



Institut für
Mittelstands
forschung

Schriften zur Mittelstandsforschung

Nr. 85 NF

Uschi Backes-Gellner
Werner Freund
Rosemarie Kay
Peter Kranzusch

Wettbewerbsfaktor Fachkräfte
Rekrutierungschancen und -probleme
von kleinen und mittleren Unternehmen

ISBN 3-8244-7172-8

Vorwort

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs stellen eine anhaltend hohe Arbeitslosigkeit auf der einen Seite, unbesetzbare Stellen bei den Unternehmen auf der anderen Seite einen Widerspruch dar. Abgesehen von den qualifikatorischen und regionalen Verwerfungen des Arbeitsmarktes können für die unzureichende Personalbedarfsdeckung bei Fach- und Führungskräften auch innerbetriebliche Ursachen verantwortlich sein.

In diesem Zusammenhang stellen sich dem IfM Bonn im wesentlichen zwei Fragen: In welchem Ausmaß haben mittelständische Unternehmen Ende der 90er Jahre Stellenbesetzungsprobleme und inwiefern erwachsen ihnen aufgrund begrenzter Kapazitäten im Personalmanagement systematische Nachteile bei der Personalrekrutierung gegenüber größeren Unternehmen? Die Beantwortung dieser Fragen soll auch Hinweise darauf geben, wie Rekrutierungsprobleme mittelständischer Unternehmen gelöst werden können, wie dadurch die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen befördert und gleichzeitig ein Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes geleistet werden kann.

Zur empirischen Fundierung der Studie wurden ca. 730 gewerbliche und freiberufliche Unternehmen nicht nur zu ihrer Einstellungspolitik, sondern auch zu einer Vielzahl weiterer Aspekte der betrieblichen Personalpolitik und der allgemeinen Unternehmenspolitik befragt. Allen Unternehmen, die uns bei dieser Untersuchung durch schriftliche Auskünfte geholfen haben, sei an dieser Stelle für ihre Mitarbeit gedankt. Ebenso gilt unser Dank unseren Kooperationspartnern bei der Organisation der Erhebung: den Industrie- und Handelskammern in Gera, Hannover, Kassel, Münster und Nürnberg, den Handwerkskammern Düsseldorf und Leipzig sowie dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) und dem Verband Beratender Ingenieure (VBI). Nicht zuletzt wollen wir all jenen danken, die uns bei der methodischen und redaktionellen Arbeit unterstützt haben.

Uschi Backes-Gellner

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	XI
Verzeichnis der Tabellen	XV
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Einführung: Rahmenbedingung der Personalgewinnung in KMU	1
1.1 Problemstellung und Vorgehensweise	1
1.2 Spezifika der Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen	6
1.2.1 Betriebsgrößenspezifische arbeitsrechtliche Regelungen	6
1.2.2 Personalpolitik der KMU im Spiegel der empirischen Forschung	8
1.2.3 Ausgewählte Schwerpunkte betrieblicher Personalarbeit in KMU	10
1.2.3.1 Geringere Institutionalisierung des betrieblichen Personalwesens in KMU	10
1.2.3.2 Ausführliche Personalplanung eher selten in mittelständischen Unternehmen	11
1.2.3.3 Personalanpassung typischerweise mittels Überstunden	12
1.2.3.4 Personalbeschaffung variiert nach Unternehmensgröße, Region und zu besetzender Position	13
1.2.3.5 Große Unternehmen in der Personalentwicklung aktiver als kleine und mittlere	16
1.2.3.6 Arbeitszeit: Flexible Arbeitszeitmodelle nehmen zu	20
1.2.3.7 Materielle Anreize: Höhere Kompensation in Großunternehmen aufgrund höherer betrieblicher Sozialleistungen	23
1.2.3.8 Mitbestimmung: Geringer Institutionalisierungsgrad in KMU	26
1.2.3.9 Personalpolitische Probleme einschließlich Fachkräfteproblem	27
1.3 Resumé: Forschungsbedarf bezüglich personalpolitischen Handelns der KMU	28
2. Die vergebliche Suche nach Fachkräften als Wettbewerbshindernis: Ursachen und Lösungsmöglichkeiten	31
2.1 Die Unternehmensbefragung	31
2.1.1 Die Auswahl der Stichprobe	32
2.1.2 Die Struktur der untersuchten Unternehmen	32
2.1.2.1 Die Branchen- und Regionalstruktur	32
2.1.2.2 Die Unternehmensgrößenstruktur	34
2.1.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung	37
2.1.2.4 Die Mitarbeiterstruktur	39

VIII

2.2	Auswirkungen unternehmensinterner und -externer Faktoren auf die Einstellungspolitik	43
2.2.1	Branchen- und größenbedingtes Einstellungsverhalten: mehr Bewegung in kleineren Unternehmen	44
2.2.2	Unterschiedliches Gewicht von Einstellungshemmnissen bei kleinen und großen Unternehmen	51
2.2.3	Inanspruchnahme von Lohn- und Gehaltskostenzuschüssen	52
2.3	Erhebliche Stellenbesetzungsprobleme in KMU und Großunternehmen	56
2.3.1	Nicht zu besetzende Stellen in allen Regionen, Unternehmensgrößenklassen und Wirtschaftszweigen	56
2.3.2	Hohes ungenutztes Einstellungspotential in KMU	59
2.3.3	Charakteristika der nicht besetzten Stellen: Fachkenntnisse, wechselnde Arbeitsinhalte und Zeitflexibilität	63
2.3.4	Ungeeignetes Fachkräfteangebot als Grund für Einstellungsprobleme	68
2.4	Hoher und aufgetauter Einstellungsbedarf als Hauptursachen für nicht besetzbare Stellen	69
2.4.1	Bezugsrahmen der Ursachenanalyse für nicht besetzbare Stellen	69
2.4.2	Ursachen für das Auftreten unbesetzter Stellen über alle Unternehmen	77
2.4.2.1	Beschreibung der erhobenen Merkmale	77
2.4.2.2	Einflüsse auf die Wahrscheinlichkeit einer unbesetzten Stelle	79
2.4.3	Ursachenanalyse getrennt nach Mitarbeitergruppen	83
2.4.3.1	Beschreibung der mitarbeitergruppenspezifischen Merkmale	83
2.4.3.2	Unbesetzbare Facharbeiterstellen	84
2.4.3.3	Unbesetzbare qualifizierte Angestelltenpositionen	87
2.4.3.4	Unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen	91
2.4.4	Ursachenanalyse bei wachstumsstarken Unternehmen	95
2.4.4.1	Einleitung: Wachstumsstarke Unternehmen als Hauptakteure auf dem Arbeitsmarkt	95
2.4.4.2	Ursachen von Stellenbesetzungsproblemen in wachstumsstarken Unternehmen	96
2.4.4.3	Mitarbeiterspezifische Analysen	100
2.4.5	Zusammenfassung: Ungedeckter Einstellungsbedarf bremst weitere Unternehmensentwicklung	110

2.5	Die Lösungswege von "Best-Practice-Unternehmen"	113
2.5.1	Kurzportrait der "Best-Practice-Unternehmen"	114
2.5.2	Fachkräftemangel bei den "Best-Practice-Unternehmen"	117
2.5.3	Interne Lösungsansätze der "Best-Practice-Unternehmen"	119
2.5.3.1	Die Suchstrategien	119
2.5.3.2	Personelle Anpassungsmaßnahmen bei mangelnder Personalkapazität	122
2.5.3.3	Qualifizierung und Motivation der gesamten Belegschaft	125
2.5.4	Der sich selbst verstärkende Kreislauf aus einer positiven Unternehmensentwicklung und erfolgreicher Rekrutierung von Fachkräften	128
3.	Charakteristika der Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen aus Arbeitnehmersicht	133
3.1	Das SOEP als Datenbasis für die Beschreibung von Arbeitsplätzen	133
3.2	Ausgestaltung und Bewertung von Arbeitsbedingungen in KMU und Großunternehmen	135
3.2.1	Umfang und Lage der Arbeitszeiten	135
3.2.2	Arbeitseinkommen und betriebliche Sozialleistungen	140
3.2.3	Subjektive Bewertung der Arbeitswelt in KMU und Großunternehmen	142
3.3	Arbeitsbedingungen von Personen mit einem Unternehmenswechsel	146
3.3.1	Personen mit Arbeitgeberwechsel und veränderter Unternehmensgröße	146
3.3.2	Charakterisierung der neuen Arbeitsplätze von Arbeitgeberwechslern als Indikatoren für Rekrutierungschancen von KMU	149
3.4	Resümee: Arbeitsplätze in KMU aus Arbeitnehmersicht durchaus attraktiv	153
4.	Zusammenfassung: Charakterisierung des Fachkräfteproblems und Handlungsempfehlungen	157
4.1	Stellenbesetzungsprobleme trotz attraktiver Arbeitsplätze	157
4.2	Empfehlungen zur Lösung des Fachkräfteproblems	161
	Anhang	169
	Literaturverzeichnis	183

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Anpassungsmodell zwischen Individuum und Organisation	3
Abbildung 2:	Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen	33
Abbildung 3:	Die Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen im Ost-West-Vergleich	33
Abbildung 4:	Die Unternehmen der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen	35
Abbildung 5:	Unternehmen der Stichprobe nach Umsatzgrößenklassen	36
Abbildung 6:	Die Handwerksunternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen im Ost-West-Vergleich	36
Abbildung 7:	Die Unternehmen der Stichprobe nach Rechtsformen im Ost-West-Vergleich	38
Abbildung 8:	Einheit von Eigentum und Leitung im Ost-West-Vergleich	39
Abbildung 9:	Anteile einzelner Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe	40
Abbildung 10:	Anteile ausgewählter Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen	41
Abbildung 11:	Anteile ausgewählter Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen	42
Abbildung 12:	Anteil der Unternehmen mit geplanten und realisierten Einstellungen 1998 nach Beschäftigtengrößenklassen	44
Abbildung 13:	Anteil der Unternehmen mit geplanten und realisierten Einstellungen 1998 nach Wirtschaftszweigen	45
Abbildung 14:	Umfang der Personalbewegungen 1998 nach Wirtschaftszweigen	48
Abbildung 15:	Realisierte Einstellungen 1998 und geplante Einstellungen 1999 je 100 Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen	48

Abbildung 16: Veränderung des Umfangs der geplanten Einstellungen 1999 gegenüber 1998 nach Unternehmensgrößenklassen	50
Abbildung 17: Einstellungshemmnisse nach Unternehmensgrößenklassen	52
Abbildung 18: Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen in den Beschäftigtengrößenklassen	57
Abbildung 19: Struktur der nicht besetzbaren Stellen nach Unternehmensgrößenklassen	62
Abbildung 20: Struktur der nicht besetzbaren Stellen nach Wirtschaftszweigen	63
Abbildung 21: Determinanten des Problems, mindestens eine Stelle nicht besetzen zu können	70
Abbildung 22: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Beschäftigtengrößenklassen	114
Abbildung 23: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Wirtschaftsbereichen	115
Abbildung 24: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach ihrem Standort in Ost- oder Westdeutschland	115
Abbildung 25: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach dem Inhaberstatus	116
Abbildung 26: Anteil der "Best-Practice-Unternehmen", die 1998 vergeblich qualifizierte Stellen zu besetzen versucht haben	118
Abbildung 27: Anteil der Fachkräfte an der Gesamtbelegschaft der "Best-Practice-Unternehmen"	118
Abbildung 28: Die Suchstrategien der "Best-Practice-Unternehmen" nach unterschiedlichen zu besetzenden Fachpositionen	120
Abbildung 29: Ausgleichende Maßnahmen bei mangelnder Personalkapazität	123
Abbildung 30: Einstellung und Weiterbildung fachfremder Bewerber in den "Best-Practice-Unternehmen"	125
Abbildung 31: Qualifizierungs- und Motivationsmaßnahmen der "Best-Practice-Unternehmen"	126

Abbildung 32: Vergleich der Lohnniveaus der "Best-Practice-Unternehmen"	127
Abbildung 33: Wöchentliche Arbeitszeiten in den "Best-Practice-Unternehmen"	128
Abbildung 34: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Unternehmenskennzahlen	130
Abbildung 35: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach strategischen Erfolgspotentialen	130
Abbildung 36: Zufriedenheitsmaßzahlen nach Unternehmensgrößenklassen, Gesamtdeutschland 1997	143
Abbildung 37: Zufriedenheitsmaßzahlen nach Unternehmensgrößenklassen, Ostdeutschland 1997	143
Abbildung 38: Betroffenheit der Arbeitnehmer von Sorgen nach Unternehmensgrößenklassen, Deutschland gesamt 1997	145

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Schwellenwerte zu betriebsgrößenspezifischen arbeitsrechtlichen Regelungen	7
Tabelle 2: Unternehmen mit eigener Personalabteilung	10
Tabelle 3: Personalanpassungsmaßnahmen westdeutscher Unternehmen Mitte der 80er Jahre	13
Tabelle 4: Wege zur Stellenbesetzung in West- und Ostdeutschland	14
Tabelle 5: Suchwege von Betrieben, die 1988 Mitarbeiter der jeweiligen Gruppe gesucht haben	15
Tabelle 6: Unternehmen mit Beschaffungswegen für Hochschulabsolventen, Anteil der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	16
Tabelle 7: Ausbildungsbeteiligung und Ausbildungsquoten nach Betriebsgrößen	17
Tabelle 8: Teilnahme an betrieblicher Fort- und Weiterbildung im 1. Halbjahr 1997 nach Qualifikationsgruppen und Betriebsgrößen	19
Tabelle 9: Überstundeneinsatz bei gewerblichen Arbeitnehmern im produzierenden Gewerbe Niedersachsens nach Betriebsgröße	21
Tabelle 10: Nutzung einzelner Arbeitszeitmodelle sowie zuschlagspflichtiger Überstunden nach Beschäftigtengrößenklassen	22
Tabelle 11: Jährliche Arbeitskosten und Anteil der Personalnebenkosten je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer im Jahre 1996	24
Tabelle 12: Arbeitskosten je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer in ausgewählten Wirtschaftszweigen im Jahre 1996	25
Tabelle 13: Beschäftigte, geplante und realisierte Einstellungen sowie Personalabgänge der Unternehmen 1998	46
Tabelle 14: Anteil der Neueinstellungen 1998 nach Unternehmensalter und Unternehmensgrößenklasse	49
Tabelle 15: Zuschüsse zu den Lohn- und Gehaltskosten	53

Tabelle 16: Beschäftigte und durch Lohn-/Gehaltskostenzuschüsse geförderte Mitarbeiter 1998	54
Tabelle 17: Beschäftigte, Einstellungen und geförderte Einstellungen 1998	55
Tabelle 18: Von Stellenbesetzungsproblemen betroffene Unternehmen nach Wirtschaftszweigen	58
Tabelle 19: Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und vergeblicher Personalsuche 1998	59
Tabelle 20: Beschäftigte, geplante und realisierte Einstellungen sowie nicht besetzbare Stellen 1998 der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen	60
Tabelle 21: Unbesetzbare Stellen nach Wirtschaftszweigen	61
Tabelle 22: Merkmale der für das Unternehmen jeweils wichtigsten nicht besetzten Stellen	64
Tabelle 23: Unbesetzte Stellen für Facharbeiter	65
Tabelle 24: Unbesetzte Stellen für qualifizierte Angestellte	66
Tabelle 25: Unbesetzte Stellen für leitende Angestellte	67
Tabelle 26: Hauptgrund für die Nichtbesetzung der Stelle	68
Tabelle 27: Einflussfaktoren für die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unbesetzter Stellen	80
Tabelle 28: Einflussfaktoren für unbesetzte Facharbeiterstellen	85
Tabelle 29: Einflussfaktoren für unbesetzbare qualifizierte Angestelltenpositionen	88
Tabelle 30: Einflussfaktoren für unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen	92
Tabelle 31: Einflussfaktoren für das Auftreten unbesetzter Stellen in wachstumsstarken Unternehmen (gemessen am Umsatzwachstum in den letzten 5 Jahren)	97
Tabelle 32: Einflussfaktoren für unbesetzte Facharbeiterstellen	102
Tabelle 33: Einflussfaktoren für unbesetzbare qualifizierten Angestelltenpositionen	105
Tabelle 34: Einflussfaktoren für unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen	108

Tabelle 35: Anzahl der befragten Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen, 1997	134
Tabelle 36: Durchschnittliche Arbeitszeiten der Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen	136
Tabelle 37: Durchschnittliche Stundenzahl für Erwerbstätigkeit pro Tag, Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen	137
Tabelle 38: Anfall von Überstunden (im Monat Mai), Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen	138
Tabelle 39: Vergütungsmuster für Überstunden nach Unternehmensgrößenklassen (1997)	138
Tabelle 40: Anteil der Arbeitnehmer mit Arbeitsplatz am Wohnort nach Unternehmensgrößenklassen 1997	139
Tabelle 41: Anteil der Arbeitnehmer mit betrieblichen Sonderzahlungen nach Unternehmensgrößenklassen	141
Tabelle 42: Arbeitskräfte, die seit 1996 eine neue Arbeit aufgenommen haben, nach Unternehmensgrößenklassen	147
Tabelle 43: Unternehmensgrößen 1997 und vorher von Personen mit Arbeitgeberwechsel	148
Tabelle 44: Arbeitgeberwechsler nach "Wechseltypen"	148
Tabelle 45: Arbeitsplatzvergleiche nach Unternehmenswechsel, Mittelwertvergleiche der Typen "AG-Wechsler", 1997	149
Tabelle 46: Lineares Regressionsmodell: Bruttomonatsverdienst (1997) der Arbeitnehmer mit Arbeitgeberwechsel seit 1996	151

Abkürzungsverzeichnis

ABL	: alte Bundesländer
AG	: Arbeitgeber
AG-Wechsel	: Arbeitgeberwechsel
AN	: Arbeitnehmer
ArbschG	: Arbeitsschutzgesetz
ArbSichG	: Arbeitssicherheitsgesetz
ArbStättVO	: Arbeitsstättenverordnung
BetrVG	: Betriebsverfassungsgesetz
GU	: Großunternehmen
KMU	: kleine und mittlere Unternehmen
KSchG	: Kündigungsschutzgesetz
LadschIG	: Ladenschlussgesetz
LFZG	: Lohnfortzahlungsgesetz
MA	: Mitarbeiter
NBL	: neue Bundesländer
SchwbgG	: Schwerbehindertengesetz
SOEP	: Sozio-ökonomisches Panel
WAZ	: Wochenarbeitszeit

1. Einführung: Rahmenbedingung der Personalgewinnung in KMU

1.1 Problemstellung und Vorgehensweise

Ausmaß und Dynamik wirtschaftlicher Umbrüche wurden weder von großen noch von kleinen Unternehmen jemals zuvor als vergleichbar tiefgreifend wahrgenommen wie zum Ende des zweiten Jahrtausends. Die weltweit stattfindende Auflösung von regionalen Grenzen, das Zusammenwachsen der Märkte durch Standardisierung und elektronische Medien, die "Explosion" des Wissens und andere technologische Trends zwingen auch viele Mittelständler zu Wachstum, Innovation und kooperativer Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern. Speziell die Unternehmen in den westlichen Industriestaaten werden aufgrund des relativ hohen Lohnniveaus vor enorme qualitative Anforderungen gestellt. Wer diese Umbrüche meistern will, muss der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter eine besondere Aufmerksamkeit widmen.

Genau hier aber - so lautet die vorläufige, von einer Fülle an aktuellen Presseberichten gestützte Vermutung - liegt ein Engpass vor, der insbesondere kleine und mittlere Unternehmen von ihren potentiellen Entwicklungspfaden abbringen könnte: Fachkräfte sind - trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit - weder in den Unternehmen noch auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Quantität und Qualität vorhanden. Dadurch können Unternehmen ihr angestrebtes Wachstum nur eingeschränkt realisieren. Unternehmensinterne Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie deren Umsetzung in marktreife Produkte und Dienstleistungen geraten in Verzug. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit, die zunehmend auch für kleine und mittlere Unternehmen den relevanten Maßstab bildet, bleibt zurück. Dies wiederum zeitigt Auswirkungen auf die Beschäftigung insgesamt, also auch auf die von gering qualifizierten Arbeitskräften. Fachkräftemangel würde somit den Ausgangspunkt einer Kettenreaktion bilden, in deren Verlauf die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft nicht zu ihrer vollen Entfaltung findet und der Arbeitsmarkt in der Folge nicht in gewünschtem Umfang entlastet wird.

Die vorliegende Untersuchung soll daher klären helfen, welche betrieblichen Determinanten dafür verantwortlich sind, dass ein Unternehmen vom Fachkräfteproblem mehr oder weniger stark berührt wird. Hierin eingeschlossen ist die Frage, ob und ggf. in welchem Umfang daraus resultierend mittelständische Unternehmen stärker vom Fachkräfteproblem betroffen sind als Großunternehmen. In einem ersten Schritt wurden dazu bisherige empirische Befunde

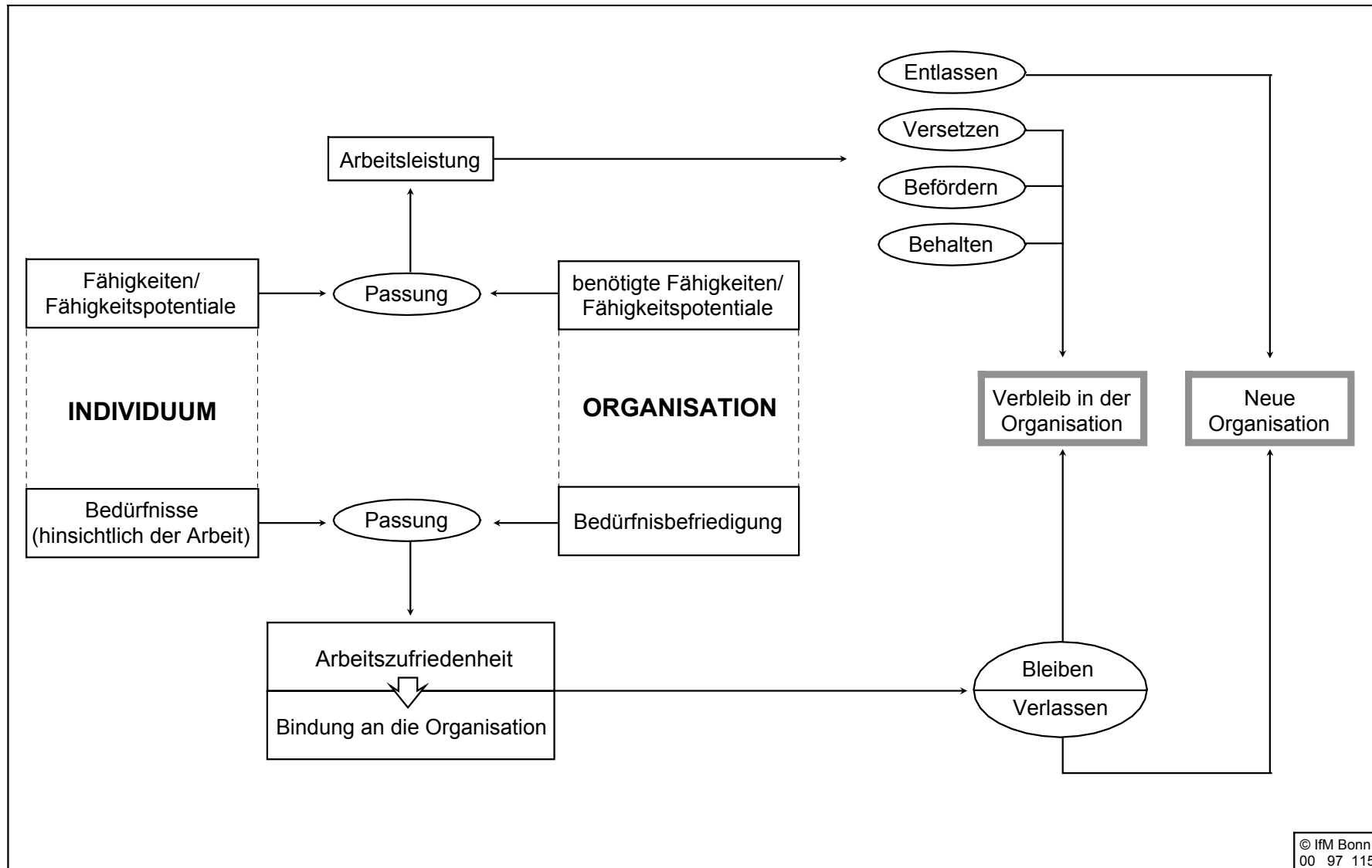
zusammengefasst, die das Rekrutierungsverhalten mittelständischer Unternehmen beschreiben.

Aus der Komplexität der Fragestellung ergibt sich die Notwendigkeit, mehrere Ansätze zu verfolgen. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung steht eine schriftliche Unternehmensbefragung, die erstens Aufschluss über Ausmaß und Struktur des Fachkräfteproblems geben soll; diese bildet die Grundlage für eine unternehmensgrößenspezifische Analyse. Zweitens sollen mit diesen Unternehmensdaten Ursachen für Personalrekrutierungsprobleme identifiziert werden, die sich aus unternehmerischem, insbesondere personalpolitischem Handeln ergeben. Und drittens sollen auf diesem Wege Hinweise dafür gewonnen werden, wie Unternehmen das Auftreten von Personalrekrutierungsproblemen verhindern oder zumindest deren Ausmaß reduzieren können.

Diese Unternehmensperspektive alleine reicht jedoch nicht aus. Denn die Erwartungen und Bedürfnisse, die Arbeitnehmer mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber verknüpfen, haben einen Einfluss darauf, in welches Unternehmen sie eintreten und wie lange sie dort verbleiben. Da das IfM keine Arbeitnehmerbefragung durchführen konnte, wurde das Sozio-ökonomische Panel als Datenbasis herangezogen. Auf Grundlage dieser Haushalts- bzw. Personenbefragung werden Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern und deren Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße abgeleitet. Interessante Aufschlüsse verspricht speziell die Analyse derjenigen Arbeitskräfte, die einen Arbeitgeberwechsel zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen vollzogen haben.

Als konzeptioneller Rahmen für die vorliegende Untersuchung wird das Anpassungsmodell von WANOUS (1992, S. 7 ff.) herangezogen, das zugleich eine erste Orientierung für die komplexe Fragestellung liefert. Dieses Modell greift zwei wesentliche Aspekte für den Eintritt eines Arbeitnehmers in ein Unternehmen und seinem dortigen Verbleib auf, die, obwohl durchaus miteinander verflochten, der besseren Verständlichkeit halber getrennt werden:

Abbildung 1: Anpassungsmodell zwischen Individuum und Organisation



Die linke obere Hälfte des in Abbildung 1 wiedergegebenen Anpassungsmodells zielt auf die möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen den von dem Unternehmen benötigten und den von dem Arbeitnehmer bereitgestellten Fähigkeiten ab. Die Frage, inwieweit eine solche Übereinstimmung vorliegt, versuchen Arbeitgeber mittels geeigneter Auswahlverfahren zu beantworten. Vorausgesetzt, es gibt Bewerber, wird die Entscheidung über die Einstellung einer Person auf dieser Ebene im wesentlichen von der Unternehmensseite bestimmt.

Im unteren linken Teil der Abbildung geht es um die Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen, die ein Arbeitnehmer hinsichtlich seiner Arbeit hat, und den Angeboten des Unternehmens zu deren Befriedigung. Ist ein ausreichendes Maß an Übereinstimmung zu erwarten, entscheidet sich der Arbeitnehmer zum Eintritt in das Unternehmen.

Ob ein Arbeitnehmer im Unternehmen verbleibt, hängt aus Unternehmenssicht vorrangig von dessen Arbeitsleistung und aus Sicht des Arbeitnehmers vorrangig von seiner Arbeitszufriedenheit ab. Das Ausmaß seiner Arbeitszufriedenheit wird maßgeblich dadurch bestimmt, inwieweit es seinem gegenwärtigen Arbeitgeber gelingt, seine Bedürfnisse zu befriedigen. In die Bewertung des innegehaltenen Arbeitsplatzes fließt der Vergleich mit anderen Arbeitsplätzen ein. Diese Bewertung ist ein sich ständig wiederholender Prozess.

Auf dem Arbeitsmarkt stehen sich eine Vielzahl von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gegenüber, die sich (von Zeit zu Zeit) in immer wieder neuen Prozessen einander zuordnen. Die beteiligten Parteien verfolgen den Zuordnungsprozess mit zum Teil gleichlautenden, zum Teil konkurrierenden Zielen. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer streben eine möglichst große Deckung von Fähigkeits- und Anforderungsbündel an. Das Ziel des Arbeitnehmers, seine Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen, konkurriert zumindest partiell mit dem Ziel des Arbeitgebers, die Mittel für die von ihm anzubietenden Anreize möglichst knapp zu halten. Zu denken wäre hierbei z.B. an die Höhe des Arbeitsentgeltes.

Der Zuordnungsprozess von Arbeitnehmern und Arbeitsplätzen wird durch mehrere Faktoren erschwert:

1. Informationsdefizite des Arbeitgebers, die nicht vollständig durch Personalauswahlmethoden zu beheben sind: Die bekannten Verfahren weisen teils erhebliche Mängel auf. Und die Unternehmen setzen in der Praxis selten die methodisch ausgefeilteren Verfahren ein. Hieraus ergeben sich große Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen sowie deren Abgleich miteinander. Die in Abbildung 1 angenommene Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen kann folglich nur in Grenzen festgestellt werden.
2. Massive Informationsdefizite des außerhalb des Unternehmens stehenden Bewerbers hinsichtlich des Arbeitsplatzes, des Unternehmens und der Anreizstruktur.
3. Konkurrenz sowohl zwischen den Arbeitnehmern um Arbeitsplätze als auch zwischen Arbeitgebern um Arbeitnehmer.
4. Räumliche Diskrepanzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die nicht bzw. kaum durch eine entsprechende Mobilität der Vertragspartner aufgehoben wird.

Inwieweit der Rekrutierungsprozess eines potentiellen Arbeitgebers durch diese Informationsdefizite und Handlungsalternativen der potentiellen Bewerber behindert wird, hängt auch von den Potentialen der Unternehmer zum Gegensteuern ab. Dass diese Potentiale der Unternehmen größenabhängig sind, ist eine vorläufige Ausgangshypothese der vorliegenden Studie.

Die vorangegangenen Überlegungen bilden den Hintergrund für die folgenden Schritte der Untersuchung, insbesondere für die Literaturdurchsicht in Kapitel 1.2, die Ursachenanalyse des Stellenbesetzungsproblems in Kapitel 2.4 sowie die Analyse der Arbeitsbedingungen in KMU und Großunternehmen in Kapitel 3.

1.2 Spezifika der Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen

Der Fragestellung der vorliegenden Untersuchung liegt die Annahme zugrunde, dass sich kleine und mittlere Unternehmen hinsichtlich wesentlicher Einflussfaktoren des Rekrutierungsverhaltens von Großunternehmen unterscheiden. Deswegen sollen im folgenden anhand einer Literaturdurchsicht die Spezifika der Personalpolitik kleiner und mittlerer Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen herausgearbeitet und, sofern möglich, erste Rückschlüsse auf die Rekrutierungschancen von Fachkräften gezogen werden. Dieser Schritt ermöglicht die anschließende Ableitung von Forschungshypothesen. Da die arbeitsrechtlichen Regelungen einen beträchtlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Personalpolitik haben, wird zum besseren Verständnis ein kurzer Überblick über diese betriebsgrößenspezifischen Regelungen vorangestellt.

1.2.1 Betriebsgrößenspezifische arbeitsrechtliche Regelungen

In der betrieblichen Personalpolitik sind rechtliche Bestimmungen zu beachten, nach denen die Pflichten des Unternehmers wie auch die Rechte der Belegschaft in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten festgeschrieben sind. So sind in unterschiedlichen gesetzlichen Grundlagen Beschäftigten-Schwellenwerte definiert, ab denen bestimmte Vorschriften zur Arbeitssicherheit, zum Ladenschluss, zur betrieblichen Mitbestimmung, zum Kündigungsschutz etc. greifen. Der Gesetzgeber schützt mit solchen Vorschriften die Interessen von Arbeitnehmern und besonderen Schutzbedürftigen wie Schwangere durch das Mutterschutzgesetz oder Schwerbehinderte durch das Schwerbehindertengesetz. Dabei sollen zugleich kleine und mittlere Betriebe vor übermäßigen Belastungen, die ihnen aus solchen Bestimmungen erwachsen könnten, verschont werden. Erreicht hat der Gesetzgeber dieses Ziel durch eine nach der Zahl der Mitarbeiter gestaffelte Einforderung unterschiedlicher Rechte der Schutzbedürftigen.

Im folgenden werden unterschiedliche Beschäftigungsschwellen mit den jeweils rechtlich verordneten Pflichten der Arbeitgeber sowie den zugrundeliegenden gesetzlichen Bestimmungen und erläuternden Hinweisen in Form einer Übersicht aufgezeigt (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Schwellenwerte zu betriebsgrößenspezifischen arbeitsrechtlichen Regelungen (Stand: Juni 1999)

Nr.	Schwellenwert	Maßnahme	Gesetzliche Grundlage	Hinweis
(1)	Ab 1 Arbeitnehmer	Besondere Vorschriften über Unfallverhütung und Arbeitssicherheit sind zu beachten.	§§ 1 ff. ArbSichG	Nähere Informationen geben dazu die Verbände bzw. Dachverbände
(2)		Ladenschlussgesetz muss ausgelegt oder ausgehängt werden.	§ 21 Abs. 1 Nr. 1 LadschIG	Bei Verstößen gegen die Aushangpflicht droht eine Geldbuße.
(3)	Zwischen 5 und 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern	Recht auf Wahl eines einköpfigen Betriebsrates.	§§ 1, 9 BetrVG	Die Arbeitnehmerzahl wird hier nach Köpfen ermittelt, jeder zählt eine Einheit.
(4)	Ab 6 Arbeitnehmern	Kündigungsschutzgesetz findet Anwendung.	§ 23 Abs. 1 Satz KSchG	Teilzeitarbeitnehmer bis 20 Stunden zählen 0,5 Einheiten; bis 30 Stunden 0,75.
(5)	Ab 11 Arbeitnehmern	Arbeitgeber muss Gefährdungsbeurteilung dokumentieren.	§ 6 ArbSchG	Nähere Informationen gibt es dazu bei den Branchenverbänden (siehe 1), Ermittlung der Arbeitnehmerzahl wie bei (4).
(6)		Pausenraum muss eingerichtet werden.	§ 29 ArbStättVO	Nähere Informationen dazu geben die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz.
(7)	Ab 16 bis 24 Arbeitnehmern	Ein schwerbehinderter Arbeitnehmer muss beschäftigt werden.	§ 5 SchwbG	Wenn nicht, muss der Arbeitgeber eine Ausgleichsabgabe zahlen, derzeit für jeden unbesetzten Pflichtplatz 200 Mark pro Monat.
(8)	Ab 20 Arbeitnehmern	Erstattungsanspruch für Arbeitgeber-Aufwendungen nach EFZG entfällt.	§ 10 Abs. 1 Nr. 1 LFZG	Die Satzung der örtlichen Krankenkasse kann höhere Schwellenwerte vorsehen, Ermittlung der Arbeitnehmerzahl wie bei (4).
(9)		Erstattungsanspruch für Arbeitgeber-Aufwendungen nach dem MuSchG entfällt.	§ 10 Abs. 1 Nr. 2 u. 3 LFZG	siehe (8)
(10)	Zwischen 21 und 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern	Zahl der Betriebsratsmitglieder erhöht sich auf drei.	§ 9 BetrVG	
(11)	Ab 21 wahlberechtigten Arbeitnehmern	Betriebsrat hat bei personellen Einzelmaßnahmen Mitbestimmungsrechte.	§ 99 BetrVG	Beispielsweise bei Einstellungen, Eingruppierungen und Versetzungen.
(12)		Betriebsrat muss über geplante Betriebsänderungen unterrichtet werden.	§ 111 BetrVG	Beispielsweise bei Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder eines wesentlichen Betriebsteils.
(13)		Pflicht des Arbeitgebers, seine Arbeitnehmer mündlich über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu unterrichten.	§ 110 BetrVG	Das gilt natürlich nur, wenn ein Betriebsrat besteht.
(14)		Pflicht, bei Betriebsänderungen über einen Interessenausgleich oder einen Sozialplan zu verhandeln.	§§ 112, 112a, 113 BetrVG	siehe (13)

Fortsetzung Tabelle 1

Nr.	Schwellenwert	Maßnahme	Gesetzliche Grundlage	Hinweis
(15)	Ab 21 Arbeitnehmern	Pflicht des Arbeitgebers, dem Arbeitsamt sogenannte Massenentlassungen anzuzeigen.	§ 17 Abs. 1 Nr. 1 KSchG	Wenn er in einem Betrieb, in dem mehr als 20, aber weniger als 60 Arbeitnehmer beschäftigt werden, mehr als 5 Arbeitnehmer entlässt.
(16)	Zwischen 21 und 59 Arbeitnehmern	In bestimmten Betrieben kann ein Sozialplan erzwungen werden.	§ 112a Abs. 1 Nr. 1 BetrVG	Wenn 20 Prozent der Arbeitnehmer, mindestens aber 6 entlassen werden.
(17)	Zwischen 25 und 41 Arbeitnehmern	Pflicht, 2 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)
(18)	Zwischen 42 und 58 Arbeitnehmern	Pflicht, 3 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)
(19)	Zwischen 51 und 150 wahlberechtigten Arbeitnehmern	Zahl der Betriebsratsmitglieder erhöht sich auf fünf.	§ 9 BetrVG	
(20)	Zwischen 59 und 74 Arbeitnehmern	Pflicht, 4 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)
(21)	Zwischen 60 und 249 Arbeitnehmer	In bestimmten Betrieben kann ein Sozialplan erzwungen werden.	§ 112 a Abs. 1 Nr. 2 BetrVG	Wenn 20 Prozent der Arbeitnehmer, mindestens aber 27 entlassen werden.
(22)	Zwischen 60 und 499 Arbeitnehmern	Arbeitgeber muss dem Arbeitsamt sogenannte Massenentlassungen anzeigen.	§ 17 Abs. 1 Nr. 2 KSchG	Wenn in einem Betrieb mit mindestens 60, aber weniger als 500 Arbeitnehmern 10 Prozent der Arbeitnehmer oder aber mehr als 25 entlassen werden sollen.
(23)	Zwischen 75 und 91 Arbeitnehmern	Pflicht, 5 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)
(24)	Zwischen 92 und 108 Arbeitnehmern	Pflicht, 6 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)
(25)	Ab 101 Arbeitnehmern	In mitbestimmten Betrieben ist ein Wirtschaftsausschuss zu bilden.	§ 106 Abs. 1 Satz 1 BetrVG	Der Wirtschaftsausschuss besteht aus mindestens 3 und höchstens 7 Mitgliedern.
(26)	Zwischen 109 und 124 Arbeitnehmern	Pflicht, 7 schwerbehinderte Arbeitnehmer zu beschäftigen.	§ 5 SchwbG	siehe (7)

© IfM Bonn

1.2.2 Personalpolitik der KMU im Spiegel der empirischen Forschung

Der betriebliche Funktionsbereich Personal und speziell das Personalmanagement mittelständischer Unternehmen stand lange Zeit nicht im Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Forschung. Etwa seit Mitte der siebziger Jahre ist ein verstärktes empirisches Forschungsinteresse an personalpolitischen Fragestellungen, insbesondere unter Berücksichtigung kleiner und mittlerer Unterneh-

men zu registrieren.¹ Dies wird in einer Übersicht im Anhang dokumentiert, in die weit über vierzig empirische Studien aufgenommen wurden, die ausschließlich oder in Teilen personalpolitischen Fragestellungen in mittelständischen Unternehmen oder auf der Ebene von Unternehmensgrößenklassen nachgehen.

Die Personalpolitik und speziell das Rekrutierungsverhalten mittelständischer Unternehmen kann derzeit weder empirisch in allen Facetten nachgezeichnet, noch umfassend theoretisch fundiert werden. Aufgrund der genannten Einschränkungen können die Studien in den meisten Fällen lediglich Anhaltspunkte für eine Erklärung unterschiedlicher Rekrutierungsstrategien liefern. Aussagekräftig sind weniger die einzelnen Zahlen als vielmehr die aus ihnen ableitbaren Tendenzen für die Charakteristika mittelständischer Personalpolitik gegenüber der in großen Unternehmen. In der folgenden Darstellung der Ausgestaltung inhaltlicher Schwerpunkte des Personalwesens wird deswegen ein Unternehmensgrößenvergleich angestrebt, soweit die Datenlage es zulässt. Erfolgt dieser nicht, beziehen sich die Ausführungen auf kleine und mittlere Unternehmen.

Inhaltlich wurden Schwerpunkte ausgewählt, die für das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen im allgemeinen und die Suche nach Fachkräften im besonderen relevant sind:²

- Stellenwert und Institutionalisierung des betrieblichen Personalwesens,
- Personalplanung, -anpassung, -beschaffung und -entwicklung,
- Arbeitszeit und materielle Anreize,
- Mitbestimmung, Partizipation,
- Personalpolitische Probleme einschließlich Fachkräfteproblem.

¹ Eine Vorreiterrolle spielte hier das IfM Bonn mit den Arbeiten von STEINER/RESKE (1978), STEINER (1980), MORTSIEFER/MORTSIEFER (1981) und BÖRSTLER/STEINER (1982).

² In den folgenden Überblick werden nur Studien einbezogen, deren Untersuchungszeitraum nicht weiter als in die Mitte der achtziger Jahre zurückreicht.

1.2.3 Ausgewählte Schwerpunkte betrieblicher Personalarbeit in KMU

1.2.3.1 Geringere Institutionalisierung des betrieblichen Personalwesens in KMU

Da die Personalarbeit (quantitativ und qualitativ) mit steigender Mitarbeiterzahl zunimmt, erhöht sich mit der Unternehmensgröße die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen diese in institutionalisierter Form vornimmt und eine eigene Personalabteilung eingerichtet hat. Dem betrieblichen Personalwesen wird im Vergleich zu anderen betrieblichen Funktionsbereichen zwar mehrheitlich ein hoher oder ähnlich hoher Stellenwert beigemessen, diese Einschätzung ist jedoch seltener bei Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern (58 %) als bei größeren Unternehmen (70 %) anzutreffen, wie z.B. eine Untersuchung bei baden-württembergischen Unternehmern ermittelte (vgl. ACKERMANN/BLUMENSTOCK 1993, S. 22). Diese unternehmensgrößenspezifischen Unterschiede im subjektiven Urteil spiegeln sich dann auch im Institutionalisierungsgrad der Personalarbeit wider, wie die zwei empirischen Studien in der Tabelle 2 belegen.

Tabelle 2: Unternehmen mit eigener Personalabteilung (in %)

Studie des BMAS 1990		Studie von MENDIUS/SEMLINGER 1990	
Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Unternehmen mit eigener Personalabteilung	Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Unternehmen mit Personalsachbearbeiter bzw. -abteilung
5 bis 19	6	1 bis 99	28,3
20 bis 99	26	100 bis 199	65,7
100 bis 499	85	200 bis 499	82,0
500 und mehr	99	500 bis 999	89,2
		1000 und mehr	96,2

© IfM Bonn

Quelle: BMAS (1990, S. 68) und MENDIUS/SEMLINGER (1990, S. A8)

Die höheren Anteile institutionalisierter Formen bei MENDIUS/SEMLINGER sind über branchenspezifische Unterschiede hinaus dadurch zu erklären, dass diese Erhebung im Gegensatz zu der BMAS-Studie auch das Vorhandensein eines Personalsachbearbeiters miterfasst (vgl. MENDIUS/SEMLINGER 1990, S. A8).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen ACKERMANN/BLUMENSTOCK (1993, S. 30 ff.): Ein Viertel der Unternehmen mit bis zu 150 Mitarbeitern beschäftigt einen hauptamtlichen Personalleiter. Dieser Anteil steigt mit der Unternehmensgröße. In den anderen Unternehmen wird die Verantwortung für den Personalbereich oft von der Unternehmensleitung direkt übernommen.

Dies deutet zwar darauf hin, dass KMU aufgrund einer geringeren Spezialisierung der Managementaufgaben weniger professionell nach Fachkräften suchen könnten, jedoch ist die Personalarbeit für die Verantwortlichen in kleineren Unternehmen in ihrer Gesamtheit überschaubarer als in großen. So fällt das prozentuale Verhältnis eines hauptamtlich mit Personalaufgaben befassten Mitarbeiters zu der Zahl der von ihm zu betreuenden Mitarbeiter mit zunehmender Unternehmensgröße, und zwar von 1,9 % in Unternehmen mit bis zu 150 Beschäftigten auf 0,6 % in Unternehmen mit mehr als 1.500 Beschäftigten. Bezogen auf die innerbetrieblichen Ressourcen bei der Personalsuche dürften Großunternehmen gegenüber KMU besser ausgestattet sein.

1.2.3.2 Ausführliche Personalplanung eher selten in mittelständischen Unternehmen

Die Bedeutung strukturierter Personalplanung für den Unternehmenserfolg steigt mit der Unternehmensgröße, weswegen Personalplanung als Grundlage für kurz-, mittel- und langfristige Entscheidungen im Personalbereich in fast allen Großunternehmen betrieben wird. Der Anteil der Unternehmen, die diese in formalisierter Form durchführen, steigt mit der Beschäftigtenzahl: von rund 20 % in der Klasse bis 20 Beschäftigte auf knapp 50 % in der Klasse zwischen 200 und 999 Beschäftigte (vgl. von BARDELEBEN/BÖLL/UPPENKAMP/WALDEN 1989, S. 4). Die Verbreitung schriftlicher Personalpläne nimmt ebenfalls mit der Unternehmensgröße zu; während ein Fünftel der Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten schriftliche Personalpläne erstellt, sind es bei den Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten vier Fünftel. Auch für die Nachfolge- und Karriereplanung, die in deutlich weniger Unternehmen vorgenommen wird, ist der Unternehmensgrößeneffekt zu beobachten (vgl. MENDIUS/SEMLINGER 1990, S. 16 ff.).

Zwar halten auch KMU die Personalplanung für bedeutsam für den Unternehmenserfolg, betrieben wird sie hingegen nur mit einer eher durchschnittlichen Intensität (vgl. SCHNEIDER/HUBER/MÜLLER 1990, S. 420 ff.). Dies mag u.a. daran liegen, dass den Unternehmen das hierfür notwendige Know-how fehlt. Die überwiegende Mehrheit der in dieser Erhebung befragten 35 Unternehmen

wendet jedoch Instrumente der Fort- und Weiterbildungsplanung, der Organisations- oder Stellenplanung an. Eine Karriereplanung ist dagegen nicht einmal in der Hälfte der Unternehmen verbreitet.

Die Planungsinstrumente werden durchaus differenziert nach Beschäftigtengruppen eingesetzt. So wird für höherqualifizierte Mitarbeiter tendenziell häufiger Personalplanung betrieben als für weniger qualifizierte Mitarbeiter. Planungsinstrumente mit langem Planungshorizont kommen seltener zum Einsatz als solche mit kürzerem (vgl. SCHÖNFELD/STÖBE 1992, S. 31 ff.). Eine längerfristige Weiterbildungsplanung erfolgt fast ausnahmslos in Großbetrieben (vgl. von BARDELEBEN/BÖLL/UPPENKAMP/WALDEN 1989, S. 4).

Diese Befunde machen deutlich, dass Personalrekrutierungen in kleinen Unternehmen eher ad hoc vorgenommen werden (müssen) als in größeren. Und wenn das Weiterbildungsverhalten dem Zufall überlassen bleibt, beschränken sich zudem die Chancen, erforderliche Qualifikationen unternehmensintern zu finden. Im schlechten Fall sind die Unternehmen dann ausschließlich auf externe Rekrutierungsstrategien angewiesen.

1.2.3.3 Personalanpassung typischerweise mittels Überstunden

Der Arbeitsanfall ist in den meisten Unternehmen Schwankungen unterworfen, denen mit verschiedenen Personalanpassungsmaßnahmen begegnet werden kann. Die in Tabelle 3 angeführten Maßnahmen nehmen in ihrer Verbreitung mit der Unternehmensgröße zu, mit Ausnahme der Kurzarbeit. Die Kurzarbeit, eine spezifische Reaktion auf die kurzfristige, starke Unterauslastung der vorhandenen Personalkapazität, ist aufgrund der stark formalisierten Form speziell für Kleinstunternehmen schwer zu handhaben. Am weitesten verbreitet ist das organisatorisch relativ einfach anwendbare Mittel der Überstunden (vgl. MENDIUS/SEMLINGER 1990, S. 34 ff.).

Die Verbreitung von Zeitarbeit hat seit Mitte der achtziger Jahre stark zugenommen (RUDOLPH/SCHRÖDER 1997, S. 106). Unternehmensgrößenspezifische Unterschiede der durchschnittlichen Einsatzdauer des Zeitpersonals sind nicht zu beobachten. Je größer ein Unternehmen allerdings ist, desto eher übernimmt es Zeitarbeitnehmer in eine Dauerbeschäftigung (vgl. SCHRÖER/HUHN 1998, S. 48 ff.).

Tabelle 3: Personalanpassungsmaßnahmen westdeutscher Unternehmen Mitte der 80er Jahre (in %)³

Maßnahme	Anteil der Unternehmen in %, die die jeweilige Maßnahme anwenden, an den Unternehmen mit ... Beschäftigten				
	1 - 99	100 - 199	200 - 499	500 - 999	1.000 u.m.
Überstunden/ Sonderschichten	39,0	63,4	77,3	86,0	83,8
Befristete Arbeits- verträge	22,6	50,6	69,4	79,0	84,2
Vergabe von Fremdaufträgen	22,1	32,8	51,7	61,1	67,7
Zeitarbeit	9,1	19,8	26,1	34,1	52,6
Kurzarbeit	9,9	19,8	19,1	14,8	17,5

© IfM Bonn

Quelle: MENDIUS/SEMLINGER (1990, S. 35)

Die Zunahme "atypischer" Beschäftigungsformen seit Ende der 80er Jahre hat zu einem höheren Flexibilisierungsgrad der Personalanpassung geführt, die Ursachen schwankenden Personalbedarfs haben sich jedoch aufgrund neuer Produktionskonzepte strukturell verändert und tendenziell zu einer Verstärkung der Schwankungen geführt. Insofern wäre die größenabhängige Struktur der Anpassungsmaßnahmen erneut zu untersuchen, denn die Arbeitskräftenachfrage bestimmt das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen inhaltlich, ist aber zugleich auch Ursache und Folge des Rekrutierungsverhaltens.

1.2.3.4 Personalbeschaffung variiert nach Unternehmensgröße, Region und zu besetzender Position

Ein vergleichsweise gut erforschter Bereich der Personalarbeit sind die Wege, die Unternehmen beschreiten, um neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen (vgl. Tabelle 4). An erster Stelle stehen in Westdeutschland seit vielen Jahren Stellenanzeigen, gefolgt von Meldungen an das Arbeitsamt und Hinweisen aus der Belegschaft. Dagegen nimmt in Ostdeutschland, wo im Durchschnitt weniger Suchwege eingeschlagen werden als in Westdeutschland, das Arbeitsamt mit Abstand die erste Position ein, vor den eigenen Inseraten und Mitarbeiterhinweisen. Die besten Erfolge bei der Besetzung eines Arbeitsplatzes erzielen

³ Bei der Interpretation dieser Daten ist zu berücksichtigen, dass ein hoher (mit steigender Unternehmensgröße abnehmender) Anteil der Befragten diesen Fragenkomplex nicht beantwortet hat; in der Klasse bis 99 Beschäftigte war es ca. ein Drittel der Unternehmen.

die Betriebe in Westdeutschland mit den eigenen Stellenanzeigen, die in Ostdeutschland mit der Einschaltung des Arbeitsamtes (vgl. MAGVAS/SPITZNAGEL/VOGLER-LUDWIG 1998, S. 10).

Tabelle 4: Wege zur Stellenbesetzung in West- und Ostdeutschland

Suchwege	1994		1995		1996		1997	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost
Eigene Inserate	51	24	42	24	50	23	45	24
Arbeitsamt	32	37	41	43	38	49	40	44
Mitarbeiterhinweise	25	36	24	32	24	28	32	29
Auswahl aus Initiativbewerbungen/Bewerberliste	18	18	29	19	18	13	26	19
Interne Stellenausschreibung	14	7	12	10	17	6	19	9
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	6	6	7	4	6	4	5	4
Private Arbeitsvermittlung	2	2	2	2	2	1	2	2
Aushang am Werkstor	3	2	2	2	4	1	2	1
Zahl durchschnittlich beschrittener Suchwege	1,5	1,3	1,6	1,4	1,6	1,3	1,7	1,3

© IfM Bonn

Quelle: MAGVAS/SPITZNAGEL/VOGLER-LUDWIG (1998).

Sowohl die Betriebsgröße als auch die für die zu besetzende Stelle benötigte Qualifikation beeinflussen die Wahl der zu nutzenden Suchwege (vgl. Tabelle 5). Für kleine und mittlere Betriebe, die 71,7 % aller in dieser Studie befragten Betriebe stellen, sind die Arbeitsvermittlung des Arbeitsamtes und die Aufgabe von Stellenanzeigen die verbreitetsten Suchwege. Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten nutzen daneben in einem vergleichbaren Ausmaß das Instrument des internen Stellenaushangs und der Bewerberliste. Kleinen und mittleren Unternehmen stehen diese Wege nicht in gleicher Weise offen wie Großunternehmen, weil deren interner Arbeitsmarkt so klein ist, dass eine Rekrutierung aus den eigenen Reihen kaum in Frage kommt. Zusätzlich ist die Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt andererseits im allgemeinen nicht so groß, dass viele sogenannte Initiativbewerbungen bei ihnen eingingen (vgl. auch SCHÖNFELD/STÖBE 1992, S. 30). KMU sind deshalb bei der Personalsuche eher im Nachteil.

Tabelle 5: Suchwege von Betrieben, die 1988 Mitarbeiter der jeweiligen Gruppe gesucht haben (in % der Unternehmen je Betriebsgrößenklasse)

Suchwege	Un-/angelernte Arbeiter		Facharbeiter		Einfache Angestellte		Qualifizierte Angestellte	
	alle Betriebe	darunter Großbetriebe	alle Betriebe	darunter Großbetriebe	alle Betriebe	darunter Großbetriebe	alle Betriebe	darunter Großbetriebe
Arbeitsamt	67	80	70	70	54	75	31	57
Eigene Inserate	51	37	72	65	57	56	63	92
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	9	18	21	15	8	24	20	40
Hinweise an die Belegschaft	38	36	33	0	20	17	16	16
Vormerklisten von Bewerbern	11	81	6	56	5	60	9	32
Kunden/Geschäftspartner	4	2	14	2	16	2	13	5
Personalberater	.	.	2	2	4	0	8	36
Interner Stellen-aushang	4	54	3	66	5	74	8	66
Aushang am Werkstor	4	10	3	10	3	2	0	3

© IfM Bonn

Quelle: BMAS 1990, S. 69.

Bei einem Vergleich der Suchwege für die einzelnen Mitarbeitergruppen zeigen sich deutliche Verbreitungsunterschiede zwischen der Allgemeinheit der Unternehmen und den Großbetrieben:⁴ In Großbetrieben spielen die Personalsuche über Geschäftspartner und die Hinweise aus der eigenen Belegschaft, zum Teil auch die eigenen Inserate, eine geringere Rolle als im Gesamtdurchschnitt.⁵

Hochschulabsolventen nehmen auf dem Arbeitsmarkt eine Sonderstellung ein, der ein Teil der Unternehmen bei der Rekrutierung Rechnung trägt. Dennoch

⁴ Gestützt werden diese Ergebnisse von SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 28 f.) und in der Tendenz von ACKERMANN/BLUMENSTOCK (1993, S. 41).

⁵ ROHR-ZÄNKER (1998, S. 250) zeigt für Personalberater bzw. Headhunter auf, dass diese um so häufiger einbezogen werden, je höher die zu besetzende Position in der Hierarchie angesiedelt und je größer das Unternehmen ist.

ist auch hier die Stellenanzeige das von allen Unternehmen am häufigsten genannte Beschaffungsinstrument, gefolgt von persönlichen Kontakten zu Studenten (vgl. Tabelle 6). Unternehmensgrößenspezifische Unterschiede bestehen insofern, als große Unternehmen - mit Ausnahme der Empfehlung von Professoren - alle Beschaffungsinstrumente häufiger nennen als kleinere Unternehmen.

Tabelle 6: Unternehmen mit Beschaffungswegen für Hochschulabsolventen, Anteil der Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (in %)

Beschaffungsweg	alle Unternehmen	Unternehmen mit ... Beschäftigten		
		20 - 100	100 - 250	250 - 3.000
Stellenanzeigen	55	43	56	70
Persönliche Kontakte zu Studenten	33	29	33	39
Empfehlung von Professoren	26	21	32	25
Personalberater	22	14	22	32

© IfM Bonn

Quelle: SCHOLZ/SCHLEGEL/SCHOLZ (1992, S. 78 f.).

Anhand welcher Kriterien Auswahlentscheidungen getroffen werden, kann aufgrund der Verschiedenartigkeit der Arbeitsplätze und der mit ihnen verknüpften Anforderungen nicht allgemeingültig beantwortet werden. Mit Einschränkungen sind jedoch dann Aussagen möglich, wenn sich das Augenmerk auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe richtet und von konkreten Arbeitsplätzen abstrahiert wird. Für die Auswahl von Hochschulabsolventen ermittelten z.B. SCHOLZ/SCHLEGEL/SCHOLZ (1992, S. 62 f.) für jede Unternehmensgröße, dass mit Abstand Persönlichkeit, Fachwissen und Auftreten als die drei wichtigsten Kriterien benannt werden. Gravierende Unterschiede in der Rangfolge der untersuchten Kriterien sind zwischen den Größenklassen nicht auszumachen, wenngleich viele Kriterien, z.B. Mobilität und Fremdsprachen, von den Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten häufiger genannt werden als von den kleineren Unternehmen. Größere Unternehmen richten insgesamt ein breiteres Anforderungsspektrum an Hochschulabgänger.

1.2.3.5 Große Unternehmen in der Personalentwicklung aktiver als kleine und mittlere

Die Personalentwicklung ist eine Alternative zur externen Rekrutierung von benötigten Qualifikationsträgern. Unter dem Begriff Personalentwicklung werden dabei alle Maßnahmen zusammengefasst, die der Qualifizierung von Mitar-

beitern dienen: Dies sind im allgemeinen die Aus- und Weiterbildung, die Karriereplanung sowie Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen.

55 % der westdeutschen und 46 % der ostdeutschen Betriebe waren im Jahre 1997 ausbildungsberechtigt; hiervon haben 63,5 % in West- und 65,5 % in Ostdeutschland tatsächlich ausgebildet. Bezogen auf alle Unternehmen ergibt sich daraus eine Ausbildungsbeteiligung von 35 % in West- und 30 % in Ostdeutschland (vgl. BELLMANN/LAHNER 1998, S. 5). Die von LENSKE/WERNER (1998, S. 9 ff.) befragten Unternehmen stellen mit einer Ausbildungsbeteiligung von 85 % somit eine positive Auswahl der Unternehmen dar; die für die einzelnen Betriebsgrößenklassen ausgewiesenen Ausbildungsbeitragsanteile müssen als nicht repräsentativ angesehen werden (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Ausbildungsbeteiligung (in % der Unternehmen) und Ausbildungsquoten (in % der Beschäftigten) nach Betriebsgrößen

	Betriebe mit ... Beschäftigten					alle Betriebe
	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 499	500 u.m.	
Ausbildungsbeteiligung	50	73	89	97	100	85
Ausbildungsquote	22	11	10	7	4	5

© IfM Bonn

Quelle: LENSKE/WERNER (1998, S. 10 und 12).

Dass die Ausbildungsbeteiligung mit der Unternehmensgröße zunimmt, wird jedoch auch von MENDIUS/SEMLINGER (1990, S. 31 f.), SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 35 f.), STÖBE/CIRKEL/KLUSMANN (1993, S. 23) bestätigt. Die entgegengesetzte Tendenz ergibt sich, wenn die Zahl der Auszubildenden in Relation zur Beschäftigtenzahl gesetzt wird: Die Ausbildungsquote nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab (vgl. Tabelle 7).

