

»» Mittelstand steht bei der Fachkräftesicherung in den Startlöchern

Nr. 119, 18. Februar 2016

Autor: Dr. Arne Leifels, Telefon 069 7431-4861, research@kfw.de

Der demografische Wandel stellt Unternehmen zunehmend vor die Herausforderungen der strategischen Fachkräftesicherung. Der zentrale Ansatz mittelständischer Unternehmen ist es, die benötigten Fachkräfte selbst zu qualifizieren. Neben ihrem Engagement in der betrieblichen Ausbildung haben deshalb viele KMU ihr Weiterbildungsangebot ausgebaut – und planen dies auch in Zukunft.

Handlungsbedarf besteht vor allem bei der Attraktivität der Arbeitsbedingungen, um Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen. Die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung, für ein generationenübergreifendes Arbeitsklima, für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur Förderung weiblicher Fachkräfte haben viele Mittelständler erkannt – sie befinden sich aber mehrheitlich noch in der Planungsphase. Vor allem flexible Arbeitszeitmodelle sind im Kommen: Fast die Hälfte der mittelständischen Arbeitgeber hat entsprechende Zukunftspläne.

Zur Fachkräftesicherung gehört auch eine strategische Personalbeschaffung. Die Ansprache von Nachwuchskräften durch Hochschulkooperationen oder soziale Netzwerke ist im Mittelstand schon recht verbreitet, während die gezielte Rekrutierung von Frauen häufig noch in der Planungsphase steckt. Ausländische Fachkräfte spielen – bisher – eine untergeordnete Rolle.

Sinkendes Erwerbspotenzial erzeugt Wettbewerb um Fachkräfte

Aktuell planen 60 % der mittelständischen Unternehmen, innerhalb von drei Jahren Fachkräfte einzustellen. Davon erwarten 57 % Probleme bei der Rekrutierung.¹ Mittelfristig dürften Stellenbesetzungsprobleme häufiger werden, denn schon in einigen Jahren drohen demografisch bedingte Engpässe auf dem Arbeitsmarkt. Das ist besonders für mittelständische Unternehmen und ihre Innovationskraft ein Problem, denn die begehrten Fachkräfte bevorzugen häufig Großunternehmen als Arbeitgeber.

Fachkräftesicherung richtet sich nach innen und nach außen

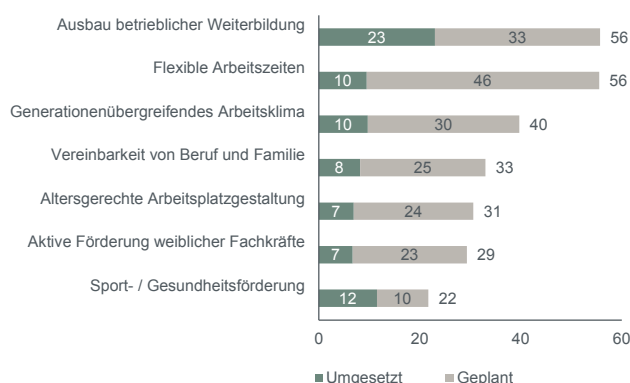
Mit dieser Zukunftsperspektive stellen sich die KMU dem Wettbewerb um knappe Erwerbspotenziale. Es geht darum, vorhandene Mitarbeiter länger zu halten und neue zu gewinnen. Dafür müssen zum einen die Arbeitsbedingungen attraktiv gestaltet werden, zum anderen müssen potenzielle Mitarbeiter gezielt angesprochen werden. Eine Sonderbefragung des KfW-Mittelstandspanels 2014 gibt Auskunft, welche innerbetrieblichen Maßnahmen die KMU ergreifen und auf welche Zielgruppen sie sich bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte konzentrieren.

Innerbetriebliche Maßnahmen: Weiterbildung bleibt zentral ...

Von den mittelständischen Arbeitgebern haben 45 % bereits mindestens eine innerbetriebliche Maßnahme umgesetzt. 62 % planen, aktiv zu werden oder ihre Aktivitäten auszuweiten. Dabei erweisen sich Weiterbildungsangebote und die flexible Gestaltung der Arbeitszeit als wichtigste Handlungsfelder (Grafik 1).

