Haltfaktor für die Beschäftigten in einer mittelständischen Branche wie den Anlagen- und Maschinenbau das Betriebsklima ist. Diese Unternehmen zeichnen sich für die Beschäftigten durch kurze Wege aus, das bedeutet in erster Linie kurze Kommunikationswege. Man kommt schnell ins Gespräch, der kurze Dienstweg ist der Normalfall. So können Probleme und Lösungen schnell angegangen werden. Als weiterer Aspekt wird häufig Kollegialität genannt, d.h. diese Unternehmen bieten eine Kultur im Umgang miteinander, die für viele Beschäftigte wichtig ist. Und diese Unternehmen zeichnen sich anscheinend auch durch Familienfreundlichkeit aus. Zwar gibt es meist keine speziellen Konzepte, die zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen, aber die gelebte Praxis

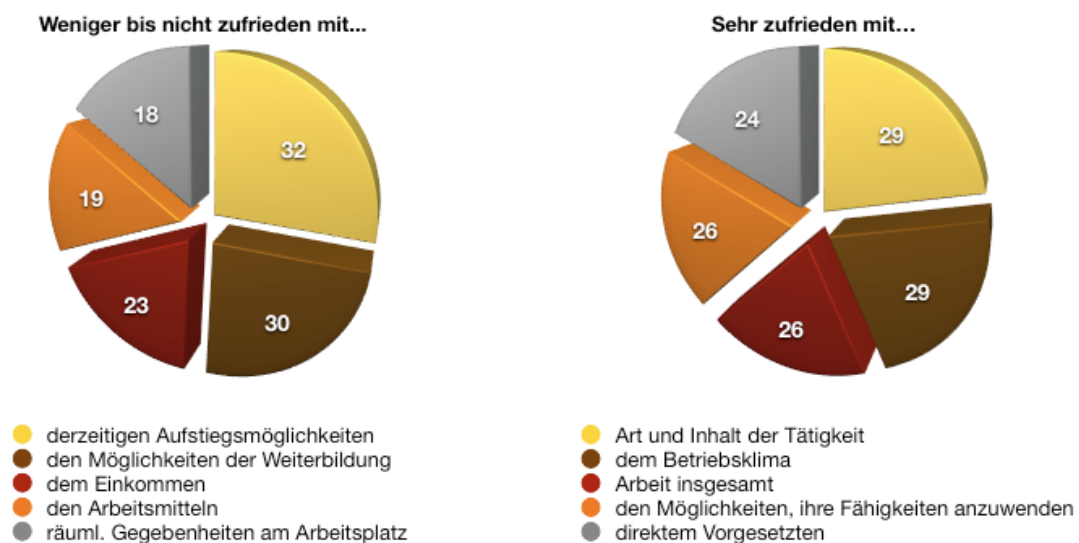
scheint den Bedürfnissen von Eltern – aber auch pflegenden Angehörigen – gerecht werden zu können. Hier ist die bereits oben genannte Stärke dieser Betriebe ein Pfund, das nach innen wirkt: Bei auftretenden Problemen wird gemeinsam schnell und pragmatisch eine Lösung gesucht, so dass Beruf und Familie (oder Pflege) unter einen Hut gebracht werden können. Dies gelingt sicher nicht immer und möglicherweise auch nur kurzfristig, aber für die Beschäftigten scheint die Grundtendenz zu passen.

Ein weiterer Aspekt von Zufriedenheit der Mitarbeiter in KMU sind die Arbeitsinhalte. Es sind vor allem die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben und die Gestaltungsmöglichkeiten, die es den Beschäftigten ermöglichen, ihre ganzen Fähigkeiten zur Geltung zu bringen. Ein Punkt, der offensichtlich für Beschäftigten von erheblicher Bedeutung ist.