Weiterbildungsmaßnahmen haben im ersten Halbjahr 1997 37,2 % der Betriebe in West- und 39,0 % der Betriebe in Ostdeutschland durchgeführt, wobei die Verbreitung von Weiterbildungsaktivitäten mit der Betriebsgröße zunimmt (DÜLL/BELLMANN 1999, S. 214).⁶ In der Größenklasse 1 bis 9 Beschäftigte

⁶ Diesen Unternehmensgrößeneffekt stellten neben GRÜNEWALD/MORAAL (1996, S. 22) auch WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999, S. 97) für neue unternehmens-

haben 28,2 % (West) bzw. 31,3 % (Ost) der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, in der Größenklasse 1.000 und mehr Beschäftigte waren es 99,7 % (West) bzw. 97,4 % (Ost). Wird jedoch die Zahl der Personen, die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen haben, in Bezug zur Beschäftigtenzahl gesetzt, sind keine ausgeprägten betriebsgrößenbedingten Unterschiede mehr auszumachen.⁷ In Westdeutschland nahmen knapp 18 % der Beschäftigten im ersten Halbjahr 1997 an betrieblicher Fort- und Weiterbildung teil, in Ostdeutschland waren es gut 22 %.⁸

Die Teilnahmequoten an betrieblicher Fort- und Weiterbildung hängen von der Qualifikationsgruppe ab; sie sind bei qualifizierten Arbeitnehmern deutlich höher als bei niedrig qualifizierten (vgl. DÜLL/BELLMANN 1999, S. 80). Die höchsten Teilnahmequoten erreichen qualifizierte Angestellte/Beamte mit 30 %, gefolgt von Facharbeitern (18 %), einfachen Angestellten (16 %) und unbzw. angelernten Arbeitern (7 %), (vgl. Tabelle 8).⁹ Die Teilnahmequoten von qualifizierten Arbeitskräften sind in kleinen und mittleren Betrieben tendenziell größer als in Großbetrieben, bei niedrig qualifizierten Arbeitskräften gilt dies eher umgekehrt.

Die verschiedenen Formen der Personalentwicklung sind sehr unterschiedlich verbreitet: Am häufigsten werden externe Lehrveranstaltungen (30,1 % West, 28,6 % Ost), am seltensten wird Job Rotation (1,5 % West, 1,4 % Ost) genutzt. Auf dem zweiten und dritten Rang stehen die Teilnahme an Fachtagungen und

nahe Dienstleister und FIETEN/FRIEDRICH/LAGEMANN (1997, S. 360) für mittelständische Industrieunternehmen fest.

⁷ Dieser Befund ergibt sich auch bei der von BARDELEBEN/BÖLL/UPPENKAMP/WALDEN (1989, S. 6) und GRÜNEWALD/MORAAL (1996, S. 37) gewählten Vorgehensweise. Sie ermittelten den zeitlichen Umfang der Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in Stunden und setzten diese in Relation zur Beschäftigtenzahl.

⁸ Andere Daten werden im Berichtssystem Weiterbildung VI ausgewiesen, die auf einer repräsentativen Befragung Erwerbstätiger im Jahre 1994 beruhen. Danach haben 26 % aller Erwerbstätigen, die in Betrieben mit 1 bis 99 Beschäftigten arbeiten, 34 % in Betrieben mit 100 bis 999 Beschäftigten und 38 % in Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten an beruflicher Weiterbildung teilgenommen (vgl. KUWAN/GNAHS/KRETSCHMER/SEIDEL 1996, S. 199). Die Abweichungen sind u.a. damit zu erklären, dass hier Weiterbildungsteilnahmen eines ganzen statt eines halben Jahres erfragt wurden und die Befragten auch Weiterbildungen angeben, an denen sie in ihrer Freizeit auf eigene Kosten teilgenommen haben.

⁹ In dieselbe Richtung weisen die Ergebnisse von SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 55), STÖBE/CIRKEL/KLUSMANN (1993, S. 31), GRÜNEWALD/MORAAL (1996, S. 32) und REUTHER/WEISS/WINKELS (1996, S. 38).

Messen sowie die Weiterbildung am Arbeitsplatz,¹⁰ wengleich betriebsgrößen-spezifische Unterschiede nicht zu übersehen sind. So nehmen interne Lehrveranstaltungen bei mittleren und großen Unternehmen den zweiten Rang ein (vgl. DÜLL/BELLMANN 1998, S. 213).

Tabelle 8: Teilnahme an betrieblicher Fort- und Weiterbildung im 1. Halbjahr 1997 nach Qualifikationsgruppen und Betriebsgrößen (in % der Beschäftigten der jeweiligen Qualifikationsgruppe)

Unternehmen mit ... Beschäftigten	un-/angelern-te Arbeiter	Facharbeiter	einfache Angestellte	qualifizierte Angestellte/ Beamte	alle Beschäftigte
Westdeutschland					
1 - 9	3,4	21,3	12,4	33,5	15,7
10 - 49	6,6	18,6	19,8	32,6	18,9
50 - 499	7,1	15,3	15,7	28,1	18,1
500 - 999	6,4	14,5	11,0	23,0	15,7
1000 u.m.	8,6	18,9	12,4	25,2	18,9
Insgesamt	6,5	17,8	15,3	29,1	17,8
Ostdeutschland					
1 - 9	5,4	23,6	23,3	37,7	19,4
10 - 49	7,1	16,9	23,9	40,8	20,6
50 - 499	12,8	20,4	22,8	32,1	22,7
500 - 999	7,1	18,0	24,7	35,2	24,8
1000 u.m.	12,1	23,8	25,0	35,4	30,3
Insgesamt	9,1	19,8	23,6	35,8	22,3
Gesamtdurchschnitt	6,8	18,3	16,2	30,2	18,6

© IfM Bonn

Quelle: DÜLL/BELLMANN (1998, S. 215)

Die Verbreitung betrieblicher Weiterbildung differiert zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen beträchtlich (vgl. DÜLL/BELLMANN 1998, S. 214), aber z.T. auch innerhalb dieser (vgl. WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ 1999, S. 99). Zudem liegen von STÖBE/CIRKEL/KLUSMANN (1993, S. 31) Hinweise darauf vor, dass mehr Betriebe im Bereich Industrie/Handel/Dienstleistungen

¹⁰ Auch bei WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999, S. 96) sind das Training on the Job und der Besuch von externen Weiterbildungsveranstaltungen die verbreitetsten Formen der ständigen Weiterbildung.

Weiterbildungsaktivitäten entfalten als im Bereich Handwerk. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb in der Weiterbildung aktiv ist, ist zudem größer, wenn im Betrieb ein Betriebs- oder Personalrat existiert (vgl. DÜLL/BELLMANN 1998, S. 220).¹¹

Befragt nach den Gründen für Weiterbildung gaben gut drei Viertel der von SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 56 f.) befragten Betriebe die Anpassung an technische Entwicklungen sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit an; mit jeweils einigem Abstand folgen als Gründe die Anpassung an organisatorische Entwicklungen und die Vorbereitung einer betrieblichen Expansion. Eine zu vernachlässigende Rolle spielen die Gründe Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten und Überwindung des Fachkräftemangels; sie werden ausschließlich von kleinen und mittleren Unternehmen genannt.¹² Allerdings bietet die Weiterbildung gerade in Handwerksbetrieben die Möglichkeit für einen Aufstieg zum Handwerksmeister.

1.2.3.6 Arbeitszeit: Flexible Arbeitszeitmodelle nehmen zu

Die von Arbeitnehmern geleisteten durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten differieren u.a. nach Branche, Stellung im Beruf, Tarifgebundenheit des Arbeitgebers und Region. Umfassende empirische Erhebungen zur Abhängigkeit des Arbeitszeitvolumens von der Unternehmensgröße konnten nicht gefunden werden. Andererseits ist auch nicht eindeutig zu ermitteln, welche Arbeitszeitwünsche die Arbeitskräfte in ihrer Gesamtheit haben, weil das jeweilige Arbeitszeitangebot von der individuellen Situation des Arbeitnehmers abhängt.

Unabhängig von der vereinbarten Arbeitszeit kann vermutet werden, dass viele Arbeitnehmer nicht ständig daran interessiert sind, Mehrarbeit zu leisten. Allerdings kann dieser Zusammenhang nicht verallgemeinert werden, solange nicht die Abgeltung der Überstunden berücksichtigt wird. Dennoch soll im folgenden kurz der Anfall von Überstunden betrachtet werden, da vermutet werden kann, dass von einer ständig hohen Zahl an Überstunden ein negativer Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ausgeht.

¹¹ SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 48) haben ebenso eine größere Verbreitung von Weiterbildung in Betrieben mit Betriebsrat gefunden.

¹² Die beiden erstgenannten Gründe werden mit einer ähnlichen Häufigkeit auch von den von STÖBE/CIRKEL/KLUSMANN (1993, S. 33) befragten Unternehmen genannt. Bei den anderen Gründen ist dagegen eine Umkehrung der Reihenfolge festzustellen: Die Überwindung des Fachkräftemangels ist durchaus für ein Drittel der Unternehmen ein Grund zur Durchführung von Weiterbildung.

Für (zuschlagspflichtige) Überstunden sind Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößenklassen festzustellen (vgl. Tabellen 9 und 10): Der Anteil der Betriebe, in denen Überstunden anfallen, steigt mit der Unternehmensgröße. Die Zahl der Überstunden, die pro Kopf und Woche anfallen, verhält sich zum Teil dazu gegensätzlich. Generell lässt sich jedoch sagen, dass in den Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten der Überstundenumfang geringer ist als in kleinen und mittleren Unternehmen. Das heißt, dass Kleinbetriebe insgesamt seltener als Großunternehmen Überstunden anordnen; wenn das jedoch der Fall ist, kann es den einzelnen Mitarbeiter in einem großen Stundenumfang treffen.

Tabelle 9: Überstundeneinsatz bei gewerblichen Arbeitnehmern im produzierenden Gewerbe Niedersachsens nach Betriebsgröße

Unternehmen mit ... Beschäftigten	1994	1995	1996	1997
Anteil der Betriebe mit Überstunden im 1. Halbjahr in %				
5 - 19	49,1	53,5	46,9	46,9
20 - 249	67,2	71,3	66,8	57,6
250 u.m.	84,5	91,1	82,9	73,2
Insgesamt	56,3	60,8	55,0	51,4
Umfang der Überstunden in Stunden pro Kopf und Woche in den Betrieben mit Überstunden				
5 - 19	3,2	2,0	2,4	2,1
20 - 249	2,5	2,4	2,3	2,5
250 u.m.	1,9	1,7	1,5	1,6
Insgesamt	2,8	2,1	2,3	2,2
Umfang der Überstunden in Stunden pro Kopf und Woche in allen Betrieben				
5 bis 19	1,5	1,1	1,1	0,9
20 bis 249	1,6	1,7	1,4	1,4
250 und mehr	1,6	1,6	1,3	1,1
Insgesamt	1,6	1,3	1,2	1,1

© IfM Bonn

Quelle: MEYER (1998, S. 124): Hannoveraner Firmenpanel Welle 1 bis 4.

Arbeitskräfte sind aus individuellen Gründen teilweise an Teilzeitarbeit interessiert. Auch deren Verbreitung nimmt mit der Unternehmensgröße zu. Die Teilzeitquote, also der Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbelegschaft, liegt dagegen in der Klasse mit 1 bis 4 Beschäftigten über der durchschnittli-

chen Teilzeitquote. In den anderen Größenklassen sind kaum Unterschiede auszumachen (vgl. DÖRSAM/STEFAN 1997, S. 117 f.).

Tabelle 10: Nutzung einzelner Arbeitszeitmodelle sowie zuschlagspflichtiger Überstunden nach Beschäftigtengrößenklassen (in %)

Anteil der Unternehmen mit	Beschäftigtengrößenklassen					Insgesamt
	1 - 4	5 - 49	50 - 99	100 - 499	500 u.m.	
Teilzeitarbeit	37,6	58,1	82,5	87,8	94,4	61,2
Gleitzeitarbeit	44,3	40,5	34,0	58,9	64,1	43,8
Ausgleichszeiträumen	16,5	28,3	31,9	35,7	35,9	27,6
Schichtarbeit	4,3	8,3	34,0	35,7	38,5	14,0
zuschlagspflichtigen Überstunden	5,2	21,6	31,9	37,5	59,0	23,1

© IfM Bonn

Quelle: DÖRSAM/STEFAN (1997, S. 116, 127 und 128)

Die Arbeitszeitdauer ist nur eine Komponente betrieblicher Arbeitszeitpolitik, eine weitere ist deren Lage. Hier ist als eine Form die Schichtarbeit zu nennen, die in einem Unternehmen umso eher anzutreffen ist, je größer es ist. DÖRSAM/STEFAN (1997, S. 124 f.) weisen auf eine kritische Grenze bei 50 Beschäftigten hin, ab der mehr als ein Drittel der Unternehmen Schichtarbeit nutzen. Hier besteht zudem ein Brancheneffekt, da Schichtarbeit häufiger in den Branchen mit mittleren und großen Unternehmen auftritt.

Bei Gleitzeitarbeit und Ausgleichszeiträumen zur auftragsbezogenen Arbeitszeitverteilung variieren Dauer und Lage der Arbeitszeit. Während bei den Ausgleichszeiträumen der gleiche Trend wie bei den anderen Arbeitszeitformen zu beobachten ist, ein Anstieg der Nutzungshäufigkeit mit der Unternehmensgröße, ist bei der gewöhnlichen Gleitzeit eine gewisse Abweichung festzustellen. In Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten ist sie weniger verbreitet als in kleineren und größeren Unternehmen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in den kleinen Unternehmen häufig keine institutionalisierten Arbeitssysteme gegeben sind, sondern informelle und fallweise Absprachen getroffen werden (vgl. DÖRSAM/STEFAN 1997, S. 120 f.).

Welcher Zusammenhang zwischen Arbeitszeitumfang sowie Arbeitszeitformen auf der einen und Rekrutierungserfolg auf der anderen Seite besteht, kann auf empirischer Basis bisher nicht geklärt werden. Vermutlich sind jedoch die Unternehmen bei der Personalsuche begünstigt, die zum einen ihr Arbeitskräftepotential in einem angemessenen Umfang dem aus der Auftragslage entste-

henden Bedarf angepasst haben, d.h. die Stammebelegschaft nicht ständig überfordern. Zum anderen sind die Unternehmen im Vorteil, die eine hohe Flexibilität im Angebot an unterschiedlichen Arbeitszeitformen erreicht haben, da sie auf individuelle Arbeitnehmerbedürfnisse reagieren können.

1.2.3.7 Materielle Anreize: Höhere Kompensation in Großunternehmen aufgrund höherer betrieblicher Sozialleistungen

Der Frage der materiellen Anreize ist hinsichtlich der Gewinnung und dem Verbleib von Arbeitnehmern im Unternehmen große Bedeutung beizumessen. Da die Angaben der vorliegenden empirischen Studien dazu keinen generellen Überblick erlauben, soll hier auf die Arbeitskostenstatistik¹³ des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen werden, die branchen- und unternehmensgrößen-spezifische Aussagen über die an vollbeschäftigte Arbeitnehmer gezahlten Löhne und Sozialleistungen ermöglicht. Die Arbeitskosten nehmen - unabhängig von den betrachteten Wirtschaftsbereichen - mit der Unternehmensgröße zu (vgl. Tabelle 11). Im produzierenden Gewerbe liegt zwischen der kleinsten und der größten Größenklasse eine Spanne von fast 40.000 DM, in den erfassten Dienstleistungsbereichen fällt die Differenz mit etwa 18.000 DM etwas geringer aus; hier liegt der Höchstwert der durchschnittlichen Arbeitskosten in Unternehmen mit mindestens 1.000 Arbeitnehmern aber auch nur bei rund 82.000 DM.

Auffällig ist, dass der Anteil der Personalnebenkosten an den Arbeitskosten ebenfalls mit der Unternehmensgröße steigt. Dies bedeutet zum einen, dass größere Unternehmen im Vergleich zu kleineren Unternehmen ein höheres Entgelt für geleistete Arbeitszeit zahlen. Zum anderen steigen jedoch vor allem die Sozialleistungen, die ein Unternehmen seinen Arbeitnehmern freiwillig gewährt, mit der Unternehmensgröße, und das in einem stärkeren Maße als das Entgelt für geleistete Arbeitszeit. Großunternehmen dürften folglich für jene Arbeitssuchenden attraktiv sein, die ihre Eintrittsentscheidung vorwiegend an finanziellen Kriterien ausrichten.

¹³ Die Arbeitskosten setzen sich aus dem Entgelt für geleistete Arbeitszeit und den Personalnebenkosten zusammen. Letztere wiederum umfassen Sonderzahlungen, z.B. Urlaubsgeld, die Vergütung arbeitsfreier Tage, Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen, z.B. die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, und sonstige Personalnebenkosten (vgl. KAUKWITSCH/HEPPT 1999, S. 120). Zu den sonstigen Personalnebenkosten zählen u.a. auch Aufwendungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung.

Tabelle 11: Jährliche Arbeitskosten (in DM) und Anteil der Personalnebenkosten (in %) je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer im Jahre 1996

Unternehmen mit ... Arbeitnehmern	Produzierendes Gewerbe		Alle erfassten Dienst- leistungsbereiche		Alle erfassten Wirt- schaftsbereiche	
	Arbeits- kosten	Anteil Ne- benko- sten	Arbeits- kosten	Anteil Ne- benkosten	Arbeits- kosten	Anteil Nebenko- sten
10 - 49	62.945	40,6	63.456	39,4	63.118	40,2
50 - 99	67.757	40,9	71.184	40,9	68.731	40,9
100 - 199	71.721	41,8	76.949	43,1	73.011	42,1
200 - 499	77.986	43,2	77.971	45,2	77.982	43,7
500 - 999	84.376	44,5	78.303	45,1	82.605	44,7
1.000 u.m.	101.599	47,9	81.861	47,8	96.060	47,9
Insgesamt	81.742	44,6	74.649	44,2	79.701	44,5

© IfM Bonn

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT: KAUKWITSCH/HEPPT 1999, S. 119.

Neben diesen unternehmensgrößenspezifischen Unterschieden bestehen zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen beträchtliche Unterschiede in den Arbeitskosten je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer. Verursachte dieser im Jahre 1996 im Einzelhandel Arbeitskosten in Höhe von 60.600 DM, entfielen im Versicherungsgewerbe 107.000 DM auf eine Vollzeitstelle. Innerhalb des verarbeitenden Gewerbes ist die Spreizung noch größer. Arbeitskosten von 55.900 DM im Ledergewerbe stehen z.B. 127.300 DM im Wirtschaftszweig "Kokerei/Mineralölverarbeitung/Atomindustrie" gegenüber. Unternehmen, die in eher gering entlohnenden Wirtschaftszweigen tätig sind, dürften zumindest bei der Suche nach Arbeitskräften, die ihre beruflichen Qualifikationen in verschiedenen Wirtschaftszweigen einsetzen können, tendenziell stärkeren Problemen ausgesetzt sein als Unternehmen anderer Branchen.

Diese branchenübergreifende Wettbewerbssituation besteht sowohl innerhalb der alten und der neuen Bundesländern als auch zwischen beiden Regionen. Die durchschnittlichen Arbeitskosten in den neuen Bundesländern erreichten 1996 rund zwei Drittel der Arbeitskosten in den alten Bundesländern, wobei der relative Abstand zwischen alten und neuen Ländern von Branche zu Branche variiert (vgl. Tabelle 12). Insgesamt sind die Unterschiede in den neuen Bundesländern nicht ganz so stark wie in den alten. Und der Anteil der Personalnebenkosten ist in den neuen Bundesländern geringer als in den alten, vor allem weil unregelmäßige Zahlungen wie z.B. Weihnachts- und Urlaubsgeld weniger verbreitet sind und zugleich geringer ausfallen.

Tabelle 12: Arbeitskosten (in DM) je vollbeschäftigtem Arbeitnehmer in ausgewählten Wirtschaftszweigen im Jahre 1996

Wirtschaftszweig	Deutschland	Früheres Bundesgebiet	Neue Länder und Ostberlin	Verhältnis NBL zu ABL in %
Bergbau	92.202	96.845	73.559	76,0
Energie- und Wasserversorgung	104.409	115.599	73.177	63,3
Verarbeitendes Gewerbe	83.950	86.860	54.872	63,2
Baugewerbe	67.890	75.527	53.839	71,3
Großhandel	76.294	78.575	53.744	68,4
Einzelhandel	60.570	62.176	48.709	78,3
Kreditgewerbe	100.822	103.726	78.503	75,7
Versicherungsgewerbe	107.007	108.547	83.166	76,6
Alle erfassten Wirtschaftsbereiche	79.701	83.432	56.024	67,1

© IfM Bonn

Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT: KAUKWITSCH/HEPPT 1999, S. 121 und 123.

Gut die Hälfte aller westdeutschen Betriebe war nach Angaben des WSI-Tarifarchivs 1998 tarifvertraglich gebunden; dies trifft auf nur ein Drittel der ostdeutschen Betriebe zu. Drei Viertel der westdeutschen Beschäftigten werden von Tarifverträgen erfasst; dem steht nur ein Anteil von knapp zwei Dritteln der ostdeutschen Beschäftigten gegenüber. Zwischen den einzelnen Branchen bestehen deutliche Unterschiede; darüber hinaus ist zu konstatieren, dass die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen tarifgebunden ist, mit der Unternehmensgröße zunimmt (vgl. auch IFM BONN 1997, S. 32). Ein Teil der nicht gebundenen Unternehmen wendet Tarifverträge ganz oder teilweise freiwillig an (vgl. MEYER 1998, S. 120).

Die Anwendung von Tarifverträgen gibt jedoch lediglich einen Hinweis auf die unterste Grenze von Lohn- bzw. Gehaltsklassen in einem Unternehmen, über die maximal erreichbare Entgelthöhe sagt dieses Merkmal wenig aus. Denn ein Teil der Unternehmen zahlt - aus unterschiedlichen personalpolitischen Überlegungen heraus - übertarifliche Entgelte.

So ist z.B. die leistungsbezogene Entlohnung ein adäquates Instrument zur Steigerung der Motivation der Arbeitnehmer. Mehr als die Hälfte der von WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999, S. 97 f.) befragten unternehmensnahen

Dienstleister, die oft nicht tarifgebunden sind, setzen dieses Modell ein. Eine übertarifliche Entlohnung und eine Beteiligung am Unternehmensgewinn werden weniger häufig angewandt, jedoch noch von mehr als jedem vierten Unternehmen. Diese Instrumente gelangen umso eher zum Einsatz, je größer das Unternehmen ist.

1.2.3.8 Mitbestimmung: Geringer Institutionalisierungsgrad in KMU

Da das Betriebsklima und die Unternehmenskultur die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten beeinflussen und gegebenenfalls zu einer hohen freiwilligen Fluktuation führen könnten, sollen auch einige Daten zur Entwicklung der Entscheidungsbeteiligungs- bzw. Mitbestimmungsformen in Unternehmen vorgestellt werden.

Von den drei wesentlichen Mitbestimmungsgesetzen ist - unternehmensgrößenbedingt - lediglich das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 für kleine und mittlere Unternehmen relevant, denn das Mitbestimmungsgesetz sowie das Montan-Mitbestimmungsgesetz setzen mindestens 2.000 bzw. 1.000 Mitarbeiter voraus (vgl. Kapitel 1.2.1). Damit ist eine indirekte Beteiligung der Arbeitnehmer an auf der Unternehmensebene angesiedelten Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen gesetzlich nicht geregelt. Das BetrVG regelt Fragen auf der Betriebs- und Arbeitsplatzebene.

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an den Belangen und Entscheidungen ihres Unternehmens ist jedoch nicht an gesetzliche Regelungen gebunden; verschiedene Formen der Partizipation, bei der die Mitarbeiter direkte Einwirkungsmöglichkeiten haben, werden letztlich in jedem Unternehmen freiwillig praktiziert und beziehen sich meist auf den Arbeitsplatz des Mitarbeiters.

Wenngleich das BetrVG die Wahl eines Betriebsrat in jedem Betrieb mit mindestens fünf Arbeitnehmern vorsieht, wird von diesem Recht häufig kein Gebrauch gemacht. Die Existenz eines Betriebsrates ist desto eher zu erwarten, je größer ein Unternehmen ist. In der Untersuchung von MENDIUS/SEMLINGER (1990, S. 30) ist bereits in 75 % der Unternehmen mit 100 bis 199 Beschäftigten ein Betriebsrat vertreten, wohingegen dies auf ca. 40 % der Unternehmen in der Größenklasse 1 bis 99 Beschäftigte zutrifft. In einer Studie des IfM BONN (1997, S. 108), in der fast 90 % der Unternehmen in die letztgenannte Größenklasse fallen, gaben demgegenüber lediglich 20 % der Unternehmen an, dass ein Betriebsrat gewählt wurde. In den Unternehmen, die in

einem Arbeitgeberverband bzw. einer Innung organisiert sind, ist häufiger ein Betriebsrat anzutreffen als in nicht organisierten (25,7 % vs. 13,7 %).

Der Anteil der Unternehmen, die Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben, nimmt mit der Unternehmensgröße zu; Betriebsvereinbarungen sind jedoch über alle Größenklassen hinweg weniger verbreitet als die Existenz von Betriebsräten (vgl. MENDIUS/SEMLINGER 1990, S. 30).

Die Existenz eines Betriebsrates hat zwar verschiedene Auswirkungen auf das Rekrutierungsverhalten eines Unternehmens, da er z.B. am Einstellungs- und Entlassungsprozess beteiligt ist und auch andere Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses beeinflussen kann. Allerdings ist unklar, welchen Effekt die Existenz eines Betriebsrates letztlich auf das Einstellungsgeschehen hat.

1.2.3.9 Personalpolitische Probleme einschließlich Fachkräfteproblem

Ein aktueller, repräsentativer Überblick über die Verbreitung personalpolitischer Probleme ist nicht verfügbar. Verlässliche Angaben liegen jedoch für Betriebe des verarbeitenden Gewerbes in Niedersachsen für 1994 und 1996 vor (vgl. MEYER 1998, S. 108 ff.). Kleine Betriebe geben im Vergleich zu großen Betrieben (mit 250 und mehr Beschäftigten) häufiger an, keine Personalprobleme zu haben. Die Zahl der Betriebe ohne Personalprobleme hat sich von 1994 bis 1996 nahezu auf etwa ein Drittel aller Betriebe verdoppelt. In beiden Jahren werden zu hohe Personalnebenkosten mit Abstand am häufigsten als Problem genannt; an zweiter bzw. dritter Stelle liegen der Mangel an Fachkräften sowie zu hohe direkte Lohnkosten. Dies sind auch die Problemfelder, die am häufigsten von kleinen Betrieben genannt werden.¹⁴ Der Mangel an Fachkräften ist der einzige personalpolitische Problembereich, der von kleinen Betrieben häufiger angegeben wird als von Großbetrieben.

Dagegen stellt das IAB noch für den Herbst 1997 fest, dass "Arbeitskräftemangel in West und Ost ... ein Phänomen [ist], das sich auf relativ kleine Teilbereiche der Wirtschaft beschränkt" (MAGVAS/SPITZNAGEL/VOGLER-LUDWIG 1998, S. 7). Engpässe werden z.B. im Metallbereich und in der Informations-

¹⁴ ACKERMANN/BLUMENSTOCK (1993, S. 52 ff.) fragten nach der Bedeutung verschiedener Problemfelder. Die höchste Bedeutung wurde den Personalkosten, gefolgt von dem Führungsverhalten der Vorgesetzten und der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt beigemessen. Die Beschaffung von Facharbeitern, Spezialisten und leitenden Angestellten stellt für kleine Unternehmen einen bedeutenderen Problembereich dar als für große.

verarbeitung lokalisiert. Ob kleine und mittlere Unternehmen von diesem Problem stärker betroffen sind als Großunternehmen, geht aus dieser Studie nicht hervor.

Die Besetzungsprobleme sind jedoch für einzelne Mitarbeitergruppen unterschiedlich. Die sich auf das Jahr 1988 beziehende BMAS-Untersuchung ermittelte, dass deutlich mehr kleine Betriebe Schwierigkeiten bei der Suche nach Personal aller Qualifikationsgruppen hatten als Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten. Die Großbetriebe waren, wenn überhaupt, lediglich bei der Suche nach Facharbeitern und qualifizierten Angestellten nicht erfolgreich. Werden die Angaben auf alle Unternehmen und nicht nur auf diejenigen bezogen, die Mitarbeiter der jeweiligen Gruppe gesucht haben, verschiebt sich dieses Bild. Dann haben Kleinbetriebe zwar bei der Suche nach un- bzw. angelernten Arbeitern und einfachen Angestellten weiterhin größere Schwierigkeiten als Großbetriebe, bei den qualifizierten Angestellten hingegen sind Großbetriebe wesentlich stärker als Kleinbetriebe mit Beschaffungsproblemen konfrontiert; bei den Facharbeitern liegt eine gleich starke Betroffenheit vor (vgl. BMAS 1990, S. 71 f.). Zu hiervon abweichenden Ergebnissen kamen MENDIUS/SEMLINGER (1990, S. 37 ff.) für das Jahr 1987: Die Zahl der Unternehmen mit Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu finden, nahm mit der Unternehmensgröße zu.¹⁵ Lediglich bei der Gruppe der un- bzw. angelernten Arbeiter hatten mehr kleine als große Unternehmen Probleme bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern.

1.3 Resumé: Forschungsbedarf bezüglich personalpolitischen Handelns der KMU

Das personalpolitische Geschehen in kleinen und mittleren Unternehmen konnte in vielen Teilbereichen nur in groben Strichen gezeichnet werden. Unternehmensgrößenspezifische Abhängigkeiten im personalpolitischen Handeln waren jedoch allein aufgrund des Institutionalierungsgrades des Funktionsbereichs Personal zu erwarten und konnten z.T. auch erkannt werden. Allerdings liegt die kritische Unternehmensgröße selten dort, wo üblicherweise die Grenze zwischen mittelständischen und großen Unternehmen gezogen wird, nämlich bei 250 oder 500 Beschäftigten. So besteht eine Schwelle für die exklusive

¹⁵ Ähnlich STÖBE/CIRKEL/KLUSMANN (1993, S. 20), abweichend SCHÖNFELD/STÖBE (1992, S. 26); hier nahm der Anteil der Betriebe mit Personalbeschaffungsproblemen mit steigender Betriebsgröße ab.

personelle Besetzung des Funktionsbereiches Personal eher bei einer Beschäftigtenzahl von 20, die Wahrnehmung von vielen personalpolitischen Feldern beginnt bei Beschäftigtenzahlen von 100. Dieser Einfluss der Unternehmensgröße auf wesentliche Funktionsbereiche der Personalpolitik zeigt auf, dass eine größere personalpolitische Kompetenz tendenziell eher in großen als in mittelständischen Unternehmen zu erwarten sein dürfte.

Aus der Verbreitung personalpolitischer Instrumente und Vorgehensweisen kann nicht ohne weiteres auf die Qualität dieses Tuns zurückgeschlossen werden. Die Auswirkungen der Nichtnutzung von Managementinstrumenten auf die Personalpolitik, das betrifft speziell das Personalmanagement in Kleinunternehmen, ist nicht umfassend erforscht. Zwar sind für einige Merkmale größenklassenspezifische Daten vorhanden und Zusammenhänge untersucht worden, z.B. für das Entgeltniveau, Mitbestimmungsmuster und Weiterbildungsaktivitäten, jedoch können für diese Faktoren kaum eindeutige Effekte auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen abgeleitet werden. Dies liegt u.a. auch daran, dass die Innen- und Außenwirkung personalpolitischer Instrumente unterschiedlich sein kann.¹⁶ Folglich können z.B. kaum Aussagen über die qualitativen Unterschiede im Rekrutierungsverhalten der Unternehmen der einzelnen Größenklassen gemacht werden.

Es zeigte sich zudem, dass einige Teilbereiche der Personalpolitik überhaupt nicht größenklassenspezifisch erforscht sind. Das erschwert die Formulierung von Grundhypothesen für dieses Forschungsprojekt. Die hier ermittelten empirischen Tatbestände und die aufgedeckten Erkenntnislücken bilden dennoch einen wichtigen Hintergrund für das Fragebogendesign der vorliegenden Studie und die anschließende Analyse der erhobenen Unternehmensdaten.

¹⁶ Es soll hier nur exemplarisch auf das Outsider-Problem, d.h. die Abschottung oder Benachteiligung von Arbeitslosen gegenüber Stammbesetzungen, hingewiesen werden, das durch die Wirkung von Tarifverträgen und der betrieblichen Mitbestimmung entsteht.

2. Die vergebliche Suche nach Fachkräften als Wettbewerbshindernis: Ursachen und Lösungsmöglichkeiten

2.1 Die Unternehmensbefragung

Die vorliegende Studie betrachtet die speziellen Probleme betrieblicher Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen. Um Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Personalpolitik und der Unternehmensgröße, der Branche oder der Region, in der das Unternehmen ansässig ist, feststellen zu können, wurde eine umfassende empirische Untersuchung durchgeführt. Der Befragung waren diverse Unternehmerinterviews sowie Expertengespräche vorgeschaltet. Die Versendung der Fragebögen erfolgte im Mai 1999 (20. und 21. Kalenderwoche). Für den Rücklauf wurde ein verwertbarer Stichprobenumfang von ca. 700 Unternehmen angestrebt, deshalb wurden 8.200 Unternehmen angeschrieben.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurde als Arbeitsdefinition für mittelständische Unternehmen das Kriterium der Beschäftigtenzahl herangezogen. KMU sind demnach - analog der EU-Definition - Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten, ab 250 Beschäftigten werden die Unternehmen der Kategorie Großunternehmen zugerechnet, unterhalb von zehn Beschäftigten werden sie als Kleinstunternehmen eingestuft. Beide Gruppen, sowohl die Kleinstunternehmen als auch die Großunternehmen, werden als Kontrollgruppe gegenüber dem eigentlichen Objekt der Beobachtung - den kleinen und mittleren Unternehmen - mit in die Befragung einbezogen. Es ist bekannt, dass Kleinstunternehmen sich nur in äußerst geringem Umfang an schriftlichen Unternehmensbefragungen zu beteiligen pflegen. Daher war zu erwarten, dass es in dieser Zielgruppe schwierig werden würde, einen angemessen hohen Rücklauf zu erreichen. Um einen möglichst hohen Rücklauf zu fördern, wurden einige Industrie-, Handels- und Handwerkskammern sowie Verbände wirtschaftsnaher Freier Berufe zur Mitarbeit gebeten¹⁷. Hieraus resultiert andererseits eine deutliche Abweichung von einer für die Gesamtwirtschaft repräsentativen Branchenstruktur. Dieser Nachteil wurde bewusst in Kauf genommen, ansonsten wäre eine hohe "Zellenbesetzung" im Handwerk, in wirtschaftsnahen Freien Berufen sowie bei Kleinstunternehmen kaum zu erreichen gewesen.

¹⁷ Hier sei insbesondere den Industrie- und Handelskammern von Gera, Hannover, Kassel, Münster und Nürnberg sowie den Handwerkskammern Düsseldorf und Leipzig gedankt, ebenfalls dem VBI e.V. sowie dem BDU für die freundliche Unterstützung unseres Projektes und Bereitstellung der Unternehmensadressen.

2.1.1 Die Auswahl der Stichprobe

Zurückgreifend auf Erfahrungen aus anderen Unternehmensbefragungen des IfM Bonn erschien eine Rücklaufquote von ca. 7 bis 10 Prozent als realistisch. Der Bruttostichprobenumfang wurde daher auf 8.200 Unternehmen festgelegt. Diese verteilen sich zu 23,1 % auf die neuen Bundesländer sowie zu 76,9 % auf Westdeutschland. Etwa 4.950 Adressen entstammen den IHK-Bereichen, ca. 1.600 betreffen Handwerksunternehmen sowie weitere 1.650 sind den freien Berufen zuzuordnen. Die Adressen wurden nach Wirtschaftsbereichen und Größenklassen geschichtet, um in den einzelnen zu untersuchenden Segmenten jeweils ausreichende Rückläufe erwarten zu können. Nach Abzug von nicht mehr stimmigen Adressen wurden schließlich 8.166 Fragebögen versandt. Zurückgesendet wurden hiervon 752. Für die Auswertungen verwertbar sind 735 Antwortbögen. Damit errechnet sich für den verwertbaren Rücklauf eine Quote von 9,0 %.

2.1.2 Die Struktur der untersuchten Unternehmen

Im folgenden wird der Befragungsrücklauf anhand unterschiedlicher Strukturmerkmale dargestellt. Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Branchen- und Regionalstruktur, die Unternehmensgrößenstruktur, die Rechtsform, die Art der Unternehmensführung und die Mitarbeiterstruktur wieder. Für die Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die Branchenstruktur - wie unter 2.1.1 dargelegt - im Gesamtbild nicht repräsentativ, wenngleich für die Ergebnisse aus einzelnen Segmenten wie z.B. für Handwerksunternehmen, beratende Ingenieure, Unternehmensberater und für die Wirtschaftsbereiche verarbeitendes Gewerbe, Bau und Handel durchaus aussagekräftig ist.

2.1.2.1 Die Branchen- und Regionalstruktur

Von insgesamt 735 auswertbaren Rückantworten entfallen 193 Fälle auf das verarbeitende Gewerbe und 101 auf das Baugewerbe. Aus dem tertiären Sektor antworteten 230 Unternehmen aus dem Bereich der wirtschaftsnahen freiberuflichen Dienstleistungen, 111 Unternehmen aus den übrigen Dienstleistungsbranchen (ohne Freie Berufe) sowie 94 Handelsunternehmen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen

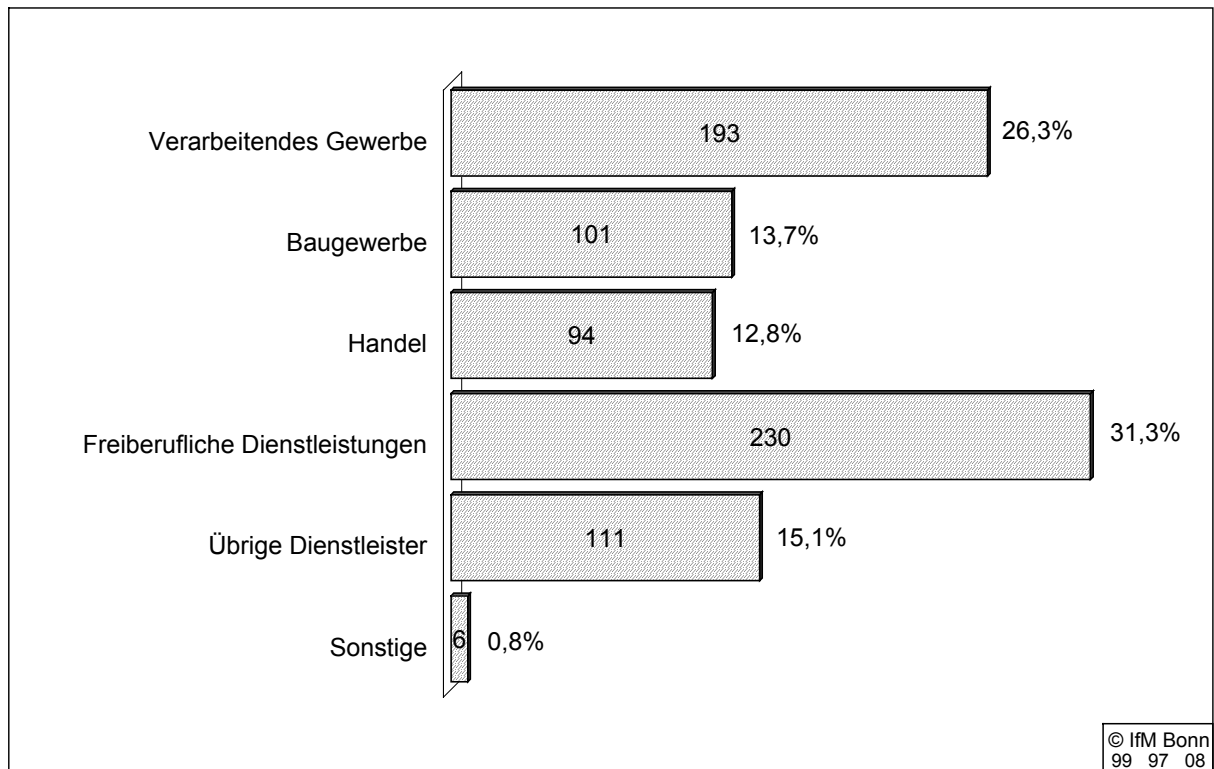
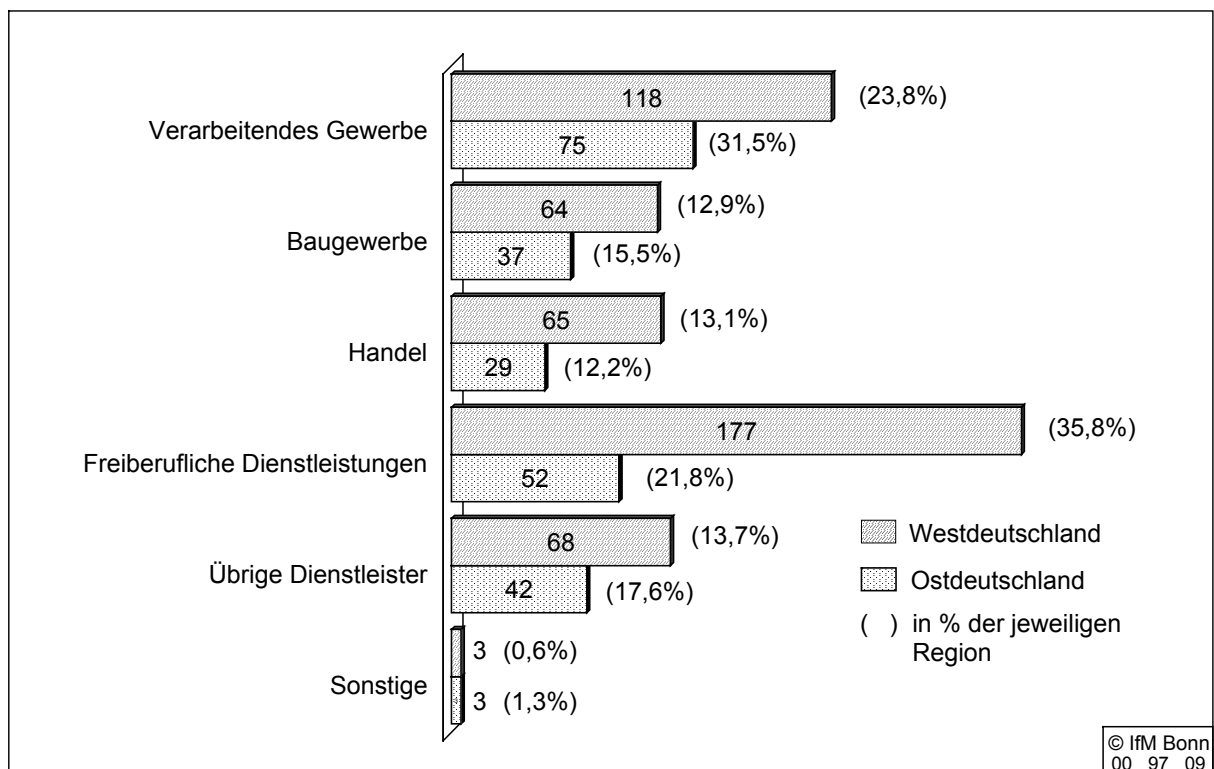


Abbildung 3: Die Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen im Ost-West-Vergleich



Die einzelnen Branchenbereiche sind mit mindestens 94 Unternehmen ausreichend stark besetzt, um differenzierte Tiefenauswertungen der Stichprobe auch nach zusätzlichen Kriterien vornehmen zu können. Die Branchenstruktur der vorliegenden Stichprobe weicht allerdings in einigen Bereichen von der bundesweiten Verteilung ab. Überproportional vertreten sind hierin das verarbeitende Gewerbe mit einem Anteil von ca. 26 % der Unternehmen gegenüber etwa 12 % im Bundesgebiet, sowie die wirtschaftsnahen freiberuflichen Dienstleistungen mit 31%.¹⁸ Deutlich unterrepräsentiert ist in der Stichprobe der Bereich Handel mit ca. 13 % gegenüber knapp 30 % in der Bundesrepublik.¹⁹

Etwa 1/3 der befragten Unternehmen entstammen den neuen Bundesländern. Gemessen an der regionalen Unternehmensverteilung in Deutschland sind die neuen Bundesländer in der vorliegenden Stichprobe überrepräsentiert (32,4 % gegenüber ca. 18 % gemessen an Deutschland insgesamt (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999, S. 6.)). Die Stichprobe weist in den neuen Bundesländern im Vergleich zu Westdeutschland höhere Anteile im verarbeitenden Gewerbe und im Baugewerbe sowie geringere Anteile im Dienstleistungssektor und im Handel auf (vgl. Abbildung 3).²⁰

2.1.2.2 Die Unternehmensgrößenstruktur

Die Stichprobe umfasst 234 Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten (vgl. Abbildung 4). Mittelständische Unternehmen im Sinne der Arbeitsdefinition (10-249 Beschäftigte)²¹ sind 439 Unternehmen der Stichprobe (ca. 60 %). Die ebenfalls erfassten 59 Unternehmen mit 250 Beschäftigten und

¹⁸ Der Anteil in der Gesamtwirtschaft liegt sicher deutlich darunter, genaue Zahlen hierüber sind allerdings in der amtlichen Statistik nicht dargelegt.

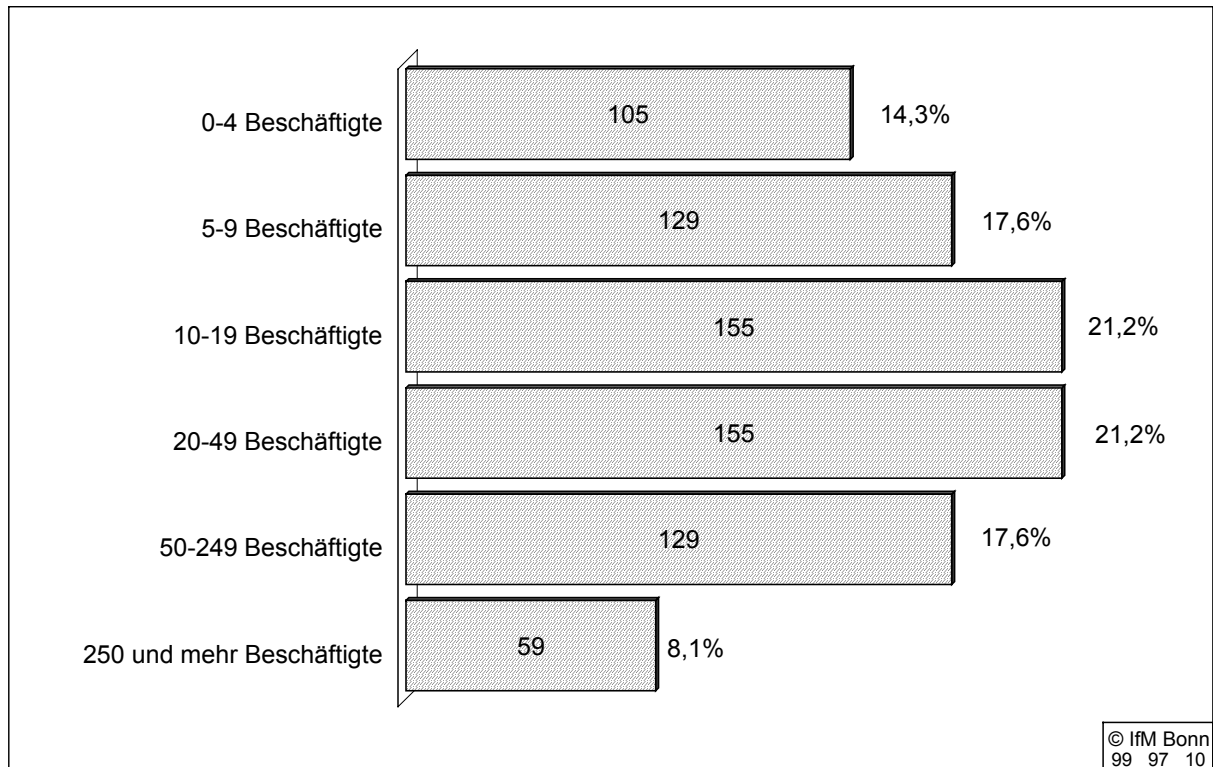
¹⁹ Quelle: STATISTISCHES BUNDESAMT 1998, Sonderauswertung der Umsatzsteuerstatistik 1996 im Auftrag des IFM Bonn (vgl. auch SCHRÖER/FREUND 1999, S. 6).

²⁰ Zum Vergleich: Im Bundesgebiet betragen die Anteile des verarbeitenden Gewerbes 12,4 % für West- und 11,5 % für Ostdeutschland. Entsprechend betragen die Anteile des Baugewerbes 11,5 % für West- und 17,8 % für Ostdeutschland, die Anteile des Dienstleistungssektors 44,0 % für West- und 38,8 % für Ostdeutschland und die Anteile des Handels 29,6 % für West- und 28,4 % für Ostdeutschland (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999, S. 6).

²¹ Analog der EU-Definition.

mehr bilden eine für statistische Auswertungen hinreichend große Kontrollgruppe; sie werden im folgenden als Großunternehmen bezeichnet.²²

Abbildung 4: Die Unternehmen der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen



Auch die Umsatzgrößenstruktur weist einen hohen Anteil von Kleinstunternehmen mit einem Umsatz von unter 1 Mill. DM an der Stichprobe auf (107 Unternehmen, 16,6 %, vgl. Abbildung 5). Mehr als 100 Mill. DM Jahresumsatz erwirtschaften 49 Unternehmen der Stichprobe (7,6 %). Einen Umsatz zwischen 1 Mill. DM und 100 Mill. DM erwirtschaften 488 Unternehmen (75,8 %).²³

²² Zum Vergleich: In der Gesamtwirtschaft verteilen sich die Unternehmen wie folgt auf die einzelnen Beschäftigtengrößenklassen: 0-9 Beschäftigte: 85,5 %, 10-19 Beschäftigte: 7,4 %, 20-49 Beschäftigte: 4,4 %, 50-249 Beschäftigte: 2,2 % und mehr als 249 Beschäftigte: 0,4 % (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT 1997, S. 160, eigene Berechnungen).

²³ Zum Vergleich: In der Gesamtwirtschaft verteilen sich die Unternehmen wie folgt auf die einzelnen Umsatzgrößenklassen: 100.000 DM bis 1 Mill. DM: 74,1 %, 1 bis 4,99 Mill. DM: 19,7 %, 5 bis 24,99 Mill. DM: 4,8 %, 25 bis 99,99 Mill. DM: 1,0 % und über 100 Mill. DM: 0,3 % (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999, S. 8, eigene Berechnungen).

Abbildung 5: Unternehmen der Stichprobe nach Umsatzgrößenklassen

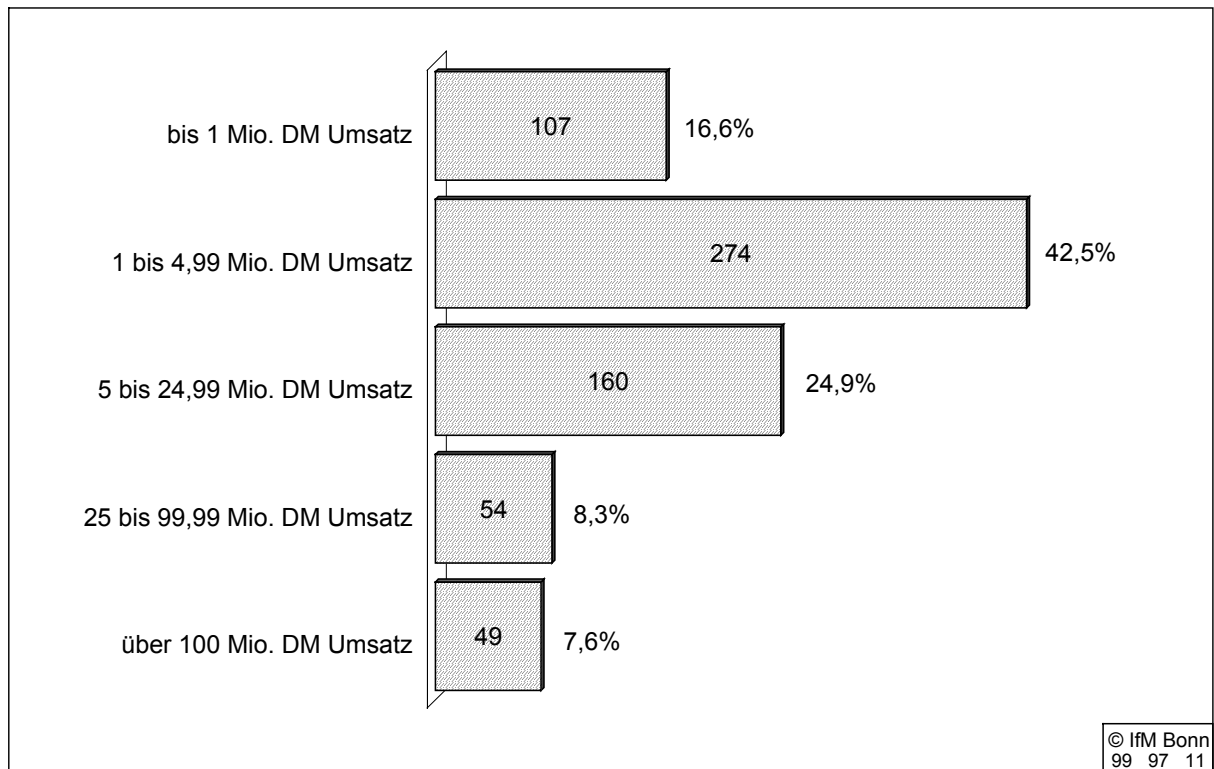
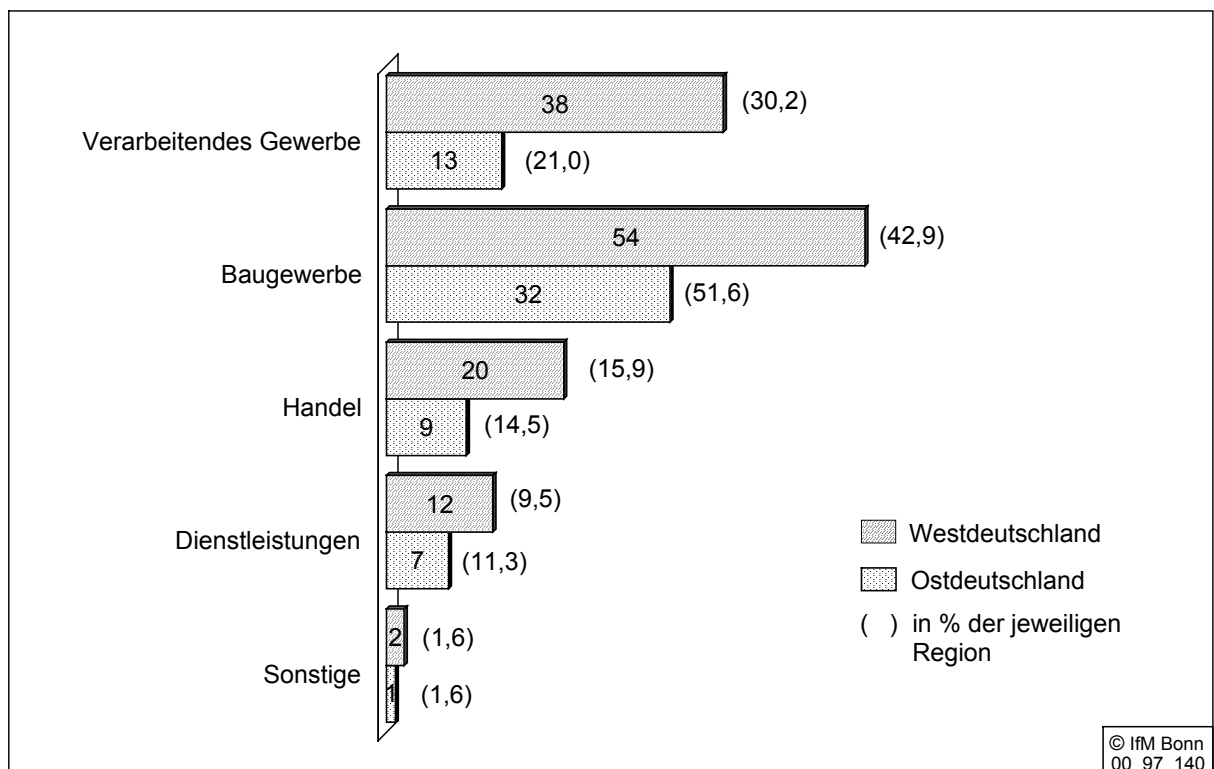


Abbildung 6: Die Handwerksunternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen im Ost-West-Vergleich



Bei den folgenden Interpretationen der Untersuchungsergebnisse ist auch zu berücksichtigen, dass die Wirtschaftsbereiche nicht gleichmäßig über die einzelnen Unternehmensgrößenklassen verteilt sind. So entstammen in der vorliegenden Stichprobe - wie auch in Deutschland insgesamt - überdurchschnittlich viele Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes den Großunternehmen, dagegen überdurchschnittlich viele Unternehmen aus dem Handel sowie dem Baugewerbe den Kleinstunternehmen (bis 9 Beschäftigte). Im Bereich wirtschaftsnaher freiberuflicher Dienstleistungen gehören überdurchschnittlich viele Unternehmen den Größenklassen zwischen 5-19 Beschäftigten an. Lediglich die übrigen Dienstleister (ohne wirtschaftsnahe freie Berufe) sind in der Stichprobe größenklassenneutral verteilt.

Von den 735 Unternehmen der Stichprobe gehören 189 Unternehmen dem Handwerk an (25,6 %).²⁴ Die überwiegende Zahl hiervon entstammt dem verarbeitenden Gewerbe (27,1 %) und dem Baugewerbe (45,7 %). Weitere 15,5 % sind dem Handel sowie 10,1 % den Dienstleistungen zuzurechnen. Die Aufschlüsselung des Handwerks nach der Zugehörigkeit zu einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigt deutliche Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. In den neuen Bundesländern gehören überdurchschnittlich viele Handwerksunternehmen der Baubranche an (Baugewerbe im Osten 51,6 % der Handwerksunternehmen gegenüber 42,9 % im Westen, vgl. Abbildung 6). Ein ebenso deutlicher Unterschied im Ost-West-Vergleich, nur mit umgekehrtem Vorzeichen, zeigt sich im verarbeitenden Gewerbe (30,2 % der Handwerksunternehmen im Westen gegenüber 21,0 % im Osten).

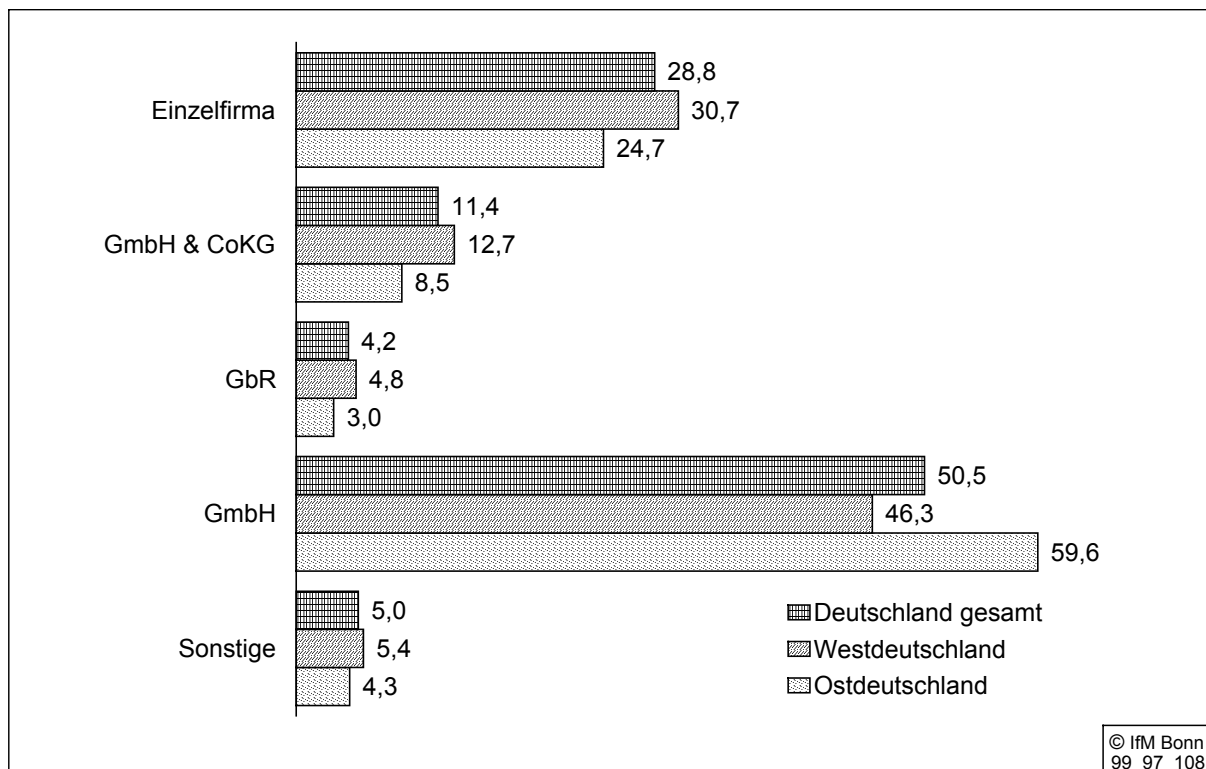
2.1.2.3 Rechtsform und Unternehmensführung

Unter den Rechtsformen bildet die GmbH die stärkste Gruppe in der vorliegenden Stichprobe (ca. 50 % der Unternehmen). Darüber hinaus sind knapp 30 % der Unternehmen Einzelfirmen, 11 % GmbH & Co. KG und ca. 4 % Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Andere Rechtsformen sind nur in geringem Umfang enthalten wie z.B. die Aktiengesellschaft mit 1,8 % (vgl. Abbildung 7).²⁵

²⁴ Zum Vergleich: In Deutschland existieren ca. 565.000 Handwerksunternehmen. Das entspricht 20 % aller Unternehmen in Deutschland (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT 1997, S. 160, eigene Berechnungen).