Grafik 1: Innerbetriebliche Fachkräftesicherung

Anteil der Unternehmen, die bestimmte Maßnahmen umgesetzt / geplant haben in Prozent. Bezogen auf alle KMU mit mindestens einem Mitarbeiter.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Betrachtet man nur die schon umgesetzten Maßnahmen, sind Weiterbildungsangebote weit vorn. Fast ein Viertel der Unternehmen war hier bereits in der Vergangenheit aktiv. Betriebliche Weiterbildung dient natürlich nicht nur der Mitarbeiterbindung. Ein zentrales Ziel ist es, die Qualifikationen der Belegschaft an neue Anforderungen anzupassen. Vor diesem Hintergrund ist auch das große Engagement der KMU in der betrieblichen Ausbildung zu sehen.² Die traditionelle Wettbewerbsstrategie des Mittelstands: benötigte Fachkräfte selbst aus- und weiterbilden.

... flexible Arbeitszeiten sind im Kommen

Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten befinden sich 46 % der mittelständischen Arbeitgeber noch in der Planungspha-

se. Bereits umgesetzt wurden derartige Konzepte erst von 10 %. Bei Gleitzeit- / Teilzeitmodellen, Arbeitszeitkonten usw. sieht der Mittelstand also noch Nachholbedarf. Tatsächlich zeigen verschiedene Studien, dass Arbeitnehmer großen Wert auf selbst gestaltete, flexible Arbeitszeiten legen.³

Von flexiblen Arbeitszeiten profitiert auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie wird außerdem durch Angebote wie Homeoffice und Telearbeit verbessert. Ein Viertel des Mittelstands hat entsprechende Pläne, 8 % haben als Vorreiter bereits Maßnahmen ergriffen.

Demografie rückt ältere Mitarbeiter in den Fokus

Im Zuge des demografischen Wandels wächst der Anteil älterer Arbeitnehmer stetig. Mit der Altersstruktur der Beschäftigten verschiebt sich der Fokus der Arbeitgeber: Sie müssen sich bemühen, ältere Mitarbeiter im Erwerbsleben zu halten und ihre Produktivität zu bewahren. Hierfür ist ein generationengerechtes Arbeitsklima wichtig, z. B. durch altersgemischte Teams. Vierzig Prozent der KMU sind auf diesem Feld aktiv. Um altersgerechte Arbeitsplätze kümmern sich 31 % der mittelständischen Arbeitgeber. Trotz fortgeschrittener Bevölkerungsalterung befinden sich die Unternehmen allerdings mehrheitlich noch in der Planungsphase (30 % und 24 %, Grafik 1).⁴

Etwas seltener als um ältere Mitarbeiter bemühen sich die Mittelständler um ihre weiblichen Fach- und Führungskräfte. Innerbetriebliche Fördermaßnahmen, wie z. B. Mentoring-Programme spielen bei 29 % der Unternehmen eine Rolle – überwiegend in den Planungen. Die Sport- und Gesundheitsförderung der Beschäftigten ist insgesamt wenig verbreitet (22 %).

Je größer das Unternehmen, desto aktiver die Fachkräftesicherung

Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto häufiger geht es innerbetriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung an. Vielen kleineren KMU fehlt es vermutlich an den nötigen Ressourcen, auch dürften Größennachteile eine Rolle spielen. Die wichtigste Maßnahme der KMU mit 1 bis 4 Mitarbeitern ist das Angebot flexibler Arbeitszeiten: 53 % haben hier Maßnahmen geplant oder umgesetzt (Grafik 2).