3.2 Was macht KMU als Arbeitgeber weniger attraktiv?

Beschäftigte in KMU sind mit den Aufstiegschancen, den Verdienstmöglichkeiten sowie den Qualifizierungschancen eher unzufrieden. Unsere qualitativen Ergebnisse werden auch durch die repräsentative BIBB-BAUA-Erwerbstätigenbefragung bestätigt.³

Abbildung 1 Beschäftigte im Maschinenbau: Zufriedenheit – 5 Topnennungen



Quelle: BIBB-BAUA-Erwerbstätigenbefragung 2006, Berechnungen/Grafik ISF München

Im Hinblick auf Aufstiegschancen und Verdienstmöglichkeiten haben viele kleine Unternehmen einen eingeschränkten Handlungsspielraum. Bei einer Betriebsgröße von beispielsweise 40 Beschäftigten ist die Karriereleiter kurz und eng. Aber auch beim Gehaltspoker können KMU schwerlich mit Großunternehmen konkurrieren, auch wenn sich die Unternehmen hier

³ Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 ist eine Repräsentativbefragung von 20.000 Erwerbstätigen in Deutschland, die gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Die Daten wurden von TNS Infratest Sozialforschung, München im Rahmen einer telefonischen, computerunterstützten Befragung von Oktober 2005 bis März 2006 erhoben. Die Zahlen beziehen sich auf eine Teilauswertung des ISF München für Beschäftigte im Maschinen- und Anlagenbau.

trotzdem bewegen werden müssen. Beispielsweise liegt der durchschnittliche Bruttoverdienst in Brandenburg im Jahr 2009 bei 2.404 €, in Betrieben mit unter 50 Beschäftigten beträgt er 2.302 € in Betrieben mit über 1.000 Beschäftigten 3.855 € (vgl. Märkische Allgemeine 2011).

3.3 Bildungsstrategien von KMU

Beim Thema Qualifizierung gibt es Handlungsmöglichkeiten für KMU und man muss sich fragen, wie geringe Ausbildungsleistung und sinkende Weiterbildungszahlen bei gleichzeitig steigenden Qualifikationsanforderungen zusammenpassen. Eigentlich gar nicht! Welche Bildungsstrategien verfolgen KMU? Ein fester Baustein sind Investitionen in die berufliche Bildung über die duale Ausbildung. Allerdings wird auch dieses Feld in Brandenburg eher selten bestellt: So sind nur 56 Prozent der Betriebe ausbildungsfähig, davon bilden tatsächlich nur 43 Prozent aus. Anders ausgedrückt: Von insgesamt 64.500 Betrieben in Brandenburg bilden knapp 15.400 Betriebe aus. (vgl. MASF 2010: 57-67). Nicht wenige Unternehmen haben sich daran gewöhnt, dass die Qualifizierung von Arbeitskräften von anderer Seite geleistet wird. Darauf, dass der Arbeitsmarkt die benötigten Qualitäten ausreichend zur Verfügung stellt, können sich Unternehmen zukünftig aber nicht mehr verlassen. Für Probleme, die bisher mit Unterstützung von außen gelöst wurden, müssen Unternehmen zunehmend Antworten von innen finden. Weiterbildung und neue Formen der Arbeitsteilung und des Erfahrungstransfers können hier Antworten bieten. Allerdings: Die Gespräche mit Unternehmensvertretern und Inhabern haben uns gezeigt, dass nicht selten Fort- und Weiterbildungsambitionen von Beschäftigten mit Vorbehalten und Ängsten von Seiten der Betriebe gesehen werden. Die Unternehmen stellen sich meist folgende Fragen: Was ist, wenn man Zeit und Geld investiert und der Mitarbeiter dann geht? Wer macht die Arbeit in der Zwischenzeit? Wer übernimmt die bisherigen Aufgaben, wenn mit der Weiterbildung auch der Wunsch nach neuen Herausforderungen verbunden ist? Wie kann ich sicherstellen, dass meinem Unternehmen diese Investition erhalten bleibt? Was ist, wenn ich nach der Qualifizierung gar keine adäquate Stelle anbieten kann? Wie kann ich das Lohngefüge im Betrieb erhalten? Wie passen Weiterbildung und vielleicht erwartete Karrieresprünge mit unseren Karriereoptionen zusammen? Dieses sind wichtige Fragen, denen sich die Unternehmen stellen müssen. Hierfür braucht es Antworten. Die schlechteste, aber sehr häufige Reaktion ist, eine Art Verhinderungsstrategie: Mitarbeiter werden nicht unterstützt, nicht gefördert und es wird auch nicht versucht, ihre Weiterbildungsambitionen mit den betrieblichen Abläufen in Einklang zu bringen. Das mag den Einen oder Anderen von weiteren Weiterbildungswünschen abbringen. Letztlich produziert ein solches Verhalten Frust bei den Beschäftigten, zumal bei den engagierten und ambitionierten. Schlimmstenfalls mündet dies in die innere oder tatsächliche Kündigung. Anders formuliert: Potenziale — versteckte oder offene — werden so nicht geweckt, sondern gehen eher verschütt!