²⁵ Zum Vergleich: In Deutschland verteilen sich die Rechtsformen wie folgt auf die Unternehmen: Einzelfirmen: 66,0 %, Personengesellschaften: 13,3 %, GmbH: 19,0 % und

Abbildung 7: Die Unternehmen der Stichprobe nach Rechtsformen im Ost-West-Vergleich (in %)



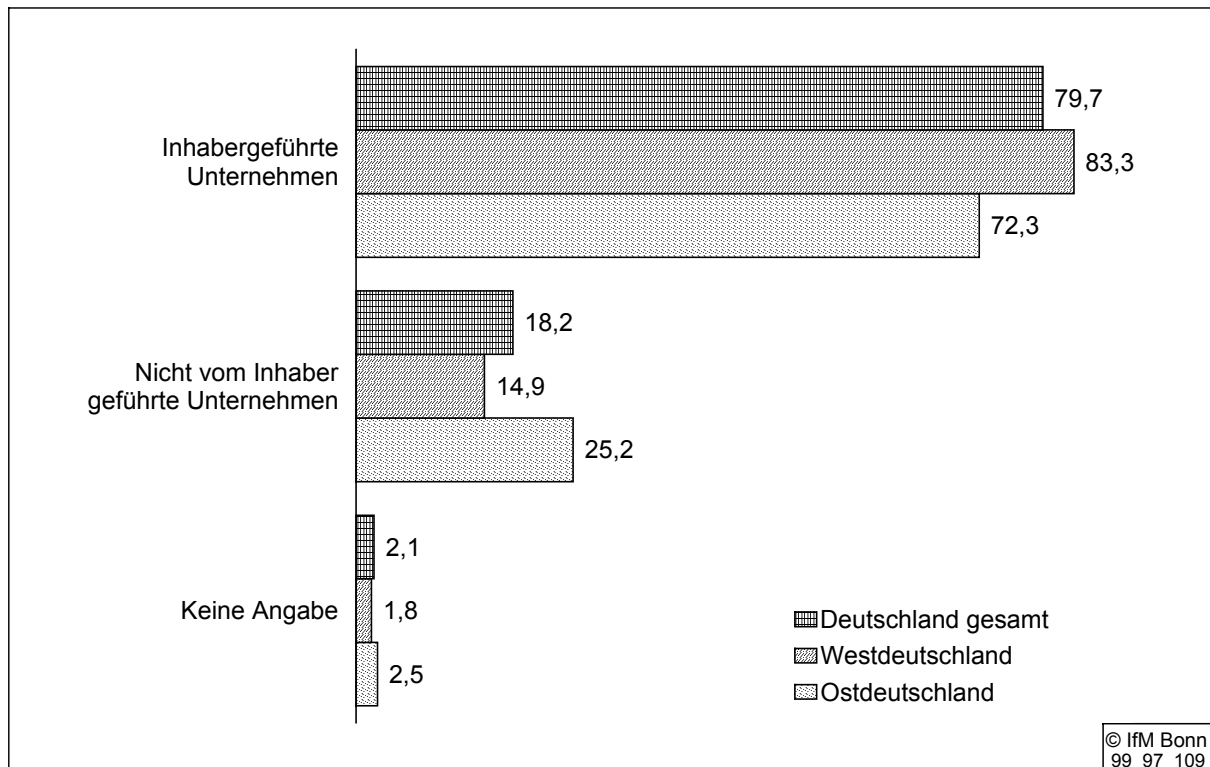
In der über viele Jahre gewachsenen Unternehmensstruktur in Westdeutschland befinden sich überdurchschnittlich viele Personengesellschaften, insbesondere Einzelfirmen und GmbH & Co. KG. Im Osten dagegen befinden sich überdurchschnittlich viele Kapitalgesellschaften, speziell in der Rechtsform der GmbH (vgl. Abbildung 7).

Die Stichprobe umfasst zu etwa 80 % inhabergeführte Unternehmen. In Westdeutschland liegt dieser Anteil überdurchschnittlich hoch bei knapp 84 %, in Ostdeutschland bei ca. 73 % (vgl. Abbildung 8).²⁶

Sonstige: 1,7 %. In Westdeutschland liegen folgende Anteile vor: Einzelfirmen: 66,8 %, Personengesellschaften: 14,2 %, GmbH: 17,3 % und Sonstige: 1,6 % und in Ostdeutschland: Einzelfirmen: 62,2 %, Personengesellschaften: 8,8 %, GmbH: 26,7 % und Sonstige: 2,3 % (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999, S. 10).

²⁶ Zum Vergleich: In Deutschland sind 92,8 % der Unternehmen inhabergeführt, speziell in Westdeutschland 93,7 % und in Ostdeutschland 88,8 % (nur Unternehmen mit mehr als 100.000 DM Jahresumsatz) (vgl. SCHRÖER/FREUND 1999, S. 13).

Abbildung 8: Einheit von Eigentum und Leitung im Ost-West-Vergleich (in %)

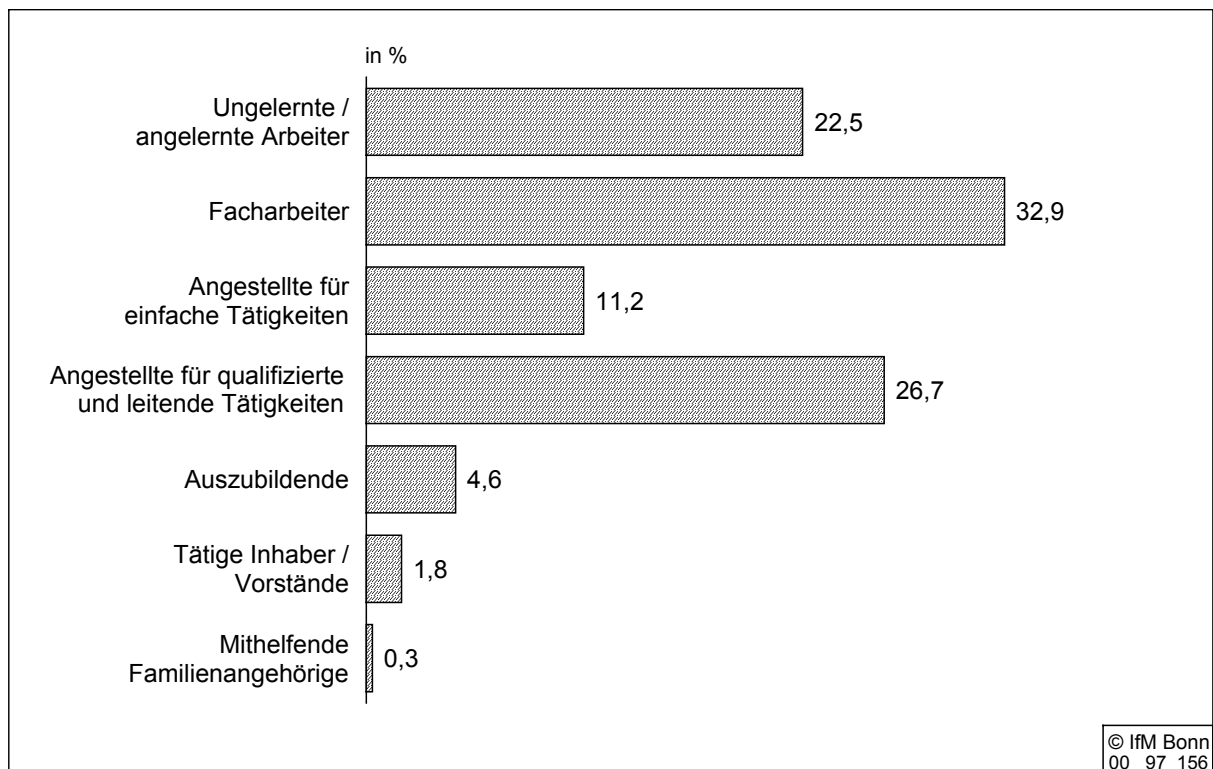


2.1.2.4 Die Mitarbeiterstruktur

Die Mitarbeiterstrukturen in den Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der Aspekte Qualifikation bzw. Stellung im Unternehmen, unterscheiden sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße sowie dem zugehörigen Wirtschaftsbereich. Die Stichprobe erfasst insgesamt 75.400 Personen. Zählt man in den nun folgenden Auswertungen auch die tätigen Inhaber und die mithelfenden Familienangehörigen mit, so ergibt sich der folgende erste Befund. Die in den Unternehmen der Stichprobe tätigen Personen teilen sich auf in ungelernete Arbeiter (ca. 23 %), Facharbeiter (ca. 33 %), Angestellte für einfache Tätigkeiten (ca. 11 %), Angestellte für qualifizierte und leitende Tätigkeiten (ca. 27 %), Auszubildende (ca. 5 %), tätige Inhaber bzw. Vorstände (ca. 2 %) sowie mithelfende Familienangehörige (0,3 %) (vgl. Abbildung 9).²⁷

²⁷ Einige Unternehmen haben Probleme, ihre Mitarbeiter den Kategorien zuzuordnen. Speziell die in der Statistik übliche Unterscheidung in Angestellte für einfache oder qualifizierte Tätigkeiten entspricht nicht immer den Erfahrungen der Unternehmer, besonders in den Dienstleistungssektoren. In den neuen Bundesländern wird häufig nicht zwischen Facharbeitern und einfachen Angestellten unterschieden, da die Berufsabschlüsse häufig den Titel "Facharbeiter für ..." getragen haben.

Abbildung 9: Anteile einzelner Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe (in %)



Die Anteile der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen an der Gesamtbelegschaft unterscheiden sich relativ stark nach Beschäftigtengrößenklassen und nach Wirtschaftsbereichen. Im folgenden werden daher die jeweiligen Anteile ungelernter Arbeiter, Facharbeiter, Angestellter für einfache Tätigkeiten sowie Angestellter für qualifizierte und leitende Tätigkeiten näher betrachtet (vgl. die Abbildungen 10 und 11).

Der Anteil ungelernter/angelernter Arbeiter steigt mit wachsender Unternehmensgröße von 4,6 % bei Unternehmen mit vier bis neun Beschäftigten kontinuierlich auf 25,8 % bei Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten an (vgl. Abbildung 10). Den höchsten Facharbeiteranteil weisen mit 35,2 % ebenfalls die größeren Unternehmen auf. Allerdings nimmt der Anstieg der Facharbeiteranteile nicht kontinuierlich mit der Unternehmensgröße zu. Vielmehr findet ein "Sprung" zwischen den Klassen mit 10 bis 19 Beschäftigten und 20 bis 49 Beschäftigten statt (von 18,6 % auf 28,9 %). Angestellte für einfache Tätigkeiten sind nahezu gleichmäßig auf die Unternehmensgrößenklassen verteilt, Angestellte für qualifizierte und leitende Tätigkeiten hingegen nehmen einen weit überdurchschnittlich hohen Belegschaftsanteil im Größensegment zwischen 4 und 250 Beschäftigten ein und erreichen ihren Gipfel in der Klasse mit 10 bis 19 Beschäftigten.

Abbildung 10: Anteile ausgewählter Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe nach Beschäftigtengrößenklassen (in %)

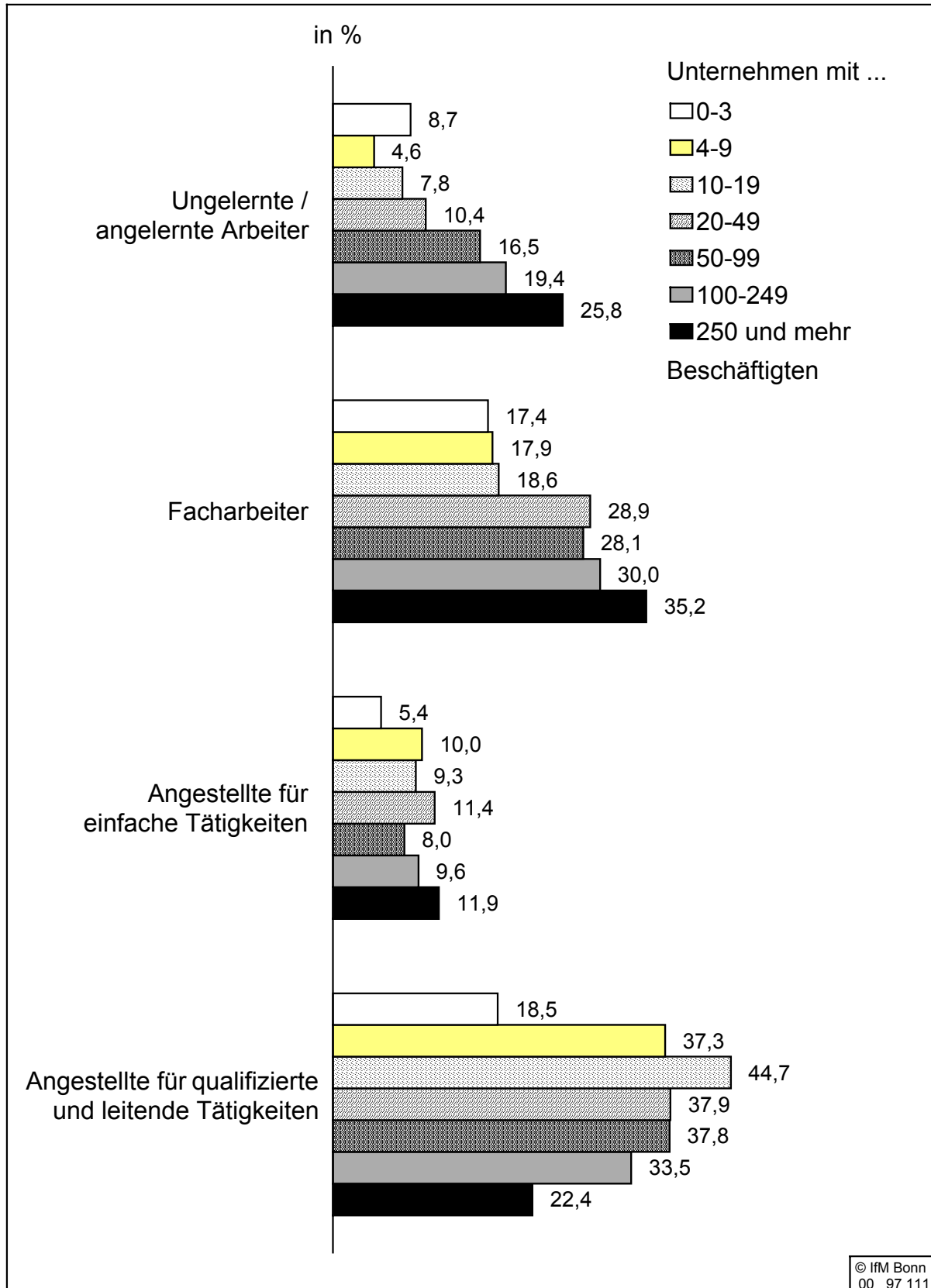
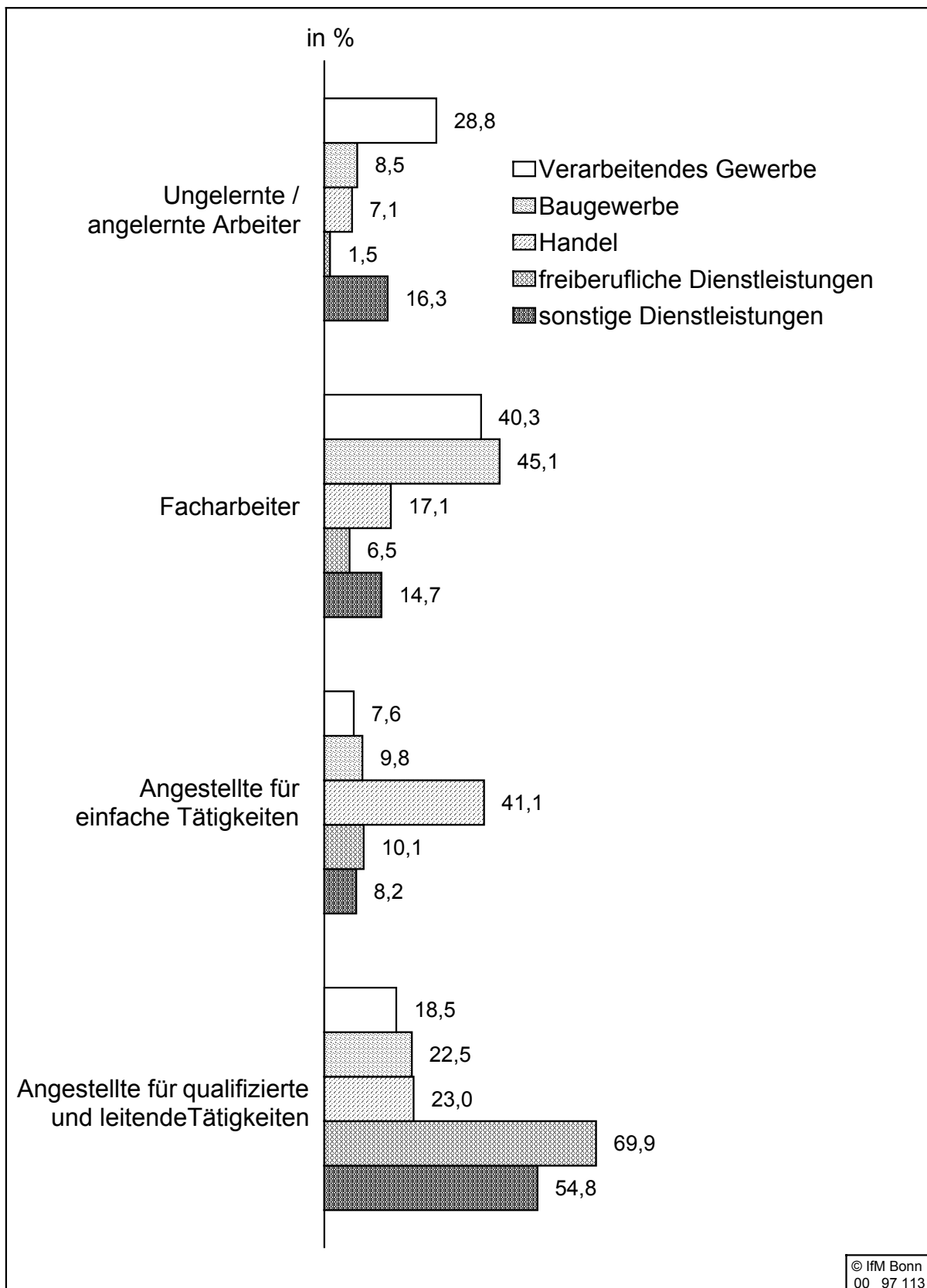


Abbildung 11: Anteile ausgewählter Mitarbeitergruppen an der Belegschaft der Unternehmen der Stichprobe nach Wirtschaftsbereichen (in %)



Nicht nur nach Unternehmensgrößenklassen, sondern auch differenziert nach Wirtschaftsbereichen bestehen erhebliche Unterschiede in der Mitarbeiterstruktur. Ungelernte bzw. angelernte Arbeiter nehmen einen relativ hohen Belegschaftsanteil im verarbeitenden Gewerbe ein (28,8 % oder ca. 14.700 von ca. 17.000 un- bzw. angelernten Arbeitern insgesamt). Facharbeiter bilden im Baugewerbe und im verarbeitenden Gewerbe die jeweils größte Mitarbeitergruppe (vgl. Abbildung 11). In diesen Branchen stellen sie 45 % bzw. 40 % der mitarbeitenden Personen. Im Handel nehmen sie lediglich einen Anteil von 17 %, im Dienstleistungssektor von insgesamt ca. 11 % ein. Angestellte für einfache Tätigkeiten dominieren im Handel (Anteil hier 41 %). Qualifizierte Angestellte bilden im Dienstleistungssektor mit einem Anteil von über 61 % die stärkste Mitarbeitergruppe.²⁸

2.2 Auswirkungen unternehmensinterner und -externer Faktoren auf die Einstellungspolitik

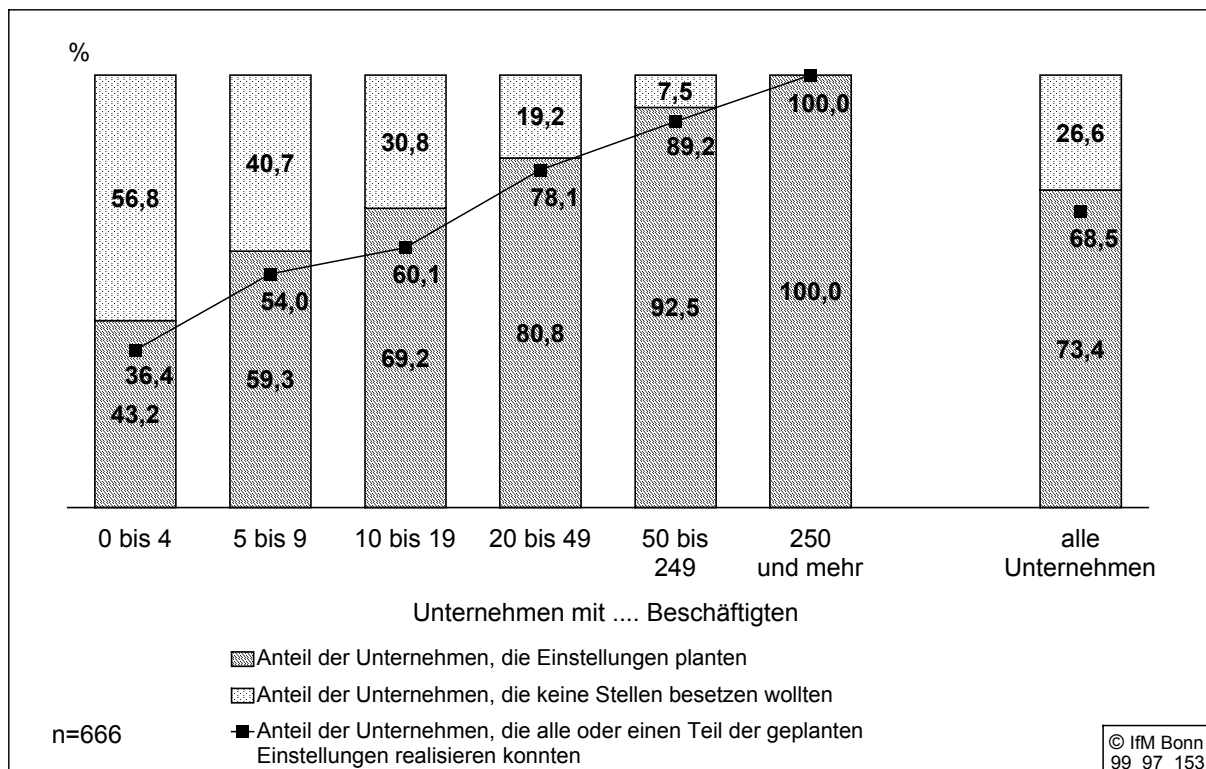
Die vorliegende Untersuchung befasst sich schwerpunktmäßig mit Rekrutierungs- bzw. Stellenbesetzungsproblemen. Dabei sprechen wir von Stellenbesetzungsproblemen, wenn ein Unternehmen eine oder mehrere offene Stellen im Jahre 1998 vergeblich zu besetzen versucht hat. Aus dieser Definition ergibt sich unmittelbar eine wesentliche Determinante dafür, dass ein Unternehmen überhaupt vom so definierten Stellenbesetzungsproblem betroffen werden kann: die Existenz einer oder mehrerer offener Stellen im betrachteten Jahr. Die von den Unternehmen für das Jahr 1998 notwendigen und geplanten Einstellungen sind mithin eine wesentliche Einflussgröße für das zu untersuchende Phänomen. Deshalb soll in einem ersten Schritt das Einstellungsgeschehen in den Unternehmen anhand verschiedener Strukturmerkmale näher analysiert werden, bevor dann in Kapitel 2.3 das Augenmerk auf das Stellenbesetzungsproblem i.e.S. gerichtet wird. Zusätzlich wird untersucht, wie sich die Unternehmen selbst durch betriebsinterne und -externe Rahmenbedingungen in ihrem Rekrutierungsverhalten beeinträchtigt sehen. Abschließen möchten wir mit einer Analyse der Möglichkeiten zur Überwindung der oft zitierten Hürden, z.B. durch die von der öffentlichen Hand gewährten Lohn- und Gehaltskostenzuschüsse.

²⁸ Darüber hinaus zeigt sich, dass der Handel und das Baugewerbe die vergleichsweise meisten Ausbildungsplätze anbieten (9,4 % bzw. 8,7 % der Mitarbeiter). Der Anteil der tätigen Inhaber spiegelt die Größe der Unternehmen im umgekehrten Verhältnis. Diese Werte fallen daher in den kleinbetrieblich organisierten Branchen am höchsten aus, hier im Bereich wirtschaftsnahe freiberufliche Dienstleistungen (7,8 %) und im Baugewerbe (4,2 %).

2.2.1 Branchen- und größenbedingtes Einstellungsverhalten: mehr Bewegung in kleineren Unternehmen

Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen hatte im Jahre 1998 mindestens eine neue oder frei gewordene Stelle zu besetzen;²⁹ rund zwei Drittel aller Unternehmen gelang es, diese Stellen ganz oder teilweise zu besetzen (vgl. Abbildung 12). Wie ebenfalls aus Abbildung 12 hervorgeht, nimmt der Anteil der Unternehmen mit zu besetzenden Stellen mit der Unternehmensgröße zu. Während unter den Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten alle Unternehmen Einstellungen planten, waren es unter den Unternehmen mit bis zu vier Beschäftigten lediglich 43,2 %.

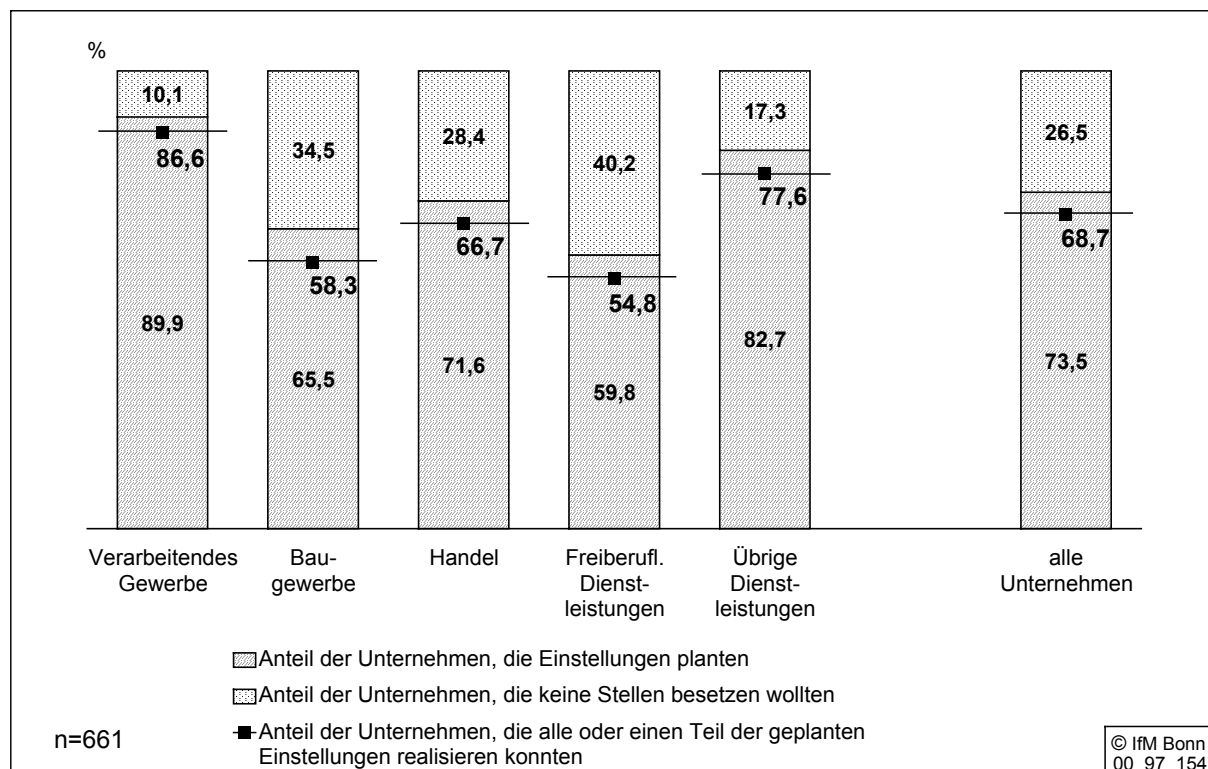
Abbildung 12: Anteil der Unternehmen mit geplanten und realisierten Einstellungen 1998 nach Beschäftigtengrößenklassen (in %)



²⁹ Die Unternehmen wurden auch danach befragt, wie viele Einstellungen sie für das Jahr 1999 planten. Etwa ein Drittel aller befragten Unternehmen gab an, keine Einstellungen vornehmen zu wollen.

In den verschiedenen Wirtschaftszweigen, so legt Abbildung 13 nahe, variieren die Anteile der Unternehmen, die für 1998 Einstellungen planten. Im verarbeitenden Gewerbe sowie unter den übrigen Dienstleistern sind überdurchschnittlich, im Baugewerbe und unter den freiberuflichen Dienstleistern unterdurchschnittlich viele Unternehmen vertreten, die Einstellungen vornehmen wollten.³⁰

Abbildung 13: Anteil der Unternehmen mit geplanten und realisierten Einstellungen 1998 nach Wirtschaftszweigen (in %)



In der nachfolgenden Tabelle 13 wurden verschiedene Personaldaten für die Gruppe der Kleinunternehmen, der KMU und der größeren Unternehmen aggregiert. Auf diese Weise können Aussagen für einzelne Unternehmensgrößenklassen³¹ getroffen werden.

³⁰ Auch im Jahre 1999 befanden sich unter den Unternehmen des Baugewerbes und der Freien Berufe überdurchschnittlich viele, die keine Einstellungen planten. Diese Einstellungszurückhaltung war 1999 darüber hinaus für überdurchschnittlich viele Handelsunternehmen festzustellen.

³¹ Diesen wurde wegen der besseren Übersichtlichkeit der Vorzug gegenüber Beschäftigtengrößenklassen gegeben. In die Kategorie der Großunternehmen wurden nicht nur Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigte eingeordnet, sondern auch die Unternehmen, die Tochter eines anderen Unternehmens sind.

Tabelle 13: Beschäftigte, geplante und realisierte Einstellungen sowie Personalabgänge der Unternehmen³² 1998

	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
n =	636	191	384	61
Unternehmen mit ... Beschäftigten	.	bis 9	10 bis 249	≥ 250
Summe der Beschäftigten	91.037	959	18.249	71.829
Durchschnittliche Zahl der Beschäftigten je Unternehmen	143,1	5,0	47,5	1.177,5
Median der Beschäftigten	19	5	29	403
Summe der geplanten Einstellungen	7.206	195	2.042	4.969
Durchschnittliche Zahl der geplanten Einstellungen je Unternehmen	11,3	1,0	5,3	81,5
Median der geplanten Einstellungen	2	1	3	31
Geplante Einstellungen je 100 Beschäftigte	7,9	20,3	11,2	6,9
Summe der realisierten Einstellungen	6.294	144	1.724	4.426
Durchschnittliche Zahl der realisierten Einstellungen je Unternehmen	9,9	0,8	4,5	72,6
Median der realisierten Einstellungen	2	0	2	30
Realisierte Einstellungen je 100 Beschäftigte	6,9	15,0	9,4	6,2
Anteil der realisierten Einstellungen	87,3	73,8	84,4	89,1
Summe der Personalabgänge	4.729	130	1.299	3.363
Durchschnittliche Zahl der Personalabgänge je Unternehmen	7,5	0,7	3,4	55,1
Median der Personalabgänge	2	0	2	30
Personalabgänge je 100 Beschäftigte	5,2	13,6	7,1	4,7
Beschäftigungswachstum je 100 Beschäftigte ³³	1,7	1,4	2,3	1,5

© IfM Bonn

Ein erster Blick auf Beschäftigtenzahl, geplante und realisierte Einstellungen sowie Personalabgänge der befragten Unternehmen bestätigt den erwarteten

³² In diese Auswertungen wurden nur die Unternehmen einbezogen, die vollständige Angaben zur Zahl der Beschäftigten, der offenen Stellen sowie der Zu- und Abgänge gemacht haben. Rund 100 befragte Unternehmen mit unvollständigen Angaben wurden hier ausgeschlossen.

³³ Differenz zwischen realisierten Einstellungen und Personalabgängen je 100 Beschäftigte.

Zusammenhang zwischen Umfang der Personalbewegungen und der Beschäftigtenzahl. In der Tendenz heißt das: Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Personen stellt es jährlich ein und desto mehr Personen werden dieses Unternehmen jährlich verlassen. Werden die realisierten Einstellungen und Abgänge jedoch auf die Beschäftigtenzahl bezogen, ergibt sich ein anderes Bild. Die durchschnittliche Zahl der realisierten Einstellungen und Abgänge je 100 Mitarbeiter nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab. Dieser Befund hat auch Gültigkeit für die im Jahre 1999 geplanten Einstellungen, wenngleich deren Zahl mit 4.834 insgesamt geringer als im Vorjahr ausfällt.

In den befragten Unternehmen ist es - getragen von der konjunkturellen Lage - 1998 insgesamt zu einem Beschäftigungswachstum gekommen. Auf alle Unternehmen bezogen ergibt sich ein Überschuss von 1,7 Beschäftigten, in den Kleinstunternehmen von 1,4, in den kleinen und mittleren Unternehmen von 2,3 und in den Großunternehmen von 1,5 je 100 Beschäftigten.

Der Umfang der Personalbewegungen der Unternehmen wird jedoch auch in erheblichem Maße von ihrer Branchenzugehörigkeit beeinflusst (vgl. Abbildung 14). So zeigt sich für das Jahr 1998, dass im Baugewerbe, aber auch bei den unternehmensnahen freiberuflichen Dienstleistern³⁴ - trotz im Durchschnitt liegender Einstellungsraten - ein zum Teil starker Personalabbau stattgefunden hat. Anders die Situation der übrigen Dienstleister und des Handels: Obwohl der Handel im Gegensatz zu den übrigen Dienstleistern 1998 von keinem Konjunkturoch profitieren konnte, hat er von allen Branchen das höchste Beschäftigungswachstum.

Beim Vergleich des Einstellungsverhaltens der Jahre 1998 und 1999 fällt auf, dass der Handel, aber auch das Baugewerbe seine Einstellungszahlen stärker als die übrigen Wirtschaftszweige verringern wollte (vgl. Abbildung 15). Die unternehmensnahen freiberuflichen Dienstleister haben dagegen ein eher stabiles Einstellungsverhalten. Die übrigen Dienstleister werden als einziger Wirtschaftszweig Einstellungszuwächse erzielen.

³⁴ Unter diesen sind im Sample die ebenfalls im Baubereich tätigen beratenden Ingenieure überrepräsentiert.

Abbildung 14: Umfang der Personalbewegungen 1998 nach Wirtschaftszweigen

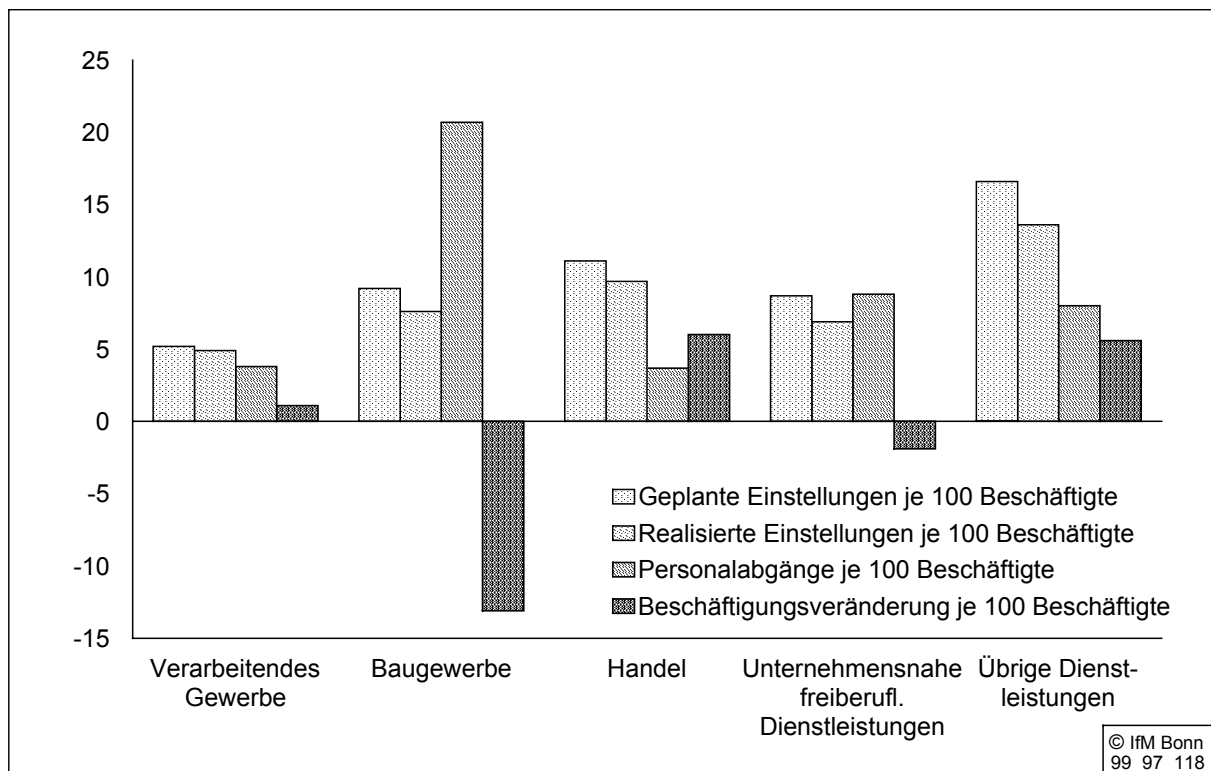
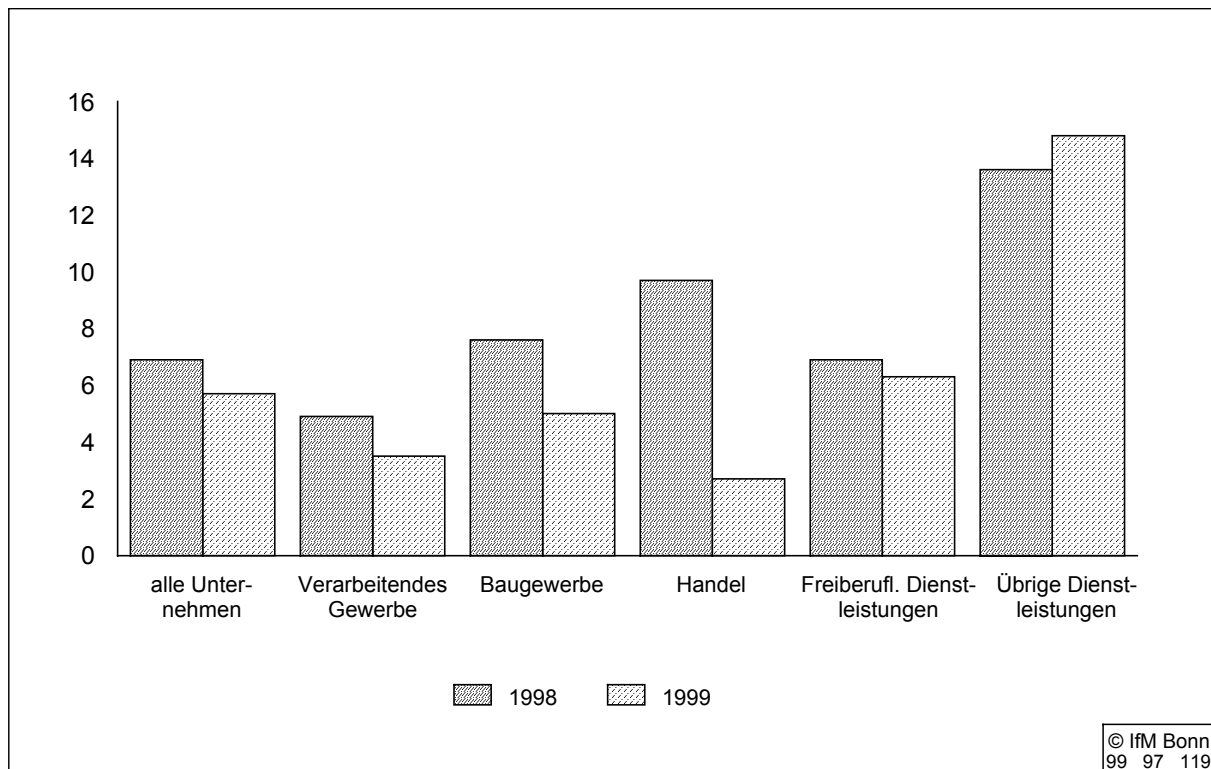


Abbildung 15: Realisierte Einstellungen 1998 und geplante Einstellungen 1999 je 100 Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen



Die Unternehmen in Ostdeutschland haben 1998 relativ mehr Einstellungen vorgenommen als jene in Westdeutschland (7,6 vs. 6,7 Einstellungen je 100 Beschäftigte) und zugleich weniger Abgänge zu verzeichnen (4,3 vs. 5,5 Abgänge je 100 Beschäftigte). Infolgedessen ist der Zuwachs von 3,3 Personen je 100 Beschäftigten in ostdeutschen Unternehmen höher als der in westdeutschen (plus 1,2 Beschäftigte). 1999 wird allerdings die relative Zahl der Einstellungen in Ostdeutschland (von 8,4 auf 5,1 Einstellungen je 100 Beschäftigte) voraussichtlich stärker zurückgehen als in Westdeutschland (von 6,1 auf 5,9 Einstellungen je 100 Beschäftigte) mit der Folge, dass in westdeutschen Unternehmen voraussichtlich mehr Einstellungen vorgenommen werden als in ostdeutschen. Die verminderten Einstellungserwartungen in Ostdeutschland sind zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Mittel der Arbeitsmarktförderung 1999 nicht weiter aufgestockt wurden.³⁵

Die befragten Unternehmen waren aufgefordert, die von ihnen 1998 vorgenommenen Personaleinstellungen in Ersatz- und Neueinstellungen zu unterteilen. D.h., sie sollten angeben, wie viele der neuen Mitarbeiter als Ersatz für ausgeschiedene Arbeitnehmer und wie viele für neu geschaffene Arbeitsplätze eingestellt wurden. Wie Tabelle 14 zu entnehmen ist, wirkt sich weniger die Unternehmensgröße als vielmehr das Alter des Unternehmens auf den Anteil der Neueinstellungen aus. In jüngeren Unternehmen werden tendenziell mehr Neueinstellungen vorgenommen als in älteren. Jüngere Unternehmen weisen damit eine stärkere Wachstumstendenz auf.

Tabelle 14: Anteil der Neueinstellungen 1998 nach Unternehmensalter und Unternehmensgrößenklasse (in % aller Einstellungen)

Beginn der Geschäftstätigkeit	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen	Insgesamt (n = 429)
bis 1969	43,8	48,6	48,8	48,7
1970 bis 1979	50,0	50,9	45,3	47,3
1980 bis 1989	92,3	68,8	27,2	50,2
1990 bis 1994	78,6	63,7	65,6	65,5
seit 1994	72,7	69,0	86,5	77,9
Insgesamt	67,9	61,2	51,8	54,9

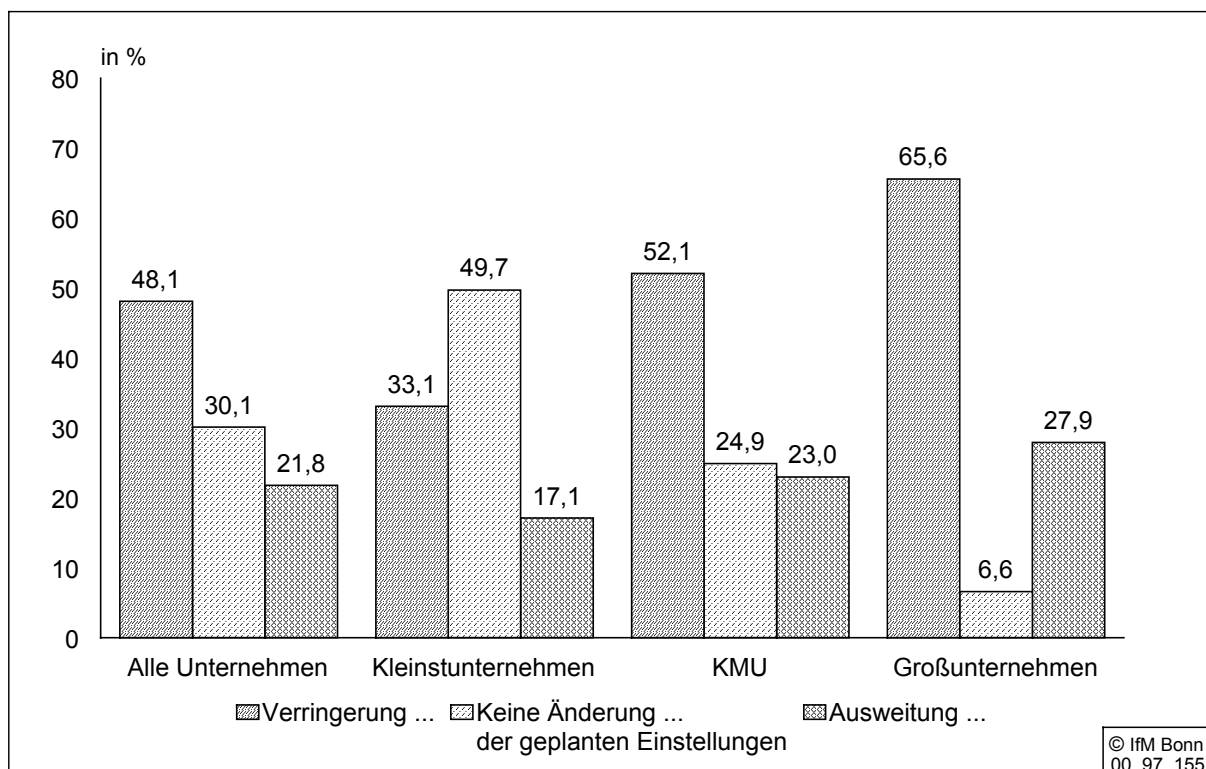
© IfM Bonn

³⁵ Zur Rolle der Arbeitsmarktförderung siehe auch Kapitel 2.2.3.

Drei Branchen weichen von dieser allgemeinen Einstellungsstruktur ab. Der Handel (mit 74,8 %) wie die unternehmensnahen freiberuflichen Dienstleister (mit 59,6 %) stellen überproportional viele Mitarbeiter neu ein, während die nichtfreiberuflichen Dienstleister mit 51,5 % überproportional viele Ersatzzeinstellungen vornehmen.

30,1 % der Unternehmen planen, im Jahre 1999 genauso viele Personen einzustellen wie im Vorjahr, knapp die Hälfte plant weniger Einstellungen und 21,8 % wollen ihre Einstellungen im Vergleich zum Vorjahr noch ausdehnen (vgl. Abbildung 16). Unter den Unternehmen, die eine expansive Einstellungs politik anstreben, wie auch unter den Unternehmen, die weniger Einstellungen vornehmen wollen, sind Großunternehmen stark und KMU leicht überrepräsentiert. Unter denjenigen Unternehmen, die ihr vorjähriges Einstellungsniveau beibehalten wollen, sind folglich Kleinstunternehmen deutlich überrepräsentiert. Hierbei handelt es sich zu einem großen Teil um Unternehmen, die in beiden Jahren gar keine Einstellungen vornehmen, also keine Wachstumsstrategie verfolgen.

Abbildung 16: Veränderung des Umfangs der geplanten Einstellungen 1999 gegenüber 1998 nach Unternehmensgrößenklassen (Anteil der Unternehmen in %)



2.2.2 Unterschiedliches Gewicht von Einstellungshemmnissen bei kleinen und großen Unternehmen

Das Einstellungsverhalten der Unternehmen wird, wie sich im vorangegangenen Kapitel bereits ansatzweise andeutete, von einer Reihe von Faktoren determiniert. Abgesehen von der Branchenkonjunktur sowie der Auftragslage wird das Einstellungsverhalten von unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen beeinflusst. Vor dem Hintergrund, dass ein volkswirtschaftliches Interesse am Abbau der massiven Arbeitslosigkeit besteht, sind gerade auch die Faktoren von Interesse, die die Einstellungen der Unternehmen beschränken.

Eine positive Auftragslage vorausgesetzt, sähen sich insgesamt vier Fünftel der befragten Unternehmen einstellungshemmenden Faktoren gegenüber, während ein Fünftel der Unternehmen angibt, keinen Hemmnissen für die Einstellung neuer Mitarbeiter ausgesetzt zu sein. Großunternehmen sind in der zweiten Gruppe mit einem Anteil von 31,8 % überrepräsentiert.

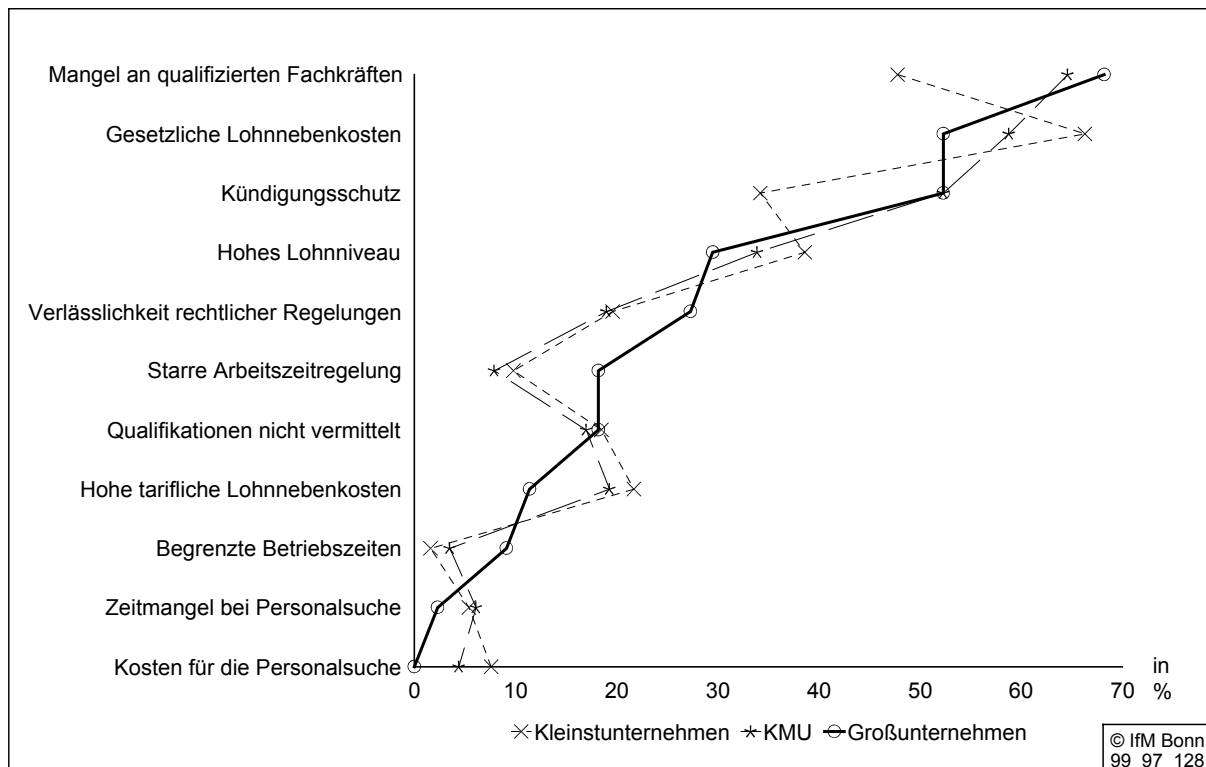
Nach den drei wichtigsten Faktoren befragt, die - eine entsprechende Auftragslage vorausgesetzt - die Einstellung neuer Mitarbeiter hemmen würde, nannten jeweils 60 % der Unternehmen die gesetzlichen Lohnnebenkosten und den Mangel an qualifizierten Bewerbern als Haupthemmnisse. Mit einigem Abstand folgen der Kündigungsschutz (47 %), das hohe Lohnniveau (35 %), die fehlende Verlässlichkeit der arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen (20 %) sowie die tariflichen Lohnnebenkosten (20 %). Den Lohn- und Lohnnebenkosten kommt also insgesamt eine große Bedeutung zu.

Daneben beklagen 18 % aller Unternehmen, dass die benötigten Qualifikationen nicht in der Berufsausbildung vermittelt werden. Für 9 % der Unternehmen zählen starre Arbeitszeitregelungen zu den Haupthemmnissen, für 3 % die Begrenzung der Betriebszeiten. Die eher unternehmensinternen Faktoren fehlende Zeit und Finanzmittel für die Personalsuche wurden von jeweils rund 5 % der Unternehmen als eines der drei Haupthemmnisse angegeben.

Aus Abbildung 17 geht das unterschiedliche Gewicht der Faktoren für die einzelnen Unternehmensgrößenklassen hervor. Abgesehen von den drei am häufigsten genannten Haupthemmnissen bestehen zwischen Kleinstunternehmen und KMU wenige Unterschiede. Da die Kündigungsschutzvorschriften erst für Betriebe mit mehr als fünf Arbeitnehmern wirksam werden (vgl. Kapitel 1.2.1), verwundert es nicht, dass diese für KMU und Großunternehmen größere Be-

deutung als Einstellungshemmnis haben als für Kleinunternehmen. Dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften von Kleinunternehmen deutlich seltener genannt wird als von KMU und Großunternehmen, liegt möglicherweise im geringeren Einstellungsbedarf der Kleinunternehmen begründet.

Abbildung 17: Einstellungshemmnisse nach Unternehmensgrößenklassen (in % der Unternehmen mit Einstellungshemmnissen)



Fast alle Haupthemmnisse, die von Kleinunternehmen und KMU häufiger als von Großunternehmen genannt werden, sind mit Lohnkosten verknüpft. Für Großunternehmen sind dagegen Arbeits- und Betriebszeitregelungen ebenso wie die fehlende Verlässlichkeit der arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen von größerer Bedeutung. Ressourcen für die Personalsuche fehlen dagegen eher kleineren Unternehmen.

2.2.3 Inanspruchnahme von Lohn- und Gehaltskostenzuschüssen

Die Arbeitsämter versuchen z.Z., die Arbeitsmarktprobleme über Lohnkostenzuschüsse zu verringern. Da die Lohnkosten von den Unternehmen als wesentliches Einstellungshemmnis benannt wurden, soll im folgenden kurz geprüft werden, inwieweit die lohnkostensenkenden Angebote aus öffentlichen Förderprogrammen von den Unternehmen als Ausweg genutzt werden.

Ein gutes Viertel der befragten Unternehmen erhielt nach eigenen Angaben im Jahre 1998 öffentliche Zuschüsse zu den Lohn- und Gehaltskosten; von diesen Unternehmen wiederum waren mehr als 60 % in Ostdeutschland angesiedelt. Damit erhielt rund die Hälfte aller ostdeutschen Unternehmen Lohn- und Gehaltskostenzuschüsse, wohingegen lediglich 15 % der westdeutschen Unternehmen von solchen Zuschüssen profitierten.

In den Genuss öffentlicher Lohnkostenzuschüsse gelangten 1998 relativ mehr mittlere und große als kleine Unternehmen (vgl. Tabelle 15). Dies trifft sowohl auf West- als auch auf Ostdeutschland zu, wenngleich dieses Phänomen in Westdeutschland wesentlich stärker ausgeprägt ist.

Tabelle 15: Zuschüsse zu den Lohn- und Gehaltskosten (Anteil der Unternehmen in %)

Unternehmen, die ...	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
1998 Zuschüsse erhielten	27,5	21,6	27,8	45,5
darunter vom				
Arbeitsamt	92,4	94,0	90,8	96,4
Bund, Land, Europäische Union	16,8	4,0	21,8	17,9
sonstigem Geldgeber	4,1	2,0	4,2	7,1

© IfM Bonn

Der weit überwiegende Teil der Unternehmen erhält die Lohn- und Gehaltskostenzuschüsse von der Bundesanstalt für Arbeit, an zweiter Stelle folgen Zuschüsse vom Bund, vom Land oder der Europäischen Union. Diese Gruppe von staatlichen Geldgebern spielt in Ostdeutschland eine etwas größere Rolle als in Westdeutschland, während die sonstigen Geldgeber, als Beispiel sei der Landeswohlfahrtsverband genannt, für westdeutsche Unternehmen bedeutsamer sind als für ostdeutsche.

Die Zuschüsse verteilen sich nicht gleichmäßig auf die einzelnen Wirtschaftszweige. Besonders stark profitieren die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, relativ selten nehmen unternehmensnahe freiberufliche Dienstleister diese Zuschüsse in Anspruch. Diese Branchenunterschiede bestehen tendenziell in Ost- und Westdeutschland gleichermaßen.

Angaben zur Zahl geförderter Mitarbeiter liegen von 193 Unternehmen vor; danach erhielten sie im Jahresverlauf 1998 für 1.100 Beschäftigte Lohn- und Ge-

haltskostenzuschüsse. Dies entspricht einem Anteil geförderter Mitarbeiter von 0,77 % an allen Beschäftigten im Sample (Kleinstunternehmen: 5,75 %, KMU: 2,66 %, Großunternehmen: 0,39 %).

In den Tabellen 16 und 17 sind einige Kennziffern für die Unternehmen zusammengefasst, die in den Genuss von Zuschüssen kommen. Obwohl Großunternehmen häufiger an Förderprogrammen teilnehmen, werden relativ mehr Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen gefördert als in Großunternehmen. In ostdeutschen Unternehmen liegt die Quote der geförderten Mitarbeiter mit 6,0 % mehr als doppelt so hoch wie in westdeutschen Unternehmen mit 2,8 %.

Tabelle 16: Beschäftigte und durch Lohn-/Gehaltskostenzuschüsse geförderte Mitarbeiter 1998

	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
n =	192	47	118	27
Summe der Beschäftigten	29.878	229	7.038	22.611
Summe der geförderten Mitarbeiter	1.095	65	555	475
Durchschnittliche Zahl geförderter Mitarbeiter je Unternehmen	5,7	1,4	4,7	17,6
Median der geförderten Mitarbeiter	2	1	2	3
Geförderte Mitarbeiter je 100 Beschäftigte	3,7	28,4	7,9	2,1

© IfM Bonn

Rund vier Fünftel der Unternehmen, die 1998 Lohnkostenzuschüsse erhielten, finanzierten damit 1998 neu eingestellte Mitarbeiter. 27 % der in diesen Unternehmen vorgenommenen Einstellungen wurden durch Lohn- und Gehaltskostenzuschüsse gefördert, in den entsprechenden Kleinstunternehmen waren es sogar 80 % aller Einstellungen, in den kleinen und mittleren Unternehmen 48 %.

Tabelle 17: Beschäftigte, Einstellungen und geförderte Einstellungen 1998

	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
n =	139	32	89	18
Summe der Beschäftigten	24.544	154	5.465	18.925
Summe der Einstellungen	3.087	54	722	2.311
Einstellungen je 100 Beschäftigte	12,6	35,1	13,2	12,2
Summe der geförderten Einstellungen	833	43	344	446
Durchschnittliche Zahl der geförderten Einstellungen je Unternehmen	6,0	1,3	3,9	24,5
Median der geförderten Einstellungen	2	1	2	7
Geförderte Einstellungen je 100 Beschäftigte	3,4	27,9	6,3	2,4
Geförderte Einstellungen je 100 Einstellungen	26,7	79,6	47,6	19,3

© IfM Bonn

Während in den bezuschussten westdeutschen Unternehmen jede vierte Einstellung durch Lohnkostenzuschüsse gefördert wurde, war es in Ostdeutschland bereits jede dritte Einstellung! Bezogen auf alle Unternehmen ist festzustellen, dass jede zehnte Einstellung in den westdeutschen und fast jede vierte Einstellung in den ostdeutschen Unternehmen unter Zahlung von Lohnkostenzuschüssen vorgenommen wurde. Dies verdeutlicht den hohen Umfang der subventionierten Arbeitsplätze in der gewerblichen Wirtschaft und wirft die Frage nach dem Sinn solcher breitgestreuten Subventionen auf.

Trotz dieser Lohnkostenzuschüsse konnten auch die durch die Förderprogramme begünstigten Unternehmen 1998 nicht alle Stellen besetzen. Es zeigt sich sogar, dass der Anteil der Unternehmen mit nicht realisierten Stellenbesetzungen unter den geförderten Unternehmen mit 38 % signifikant höher ist als der bei den nicht geförderten Unternehmen (28 %). Das verdeutlicht, dass der Mangel an qualifizierten Bewerbern ein qualitativ andersgeartetes, bedeutendes Einstellungshemmnis ist und auch nicht allein mittels Lohnkostenzuschüssen zu mildern ist.