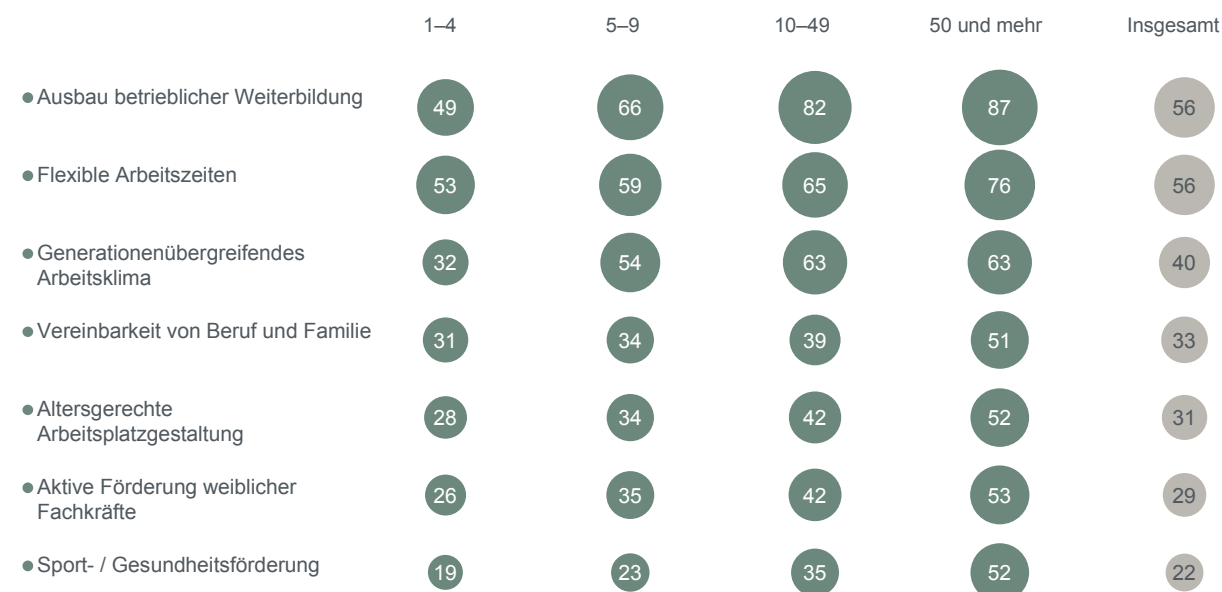
Ab einer Mitarbeiterzahl von 5 Beschäftigten nehmen Maßnahmen für ein generationenübergreifendes Arbeitsklima besonders stark zu. Unter den großen Mittelständlern (mit 50 oder mehr Beschäftigten) ist in allen genannten Bereichen mindestens die Hälfte aktiv. Bei der Weiterbildung sind es sogar 87 %.

Dienstleister setzen auf Frauen, Verarbeitendes Gewerbe auf Ältere

Auch im Vergleich der Wirtschaftssektoren werden Unterschiede der innerbetrieblichen Fachkräftesicherung deutlich (Grafik 3).⁵ Der Dienstleistungssektor und das Verarbeitende Gewerbe liegen zwar insgesamt etwa gleichauf. Sie haben aber andere Prioritäten: Dienstleister setzen stärker auf Familienvereinbarkeit und Förderung des weiblichen Personals. Dieses Muster passt zum höheren Frauenanteil im Dienstleistungssektor, vor allem im Gesundheitswesen (77 %) und in pädagogischen Berufen (70 %). Im Verarbeitenden Gewerbe liegt der Anteil von Frauen an den Beschäftigten bei etwa einem Viertel.⁶ Hier werden Schwerpunkte bei der Weiterbildung und den Arbeitsbedingungen für ältere Mitarbeiter gesetzt.