3.4 Bindung durch Entwicklung – Potenziale wecken und fördern

Die Betriebe müssen gerade an dieser Stelle mehr Offenheit und Vertrauen in die Mitarbeiter setzen, ängstliche und misstrauische Unternehmensführung hat keine Zukunft. Wir konnten in unseren Fallbeispielen sehen, dass diejenigen Betriebe, die ihre Beschäftigten fördern, sie unterstützen und ihnen Vertrauen entgegenbringen, gut aufgestellt sind. Diese Betriebe bekommen ausreichend Nachwuchs, weil sie auch nicht immer nur die besten Schulabgänger nehmen, sondern die Entwicklungspotenziale junger Menschen sehen und fördern. Unternehmen, die ihre Beschäftigten unterstützen, wenn diese individuelle Entwicklungswünsche verfolgen, sich weiterbilden möchten oder noch ein Studium anstreben, haben qualifizierte und motivierte Belegschaften. Die Möglichkeit, dass der eine oder andere Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, besteht und wird akzeptiert. Denn die Erfahrung zeigt, nicht selten kommen die Menschen nach ein paar Wanderjahren ins Unternehmen zurück. Aber auch wenn nicht: Unterm Strich lohnt sich diese Personalentwicklungsstrategie für das gesamte Unternehmen immer. Die Beschäftigten können sich entwickeln und sehen Perspektiven für sich. Tatsächlich sind die Fluktuationsraten gering, die Sogwirkung ist dafür umso stärker.

4. Betriebliche und überbetriebliche Handlungsstrategien

Die Zusammenarbeit mit den Unternehmen im Laufe der letzten Jahre zeigt vor allem, dass zukunftsgerichtete Personalpolitik eine ganzheitliche Aufgabe darstellt. Die Erfahrungen zeigen auch, dass gerade kleine und mittelständische Unternehmen viel richtig machen und sich manchmal noch mehr ihrer eigenen Stärken auch bewusst werden müssen. Damit die einzelnen Maßnahmen wie Zahnräder ineinandergreifen können, müssen die Instrumente immer auch zu den Werten im Unternehmen passen. Beispielsweise müssen sich KMU langfristig auch als Arbeitgebermarke (Employer Branding) am Arbeitsmarkt positionieren, aber unbedingt darauf achten, dass Innenleben und Außendarstellung zusammenpassen.

Auch die Berufsausbildung bildet ein hervorragendes Fundament zur Fachkräftesicherung, das aber nur trägt, wenn darauf weiter gebaut wird. Die Dynamik unserer Wirtschaft erfordert die Bereitschaft lebenslang zu Lernen und sich ständig weiterzubilden. Aber, es braucht auch die nötigen Rahmenbedingungen, um lebenslang lernen zu können. Die Notwendigkeit in Weiterbildung zu investieren, betrifft deshalb sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer. Der demographische Wandel verändert das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. In Zeiten eines Arbeitskräfteüberschusses war es für die Unternehmen verlockend, Investitionen für Weiterbildung an die Beschäftigten bzw. Arbeitslosen und staatliche Institutionen abzugeben. Bereits jetzt ist es im hochqualifizierten Bereich zunehmend schwierig, das jeweils passende Qualifikationsbündel am Arbeitsmarkt zu finden. Diejenigen Unternehmen, die frühzeitig in die Qualifikation ihrer Beschäftigten investieren und diese systematisch aktiv vorantreiben, werden in dem zu erwartenden – und zum Teil schon vorhandenen – „War for Talents“ die Nase vorn haben.

Die ständig steigenden Anforderungen an das Wissen der Fachkräfte fordert auch das System der beruflichen Qualifizierung. Es darauf ankommen, das duale Ausbildungssystem auf eine neue Stufe zu heben: Es bedarf eines Systems der beruflichen Weiterbildung, das auf

der vorhandenen Qualifikation – ob in einer beruflichen oder hochschulischen Ausbildung erworben – aufsetzt und diese konsequent weiterführt. Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer werden gemeinsam in ein Weiterbildungssystem investieren müssen, um die berufsfachlichen Arbeitsmärkte lebendig zu halten. D.h. für die eine Seite die Sicherung eines möglichst breiten Angebots an benötigten Qualifikationen, für die andere Seite den Erhalt von gefragten und beschäftigungssichernden Qualifikationen.