2.3 Erhebliche Stellenbesetzungsprobleme in KMU und Großunternehmen

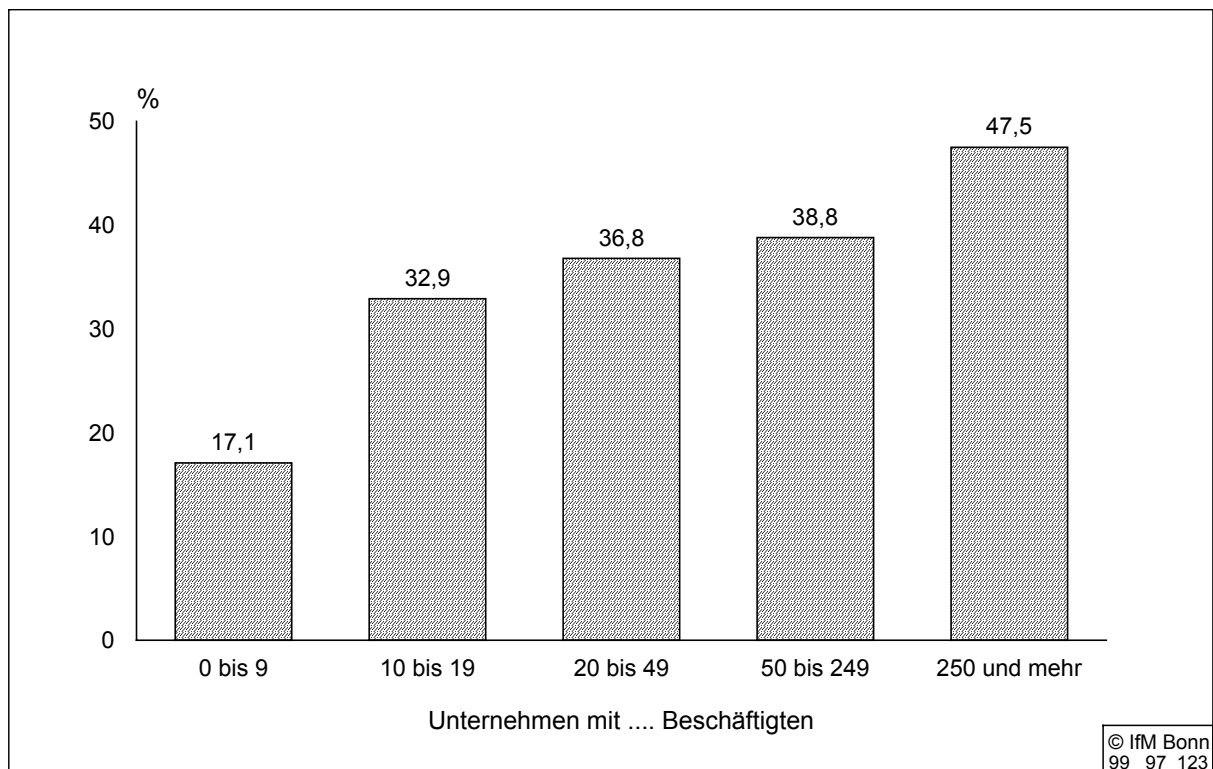
Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen, die den Mangel an qualifizierten Fachkräften als Einstellungshemmnis angegeben haben, äußerte sich das Problem ganz konkret darin, dass sie 1998 mindestens eine Stelle nicht besetzen konnten. Um das Problem besser beschreiben zu können, konzentriert sich die folgende Untersuchung auf die Unternehmen mit solcherart akuten Stellenbesetzungsproblemen und die Struktur der nicht besetzbaren Stellen.

2.3.1 Nicht zu besetzende Stellen in allen Regionen, Unternehmensgrößenklassen und Wirtschaftszweigen

Fast ein Drittel aller befragten Unternehmen konnte im Jahre 1998 mindestens eine Stelle nicht besetzen. Damit muss - trotz hoher Arbeitslosenzahlen in Deutschland - ein erhebliches Stellenbesetzungsproblem konstatiert werden. Und trotz höherer Arbeitslosenquoten in den neuen Bundesländern konnten auch nur geringfügig weniger ost- als westdeutsche Unternehmen den Personalbedarf vollständig decken.

Der Anteil der Unternehmen, die mindestens eine Stelle nicht besetzen konnten, nimmt mit der Unternehmensgröße zu (siehe Abbildung 18). So war ein Siebtel aller Kleinstunternehmen betroffen, wohingegen sich fast jedes zweite Großunternehmen mit diesem Problem auseinandersetzen musste. Werden die Stellen danach differenziert, ob sie für Facharbeiter, qualifizierte oder leitende Angestellte vorgesehen waren, bleibt der aufgezeigte Zusammenhang mit der Unternehmensgröße für alle drei Mitarbeitergruppen erhalten. Dennoch: Für die Gruppe der Facharbeiter verringert sich der Abstand zwischen KMU und Großunternehmen. Die Betroffenheit vom Stellenbesetzungsproblem ist in Ostdeutschland weniger stark von der Unternehmensgröße geprägt. Hier sind speziell bei der Gruppe der Facharbeiter kleine und große Unternehmen gleichermaßen mit Besetzungsproblemen konfrontiert.

Abbildung 18: Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen in den Beschäftigtengrößenklassen (in %)



Eine erste deskriptive Analyse soll die Ausprägung des Stellenbesetzungsproblems für einzelne Wirtschaftszweige und Unternehmensgruppen verdeutlichen. Von konkreten Stellenbesetzungsproblemen waren die einzelnen Wirtschaftszweige unterschiedlich berührt (vgl. Tabelle 18). So gab eine überproportional hohe Anzahl von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und der übrigen Dienstleistungen Besetzungsprobleme an, wohingegen die wirtschaftsnahen freiberuflichen Dienstleister unterproportional oft betroffen waren. Diese Branchenunterschiede treten tendenziell in gleichem Maße in Ost- und Westdeutschland auf.

In der Tabelle 18 ist darüber hinaus der nichtbefriedigte Qualifikationsbedarf der Unternehmen je nach Branchenzugehörigkeit erkennbar: Unbesetzbare Facharbeiterstellen betreffen erwartungsgemäß eher das produzierende Gewerbe, wohingegen die Dienstleistungsunternehmen eher bei der Suche nach qualifizierten und leitenden Angestellten keinen Erfolg hatten.

Tabelle 18: Von Stellenbesetzungsproblemen betroffene Unternehmen nach Wirtschaftszweigen (in %)

Wirtschaftszweige	Anteil der Unternehmen (in %) mit unbesetzten Stellen 1998			darunter mit Stellen für:		
	Insgesamt	in West-deutsch-land ^o	in Ost-deutsch-land ^o	Fachar-beiter ^o	Qualifizier-te Ange-stellte ^o	Leitende Ange-stellte
n =	238	157	68	99	121	62
Verarbeitendes Gewerbe	40,9	43,2	37,3	24,9	18,1	9,8
Baugewerbe	27,7	29,7	24,3	23,8	3,0	5,9
Handel	28,7	32,3	20,7	11,7	20,2	5,3
Freiberufliche Dienstleistungen	20,4	22,0	15,4	1,7	14,8	7,0
Übrige Dienstleister	40,5	39,7	40,5	10,8	27,0	14,4
Insgesamt	30,7	31,7	28,6	13,9	16,5	8,4

© IfM Bonn

^o Für die Kreuztabellen Wirtschaftszweige und Unternehmenssitz, Wirtschaftszweige und unbesetzte Facharbeiterstelle sowie Wirtschaftszweige und unbesetzte Stelle für qualifizierte Angestellte ergeben sich signifikante Verteilungsunterschiede (Chi-Quadrat-Test).

In der bisher gewählten Perspektive haben kleine und mittlere Unternehmen zwar seltener Stellenbesetzungsprobleme als Großunternehmen (vgl. Abbildung 18). Die Frage der Stellenbesetzungsproblematik ist jedoch vor dem Hintergrund der Gesamtzahl der geplanten Einstellungen zu sehen, denn Unternehmen mit hohem Einstellungsbedarf können eher Stellenbesetzungsprobleme haben als Unternehmen, die 1998 nur eine oder zwei Stellenbesetzungen vornehmen wollten. Da die Zahl der offenen Stellen pro Jahr mit der Beschäftigtenzahl zunimmt, ist zwangsläufig eine höhere Nennungshäufigkeit bei großen Unternehmen zu erwarten.³⁶

Einen hohen Einstellungsbedarf haben nicht nur größere Unternehmen, sondern auch wachsende Unternehmen. So ist es verständlich, dass ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und dem Fall, dass

³⁶ Zwischen der Anzahl der geplanten Einstellungen und der nicht zu besetzenden Stellen 1998 liegt ein auf dem 0,01 %-Niveau signifikanter Zusammenhang vor (Korrelationskoeffizient $R=0,76$), die Beschäftigtenzahl und die Anzahl nicht zu besetzender Stellen korrelieren ebenfalls auf diesem Signifikanzniveau, allerdings mit einem schwächeren Korrelationskoeffizienten ($R=0,44$).

1998 für eine Stelle keine Besetzung gefunden werden konnte, besteht.³⁷ Von den Unternehmen mit Fachkräftemangel hatte immerhin die Hälfte ein Umsatzwachstum in den letzten fünf Jahren zu verzeichnen (vgl. Tabelle 19). Umsatzeinbrüche betrafen da nur 16,8 % der Unternehmen.

Tabelle 19: Zusammenhang zwischen Umsatzwachstum und vergeblicher Personalsuche 1998 (n = 710)

Vergebliche Personalsuche 1998	Anteil der Unternehmen (in %), deren Umsatz in den letzten fünf Jahren ... ist					Insgesamt
	stark gestiegen	gestiegen	gleiches Niveau	gefallen	stark gefallen	
ja	18,6	32,7	31,8	13,6	3,2	100,0
nein	8,0	26,5	38,0	18,4	9,2	100,0
Insgesamt	11,3	28,5	36,1	16,9	7,3	100,0
Anteil der Unternehmen mit unbesetzten Stellen	51,3	35,6	27,3	25,0	13,5	31,0

© IfM Bonn

Chi-Quadrat-Test: Signifikanzniveau 0,001.

Alle hier beschriebenen Faktoren werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen, im weiteren Verlauf der Untersuchung mit Hilfe multivariater Analysemethoden in ihrer relativen Bedeutung in Hinblick auf ihre Wirkung auf das Vorhandensein von Besetzungsproblemen untersucht (siehe Kapitel 2.4).

2.3.2 Hohes ungenutztes Einstellungspotential in KMU

In den 227 Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen konnten insgesamt 973 Stellen nicht besetzt werden; im Durchschnitt blieben in jedem dieser Unternehmen 4,3 Stellen ungewollt offen. Die durchschnittliche Zahl unbesetzt gebliebener Stellen nimmt erwartungsgemäß mit der Beschäftigtenzahl zu, von 1,4 Stellen in Kleinstunternehmen auf 21,5 Stellen in Großunternehmen (vgl. Tabelle 20).

³⁷ Dieser hoch signifikante Zusammenhang besteht auch dann, wenn das Unternehmenswachstum an der Zahl der Mitarbeiter gemessen wird.

Tabelle 20: Beschäftigte, geplante und realisierte Einstellungen sowie nicht besetzbare Stellen 1998 der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen

	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
n =	204	36	142	26
Summe der offenen Stellen	4.254	103	1.076	3.075
Durchschnittliche Zahl der geplanten Einstellungen je Unternehmen	20,9	2,9	7,6	118,3
Median der geplanten Einstellungen	5	2	5	55,5
Geplante Einstellungen je 100 Beschäftigte	8,1	49,0	15,0	6,8
Summe der realisierten Einstellungen	3.327	51	746	2.530
Durchschnittliche Zahl der realisierten Einstellungen je Unternehmen	16,3	1,4	5,3	97,3
Median der realisierten Einstellungen	2	1	2,5	45
Realisierte Einstellungen je 100 Beschäftigte	6,4	24,3	10,4	5,6
Summe der nicht besetzbaren Stellen	927	52	330	545
Durchschnittliche Zahl der nicht besetzbaren Stellen je Unternehmen	4,5	1,4	2,3	21,0
Median der nicht besetzbaren Stellen	2	1	2	4
Nicht besetzbare Stellen je 100 Beschäftigte	1,8	24,8	4,6	1,2
Nicht besetzbare Stellen je 100 realisierte Einstellungen	27,9	102,0	44,2	21,5
Anteil der nicht besetzbaren Stellen an den geplanten Einstellungen 1998, in %	21,8	50,5	30,7	17,7

© IfM Bonn

Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Stellenbesetzungsproblematik kehrt sich um, wenn die Zahl der unbesetzbaren Stellen auf die Beschäftigten bzw. die geplanten Einstellungen bezogen wird. Kleine und mittlere Unternehmen verspüren einen weitaus größeren Problemdruck als Großunternehmen. Dies gilt nicht nur in Hinsicht auf die konkret betroffenen Unternehmen, sondern auch unter Bezugnahme auf alle Unternehmen. Während unter den von Besetzungsproblemen betroffenen Unternehmen die Großunternehmen 17,7 % der geplanten Einstellungen nicht realisieren konnten, waren es bei den kleinen und mittleren Unternehmen 30,7 %. Die Kleinstunternehmen konnten sogar nur knapp die Hälfte ihrer offenen Stellen besetzen.

Auf alle Unternehmen im Befragungssample umgerechnet blieben immer noch 13,0 % aller offenen Stellen unbesetzt, in Kleinunternehmen 26,4 %, in KMU 16,4 % und in Großunternehmen 11,0 %.

Der Fachkräftemangel ist - gemessen an allen offenen Stellen - im Baugewerbe und in den Dienstleistungssektoren besonders hoch: Hier hätten 1998 bei einem entsprechenden Arbeitskräfteangebot zwischen 30 und 50 % mehr Einstellungen realisiert werden können. Den höchsten Anteil unbesetzter Stellen - gemessen an der Mitarbeiterzahl - meldet das Baugewerbe.³⁸

Tabelle 21: Unbesetzbare Stellen nach Wirtschaftszweigen (n = 203)

Wirtschaftszweige	Anzahl unbesetzbarer Stellen je 100	
	Mitarbeiter	offenen Stellen
Verarbeitendes Gewerbe	0,7	13,4
Baugewerbe	6,1	34,9
Handel	1,8	14,2
Freiberufliche Dienstleistungen	5,7	47,2
Übrige Dienstleister	4,3	32,3
Insgesamt	1,8	21,8

© IfM Bonn

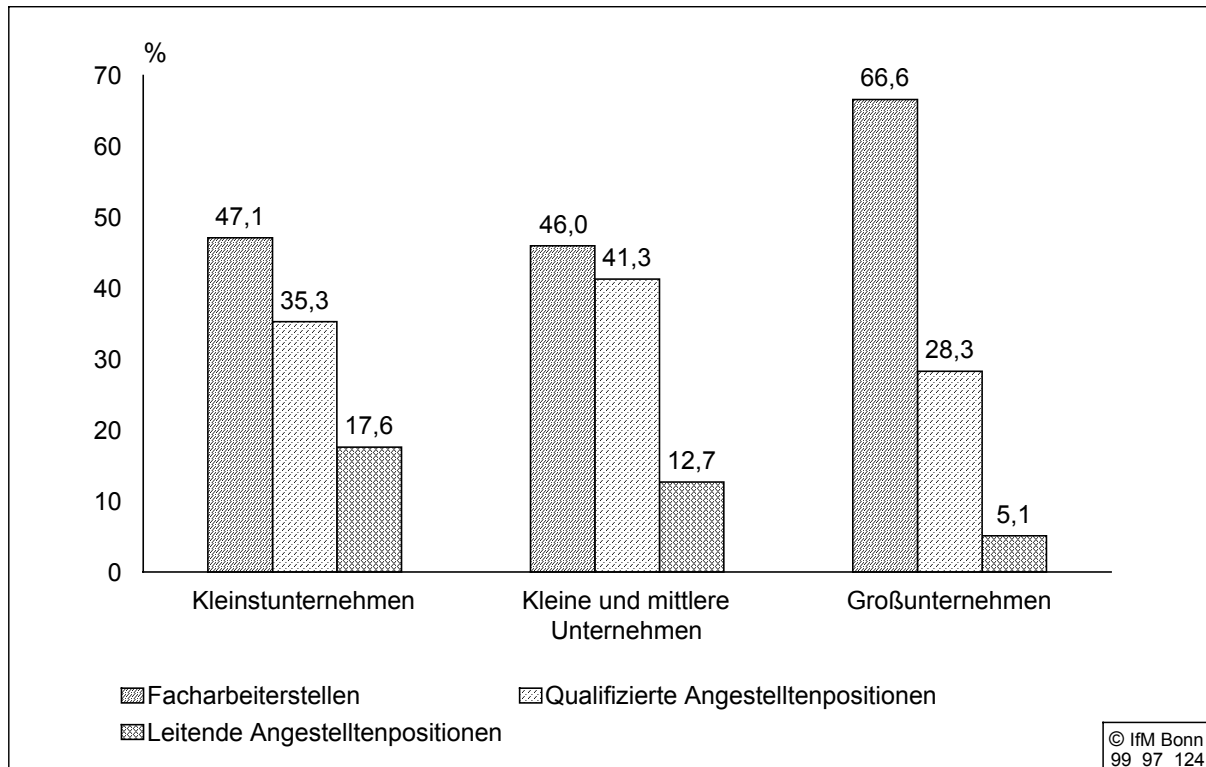
Mit ca. 2 % der unbesetzbaren Stellen ist ein sehr geringer Teil den weniger qualifizierten Stellen zuzurechnen; 98 % der vakanten Stellen betrifft Positionen für Facharbeiter bzw. qualifizierte Angestellte. Diese Positionen waren zu 58 % für Facharbeiter-, zu 33 % für qualifizierte und zu 9 % für leitende Angestellte vorgesehen.

Diese Struktur ist in den drei Unternehmensgrößenklassen ähnlich, wenngleich der Anteil unbesetzter Facharbeiterstellen bei Großunternehmen besonders hoch ist (vgl. Abbildung 19). Darüber hinaus ist augenfällig, dass der Anteil der

³⁸ Ein etwas anderes Bild zeigt sich, wenn die durchschnittliche Zahl unbesetzt gebliebener Stellen je Unternehmen mit Besetzungsproblemen betrachtet wird. Während im Baugewerbe und bei den unternehmensnahen freiberuflichen Dienstleistern lediglich rund 2 Stellen offen blieben, verzeichnen die übrigen Dienstleister mit 11 Stellen überdurchschnittlich viele unbesetzt gebliebene Stellen; der Handel und das verarbeitende Gewerbe liegen mit knapp 4 unbesetzbaren Stellen etwa eine Stelle unter dem allgemeinen Durchschnitt von 5 Stellen je Unternehmen.

vakanten Stellen für leitende Angestellte mit steigender Unternehmensgröße abnimmt.³⁹

Abbildung 19: Struktur der nicht besetzbaren Stellen nach Unternehmensgrößenklassen (in %)

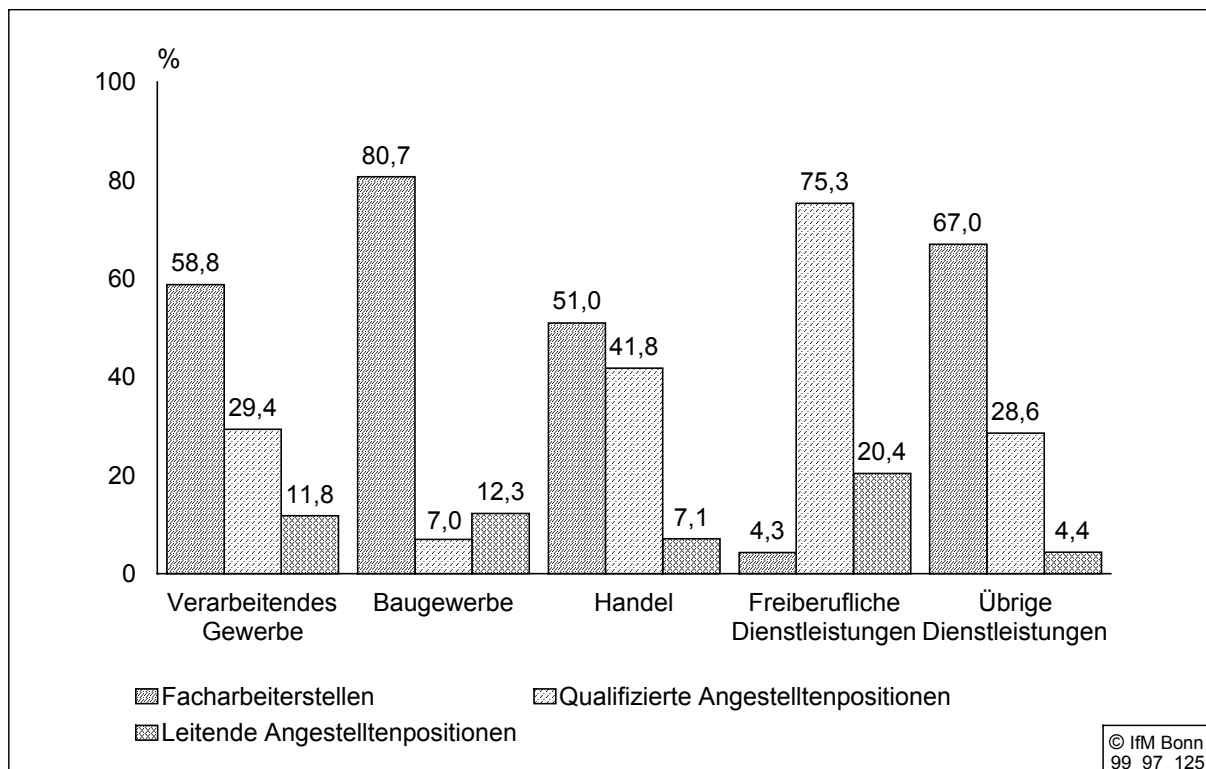


Nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen, erwartungsgemäß vor allem Großunternehmen, sah sich 1998 mit dem Problem konfrontiert, Stellen für alle drei qualifizierten Mitarbeitergruppen nicht besetzen zu können. Die Mehrzahl der Unternehmen, rund 70 %, konnte nur für eine der drei Gruppen bestimmte Arbeitsplätze nicht besetzen.

Das Verhältnis von nicht besetzbaren Facharbeiterstellen zu qualifizierten und leitenden Angestelltenpositionen schwankt erwartungsgemäß zwischen den Branchen durchaus erheblich, das zeigt auch Abbildung 20. So sind z.B. bei den unternehmensnahen freiberuflichen Dienstleistern fast ausschließlich Angestelltenpositionen unbesetzt geblieben, wohingegen im Baugewerbe vier Fünftel der unbesetzten Stellen Facharbeiterstellen sind.

³⁹ Probleme bei der Besetzung weniger qualifizierter Stellen sind übrigens fast ausschließlich bei den kleinen und mittleren Unternehmen zu registrieren.

Abbildung 20: Struktur der nicht besetzbaren Stellen nach Wirtschaftszweigen (in %)



2.3.3 Charakteristika der nicht besetzten Stellen: Fachkenntnisse, wechselnde Arbeitsinhalte und Zeitflexibilität

Die Unternehmen wurden um eine Charakterisierung der für das Unternehmen wichtigsten nicht besetzten Stellen - differenziert nach den Mitarbeitergruppen - gebeten. Die überwiegende Zahl dieser Stellen ist durch das Erfordernis spezieller Fachkenntnisse charakterisiert (vgl. Tabelle 22). Dies ist für alle drei Mitarbeitergruppen das mit Abstand am häufigsten genannte Merkmal. Häufig wechselnde Arbeitsinhalte stellen bei den Facharbeiterstellen das am zweit- und bei den Angestelltenpositionen das am dritthäufigsten angegebene Merkmal dar.

Aus der Lage der Arbeitszeit hervorgehende Belastungen betreffen vor allem die Facharbeiterstellen. Regelmäßige Schicht- und Wochenendarbeit spielt für die Angestelltenpositionen eine im Vergleich zu den Facharbeiterstellen geringe Rolle. Für die Angestelltenpositionen sind dagegen regelmäßige Überstunden bedeutsamer, dieses Arbeitsplatzmerkmal tritt hier jeweils mit zweithöchster Häufigkeit auf. Bei über der Hälfte der nicht zu besetzenden Leitungspositionen wäre auch nach einer Stellenbesetzung der Arbeitsanfall so

hoch, dass regelmäßig Überstunden anfielen. Diese hohe Bedeutung von Überstunden zeigt sich auch in einer Studie des IAB, in der ebenfalls das Auftreten und der Umfang von Überstunden bei Neueinstellungen untersucht wurde (MAGVAS 1999, S. 11 ff.). Fremdsprachenkenntnisse werden bei über einem Viertel der unbesetzten Stellen für Angestellte erwartet.

Tabelle 22: Merkmale der für das Unternehmen jeweils wichtigsten nicht besetzten Stellen (Anteil je Mitarbeitergruppe in %)

Anforderung [°]	Facharbeiterstellen (n = 94)	Qualifizierte Angestelltenpositionen (n = 125)	Leitende Angestelltenpositionen (n = 67)
Regelmäßige Schichtarbeit	31,9	4,8	3,0
Regelmäßige Wochenendarbeit	33,0	14,4	19,4
Regelmäßige Überstunden	30,9	38,4	55,2
Spezielle Fachkenntnisse	76,6	86,4	88,1
Fremdsprachenkenntnisse	2,1	27,2	28,4
Häufig wechselnde Arbeitsinhalte	36,2	36,8	43,3
Häufig wechselnde Arbeitsorte	22,3	20,0	19,4
Sonstiges	6,4	8,8	10,4

© IfM Bonn

[°] Mehrfachantworten

In der Rubrik "Sonstiges" finden sich bei qualifizierten Angestellten Merkmale wie Befristungen, Teilzeit oder hohe Arbeitszeitflexibilität. Für leitende Angestellte werden hier neben der Zeitflexibilität weitere Anforderungen genannt wie langjährige Berufserfahrung, Führungskompetenz und Umzugsbereitschaft.

Die einzelne unbesetzt gebliebene Stelle ist i.d.R. also nicht durch eine, sondern durch ein Bündel von Anforderungen gekennzeichnet. Neben das Erfordernis spezieller Fachkenntnisse treten weitere Merkmale, die von Stelle zu Stelle variieren.

Die Charakteristika der nicht besetzten Stellen werden zum Teil von der Unternehmensgröße beeinflusst. Bei den Facharbeiterstellen fällt auf, dass vor allem Großunternehmen die Bereitschaft zu regelmäßiger Schichtarbeit, aber auch regelmäßiger Wochenendarbeit erwarten. Wechselnde Arbeitsinhalte und -orte sind hingegen Anforderungen, die in stärkerem Maße von Kleinunternehmen - speziell von Handwerksunternehmen - angegeben werden. Bei den qualifizierten Angestelltenpositionen sind die Unterschiede zwischen den Unterneh-

mensgrößen weniger stark ausgeprägt. Ins Auge fällt dennoch, dass Fremdsprachenkenntnisse deutlich überproportional häufig, dagegen wechselnde Arbeitsinhalte deutlich unterproportional häufig von Großunternehmen als Anforderungen genannt werden. Die Unterschiede hinsichtlich der Anforderungen der leitenden Angestelltenpositionen sind zwischen den Unternehmensgrößen ebenfalls eher gering.

Für welche Stellen bestanden nun konkret Besetzungsprobleme? Diese Frage soll im folgenden wiederum differenziert nach Mitarbeitergruppen beantwortet werden.

Rund drei Viertel der für Facharbeiter genannten Stellen waren solche mit technischer Ausrichtung, meist im Fertigungsbereich angesiedelt. Darunter befinden sich viele für Bau- und Metallberufe, so z.B. auffällig viele für Metallarbeiter mit CNC-Erfahrung. Je rund ein Zehntel der gesuchten Qualifikationen betreffen die Bereiche Verkauf (Fachverkäufer) bzw. Service und Dienstleistungen (Kundendiensttätigkeiten im Außendienst, Hotel- und Gaststättenberufe). Von den Stellenbezeichnungen ausgehend ist festzustellen, dass vor allem Facharbeiter mit Spezialisierungen oder Facharbeiter für den Außen- bzw. Kundendienst nicht gefunden werden konnten.

Tabelle 23: Unbesetzte Stellen für Facharbeiter (Anteil je Unternehmensgrößenklasse in %)

Stellenbeschreibung	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
Technische Tätigkeiten	78,2	81,2	78,0	75,0
Service/Dienstleistungen	12,6	12,5	10,1	25,0
Verkauf	9,2	6,3	11,9	.
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

. = keine Nennung

Diese Grundverteilung der gesuchten Fachqualifikationen ist in allen Unternehmensgrößen zu finden, wenngleich KMU häufiger als Großunternehmen Verkaufspositionen nicht besetzen konnten (vgl. Tabelle 23). Ein Ost-West-Vergleich zeigt - und das ist angesichts der Arbeitsmarktlage für Facharbeiter in Ostdeutschland erstaunlich - keine wesentlichen Unterschiede in der Ausprägung des Problems.

Knapp ein Drittel aller unbesetzten Stellen für qualifizierte Angestellte waren für Ingenieure ausgeschrieben, ein Fünftel entfällt auf kaufmännische Bereiche, ein Sechstel auf Verkaufs- und Außendiensttätigkeiten und ein Siebtel auf den Softwarebereich (vgl. Tabelle 24). Zusätzlich werden Techniker bzw. technische Angestellte oder Ingenieure als Projektmitarbeiter gesucht. Von den Ingenieuren wird häufig nicht nur ihre Fachqualifikation erwartet, sondern auch die Fähigkeit, z.B. Vertriebs-, Beratungs- und Planungstätigkeiten auszuführen oder Kunden- bzw. Außendienstfunktionen wahrzunehmen. Diese Zusatzanforderungen erklären zum Teil den relativ hohen Anteil an Nennungen, die auf Bauingenieure und Architekten entfallen. Im Verkaufsbereich sucht der Handel vor allem Kaufleute mit branchen- oder regionenspezifischem Fachwissen.

Tabelle 24: Unbesetzte Stellen für qualifizierte Angestellte (Anteil je Unternehmensgrößenklasse in %)

Stellenbeschreibung	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
Ingenieure	31,2	42,9	31,0	25,0
Kaufmännische Tätigkeiten	19,2	28,6	16,1	12,5
Verkauf/Außendienst	16,8	14,3	18,4	25,0
EDV/Software	13,6	.	16,1	12,5
Techniker u.ä.	8,0	7,1	6,9	12,5
Projektmitarbeiter	4,8	.	5,7	4,2
Servicetätigkeiten	0,8	.	1,1	.
Übrige	6,4	7,1	5,7	8,3
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

. = keine Nennung

Im Bereich der qualifizierten Angestellten sind größenbedingte und regionale Unterschiede zu erkennen. In Kleinstunternehmen sind vor allem Positionen für Ingenieure, Verkäufer und Kaufleute unbesetzt geblieben. In KMU werden darüber hinaus EDV-Leute gesucht, vor allem in den Dienstleistungsunternehmen Westdeutschlands. In den Großunternehmen fehlen insbesondere Ingenieure, und zwar im verarbeitenden Gewerbe, sowie kaufmännisches Personal im Dienstleistungsbereich. Von den westdeutschen Büros der wirtschaftsnahen Freien Berufe wird ein ungedeckter Bedarf an technischen Kräften, z.B. an Ingenieuren oder technischen Zeichnern, gemeldet.

Je ein Viertel der unbesetzten Positionen für leitende Angestellte waren für Kaufleute (speziell: Vertrieb) bzw. für Abteilungs- oder Gruppenleiter mit Fach-

kompetenz (z.B. Fertigung, Controlling, FuE) vorgesehen (vgl. Tabelle 25). Für diese Abteilungs- bzw. Gruppenleiterstellen waren häufig Ingenieursausbildungen erforderlich. 14 % der unbesetzbaren leitenden Angestelltenpositionen entfielen auf Fachingenieure allgemein, für die keine konkrete Leitungsposition angegeben wurde. Weitere Ingenieure wurden als Projektleiter gesucht. Ein Siebtel aller Stellen sollten von Geschäftsführern oder Betriebsleitern ausgefüllt werden, und zwar vor allem in größeren Unternehmen. Je 5 % der unbesetzten Positionen betreffen Handwerksmeister oder den Führungskräftenachwuchs für kleine und mittelgroße Dienstleistungsunternehmen.

Tabelle 25: Unbesetzte Stellen für leitende Angestellte (Anteil je Unternehmensgrößenklasse in %)

Stellenbeschreibung	Alle Unternehmen	Kleinstunternehmen	KMU	Großunternehmen
Kaufmännische Tätigkeiten, Vertrieb	27,3	27,3	30,2	15,4
Abteilungs-/ Gruppenleiter	26,0	9,1	30,2	23,1
Fachingenieure allgemein	14,3	18,2	7,5	38,5
Geschäftsführer/ Betriebsleiter	13,0	.	13,2	23,1
Projektleiter	9,1	18,2	9,4	.
Nachfolger/ Führungsnachwuchs	10,4	27,3	9,5	.
Insgesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

. = keine Nennung

Überproportional viele ostdeutsche Firmen suchten vergeblich nach Leitungspersonal. Die meisten offen gebliebenen Stellen sind hier in kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu verorten. Bei Kleinstunternehmen hat vor allem der übrige Dienstleistungssektor Probleme, bei KMU auch die Unternehmen im produzierenden Gewerbe. In ostdeutschen KMU können besonders häufig Geschäftsführer-, Abteilungsleiter- und kaufmännische Positionen nicht besetzt werden.

In Westdeutschland melden auch Großunternehmen Besetzungsprobleme bei Leitungspositionen. Von dieser Problematik sind hier mit Ausnahme des Bau-sektors alle Wirtschaftsbereiche berührt. Die Suche konzentriert sich vor allem auf Ingenieure mit Führungsqualitäten.

2.3.4 Ungeeignetes Fachkräfteangebot als Grund für Einstellungsprobleme

Die Stellen, die 1998 nicht besetzt werden konnten, blieben nach Einschätzung der Unternehmen aus diversen Gründen unbesetzt (vgl. Tabelle 26). Der ausschlaggebende Grund für die drei betrachteten Mitarbeitergruppen liegt für rund die Hälfte der Unternehmen im Fehlen geeigneter Bewerber. Rund ein Viertel der Unternehmen hatte zwar geeignete Bewerber, diese hatten jedoch zu hohe Lohn- bzw. Gehaltsforderungen. Dies betraf am häufigsten Stellen für leitende Angestellte. Dass es überhaupt keine Bewerber gab, wurde etwa von jedem zehnten Unternehmen als Grund genannt.

Tabelle 26: Hauptgrund für die Nichtbesetzung der Stelle (in % der Unternehmen mit unbesetzt gebliebenen Stellen)

Hauptgrund für die Nichtbesetzung der Stelle	Facharbeiter- stelle (n = 93)	Qualifizierte An- gestelltenposition (n = 134)	Leitende Ange- stelltenposition (n = 67)
Überhaupt keine Bewerber	14,0	5,2	11,9
Keine geeigneten Bewerber	52,7	59,0	46,3
Entgeltforderungen des geeigneten Bewerbers zu hoch	22,6	27,6	31,3
Ablehnung durch das Unternehmen aus anderen Gründen	6,5	1,5	3,0
Geeignete Bewerber lehnten ab	4,3	6,7	7,5
Insgesamt	100,0	100,0	100,0

© IfM Bonn

Die weiteren Gründe, aus denen geeignete Bewerber vom Unternehmen abgelehnt wurden, sind bei genauerem Hinsehen letztlich meist als fehlende Eignung (fachlich, Arbeitseinstellung) zu interpretieren. Bei 4 bis 8 % der Unternehmen blieben Stellen offen, weil geeignete Bewerber diese nicht annehmen wollten, und zwar - nach Angaben der Unternehmer - u.a. wegen der Ablegenheit des Unternehmensstandorts, der fehlenden Einigung über die Arbeitszeit und zu hoher Arbeitsbelastung. Zusammengenommen mit den Ablehnungen wegen zu hoher Entgeltforderungen bilden diese Gründe bei immerhin 30 bis 40 % der Unternehmen den Grund dafür, dass Stellen nicht zu besetzen waren. Überwiegend sind aus Unternehmersicht die Hauptgründe in mangelnder Eignung zu finden.

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass die Stellenbesetzungsprobleme der Unternehmen insgesamt gesehen sowohl auf unternehmensinternen

als auch -externen Ursachen beruhen. Im zweiten Fall ist vor allem der externe Arbeitsmarkt gemeint, auf dem die gesuchten Fachkräfte nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen.

2.4 Hoher und aufgestauter Einstellungsbedarf als Hauptursachen für nicht besetzbare Stellen

2.4.1 Bezugsrahmen der Ursachenanalyse für nicht besetzbare Stellen

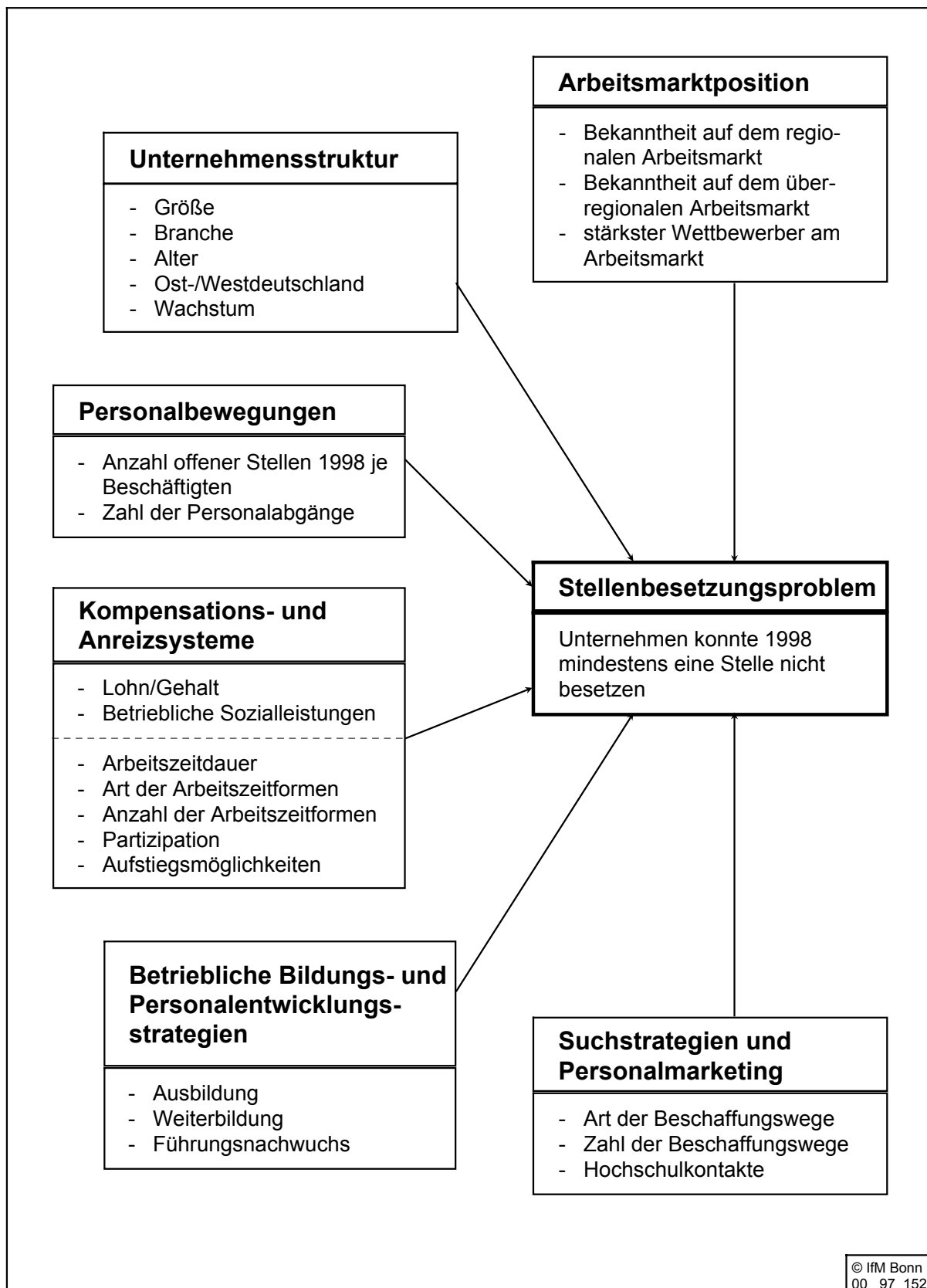
Eine beträchtliche Zahl von Unternehmen war 1998 mit dem Problem konfrontiert, eine oder mehrere Stellen nicht besetzen zu können. Es stellt sich nun die Frage, welche Faktoren dazu beitragen, dass ein Unternehmen von diesem Stellenbesetzungsproblem berührt ist. Diese Frage soll im folgenden mit Hilfe des Verfahrens der logistischen Regression untersucht werden.

In einem ersten Schritt gilt es, einen Bezugsrahmen für die Analyse der Ursachen unbesetzter Stellen herzuleiten. Hierfür sollen das bereits vorgestellte Anpassungsmodell, in dem sich die hier relevanten Aspekte der Anreiz-Beitrags-Theorie spiegeln, die aus der Literaturdurchsicht gewonnenen Erkenntnisse sowie die Kapitel 2.3 zu entnehmenden Hinweise herangezogen werden. In Abbildung 21 sind mögliche Einflussfaktoren zusammengefasst, die sich auf das Auftreten des Stellenbesetzungsproblems auswirken können. Es wurden sechs Determinantengruppen identifiziert. Mit welcher Begründung diese in die Analyse einbezogen werden, wird im folgenden ausführlicher erläutert.

- Unternehmensstruktur

Die *Unternehmensgröße* ist eine wesentliche Kontextvariable, die sich, wie aus Kapitel 2.3.1 deutlich hervorgeht, auf eine Vielzahl der auch in Abbildung 21 einbezogenen Determinanten des Stellenbesetzungsproblems auswirkt. Es kann ein positiver Einfluss der Unternehmensgröße auf die Zahl der notwendigen Einstellungen und damit möglicherweise auf die Zahl und Wahrscheinlichkeit nicht besetzbarer Stellen vermutet werden. So ist anzunehmen, dass einerseits große Unternehmen wegen eines (allein aufgrund natürlicher Fluktuation) umfangreicheren Einstellungsvolumens eher unbesetzte Stellen haben. Andererseits haben größere Unternehmen aufgrund größerer Ressourcen eine professionellere Personalarbeit sowie aufgrund attraktiverer Arbeitsbedingungen eine bessere Position auf dem Arbeitsmarkt als kleinere Unternehmen, was die Wahrscheinlichkeit der Besetzung offener Stellen erhöhen dürfte. Eine eindeutige Wirkungsrichtung der Unternehmensgröße kann somit theoretisch nicht angegeben werden.

Abbildung 21: Determinanten des Problems, mindestens eine Stelle nicht besetzen zu können



Die *Branche* wirkt sich u.a. auf die Qualifikation der Belegschaft und damit auf die Personalstruktur, auf Art und Umfang der materiellen Anreize sowie den Umfang der Arbeitszeit und die Arbeitszeitformen aus. Die Konjunktoren der einzelnen Branchen verlaufen teils unterschiedlich, so dass in einzelnen Branchen ein zusätzlicher Personalbedarf und damit eher eine Betroffenheit vom Stellenbesetzungsproblem zu erwarten ist.

Das *Alter* des Unternehmens könnte sich in mehrfacher Hinsicht auf die Stellenbesetzungsproblematik auswirken. Jungen Unternehmen fehlt häufig, dies ist aus der Gründungsforschung bekannt, die Kompetenz und Erfahrung in der Personalarbeit, so auch in der Personalbeschaffung. Darüber hinaus ist ihre Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt eher gering, was die Personalbeschaffung erschwert. Die finanzielle Basis junger Unternehmen ist häufig schmal, so dass ihr Angebot materieller Anreize tendenziell hinter dem etablierter Unternehmen zurückbleibt. Nicht zuletzt ist eher von jüngeren Unternehmen ein Beschäftigungswachstum zu erwarten. Alles in allem kann vermutet werden, dass jüngere Unternehmen eher als ältere vom Stellenbesetzungsproblem betroffen sind.

Die Arbeitsmärkte in *Ost- und Westdeutschland* unterscheiden sich nach wie vor erheblich. In Ostdeutschland war die Arbeitslosenquote mit 19,5 % im Durchschnitt des Jahres 1998 fast doppelt so hoch wie in Westdeutschland (10,5 %) (ANBA-Sondernummer 1999, S. 18 f.). Die Literaturdurchsicht hat deutlich gemacht, dass sich ostdeutsche Unternehmen hinsichtlich einiger wesentlicher personalpolitischer Aspekte, z.B. Arbeitsentgelt, Arbeitszeit, genutzte Beschaffungswege, von westdeutschen Unternehmen unterscheiden. Eine eindeutige Wirkungsrichtung kann für die regionale Zugehörigkeit jedoch nicht angegeben werden, denn aufgrund des stärkeren Arbeitskräfteüberhangs auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt wäre von der Ansässigkeit eines Unternehmens in Ostdeutschland ein negativer Effekt auf das Auftreten des Stellenbesetzungsproblems zu erwarten. Wegen des tendenziell niedrigeren Arbeitsentgelts und einer höheren wöchentlichen Arbeitszeit wäre auf der anderen Seite eine Verstärkung des Problemdrucks, d.h. eine positive Korrelation, anzunehmen, wenn das Unternehmen - wie z.T. bei qualifizierten und leitenden Angestellten gegeben - auf einem überregionalen Arbeitsmarkt mit mobilitätsbereiten Arbeitnehmern agiert. Die Ost-West-Variable soll deshalb zu Kontrollzwecken ins Modell aufgenommen werden.

Die Wachstumstendenz eines Unternehmens soll mittels zweier Indikatoren in das Modell aufgenommen werden, der *Entwicklung seines Umsatzes* und der *Entwicklung seiner Mitarbeiterzahl in den letzten fünf Jahren*. Wenngleich beide Indikatoren Hinweise auf den Einstellungsbedarf eines Unternehmens geben (wachsende Unternehmen mit einem höheren und schrumpfende Unternehmen mit einem eher geringen Einstellungsbedarf), sind insbesondere mit der Umsatzentwicklung auch Aussagen über die Zukunftsaussichten und Attraktivität des Arbeitgebers verknüpft. Unternehmen mit Umsatzwachstum dürften von potentiellen Bewerbern eher positiv (sicherer Arbeitsplatz, gute materielle Bedingungen, Aufstiegschancen) bewertet werden, während Unternehmen mit schrumpfendem Umsatz eher negativ (stärker gefährdeter Arbeitsplatz, geringere finanzielle Möglichkeiten) bewertet werden. Die Variable Mitarbeiterentwicklung der letzten fünf Jahre weist überdies darauf hin, ob ein Unternehmen erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt agiert hat. Bei hohem Personalabbau könnte dem Unternehmen allerdings ein Imageproblem entstehen, was sich wiederum in unbesetzbaren Stellen niederschlagen kann. Theoretisch ist der Gesamteffekt also nicht eindeutig vorherzusagen, so dass es sich hierbei letztlich um eine empirische Frage handelt.

- Personalbewegungen

Die Wahrscheinlichkeit und auch die Zahl der nicht besetzbaren Stellen hängt des weiteren natürlich davon ab, ob ein Unternehmen entweder aufgrund von Abgängen oder Wachstum überhaupt offene Stellen zu verzeichnen hatte.⁴⁰ Insofern ist die *Anzahl der offenen Stellen* im Jahre 1998 eine wichtige Einflussgröße für die unbesetzten Stellen.

- Arbeitsmarktposition

Der *Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt* ist insofern ein Einfluss auf das Stellenbesetzungsproblem beizumessen, als sie tendenziell die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich jemand bei einem Unternehmen bewirbt, sei es in Form einer

⁴⁰ Die Zahl der Offerten beruht in gewissem Maße auch auf der Anzahl der Abgänge, wenn ein Ersatzbedarf besteht. Zu vermuten ist, dass vor allem arbeitnehmerseitig ausgelöste Personalabgänge einen Ersatzbedarf nach sich ziehen. Andererseits sind arbeitgeberseitig ausgelöste Personalabgänge nicht in jedem Fall mit einem gewollten Personalabbau gleichzusetzen, hier kann ebenfalls Ersatzbedarf entstehen. Da viele Unternehmen jedoch keine Angaben zu den arbeitnehmerseitig veranlassten Personalabgängen gemacht haben, muss auf die Aufnahme dieser zusätzlichen Variable in das Modell verzichtet werden. Der Fall, dass ein Personalabbau erzielt werden soll, wird zudem bereits über das Merkmal *bisherige Beschäftigungsentwicklung* hinreichend abgebildet.

Blindbewerbung, sei es als Reaktion auf eine Stellenanzeige. Möglicherweise verbessert sich hierüber auch die Qualität des Bewerberpools. Insgesamt wäre zu vermuten, dass eine große Bekanntheit auf dem regionalen wie dem überregionalen Arbeitsmarkt einen negativen Einfluss auf das Stellenbesetzungsproblem hat. Der überregionale Arbeitsmarkt spielt insbesondere bei den qualifizierten und leitenden Angestellten eine Rolle.

Die Wettbewerbssituation eines Unternehmens auf dem regionalen und branchenspezifischen Arbeitsmarkt kann dadurch gekennzeichnet sein, dass es keine Konkurrenten hat, dass die Hauptkonkurrenten Großunternehmen sind oder dass die Hauptkonkurrenz eher aus kleinen und mittleren Unternehmen gebildet wird. Unternehmen mit einer dominierenden Stellung am Arbeitsmarkt sollten seltener mit Stellenbesetzungsproblemen konfrontiert sein als andere Unternehmen. Wegen der tendenziell attraktiveren Arbeitsbedingungen, die Großunternehmen bieten, könnte vermutet werden, dass der Umstand, Großunternehmen als *stärksten Wettbewerber am Arbeitsmarkt* wahrzunehmen, einen positiven Effekt auf das Stellenbesetzungsproblem hat.

- Suchstrategien und Personalmarketing

Eine Ursache für Schwierigkeiten, qualifizierte Stellen zu besetzen, liegt möglicherweise in der Wahl ungeeigneter *Beschaffungswege*. Welches geeignete Beschaffungswege sind, kann nicht generell, sondern nur im Hinblick auf die Art der zu besetzenden Stelle und in Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt beantwortet werden. Bei hochqualifizierten und/oder hoch in der Hierarchie angesiedelten Arbeitnehmern wäre eine Suche auf dem überregionalen Arbeitsmarkt zweckmäßig und infolgedessen der Einsatz entsprechender Suchwege zu erwarten.

Wenn Unternehmen bei der Personalsuche mehrere Beschaffungswege beschreiten, kann dies als Indiz für die Qualität der Personalbeschaffungsaktivitäten des Unternehmens gewertet werden. Denn die *Zahl der Beschaffungswege* spiegelt wider, dass bei den Personalverantwortlichen verschiedene Beschaffungsmöglichkeiten bekannt und sie sich der Notwendigkeit bewusst sind, in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle zwischen den Beschaffungswegen zu differenzieren. Infolgedessen besteht die Vermutung, dass die Zahl der üblicherweise genutzten Beschaffungswege einen negativen Effekt auf die Stellenbesetzungsproblematik hat.

Um frühzeitig in Kontakt mit hochqualifizierten Studierenden zu kommen, sind in den vergangenen Jahren immer mehr - vor allem größere - Unternehmen dazu übergegangen, *Kontakte zu Hochschulen* aufzubauen und zu pflegen. Dies trägt auf jeden Fall dazu bei, die Bekanntheit des Unternehmens bei den Studierenden zu erhöhen. Ob darüber hinaus ein persönlicher Kontakt zwischen Studierenden und Unternehmen zustande kommt, hängt von der gewählten Maßnahme ab. Dieses Hochschulmarketing ist proaktiv angelegt, d.h. soll einem entsprechenden Personalbeschaffungsproblem von vornherein entgegenwirken. Insofern könnte erwartet werden, dass Hochschulmarketingaktivitäten einen negativen Effekt auf das Problem nicht besetzbarer Stellen für qualifizierte und leitende Angestellten haben.

- Betriebliche Bildungs- und Personalentwicklungsstrategien

Mit der Aus- und mit der Weiterbildung stehen einem Unternehmen zwei Möglichkeiten offen, unternehmensintern auf bereits bestehende Stellenbesetzungsprobleme zu reagieren. Bei der Ausbildung handelt es sich um einen mittelfristig wirkenden Weg, geeignete Mitarbeiter für den Bedarf an Fachkräften heranzubilden. Bei der Weiterbildung von Mitarbeitern für vakante Positionen ist möglicherweise in etwas kürzerer Zeit ein Erfolg zu erzielen. Vorausschauende Unternehmen können versuchen, das Auftreten des Problems unbesetzbarer Stellen zu verhindern oder einzuschränken, indem sie Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ergreifen, bevor das Problem überhaupt auftritt. Wenn ein Unternehmen in der Aus- oder der Weiterbildung aktiv ist, kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob diese Aktivitäten die Reaktion auf ein Stellenbesetzungsproblem sind oder der Versuch, sein Eintreten zu vermeiden. Infolgedessen ist es nicht möglich, die Wirkungsrichtung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf das Stellenbesetzungsproblem eindeutig anzugeben.

Einen Unterfall der betrieblichen Qualifizierungsstrategien bildet die Einstellung und anschließende Einarbeitung von fachfremden Bewerbern. Für Unternehmen, die in der Vergangenheit bei einem Fachkräftebedarf *fachfremde Bewerber* eingestellt und dann *weiterqualifiziert* haben, stellt diese Maßnahme zweifellos eine eher unfreiwillige Reaktion auf ein Stellenbesetzungsproblem dar. Denn dieser Weg wird dann beschritten, wenn die gesuchte, am Unternehmensbedarf ausgerichtete Qualifikation am Arbeitsmarkt nicht zu finden ist. Diese Maßnahme kann somit als Indikator dafür genommen werden, dass der externe Arbeitsmarkt die von den betroffenen Unternehmen gesuchten Qualifikationen nicht bereitstellt. Möglicherweise sind die gesuchten Qualifikationen

sehr speziell und deren Träger äußerst rar. Insofern ist zu vermuten, dass Unternehmen, die regelmäßig auf die Einarbeitung fachfremder Bewerber zurückgreifen, ganz generell die benötigten Qualifikationsträger nicht in entsprechender Zahl am externen Arbeitsmarkt finden können und deshalb eher von unbesetzbaren Stellen betroffen sind als andere.

Ein regelmäßiges Weiterbildungsangebot eines Unternehmens kann auch als Anreiz für einen Bewerber/einen Beschäftigten gesehen werden, in ein Unternehmen einzutreten bzw. dort zu verbleiben. D.h., Weiterbildung wäre als Personalmarketingaktivität aufzufassen. Aus dieser Perspektive ließe sich die Hypothese formulieren, dass Unternehmen mit regelmäßigem Weiterbildungsangebot seltener vom Stellenbesetzungsproblem berührt werden als andere.

Der systematische Aufbau von *Führungsnachwuchskräften* für zukünftige Führungsaufgaben ist ebenfalls Teil der Personalentwicklung und als eine Maßnahme zur Vermeidung zukünftiger Stellenbesetzungsprobleme im Bereich der leitenden Angestellten zu verstehen. Von der Existenz von Führungsnachwuchskräften im Unternehmen sollte ein negativer Effekt auf die Stellenbesetzungsproblematik für leitende Angestellte ausgehen.

- Kompensations- und Anreizsysteme

Die Entscheidung eines Arbeitnehmers, in ein Unternehmen einzutreten, ist u.a. von den Angeboten abhängig, die ihm das Unternehmen macht. Diese wird er mit seinen persönlichen Interessen und Bedürfnissen vergleichen und seine Entscheidung fällen. Je größer die Übereinstimmung zwischen diesem Angebot des Unternehmens und den Interessen des Arbeitnehmers, desto attraktiver ist das Unternehmen für den Arbeitnehmer.

Dieses Angebot des Unternehmens wird durch sogenannte materielle und immaterielle Anreize gebildet. In die erste Gruppe fallen das direkte *Arbeitsentgelt* sowie *betriebliche Sozialleistungen*. Für das direkte Arbeitsentgelt kann nach den obigen Ausführungen formuliert werden, dass ein im Vergleich zur Konkurrenz höheres Entgelt unter sonst gleichen Bedingungen einen negativen Einfluss auf das Stellenbesetzungsproblem haben dürfte. Was den (finanziellen) Umfang der betrieblichen Sozialleistungen betrifft, wäre die gleiche Wirkungsrichtung zu erwarten. Werden einzelne betriebliche Sozialleistungen in den Blick genommen, sind wegen der unterschiedlichen Präferenzen von Arbeitnehmern nur schwer Aussagen darüber herzuleiten, wie sich das Angebot der verschiedenen Sozialleistungen auf das Stellenbesetzungsproblem

auswirkt. In der Tendenz kann ein positiver Effekt hinsichtlich der Besetzungschancen vermutet werden.

Zu den immateriellen Anreizen sollen hier Arbeitszeitregelungen, Aspekte der Unternehmenskultur sowie Aufstiegsmöglichkeiten gezählt werden. Zunächst zur Arbeitszeit: Die Präferenzen von Arbeitnehmern hinsichtlich Dauer und Lage sind, wie verschiedene Studien zu Arbeitszeitwünschen belegen, recht unterschiedlich, wobei die *Arbeitszeitdauer* mit dem Arbeitsentgelt verknüpft ist. Unter der Voraussetzung eines identischen Arbeitsentgeltes dürfte von den Arbeitnehmern jedoch eine kürzere einer längeren Arbeitszeit vorgezogen werden, so dass ansonsten vergleichbare Unternehmen mit einer üblicherweise kürzeren Arbeitszeit tendenziell bessere Beschaffungschancen unterstellt werden können.

In Bezug auf die Arbeitszeitformen, z.B. *starre Arbeitszeit*, *Gleitzeit*, *Teilzeit*, *Überstunden* und *Arbeitszeitkonten*, können wegen der unterschiedlichen Arbeitszeitpräferenzen nur schwer Angaben zur Wirkungsweise und -richtung gemacht werden. Als erschwerendes Moment kommt hinzu, dass in der Befragung nur erhoben wurde, ob das Arbeitszeitmodell ganz generell im Unternehmen angewandt wird. Eine Aussage darüber, ob für die angebotene Stelle ein entsprechendes Modell angeboten wird, ist jedoch nicht möglich.

Nur so viel kann gesagt werden: Unternehmen, die flexibler auf die Arbeitszeitwünsche ihrer Arbeitnehmer bzw. von Bewerbern reagieren können, haben tendenziell eine höhere Attraktivität bzw. können sich tendenziell einen größeren Bewerberpool erschließen, so dass zu erwarten wäre, dass mit zunehmender *Zahl an vorhandenen Arbeitszeitformen* das Auftreten des Stellenbesetzungsproblems seltener wird.

Als Aspekte der Unternehmenskultur⁴¹ wurden in der Erhebung Indikatoren für Partizipation und organisatorisches Lernen erfasst. *Partizipation* bezieht sich auf die Möglichkeiten, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern einräumt, an Entscheidungen, die den Arbeitsplatz oder das Unternehmen als ganzes

⁴¹ Einen Indikator für das Betriebsklima könnte theoretisch auch der Anteil der Arbeitnehmer darstellen, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben, wobei ein hoher Anteil auf ein eher schlechtes Betriebsklima verweisen würde. Da Arbeitnehmern eher an einem guten Betriebsklima gelegen ist, ist zu erwarten, dass ein schlechtes Betriebsklima die Attraktivität des Unternehmens beeinträchtigt und so zu einer Verstärkung des Stellenbesetzungsproblems beiträgt. Wie bereits erwähnt, fehlen jedoch für den Nachweis dieses Zusammenhangs entsprechend valide Daten über die freiwilligen Abgänge.

betreffen, teilzuhaben. Qualifizierten Arbeitnehmern kann im allgemeinen ein Interesse an derartigen Partizipationsmöglichkeiten unterstellt werden, so dass vom Praktizieren solcher Regelungen ein negativer Einfluss auf das Stellenbesetzungsproblem erwartet werden kann.

Unternehmen, die eine Institutionalisierung des organisatorischen Lernens aufweisen, sollen hier als *lernende Organisationen* verstanden werden. Solche lernenden Unternehmen, so die Vermutung, sind nicht nur attraktiv für Bewerber, sie verstehen es auch besser, dem Stellenbesetzungsproblem von vornherein entgegenzuwirken. Lernende Unternehmen sollten daher seltener vom Stellenbesetzungsproblem betroffen sein als andere Unternehmen. Als Indikator wird hier eine Form der Institutionalisierung von lernenden Organisationen, die systematische Belohnung von Verbesserungsvorschlägen, betrachtet.