Grafik 2: Innerbetriebliche Maßnahmen nach Größe des Arbeitgebers

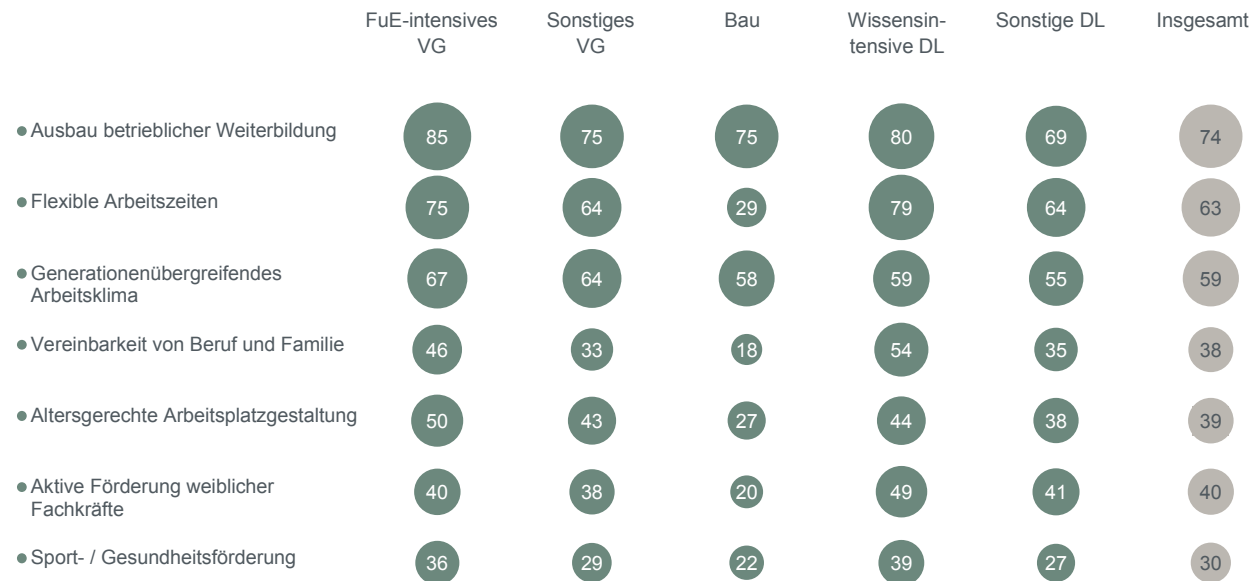
Anteil der Unternehmen, die bestimmte innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt und/oder geplant haben, in Prozent. Bezogen auf alle KMU mit mindestens einem Mitarbeiter.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Grafik 3: Innerbetriebliche Maßnahmen größerer KMU nach Sektoren

Anteil der Unternehmen, die bestimmte innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt und / oder geplant haben, in Prozent. Bezogen auf alle KMU mit mindestens fünf Mitarbeitern. (VG = Verarbeitendes Gewerbe, DL = Dienstleistungen)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Forschungs- und wissensintensive KMU: belebender Wettbewerb

Sowohl für die Dienstleister als auch für das Verarbeitende Gewerbe gilt: Die forschungs- bzw. wissensintensiven Unternehmen sind besonders aktiv in der innerbetrieblichen Fachkräftesicherung. Bei Weiterbildung, flexiblen Arbeitszeiten und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf überflügeln sie die anderen Unternehmen besonders deutlich.

Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt dürfte die wesentliche Erklärung für die überdurchschnittlichen Aktivitäten sein. Denn bei den wissensintensiven Dienstleistern und FuE-Treibenden ist der Akademikeranteil an den Beschäftigten am größten, und in einigen typischen Berufen sind die Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt knapper.⁷

Bausektor zurückhaltend

Im Baugewerbe werden mit Abstand am wenigsten innerbetriebliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung umgesetzt bzw. geplant. Lediglich die Weiterbildungsaktivitäten und die Bemühungen um ein generationenübergreifendes Arbeitsklima entsprechen dem Gesamtdurchschnitt, ansonsten fällt der Bausektor aber deutlich ab.

Die Zurückhaltung ist auch auf Besonderheiten des Bausektors zurückzuführen: In vielen relevanten Berufen ist der Frauenanteil weit unterdurchschnittlich, und die körperliche Belastung überdurchschnittlich. Die Arbeitszeiten sind außerdem stärker als in anderen Wirtschaftssektoren von unveränderlichen Faktoren wie Tageslicht und Jahreszeiten abhängig – das erschwert die Flexibilisierung.