Angesichts meist fehlender Ressourcen und extremen Drucks im Alltagsgeschäft fällt es gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht immer leicht, sich in diesen Bereichen strategisch aufzustellen und mit gleichbleibender Aufmerksamkeit zu verfolgen. Angesichts der Brisanz, mit der ein absehbarer, sich verschärfender Fachkräfte- und besonders Ingenieurmangel mittelständische Branchen treffen wird, bedarf es betriebsübergreifender Lösungen. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen brauchen hier eine externe Unterstützung aus einer Hand (z.B. Branchenverband), um ein integriertes System beruflicher Aus- und Weiterbildung voranzutreiben und um zu verhindern, dass die Ziele im Alltagsgeschäft aus dem Blick geraten. Um zu verhindern, dass die Unternehmen nur noch entscheiden, welche Fachkräfte ihnen gerade am meisten fehlen, und ihnen damit jede strategische, vorausschauende Handlungsmöglichkeit genommen ist, ist ein Umdenken notwendig. Betriebsübergreifende Qualifizierungsstrategien sind ein Weg. Ein weiterer ist die beratende Unterstützung von Außen, idealerweise ein Partner für alle Themen.

Literatur:

- Bechmann, Sebastian; Dahms, Vera; Fischer, Agnes; Frei, Marek; Leber, Ute (2010): 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2009. IAB-Forschungsbericht 06/2010, Nürnberg. Online: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2010/fb0610.pdf>
- Bundesministerium des Inneren (2011): IAB-Betriebspanel Ost. Ergebnisse der 15. Welle 2010. Berlin. Online: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/BODL/IAB/panel2010_welle.pdf?__blob=publicationFile
- Hofer, Simone; Feller, Carola; Herzog, Judith; Pfeiffer, Sabine; Schütt, Petra; Wühr, Daniela (2011): matching – Ingenieure finden, binden und entwickeln. Frankfurt am Main.
- Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard (Hg.) (2002): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Problem, Fragen, erste Antworten – SAMF-Jahrestagung 2001. Stuttgart. Online: http://www.demotrans.de/documents/SAMF_Kistler.pdf
- Koppel, Oliver (2008). Ingenieurarbeitsmarkt in Deutschland – gesamtwirtschaftliches Stellenangebot und regionale Fachkräftelücken. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 35. Jahrgang, Heft 2/2008.
- Lutz, Burkart unter Mitarbeit von Grünert, Holle; Ketzmerick, Thomas; Wiekert, Ingo (2010): Fachkräftemangel ist Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung. Otto Brenner Stiftung. Frankfurt/Main. Online: http://www.zsh-online.de/fileadmin/PDF-Dokumente/Burkart_Lutz-Otto-Brenner-Stiftung_ElektroMetall.pdf
- (MASF Brandenburg) Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (2010): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in Brandenburg. Ergebnisse der vierzehnten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Reihe Forschungsberichte Nr. 34. Berlin. Online: http://www.masf.brandenburg.de/sixcms/media.php/4055/fb34_panel14.pdf
- Märkische Allgemeine (20.04.2011): Bruttoverdienste in Brandenburg gestiegen. Online: <http://www.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/12066571/2242247/Bruttoverdienste-in-Brandenburg-gestiegen-Betriebsgroesse-mitentscheidend.html>
- Pfeiffer, Sabine; Schütt, Petra; Wühr, Daniela (2008): Fachkräftemangel - Strohfeuer oder Dauerbrenner? ISF München, München. Online: <http://www.isf-muenchen.de/pdf/handout-isf-initialworkshop-12-2008.pdf>
- (Prognos) Kaiser, Simone (2009): Recherche und Darstellung betrieblicher Demografieprojekte zwischen 2005 und 2009. Prognos AG, Berlin.
- Windelband, Lars; Schulz, Judith (2008): Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte zur Reduzierung des Fachkräftemangels im produzierenden Sektor. ITB-Forschungsberichte, Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen 36/2008, Bremen.
- Weber, Blanka (29.09.2010): Ostdeutschland als Ostdeutschland gibt es gar nicht mehr". Die wirtschaftliche Lage im Osten Deutschlands. Deutschlandradio. Online: <http://www.dradio.de/aktuell/1285250/drucken/>