Das Vorhandensein von *Aufstiegsmöglichkeiten* dürfte die Attraktivität eines Unternehmens erhöhen, da zum einen Entwicklungschancen ganz generell das Betriebsklima verbessern und zum anderen ein Großteil der potentiellen Arbeitskräfte an einem Aufstieg interessiert sein dürfte. Zweitens wirken Aufstiegswege wie Weiterbildungsangebote: Durch interne Besetzungen werden weniger externe Bewerber benötigt. Dies senkt die Zahl der Stellenofferten, und verringert die Wahrscheinlichkeit für unbesetzte Stellen. Aufstiegsmöglichkeiten haben somit einen negativen Effekt auf die Stellenbesetzungsproblematik.

2.4.2 Ursachen für das Auftreten unbesetzter Stellen über alle Unternehmen

2.4.2.1 Beschreibung der erhobenen Merkmale

Nachdem im vorangegangenen Kapitel mögliche Einflussgrößen für das Problem, dass Stellen nicht besetzt werden können, vorgestellt wurden, soll im folgenden kurz erläutert werden, welche Variablen diese Einflussgrößen messen und wie diese Variablen definiert sind.

Die abhängige (dichotome) Variable ergibt sich aus der Frage "Konnten 1998 Stellen trotz Suche nicht besetzt werden?" (Ja = 1, Nein = 0). Die Unternehmensgröße als erklärende Variable wird an der Mitarbeiterzahl des Unterneh-

mens gemessen. Sie wird in logarithmierter Form in das Modell eingebracht.⁴² Der Einstellungsbedarf wird als Quotient aus Zahl der offenen Stellen 1998 und Zahl der Mitarbeiter im Unternehmen Ende 1998 erfasst. Ein hoher Wert dieses Quotienten zeigt an, dass eine im Vergleich zur Zahl vorhandener Mitarbeiter große Anzahl neuer Mitarbeiter eingestellt wurde. Ein hoher Quotient tritt rechnerisch bedingt eher bei Kleinunternehmen, ein niedriger Quotient bei größeren Unternehmen auf. Wenn keine Stellen besetzt werden sollten, ist der Quotient gleich Null.

Die Branchenzugehörigkeit wird mit Hilfe von Dummy-Variablen⁴³ geprüft: Erfasst wurde die Zugehörigkeit zur Branche "Verarbeitendes Gewerbe", "Baugewerbe", "Handel", "freiberufliche Dienstleistungen" und "gewerbliche Dienstleistungen". Die Einflüsse der Branchenzugehörigkeit werden abgebildet durch die Dummy-Variablen Baugewerbe, Handel, freiberufliche bzw. gewerbliche Dienstleister, d.h. die Werte geben jeweils Abweichungen im Vergleich zum verarbeitenden Gewerbe an.

Das gleiche Verfahren wird für die Variable Arbeitsmarktkonkurrenz angewandt, die die Ausprägungen "Großunternehmen als Hauptwettbewerber", "Kleine und mittlere Unternehmen als Hauptwettbewerber" und "Keine Konkurrenz" hat. Die Dummy-Variablen "KMU als Hauptkonkurrenten" und "Keine Konkurrenten" messen den Einfluss im Vergleich zur Referenzkategorie "Großunternehmen als Hauptkonkurrenten".

Die Beschäftigtenentwicklung der Unternehmen in den letzten fünf Jahren wurde auf einer 5er-Skala gemessen (1 = starker Anstieg, 5 = starker Rückgang). Die Umsatzentwicklung seit 1994 wird als dichotome Variable mit den Ausprägungen "1 = Wachstum" und "0 = kein Wachstum" in das Modell eingebracht.

Der Sitz des Unternehmens wird mit "1 = Westdeutschland" und "0 = Ostdeutschland" erfasst. Weitere Einflussgrößen, wie allen Beschäftigten zustehende betriebliche Sozialleistungen, Merkmale der Unternehmenskultur oder die Ausbildungsaktivität des Unternehmens wurden als dichotome Variablen erfragt und gehen in dieser Form in das Modell ein, wobei "1" für "ja, existiert" steht.

⁴² Dieses Vorgehen soll verhindern, dass einige wenige sehr große Unternehmen das Ergebnis verzerren. Die Verteilungskurve wird quasi "gestaucht" und der einer Normalverteilung ähnlicher.

⁴³ Antwortausprägungen: 0 = nein, 1 = ja.

Die Variablen Arbeitszeitdauer sowie Löhne/Gehälter im Vergleich zum relevanten Tarifvertrag wurden auf einer 5er-Skala (1 = deutlich über Tarif, 5 = deutlich unter Tarif) erfasst und in dichotome Variablen umgewandelt, um die jeweils für Arbeitnehmer negative Ausprägung eindeutig zu erfassen. Der Wert "1" bedeutet hier, dass die übliche wöchentliche Arbeitszeit in dem Unternehmen länger ist als branchenüblich bzw. tarifvertraglich vorgesehen. Für das Entgeltniveau wird gemessen, ob die Löhne und Gehälter unter dem branchenüblichen Tarifniveau liegen.

Die üblicherweise beschrittenen Beschaffungswege und angebotenen Arbeitszeitformen wurden jeweils in Bezug auf die drei Fachkräftegruppen abgefragt, so dass sie in dieser Form nicht in das Grundmodell eingehen können. Stattdessen wurde für jedes Unternehmen berechnet, wie viele Beschaffungswege insgesamt genutzt werden und wie viele Arbeitszeitformen es gibt. Diese Summen gehen als metrische Variablen in das Modell ein.

Die Indikatoren zur Weiterbildungsaktivität des Unternehmens⁴⁴ und zur Einarbeitung von fachfremden Bewerbern wurden ebenfalls auf einer metrisch skalierten 5er-Skala gemessen (mit den Endpunkten "1 = regelmäßig" bzw. "1 = häufig" und "5 = nie"). Das Ausbildungsverhalten und weitere Indikatoren zur Unternehmenskultur wie die Belohnung von Verbesserungsvorschlägen gehen als dichotome Variablen in das Modell ein. Der Wert "1" zeugt jeweils davon, dass ein Unternehmen diese Maßnahme vorweisen kann.

2.4.2.2 Einflüsse auf die Wahrscheinlichkeit einer unbesetzten Stelle

In ein erstes Grundmodell der logistischen Regression⁴⁵ werden grundlegende Variablen, die alle Mitarbeitergruppen betreffen, aufgenommen. Als erklärende Variable wird das Merkmal eingesetzt, ob es 1998 in dem Unternehmen nichtrealisierte Stellenbesetzungen gab. Das Modell und die erklärenden Merkmale sind in der Tabelle 27 dargestellt.

⁴⁴ Da die Weiterbildungsfragen häufig nicht beantwortet wurden, werden diese Variablen nur für einzelne Mitarbeitergruppen aufgenommen. Eine Gesamtbetrachtung der Weiterbildungsaktivität über alle Mitarbeiter hat außerdem wenig Aussagekraft, da sich der Zugang zu Weiterbildungsangeboten mitarbeitergruppenspezifisch gestaltet (vgl. dazu DÜLL/ BELLMANN 1999).

⁴⁵ In einem logistischen Regressionsmodell wird der Einfluss verschiedener erklärender metrischer oder dichotomer Variablen auf die Auftrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses gemessen (vgl. ANDRESS/HAGENAARS/KÜHNEL 1997, S. 19 ff.).

Tabelle 27: Einflussfaktoren für die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unbesetzter Stellen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Einstellungsbedarf (offene Stellen zu Arbeitnehmerzahl)	5,35 ***	211,40
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,43 **	1,54
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	0,49	1,63
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	0,07	1,07
Handel	0,13	1,13
Freiberufliche Dienstleister	-0,34	0,71
Gewerbliche Dienstleister	0,32	1,37
Umsatzwachstum seit 1994	0,32	1,38
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994 ^o	-0,03	0,97
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptkonkurrent am Arbeitsmarkt	-0,53 *	0,59
Keine Konkurrenz am Arbeitsmarkt	-0,74	0,48
Bekanntheit am regionalen Arbeitsmarkt	0,08	1,09
Bekanntheit am überregionalen Arbeitsmarkt	-0,12	0,89
Lohnniveau unterhalb Tarifniveau	0,49	1,64
Übertariflicher Urlaub	-0,45	0,64
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,20	1,22
Betriebliche Altersversorgung	-0,06	0,94
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	0,19	1,21
Privat nutzbarer Firmenwagen	-0,36	0,70
Mitarbeiterdarlehen	0,04	1,04
Belegschaftsverpflegung	-0,61	0,54
Sport- und Erholungsmöglichkeiten	0,12	1,12
Firmeneigene Wohnungen/Unterkünfte	-0,30	0,74
Betriebsausflüge/-feiern	0,37	1,45
Übliche Arbeitszeit über Tarifniveau	0,33	1,40
Summe der Arbeitszeitformen	-0,03	0,97
Summe der Personalbeschaffungsmaßnahmen	0,01	1,01
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	0,15 ***	1,16
Ausbildung	0,10	1,11
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	0,23	1,26
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	0,09	1,09
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	-0,33	0,72
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	-0,18	0,84

© IfM Bonn

^o 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; ^{oo} 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Das Modell schließt 478 von insgesamt 737 Fällen ein und erklärt die Auftrittswahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen auf hochsignifikantem Niveau; es weist 78 % der Fälle den beiden Ausprägungen richtig zu. Das Cox/Snell- R^2 , als Maß für den Zusammenhang insgesamt, liegt mit 0,273 auf einem akzeptablen Niveau.

In der Tabelle 27 sind die Regressionskoeffizienten Beta, deren Signifikanzniveau und der Faktor "exp(Beta)" abgebildet. Das Signifikanzniveau zeigt an, ob der Zusammenhang innerhalb des Modells statistisch gesichert ist. Zusammenhänge unterhalb eines Signifikanzniveaus von 5 % können nur als "zufällig" bewertet werden.

Der Regressionskoeffizient Beta kann im logistischen Regressionsmodell nur in Bezug auf sein Vorzeichen sinnvoll interpretiert werden. Bei einem positiven Vorzeichen gilt, dass die abhängige Variable mit größerer Wahrscheinlichkeit den Wert 1 annimmt, hier also: Mit höherer Wahrscheinlichkeit treten aufgrund dieses erklärenden Faktors unbesetzte Stellen auf.

Es fehlt nun jedoch eine Aussage über das Gewicht der Einflüsse der einzelnen Faktoren auf die Auftrittswahrscheinlichkeit der abhängigen Variable. In diesem Modell wird nur der Anstieg der Wahrscheinlichkeit untersucht, die Effektstärke kann nicht direkt aus Beta abgelesen werden. Dazu kann der unstandardisierte Effektkoeffizient ($\exp(\text{Beta})$) betrachtet werden, dessen Höhe andeutet, wieviel größer der Einfluss der Variablen x im Vergleich zu den anderen Variablen ist.

Wie erwartet hat der Indikator, der den Einstellungsbedarf des Unternehmens beschreibt, einen signifikanten und den dominierenden Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Stellen nicht besetzt werden konnten. Die Unternehmen, die im Vergleich zur vorhandenen Mitarbeiterzahl viele Einstellungen vornehmen wollten, sahen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit dem Phänomen gegenüber gestellt, mindestens eine Stelle nicht besetzen zu können, als Unternehmen, die relativ wenige offene Stellen zu besetzen hatten. D.h., dass Kleinstunternehmen, die einen Arbeitnehmer einstellen wollen, ähnlich wahrscheinlich von Problemen betroffen sein können wie Großunternehmen, die ausgesprochen viel Personal suchen. Bezüglich des Besetzungsproblems sind kleine Unternehmen damit tendenziell stärker betroffen als größere.

Die Wahrscheinlichkeit, dass unbesetzte Stellen existieren, steigt signifikant mit der Unternehmensgröße, gemessen an der Arbeitnehmerzahl. Dass ein Unternehmen eine Stelle nicht besetzen kann, ist also mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in größeren als in kleineren Unternehmen zu erwarten.

Die Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt wirkt sich in der Weise auf die Stellenbesetzungsproblematik aus, als Unternehmen, die kleine und mittlere Unternehmen als ihre Hauptkonkurrenten auf dem Arbeitsmarkt angeben, mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit von unbesetzten Stellen betroffen sind als Unternehmen, die Großunternehmen als Hauptkonkurrenten auf dem Arbeitsmarkt haben.

Die Variable, die die Häufigkeit der Einstellung und Einarbeitung von fachfremden Bewerbern misst, reagiert ebenfalls auf signifikantem Niveau: Unternehmen mit unbesetzten Stellen nutzten diesen Weg der Rekrutierung und anschließenden Weiterbildung häufiger als Unternehmen, die keine unbesetzten Stellen aufwiesen. Wie univariate Analysen zeigen, tritt diese Maßnahme der Personalentwicklung andererseits signifikant häufiger in Unternehmen auf, die als Einstellungshemmnis angeben, dass die gesuchten Qualifikationen nicht über die berufsausbildenden Institutionen zu erwerben sind. Das deutet darauf hin, dass diese Unternehmen bereits seit längerem einen Fachkräftemangel verzeichnen und darauf mit Einstellungen von fachfremden Bewerbern reagieren.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen sich unter sonst gleichen Bedingungen nicht branchenspezifisch unterscheidet. Auch die Ausbildungsaktivität, das Lohnniveau, die angebotenen betrieblichen Sozialleistungen oder der Unternehmensstandort in den neuen Bundesländern stehen in keinem eigenständigen Zusammenhang zum Vorhandensein unbesetzter Stellen.

Insgesamt zeigt sich, dass das Phänomen unbesetzbarer Stellen tendenziell ein unternehmensspezifisches ist. Es hängt vor allem vom individuellen Einstellungsbedarf eines Unternehmens ab, der wiederum vom individuellen Beschäftigungswachstum oder der Fluktuationsquote geprägt ist. Typischerweise haben große Unternehmen absolut gesehen mehr offene Stellen zu verzeichnen, insofern steigt die Wahrscheinlichkeit, eine unbesetzte Stelle zu haben mit der Unternehmensgröße an. Außerdem zeigt sich, dass das Phänomen unbesetzter Stellen kein branchen- oder ost-/west-spezifisches Problem ist und dass Unterschiede in der Kompensationspolitik keine systematischen Effekte verursachen.

2.4.3 Ursachenanalyse getrennt nach Mitarbeitergruppen

2.4.3.1 Beschreibung der mitarbeitergruppenspezifischen Merkmale

Nach dem Grundmodell sollen nun die Einflussvariablen differenziert für einzelne Mitarbeitergruppen untersucht werden. Als abhängige Variable werden getrennt das Auftreten unbesetzter Stellen für erstens Facharbeiter, zweitens qualifizierte und drittens leitende Angestellte verwendet, um so feststellen zu können, ob möglicherweise unterschiedliche Einflussfaktoren für die verschiedenen Fachkräftegruppen existieren.

In die jeweiligen Modelle werden einige mitarbeitergruppenspezifische Variablen eingefügt. Das betrifft Variablen:

- zu einzelnen Arbeitszeitformen (dichotome Variablen), deren Existenz für die jeweilige Mitarbeitergruppe geprüft wird.
- zu einzelnen betrieblichen Sozialleistungen: Für sieben Sozialleistungen wird geprüft, ob diese der Mitarbeitergruppe gewährt werden (dichotome Variablen).
- zum Lohnniveau im Vergleich zu regionalen Wettbewerbern am Arbeitsmarkt: Dieser Vergleich wird für die jeweilige Mitarbeitergruppe geführt (metrisch skalierte Variable: "1 = deutlich höher als Konkurrenz", "5 = deutlich niedriger als Konkurrenz").
- zum Weiterbildungsangebot des Unternehmens an die jeweilige Mitarbeitergruppe. Dabei werden nur während der Arbeitszeit bzw. unter Kostenbeteiligung gewährte Weiterbildungsmöglichkeiten einbezogen. Diese Variable, die hilfsweise als metrisch skaliert angesehen werden soll,⁴⁶ misst das Merkmal der potentiellen bzw. realen Weiterbildungsbeteiligung eines einzelnen Mitarbeiters nur sehr ungenau. Sie ist eher Indiz für die Weiterbildungsaktivität des Unternehmens allgemein.
- zu einzelnen Maßnahmen der Personalsuche, die für die jeweils gesuchte Mitarbeitergruppe eingesetzt werden. Hier wird für elf Suchwege geprüft, ob sie üblicherweise ergriffen werden oder nicht (dichotome Variablen).

⁴⁶ Das Messniveau bewegt sich auf einer 5er-Skala von "1 = regelmäßig" bis "5 = nie".

- zum Hochschulkontakt, wobei die Existenz eines Hochschulkontakts überhaupt geprüft wird (dichotome Variable). Diese Variable wird in die Modelle für qualifizierte und leitende Angestellte aufgenommen.
- zum Ausbildungsverhalten im Unternehmen allgemein, wenn es für die Mitarbeitergruppe relevant ist. So wird die Anzahl der Auszubildenden im Unternehmen in die Modelle für Facharbeiter und qualifizierte Angestellte integriert.

2.4.3.2 Unbesetzbare Facharbeiterstellen

In das Modell für Facharbeiterstellen konnten 294 von 737 Fällen einbezogen werden. Das Cox/Snell- R^2 liegt mit 0,29 relativ hoch. Das Modell erklärt die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von unbesetzten Facharbeiterstellen in 84 % der einbezogenen Fälle. Die in der Konstante liegenden Restfaktoren haben keinen signifikanten Einfluss.

Wie im Grundmodell hat die Einflussgröße "Einstellungsbedarf", gemessen am Quotienten Zahl aller offenen Stellen zu Mitarbeiterzahl, einen signifikanten und dominierenden Einfluss auf die Auftrittswahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen für Facharbeiter. Auch hier gilt, dass die Wahrscheinlichkeit unbesetzter Facharbeiterstellen zunimmt, wenn das Verhältnis der Anzahl geplanter Einstellungen zu Mitarbeiterzahl größer wird. Da diese Variable die Gesamtzahl aller Stellenofferten und nicht nur die für Facharbeiter vorgesehenen misst, war dieses Ergebnis nicht unbedingt zu erwarten. Es zeigt sich jedoch, dass Unternehmen mit Einstellungsplänen i.d.R. auch einen gewissen Anteil gewerblicher Arbeitnehmer suchen.

Dass die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens seine Mitarbeiterstruktur mitbestimmt, spiegelt sich darin wider, dass ein Unternehmen, das dem freiberuflichen Dienstleistungssektor zugerechnet werden kann, mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit unbesetzte Facharbeiterstellen verzeichnet als ein Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Freiberufler beschäftigen eher selten Facharbeiter, so dass sie hier auch nur einen geringen Einstellungsbedarf haben.

Tabelle 28: Einflussfaktoren für unbesetzte Facharbeiterstellen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Einstellungsbedarf (Zahl offener Stellen zu Arbeitnehmerzahl)	2,81 *	16,61
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	-0,03	0,97
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	0,75	2,12
Unternehmensalter	-0,00	1,00
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	-0,11	0,90
Handel	-0,43	0,65
Freiberufliche Dienstleister	-2,29 *	0,10
Gewerbliche Dienstleister	-0,96	0,38
Umsatzwachstum seit 1994	-0,22	0,80
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994°	-0,07	0,94
Übliche Arbeitszeit über Tarifniveau	0,03	1,03
Starre Arbeitszeit	-0,40	0,67
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	0,02	1,02
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	-0,14	0,87
Teilzeit, Lage unternehmensbestimmt	0,85	2,35
Teilzeit, Lage arbeitnehmerbestimmt	0,85	2,34
Teilzeit, Lage nach Absprache	-0,03	0,97
Überstunden, zuschlagspflichtig	0,77	2,16
Überstunden, unbezahlt	0,35	1,42
Überstunden, mit Freizeitausgleich	0,12	1,13
Arbeitszeitkonten	-0,10	0,90
Interne Suche	-0,14	0,87
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	0,04	1,04
Empfehlung von Mitarbeitern	-0,26	0,77
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	1,49 **	4,45
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	-0,09	0,91
Stellenanzeige im Internet	-0,54	0,58
Personalberatung/private Stellenvermittlung	2,31 *	10,06
Arbeitsamt/SIS	0,52	1,66
Übernahme von Leiharbeitnehmern	-0,47	0,62
Abwerbung von Mitarbeitern	0,67	1,95
Antwort auf Stellengesuche	1,02 *	2,76
Ausbildung	0,01	1,01
Weiterbildung	-0,01	0,99
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	-0,60 ***	0,55
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	0,81	2,24
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	-0,22	0,80

Fortsetzung Tabelle 28

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	0,23	1,26
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	-0,48	0,62
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptkonkurrent am Arbeitsmarkt	-0,47	0,63
Keine Konkurrenz am Arbeitsmarkt	-0,75	0,47
Lohnniveau im regionalen Vergleich	-0,32	0,73
Lohnniveau (unterhalb Tarifniveau)	0,27	1,31
Übertariflicher Urlaub	-0,31	0,73
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	-0,15	0,86
Betriebliche Altersversorgung	0,68	1,98
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	-0,34	0,71
Privat nutzbarer Firmenwagen	0,05	1,05
Mitarbeiterdarlehen	-0,32	0,73
Belegschaftsverpflegung	-0,57	0,57
Sport- und Erholungsmöglichkeiten	-0,56	0,57
Firmeneigene Wohnungen/Unterkünfte	-0,41	0,66
Betriebsausflüge/-feiern	-0,53	0,59

© IfM Bonn

° 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; °° 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Für drei der elf in diesem Modell aufgenommen Variablen zu den Suchstrategien zeigen sich signifikante Zusammenhänge mit dem Auftreten unbesetzter Facharbeiterstellen, jeweils mit einer positiven Wirkungsrichtung. Die Wahrscheinlichkeit unbesetzter Facharbeiterstellen ist größer in Unternehmen, die folgende Suchwege beschreiten: Stellenanzeige in einer regionalen Zeitung, Einschaltung einer Personalberatung bzw. privaten Stellenvermittlung und Antwort auf Stellengesuche. Eine Interpretation des Zusammenhangs ist u.E. nicht eindeutig möglich. So könnte argumentiert werden, dass Unternehmen diese Wege als Reaktion wählen, wenn sie bereits seit längerem Besetzungsprobleme haben. Im Fall der Stellenanzeige in Regionalzeitungen, die relativ häufig bei einer Vakanz geschaltet wird, könnte es jedoch auch als Indiz dafür gewertet werden, dass dieses Suchinstrument nicht ausreicht.

Analog zum Grundmodell zeigt sich, dass Unternehmen, die häufiger fachfremde Bewerber einstellen und weiterqualifizieren, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von unbesetzten Facharbeiterstellen betroffen sind. Auch hier

liegt die Vermutung nahe, dass dieser Rekrutierungsweg eine Reaktion auf einen bestehenden Facharbeitermangel ist.

Weitere Einflussgrößen wie das Lohnniveau, das Angebot betrieblicher Sozialleistungen, die Arbeitszeitdauer, vorhandene Arbeitszeitformen, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, aber auch Merkmale der Unternehmenskultur stehen in keinem systematischen Zusammenhang zum Vorhandensein nicht besetzbarer Facharbeiterstellen. Im Gegensatz zum Grundmodell hängt die Wahrscheinlichkeit unbesetzter Facharbeiterstellen unter sonst gleichen Bedingungen nicht von der Unternehmensgröße und nicht von der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt ab.

Auch für das Phänomen unbesetzbarer Facharbeiterstellen zeigt sich, dass es tendenziell ein unternehmensspezifisches ist. Es hängt wiederum vom individuellen Einstellungsbedarf eines Unternehmens ab, der in diesem Fall nicht von der Unternehmensgröße, sondern von der Branchenzugehörigkeit mitbeeinflusst wird. Darüber hinaus zeigt sich, dass Unterschiede in der Anreiz- und Kompensationspolitik keinen systematischen Einfluss auf das Phänomen unbesetzter Facharbeiterstellen nehmen. Dies gilt auch für Aus- und Weiterbildungsaktivitäten. Insgesamt deutet der mit 51 % relativ geringe Anteil an korrekt vorhergesagten unbesetzbaren Facharbeiterstellen darauf hin, dass wesentliche Einflussgrößen in dem Modell fehlen könnten. Wir gehen dem Problem deshalb anhand anderer Analyseverfahren in Kapitel 2.5 nochmals detaillierter nach.

2.4.3.3 Unbesetzbare qualifizierte Angestelltenpositionen

In das Modell konnten 417 von 737 Fällen einbezogen werden; es weist 88 % der Fälle den beiden Ausprägungen richtig zu. Das Cox/Snell- R^2 liegt mit 0,323 auf einem hohen Niveau.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Stellen für qualifizierte Angestellte nicht besetzen konnte, wird ebenfalls stark domierend vom Einstellungsbedarf beeinflusst. Je größer das Verhältnis offener Stellen zu den Beschäftigten ist, desto eher tritt das Besetzungsproblem auf. Und wie im Grundmodell steigt die Wahrscheinlichkeit nicht besetzbarer Stellen für qualifizierte Angestellte mit der Unternehmensgröße. Für Handelsunternehmen ist die Wahrscheinlichkeit größer, von unbesetzbaren qualifizierten Angestelltenpositionen betroffen zu sein, als für Unternehmen des verarbeitenden Gewebes.

Tabelle 29: Einflussfaktoren für unbesetzbare qualifizierte Angestelltenpositionen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Einstellungsbedarf (offene Stellen zu Arbeitnehmerzahl)	5,46 ***	234,87
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,65 **	1,91
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	-0,43	0,65
Unternehmensalter	-0,01	0,99
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	-0,28	0,76
Handel	1,84 **	6,32
Freiberufliche Dienstleister	0,50	1,65
Gewerbliche Dienstleister	0,55	1,72
Umsatzwachstum seit 1994	0,98 *	2,67
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994°	0,10	1,10
Übertariflicher Urlaub	0,09	1,10
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,56	1,75
Betriebliche Altersversorgung	0,29	1,34
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	1,08 *	2,95
Privat nutzbarer Firmenwagen	0,21	1,23
Mitarbeiterdarlehen	0,02	1,02
Übliche Arbeitszeit über Tarifniveau	-0,38	0,96
Starre Arbeitszeit	0,62	1,86
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	0,25	1,28
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	0,64	1,90
Teilzeit, Lage unternehmensbestimmt	1,25 *	3,49
Teilzeit, Lage arbeitnehmerbestimmt	-0,87	0,42
Teilzeit, Lage in Absprache	-0,21	0,18
Überstunden, zuschlagspflichtig	0,20	1,22
Überstunden, unbezahlt	-0,19	0,83
Überstunden, mit Freizeitausgleich	-0,02	0,98
Arbeitszeitkonten	0,32	1,38
Interne Suche	-0,87 *	0,42
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	0,27	1,32
Empfehlung von Mitarbeitern	0,65	1,91
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	-0,19	0,83
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	0,37	1,45
Stellenanzeige im Internet	0,30	1,35
Personalberatung/private Stellenvermittlung	1,37 *	3,95
Arbeitsamt/SIS	0,82 *	2,28
Übernahme von Leiharbeitnehmern	0,21	1,22

Fortsetzung Tabelle 29

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Abwerbung von Mitarbeitern	0,75	2,12
Antwort auf Stellengesuche	0,28	1,32
Hochschulkontakt	-0,34	0,71
Ausbildung	-0,00	1,00
Weiterbildung	-0,04	0,96
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	-0,37 *	0,69
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	-0,46	0,63
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	-0,02	0,98
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	0,19	1,21
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	0,31	1,36
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptkonkurrent am Arbeitsmarkt	-0,18	0,83
Keine Konkurrenz am Arbeitsmarkt	-0,52	0,59
Bekanntheit am regionalen Arbeitsmarkt	0,45	1,57
Bekanntheit am überregionalen Arbeitsmarkt	-0,34	0,71
Gehaltsniveau im regionalen Vergleich	-0,42	0,65
Belegschaftsverpflegung	-1,08	0,34
Sport- und Erholungsmöglichkeiten	-1,09	0,34
Firmeneigene Wohnungen/Unterkünfte	-1,22	0,30
Betriebsausflüge/-feiern	-0,54	0,59

© IfM Bonn

^o 1= stark gestiegen, 5 = stark gesunken; ^{oo} 1 = häufig, 5 = nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ein Umsatzwachstum zu verzeichnen hatten, sind eher mit dem Problem konfrontiert, qualifizierte Angestelltenpositionen nicht besetzen zu können, als nicht wachsende Unternehmen. Dies ist nicht als Widerlegung der Ausgangsthese zu interpretieren, dass wachsende Unternehmen eine höhere Attraktivität für Bewerber haben könnten. Vielmehr dürfte ein mehrjähriges Umsatzwachstum tendenziell den Bedarf an qualifizierten Angestellten erhöhen, und der Effekt des gesteigerten Einstellungsbedarfs dominiert dann den der Attraktivität als Arbeitgeber.

Werden die Indikatoren betrachtet, die die Wirkungen des betriebsinternen Anreiz- und Kompensationssystems auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Stellenbesetzungsproblems erfassen, zeigen sich bei zwei betrieblichen Sozialleistungen und einer Arbeitszeitregelung signifikante Zusammenhänge. Bietet ein Unternehmen eine Belegschaftsverpflegung an, reduziert sich die

Wahrscheinlichkeit, dass es qualifizierte Angestelltenpositionen nicht besetzen kann. Die Existenz einer Kapital- oder Erfolgsbeteiligung für qualifizierte Angestellte geht dagegen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einher, dass in den Unternehmen nicht besetzbare Stellen auftraten. Die Kausalitätsrichtung ist bei der letztgenannten Variable nicht eindeutig zu klären: Vermutlich kann das Ergebnis so interpretiert werden, dass Arbeitgeber, die bereits längerfristig einen hohen, spezifischen Personalbedarf zu decken haben, über diese Sozialmaßnahme positive Anreize für potentielle Bewerber setzen wollen, der jedoch nicht ausreicht, um das Problem vollständig zu lösen. Insgesamt geht von den beiden angesprochenen Einflussgrößen aber ein vergleichsweise geringer Effekt auf das Stellenbesetzungsproblem aus.

Von den erfassten Arbeitszeitformen weist lediglich die Teilzeitarbeit, deren Lage vom Unternehmen bestimmt wird, einen signifikanten Zusammenhang zum Phänomen unbesetzter qualifizierter Angestelltenpositionen auf, nämlich dergestalt, dass Unternehmen, die die Teilzeitlege selbst bestimmen, eher unbesetzte Stellen haben. Vermutlich wird dadurch ein gewisser Anteil an Bewerbern abgeschreckt, die zwar Teilzeit arbeiten würden, aber selbst über die Lage der Arbeitszeit disponieren möchten.

Wie im Facharbeitermodell werden auch in diesem Modell die gruppenspezifischen Suchstrategien untersucht. Für drei der elf Suchwege zeigen sich signifikante Zusammenhänge. Erstens: Wenn üblicherweise intern nach Bewerbern gesucht wird, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Stelle unbesetzt bleibt. Und zweitens, wenn üblicherweise private Personalvermittlungsagenturen bzw. das Arbeitsamt einbezogen werden, dann ist es wahrscheinlicher, dass unbesetzte Stellen auftreten. Dies kann so gedeutet werden, dass Unternehmen, die interne Personalentwicklung betreiben, weniger Probleme mit der Besetzung qualifizierter Angestelltenpositionen haben und dass Unternehmen mit häufig auftretenden Besetzungsproblemen auch private bzw. öffentliche Personalvermittler einschalten, um breiter oder intensiver zu suchen.

Wie in den bereits betrachteten Modellen weist das Merkmal "Einstellung von fachfremden Bewerbern und anschließende Weiterbildung" einen signifikanten Zusammenhang auf: Unternehmen, die diesen Weg häufig beschreiten, sind mit größerer Wahrscheinlichkeit von Besetzungsproblemen bei qualifizierten Angestellten betroffen.

Weitere Einflussgrößen wie das Lohnniveau, die Arbeitszeitdauer, Hochschulmarketing, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, aber auch Merkmale der Unter-

nehmenskultur, stehen in keinem systematischen Zusammenhang zum Vorhandensein nicht besetzbarer Stellen für qualifizierte Angestellte.

Im Modell für unbesetzte Stellen für qualifizierte Angestellte bestätigen sich die Haupteinflüsse aus dem Grundmodell, der der Unternehmensgröße und des Einstellungsbedarfs. Im Hinblick auf qualifizierte Angestellte sind nicht nur unternehmensspezifische Einflussgrößen zu beobachten. Es zeigt sich, dass insbesondere der Handel systematisch stärker betroffen ist als andere Branchen. Zudem zeigt sich, dass Unternehmen mit Umsatzwachstum stärker unter Besetzungsproblemen leiden. Zwar haben Unterschiede in der Anreiz- und Kompensationspolitik systematische Einflüsse auf das Phänomen unbesetzbarer Facharbeiterstellen, diese zeigen aber teilweise nicht in die erwartete Richtung.

2.4.3.4 Unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen

Bei dem Schätzmodell für leitende Angestellte wurden im Vergleich zu den vorhergehenden Modellen einige Veränderungen vorgenommen, da einige Merkmale des Grundmodells, z.B. das Ausbildungsverhalten und die allgemeinen, für alle Mitarbeiter geltenden Sozialmaßnahmen, wenig Einfluss auf die abhängige Variable haben dürften. Wie in den Modellen für die anderen Mitarbeitergruppen wurden wiederum gruppenspezifische Sozialmaßnahmen, Suchwege etc. speziell für die leitende Angestellte abgeprüft.⁴⁷

In das Modell konnten 572 von 737 Fällen einbezogen werden. Es weist 93 % der Fälle den beiden Ausprägungen richtig zu, das Auftreten unbesetzter leitender Angestelltenpositionen wird jedoch nur zu 35 % richtig vorhergesagt. Das Cox/Snell- R^2 liegt mit 0,180 ebenfalls nicht besonders hoch, das Signifikanzniveau für die erwartete Verteilung ist aber durchaus ausreichend.

Wie in den anderen Modellen kommt dem generellen Einstellungsbedarf (für alle Mitarbeitergruppen) die größte Bedeutung für das Auftreten unbesetzbarer Stellen für leitende Angestellte zu.

⁴⁷ Die Variable zur Weiterbildungsaktivität des Unternehmens wurde aufgrund einer geringen Beantwortungsquote nicht in das Modell aufgenommen.

Tabelle 30: Einflussfaktoren für unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Einstellungsbedarf (offene Stellen zu Arbeitnehmerzahl)	2,07 *	7,96
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,25	1,28
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	- 0,88 *	0,42
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	0,81	2,25
Handel	0,32	1,37
Freiberufliche Dienstleister	1,04	2,82
Gewerbliche Dienstleister	0,46	1,59
Umsatzwachstum seit 1994	0,30	1,35
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994 ^o	- 0,52 *	0,60
Gehaltsniveau im regionalen Vergleich	- 0,44	0,65
Übertariflicher Urlaub	- 0,45	0,64
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,45	1,57
Betriebliche Altersversorgung	0,50	1,66
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	0,72	2,06
Privat nutzbarer Firmenwagen	0,04	1,04
Mitarbeiterdarlehen	- 0,36	0,70
Starre Arbeitszeit	- 0,70	0,50
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	- 0,53	0,59
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	- 0,66	0,52
Teilzeit	0,60	1,82
Überstunden, zuschlagspflichtig	1,83 *	6,21
Überstunden, unbezahlt	0,89 *	2,44
Überstunden, mit Freizeitausgleich	0,56	1,76
Arbeitszeitkonten	- 0,25	0,78
Interne Suche	- 0,70	0,50
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	- 0,72	0,49
Empfehlung von Mitarbeitern	0,43	1,54
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	- 0,18	0,83
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	0,62	1,86
Stellenanzeige im Internet	0,47	1,60
Personalberatung/private Stellenvermittlung	1,08 *	2,96
Arbeitsamt/SIS	1,55 **	4,73
Abwerbung von Mitarbeitern	1,09 *	2,98
Antwort auf Stellengesuche	0,72	2,03
Hochschulkontakte	0,44	1,56

© IfM Bonn

^o 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

In dem Modell ist ein weiterer signifikanter Zusammenhang - für die Beschäftigungsentwicklung im Unternehmen in den letzten fünf Jahren - zu erkennen: Das Phänomen unrealisierter Stellenbesetzungen tritt mit umso größerer Wahrscheinlichkeit auf, je stärker die Zahl der Mitarbeiter in diesem Zeitraum gestiegen ist. Es ergibt sich damit ein gegenteiliger Effekt als in der Ausgangsthese vermutet.⁴⁸ Führt man sich jedoch vor Augen, dass ein starker Mitarbeiterzuwachs mit einem zusätzlichen Bedarf an Führungskräften einhergeht, andererseits aber das Angebot an Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt relativ begrenzt ist, dann ist dieser Befund durchaus plausibel. Umgekehrt liegt es nahe, dass ein starker Stellenabbau im Unternehmen dazu führt, dass keine offenen Stellen für leitende Angestellte entstehen, z.B. weil Leitungspositionen wegfallen oder intern besetzt werden können. Darüber hinaus fallen mit einem Stellenabbau Aufstiegschancen weg. Letztlich ist allerdings das Gewicht des Einflusses des Merkmals Beschäftigungsentwicklung eher gering.

Eine weitere Einflussgröße für das Phänomen nicht besetzbarer Stellen für leitende Angestellten bildet der Unternehmenssitz: Unternehmen in Ostdeutschland haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, dass Führungspositionen nicht besetzt werden konnten, als westdeutsche Arbeitgeber. Dies dürfte zum einen am Angebot auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt, zum anderen an deren geringen überregionalen Attraktivität der ostdeutschen Unternehmen liegen. Eine Ursache für die geringe Attraktivität liegt im niedrigeren Gehaltsniveau für Akademiker.⁴⁹

Von den zehn erfassten Arbeitszeitregelungen stehen zwei in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Auftreten von unbesetzten Stellen für leitende Angestellte, nämlich die zuschlagspflichtigen und die unbezahlten Überstunden. Die erstgenannte Überstundenregelung kann so interpretiert werden, dass selbst Regelungen für vergütete Überstunden keine Abhilfe für das Beset-

⁴⁸ Die Hypothese lautete, dass Unternehmen mit einem langfristigen, erfolgreich umgesetzten Beschäftigungsaufbau eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber haben und personalpolitisch erfahrener als andere Unternehmen sind. Deshalb wurde bei diesen Unternehmen eine verbesserte Besetzungschance erwartet.

⁴⁹ Ein überregionaler Gehaltsvergleich, vorgenommen an den Nominalwerten der Einstiegsgehälter von Hochschulabsolventen, zeigt u.a. beträchtliche Mittelwertunterschiede für Unternehmen in Ost- und Westdeutschland (ca. 50.000 bzw. 65.000 DM). Diese Variable konnte jedoch aufgrund einer niedrigen Antwortquote nicht in das Modell integriert werden. Der Unterschied weist jedoch auf mögliche Probleme von ostdeutschen Unternehmen hin, wenn diese Führungskräfte suchen, die überregional mobil sind. Dieses Problem wurde u.a. auch bei Nachfragen bzw. Telefoninterviews mit ostdeutschen Unternehmern aus High-Tech-Bereichen geäußert.

zungsproblem sind. Sie muss eher dahingehend gewertet werden, dass in diesen Unternehmen viele Überstunden anfallen, die potentielle Bewerber tendenziell abschrecken. Regelungen, die vorsehen, dass Überstunden nicht abgegolten werden, erhöhen ebenfalls die Wahrscheinlichkeit, dass Stellen nicht zu besetzen sind. Auch wenn von leitenden Angestellten i.d.R. Überstunden erwartet werden, sprechen die Arbeitszeitanforderungen der nicht besetzbaren Stellen, die im Kapitel 2.3.3 beschrieben wurden, für diese Auslegung des Zusammenhangs. Ein Großteil der offen gebliebenen Stellen für leitende Angestellte wäre auch mit einem regelmäßigen Anfall von Überstunden verbunden gewesen.

Wie bei den anderen Mitarbeitergruppen werden auch in dieses Modell die Variablen zu den gruppenspezifischen Suchstrategien aufgenommen. Für drei der elf Suchwege zeigen sich signifikante Zusammenhänge, jeweils mit der gleichen Wirkungsrichtung. Das Problem unbesetzter Stellen für leitende Angestellte betrifft ein Unternehmen mit größerer Wahrscheinlichkeit, wenn es üblicherweise private Personalvermittlungsagenturen beauftragt, das Arbeitsamt kontaktiert und Mitarbeiter aus anderen Unternehmen abwirbt. Alle diese Zusammenhänge wirken relativ stark bezüglich der Auftrittswahrscheinlichkeit des Besetzungsproblems, so dass der Schluss gezogen werden kann, dass Unternehmen mit Besetzungsproblemen breiter bzw. aktiver suchen als Unternehmen ohne Fachkräftemangel.

Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen hat keinen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit für vergebliche Besetzungsversuche bei Führungspositionen. Des weiteren stehen Einflussgrößen wie das Angebot betrieblicher Sozialleistungen, das Gehaltsniveau im regionalen Vergleich, die Arbeitszeitdauer und das Herstellen von Hochschulkontakten in keinem systematischen Zusammenhang zum Vorhandensein nicht besetzbarer Stellen für leitende Angestellte.

Unbesetzbare Stellen für leitende Angestellte, so zeigt sich, treten bei einem gegenwärtigen oder in der jüngeren Vergangenheit liegenden hohen Einstellungsbedarf auf. Ein langanhaltender Zuwachs der Mitarbeiterzahl führt zu einem hohen Bedarf an Führungskräften, der nicht immer auf dem externen Markt zu decken ist. Speziell das Bewerberangebot auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt ist nicht ausreichend. Außerdem ergeben sich Zusammenhänge zu Arbeitszeitanforderungen der nicht besetzbaren Stellen. Bei einem dauerhaft starken Anfall von Überstunden dürften potentielle Bewerber einem Einstieg

ins Unternehmen eher abgeneigt gegenüber stehen, vor allem, wenn sich die weiteren Arbeitsbedingungen, z.B. Sozialleistungen, nicht wesentlich von denen anderer Arbeitgeber unterscheiden.

2.4.4 Ursachenanalyse bei wachstumsstarken Unternehmen

2.4.4.1 Einleitung: Wachstumsstarke Unternehmen als Hauptakteure auf dem Arbeitsmarkt

Die vorangegangenen Analysen haben aufgezeigt, dass das Stellenbesetzungsproblem im wesentlichen ein unternehmensspezifisches Problem ist, das vor allem dort auftreten kann, wo eine hohe Zahl an Einstellungen geplant ist. Der Einstellungsbedarf ist jedoch, dies konnte bereits in Kapitel 2.2.1 gezeigt werden, stark von den individuellen Wachstumstendenzen der Unternehmen geprägt. So haben Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ein Umsatzwachstum erzielen konnten, einen höheren Einstellungsbedarf als die anderen Unternehmen.⁵⁰ Immerhin knapp 70 % aller Stellenofferten sowie aller Einstellungen des Jahres 1998 entfielen in unserer Stichprobe auf die Teilgruppe der wachsenden Unternehmen (38 % aller befragten Unternehmen). Der Bedarf konnte z.T. bereits gedeckt werden und führte in den letzten fünf Jahren zu einem signifikant höheren Beschäftigtenzuwachs in diesen Unternehmen. Diese Gruppe erwartet auch für die nächsten fünf Jahre, d.h. bis 2004, ein höheres Umsatzwachstum als die übrigen Unternehmen.

Da die Geschäftsleitungen dieser Unternehmen aufgrund des Wachstumstrends auch zukünftig eine große Zahl neuer Arbeitsplätze einrichten wollen und somit von diesen Unternehmen ein hoher Beitrag zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme erwartet werden kann, gilt dieser Gruppe unsere besondere Aufmerksamkeit.

Ein weiterer Grund zur Abgrenzung von wachstumsstarken und -schwachen Unternehmen liegt darin, dass ein Rekrutierungsverhalten in Unternehmen ohne Wachstumstrend stärker durch Ersatzeinstellungen geprägt ist. Den Einstellungen liegt in diesen Fällen hauptsächlich die Fluktuation zu Grunde, wobei die Fluktuationsursachen vielfältig sind. So kann ein Einstellungsbedarf durch vom Arbeitgeber gewollte oder ungewollte Personalabgänge entstehen.

⁵⁰ Ein Mittelwertvergleich zeigt, dass die Unternehmen mit Umsatzwachstum 1998 mit 19 Offerten dreimal so viele Stellen anboten wie wachstumsschwache Unternehmen (6 Stellenofferten) (ANOVA signifikant). Bei den realisierten Einstellungen beträgt das Verhältnis der Mittelwerte 14 zu 4.

Z.B. können Mitarbeiter ausscheiden, weil sie vom Unternehmen gekündigt wurden oder weil Mitarbeiter selbst, z.B. aufgrund von Unzufriedenheit über die Arbeitsbedingungen, kündigen. Auch die natürliche Fluktuation aufgrund des Altersaufbaus der Stammbesetzung kann ursächlich für eine ErsatzEinstellung sein. Bei einem Mittelwertvergleich zeigt sich außerdem, dass wachsende Unternehmen signifikant jünger sind als Unternehmen ohne Umsatzwachstum (ANOVA).

Damit wird klar, dass sich die Unternehmen ohne Wachstumstrend tendenziell seltener auf nachfragestarken Zukunftsmärkten bewegen, für deren Entwicklungschancen sie zusätzliche Arbeitskräfte suchen. Ihr Einstellungsbedarf beruht auf den verschiedensten Ursachen, die sich deutlich von denen wachsender Unternehmen unterscheiden dürften, so daß die beiden Unternehmenstypen nicht sinnvoll durch ein einziges Modell abgebildet werden können.

Im folgenden werden deshalb alleine die wachstumsstarken Unternehmen bzw. die in diesen vorzufindenden Ursachen für nicht besetzbare Stellen untersucht. Die Ursachenanalyse ist bei diesen Unternehmen von besonderer Bedeutung, da der Abbau von bestehenden Entwicklungs- und Einstellungshemmnissen zu einer anhaltenden Entlastung des Arbeitsmarktes beitragen kann.

2.4.4.2 Ursachen von Stellenbesetzungsproblemen in wachstumsstarken Unternehmen

Im folgenden werden deshalb die in Kapitel 2.4.2 und 2.4.3 vorgestellten Regressionsmodelle getrennt noch einmal für die Teilgruppe der wachstumsstarken Unternehmen berechnet. Dabei werden nur Unternehmen einbezogen, deren Umsatz innerhalb der letzten 5 Jahre, d.h. 1994 bis 1998, stark bzw. generell gestiegen ist.⁵¹ Im Gegensatz zu den vorhergehenden Modellen wird die Variable zum relativen Einstellungsbedarf allerdings nicht mehr in das Modell aufgenommen, da diese Variable selbst sehr stark vom Umsatzwachstum abhängig ist und Multikollinearitätsprobleme entstehen.

Ein Blick auf die wachstumsstarken Unternehmen in der Tabelle 31 zeigt eine vergleichsweise große Zahl an Merkmalen mit signifikanten Zusammenhängen.

⁵¹ Selbsteinschätzung der Umsatzentwicklung durch die Unternehmen, gemessen auf einer 5er-Skala (1= stark gestiegen, 5 = stark gesunken).

Tabelle 31: Einflussfaktoren für das Auftreten unbesetzter Stellen in wachstumsstarken Unternehmen (gemessen am Umsatzwachstum in den letzten 5 Jahren)

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,21	1,24
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	0,48	1,61
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	-0,13	0,88
Handel	-0,35	0,71
Freiberufliche Dienstleister	-0,66	0,51
Gewerbliche Dienstleister	-0,10	0,90
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994 ^o	-0,06	0,94
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptkonkurrent am Arbeitsmarkt	-0,91 *	0,40
Keine Konkurrenz am Arbeitsmarkt	-1,16	0,31
Bekanntheit am regionalen Arbeitsmarkt	-0,15	0,86
Bekanntheit am überregionalen Arbeitsmarkt	0,18	1,20
Tariflohnniveau (unterhalb)	0,52	1,18
Übertariflicher Urlaub	-0,12	0,89
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	-0,09	0,91
Betriebliche Altersversorgung	-0,28	0,76
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	0,69	2,00
Privat nutzbarer Firmenwagen	-0,17	0,85
Mitarbeiterdarlehen	-0,57	0,56
Belegschaftsverpflegung	-1,61 **	0,20
Sport- und Erholungsmöglichkeiten	0,95	2,59
Firmeneigene Wohnungen/Unterkünfte	-0,40	0,67
Betriebsausflüge/-feiern	-0,11	0,89
Übliche Arbeitszeit über Tarifniveau	0,85 *	2,33
Summe der Arbeitszeitformen	-0,08	0,93
Summe der Personalbeschaffungsmaßnahmen	0,12 *	1,13
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	-0,36 *	0,69
Ausbildung	-0,31	0,73
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	0,93	2,53
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	0,52	1,68
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	-0,06	0,94
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	1,14 **	3,14

© IfM Bonn

^o 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; ^{oo} 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Für diese Unternehmenspopulation kann nachgewiesen werden, dass die Arbeitsmarktkonkurrenz das Besetzungsproblem beeinflusst. Die Referenzgröße dieser Dummyvariable bildet das Merkmal "Hauptwettbewerber des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt sind Großunternehmen". Gegenüber diesem Fall der Wettbewerbssituation haben Unternehmen, die KMU als ihre stärksten Konkurrenten bei der Personalsuche auf dem Arbeitsmarkt betrachten, eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit, dass Stellen nicht besetzt werden konnten. Das Gewicht des Faktors, dass Großunternehmen quasi den Arbeitsmarkt "leerfegen" könnten, ist jedoch vergleichsweise gering.

In dem Modell für wachstumsstarke Unternehmen bestätigt sich der ursprünglich erwartete Zusammenhang zwischen einer langen Arbeitszeit und dem Auftreten von Besetzungsproblemen. Dieser Einfluss hat ein relativ hohes Gewicht. Es zeigt sich, dass die Unternehmen mit einer Arbeitszeit, die länger als tariflich vorgesehen bzw. branchenüblich ist, mit höherer Wahrscheinlichkeit nichtrealisierte Besetzungen vorweisen mussten. Zwar ist auf dieser Ebene nicht eindeutig zu klären, ob unbesetzte Stellen Ursache oder Folge einer längeren Arbeitszeit sind. Denn einerseits kann die Verbindung von Wachstum und unbesetzten Stellen Mehrarbeit verursachen. Dann stellt sich die Frage, ob die Personalverantwortlichen zu spät mit Stellenausschreibungen reagieren. Andererseits sind hier Unternehmen zu finden, die seit längerem ein Umsatzwachstum verspürten und damit Zeit gehabt hätten, den Personalbestand langfristig aufzustocken. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass Bewerber aufgrund der längeren Arbeitszeit und der geforderten Überstunden (siehe dazu Kapitel 2.3.3) die angebotene Stelle ablehnten. Und das verstärkt das Kapazitätsproblem bei Fachkräften. D.h., es könnte sich letztlich sogar um einen Teufelskreis handeln, der nur schwer zu durchbrechen ist, sobald man sich in ihm befindet.

Von den Variablen zu den betrieblichen Sozialleistungen und der Unternehmenskultur haben zwei signifikante Einflüsse: So hat das Angebot einer Belegschaftsverpflegung einen mildernden Einfluss auf das Besetzungsproblem. Das Gewicht, das diesem Einfluss zukommt, ist jedoch eher gering. Gleichwohl steht dieser Zusammenhang insgesamt als Synonym für eine Managementausrichtung, die sich auch von Mitarbeiterinteressen leiten lässt. Möglicherweise ist dies auch ein Indiz dafür, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zur Arbeitsverrichtung außer Haus senden müssen, eher Besetzungsprobleme haben. So waren - wie Kapitel 2.3.3 zeigt - u.a. viele nichtrealisierte Besetzungsangebote für Kundendienst-, Außendienst- bzw. Reisetätigkeiten genannt worden.

Das zweite signifikante Merkmal, die Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmensentscheidungen, kann als Indikator für eine partizipative Unternehmenskultur aufgefasst werden. Unternehmen, die diese Mitwirkungsform regelmäßig praktizieren, haben nach unseren Befunden mit höherer Wahrscheinlichkeit unbesetzte Stellen vorzuweisen als andere Unternehmen. Dass Bewerber diese Unternehmen besonders meiden, ist unwahrscheinlich. Es wird eher vermutet, dass besonders stark wachsende Unternehmen verstärkt ihre Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen, um ständig neue Herausforderungen zu bewältigen und sich als Arbeitgeber attraktiv zu machen. Allerdings kann die Attraktivität der Entscheidungsbeteiligung anscheinend nicht den überproportionalen Einstellungsbedarf wettmachen. Möglicherweise misst dieser Indikator aber auch einen anderen Zusammenhang, der sicherlich einer weiteren theoretischen Analyse bedürfte.

Für die Zahl der Beschaffungswege wurde unterstellt, dass die Personalbeschaffungsaktivitäten der Unternehmen, die bei der Personalsuche mehrere Wege beschreiten, als qualitativ höher einzuschätzen sind als die der anderen Unternehmen mit wenigen Suchwegen. Denn die Anzahl der Beschaffungswege spiegelt wider, dass den Personalverantwortlichen verschiedene Möglichkeiten bekannt sind und sie in Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle zwischen den Beschaffungswegen wählen können. Für die wachstumsstarken Unternehmen zeigt sich jedoch ebenfalls nicht der erwartete negative Zusammenhang zwischen umfangreichen Beschaffungsaktivitäten und Besetzungsproblemen. Die Anzahl der üblicherweise genutzten Beschaffungswege ist sogar in den Unternehmen signifikant höher, die mit größerer Wahrscheinlichkeit durch die Stellenbesetzungsproblematik gekennzeichnet sind. Dies muss demnach so gewertet werden, dass wachsende Unternehmen bei Besetzungsproblemen zwar versuchen, die Besetzungschancen durch eine hohe Suchaktivität zu erhöhen; dies gelingt ihnen jedoch nicht im ausreichenden Maße.

Zu den Personalbeschaffungsaktivitäten zählt auch die Einstellung bzw. Einarbeitung fachfremder Bewerber. Wie im Ausgangsmodell für alle Unternehmen ist das Auftreten von unbesetzbaren Stellen umso wahrscheinlicher, wenn das Unternehmen bisher häufig fachfremde Bewerber einstellte und weiterbildete. Dieser Befund kann - wie da bereits erläutert wurde - als Indikator für ein langanhaltendes Unterangebot an Trägern spezifischer Qualifikationen betrachtet werden.

Den übrigen im Modell enthaltenen Merkmalen kann unter sonst gleichen Bedingungen kein signifikanter Einfluss auf die Auftrittswahrscheinlichkeit von un-

besetzten Stellen nachgewiesen werden. Das betrifft u.a. das Entgeltniveau, weitere Sozialleistungen, die Anzahl der im Unternehmen angebotenen Arbeitszeitregelungen, das Ausbildungsverhalten und die drei Indikatoren zur Mitwirkung, zu Aufstiegsmöglichkeiten und zu Anreizen für eine Innovationsbeteiligung der Mitarbeiter.

Aus diesen Befunden lässt sich zusammenfassend ablesen, dass sich die wachstumsstarken Unternehmen bereits seit längerem auf einem Arbeitsmarkt mit begrenztem Angebot bewegen. Das Arbeitskräfteangebot ist möglicherweise aufgrund des eigenen Wachstums abgeschöpft. Zudem müssen die Unternehmen mit Besetzungsproblemen speziell mit Großunternehmen um die Bewerber kämpfen. Außerdem deutet einiges drauf hin, dass Qualifikationen gesucht werden, die nicht auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind (u.a. weil Ausbildungsgänge fehlen). Das hat für die Personalbeschaffung zur Folge, dass neben der externen Suche zu weiteren Mitteln gegriffen werden muss. Dies lässt sich u.a. an der hohen Bereitschaft zur Einarbeitung von fachfremden Bewerbern ablesen. Außerdem suchen diese Unternehmen auf ausgesprochen vielen Wegen nach Personal.

Das Angebot auf dem Arbeitsmarkt und die Nachfrage der Unternehmen weichen so stark voneinander ab, dass selbst die Unternehmen Besetzungsprobleme haben, die über eine moderne, lernende Unternehmenskultur verfügen oder weitere freiwillige Sozialleistungen anbieten.

Dass die Stellenbesetzungsprobleme bereits seit längerer Zeit nicht gelöst werden und es deswegen zu höheren Arbeitszeitbelastungen im Unternehmen gekommen ist, lässt sich an der Arbeitszeitvariablen ablesen. Diese im Branchenvergleich längere Arbeitszeit kann potentielle Bewerber möglicherweise abschrecken. Das externe Arbeitsmarktangebot bzw. die nicht realisierten Stellenbesetzungen werden damit zum Engpass für die weitere Unternehmensentwicklung, da fehlende Personalkapazitäten u.U. die weitere Expansion erschweren.

2.4.4.3 Mitarbeiterspezifische Analysen

Wie in Kapitel 2.4.3 sollen auch hier die spezifischen Einflussgrößen auf die Besetzungsprobleme für die einzelnen Mitarbeitergruppen analysiert werden.

- **Positionen für Facharbeiter**

Für die Gruppe der wachstumsstarken Unternehmen kann gegenüber dem Modell für alle Unternehmen für teilweise andere Faktoren ein signifikanter Zu-

sammenhang zur Wahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen gefunden werden. So haben hier Unternehmen aus dem Bereich der übrigen Dienstleistungen - im Vergleich zur Referenzkategorie des verarbeitenden Gewerbes - eine signifikant niedrigere Wahrscheinlichkeit von unbesetzten Facharbeiterstellen. Dies ist Ausdruck dafür, dass in Dienstleistungsunternehmen weniger Facharbeiter- als Angestelltenpositionen zu besetzen sind (vgl. Tabelle 32).

Hier zeigt sich zudem, dass Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ein Beschäftigungswachstum verzeichnen konnten, eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, dass Stellen nicht besetzt werden konnten. D.h. einerseits, dass die Unternehmen durchaus in der Lage waren, für andere Stellen Personal zu finden. Sie sind also erfahren und waren bisher auch erfolgreich bei der Personalsuche. Da trotzdem Stellen ungewollt offen blieben, ist der entsprechende Personalbedarf immer noch höher als das Bewerberpotential auf dem Arbeitsmarkt.

Unter den aufgeführten Beschaffungswegen reagieren die Variable "Einsatz von privaten Personalberatungsagenturen bzw. Stellenvermittlern" und, wie im Facharbeiter-Modell für alle Unternehmen, die Variable "Stellenanzeige in regionalen Zeitungen". In Unternehmen, die diese Wege bei der Suche nach Facharbeitern nutzen, war eine höhere Wahrscheinlichkeit für unbesetzte Stellen zu finden als in Unternehmen, die diese Wege üblicherweise nicht gehen. Der statistische Zusammenhang muss jedoch nicht so interpretiert werden, dass die Nutzung dieser Suchwege zu keinem Erfolg führt. Möglicherweise werden diese Suchmaßnahmen eingesetzt, da - aufgrund anderer Ursachen - seit längerem Besetzungsschwierigkeiten auftreten. Geht man davon aus, dass die Suche nach Facharbeitern eher selten über private Stellenvermittler organisiert wird, ist der Zusammenhang eher so zu interpretieren, dass die Unternehmen jedes Mittel nutzen, um Bewerber zu finden. Wenn jedoch für diese Stellen keine Bewerber zur Verfügung stehen, kann selbst ein private Agentur nicht zum Erfolg führen. Eventuell entsprechen die Suchmaßnahmen auch nicht den gesuchten Fachkräften. Wenn z.B. auf dem regionalen Arbeitsmarkt keine Bewerber vorhanden sind, nützt die Suche in einer Regionalzeitung wenig. Die anderen Suchwege haben unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Einfluss.

Tabelle 32: Einflussfaktoren für unbesetzte Facharbeiterstellen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	-0,04	0,96
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	1,07	2,92
Handel	-2,20	0,11
Freiberufliche Dienstleister	-0,63	0,53
Gewerbliche Dienstleister	-4,10 **	0,02
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	0,86	2,37
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994 ^o	-0,94 *	0,39
Übliche Arbeitszeit über Tarifniveau	1,20	3,31
Starre Arbeitszeit	-1,65	0,19
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	0,78	2,17
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	-0,15	0,86
Teilzeit, Lage unternehmensbestimmt	-0,41	0,66
Teilzeit, Lage arbeitnehmerbestimmt	4,57 *	97,01
Teilzeit, Lage nach Absprache	-1,59	0,21
Überstunden, zuschlagspflichtig	1,07	2,91
Überstunden, unbezahlt	3,65 *	38,38
Überstunden, mit Freizeitausgleich	-1,24	0,29
Arbeitszeitkonten	-1,24	0,29
Übertariflicher Urlaub	0,47	1,60
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,41	1,50
Betriebliche Altersversorgung	1,93	6,91
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	-0,96	0,38
Privat nutzbarer Firmenwagen	-0,52	0,59
Mitarbeiterdarlehen	-2,59 **	0,07
Interne Suche	-0,18	0,84
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	0,07	1,07
Empfehlung von Mitarbeitern	1,00	2,71
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	1,97 *	7,19
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	1,22	3,39
Stellenanzeige im Internet	1,27	3,58
Personalberatung/private Stellenvermittlung	3,80 *	44,85
Arbeitsamt/SIS	0,39	1,48
Übernahme von Leiharbeitnehmern	0,13	1,14
Abwerbung von Mitarbeitern	1,39	4,02
Antwort auf Stellengesuche	1,00	2,71
Weiterbildung	0,50	1,65
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	-0,99 ***	0,37

Fortsetzung Tabelle 32

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Ausbildung	0,00	1,00
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	1,78	5,91
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	0,74	2,09
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	-0,42	0,66
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	0,63	1,88
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptkonkurrent am Arbeitsmarkt	1,50	4,48
Keine Konkurrenz am Arbeitsmarkt	-1,34	0,26
Lohnniveau im regionalen Vergleich	-0,24	0,79

© IfM Bonn

°1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; °° 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Bei dem Indikator "Einstellung von fachfremden Bewerbern" tritt der gleiche Zusammenhang wie im Modell für alle Unternehmen auf. Dies verdeutlicht, dass die Unternehmen teilweise schon länger nach Qualifikationsträgern suchen, die nicht auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden sind. Dieses Merkmal hängt wiederum stark mit dem Einstellungshindernis zusammenhängt, dass die gesuchten Qualifikationen nicht über die Berufsausbildung vermittelt werden. Das verweist auf den Mangel an Fachkräften in Berufsfeldern für neue Medien und Techniken bzw. an Facharbeitern mit übergreifenden Qualifikationen. Die Unternehmen versuchen dann, die Besetzung über fachfremde Bewerber und interne Qualifizierung zu lösen. Dies ist jedoch eher eine längerfristige Maßnahme der Personalrekrutierung, die bei einem stark schwankenden, kurzfristigen Personalbedarf wenig Erfolg bietet.