Fachkräftesicherung von außen: Rekrutierung

Je knapper qualifizierte Fachkräfte werden, desto wichtiger wird aus unternehmerischer Sicht eine professionelle Rekrutierung. Dazu gehört unter anderem das so genannte „Employer Branding“. Damit ist das Schaffen einer Arbeitgebermarke gemeint, mit der man sich von der Konkurrenz als besonders attraktiv abhebt. Dieses Ziel wird hauptsächlich durch Marketinginstrumente wie z. B. Imagekampagnen verfolgt. Gerade mittelständische Unternehmen stehen hier zunächst vor der grundlegenden Aufgabe, ihre Bekanntheit zu steigern.

Employer Branding ist verbreitet

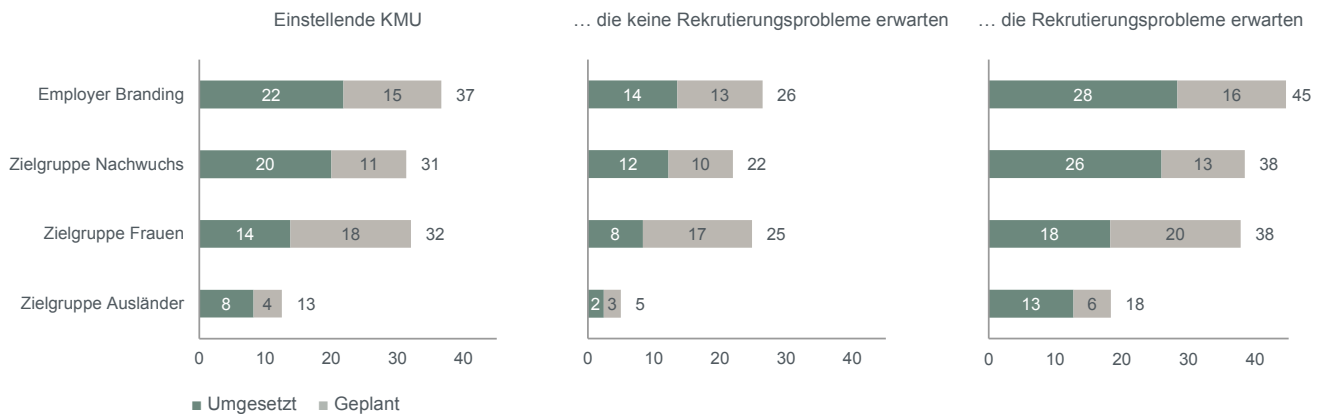
Von den KMU, die in den nächsten drei Jahren Fachkräfte einstellen wollen, betreiben oder planen 37 % Employer Branding. Jeweils knapp ein Drittel richtet die Rekrutierung gezielt auf Frauen bzw. junge Nachwuchskräfte aus. Maßnahmen zur Nachwuchs-Rekrutierung wurden häufiger schon umgesetzt (z. B. durch Hochschulkooperationen und soziale Netzwerke). Die gezielte Ansprache weiblicher Fachkräfte ist überwiegend noch in Planung. Eine Schwerpunktsetzung auf ausländische Fachkräfte ist vergleichsweise selten (13 %, Grafik 4 links).

Bei Rekrutierungsproblemen: Fokus auf ausländische Fachkräfte

Gut die Hälfte der einstellenden Mittelständler erwartet Probleme bei der Stellenbesetzung. Sie ergreifen deutlich häufiger Rekrutierungsmaßnahmen als Unternehmen, die optimistischer an die Stellenbesetzung gehen. Unter dem größeren Wettbewerbsdruck bemühen sich 45 % der KMU mit Rekrutierungsproblemen um ihre Arbeitgebermarke, jeweils 38 % um weibliches Personal und Nachwuchskräfte (Grafik 4 Mitte / rechts).