Auch wenn das Merkmal für eine längere Wochenarbeitszeit hier kein signifikantes Ergebnis aufweist, steht die Existenz zweier Arbeitszeitregelungen in einem signifikanten, positiven Zusammenhang zur Auftrittswahrscheinlichkeit nicht realisierter Besetzungen. Dies sind Regelungen zu unbezahlten Überstunden und Teilzeitmodelle, in denen der Facharbeiter die Lage der Arbeitszeit bestimmt. Zwar kann die Existenz dieser Arbeitszeitregelungen auch eine Folge von Personalmangel sein, es kann jedoch bei den Überstunden auch ein ursächlicher Zusammenhang vermutet werden: Wenn Facharbeiter schon Mehrarbeit leisten müssen, dann wollen sie dies i.d.R. nicht unentgeltlich, sondern gegen eine Vergütung tun. Werden Überstunden im Unternehmen nicht finanziell oder zeitlich ausgeglichen, können Bewerber seltener zu einer Ar-

beitsaufnahme in dem Betrieb angeregt werden. Weitere Arbeitszeitregelungen haben keinen messbaren Einfluss.

Die Unternehmen, die den Facharbeitern ein Mitarbeiterdarlehen als Sozialleistung anbieten, haben mit signifikant kleinerer Wahrscheinlichkeit unbesetzte Stellen vorzuweisen. Warum für die Variable Mitarbeiterdarlehen ein Zusammenhang zu finden ist (und für die anderen Sozialleistungen nicht), kann nicht auf den ersten Blick erklärt werden. Denkbar wäre, dass Unternehmen, die zusätzliche Anreize setzen, seltener vergeblich nach Mitarbeitern suchen müssen. Es könnte jedoch auch sein, dass diese Unternehmen weniger Personalabgänge verzeichnen als andere.⁵²

Nichtfreiberufliche Dienstleistungsunternehmen haben mit geringerer Wahrscheinlichkeit Probleme bei der Suche nach Facharbeitern. Neben diesem Brancheneffekt ist festzustellen, dass Unternehmen, die in den letzten Jahren bereits einen hohen Beschäftigtenzuwachs hatten, ihren Bedarf an Facharbeitern dennoch nicht decken können. Das verweist darauf, dass auf den regionalen Arbeitsmärkten bestimmte Berufsgruppen nicht zu finden sind. Wenn dann eher über regionale Medien nach Personal gesucht wird, bleibt der Erfolg aus. Ist das Arbeitsangebot so klein, dass professionelle Personalvermittlungen eingeschaltet werden, bietet selbst das keine Garantie für eine Besetzung der Facharbeiterstellen, wenn keine entsprechenden Bewerber verfügbar sind. Als Ausweg aus dem Besetzungsproblem wird dann häufig die Einarbeitung fachfremder Bewerber angesehen, aber auch darüber sind die Probleme nicht vollständig zu lösen.

- **Positionen für qualifizierte Angestellte**

Bei den wachsenden Unternehmen kann den Strukturmerkmalen Unternehmensgröße und -entwicklung sowie Branchenzugehörigkeit, unter sonst gleichen Bedingungen kein signifikanter Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass Stellen für qualifizierten Angestellte nicht besetzt werden können, beigemesen werden (vgl. Tabelle 33).

⁵² Möglicherweise steht diese Variable dafür, dass diese Unternehmen andere Charakteristika aufweisen, z.B. könnten dies ein Indiz auf eine hohe Liquidität oder auf eine höheres Unternehmensalter sein.

Tabelle 33: Einflussfaktoren für unbesetzbare qualifizierten Angestelltenpositionen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,19	1,21
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	- 0,39	0,68
Handel	0,19	1,14
Freiberufliche Dienstleister	0,28	1,33
Gewerbliche Dienstleister	0,10	1,11
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	0,12	1,13
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994°	0,35	1,42
Lohnniveau im regionalen Vergleich	- 0,83	* 0,43
Übertariflicher Urlaub	- 0,11	0,90
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,18	1,19
Betriebliche Altersversorgung	- 0,18	0,84
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	0,78	2,18
Privat nutzbarer Firmenwagen	0,61	1,85
Mitarbeiterdarlehen	- 1,88	** 0,15
Interne Suche	- 0,42	0,66
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	- 0,67	0,94
Empfehlung von Mitarbeitern	1,72	** 5,61
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	- 0,20	0,81
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	1,53	* 4,63
Stellenanzeige im Internet	0,29	1,34
Personalberatung/private Stellenvermittlung	1,52	* 4,56
Arbeitsamt/SIS	1,16	* 3,18
Übernahme von Leiharbeitnehmern	0,28	1,32
Abwerbung von Mitarbeitern	- 0,19	0,83
Antwort auf Stellengesuche	1,51	** 4,52
Universitätskontakte	0,17	1,18
Weiterbildung	0,08	1,08
Einstellung/Qualifikation fachfremder Bewerber ^{oo}	- 0,33	0,72
Ausbildung	0,01	1,01
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	1,62	5,06
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	0,48	1,61
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	1,56	** 4,76
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	- 0,77	0,46
Starre Arbeitszeit	1,50	4,49
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	- 0,10	0,91
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	1,03	2,80

Fortsetzung Tabelle 33

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Teilzeit, Lage unternehmensbestimmt	0,24	1,27
Teilzeit, Lage arbeitnehmerbestimmt	- 2,04	0,13
Teilzeit, Lage nach Absprache	- 0,42	0,66
Überstunden, zuschlagspflichtig	0,35	1,42
Überstunden, unbezahlt	0,59	1,80
Überstunden, mit Freizeitausgleich	- 0,64	0,53
Arbeitszeitkonten	0,40	1,50
Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt:		
KMU als Hauptwettbewerber am Arbeitsmarkt	- 0,62	0,54
Keine Wettbewerber am Arbeitsmarkt	- 0,39	0,68
Bekanntheit regionaler Arbeitsmarkt	0,63	1,88
Bekanntheit überregionaler Arbeitsmarkt	- 0,31	0,73

© IfM Bonn

° 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; °° 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Für diese unbesetzten Stellen ergibt sich jedoch ein durchaus unerwarteter Zusammenhang für das Gehaltsniveau im regionalen Vergleich. Mit zunehmendem Gehaltsniveau (im Vergleich zu Arbeitsmarktwettbewerbern) steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Besetzungsprobleme bei qualifizierten Angestelltenpositionen auftreten. Es zeigt sich damit, dass die Unternehmen trotz besserer finanzieller Anreize nicht die geeigneten Mitarbeiter finden. Die Besetzungsprobleme sind also nicht in erster Linie einem vergleichsweise schlechten Gehaltsangebot geschuldet. Die Unternehmen mit unbesetzten Stellen gehören anscheinend eher zu den Arbeitgebern mit guten Entlohnungskonditionen.

Diese Einschätzung wird auch durch die Betrachtung des Angebots an Sozialleistungen gestützt. Wie für nicht besetzbare Facharbeiterstellen (vgl. Ausführungen zu Tabelle 32) zeigt sich, dass die Unternehmen, die ein Mitarbeiterdarlehen anbieten, mit geringerer Wahrscheinlichkeit unbesetzte Stellen hatten. Für die anderen betrieblichen Sozialleistungen ergeben sich unter sonst gleichen Umständen keine Zusammenhänge zum Besetzungsproblem.

Für die Indikatoren zur Unternehmenskultur bleibt gegenüber dem Modell für alle Mitarbeitergruppen der Einfluss des Indikators "Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmensentscheidungen" auf signifikantem Niveau bestehen. Der Faktor für die "Einstellungshäufigkeit von fachfremden Bewerbern" ist dagegen nicht mehr signifikant verschieden für die Unternehmen mit bzw. ohne Besetzungs-

problem. Die anderen Indikatoren der Unternehmenskultur, für das Weiterbildungs- und Ausbildungsengagement zeigen nicht die erwarteten signifikanten Einflüsse auf die Wahrscheinlichkeit für nicht besetzbare Stellen in einem Unternehmen.

Für die Suchwege ergeben sich in diesem Modell viele signifikante Zusammenhänge: Für jede Maßnahme erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass in dem Unternehmen Stellen unbesetzt blieben. Dies betrifft die Suchwege Empfehlungen von Mitarbeitern, eigene Stellenanzeigen in Fachzeitschriften, Antworten auf Stellengesuche von Bewerbern, private Personalvermittlungen, das Arbeitsamt bzw. dessen internetbasiertes Stellenvermittlungssystem. Es kann nicht pauschal vermutet werden, dass diese Beschaffungswege nicht erfolgversprechend sind bzw. inadäquate Suchmaßnahmen darstellen. Die Nutzung dieser Mittel kann auch eine Reaktion auf frühere Besetzungsprobleme sein. Für die anderen aufgeführten Suchwege und den Hochschulkontakt sind unter den Bedingungen des Modells keine Einflüsse auf signifikantem Niveau zu finden.

In dem Modell zeigt sich insgesamt, dass bis auf das Angebot von Mitarbeiterdarlehen keine Maßnahme bei den Unternehmen dazu geführt hat, dass sich die Wahrscheinlichkeit für unbesetzbare Stellen verringert. Hier führt die Interpretation der Zusammenhänge eher zu dem Befund, dass die Unternehmen mit Besetzungsproblemen aktiv nach qualifizierten Angestellten gesucht haben und auch vergleichbar gute Gehälter anbieten. Zudem sind die Unternehmen mit einer offenen Unternehmenskultur bzw. flachen Hierarchien mit höherer Wahrscheinlichkeit von unrealisierten Besetzungsvorgängen betroffen. Die Besetzungsprobleme sind somit nicht auf geringere materielle oder ideelle Anreize zurückzuführen. Dass dennoch quer über alle Wirtschaftszweige nicht alle Stellen zu besetzen sind, dürfte eher externe Ursachen haben. Der externe Arbeitsmarkt kann offenbar nicht genügend Fachkräfte mit den gesuchten (Mehrfach-)Qualifikationen bzw. zu den entsprechenden Bedingungen anbieten.

- **Modell für Positionen für leitende Angestellte**

Für die Suche nach leitenden Angestellten wurde ebenfalls ein neues Modell für Unternehmen mit Umsatzwachstum berechnet. In dieses Modell wurde - analog zum Regressionsmodell für alle Unternehmen - eine begrenzte Anzahl an Merkmalen aufgenommen, um die Berechenbarkeit der statistischen Effekte zu gewährleisten (vgl. Tabelle 34).

Tabelle 34: Einflussfaktoren für unbesetzbare leitende Angestelltenpositionen

Merkmal	Beta	Exp(Beta)
Unternehmensgröße (logarithmierte Arbeitnehmerzahl)	0,42	1,53
Branchenzugehörigkeit:		
Baugewerbe	0,64	1,90
Handel	0,27	1,31
Freiberufliche Dienstleister	1,09	2,96
Gewerbliche Dienstleister	0,73	2,07
Unternehmenssitz (Westdeutschland)	- 1,27	0,28
Entwicklung der Beschäftigtenzahl seit 1994 ^o	- 0,62	0,54
Lohnniveau im regionalen Vergleich	- 0,73 *	0,48
Interne Suche	- 0,53	0,59
Unaufgefordert eingegangene Bewerbungen	- 0,46	0,63
Empfehlung von Mitarbeitern	- 0,15	0,86
Stellenanzeige in regionaler Zeitung	- 0,28	0,75
Stellenanzeige in Fachzeitschrift	0,11	1,11
Stellenanzeige im Internet	0,94	2,57
Personalberatung/private Stellenvermittlung	1,28	3,60
Arbeitsamt/SIS	1,87 *	6,47
Abwerbung von Mitarbeitern	1,32	3,73
Antwort auf Stellengesuche	0,81	2,24
Universitätskontakte	1,74 *	5,72
Starre Arbeitszeit	- 0,70	0,50
Gleitzeit, Arbeitszeit vorgegeben	- 1,63	0,20
Gleitzeit, Arbeitszeit variabel	- 0,59	0,55
Teilzeit	0,03	1,03
Überstunden, zuschlagspflichtig	2,11	8,24
Überstunden, unbezahlt	1,60 **	4,97
Überstunden, mit Freizeitausgleich	1,21	3,36
Arbeitszeitkonten	- 0,40	0,67
Übertariflicher Urlaub	- 1,33	0,27
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	0,37	1,44
Betriebliche Altersversorgung	0,15	1,16
Kapital-/Erfolgsbeteiligung	0,89	2,44
Privat nutzbarer Firmenwagen	0,04	1,04
Mitarbeiterdarlehen	0,34	0,71
regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	1,07	2,90
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	0,71	2,02
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	1,52 *	4,55
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	- 0,11	0,89

© IfM Bonn

^o 1= stark gestiegen, 5= stark gesunken; ^{oo} 1= häufig, 5= nie

* Signifikanzniveau 0,05; ** Signifikanzniveau 0,01; ***Signifikanzniveau 0,001

Die Tabelle 34 zeigt signifikante Zusammenhänge zwischen Suchwegen und Besetzungsproblemen auf. Die Unternehmen, die üblicherweise über das Arbeitsamt bzw. dessen Stellen-Informationsservice nach Führungspersonal suchen, weisen unter sonst gleichen Bedingungen mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Besetzungsproblem auf. Damit muss hinterfragt werden, ob das Arbeitsamt bei einer generellen Knappheit von Führungskräften der geeignete Vermittlungspartner sein kann.

Es zeigt sich zweitens, dass die Unternehmen ohne Hochschulkontakt mit größerer Wahrscheinlichkeit unbesetzte Positionen für leitende Angestellte angeben müssen. Auch wenn Hochschulabsolventen meist erst nach einer Trainee- oder Einarbeitungszeit eine Leitungsposition besetzen können, kann dieser Zusammenhang so interpretiert werden, dass die Unternehmen zu wenig adäquate Beschaffungswege für Führungspersonal nutzen. Insgesamt haben rund 37 % der wachsenden Unternehmen keine Hochschulkontakte. Der Effekt der Variable Hochschulkontakte hat im Modell zudem ein relativ hohes Gewicht.

Zwei Aspekte, die das Anreizsystem der Unternehmen betreffen, weisen ebenfalls einen signifikanten Zusammenhang zum Besetzungsproblem auf. Zum einen hatten die Unternehmen mit einem höheren Gehaltsniveau für qualifizierte bzw. leitende Angestellte im Vergleich zu dem der regionalen Wettbewerber am Arbeitsmarkt mit höherer Wahrscheinlichkeit unrealisierte Stellenbesetzungen. Dieser unerwartete Effekt, der bereits bei den Unternehmen mit unbesetzten Stellen für qualifizierte Angestellte auftrat, zeigt, dass die Unternehmen den potentiellen Bewerbern ein vergleichsweise hohes Entgeltniveau bieten. Zumindest im regionalen Vergleich haben die Unternehmen mit Besetzungsproblemen keine schlechteres finanzielles Angebot.

Allerdings zeigt ein Blick auf die Arbeitszeitregelungen einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Fall, dass Überstunden üblicherweise nicht abgegolten werden, und der Wahrscheinlichkeit nichtrealisierter Stellenbesetzungen. Bei wachstumsgeprägten Unternehmen scheinen unbezahlte Überstunden häufiger dazu zu führen, dass Stellen für Leitungspersonal unbesetzt bleiben. Die anderen Arbeitszeitformen sowie die aufgeführten zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen haben unter sonst gleichen Bedingungen keinen Einfluss auf das Besetzungsproblem.

Unter sonst gleichen Umständen haben bei der Suche nach leitenden Angestellten eher die Unternehmen Probleme, die eine Mitarbeiterbeteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen eingeführt haben. Ob diese offenen

Beteiligungsformen bzw. - ganz generell - flache Hierarchien Führungskräfte abschrecken, eine Stelle in einem Unternehmen anzutreten, kann hier nicht abschließend geprüft werden. Zumindest können auch in diesen Unternehmen nicht alle Führungspositionen über interne Maßnahmen besetzt werden. Andere Indikatoren für eine lernende Organisation bzw. interne Aufstiegsmöglichkeiten haben in dem Modellzusammenhang keinen Einfluss auf die Besetzungswahrscheinlichkeit.

Alles in allem kann für die Unternehmen mit unbesetzten Führungspositionen nicht so eindeutig davon gesprochen werden, dass sie bessere Arbeitsbedingungen bieten und professioneller nach Personal suchen als ihre Wettbewerber. So zeigt sich, dass eine Vernachlässigung von Hochschulkontakten durchaus zu größeren Stellenbesetzungsproblemen führt. Dabei haben die Besetzungsprobleme keine Ursache in der Entgelthöhe, zumindest wenn der regionale Arbeitsmarkt betrachtet wird.

2.4.5 Zusammenfassung: Ungedeckter Einstellungsbedarf bremst weitere Unternehmensentwicklung

In den verschiedenen Modellen ist eine Vielzahl unternehmensinterner Variablen auf ihren Einfluss auf die Auftrittswahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen untersucht worden. Von den in Kapitel 2.4.1 aufgestellten Annahmen über die Wirkungsweise dieser Variablen konnten nur wenige bestätigt werden. Für alle Mitarbeitergruppen gleichermaßen erwiesen sich nur äußerst wenige Einflussgrößen als wirksam. Das weist darauf hin, dass die Ursachen für unbesetzte Stellen in den Unternehmen individueller Art sind. Dennoch konnten einige übergreifende Zusammenhänge für die Problematik unbesetzter Fachkräftestellen ermittelt werden.

Die Analysen, die sich auf die gesamte Unternehmenspopulation beziehen, zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Nichtbesetzen von Stellen mit der Größe des Unternehmens zunimmt, was im wesentlichen mit dem höheren zahlenmäßigen Einstellungsbedarf von Großunternehmen zusammenhängt. Ganz generell erweist sich jedoch der auf die jeweilige Mitarbeiterzahl bezogene Einstellungsbedarf als die alles dominierende Einflussgröße: Unternehmen, die im Verhältnis zu ihrem Mitarbeiterbestand viele Einstellungen planen - und dies sind häufig wachsende Unternehmen, also durchaus auch KMU - haben mit größerer Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten, Stellen für Fachkräfte zu besetzen. Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens hat i.d.R. keinen Ein-

fluss auf das Besetzungsproblem; nur bei einzelnen Mitarbeitergruppen treten entsprechende Effekte auf.

Das Problem, Personal in ausreichender Zahl zu finden, verstärkt sich für die Unternehmen, die in der Umgebung eines Großunternehmens ansässig sind, welches die gleichen Qualifikationsträger sucht. Sind die Unternehmen eher klein bzw. unbekannt, müssen sie vergleichsweise höhere Suchanstrengungen unternehmen, wenn sie erfolgreich potentielle Bewerber an sich binden wollen. Die Betrachtung der von den Unternehmen ergriffenen Suchmaßnahmen führte jedoch zu keinem eindeutigen "Königsweg" der Personalsuche.

In Anbetracht des Befundes, dass die häufige Nutzung von einzelnen gruppenspezifischen Suchwegen eher nicht zu einer Problemminderung führt, muss konstatiert werden, dass die Unternehmen zwar viele Suchwege nutzen, aber die Auswahl der Suchstrategie nicht immer der Arbeitsmarktlage adäquat ist. Zum Teil suchen die Unternehmen regional zu eng begrenzt nach Fachkräften, zum Teil erweist sich die Suche nach hochqualifizierten Angestellten über das Arbeitsamt nicht als erfolgreicher Weg. Für die Besetzung von Stellen für qualifizierte Angestellte lässt sich dagegen zeigen, dass die systematische unternehmensinterne Suche nach Qualifikationsträgern die Gefahr einer ergebnislosen Personalsuche begrenzt.

Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland haben generell ähnliche Probleme wie westdeutsche Arbeitgeber. Nur bei der Besetzung von Positionen für leitende Angestellte haben die ostdeutschen Unternehmen größere Schwierigkeiten. Das liegt z.T. an der Qualifikationsstruktur ostdeutscher Arbeitssuchender, z.T. am unattraktiven Gehaltsniveau im Vergleich zu Westdeutschland.

Entgegen den Ausgangshypothesen kann nicht festgestellt werden, dass unter sonst gleichen Bedingungen ein im regionalen bzw. Branchenvergleich überdurchschnittlich hohes Vergütungsniveau und die Gewährung von Sozialleistungen zu einer systematischen Verringerung des Besetzungsproblems beitragen. Diese materiellen Anreize wirken offenbar weniger stark oder einheitlich als erwartet. Das erklärt, warum auch der Beschaffungsweg "Abwerbung von Fachkräften" zu keiner signifikanten Verringerung des Besetzungsproblems führt. Andererseits kann die ausbleibende Wirkung auch darin begründet werden, dass keine passenden Arbeitskräfte vorhanden sind.

Die gesamte Unternehmenspopulation wurde für weitere Analysen in die Gruppe der Unternehmen mit und die Gruppe ohne Wachstumstrend unterteilt.

Für die volkswirtschaftlich interessante Gruppe der wachstumsstarken Unternehmen sind z.T. unerwartete Ergebnisse zu finden: Zum einen zeigt sich, dass die Unternehmen mit unbesetzten Stellen insgesamt aktiv nach Personal suchen und tendenziell auch gute finanzielle Anreize setzen. Zudem haben - auch das ist eher unerwartet - Unternehmen, die als offene bzw. lernenden Organisationen bezeichnet werden können, eher Besetzungsprobleme. Das heißt, die Unternehmen sind bezüglich der Anreizsysteme aus der Sicht potenzieller Bewerber nicht durch einen Nachteil belastet.

Bei all diesen Unternehmen war ein anhaltendes Umsatzwachstum zu verzeichnen. Dieser für den 5-Jahres-Zeitraum stabile Entwicklungspfad führt zu dem Schluss, dass das Beschäftigungswachstum dem Umsatzanstieg nicht in angemessener Geschwindigkeit folgt. Unter der Wettbewerbssituation eines begrenzten Arbeitskräfteangebots sind die Rekrutierungsstrategien dann möglicherweise zu wenig ausgefeilt, als dass sie unter dem Zeitdruck genügen könnten. Die Unternehmen schieben in der Folge einen Einstellungsbedarf vor sich her.

So leiden diese Unternehmen mit unbesetzten Stellen eher unter dem Problem, dass ihre Arbeitszeiten höher sind als in anderen Unternehmen. Zudem neigen einige Unternehmen dazu, unbezahlte Überstunden von ihren Mitarbeitern einzufordern. Dies kann unter sonst gleichen Arbeitsbedingungen dazu führen, dass potenzielle Bewerber abgeschreckt werden. Die Unternehmen können dann in einen Teufelskreis aus Personalengpässen, Mehrbelastung der Stammbesetzung und chancenlosen Rekrutierungsversuchen geraten.

Im Zusammenhang mit den Beschreibungen der vakanten Stellen drängt sich insgesamt der Schluss auf, dass viele Unternehmen trotz vergleichsweise guter Verdienstmöglichkeiten und guter sozialer Absicherung ihrer Mitarbeiter vor allem deshalb Besetzungsprobleme haben, weil der externe Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung stellen kann. Unter der Konkurrenzbedingung auf dem Arbeitsmarkt ist es dann interessant zu fragen, welche Wege die Unternehmen für die Personalsuche benutzen. Aus dem Umstand, dass sie üblicherweise viele Maßnahmen ergreifen, kann noch nicht auf deren Effizienz geschlossen werden. Um dennoch Hinweise darauf zu bekommen, welche Kombinationen von Suchmaßnahmen und personalpolitischen Strategien geeignet erscheinen, das Problem unbesetzter Stellen zu reduzieren, sollen im folgenden etwas detaillierter genau solche Unternehmen betrachtet werden, die trotz Stellenzuwächsen nicht mit dem Problem unbesetzter Stellen konfron-

tiert waren. Solche "best-practise-Unternehmen" können vielleicht als Rollenmodell für bisher bei der Stellenbesetzung noch weniger erfolgreiche Unternehmen herangezogen werden.

2.5 Die Lösungswege von "Best-Practice-Unternehmen"

Fachkräfte stehen dem externen Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Quantität und Qualität zur Verfügung. Dies belegen die bisherigen Untersuchungsergebnisse. Gleichwohl sind einige Unternehmen mehr als andere von einem Fachkräftemangel wie auch von den Auswirkungen eines Fachkräftemangels auf die Unternehmensentwicklung tangiert. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit sich aus den Erfahrungen von diesbezüglich erfolgreichen Unternehmen Erkenntnisse gewinnen lassen, aus denen sich Lösungswege auch für andere mittelständische Unternehmen ableiten lassen.

Hierzu werden im folgenden zwei unterschiedliche Gruppen von "Best-Practice-Unternehmen" betrachtet. Diese Gruppen werden zunächst in ihren Erfolgspotentialen wie z.B. der Rentabilität, dem Unternehmenswachstum, der Innovationskraft oder der Mitarbeiterqualifikation dem Gesamtunternehmensbestand der Stichprobe gegenübergestellt. Danach wird untersucht, in welchem Ausmaß diese Unternehmen vom Mangel an Fachkräften tangiert sind und offene Stellen nicht besetzen konnten. Schließlich werden die Lösungswege beleuchtet, die die "Best-Practice-Unternehmen" beschreiten, um erfolgreich Fachkräfte am Arbeitsmarkt zu rekrutieren oder aber, falls dies nicht in ausreichendem Maß gelingt, um negative Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung möglichst gering zu halten. Hierfür werden die folgenden beiden unterschiedlichen Gruppen von "Best-Practice-Unternehmen" herangezogen.

Die erste Gruppe wird ausschließlich durch Unternehmen gebildet, denen in den letzten fünf Jahren ein starker Beschäftigungsanstieg gelungen ist. Damit waren diese Unternehmen in einem Kriterium (Unternehmenswachstum) zumindest in der jüngeren Vergangenheit überaus erfolgreich und haben bewiesen, dass sie durchaus in der Lage sind, Personal professionell am Arbeitsmarkt zu rekrutieren.

Die zweite Gruppe enthält mittelständische Unternehmen, die in ihrer Branche überregional als führend auf dem Arbeitsmarkt bekannt sind. In dieser Gruppe befinden sich Unternehmen, die zumeist als Marktführer in Nischen agieren und überaus erfolgreich sind, etwa vergleichbar mit den in der Literatur als

"Hidden-Champions" bekannten Unternehmen (SIMON 1996). Ihre hervorragende Reputation haben sie sich über Jahrzehnte durch kontinuierliche Spitzenleistungen erworben. Im folgenden werden die beiden ausgewählten "Best-Practice-Gruppen" jeweils in ihrer Zusammensetzung vorgestellt.

2.5.1 Kurzportrait der "Best-Practice-Unternehmen"

Die erste Gruppe von "Best-Practice-Unternehmen" wird im folgenden mit "die Wachstumsunternehmen" bezeichnet. Hierzu werden alle Unternehmen gezählt, die in den letzten fünf Jahren einen "starken" Beschäftigungsanstieg verzeichnen konnten.⁵³ Zu dieser Gruppe gehören 84 Unternehmen aus der Stichprobe (11,8 %). Die zweite Gruppe von "Best-Practice-Unternehmen" umfasst die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions". Diese Unternehmen bezeichnen sich als "führend in der Branche" hinsichtlich ihrer überregionalen Bekanntheit auf dem Arbeitsmarkt. Es handelt sich dabei - wie weitergehende Auswertungen zeigen - um die seit vielen Jahren in ihrer jeweiligen Branche erfolgreichsten Unternehmen, was durch Erfolgsfaktoren wie positive Unternehmensentwicklung, hohe Rentabilität, hohe Innovationskraft, hohes Qualifikationsniveau etc. belegt wird. Diesen "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" gehören 29 Unternehmen aus der Stichprobe an (4,8 %).

⁵³ Die Unternehmen gaben hierzu eine Selbsteinschätzung auf einer fünf Punkte-Skala zwischen den Extremen "1= Beschäftigung stark gestiegen" und "2= Beschäftigung stark gefallen" ab.

Abbildung 22: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Beschäftigengrößenklassen (in Prozent)

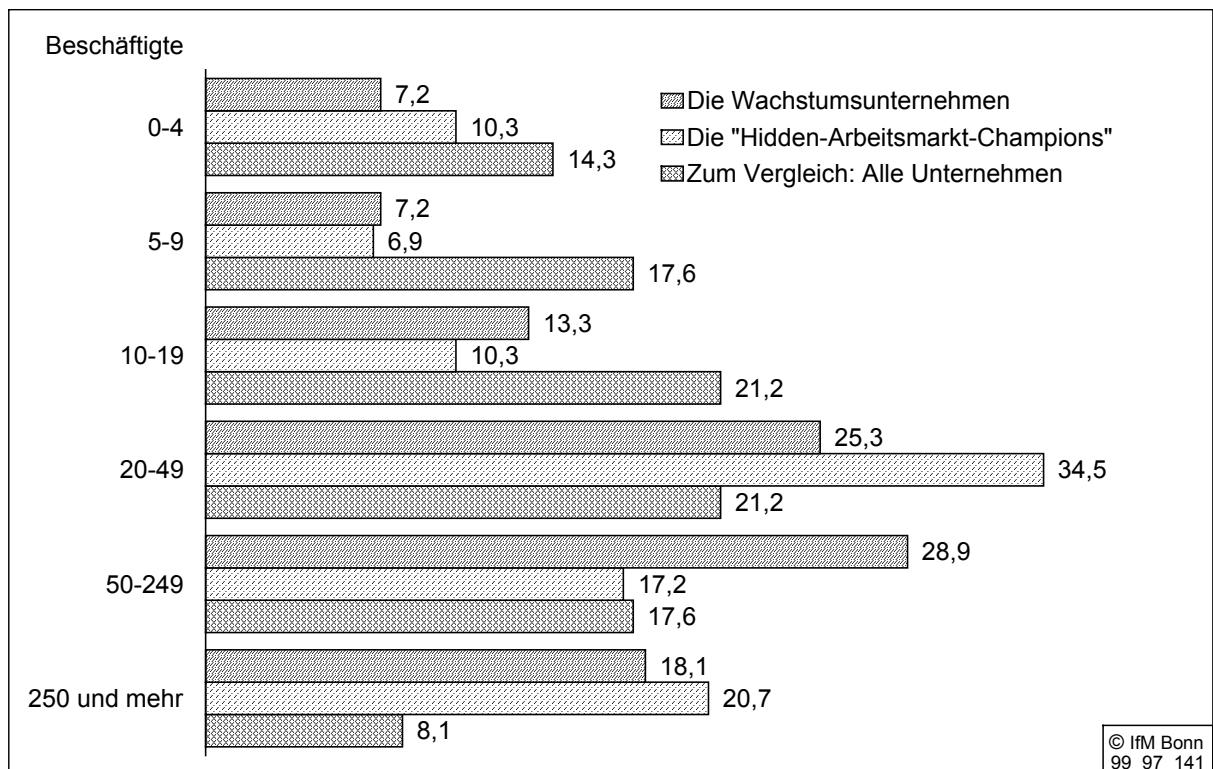


Abbildung 23: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Wirtschaftsbereichen (in Prozent)

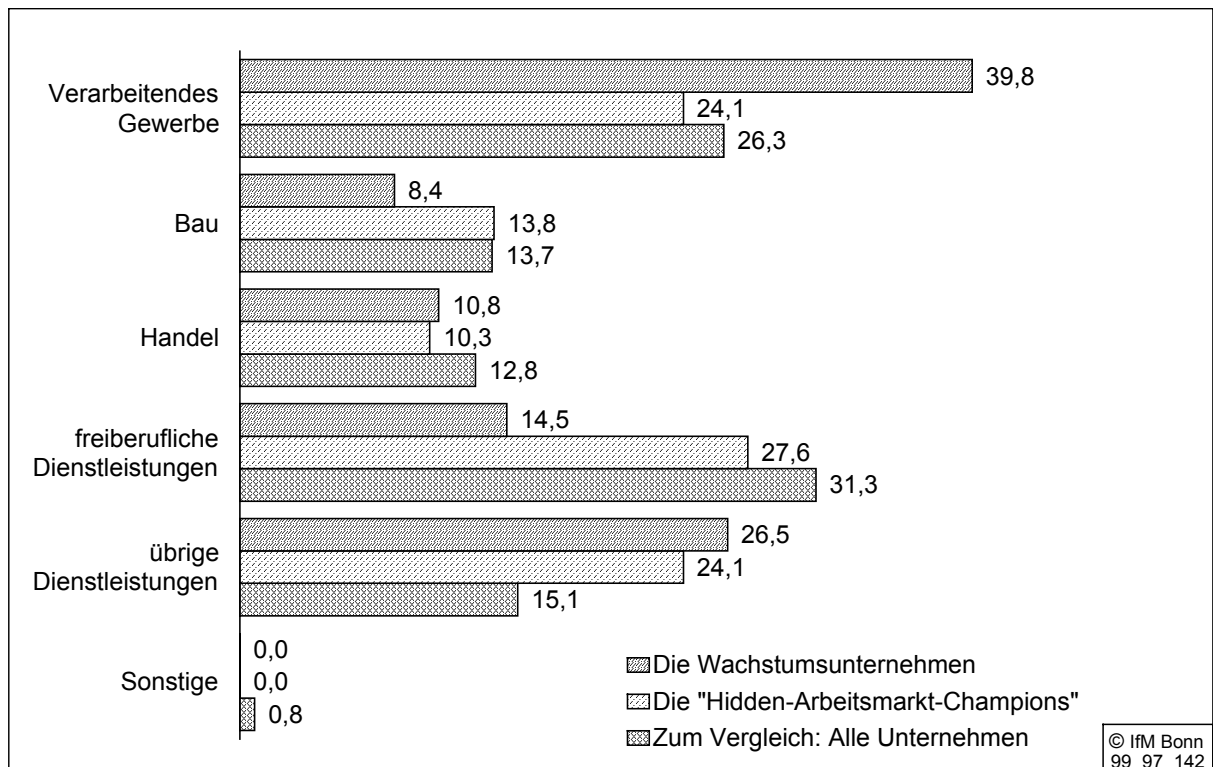
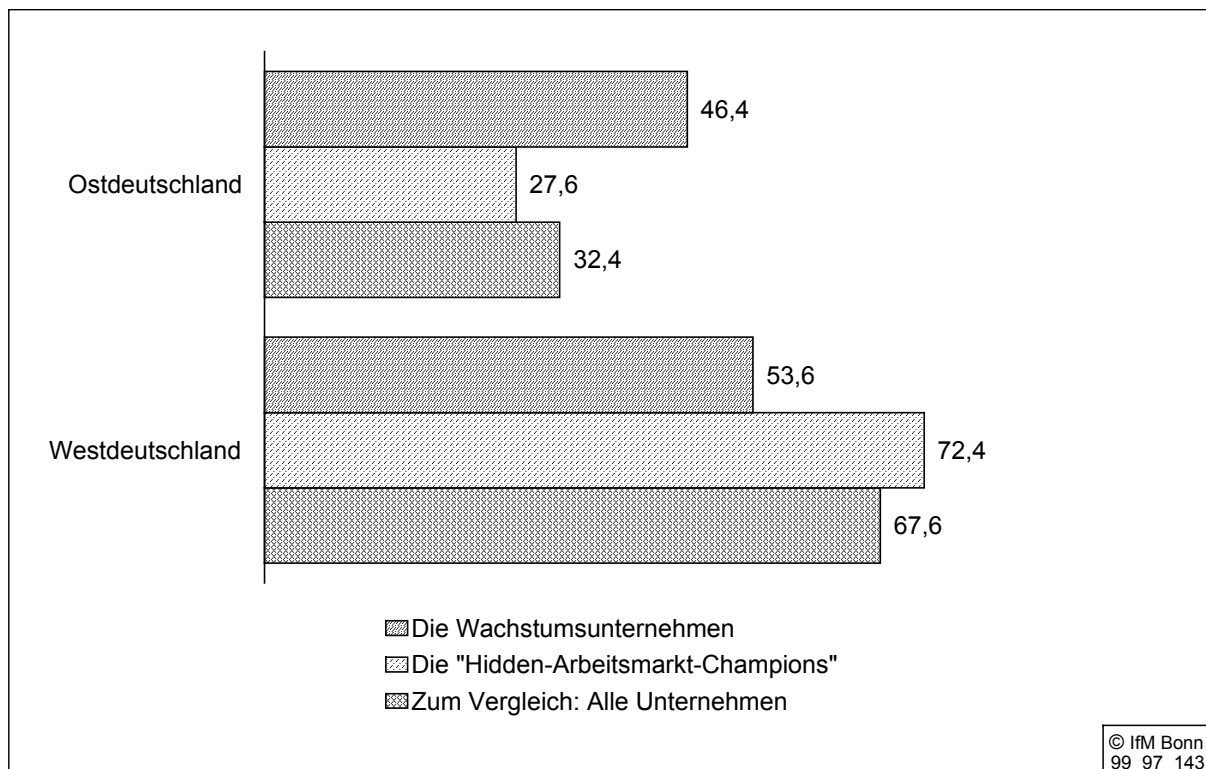


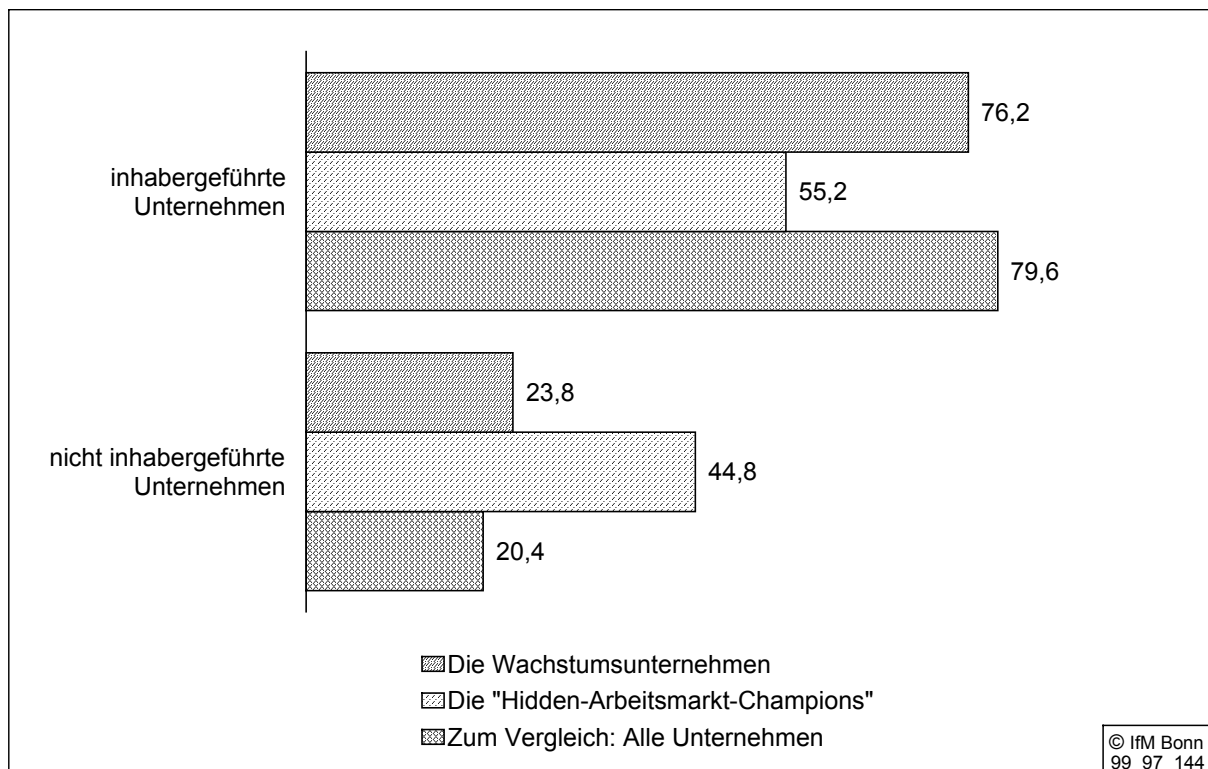
Abbildung 24: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach ihrem Standort in Ost- oder Westdeutschland (in Prozent)



In der Gruppe der "Wachstumsunternehmen" sind mittlere und größere Unternehmen mit 20 bis über 250 Beschäftigten überrepräsentiert (vgl. Abbildung 22).⁵⁴ Ebenfalls überrepräsentiert sind hierin Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe und aus dem Bereich der übrigen Dienstleistungen (vgl. Abbildung 23). Auffallend ist darüber hinaus ein überdurchschnittlicher Anteil von ostdeutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 24).

⁵⁴ Der Mittelwert der Beschäftigung beträgt 476 Mitarbeiter. Zum Vergleich: Für die gesamte Stichprobe beträgt der Mittelwert 197 Beschäftigte.

Abbildung 25: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach dem Inhaberstatus (in Prozent)



Die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" enthalten ebenfalls überdurchschnittlich viele größere Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (vgl. Abbildung 22). Darunter befinden sich allerdings kaum Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Dies zeigt u.a. ein Mittelwertvergleich über die Beschäftigung.⁵⁵ Die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" verteilen sich nahezu gleichmäßig über die unterschiedlichen Wirtschaftsbereiche. Lediglich im Sektor "übrige Dienstleistungen" besteht ein leichtes Übergewicht (vgl. Abbildung 23). Unternehmen aus Ostdeutschland sind hier - im Gegensatz zu den "Wachstumsunternehmen" - unterrepräsentiert (vgl. Abbildung 24). Auffallend ist besonders ein relativ hoher Anteil von 44,8 % "nicht inhabergeführten" Unternehmen bei den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" im Vergleich zu 20,4 % in der gesamten Stichprobe (vgl. Abbildung 25).

⁵⁵ Bei den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" beträgt der Mittelwert der Beschäftigung 153 Mitarbeiter im Vergleich zu 476 bei den "Wachstumsunternehmen" und 197 in der gesamten Stichprobe.

2.5.2 Fachkräftemangel bei den "Best-Practice-Unternehmen"

Die Gruppe der "Wachstumsunternehmen" enthält definitionsgemäß ausschließlich Unternehmen, deren Beschäftigung in den letzten fünf Jahren "stark" angestiegen ist. Daher liegt hier zunächst die Vermutung nahe, dass in diesen Unternehmen häufiger Facharbeiterstellen oder Positionen für qualifizierte Angestellte unbesetzt geblieben sind, weil der Personalbedarf insgesamt vergleichsweise hoch war. Diese Vermutung bestätigt sich: Während freie Facharbeiterstellen bei 13,4 % aller Unternehmen nicht besetzt werden konnten, verzeichneten die "Wachstumsunternehmen" zu 19,0 % vakante Stellen für Facharbeiter, darüber hinaus zu 20,2 % vakante Positionen für qualifizierte Angestellte und sogar zu 25,0 % freigebliebene Positionen für leitende Angestellten (vgl. Abbildung 26).

Betrachten wir nun aus den "Best-Practice-Unternehmen" die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions". Aus dieser Gruppe verzeichneten 55 % der Unternehmen ebenfalls ein "starkes" Beschäftigungswachstum. Bei diesen 55 % der Unternehmen war der Beschäftigungsanstieg allerdings extrem, so dass die Gruppe der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" insgesamt sogar relativ mehr Beschäftigung aufgebaut hat als die Gruppe der "Wachstumsunternehmen".⁵⁶

⁵⁶ Der Mittelwert der Einstellungen bezogen auf die Gesamtbeschäftigung (in %) fällt für die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" sogar noch höher aus als für die "Wachstumsunternehmen": Er beträgt 21,9 % gegenüber 8,0 % bei den "Wachstumsunternehmen" sowie gegenüber 4,9 % bei allen Unternehmen der Stichprobe.

Abbildung 26: Anteil der "Best-Practice-Unternehmen", die 1998 vergeblich qualifizierte Stellen zu besetzen versucht haben (in Prozent)

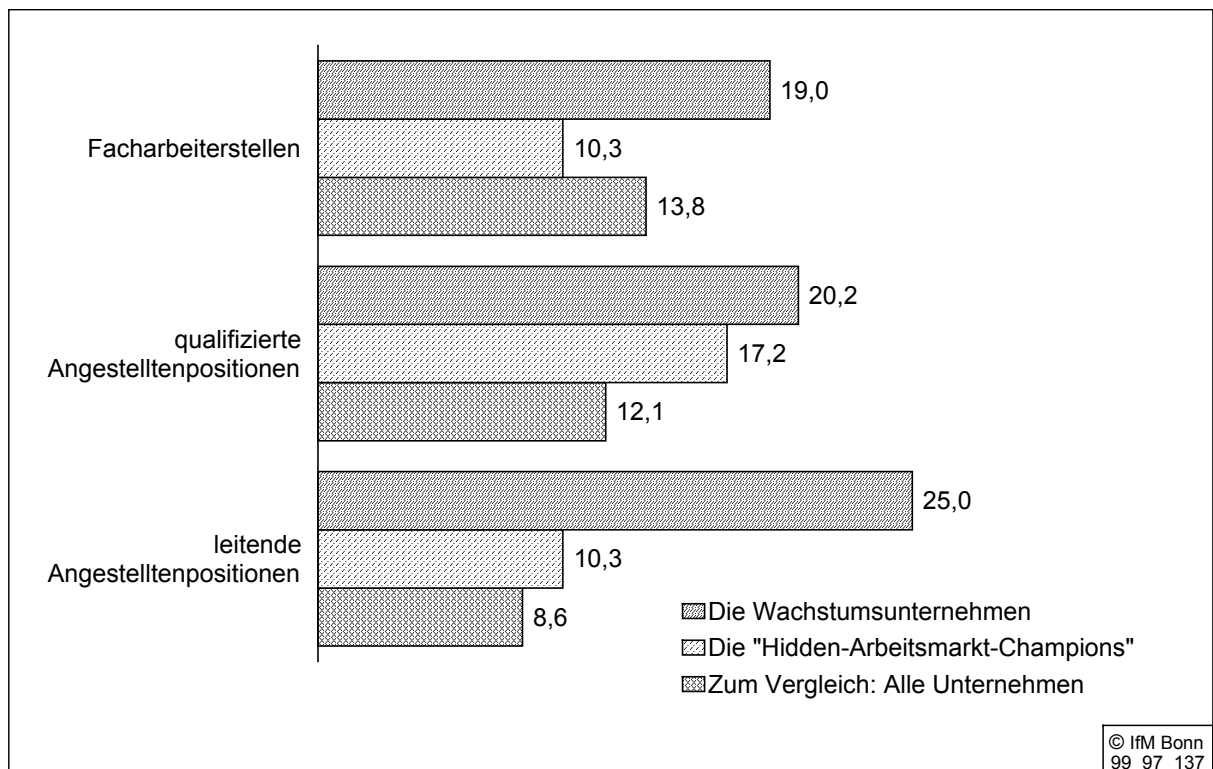
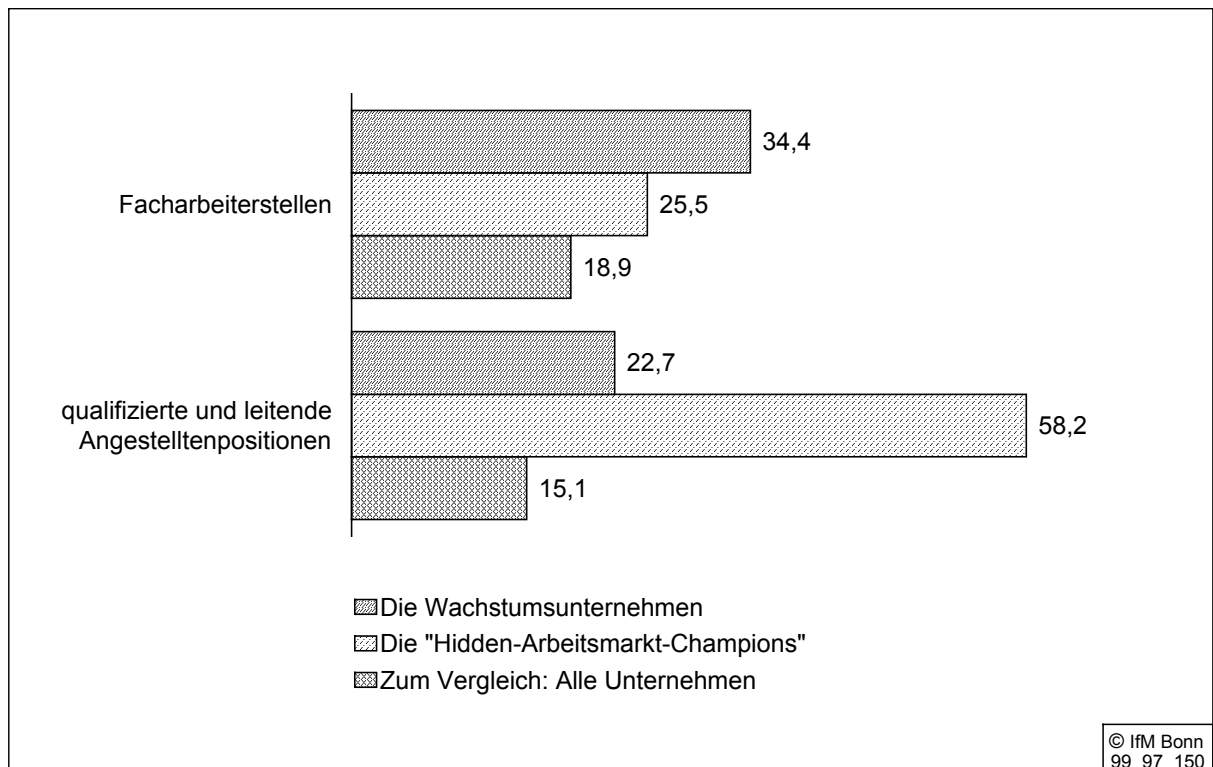


Abbildung 27: Anteil der Fachkräfte an der Gesamtbelegschaft der "Best-Practice-Unternehmen" (in Prozent)



Darüber hinaus weist die Belegschaft der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" einen relativ hohen Anteil an Fachkräften auf. Bezogen auf die Gesamtbelegschaft liegt der Facharbeiteranteil hier bei 25,5 % (gegenüber 34,4 % bei den "Wachstumsunternehmen" und 18,9 % bei allen Unternehmen, vgl. Abbildung 27). Die qualifizierten und leitenden Angestellten nehmen 58,2 % aller Positionen ein (gegenüber 22,7 % bei den "Wachstumsunternehmen" und 15,1 % bei allen Unternehmen). Es verwundert daher, dass bei den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" nicht ebenfalls - wie dies bei den "Wachstumsunternehmen" der Fall ist - weit überdurchschnittlich viele Positionen für Fachkräfte unbesetzt geblieben sind. Lediglich qualifizierte Angestellte konnten überdurchschnittlich häufig nicht in ausreichender Zahl eingestellt werden (vgl. Abbildung 26).

Nach der bisherigen Betrachtung der "Best-Practice-Unternehmen" bietet sich zunächst ein widersprüchliches Bild. So verzeichnet eine "Best-Practice-Gruppe" (die "Wachstumsunternehmen") einen hohen Fachkräftemangel - offensichtlich aufgrund ihres hohen Fachkräftebedarfs. Die zweite "Best-Practice-Gruppe" (die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions") konnte trotz eines ebenfalls hohen Fachkräftebedarfs relativ erfolgreich freie Positionen wieder neu besetzen. Worauf kann dieser Erfolg zurückgeführt werden? Um mögliche Antworten auf diese Frage zu erhalten, wird zunächst geprüft, inwieweit speziell die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" besondere interne Lösungswege bei der Rekrutierung ihrer Fachkräfte beschreiten.

2.5.3 Interne Lösungsansätze der "Best-Practice-Unternehmen"

Als mögliche Lösungsstrategien der Unternehmen mit Blick auf die Fachkräfteproblematik werden im folgenden zunächst ihre Suchinstrumente, die sie zur Rekrutierung von Fachkräften einsetzen, betrachtet. Weiterhin wird untersucht, auf welche Personalanpassungsmaßnahmen sie bei akutem Personalmangel zurückgreifen. Schließlich wird der Bereich der internen Qualifizierung und Motivation analysiert.

2.5.3.1 Die Suchstrategien

Die "Wachstumsunternehmen" der Stichprobe setzen nahezu sämtliche im Fragebogen erfassten Suchinstrumente in weit überdurchschnittlichem Umfang ein. Dies wird an sechs beispielhaft ausgewählten Instrumenten in Abbildung 28 dokumentiert.

Abbildung 28: Die Suchstrategien der "Best-Practice-Unternehmen" nach unterschiedlichen zu besetzenden Fachpositionen (Mehrfachnennungen, in Prozent der Unternehmen)

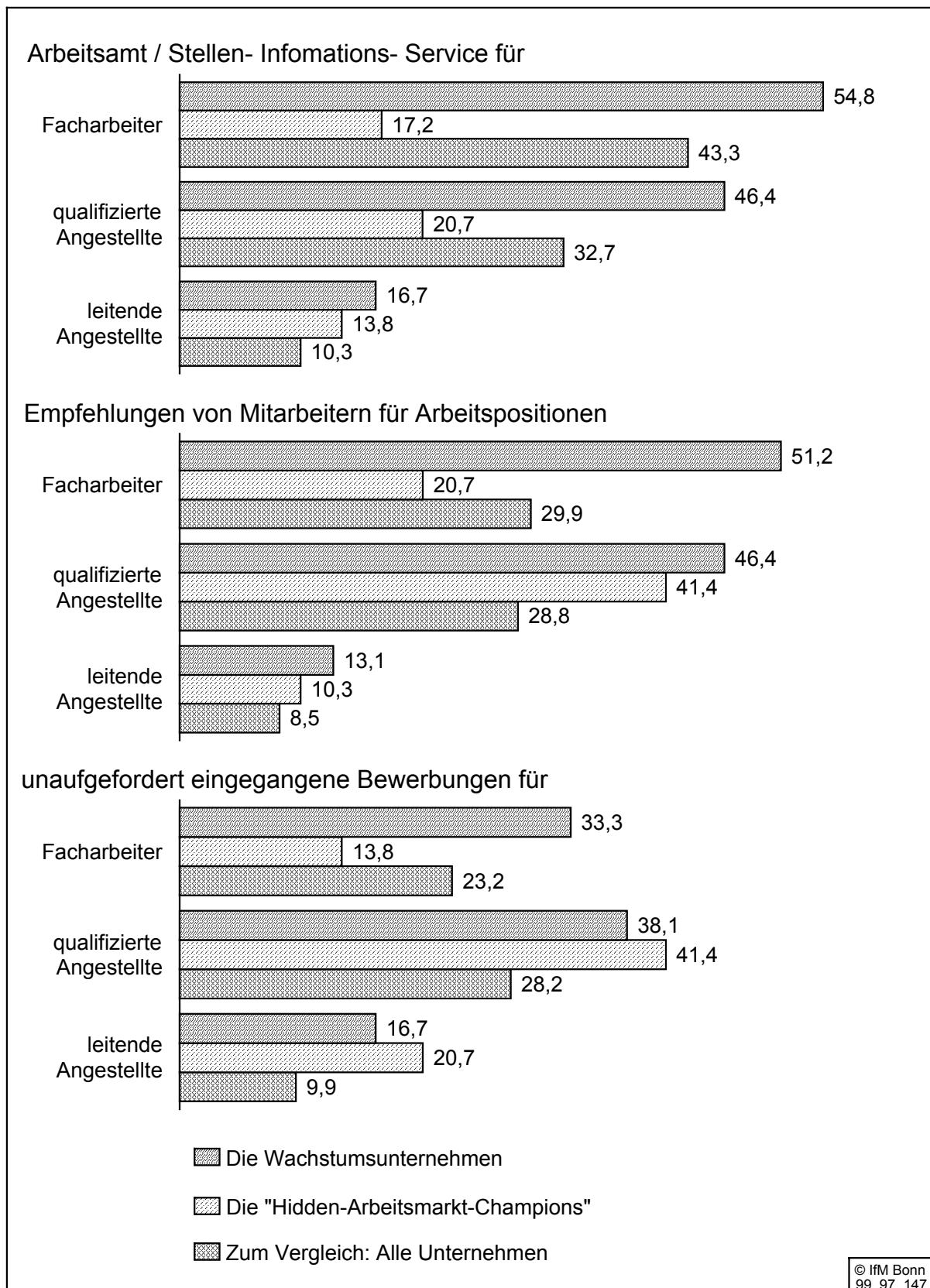
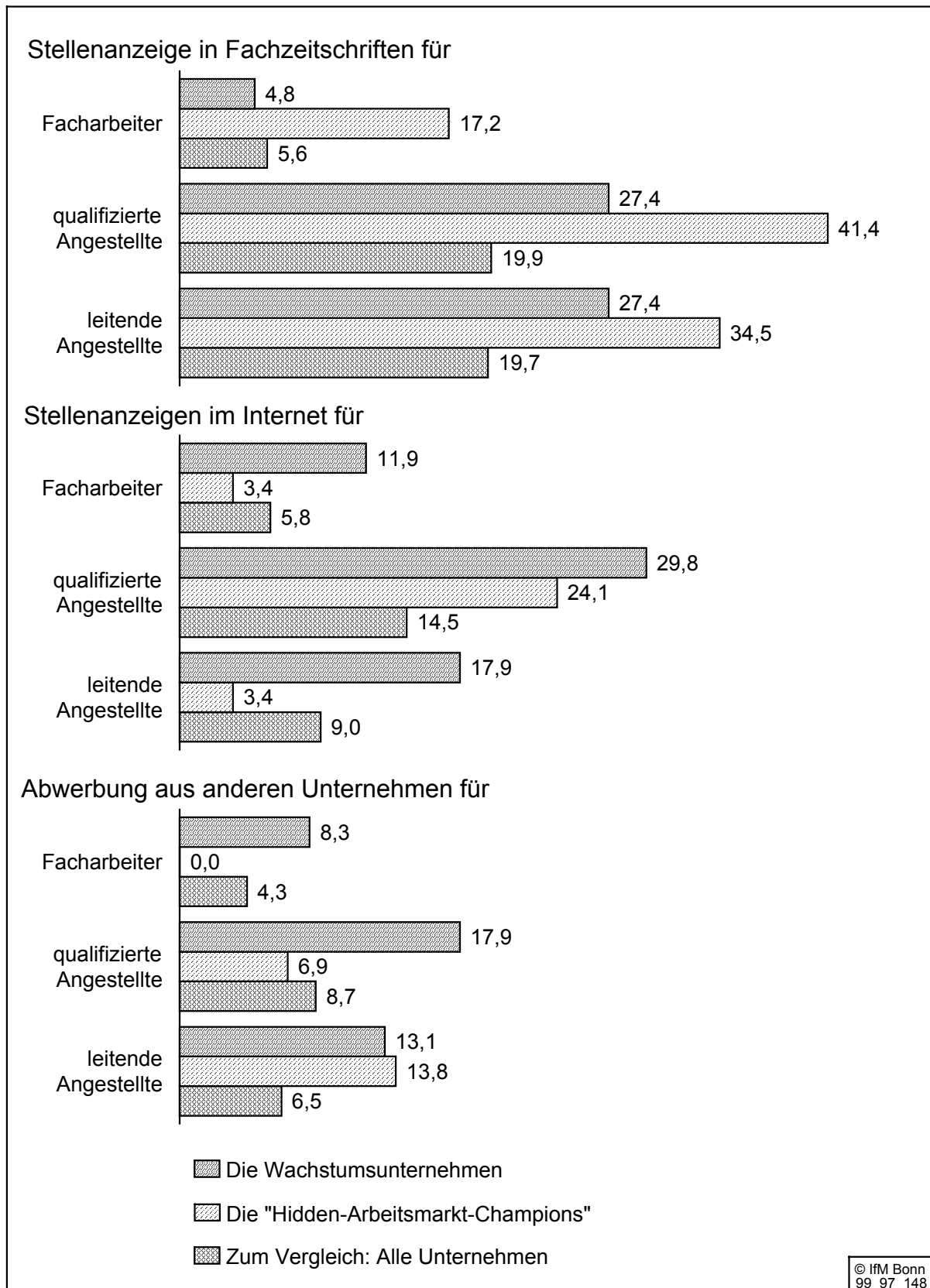


Abbildung 28: (Fortsetzung)



An erster Stelle steht darin die Suche über das Arbeitsamt sowohl für die Einstellung von Facharbeitern als auch von qualifizierten Angestellten. Leitende Angestellte bilden hier die Ausnahme. Zu ihnen wird der Kontakt vornehmlich über Inserate in Fachzeitschriften, Stellenanzeigen im Internet oder auch durch unaufgefordert eingegangene Bewerbungen aufgebaut. Die nächst wichtigen Suchinstrumente bilden Empfehlungen von Mitarbeitern, gefolgt von unaufgefordert eingegangenen Bewerbungen. Betrachtet man die Summe der Suchaktivitäten, so stehen die "Wachstumsunternehmen" an erster Stelle. Sie entfalten sogar - unter zwei Ausnahmen - eine höhere Aktivität als die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions", die ja ebenfalls einen hohen Fachkräftebedarf aufweisen. Ohne diese umfangreichen Suchaktivitäten - so ist zu vermuten - wären wahrscheinlich bei einem höheren Anteil als bei 20 % der "Wachstumsunternehmen" Fachkräftepositionen vakant geblieben.⁵⁷

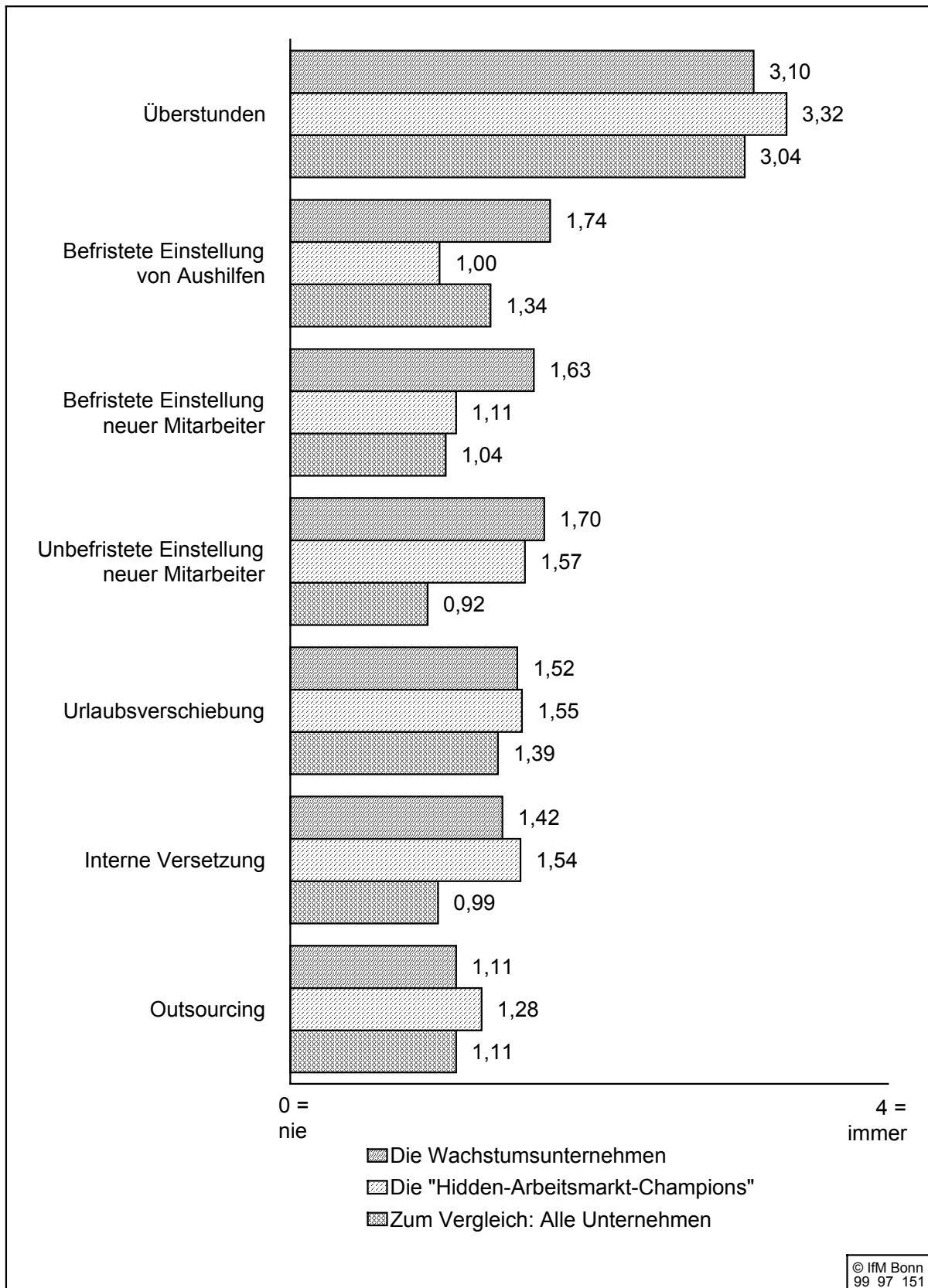
In der Deckung ihres Fachkräftebedarfs waren die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" relativ erfolgreich. Sie entfalten hierfür eine höhere Suchaktivität als der Durchschnitt der Unternehmen - wenn auch eine geringere als die "Wachstumsunternehmen". Zudem unterscheidet sich ihre Suchstrategie von derjenigen der "Wachstumsunternehmen". So messen sie der Suche über das Arbeitsamt eine weitaus geringere Bedeutung zu. Dagegen setzen sie sehr häufig Stellenanzeigen in überregionalen Fachzeitschriften ein (vgl. Abbildung 28). Abwerbungen aus anderen Unternehmen nehmen sie relativ selten vor, außer für leitende Angestellte.

2.5.3.2 Personelle Anpassungsmaßnahmen bei mangelnder Personalkapazität

Wenn Unternehmen ihre Absatzchancen uneingeschränkt wahrnehmen wollen, müssen sie bei akutem Personalmangel unverzüglich entweder Personalgleichsmaßnahmen vornehmen oder Teilaufträge an andere Unternehmen vergeben. Neue Mitarbeiter einzustellen - sei es befristet oder unbefristet - schafft hier eher einen mittel- bis langfristig orientierten Ausgleich. Bevor Unternehmen Neueinstellungen vornehmen, schöpfen sie zunächst mögliche interne Kapazitäten wie z. B. Überstunden aus (vgl. Abbildung 29).

⁵⁷ Wenn man bedenkt, dass alle diese Unternehmen in den letzten fünf Jahren einen "starken" Beschäftigungsanstieg verzeichneten, hätte man höhere Vakanzen erwarten können. Dennoch liegt der Anteil von ca. 20 % deutlich über dem Durchschnitt (ca. 10 %) aus allen Unternehmen der Stichprobe, wie bereits gezeigt wurde.

Abbildung 29: Ausgleichende Maßnahmen bei mangelnder Personalkapazität
(Mittelwerte, 4 = immer, 0 = nie, Mehrfachnennungen)



In der Abbildung 29 sind die Mittelwerte der Anwendungshäufigkeit entsprechender Maßnahmen angegeben. Dabei stehen - wie erwartet - Überstunden mit großem Abstand an erster Stelle, gefolgt von befristeten Einstellungen von Aushilfen und von neuen Mitarbeitern sowie von unbefristeten Neueinstellungen. Die "Wachstumsunternehmen" sind in diesen Maßnahmen überdurchschnittlich aktiv. Insbesondere stellen sie relativ häufig Mitarbeiter ein anstatt auf andere Ausgleichsmaßnahmen auszuweichen.

Auch die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" stellen überdurchschnittlich häufig neue Mitarbeiter ein, sie setzen parallel dazu aber auch häufiger als andere die Instrumente Überstunden, Urlaubsverschiebung, Versetzung und Verlagerung von Teilaufträgen an andere Unternehmen (Outsourcing) ein. Insgesamt reichen die zuvor genannten Ausgleichsmaßnahmen jedoch nicht aus, um den akuten Fachkräftemangel vollständig und dauerhaft zu beheben.

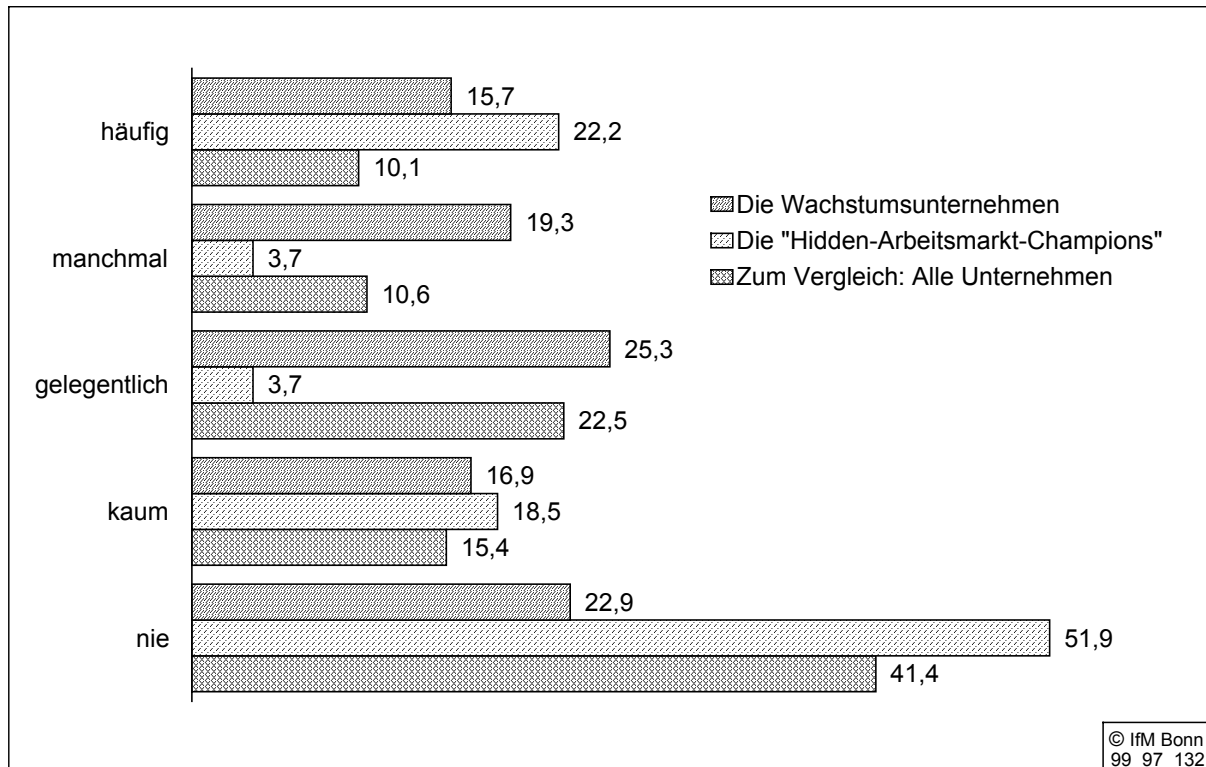
Wenn die benötigten Fachkräfte also weder am Arbeitsmarkt noch unternehmensintern in ausreichender Quantität und Qualität verfügbar sind, besteht eine weitere Ausweichmöglichkeit darin, fachfremde Bewerber einzustellen und auf ihre Aufgaben unternehmensintern vorzubereiten. Diese Alternative ist zu meist kostspielig und zeitaufwendig. Zudem bindet sie für Ausbildung und Betreuung dieser Personen Personal, das gerade in Wachstumsphasen des Unternehmens an anderer Stelle ebenfalls dringend benötigt wird. Die Mehrzahl aller Unternehmen lehnen daher diese Alternative ganz oder weitgehend ab. Nur 10,1 % stellen häufig fachfremde Bewerber ein (vgl. Abbildung 30).

Beide hier untersuchten Gruppen von "Best-Practice-Unternehmen" greifen allerdings häufiger auf fachfremde Bewerber zurück. So stellen 35 % der "Wachstumsunternehmen" "häufig" oder "manchmal" Fachfremde ein - im Vergleich zu 20 % aller Unternehmen. Entsprechend lehnen weniger "Wachstumsunternehmen" fachfremde Rekrutierungen völlig ab (22,1 % gegenüber 41,4 %). Ihr ungedeckter Fachkräftebedarf scheint so erheblich zu sein, dass auch ein so relativ zeitaufwendiger und kostspieliger Suchweg eingesetzt wird, um Vakanzen möglichst gering zu halten.

Bei den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" überwiegt dagegen die Ablehnung von fachfremden Rekrutierungen. So verzichten 51,9 % ganz auf diese Maßnahme. Andererseits bemühen sich auch relativ viele (22,2 %) "häufig" um fachfremde Bewerber. Unter den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" ergibt sich somit eine bipolare Verteilung bezüglich fachfremder Einstellungen, die einerseits kostspielig sind und daher möglichst gemieden werden, die andererseits

aber auch gewollt sein können, um dem Unternehmen neue Ideen und Anregungen zu erschließen.⁵⁸

Abbildung 30: Einstellung und Weiterbildung fachfremder Bewerber in den "Best-Practice-Unternehmen" (in Prozent)



2.5.3.3 Qualifizierung und Motivation der gesamten Belegschaft

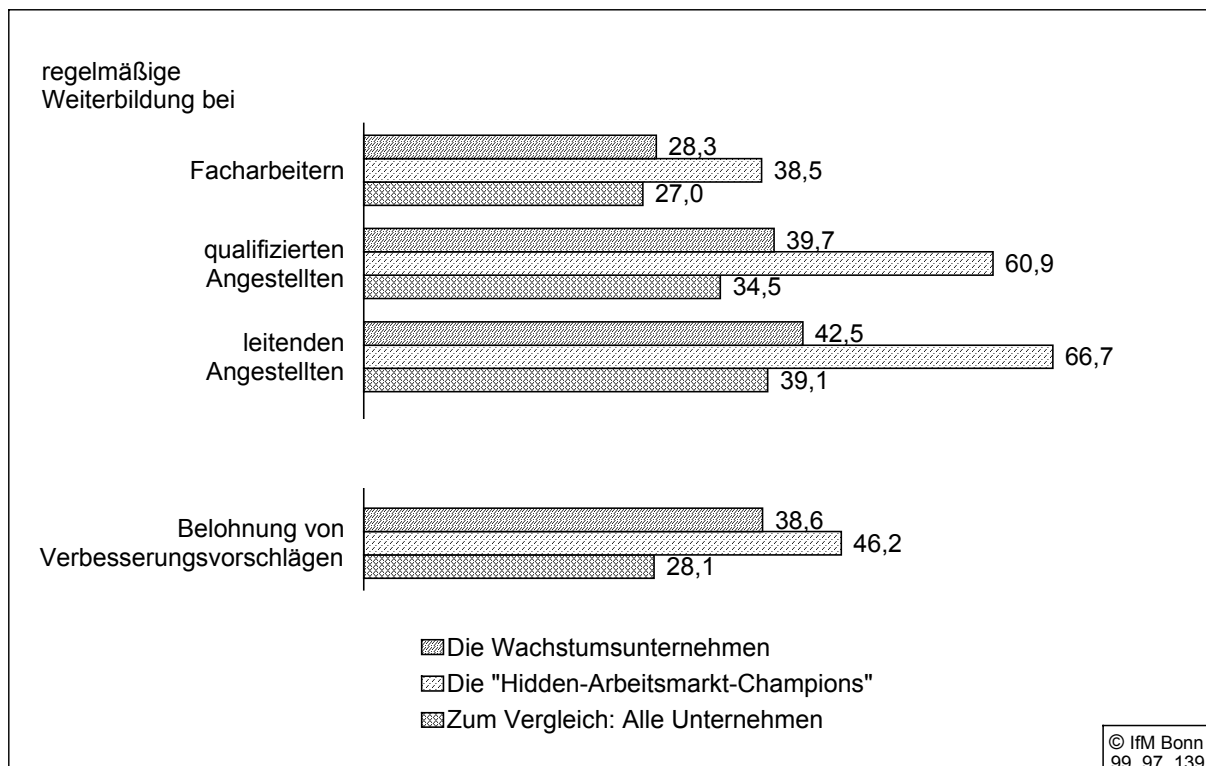
Wenn einzelne Positionen im Unternehmen vorübergehend oder auf Dauer vakant bleiben, müssen die Aufgaben an andere Personen verteilt werden. Unternehmen mit zumeist "dünner Personaldecke" haben diesbezüglich nur geringen Spielraum. Die benötigte personelle Flexibilität erwächst aus Qualifikationsreserven der Belegschaft sowie der Motivation, sich für das Unternehmen in besonderem Maß einzusetzen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter entsprechend fördern, gewinnen hierdurch sowohl Vorteile im Wettbewerb um externe Fachkräfte als auch unternehmensintern eine hohe Leistungsentfaltung der Belegschaft. Hinsichtlich dieser unternehmensintern wichtigen Qualifizierungs-

⁵⁸ Diese Vermutung muss natürlich belegt werden. Hierfür werden am Ende dieses Kapitels neben Erfolgskennziffern wie Wachstum und Rentabilität auch strategische Erfolgspotentiale wie Innovationskraft und Kreativität oder hohe Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter beleuchtet. Darin zeigen sich die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" als überaus erfolgreich.

und Motivationsmaßnahmen zeigen sich die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" weit überdurchschnittlich engagiert.

So bilden 38,5 % ihre Facharbeiter regelmäßig weiter, 60,9 % investieren regelmäßig in die Schulung ihrer qualifizierten Angestellten und gar 66,7 % in die regelmäßige Weiterbildung ihrer leitenden Angestellten (vgl. Abbildung 31). Diese Anteile liegen weit über dem Durchschnitt aus allen Unternehmen und ebenfalls weit über dem, was die "Wachstumsunternehmen" ihren Fachkräften an Weiterbildung anbieten.

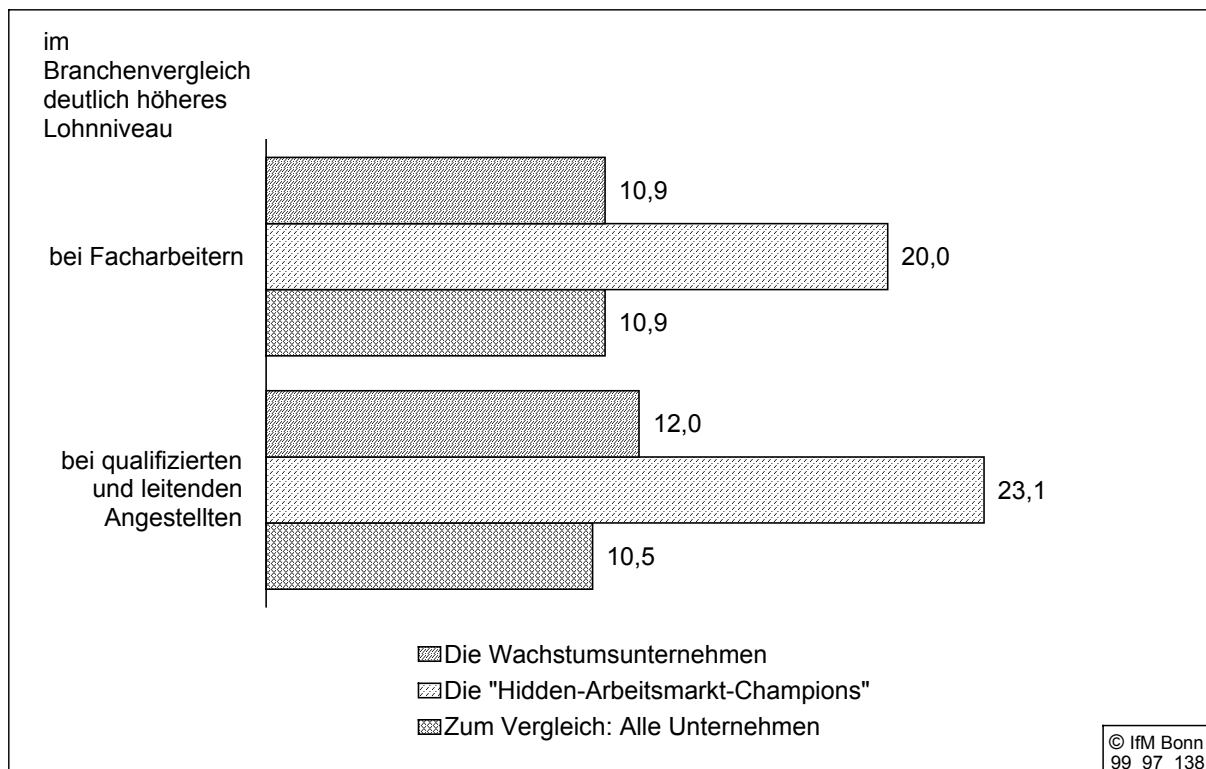
Abbildung 31: Qualifizierungs- und Motivationsmaßnahmen der "Best-Practice-Unternehmen" (in Prozent)



Auch hinsichtlich der Motivation ihrer Mitarbeiter sind die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" weit überdurchschnittlich engagiert, hier beispielhaft an der Belohnung von Verbesserungsvorschlägen aufgezeigt (vgl. Abbildung 31). 46,2 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" belohnen Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft regelmäßig und setzen damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen in Gang. Diese hohe Quote wird weder vom Durchschnitt aus allen Unternehmen noch von den "Wachstumsunternehmen" erreicht.

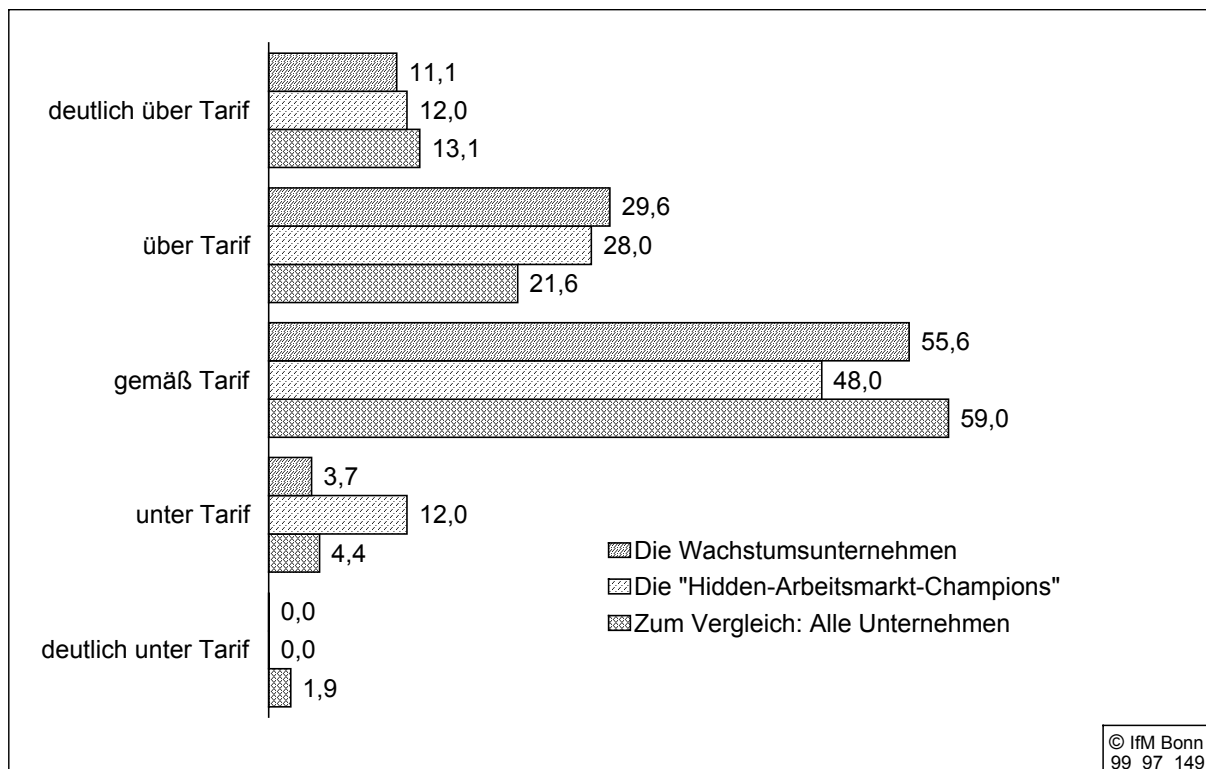
Einen weiteren, zentralen Motivationsfaktor bildet das Gehaltsniveau. Hiervon hängen auch die Erfolgchancen ab, qualifizierte Fachkräfte von außen gewinnen und im Unternehmen halten zu können. Einen attraktiven Lohn erhalten vor allem die Fachkräfte der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions". So zahlen 20,0 % dieser Unternehmen ein deutlich höheres Lohnniveau bei Facharbeitern als in der Branche üblich. Zum Vergleich: Dies ist nur bei 10,9 % aller Unternehmen der Fall oder bei ebenfalls 10,9 % der "Wachstumsunternehmen" (vgl. Abbildung 32). Ein deutlich höheres Gehaltsniveau bei qualifizierten und leitenden Angestellten bezahlen sogar 23,1 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions". Hier ist der Unterschied zu anderen Unternehmen also noch deutlicher ausgeprägt.

Abbildung 32: Vergleich der Lohnniveaus der "Best-Practice-Unternehmen" (in Prozent)



Auch die Arbeitszeit bildet einen wichtigen Motivationsfaktor. Ist sie zu hoch, so erlebt das Unternehmen die "Burn-Out-Symptomatik": Die Mitarbeiter werden weniger belastbar, die Flexibilität des betrieblichen Personaleinsatzes bildet sich zurück und das Unternehmen verliert an Attraktivität für externe Fachkräfte.

Abbildung 33: Wöchentliche Arbeitszeiten in den "Best-Practice-Unternehmen" (in Prozent)



Die normale wöchentliche Arbeitszeit liegt in 40,7 % der "Wachstumsunternehmen" über bzw. deutlich über dem Branchentarif.⁵⁹ Dies trifft ebenfalls auf 40 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" zu im Vergleich zu 34,7 % aller Unternehmen der Stichprobe. Unter den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" befinden sich daneben überdurchschnittlich viele mit untertariflicher wöchentlicher Arbeitszeit (12,0 % gegenüber 4,4 % aller Unternehmen, vgl. Abbildung 33).⁶⁰ Damit liegt die Arbeitszeit der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" insgesamt im Durchschnitt, in den "Wachstumsunternehmen" dagegen über dem Durchschnitt.

⁵⁹ Auch im Mittelwertevergleich weisen die "Wachstumsunternehmen" eine überdurchschnittlich hohe wöchentliche Arbeitszeit auf.

⁶⁰ Der Mittelwert der Arbeitszeiten in den "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" ist identisch mit demjenigen für alle Unternehmen.

2.5.4 Der sich selbst verstärkende Kreislauf aus einer positiven Unternehmensentwicklung und erfolgreicher Rekrutierung von Fachkräften

Bisher zeigen die Ergebnisse für die "Best-Practice-Unternehmen" und hierunter insbesondere für die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions", dass es trotz eines qualitativen und quantitativen Unterangebotes an Fachkräften auf dem externen Arbeitsmarkt durch ausgleichende unternehmensinterne Maßnahmen gelingen kann, den eigenen Bedarf weitgehend zu decken und damit die wichtigste Ressource für Unternehmenserfolg und Wachstum zu sichern. Besonders die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" präsentieren sich am Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber. Sie bieten ihren Mitarbeitern ein überdurchschnittlich hohes Lohnniveau bei durchschnittlicher wöchentlicher Arbeitszeit sowie überdurchschnittliche Entwicklungschancen im Unternehmen. Das interne Entwicklungspotential erschöpft sich nicht lediglich auf die Möglichkeit des unternehmensinternen Aufstiegs und damit des Erreichens noch höherer Gehaltsstufen, sondern es umfasst daneben eine stetige Weiterbildung der Mitarbeiter und eine auf die Unternehmensziele hin ausgerichtete Motivation der Belegschaft. Beides zusammen fördert eine Lernkultur, die wirtschaftlichen Erfolg nach sich zieht.

Dies wird durch die Unternehmensentwicklung der "Best-Practice-Unternehmen" hinsichtlich ihres Umsatzes und ihrer Umsatzrentabilität in den letzten fünf Jahren belegt. So verzeichneten 66,3 % der "Wachstumsunternehmen" und 35,7 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" einen "starken" Umsatzanstieg (im Vergleich zu 11,3 % aller Unternehmen, vgl. Abbildung 34). Auch ihre Umsatzrentabilität konnten 19,8 % der "Wachstumsunternehmen" und 23,1 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" "stark" verbessern (im Vergleich zu 4,3 % aller Unternehmen). Wichtig ist nicht nur die Betrachtung der Veränderung in den letzten fünf Jahren, sondern auch der absolut erreichte Stand. So schätzen sich hinsichtlich der erreichten Umsatzrentabilität ihres Unternehmens sogar 28,0 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" als "führend in der Branche" ein (gegenüber 8,8 % der "Wachstumsunternehmen" und 4,3 % aller Unternehmen, vgl. Abbildung 34). Somit weisen die "Best-Practice-Unternehmen" eine bisher erfolgreiche Gesamtstrategie auf. Auch für die Zukunft scheinen sie aufgrund ihrer strategischen Erfolgspotentiale beste Aussichten zu besitzen. Sie sind mit großem Abstand führend in ihrer Branche hinsichtlich ihres Innovationspotentials sowie hinsichtlich der Qualifikation und der Motivation ihrer Belegschaft. In allen drei dieser wichtigen Aspekte schätzen sich mehr als 50 % der "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" als "führend" ein (vgl. Abbildung 35).

Abbildung 34: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach Unternehmenskennzahlen (in Prozent)

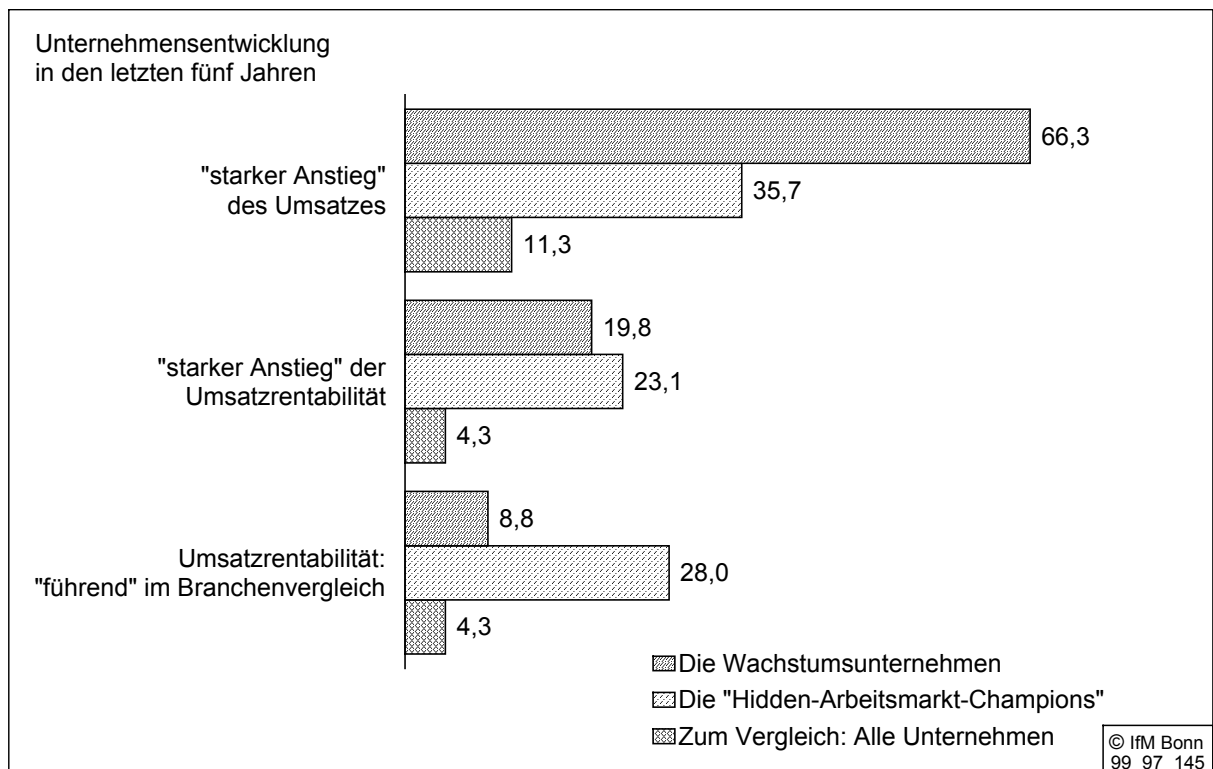
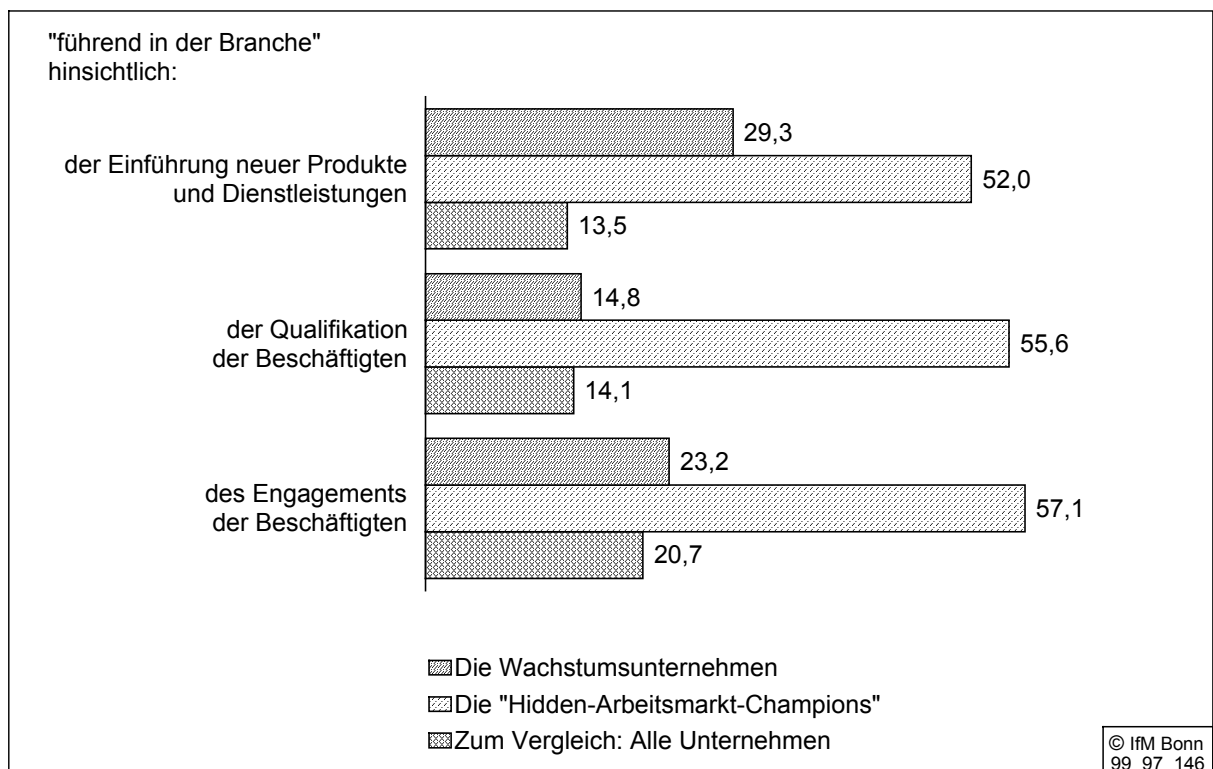


Abbildung 35: Verteilung der "Best-Practice-Unternehmen" nach strategischen Erfolgspotentialen (in Prozent)



Hier schließt sich der Kreis aus positiven Impulsen. So bewirkt einerseits eine starke Wettbewerbsposition des Unternehmens auch eine hohe Arbeitsmarktattraktivität gegenüber Fachkräften. Andererseits wird dauerhafter Unternehmenserfolg erst durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ermöglicht. Somit begeben sich insbesondere die "Hidden-Arbeitsmarkt-Champions" in einen sich selbst verstärkenden Kreislauf bzw. in eine Aufwärtsspirale aus Qualifikation, Motivation und Unternehmenserfolg. Dennoch bleiben auch bei ihnen Positionen für qualifiziertes Personal unbesetzt, worin sich die Knappheit qualifizierter Kräfte am Arbeitsmarkt zeigt.

Über die Erhöhung der Unternehmensattraktivität eröffnen sich - wie das Beispiel der "Best-Practice-Unternehmen" zeigt - den Arbeitgebern zum einen größere Chancen, eingearbeitete Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Zum anderen können über eine nach außen kommunizierte, positive Unternehmenskultur externe Fachkräfte auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden. Wie dies den Unternehmen in Deutschland gelingt, dieser Frage widmet sich das anschließende Kapitel.

3. Charakteristika der Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen aus Arbeitnehmersicht

3.1 Das SOEP als Datenbasis für die Beschreibung von Arbeitsplätzen

Im bisherigen Verlauf der Untersuchung wurde ausschließlich die Perspektive der Unternehmen eingenommen. Auf dem Arbeitsmarkt treten allerdings auch die Arbeitskräfte als Vertragspartner mit eigenen Vorstellungen und Erwartungen auf. Ihr Such- und Entscheidungsverhalten auf dem Arbeitsmarkt wird dabei neben anderen Faktoren auch durch ihr Bild von kleinen und großen Unternehmen beeinflusst. Die vorliegenden empirischen Studien haben bereits aufgezeigt, dass die Arbeitsbedingungen, die Entlohnung, die Sozialleistungen und das innerbetriebliche Klima von der Größe des Unternehmens beeinflusst werden. Spiegeln sich diese Unterschiede auch in den Aussagen der Arbeitnehmer wider? Und wichtiger noch, wie bewerten die Beschäftigten diese Unterschiede?

Da das IfM Bonn keine eigene Arbeitnehmerbefragung durchführen konnte, wurde das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) als Informationsquelle über die Arbeitswelt von Arbeitnehmern herangezogen. Die SOEP-Daten beruhen auf der jährlichen Erhebung einer repräsentativen Haushaltsstichprobe, bei der jedoch auch Daten der Haushaltsmitglieder personenbezogen gesammelt werden (PROJEKT-GRUPPE SOEP 1995).

Der Analysezweck legte es nahe, nur die Daten für abhängige Erwerbstätige⁶¹ auszuwerten. Die SOEP-Welle von 1997 umfasst 6.282 abhängig Beschäftigte auf Voll- und Teilzeitstellen, davon sind 74,5 % in den alten Bundesländern tätig. Dies entspricht ca. 0,015 % aller Erwerbstätigen in Westdeutschland. 1.591 Befragte arbeiten in den neuen Bundesländern⁶², damit sind ca. 0,023 % aller ostdeutschen Erwerbstätigen erfasst.

Voraussetzung für die Nutzung des SOEP war, dass die Mitarbeiterzahlen der arbeitgebenden Unternehmen in 5 Klassen erfasst und ausgewiesen wurden

⁶¹ Selbständige, mithelfende Familienangehörige, Auszubildende und Personen in anderen Sonderformen der Erwerbstätigkeit wurden nicht in die Analyse einbezogen. Zum Konzept der Erwerbstätigkeit im SOEP vgl. BECHTHOLD/KÖLLING/ROSENOW/FRICK/KAISER (1998).

⁶² Die Idee, für eine höhere Fallzahl in Ostdeutschland mehrere Befragungswellen zu nutzen, wurde verworfen, da durch das Zugreifen auf verschiedene Jahre die subjektiven Indikatoren beeinflusst werden könnten.

(vgl. Tabelle 35).⁶³ Rund 7 % der befragten Arbeitnehmer arbeiten in Kleinstunternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern.⁶⁴ In der nächsthöheren Klasse sind mit 17 % ausreichend Fälle vorhanden, um insgesamt repräsentative Aussagen für kleine Unternehmen machen zu können. Da die einzelnen Unternehmensgrößenklassen betrachtet werden sollen, wurde auf eine Gewichtung der Fälle verzichtet.

Tabelle 35: Anzahl der befragten Arbeitnehmer nach Unternehmensgrößenklassen, 1997

Unternehmen mit ... Mitarbeitern	Arbeitnehmer in den Unternehmensgrößenklassen			darunter: in gewerblichen Unternehmen in			
	Gesamtdeutschland			Westdeutschland		Ostdeutschland	
	Anzahl	Anteil in %	Anteile kumuliert	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
unter 5	434	6,9	6,9	229	7,6	100	11,2
5 bis unter 20	1.057	16,8	23,7	582	19,3	237	26,7
20 bis unter 200	1.867	29,7	53,5	857	28,4	346	38,9
200 bis unter 2.000	1.450	23,1	76,5	736	24,4	128	14,4
2.000 und mehr	1.474	23,5	100,0	617	20,4	78	8,8
Insgesamt	6.282	100,0		3.021	100,0	889	100,0

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Um weitere Anhaltspunkte für die Repräsentativität der Stichprobe zu gewinnen, wurden die Verteilungen der befragten Arbeitnehmer nach Wirtschaftszweigen, Berufsgruppen, Arbeitszeitformen, Sozialversicherungsstatus, Nationalitäten und Qualifikationen mit der Grundgesamtheit der abhängig Beschäftigten - teilweise getrennt für Ost- und Westdeutschland - verglichen. Die Gegenüberstellung ergab keine wesentlichen Argumente gegen die Nutzbarkeit der SOEP-Daten.

⁶³ Die Validität der Daten für das Merkmal "Größe der Unternehmen" soll als gegeben angesehen werden, wenngleich nicht sicher ist, inwieweit die Befragten zwischen Betrieb und Unternehmen unterscheiden. Zwar stimmen die im SOEP gewählten Klassengrenzen nicht mit denen der IfM-Erhebung überein; zur Unterscheidung zwischen KMU und Großunternehmen ist es jedoch vertretbar, die Grenze für KMU bei 200 Beschäftigten zu ziehen.

⁶⁴ Die Fallzahl ist nicht unmittelbar mit der Unternehmenszahl gleichzusetzen, da auch mehrere Befragungsteilnehmer in einunddemselben Unternehmen arbeiten können.

Fast 30 % aller befragten Arbeitnehmer sind in Bereichen des öffentlichen Dienstes tätig. Da dort teilweise besondere arbeitsrechtliche Bedingungen bestehen, wird im folgenden ein Teil der Aussagen für die Arbeitnehmer der gewerblichen Wirtschaft gesondert überprüft.⁶⁵

Zur Beschreibung der Arbeitswelten in KMU und Großunternehmen werden als erstes anhand von objektiven Merkmalen die Arbeitsbedingungen für die abhängig Beschäftigten untersucht. Weitere Analysen beschäftigen sich mit subjektiven Indikatoren, Einstellungen und Bewertungen der Lebens- und Arbeitswelten aus der Sicht der Arbeitnehmer.

In einem zweiten Schritt wurden nur Beschäftigte untersucht, die im letzten Jahr einen Arbeitsplatzwechsel zwischen Unternehmen vorgenommen hatten. Diese Arbeitnehmer wurden in vier Typen unterteilt, je nachdem welcher Unternehmensgrößenklasse sie vor und nach dem Wechsel angehören.

3.2 Ausgestaltung und Bewertung von Arbeitsbedingungen in KMU und Großunternehmen

Die Auswertung richtet sich im ersten Teil auf die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse: auf Arbeitszeiten, Arbeitseinkommen und betriebliche Sozialleistungen, im zweiten Teil auf deren Bewertung aus der Sicht der Arbeitnehmer.

3.2.1 Umfang und Lage der Arbeitszeiten

Für die einzelnen Unternehmensgrößenklassen sollen die Rahmendaten der Arbeitsverhältnisse der befragten Personen über Mittelwertvergleiche entsprechender Variablen untersucht werden. Die Ergebnisse werden im ersten Schritt für alle Arbeitnehmer dargestellt, da davon ausgegangen werden muss, dass der Umfang des Arbeitsangebots und die Wahl der Arbeitszeitform durch die Arbeitskräfte größtenteils selbst bestimmt wird und wiederum Einfluss auf die Arbeitsplatzwahl hat. Da die Mittelwerte für Arbeitszeiten und Entgelte jedoch durch die Antworten von Teilzeitkräften (rund 15 % aller Fälle) verzerrt werden

⁶⁵ Für diese Teilpopulation wurden auch die Fälle der Wirtschaftsbereiche Landwirtschaft, Kredit-/Versicherungswesen, der Organisationen ohne Erwerbscharakter und der privaten Haushalte sowie der stark öffentlich geprägten Bereiche des Verkehrs- und Nachrichtenwesens nicht in die Auswertung einbezogen. Damit sind diese Auswertungen mit denen der IfM-Erhebung vergleichbar, die sich ebenso nur auf gewerbliche Unternehmen konzentriert.

können, wurden die Auswertungen im zweiten Schritt nur für Vollzeitfälle wiederholt.⁶⁶

Tabelle 36: Durchschnittliche Arbeitszeiten der Arbeitnehmer* nach Unternehmensgrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Vereinbarte Wochenstunden	Tatsächliche Wochenstunden	Gewünschte Wochenstunden	Arbeitstage pro Woche	Arbeitsstunden pro Tag
	jeweils Mittelwerte je Unternehmensgrößenklasse				
unter 5	33,90	37,73	32,85	4,97	7,30
5 bis unter 20	35,37	39,26	34,69	5,01	7,81
20 bis unter 200	36,44	40,70	35,62	5,07	7,98
200 bis unter 2000	36,62	40,33	35,96	5,05	8,01
2000 und mehr	36,41	40,68	36,11	5,07	8,04
Insgesamt	36,15	40,17	35,46	5,05	7,93
ANOVA Signifikanzniveau	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000
(Anzahl der Befragten)	(5.792)	(6.135)	(6.282)	(5.727)	(5.262)

* Voll- und Teilzeitkräfte, Gesamtdeutschland 1997 (SOEP Daten)

Die gewünschte, vereinbarte und tatsächliche Wochenarbeitszeit, die Zahl der Arbeitstage pro Woche sowie die Arbeitsstundenzahl pro Tag sind im Schnitt für die Befragten aus Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern größer als bei Arbeitnehmern aus kleineren Unternehmen (vgl. Tabelle 36). Die tatsächliche Wochenstundenzahl wird zwar auch durch die Branche beeinflusst, es lässt sich jedoch eine stärkere Differenzierung nach dem Geschlecht der Person sowie nach ost- bzw. westdeutschen Arbeitsplätzen beobachten.⁶⁷

⁶⁶ Soweit Unterschiede zwischen der Gesamtpopulation und den Vollzeitkräften zu erkennen sind, werden diese hier im Kapitel dargestellt.

⁶⁷ In einem linearen Regressionsmodell mit der tatsächlichen Wochenstundenzahl als abhängige Variable (in logarithmierter Form) wurde der Einfluss der Branchen, der Unternehmensgrößenklassen, des Geschlechts der Person und des Arbeitsorts in West- oder Ostdeutschland (als Dummy-Variablen) geprüft. Für die Branchen ergibt sich unter sonst gleichen Bedingungen nur für den öffentlichen bzw. nicht gewerblichen Sektor ein signifikanter Unterschied gegenüber der Referenzkategorie Verarbeitendes Gewerbe. Bei staatlichen Arbeitgebern sind die tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeiten im Schnitt kürzer als im verarbeitenden Gewerbe. Von den Unternehmensgrößenklassen haben die Arbeitnehmer der beiden niedrigsten Klassen signifikant kürzere Arbeitszeiten vorzuweisen als die in Unternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern.

Die durchschnittliche Arbeitszeit pro Werktag steigt tendenziell mit der Unternehmensgröße (vgl. auch Tabelle 37). Gemessen werden hier die Zeiten für Haupt- und Nebenerwerbstätigkeiten pro Person. Samstagsarbeit fällt stärker bei Arbeitnehmern in Kleinunternehmen und in Großunternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern an (diese Mittelwertunterschied sind jedoch nicht signifikant). Sonntagsarbeit ist ebenfalls für Großunternehmen typischer. Diese Tendenzen, die für Werktage und Sonntage auch über die Branchen hinweg statistisch gesichert sind, verdeutlichen, dass der Umfang der Arbeitszeit in Großunternehmen zwar eher dem Normalarbeitsverhältnis entspricht, jedoch auch häufig Wochenendarbeit auftreten kann.

Tabelle 37: Durchschnittliche Stundenzahl für Erwerbstätigkeit pro Tag, Arbeitnehmer* nach Unternehmensgrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Stunden Werktag	Stunden Samstag	Stunden Sonntag
	jeweils Mittelwerte je Unternehmensgrößenklasse		
unter 5	7,99	2,27	0,88
5 bis unter 20	8,61	1,88	0,61
20 bis unter 200	8,88	1,81	0,77
200 bis unter 2000	8,95	1,82	0,98
2000 und mehr	9,20	2,01	1,14
Insgesamt	8,87	1,90	0,89
ANOVA Signifikanzniveau	0,000	0,051	0,000
(Anzahl der Befragten)	(6.163)	(5.847)	(5.766)

* Voll- und Teilzeitkräfte, Gesamtdeutschland 1997 (SOEP Daten)

Im Bezug auf die durchschnittliche Überstundenzahl pro Monat nehmen die Arbeitnehmer der kleinsten und größten Unternehmensgrößenklassen im Mittelwertvergleich die Spitzenpositionen ein (vgl. Tabelle 38). Die Unterschiede zwischen den Klassen sind jedoch nicht signifikant.⁶⁸ Insgesamt 73 % der befragten Arbeitnehmer müssen Überstunden leisten. Die Tabelle 38 zeigt, dass ein unterdurchschnittlicher Anteil der Arbeitnehmer in Kleinunternehmen von Überstunden betroffen ist. Andererseits verzeichnen deren Beschäftigte jedoch durchschnittlich mehr Überstunden.

⁶⁸ Multivariate Analysen zeigen, dass hier von der Branchenzugehörigkeit und der wöchentlichen Stundenzahl ein größerer Einfluss ausgeht.

Tabelle 38: Anfall von Überstunden (im Monat Mai), Arbeitnehmer* nach Unternehmensgrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Arbeitnehmer mit Überstunden im Mai in % -	Durchschnittliche Anzahl der Überstunden/Monat
unter 5	64,9	20,1
5 bis unter 20	71,2	18,8
20 bis unter 200	74,1	19,4
200 bis unter 2000	74,8	18,4
2000 und mehr	73,7	19,9
Insgesamt (Anzahl der Befragten)	73,0 (3.080)	19,2

* Voll- und Teilzeitkräfte, Gesamtdeutschland 1997 (SOEP Daten)

Die Art der Überstundenvergütung ist größenklassenabhängig (vgl. Tabelle 39). Bei Großunternehmen mit über 200 Mitarbeitern wird Mehrarbeit überproportional häufig in Freistunden abgefeiert. Arbeitnehmer in kleinen und mittelgroßen Unternehmen bekommen überdurchschnittlich häufig Lohn ausgezahlt. Bei Kleinstbetrieben mit unter 5 Mitarbeitern werden Überstunden überdurchschnittlich häufig nicht abgegolten.

Tabelle 39: Vergütungsmuster für Überstunden nach Unternehmensgrößenklassen (1997)

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Überstunden werden bei ... Prozent der Arbeitnehmer ... [°]					insgesamt (n=)
	abgefeiert	teils, teils abgefeiert	finanziell vergütet	nicht abgegolten		
unter 5	34,1	17,2	21,6	27,1	100,0	(275)
5 bis unter 20	35,4	22,6	24,5	17,4	100,0	(736)
20 bis unter 200	39,3	20,6	23,2	16,9	100,0	(1.362)
200 bis unter 2000	47,5	21,0	18,5	13,0	100,0	(1.062)
2000 und mehr	48,0	24,7	12,1	15,2	100,0	(1.061)
Insgesamt	42,3	21,8	19,6	16,3	100,0	(4.496)

[°] Chi-Quadrat-Test: Signifikanz 0,00

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Im Trend ergibt sich, dass in Großunternehmen mehr Arbeitnehmer von Überstunden betroffen sind, jedoch erfolgt dort in höherem Ausmaß als in kleineren Unternehmen ein Freizeitausgleich.

Einfluss auf das Zeitbudget der Arbeitskräfte hat zudem die Entfernung der Arbeitsstätte vom Wohnort. 50 % aller Befragten haben den Arbeitsplatz nicht am Wohnort. Abgesehen von den beiden untersten Unternehmensgrößenklassen muss die Mehrheit der Arbeitnehmer in andere Orte zur Arbeit pendeln (vgl. Tabelle 40). Mitarbeiter in kleineren Unternehmen können dadurch einen Zeitvorteil gewinnen, der längere betriebliche Arbeitszeiten ausgleichen kann.

Tabelle 40: Anteil der Arbeitnehmer mit Arbeitsplatz am Wohnort nach Unternehmensgrößenklassen 1997, in %

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Arbeitsplatz am Wohnort	
	Ja	Nein
unter 5	62,5	37,5
5 bis unter 20	54,4	45,6
20 bis unter 200	48,7	51,3
200 bis unter 2000	48,1	51,9
2000 und mehr	46,2	53,8
Insgesamt	49,9	50,1

Chi-Quadrat-Test: Sign.=0,000.

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Wird unterstellt, dass Teilzeitkräfte aus eigenem Interesse diese Arbeitszeitform wählen, ist es interessant, die Arbeitszeitregelungen der Vollzeitkräfte gesondert zu betrachten. Wie zu erwarten verschwinden dann die Unterschiede zwischen den Größenklassen bezüglich der Merkmale Wochenstundenwunsch und Zahl der täglichen Arbeitsstunden. Signifikante Unterschiede bestehen weiterhin bezüglich der Zahl der Arbeitstage, der vereinbarten und tatsächlichen Wochenstunden. Die vereinbarte Wochenarbeitszeit sinkt mit steigender Unternehmensgröße, der tatsächliche Umfang der Arbeitszeit stagniert jedoch ab der Größenklasse mit 20 Mitarbeitern. Die Zahl der wöchentlichen Arbeitstage liegt in den Kleinstunternehmen am höchsten, sinkt dann ab und steigt erst in der höchsten Klasse wieder leicht an.

Zusammenfassend gilt, dass Vollzeit Arbeitnehmer in Großunternehmen im Durchschnitt über kürzere Arbeitszeiten verfügen. Allerdings werden in kleineren Unternehmen häufig Teilzeitarbeitsplätze eingerichtet, so dass Arbeitnehmer zum Teil leichter einen Arbeitsplatz mit gewünschter Stundenzahl und in Wohnortnähe in kleinen Unternehmen finden können. Daneben entspricht die Lage der Arbeitszeit in Großunternehmen keineswegs eher als in KMU einem "Normalschicht-Modell". Die Arbeitszeitformen sind äußerst variabel, und gera-

de KMU können oft sehr flexibel auf Arbeitnehmerbedürfnisse eingehen. Da Arbeitnehmer in Kleinunternehmen besonders häufig am Wohnort beschäftigt sind, erwachsen ihnen auch hier zeitliche Vorteile durch kürzere Arbeitsanfahrtswege.

Bei der Analyse dieser "harten" Faktoren der Arbeitsverhältnisse ist zu beachten, dass in Ostdeutschland die Arbeitsbedingungen häufig unter dem westdeutschen Niveau liegen. Darüber hinaus arbeitet in den neuen Bundesländern ein höherer Anteil der Beschäftigten in Kleinunternehmen. Das äußert sich z.B. darin, dass in den gewerblichen Unternehmen mit insgesamt 85 % der Ostdeutschen ein höherer Anteil der Arbeitnehmer Überstunden vorweisen kann als in Westdeutschland (70 %).

3.2.2 Arbeitseinkommen und betriebliche Sozialleistungen

Die Durchschnittswerte der Bruttoverdienste pro Monat (1997) steigen signifikant mit der Beschäftigtenzahl des Unternehmens. Unterdurchschnittliche Entgeltmittelwerte sind in den Unternehmensgrößenklassen bis zu unter 200 Mitarbeitern zu finden. Die typischen Unternehmensgrößenstrukturen einzelner Wirtschaftszweige verzerren diesen Größeneffekt nicht.⁶⁹ Diese Befunde bestätigen die Erwartung, dass Arbeitnehmer in Großunternehmen tendenziell die besseren Verdienstmöglichkeiten haben.

Über die Verteilung der Arbeitsplätze, für die 1996 betriebliche Sozialleistungen gewährt wurden, informiert Tabelle 33. Der Anteil der Arbeitnehmer ohne Sondervergütungen - im Schnitt 14 % - sinkt mit steigender Beschäftigtenzahl. Immerhin 40 % der Arbeitnehmer der Unternehmensgrößenklasse mit unter 5 Mitarbeitern empfangen keine Sonderzahlung. Dieses Muster ist nicht bei allen einzelnen Sozialleistungen vorzufinden. In der Regel haben jedoch Arbeitnehmer der Großunternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern die höheren Chancen, die aufgezählten Sonderzahlungen zu erhalten.

⁶⁹ In einem multivariaten linearen Regressionsmodell haben die Dummyvariablen der Unternehmensgrößenklassen einen stärkeren signifikanten Einfluss auf das Bruttomonatsentgelt als die der Branchenzugehörigkeit.

Tabelle 41: Anteil der Arbeitnehmer (in %) mit betrieblichen Sonderzahlungen nach Unternehmensgrößenklassen*

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Anteil der Arbeitnehmer mit Sonderzahlungen, je Unternehmensgrößenklasse						Keine Sonder- vergü- tung
	Urlaubs- geld	Weih- nachts- geld	13. Monats- gehalt	14. Monats- gehalt	Gewinn- beteiligung	Sonsti- ge Form	
1 bis unter 5	32,2	40,7	16,6	0,5	2,0	0,3	40,4
5 bis unter 20	44,4	46,4	22,1	0,7	3,5	1,3	26,8
20 bis unter 200	65,1	54,4	27,5	1,2	4,7	1,4	14,5
200 bis unter 2.000	75,7	53,0	40,8	3,9	6,0	2,0	7,1
2.000 und mehr	78,6	46,4	50,0	4,4	12,1	3,0	4,7
Anteil von Gesamtzahl der Arbeitnehmer in %	65,2	50,0	34,3	2,5	6,4	1,8	14,1
Anzahl der AN mit Erhalt insgesamt	3.965	3.038	2.087	150	388	110	859

* SOEP-Daten für Gesamtdeutschland 1996

Insgesamt stellen das Urlaubsgeld (65 %), das Weihnachtsgeld (50 %) und das 13. Monatsgehalt (34 %) die häufigsten Formen der Sonderzahlungen dar. Auf die Gewinnbeteiligung entfallen nur 6 % aller Fälle. Die betrieblichen Sonderzahlungen treten in einer großen Breite an Variationen und finanziellen Ausgestaltungsformen auf.

Sowohl für alle Arbeitnehmer als auch für die Vollzeitkräfte allein gilt, dass die berechneten Jahresbeträge für betriebliche Sozialleistungen und den Gesamtverdienst signifikant mit der Unternehmensgröße steigen. Werden nur Vollzeitkräfte untersucht, ergeben sich signifikante Größenklassenunterschiede für die Mittelwerte des 13. Monatsgehalts, des Weihnachts- und Urlaubsgeldes, wobei auch hier die Beträge mit der Unternehmensgrößenklasse anwachsen.

Diese Analysen wurden sowohl für alle Arbeitnehmer als auch für Vollzeitkräfte in West- und Ostdeutschland gesondert vorgenommen. Die größenspezifische Verteilung der Arbeitsplätze, an denen betriebliche Sozialleistungen gewährt werden, ähnelt bei allen Teilpopulationen dem Muster der Gesamterhebung. Werden nur Vollzeitkräfte betrachtet, sinkt der Anteil der Arbeitnehmer, die keinerlei Sozialleistungen erhalten, geringfügig um ein Prozent. Der Anteil der ostdeutschen Arbeitnehmer aus gewerblichen Unternehmen ohne betriebliche Sozialleistungen ist mit 36 % rund dreimal so hoch wie der bei westdeutschen Arbeitnehmern, und das bei einer geringeren Teilzeitquote. Immerhin 56 % der Ostdeutschen in der Unternehmensgrößenklasse mit unter 5 Mitarbeitern emp-

fingen keinerlei Sonderzahlung. Dort ist zudem die Höhe der Beträge insgesamt niedriger als in Westdeutschland.

3.2.3 Subjektive Bewertung der Arbeitswelt in KMU und Großunternehmen

Wie sich diese Bedingungen der Erwerbstätigkeit in der Einschätzung der Arbeitnehmer widerspiegeln, soll im nächsten Schritt anhand von Zufriedenheitsmaßen untersucht werden.⁷⁰

Die Mittelwerte der Maßzahlen für die Zufriedenheit mit der Arbeit, der Freizeit, dem Lebensstandard, der sozialen Absicherung und dem Haushaltseinkommen unterscheiden sich signifikant zwischen den Unternehmensgrößenklassen (vgl. Abbildung 36). Allerdings tritt nur bei der Zufriedenheit mit dem Haushaltseinkommen, das als Indikator für das eigene Arbeitseinkommen (in Abhängigkeit vom Arbeitsstundenangebot der Haushaltsmitglieder) betrachtet werden kann, ein strikter, annähernd linearer Anstieg mit der Unternehmensgröße auf. Bezüglich der sozialen Sicherung steigen die Zufriedenheitsmittelwerte erst ab der Größenklasse über 200 Mitarbeiter stark an. Bei den Zufriedenheitsmittelwerten für den Lebensstandard liegen die zwei untersten Klassen auf ähnlichem Niveau. Bei der Freizeit Zufriedenheit sinkt der Zufriedenheitsgrad in Großunternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern wieder ab. Dies verdeutlicht, dass von der reinen Einkommenshöhe nicht unmittelbar auf die Zufriedenheit mit dem Lebensstandard oder der sozialen Absicherung geschlossen werden kann.