Grafik 4: Rekrutierungsmaßnahmen – Zielgruppen und Employer Branding

Anteil der Unternehmen, die bestimmte Rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt / geplant haben in Prozent. Bezogen auf alle KMU, die innerhalb von drei Jahren Fachkräfte einstellen wollen. Zusätzlich unterteilt nach der Erwartung von Rekrutierungsproblemen.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Es fällt auf, dass die strategische Ausrichtung auf ausländische Fachkräfte besonders stark zunimmt, wenn Rekrutierungsprobleme befürchtet werden: Achtzehn Prozent der KMU mit Rekrutierungsproblemen werben gezielt Ausländer an (oder haben es vor). Unter den optimistischeren Unternehmen sind es nur 5 %.

Kleinstunternehmen: wenige Rekrutierungsmaßnahmen

Nicht nur die innerbetrieblichen Maßnahmen, sondern auch die Rekrutierungsaktivitäten sind stark von der Unternehmensgröße abhängig. Die kleinen Mittelständler stellen nicht nur seltener Personal ein, für viele von ihnen ist eine strategische Personalbeschaffung gar nicht umsetzbar bzw. schlicht unwirtschaftlich. Nur knapp 30 % der einstellenden Kleinstunternehmen betreiben oder planen Employer Branding (Grafik 5). 60 % setzen bei der Rekrutierung auf überhaupt keine der drei genannten Zielgruppen einen Schwerpunkt.

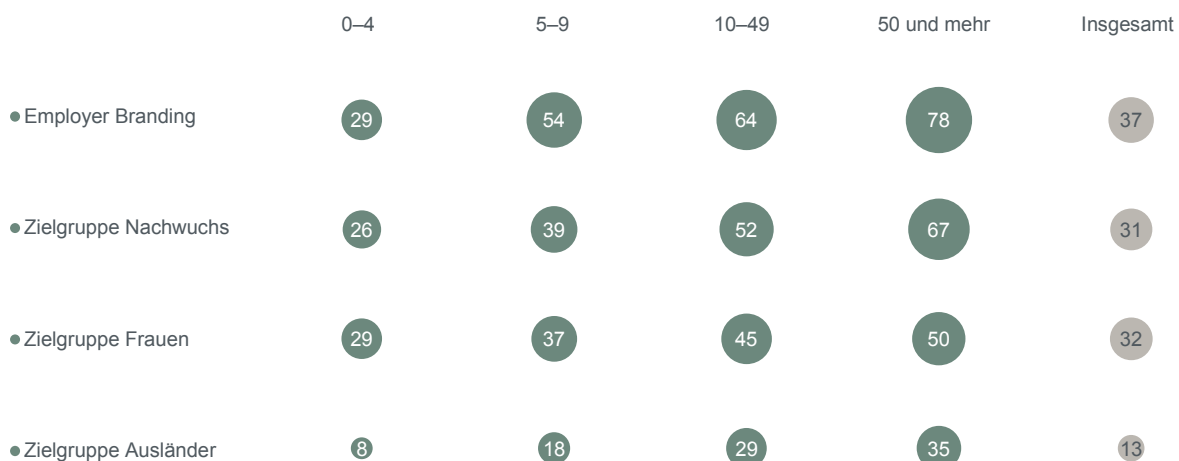
Am anderen Ende der Skala tun sich die großen KMU (mit mindestens 50 Mitarbeitern) besonders hervor: Mehr als drei Viertel arbeiten an ihrer Arbeitgebermarke, zwei Drittel sprechen Nachwuchskräfte gezielt an. Einige typische Maßnahmen, z. B. Kommunikationskampagnen und Hochschulkooperationen sind erst ab einer gewissen Unternehmensgröße sinnvoll.

Sektorenvergleich: Dienstleister bemühen sich um weibliche Fachkräfte

Der Sektorenvergleich⁸ (Grafik 6) zeigt, dass die Dienstleister bei der gezielten Ansprache weiblicher Fachkräfte weit vorn sind (43 / 44 %). Im Verarbeitenden Gewerbe sind entsprechende Maßnahmen seltener (38 / 35 %), der Bausektor liegt weit zurück (16 %).

Grafik 5: Rekrutierungsmaßnahmen nach Unternehmensgröße

Anteil der Unternehmen, die bestimmte Rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt und / oder geplant haben, in Prozent. Unterteilt nach Anzahl der Beschäftigten. Bezogen auf alle KMU, die innerhalb von drei Jahren Fachkräfte einstellen wollen.



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Grafik 6: Rekrutierungsmaßnahmen größerer KMU nach Sektoren

Anteil der Unternehmen, die bestimmte Rekrutierungsmaßnahmen umgesetzt und / oder geplant haben, in Prozent. Bezogen auf alle einstellenden KMU mit mindestens fünf Mitarbeitern. (VG = Verarbeitendes Gewerbe, DL = Dienstleistungen)



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2014.

Employer Branding ist besonders im FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbe verbreitet (70 %), aber auch unter wissensintensiven Dienstleistern (55 %) – also in Sektoren mit hohen Akademikeranteilen. Das gilt ebenfalls für die gezielte Rekrutierung von Nachwuchskräften. Maßnahmen in diesen beiden Handlungsfeldern treten zudem häufig gemeinsam auf.

Hürden für Ausländer in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen

Ausländische Fachkräfte werden im Verarbeitenden Gewerbe häufiger rekrutiert als im Dienstleistungssektor – ganz besonders bei FuE-intensiven Unternehmen (27 %). Die wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen widmen sich dieser Zielgruppe auffallend selten (15 %).

Dies dürfte im Wesentlichen durch die Sprachanforderungen in den jeweiligen Branchen und Berufen zu erklären sein. So bemühen sich Unternehmen der Werbebranche, Ingenieurbüros oder Banken / Versicherungen selten gezielt um ausländische Fachkräfte. Die Gastronomie und das Verkehrswesen rekrutieren hingegen häufig gezielt ausländisches Personal. Doch nicht nur die Sprache stellt für Fachkräfte aus dem Ausland eine Hürde dar. In bestimmten Berufen sind die erforderlichen Fachkenntnisse stark landesspezifisch, z. B. in der Rechts- / Steuerberatung oder im Wohnungswesen. Auch in diesen Branchen stehen ausländische Fachkräfte selten im Fokus der Arbeitgeber.

Mittelstand in den Startlöchern

Die vorrangige Fachkräftestrategie mittelständischer Unternehmen war und ist es, das benötigte Personal selbst aus- und weiterzubilden. Wie das KfW-Mittelstandspanel zeigt, gewinnen aber derzeit weitere Handlungsfelder im Wettbewerb um knappe Fachkräfte an Bedeutung: Viele KMU feilen an ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Teilweise mit professionellem

Employer Branding, vor allem aber ganz konkret durch verbesserte Arbeitsbedingungen für Eltern, Frauen und Ältere.

Auf diesen Handlungsfeldern befinden sich die Mittelständler allerdings überwiegend noch in der Planungsphase. Auch wenn nicht jeder Plan in die Tat umgesetzt werden wird, ist dies ein klares Zeichen: Der Mittelstand steht bei der Fachkräftesicherung in den Startlöchern. Den größten Handlungsbedarf (oder Spielraum) sehen die KMU offenbar bei der Flexibilisierung der Arbeitszeiten: 46 % der mittelständischen Arbeitgeber planen Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten oder ähnliche Konzepte.

Ebenfalls überwiegend in Planung sind altersgerechte Arbeitsplätze und ein generationenübergreifendes Arbeitsklima – etwa durch altersgemischte Teams. Angesichts zügig alternder Belegschaften und einer überwiegend positiven Einstellung der mittelständischen Unternehmer gegenüber älteren Mitarbeitern⁹ ist dies erstaunlich (und ein möglicher Hinweis auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung).

Bei der Personalbeschaffung sprechen schon jetzt 20 % der einstellenden KMU gezielt junge Nachwuchskräfte an (z. B. über Hochschulkooperationen und soziale Netzwerke). Die gezielte Rekrutierung von weiblichen Fachkräften ist hingegen meistens nur in Planung. Rekrutierungsmaßnahmen, die auf ausländische Fachkräfte abzielen, sind insgesamt selten. Doch es zeigt sich, dass KMU mit Rekrutierungsproblemen weit überdurchschnittlich auf ausländische Erwerbspotenziale setzen. Und die Rekrutierungsprobleme im Mittelstand dürften spürbar zunehmen, sobald in einigen Jahren der Renteneintritt der „Baby-Boomer“ beginnt. ■

¹ Vgl. Leifels, A. (2015): Fachkräfterekrutierung im Mittelstand – Optimismus darf Blick auf Qualifikationsprobleme nicht verstellen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 100, KfW Research, Frankfurt am Main.

² Vgl. Leifels, A. (2015): Immer weniger Azubis: Mittelstand arbeitet an Attraktivität der Berufsausbildung, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 82, KfW Research, Frankfurt am Main.

³ Vgl. Hanglberger, D. (2010): Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten – Empirische Analyse mit Daten des Sozio-oekonomischen Panels, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research Nr. 304; Eichhorst, W. und V. Tobsch (2014): Flexible Arbeitswelten, IZA Research Report Nr. 59; Weitzel, T. et al. (2014): Bewerbungspraxis 2014, Studie im Auftrag der Monster GmbH. Auch Produktivitätssteigerungen bestimmter Arbeitszeitmodelle lassen sich nachweisen (vgl. Golden, L. (2012): The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper, Conditions of Work and Employment Series No. 33, International Labour Office, Geneva).

⁴ Zur Wirkung verschiedener Maßnahmen auf die Beschäftigungsdauer älterer Mitarbeiter vgl. Boockmann, B. et al. (2012): Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment, ZEW Discussion Paper Nr. 12-059, Mannheim. Die Autoren zeigen statistische Zusammenhänge zwischen altersgemischten Teams und längerem Verbleib, Altersteilzeitregelungen gehen hingegen mit kürzeren Beschäftigungsdauern einher. Für andere Maßnahmen – wie z. B. altersgerechte Arbeitsplatzausstattung – wird kein eindeutiger Effekt nachgewiesen.

⁵ Die Häufigkeit innerbetrieblicher Maßnahmen hängt vor allem von der Unternehmensgröße ab. Dadurch wird der Vergleich nach Wirtschaftssektoren erschwert, denn die typischen Unternehmensgrößen unterscheiden sich je nach Sektor stark. Der Dienstleistungssektor besteht z. B. zu über 80 % aus Kleinunternehmen; im Verarbeitenden Gewerbe sind es nur gut 50 %. Diese Größenunterschiede können andere Besonderheiten der Sektoren überlagern. Deshalb werden hier nur größere KMU – mit mindestens fünf Mitarbeitern – betrachtet. Das ist etwa ein Fünftel des gesamten Mittelstands. Dadurch ist die Betrachtung natürlich nicht vollständig von Größeneffekten bereinigt. Denn auch die Verteilung der anderen Größenklassen ist je nach Sektor unterschiedlich. Die identifizierten Sektorenunterschiede stimmen jedoch auch mit detaillierteren Auswertungen überein.

⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort: Deutschland, Stichtag, Geschlecht, Wirtschaftsabschnitte (www-genesis.destatis.de).

⁷ Vgl. Leifels, A. (2015): Fachkräfterekrutierung im Mittelstand – Optimismus darf Blick auf Qualifikationsprobleme nicht verstellen, Fokus Volkswirtschaft Nr. 100, KfW Research, Frankfurt am Main.

⁸ Die Größenunterschiede schlagen auch bei den Rekrutierungsaktivitäten auf den Vergleich verschiedener Sektoren durch. Wie zuvor werden deshalb nur Mittelständler mit mindestens fünf Mitarbeitern verglichen. So lassen sich sektorspezifische Rekrutierungsschwerpunkte erkennen, die nicht auf die stark abweichenden Anteile von kleinen Unternehmen zurückzuführen sind.

⁹ Ein weiterer „Fokus Volkswirtschaft“ von KfW Research, der die Einstellung des Mittelstands gegenüber älteren Beschäftigten untersucht, erscheint in Kürze.