Die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in Unternehmen mit 5 bis unter 20 Mitarbeitern ist besonders hoch. Dies bestätigt sich jeweils auch für Ost- und Westdeutsche getrennt. Damit wird ein linearer Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterzahl im Unternehmen eindeutig widerlegt (vgl. Abbildung 37).

⁷⁰ Die Antwortkategorien dieser Indikatoren liegen auf einer metrischen Intervallskala mit 11 Werten. Der Wert 0 bedeutet "ganz und gar unzufrieden", der Wert 10 "ganz und gar zufrieden". Ein hoher Mittelwert deutet auf eine hohe Zufriedenheit hin.

Abbildung 36: Zufriedenheitsmaßzahlen nach Unternehmensgrößenklassen, Gesamtdeutschland 1997 (ANOVA jeweils signifikant)

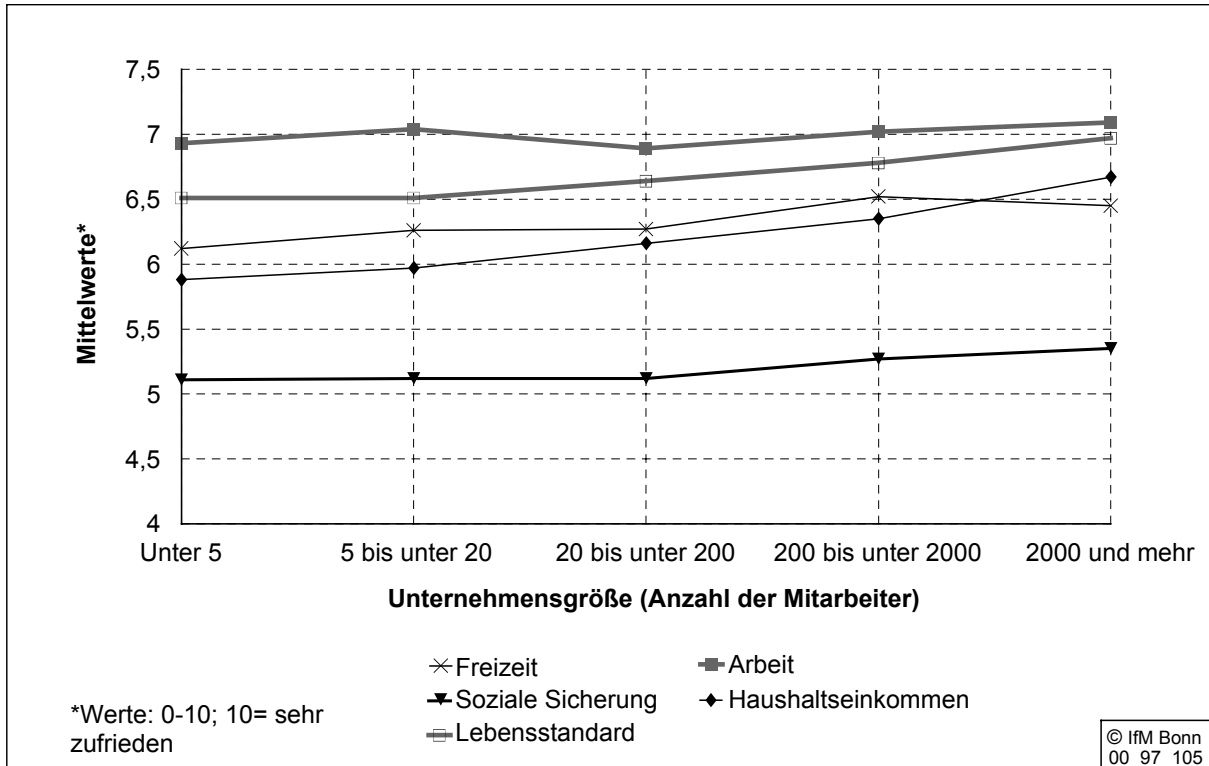
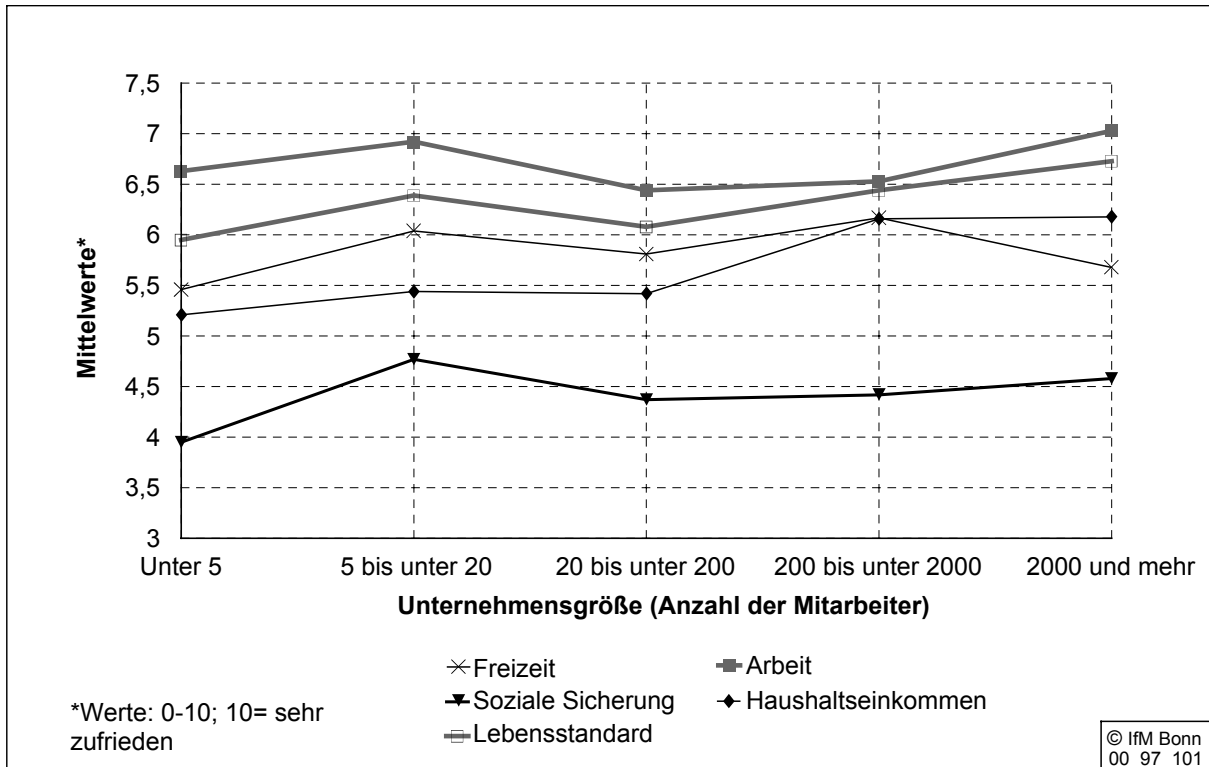


Abbildung 37: Zufriedenheitsmaßzahlen nach Unternehmensgrößenklassen, Ostdeutschland 1997 (ANOVA bis auf Freizeitunzufriedenheit signifikant)



Insgesamt zeigt sich, dass die Arbeitnehmer weniger mit ihrer Freizeit zufrieden sind als mit ihrem Lebensstandard bzw. der Arbeit. Dies ist in Anbetracht der Befunde aus der Unternehmensbefragung besonders relevant, da die Arbeitszeitvariablen Einfluss auf die Chancen der Stellenbesetzung haben. Die Arbeitszufriedenheit erreicht im Schnitt die höchsten Werte, vor der Zufriedenheit mit dem Lebensstandard.

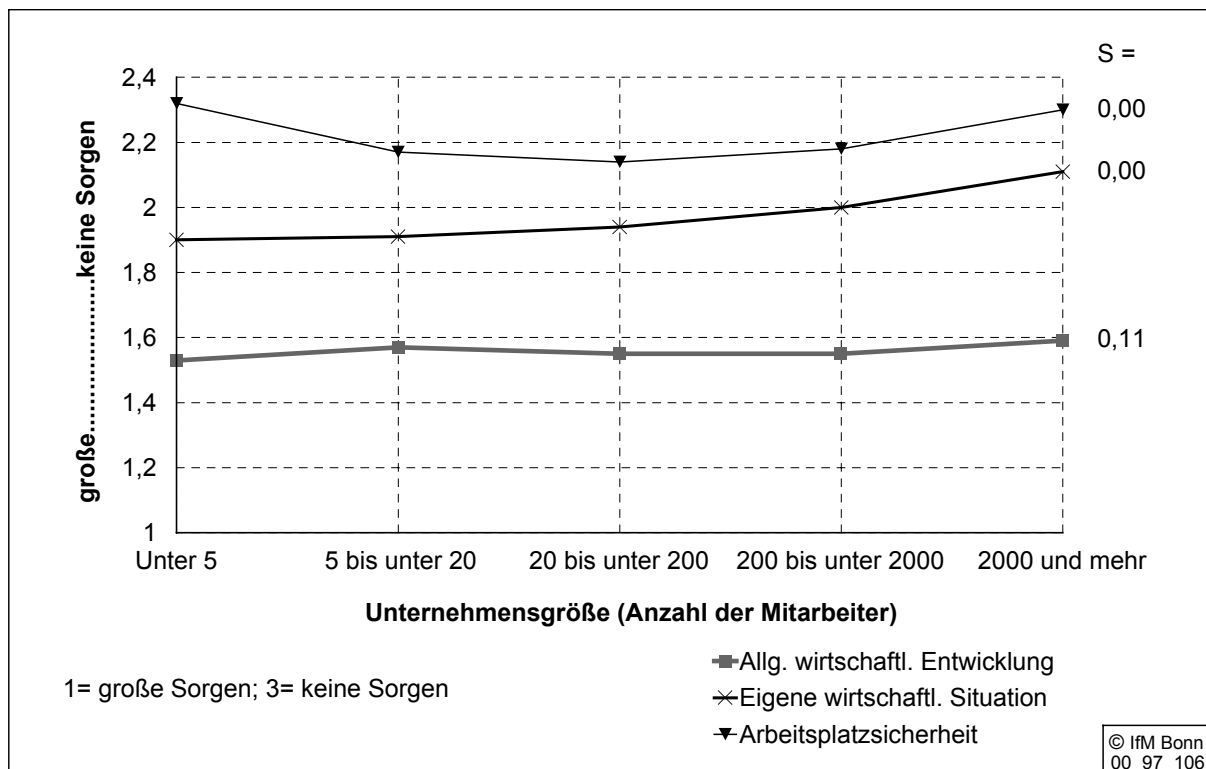
Ostdeutsche Arbeitnehmer bewerten die Situation insgesamt jeweils niedriger als westdeutsche. Eine Sonderanalyse der Arbeitnehmer in gewerblichen Unternehmen ergab für die neuen Bundesländer teilweise andere Ergebnisse als der Gesamttrend: Die Verteilungen der einzelnen Zufriedenheitsmaße sind hier - bis auf die Freizeitzufriedenheit - nach Unternehmensgrößenklassen signifikant verschieden (Abbildung 37). Die Mittelwerte der einzelnen Merkmale steigen jedoch im Vergleich zu westdeutschen Arbeitnehmern weit weniger strikt mit der Beschäftigtenzahl an. Besonders die Unternehmen mit 5 bis unter 20 Mitarbeitern erhalten in allen Bereichen eine vergleichsweise positive Bewertung. Es zeigt sich sogar bei den Zufriedenheitsmaßen für die Haushaltseinkommen, dass die Arbeitnehmer in der Unternehmensklasse mit 5 bis unter 20 Mitarbeiter den höheren Mittelwert ausweisen als die in der nächsthöheren Größenklasse. Damit ist für diese Teilpopulation kein eindeutiger Anstieg der Zufriedenheitsmaßzahlen mit steigender Belegschaftszahl festzustellen.

Im SOEP werden die Personen zudem danach befragt, was ihnen Sorgen bereitet (Abbildung 38).⁷¹

Bei dem Mittelwertvergleich des Ausmaßes an Sorgen über die allgemeine Wirtschaftsentwicklung treten keine signifikanten Unterschiede auf, wohingegen das Ausmaß an Sorgen, die die eigene wirtschaftliche Situation bereitet, in der Tendenz mit steigender Unternehmensgröße abnimmt. Anders ist der Zusammenhang bezüglich von Arbeitsplatzängsten: Diese sind in den Unternehmen mit 20 bis unter 200 Mitarbeiter am höchsten. Den niedrigsten Wert weist die Klasse der Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern auf, gefolgt von der höchsten Klasse.

⁷¹ Die drei vorgegebenen Antwortkategorien (1= große Sorgen, 2= einige Sorgen, 3= keine Sorgen) sollen hier näherungsweise als metrisch-skaliert betrachtet werden; ein kleiner Mittelwert deutet somit auf eine große Betroffenheit von Sorgen hin.

Abbildung 38: Betroffenheit der Arbeitnehmer von Sorgen nach Unternehmensgrößenklassen, Deutschland gesamt 1997



Für die neuen Bundesländer bestätigt sich erneut: Arbeitnehmer in Unternehmen mit 5 bis unter 20 Mitarbeitern sind weit weniger von Sorgen betroffen als die in anderen Unternehmensgrößen. Warum gerade die Arbeitnehmer in dieser mittleren Klasse zufriedener als die in kleineren bzw. größeren sind, lässt sich nicht eindeutig klären. Neben den Unternehmensgrößenklassen spielen u.a. die Arbeitszeiten, die Bruttolöhne, das Geschlecht der Person, das Unternehmensalter und die Branchenzugehörigkeit eine Rolle.

Ein weiteres Indiz für die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation sowie die Arbeitsmarktaussichten ist die Bereitschaft zu einem Ortswechsel aufgrund beruflicher oder familiärer Gründe. Dies ist zudem ein Hinweis auf die Mobilität der Befragten. Die Analyse für Westdeutschland zeigt jedoch, dass die Bereitschaft zum Umzug bei den Arbeitnehmern in den einzelnen Unternehmensgrößenklassen nicht signifikant verschieden ist. Das betrifft auch die Bereitschaft für einen Umzug nach Ostdeutschland. Bei ostdeutschen Arbeitnehmern ist die Mobilitätsbereitschaft in Kleinunternehmen mit bis zu 5 Mitarbeitern weniger stark ausgeprägt als in größeren. Als stärker bereit für einen Umzug - auch nach Westdeutschland - erweisen sich die Arbeitnehmer aus ostdeutschen Großunternehmen.

Die Analyse zeigt insgesamt, dass Arbeitnehmer in Großbetrieben mit der materiellen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen meist zufriedener sind als die in KMU, was im wesentlichen auf die Zufriedenheit mit dem Einkommen zurückzuführen ist. Allerdings haben andere Faktoren einen so hohen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Lebensstandard, dass dieses Bewertungsmaß weniger stark mit der Unternehmensgröße ansteigt. Die Arbeitszufriedenheit folgt überhaupt nicht diesem unternehmensgrößenabhängigen Muster.

Bei den ostdeutschen Arbeitnehmern zeigen sich andere signifikante Zusammenhänge als bei westdeutschen Beschäftigten. Zwar bestätigt sich auch hier der Einkommensvorsprung von Mitarbeitern in größeren Unternehmen. Die Zufriedenheitswerte steigen jedoch nur selten mit der Beschäftigtenzahl der Unternehmen. Vielfach sind die Befragten aus kleinen Unternehmen zufriedener mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation. Ob das z.B. auch daran liegt, dass sich die sozialen Systeme in DDR-Altbetrieben und in Neugründungen unterscheiden, kann hier nicht geprüft werden.

3.3 Arbeitsbedingungen von Personen mit einem Unternehmenswechsel

3.3.1 Personen mit Arbeitgeberwechsel und veränderter Unternehmensgröße

Arbeitnehmer, die mit einem Arbeitgeberwechsel auch einen Unternehmensgrößenwechsel vollzogen haben, sind in besonderer Weise geeignet, Auskünfte über die Unterschiede der Arbeitsbedingungen in verschiedenen Unternehmensgrößen zu geben. Insofern gilt es im folgenden festzustellen, ob diese die neuen Arbeitsstätten wesentlich anders bewerten als die früheren. Aus dieser Analyse könnten weitere Hinweise darauf gewonnen werden, ob kleinere Unternehmen eine besondere Attraktivität für Arbeitssuchende haben könnten.

Von allen Arbeitnehmern der Befragungswelle 1997 hat mit insgesamt 1.087 Personen ein Anteil von 17,3 % seit Beginn des Jahres 1996 eine neue Arbeit aufgenommen (vgl. Tabelle 42). In Ostdeutschland ist dieser Anteil mit 22 % erwartungsgemäß höher als in den alten Bundesländern. Unter diesen Personen mit neuem Arbeitsplatz hatten 46 % hierfür das Unternehmen gewechselt (vgl. Tabelle 42). Sie werden im weiteren als AG-Wechsler bezeichnet.

Tabelle 42: Arbeitskräfte, die seit 1996 eine neue Arbeit aufgenommen haben, nach Unternehmensgrößenklassen

Unternehmensgröße 1997 Unternehmen mit ... Beschäftigten	Personen mit neuer Arbeit seit 1996 [°]		darunter: Anteil je Klasse nach Art der beruflichen Veränderung [°]					Insgesamt
	Anzahl	Anteil je Klasse in %	Erstmals erwerbstätig	Wieder erwerbstätig	Neuer Arbeitgeber	Übernahme des Betriebs	Wechsel innerhalb des Betriebs	
unter 5	125	28,8	5,9	39,0	50,8	0,8	3,4	100,0
5 bis unter 20	263	24,9	4,4	37,9	54,0	0,8	2,8	100,0
20 bis unter 200	311	16,7	4,7	34,8	49,8	3,3	7,4	100,0
200 bis unter 2.000	184	12,7	7,8	26,3	44,1	2,2	19,6	100,0
2.000 und mehr	204	13,8	5,6	24,7	28,3	1,0	40,4	100,0
Insgesamt: in %		17,3	5,5	32,6	45,9	1,8	14,2	100,0
Anzahl Personen	1.087		57	340	478	19	148	1.042

[°] Chi-Quadrat-Test: Signifikanz = 0,00

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Die AG-Wechsler verteilen sich - wie in Tabelle 43 gezeigt wird - auf die Unternehmensgrößenklassen. Jeweils rund 30 % der AG-Wechsler nahm eine Arbeit in einem Unternehmen mit 5 bis unter 20 bzw. von 20 bis unter 200 Mitarbeitern auf. In Großunternehmen konnte 1997 nur ein unterproportionaler Anteil an Arbeitnehmern wechseln.⁷²

Interessant ist jedoch, in welchem Umfang die AG-Wechsler ihre Unternehmensgrößenklassen gewechselt haben. Wegen fehlender Angaben konnte für knapp 30 % der AG-Wechsler (143 Personen) keine Zuordnung vorgenommen werden. Auch vor 1997 war die Mehrzahl der AG-Wechsler in Unternehmen mit 5 bis unter 200 Mitarbeiter beschäftigt gewesen. Insgesamt 32 % der AG-Wechsler stammen aus größeren Unternehmen, 1,2 % waren 1996 selbstständig tätig, ohne Beschäftigte zu haben. Erstaunlich ist der Befund, dass jeweils 30 bis 40 % der Betroffenen in den einzelnen Klassen nicht die Unternehmensgrößenklasse gewechselt haben.

⁷² So ist zwar die Arbeitsplatzsicherheit in Großunternehmen größer, aber die Chance für einen Einstieg ist auch gesunken, da viele Großunternehmen in den 90er Jahren einen Beschäftigungsabbau vorgenommen haben.

Tabelle 43: Unternehmensgrößen 1997 und vorher von Personen mit Arbeitgeberwechsel

Unternehmensgröße 1996 Unternehmen mit ... Beschäftigten Anzahl n=	Anteil der AG-Wechsler je Unternehmensgröße 1997, Unternehmen mit ... Mitarbeitern					Insge- samt (335)
	< 5 (47)	≥ 5 < 20 (78)	≥ 20 < 200 (109)	≥ 200 < 2000 (60)	> 2000 (41)	
unter 5	40,4	15,4	9,2	3,3	2,4	13,1
5 bis unter 20	27,7	39,7	18,3	21,7	14,6	24,8
20 bis unter 200	12,8	25,6	43,1	26,7	22,0	29,3
200 bis unter 2.000	12,8	10,3	11,0	31,7	31,7	17,3
2.000 und mehr	4,3	9,0	15,6	16,7	29,3	14,3
Selbständig, ohne Mitarbeiter	2,1	0,0	2,8	0,0	0,0	1,2
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Anteil an der Gesamtzahl, in %	14,0	23,3	32,5	17,9	12,2	100,0
Zum Vergleich: Struktur aller befragten Arbeitnehmer 1997	6,9	16,8	29,7	23,1	23,5	100,0

in % von Unternehmensgrößenklassen 1997

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Um das Wechselgeschehen nach Unternehmenstypen darstellen zu können, werden die AG-Wechsler, wie in Tabelle 44 nachzuvollziehen, vier "Wechseltypen" zugeordnet.

Tabelle 44: Arbeitgeberwechsler nach "Wechseltypen" (n=335)

Klasse vor dem Wechsel	Klasse nach dem Wechsel (in Klammern: Anteil in %)	
	KMU (bis unter 200 Mitarbeiter)	größere Unternehmen (GU) (200 und mehr Mitarbeiter)
KMU	Stets KMU (53,1 %)	Wechsel in GU (14,0 %)
größere Unterneh- men	Wechsel in KMU (16,7 %)	Stets GU (16,1 %)

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Die Mehrheit der AG-Wechsler war vor und nach dem Wechsel in KMU beschäftigt. Jeweils rund 16 % arbeiteten stets in größeren Unternehmen bzw. wechselten aus einem größeren Unternehmen in ein KMU. Ca. 14 % der Personen verließen ein KMU und sind jetzt in einem größeren Unternehmen tätig.

3.3.2 Charakterisierung der neuen Arbeitsplätze von Arbeitgeberwechslern als Indikatoren für Rekrutierungschancen von KMU

Die Personen, die eine Arbeit neu aufgenommen hatten, wurden um eine Bewertung ihrer früheren und jetzigen Arbeitsplätze und -bedingungen gebeten. Als Antwortkategorien stehen den Befragten die Möglichkeiten "1 = verbessert", "2 = gleichwertig" und "3 = verschlechtert" offen (vgl. Tabelle 45).⁷³

Für die vier Wechseltypen ergeben sich signifikante Mittelwertunterschiede für die Vergleichsmerkmale betriebliche Sozialleistungen (1-%-Niveau) und Verdienst (5-%-Niveau). Für die Merkmale Art der Tätigkeit, Aufstiegsmöglichkeit, Arbeitsbelastungen, Arbeitsweglänge, Arbeitszeitregelung und Arbeitsplatzsicherheit und für den Vergleich der Verwendbarkeit von beruflichen Kenntnissen sind die Gruppenunterschiede nicht signifikant.

Tabelle 45: Arbeitsplatzvergleiche nach Unternehmenswechsel, Mittelwertvergleiche der Typen "AG-Wechsler", 1997 (n = 282)

Vergleich des neuen mit dem alten Arbeitsplatz bezüglich:	Arbeitsplatzvergleiche nach Unternehmenswechsel der "AG-Wechsler" Typ - Mittelwerte				Insgesamt
	Stets KMU	Wechsel in GU	Stets GU	Wechsel in KMU	
Art der Tätigkeit	1,57	1,62	1,55	1,73	1,60
Verdienst*	1,60	1,50	1,64	1,92	1,65
Aufstiegsmöglichkeiten	1,81	1,62	1,73	1,76	1,76
Arbeitsbelastungen	1,96	2,10	2,02	2,04	2,00
Arbeitsweglänge	1,92	2,26	1,95	2,06	2,00
Arbeitszeitregelung	1,84	1,78	1,84	2,04	1,87
Betriebl. Sozialleistungen**	1,83	1,57	1,57	2,14	1,81
Arbeitsplatzsicherheit	1,75	1,74	1,66	1,94	1,77

* ANOVA Signifikanzniveau 0,05 ** ANOVA Signifikanzniveau 0,01
Antwortmöglichkeiten 1 = verbessert, 2 = gleichwertig, 3 = verschlechtert

Quelle: SOEP; eigene Berechnungen

Die neuen Arbeitsplätze werden im Durchschnitt von den Befragten als besser beurteilt als die alten. Bemerkenswert ist, dass der Typ "Wechsel in KMU" im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt bei allen Merkmalen - bis auf die Bewer-

⁷³ Für den Vergleich der Wechseltypen sollen diese ordinalen Kategorien annäherungsweise als metrisch eingeordnet werden, um Mittelwerte berechnen und vergleichen zu können. Bei den Vergleichen weist ein hoher Mittelwert auf eine Verschlechterung hin.

tung der Aufstiegsmöglichkeiten - unterdurchschnittliche "Verbesserungen" zeigt.

Verbesserungen bezüglich des Einkommens erfuhren besonders die Personen des Typs "Wechsel in GU", dann folgen die Typen "Stets KMU" und "Stets GU". Bezogen auf die betrieblichen Sozialleistungen schätzen die Personen, die stets oder neu in größeren Unternehmen arbeiten, den neuen Arbeitsplatz besser ein als die Personen, die in KMU arbeiten. Wiederum am schlechtesten bewerten die Personen des Typs "Wechsel in KMU" den neuen Arbeitgeber. Für das Merkmal Arbeitsweglänge vergeben dagegen die Typen "Stets KMU" und "Stets GU" die besten Werte. Die größten durchschnittlichen "Verschlechterungen" müssen hier die Personen des Typs "Wechsel in GU" hinnehmen.

Es bestätigt sich somit die These, dass ein Arbeitsverhältnis in einem größeren Unternehmen eher mit einer finanziellen Verbesserung verbunden ist als in einem KMU. Dagegen ist ein Zusammenhang bei anderen Merkmalen nicht eindeutig oder fällt zum Teil zugunsten von Arbeitsplätzen in KMU aus.

Ein Vergleich der allgemeinen Zufriedenheits- und Sorgenvariablen zeigt keinerlei signifikante Unterschiede auf dem 1 %- bzw. 5 %-Niveau.⁷⁴

Die Daten ermöglichen für die Gruppe der AG-Wechsler eine multivariate Analyse verschiedener Merkmale, die Einfluss auf den Bruttoverdienst im letzten Monat haben könnten. Dazu wird ein lineares Regressionsmodell getestet, in dem das logarithmierte Bruttoentgelt die zu erklärende Variable bildet. Die Ergebnisse für die Modellberechnung sind in der Tabelle 46 dargestellt. Der korrigierte Regressionsfaktor ($R^2 = 0,47$) und das Signifikanzniveau ($s = 0,000$) zeigen, dass die abhängige Variable relativ sicher durch das Modell erklärt wird. Anhand der standardisierten Beta-Werte lässt sich die Einflussstärke der einzelnen Faktoren vergleichen.

⁷⁴ Bei den Merkmalen Zufriedenheit mit der Freizeit und der sozialen Absicherung sowie den Sorgen über die eigene wirtschaftliche Situation treten lediglich auf dem 10%-Niveau signifikante Unterschiede auf. Bei beiden Zufriedenheitsmerkmalen ergeben sich für die Typen "Wechsel in GU" oder "Stets GU" die besten Werte, den schlechtesten Mittelwert hat jeweils der Typ "Wechsel in KMU". Die Sorgen über die eigene wirtschaftliche Situation sind beim Typ "Wechsel in GU" im Schnitt am geringsten ausgeprägt, dann folgen die Typen "Wechsel in KMU", "Stets GU" und "Stets KMU".

Tabelle 46: Lineares Regressionsmodell: Bruttomonatsverdienst (1997) der Arbeitnehmer mit Arbeitgeberwechsel seit 1996

Merkmal	Standardisierter Koeffizient Beta	T-Wert
AG-Wechsler-Typen:		
"Stets KMU"	-,224 ***	-3,37
"Jetzt KMU"	-,060	-1,04
"Jetzt GU"	-,091	-1,57
Tatsächliche Arbeitsstunden/ Woche (logar.)	,551 ***	9,77
Arbeitstage pro Woche	,017	0,32
Geschlecht der Person ^o	,173 ***	3,27
Nationalität Deutsch	-,015	-0,31
Alter der Person in Jahren	,188 ***	3,98
Kein Berufsabschluss (dichotom)	-,153 ***	-3,13
Arbeitsplatz-Ort in Westdeutschland	,305 ***	6,20
Branchen 1997:		
Land-, Forstwirtschaft	-,026	-0,56
Baugewerbe	,005	0,09
Handel	-,043	-0,85
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	-,047	-1,00
Dienstleistungen	-,025	-0,46
Öffentliche u. kirchliche Arbeitgeber, Vereine etc.	,044	0,89
(Konstante)		11,68

© IfM Bonn

• 1= Mann; 0= Frau

*** Signifikanzniveau 0,001

Quelle: Eigene Berechnung (SOEP-Daten Wellen 1997 und 1996)

Als erstes soll die Frage behandelt werden, ob die Wechsler Typen signifikant unterschiedliche Entgelthöhen erreichen können. Von den Wechsel Typen⁷⁵ reagiert der Typ "Stets KMU" im Vergleich zur Referenzvariablen "Stets GU". Der standardisierte Beta-Wert von -0,22 zeigt, dass Personen, die früher und jetzt in KMU arbeiteten, ein geringeres Entgelt haben als Personen, die aus Großunternehmen kommend wieder in ein Großunternehmen gewechselt sind. Die

⁷⁵ Die Typen der AG-Wechsler mussten hier als Dummy-Variablen in das Modell eingefügt werden. Daraus folgt, dass die drei aufgenommenen Variablen im Vergleich zur Referenzkategorie "Stets GU" geprüft wurden.

Zugehörigkeit zu einem der anderen Typen hat unter sonst gleichen Bedingungen keinen Einfluss auf das Verdienstniveau.

In das Modell wurden aufgrund von theoretischen oder empirischen Zusammenhängen weitere Merkmale aufgenommen, die das Entgeltniveau beeinflussen können. Von allen Faktoren hat unter sonst gleichen Bedingungen die tatsächliche Länge der Wochenarbeitszeit mit einem Beta-Wert von 0,55 den größten Einfluss. Es zeigen sich zudem positive Zusammenhänge zwischen der Entgelthöhe und dem Alter des Arbeitnehmers. Außerdem verdient mehr, wer einen Berufsabschluss hat. Weiterhin hat das Geschlecht des Arbeitnehmers einen signifikanten Einfluss auf die Entgelthöhe: Männer verdienen mehr als Frauen. Zudem hat der Arbeitsort einen Einfluss: Arbeitnehmer in Westdeutschland verdienen mehr als in Ostdeutschland. Dagegen kommt den Branchen, der Nationalität des Arbeitnehmers und der Zahl der Arbeitstage pro Woche kein Einfluss auf die Gehaltshöhe nach einem Arbeitsplatzwechsel zu.

Es bestätigt sich, dass die Monatsentgelte der Arbeitnehmer, die vor und nach dem Arbeitsplatzwechsel in Großunternehmen tätig waren, höher sind als von den Personen, die vorher und nachher in KMU arbeiteten. Das heißt jedoch auch, dass ein Wechsel aus einem größeren Unternehmen in ein KMU - unter sonst gleichen Umständen - nicht zu einem signifikant geringeren Entgelt führt. Ein Wechsel in ein KMU kann also durchaus mit vergleichsweise hohen Verdiensten verbunden sein. Das gilt umgekehrt auch für einen Wechsel aus einem KMU in ein größeres Unternehmen.

Der in Kapitel 1.2.3.7 festgestellte Trend, dass mit der Unternehmensgröße auch die Vergütung steigt, bestätigt sich demnach nicht, wenn ausschließlich die AG-Wechsler betrachtet werden. Dies zeigt sich z.T. auch bei den Ergebnissen der Unternehmensbefragung des IfM Bonn, in der nach dem durchschnittlichen Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen gefragt wurde. Auch kleinere Unternehmen bieten Einsteigern durchaus hohe Anfangsgehälter an.

Die Gehaltsunterschiede zwischen Personen, die aus Großunternehmen in KMU wechselten, und denen, die in ein Großunternehmen wechselten, sind nicht systematisch. Die Ausgestaltung der Arbeitsverträge hängt offenbar auch vom Verhandlungsgeschick der Bewerber und von der Dringlichkeit des Bedarfs der Unternehmen ab, da auch kleine Unternehmen bei Wachstumsaussichten hohe Vergütungen bieten und schrumpfende Großbetriebe zusätzliche Sozialleistungen streichen. Allerdings verzeichneten die Einsteiger bei KMU im

Schnitt bei den meisten Vergleichsmerkmalen für den neuen Arbeitsplatz geringere Verbesserungen als die anderen AG-Wechsler.

Bei einem Vergleich der Überstundzahlen zwischen den AG-Wechslern und allen Arbeitnehmern zeigt sich zudem, dass Arbeitnehmer, die aus KMU kommend erstmals in Großunternehmen arbeiten, mehr Überstunden leisten als Arbeitnehmer, die schon immer in Großunternehmen tätig waren. Dieser Befund hat bei einer Kontrolle auf Branchenzugehörigkeit der Arbeitnehmer Bestand.⁷⁶ Dies ist ein Hinweis darauf, warum ein Wechsel in ein Großunternehmen nicht immer mit besseren Zufriedenheitswerten verbunden ist.

3.4 Resümee: Arbeitsplätze in KMU aus Arbeitnehmersicht durchaus attraktiv

Eine eindeutig bessere Ausgestaltung der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsbedingungen in Großunternehmen kann - so die Befunde - aus Sicht der Beschäftigten nicht festgestellt werden. Zwar sind die Beträge für Entgelte und für betriebliche Sozialleistungen in Großunternehmen in der Regel höher als in kleinen Unternehmen, bei einem Arbeitgeberwechsel können jedoch auch gute Vergütungsbedingungen in kleinen Unternehmen ausgehandelt werden. Speziell die Unterschiede bezüglich der Lage der Arbeitszeiten machen einen pauschalen Vergleich von Arbeitsplätzen in KMU und Großunternehmen unmöglich. Dies betrifft auch die Form und die Höhe der betrieblichen Sonderzahlungen. Diese Aussagen zu Vergütungen und Arbeitszeitsystemen decken sich in hohem Maße mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung.

Aus den Aussagen zur Arbeitszufriedenheit kann nicht generell abgeleitet werden, dass Arbeitnehmer in größeren Unternehmen zufriedener wären als die in kleineren. Die Zufriedenheitsmaßzahlen für andere Aspekte der Arbeits- und Lebenswelt zeigen, dass kleinere Unternehmen teilweise bessere Bewertungen erreichen als Großunternehmen. Dies kann besonders für ostdeutsche Unternehmen belegt werden. Kleine Unternehmen haben aus Sicht der Arbeitskräfte durchaus gute Voraussetzungen, Fachkräfte für sich zu gewinnen.

Die Zufriedenheit ist allerdings eine Variable, die jeweils in Relation zu einer anderen Vergleichsgruppe zu sehen ist und die damit kaum objektivierbar ist.

⁷⁶ In einem linearen Regressionsmodell mit den Einflussvariablen: Zugehörigkeit zu Unternehmensgrößenklassen (analog AG-Wechsler-Typ), Branchenzugehörigkeit, Arbeitsplatz-Ort (Westdeutschland), Geschlecht der Person, vereinbarte Arbeitszeit pro Woche.

Da, wie zu sehen war, jedoch bei vielen Arbeitskräften ein Betriebswechsel innerhalb einer Unternehmensgrößenklasse (und zudem innerhalb einer Branche) erfolgte, kann vermutet werden, dass Arbeitnehmer häufig realistischerweise auch nur Arbeitsplätze in einer Unternehmensgrößenklasse vergleichen können. Bei ähnlichen, z.T. tariflich bestimmten Grundbedingungen können dann nichtmaterielle Aspekte durchaus eine noch höhere Bedeutung für die individuelle Bewertung von Arbeits- und Lebensbedingungen einnehmen.

Die Befunde für die Arbeitnehmer aller Wirtschaftssektoren bestätigen sich i.d.R., wenn nur die in gewerblichen Unternehmen analysiert werden. Der normierende Einfluss der Tarifverträge im öffentlichen Dienst hat insofern Bedeutung, als die bessere Bewertung der Arbeitsplätze bei großen Arbeitgebern verstärkt wird, denn die meisten Arbeitgeber im öffentlichen Sektor beschäftigen über 200 Mitarbeiter. Werden nur die gewerblichen Wirtschaftszweige betrachtet, in denen typisch mittelständische Unternehmen auftreten können, zeigen sich vor allem bezüglich der Überstunden signifikante Unterschiede zwischen den Größenklassen. Bei den Bewertungen der Zufriedenheit mit der sozialen Sicherung und der Freizeit verwischen sich die Unterschiede zum Teil, u.a. weil die Varianz von Arbeitszeitmodellen und Sozialleistungen stark zunimmt. Dies zeigt zum einen, dass Arbeitsplätze in gewerblichen Unternehmen eher schwierig zu vergleichen sind, und zum anderen, dass KMU Spielräume haben, um sich als interessante Arbeitgeber darzustellen.

Verschiedene Einflussfaktoren wie das Geschlecht, das Alter, die Qualifikation der Arbeitnehmer, die Dauer des Arbeitsverhältnisses, ein Unternehmenswechsel, das Unternehmensalter, die Region des Unternehmenssitzes oder die Länge des Arbeitsweges können die Ausgestaltung der Arbeitsverträge und die Situationsinterpretation durch die Beschäftigten beeinflussen. In Anbetracht der Komplexität der untersuchten Sachverhalte konnten an dieser Stelle nicht alle Zusammenhänge umfassend beleuchtet werden. Einflüsse auf den Zufriedenheitsgrad haben z.B. Arbeitszeitmerkmale, wie die Überstunden. Hier schließt sich der Kreis: Wenn - wie auch die Resultate der Unternehmensbefragung zeigen - viele Unternehmen von ihren Mitarbeitern regelmäßig Überstunden fordern, werden sie unattraktiv als Arbeitgeber. Das wiederum erschwert ihnen die Besetzung offener Stellen, so dass letztendlich keine zusätzlichen Personalkapazitäten zur Reduktion der Überstunden gewonnen werden können.

Festzustellen bleibt, dass viele Arbeitsplatzmerkmale und -bedingungen erst nach dem Beginn der Tätigkeit qualifiziert bewertet werden können. Für Unter-

nehmen mit Arbeitskräftebedarf ergibt sich somit die Chance, durch detaillierte Informationen über den neuen Arbeitsplatz und über die gelebte Unternehmenskultur einem Arbeitssuchenden die Entscheidung erleichtern zu können. Die Personalleitungen sollten sich dabei nicht scheuen, ihre Mitarbeiter als Gesprächspartner im Prozess der Personalsuche einzusetzen, um Fachkräfte zu einem Einstieg in das Unternehmen zu überzeugen. Das spiegelt sich z.T. bereits darin wider, dass viele Unternehmen bei Personaleinstellungen auf Empfehlungen von Mitarbeitern reagieren.

4. Zusammenfassung: Charakterisierung des Fachkräfteproblems und Handlungsempfehlungen

4.1 Stellenbesetzungsprobleme trotz attraktiver Arbeitsplätze

Das IfM Bonn widmete sich 1999 innerhalb eines Forschungsprojektes dem Personalwesen in KMU und Großunternehmen, speziell den Unterschieden im Rekrutierungsverhalten und dem Auftreten von Einstellungsproblemen. Dazu konnten im Frühsommer 1999 über 730 gewerbliche und freiberufliche Unternehmen aller Branchen in ganz Deutschland befragt werden. Zusätzlich wurden personenbezogene Daten von Arbeitnehmern aus einer Haushaltsbefragung genutzt, um die Reaktionen der Angebotsseite des Arbeitsmarktes beschreiben zu können.

Trotz der unterschiedlichen Konjunktur- und Arbeitsmarktlage in Ost- und Westdeutschland zeigen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung, dass sich insgesamt vier Fünftel der Unternehmen in ihren Rekrutierungsplänen durch unternehmensexterne, aber auch -interne Einstellungshemmnisse beeinträchtigt fühlen. Unabhängig von der Auftragslage beklagen die Unternehmen vor allem einen Mangel an ausgebildeten Fachkräften und die Höhe der Lohnnebenkosten.

Während die Lohnnebenkosten zu einem beträchtlichen Anteil durch den Gesetzgeber bestimmt sind und damit auch durch diesen gesenkt werden können, ist der Fachkräftemangel ein Problem, das durch das Management selbst zu beeinflussen ist. Somit ergibt sich sowohl unternehmerischer als auch staatlicher Handlungsbedarf.

Immerhin ein Drittel aller Unternehmen konnte im Jahr 1998 nicht alle Stellen erfolgreich besetzen. Trotz hoher Arbeitslosigkeit blieb damit ein Anteil von 13 % der offenen Stellen bei den hier befragten Unternehmen unbesetzt. Bezogen auf das Befragungssample hätte dies einem zusätzlichen Stellenpotential von ca. 1,8 Stellen pro 100 Mitarbeiter entsprochen.

Unbesetzte Arbeitsplätze traten quer über alle Branchen auf. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um qualifizierte Arbeitsplätze, davon knapp 60 % für Facharbeiter, ein Drittel für qualifizierte und ein knappes Zehntel für leitende Angestellte.

Wesentlich ist, dass die überwiegende Zahl dieser Stellen durch das Erfordernis spezieller Fachkenntnisse charakterisiert wird, häufig sogar durch Mehr-

fachqualifikationen wie zusätzliche Fremdsprachen- oder Vertriebskenntnisse. Dies betrifft alle drei Mitarbeitergruppen gleichermaßen. Unbesetzte Facharbeiterpositionen sind daneben oft durch weitere arbeitszeitliche Belastungen wie Schicht- und Wochenendarbeit gekennzeichnet. Für die Angestelltenpositionen sind dagegen regelmäßige Überstunden bedeutsamer, diese Anforderung würde bei einem großen Teil der Positionen auch noch nach einer Stellenbesetzung anfallen. Die einzelne unbesetzt gebliebene Stelle ist i.d.R. nicht durch eine, sondern durch ein Bündel von Anforderungen gekennzeichnet.

Für welche Stellen bestanden nun konkret Besetzungsprobleme? Die Auswahl der gesuchten Qualifikationen ist durchaus nach Branchen, Betriebsgrößen und Regionen differenziert. Kurzgefasst: Neben neuen IT- und Medien-Berufen werden auch traditionelle Fertigungsberufe gesucht. Außerdem besteht ein auffallend großer Einstellungsbedarf an Ingenieuren, EDV-Fachleuten und kaufmännischen Mitarbeitern.

Der ausschlaggebende Grund für die anhaltende Stellenvakanz liegt aus Sicht der Arbeitgeber für alle drei Mitarbeitergruppen im Fehlen wirklich geeigneter Bewerber. Rund die Hälfte der Unternehmen nannte dies als Hauptgrund. Ein Viertel der Unternehmen beklagte zu hohe Verdienstforderungen der Bewerber, ein Zehntel, dass es überhaupt keine Bewerber gibt.

Mittels multivariater Methoden wurde eine Vielzahl unternehmensinterner Variablen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Auftrittswahrscheinlichkeit unbesetzter Stellen untersucht. Ganz generell erweist sich der auf die jeweilige Mitarbeiterzahl bezogene Einstellungsbedarf als die alles dominierende Einflussgröße dafür, ob unbesetzte Stellen auftreten können. Das heißt: Unternehmen, die im Verhältnis zu ihrem Mitarbeiterbestand viele Einstellungen planen - dies sind häufig wachsende Unternehmen jeder Unternehmensgröße -, haben mit größerer Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten bei der vollständigen Besetzung aller Stellen.

Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten unbesetzter Stellen nimmt zudem mit der Größe des Unternehmens zu, da Großunternehmen einen zahlenmäßig höheren jährlichen Einstellungsbedarf haben. Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße bzw. Einstellungsbedarf und Besetzungsproblematik erklärt sich daraus, dass (bezogen auf ein Jahr) viele Kleinstunternehmen keine Stellenbesetzungen vornehmen wollen. Kleine und mittlere Unternehmen verspüren jedoch einen weitaus größeren Problemdruck als Großunternehmen. Der Anteil der unbesetzten Stellen beträgt z.B. bei Kleinstunternehmen im

Schnitt bis zu 25 % der offenen Stellen; es wird also massiv Unternehmenswachstum behindert.

Personal in ausreichender Zahl zu finden, ist umso schwieriger, wenn ein Großunternehmen die gesuchten Qualifikationen gleichzeitig benötigt. Das ist vor allem ein Nachteil für kleine bzw. am Arbeitsmarkt unbekanntere Unternehmen, die dann vergleichsweise höhere Suchanstrengungen unternehmen müssen. Die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens erweist sich dagegen nur bei einzelnen Mitarbeitergruppen als bedeutsam für das Besetzungsproblem.

Hinsichtlich des Suchverhaltens der Unternehmen muss konstatiert werden, dass die Unternehmen zwar viele Beschaffungswege nutzen, aber nicht immer mit einer adäquaten Suchstrategie. Zum Teil haben die Unternehmen einen zu regionalen Blick, z.T. verlassen sie sich zu stark auf das Arbeitsamt. Außerdem richten einige Unternehmen zu wenig Aufmerksamkeit auf die interne Suche nach Qualifikationsträgern bzw. weiterbildungsfähigen Mitarbeitern.

Entgegen den Erwartungen tragen hohe finanzielle Leistungen der Arbeitgeber nicht generell zu einer Verringerung des Besetzungsproblems bei, auch Abwerbungen bieten nur wenigen Unternehmen eine Chance zur Stellenbesetzung. Die geringe Mobilität der Arbeitskräfte schützt im allgemeinen die Arbeitgeber mit schlechteren Arbeitsplatzkonditionen.

Dagegen kommt nichtmateriellen Anreizen eine gewisse Bedeutung zu, speziell der Arbeitszeit. Das konnte im besonderen bei der für die Lösung der Arbeitsmarktprobleme bedeutsamen Gruppe der Unternehmen mit einem Umsatzwachstum in den letzten fünf Jahren nachgewiesen werden. Diese wachstumsstarken Unternehmen finden trotz vergleichsweise guter Verdienstagebote und vielfältiger Suchanstrengungen oft nicht genügend Mitarbeiter und geraten so in ein Managementproblem, das durch Personalengpässe und Mehrbelastung der Stammbeslegschaft gekennzeichnet ist. So leiden die wachsenden Unternehmen mit unbesetzten Stellen eher unter dem Problem, dass ihre Arbeitszeiten höher sind als in anderen Unternehmen. Das kann potenzielle Bewerber durchaus abschrecken. Unter sonst gleichen Arbeitsbedingungen sind Unternehmen, die zudem unbezahlte Überstunden von ihren Mitarbeitern einfordern, für potenzielle Bewerber wenig attraktiv.

Da die hier untersuchten wachstumsstarken Unternehmen bereits seit 1994, d.h. über den relativ langen Zeitraum von fünf Jahren, ihren Umsatz steigern

konnten, kann vermutet werden, dass die Unternehmen zu lange einen potenziellen Einstellungsbedarf vor sich herschieben, was sie in einen Teufelskreis aus unattraktiven Arbeitszeitbelastungen und mangelndem Rekrutierungserfolg treibt.

Der angestaute Einstellungsbedarf ist zum Teil durch die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Aufträge zu erklären, die bei vielen Unternehmen Projektcharakter haben. Unter der Bedingung eines begrenzten Angebots an qualifizierten Arbeitskräften sind die Rekrutierungsversuche dann möglicherweise zu kurzfristig angelegt, als dass unter Zeitdruck genügend sofort geeignete Bewerber am externen Arbeitsmarkt gefunden werden können, und zur Qualifizierung fachfremder Bewerber fehlt dann die Zeit. Erfolgreiche Wachstumsunternehmen stellen beispielsweise häufig auch fachfremde Bewerber ein und bilden diese intern so aus, dass sie den Arbeitsplatzanforderungen gerecht werden.

Mit Blick auf die Charakteristika der vakanten Stellen drängt sich der Schluss auf, dass auf dem externen Arbeitsmarkt nicht genügend dem Anforderungsprofil entsprechende Fachkräfte zur Verfügung stehen. Unter den Wegen, die wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen für die Personalrekrutierung benutzen, bilden dann vor allem Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsaktivitäten eine weitere Alternative zur externen Personalbeschaffung. So beklagen speziell die Unternehmen in neuen Dienstleistungssektoren, dass sich das Ausbildungssystem zu langsam an neue Anforderungen anpasst. Diese Unternehmen, die neueste Technologien anwenden, sind darauf angewiesen, auch Bewerber ohne Fachkenntnisse einzustellen und intern auszubilden.

Bei ihren Personalanpassungsstrategien bevorzugen erfolgreiche Unternehmen zudem nicht nur Maßnahmen, die die Stammbeschaft belasten (z.B. Überstunden, Urlaubsverschiebung etc.), sondern ergreifen auch häufiger Maßnahmen wie Einstellungen und die Auftragsvergabe an kooperierende Unternehmen oder freie Mitarbeiter, die bei Auftragspitzen den Druck auf die Stammbeschaft verringern. Außerdem ist angesichts der hohen Zahl an Überstunden vor einem Burning-Out der Stammbeschaft zu warnen, was wiederum zu Imageproblemen als Arbeitgeber führen kann. Imageprobleme haben andererseits auch nicht wachsende Unternehmen, insbesondere wenn sie ihren Einstellungsbedarf zu wenig kommunizieren.

Der Befund, dass sich die angebotenen Arbeitsplätze bezüglich der Vergütungshöhe, der Sozialleistungen und der Arbeitszeitmodelle bei vielen Unter-

nehmen (mit und ohne Rekrutierungsproblem) ähneln oder sich diese Leistungen gegenseitig verrechnen lassen, deckt sich in hohem Maße mit den Angaben und Einschätzungen der Arbeitnehmer aller Unternehmensgrößen in einer Arbeitnehmerbefragung.

Eine Betrachtung der Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern zeigt, dass die pauschale Behauptung "KMU sind schlechtere Arbeitgeber als Großunternehmen" zurückgewiesen werden muss. Eine eindeutig bessere Ausgestaltung der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsbedingungen in Großunternehmen konnte aus Sicht der dort Beschäftigten nicht festgestellt werden. Zwar sind die Entgelte und betrieblichen Sozialleistungen in Großunternehmen in der Regel höher als in kleinen Unternehmen, bei einem Arbeitgeberwechsel können jedoch ebenso gute Vergütungsbedingungen in kleinen Unternehmen ausgehandelt werden. Zudem haben auch andere Arbeitsplatzmerkmale Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit, z.B. der Weg zum Unternehmen und Überstunden. Hier konnten für KMU teilweise bessere Arbeitsbedingungen als für Großunternehmen nachgewiesen werden.

Sofern entsprechende Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind, haben kleine Unternehmen somit aus Sicht der Arbeitssuchenden durchaus gute Rekrutierungschancen. Speziell die Unterschiede bezüglich der Lage der Arbeitszeit, der Arbeitswegzeiten und der vielfältigen Formen der betrieblichen Sonderzahlungen erschweren ihnen jedoch einen Vergleich von Arbeitsplätzen in KMU und Großunternehmen.

Kleine Unternehmen mit Arbeitskräftebedarf haben unter diesen Umständen gute Chancen, im Rahmen eines etwas systematischeren Personalmarketings einem Arbeitssuchenden die Entscheidung mittels Informationen über den neuen Arbeitsplatz und die gelebte Unternehmenskultur zu erleichtern. Da viele Arbeitsbedingungen erst nach der Tätigkeitsaufnahme qualifiziert zu bewerten sind, sollten die Unternehmen sich nicht scheuen, ihre i.d.R. durchaus zufriedenen Mitarbeiter für sich sprechen zu lassen. Dass dies funktionieren kann, ist daran abzulesen, dass insbesondere erfolgreiche Unternehmen bei Personaleinstellungen auf Empfehlungen von Mitarbeitern zurückgreifen können.

4.2 Empfehlungen zur Lösung des Fachkräfteproblems

Das Fach- und Führungskräfteproblem kann auf vier grundlegende Ursachen zugeführt werden:

1. Mengenproblem: Das Fach- und Führungskräfteproblem ist ein Mengenproblem, d.h., auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt übertrifft für bestimmte Arbeitnehmergruppen die Nachfrage das Angebot. Als Beispiel seien Fachkräfte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie genannt. So gibt über die Hälfte der von Besetzungsproblemen betroffenen Unternehmen an, dass keine geeigneten Bewerber vorhanden wären. Allerdings gelingt es manchen Unternehmen dennoch, ihre Arbeitsplätze vollständig zu besetzen, so dass auch andere Ursachen ausschlaggebend sind.
2. Informations- und Vermittlungsprobleme: Der Arbeitsmarkt ist für die einzelnen Arbeitssuchenden und Arbeitsplatzanbieter relativ intransparent. Diesen Informationsdefiziten wird auf verschiedene Weise entgegengewirkt, z.B. durch die Einschaltung von Vermittlungsinstitutionen wie dem Arbeitsamt. Wie zu sehen war, erweist sich aber je nach gesuchter Fachkräftegruppe die Einschaltung von bestimmten Vermittlungsinstitutionen als wenig effizient. D.h., eine Kombination aus guten Arbeitsbedingungen und spezifisch ausgerichteten Kommunikationsstrategien kann helfen, das Problem unbesetzbarer Arbeitsplätze zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren.
3. Mobilitätsprobleme: Geeignete Arbeitskräfte wissen um eine offene Stelle, diese liegt jedoch in einer für den Arbeitnehmer unakzeptablen Entfernung, so dass es nicht zu einer Besetzung dieser Stelle kommt. Hierauf kann aus der Perspektive eines bestehenden Unternehmens allerdings vergleichsweise wenig unternommen werden, außer wieder mit attraktiven Arbeitsbedingungen zu locken.
4. Differierende Präferenzen zur Arbeitsplatzgestaltung: Die Vorstellungen von Arbeitgebern und geeigneten Arbeitnehmern über die Konditionen des Arbeitsverhältnisses sind nicht in Einklang zu bringen. Das Arbeitsentgelt sowie die Lage und der Umfang der Arbeitszeiten erwiesen sich in den Analysen als wesentliche Hürden für einen Vertragsabschluss.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist es notwendig, das Fach- und Führungskräfteproblem zu lösen, weil aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit und vergebener Wachstumschancen bei den Unternehmen gesamtgesellschaftliche Wohlfahrtsverluste auftreten. Deshalb sollte auch über Handlungsempfehlungen für politische Handlungsträger in den Bundes- und Landesregierungen, bei der EU und nicht zuletzt bei den Vereinen, Kammern und Verbänden der Wirt-

schaft nachgedacht werden. Insgesamt lassen sich aus unseren Analysen folgende Empfehlungen an Unternehmen bzw. den Staat ableiten:

- Maßnahmen gegen das Mengenproblem: Flexibler Einsatz des Arbeitskräfteangebots

Auf dem Arbeitsmarkt sind zwar Fachkräfte vorhanden, nur sind sie z.T. in anderen Unternehmen oder an andere Aufgaben gebunden. Kurzfristig wäre der Qualifikationsbedarf von Unternehmen besser zu decken, wenn die Arbeitsstunden der Qualifikationsträger flexibler auf alle Unternehmen aufgeteilt werden könnten.⁷⁷ Dies könnten Spezialisierungs- und Ausleihmodelle ermöglichen: z.B. über Leiharbeitsfirmen und Dienstleistungsanbieter, über Teilzeitstellen für Fachkräfte, Kooperationen mit anderen Unternehmen. Hier wären entsprechende arbeitsrechtliche Regelungen zu treffen, die eine höchstmögliche Flexibilität der Arbeitskräfte ermöglichen und zugleich einen gewissen Standard an sozialer Sicherheit gewährleisten.

Wie andere Nationen, z.B. die USA, Norwegen oder die Niederlande, zeigen, besteht zudem eine Möglichkeit in der verstärkten Anwerbung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte durch die Unternehmen. Möglicherweise müssen in einer Einarbeitungsphase Sprachkenntnisse oder Kenntnisse deutscher Spezifika des betreffenden Arbeitsbereichs vermittelt werden. Ein Arbeitskräfteangebot auf den ausländischen Arbeitsmärkten vorausgesetzt, können jedoch selbst bei Sprachkenntnissen weitere Einstellungshemmnisse durch das Erfordernis formaler Qualifikationsnachweise (Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse) oder durch das Aufenthaltsrecht entstehen. Diese Hemmnisse sollten durch staatliches Handeln abgebaut werden.⁷⁸

Innerhalb eines mittleren Zeitraumes können die notwendigen zusätzlichen Qualifikationen von bereits eingestellten Arbeitskräften erworben werden, vor-

⁷⁷ Das Angebots- und Nachfragegleichgewicht kann mittels verschiedener Größen gemessen werden: Ein Ungleichgewicht stellt sich am ehesten ein, wenn Personen als Träger von Qualifikationen als Basis genommen werden. Wird jedoch der Bedarf an bestimmten Qualifikationen in Arbeitsstunden gemessen, ist das Mengenproblem weniger stark. Es ist zu vermuten, dass die Unternehmen auch bezüglich der Strategie ihres Arbeitskräfteeinsatzes zu wenig innovativ sind. Dies belegen z.B. die im internationalen Vergleich geringen Quoten an Teilzeitkräften, Aushilfskräften und Leiharbeitern in der deutschen Wirtschaft (vgl. SCHRÖER/HUHN 1998, S. 14 ff.; WERNER 1997, S. 5 ff.).

⁷⁸ Einige skandinavische Staaten und Belgien gewähren nicht nur ausländischen Unternehmen, sondern auch Führungskräften Steuererleichterungen, wenn sie ihren Tätigkeitssort in das Land verlagern (vgl. VERHELLEN 1999; KRAUSE-JUNK 1999, S. 147.).

ausgesetzt, deren vorhandene Qualifikation bildet eine gute Grundlage für eine Weiterqualifizierung. Außerdem scheint es erforderlich zu sein, dass sich Weiterbildungsstrategien nicht nur auf Mitarbeiter beziehen, sondern auch auf unternehmensexterne Arbeitskräfte erstrecken, indem qualifizierungsfähige fachfremde Bewerber eingestellt und intern eingearbeitet werden.

Der Lösungsweg Weiterbildung ist dabei zuallererst eine Aufgabe der Unternehmen, diese könnten aber durch öffentliche Institutionen und externe Weiterbildungsträger unterstützt werden. Die von einem Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen sollten selbst aktiv werden bei der Qualifizierung. Erstens bietet dieser Weg für das beteiligte Unternehmen den Vorteil, dass der weiterzuqualifizierende Arbeitnehmer die Qualifikationen erwirbt, die das Unternehmen dringend benötigt.⁷⁹ Zweitens dürfte es die Motivation der betroffenen Arbeitnehmer deutlich erhöhen, wenn ihre Weiterbildungsanstrengungen mit einem konkreten potentiellen Arbeitgeber verknüpft sind. Die Kosten der Maßnahmen könnten gegebenenfalls durch öffentliche finanzielle Hilfen für die Unternehmen reduziert werden, um zumindest die finanzielle Basis zur Durchbrechung des Teufelskreises aus unbesetzten Stellen und unattraktiven Arbeitszeitanforderungen zu schaffen.

Zahlreiche weitere mittel- bis langfristige Handlungsalternativen ergeben sich innerhalb der Personalentwicklung: Neben der klassischen Aus- und Weiterbildung, der Karriereplanung und dem Angebot von Aufstiegsmöglichkeiten sind auch Strategien denkbar, außerhalb der Stammbesetzung ein flexibles Arbeitskräftepotential mit betrieblichen Kenntnissen zu bilden.⁸⁰ Dazu können Praktikanten, Umschüler, Aushilfen, Saisonkräfte, freie Mitarbeiter und andere zeitlich flexible Arbeitskräfte gehören.

Über die Einrichtung von Teilzeitarbeitsplätzen für Fachkräfte können sich diese betriebsinternes Wissen erarbeiten; auf diese Weise kann bei Auftragsspit-

⁷⁹ Auf Kosten des Arbeitsamtes bieten externe Weiterbildungsträger zahlreiche Lehrgänge an, allerdings wird dabei nur unzureichend geprüft, ob auf dem Arbeitsmarkt eine Nachfrage für die entsprechenden Abschlüsse besteht. Die Erstattung von Lehrgangskosten sollte deshalb teilweise daran gekoppelt werden, dass Arbeitslose eine Arbeit aufnehmen konnten. Weiterbildungsinstitutionen würden sich dann stärker am Bedarf der Unternehmen orientieren, das Arbeitsamt würde von der Eignungsprüfung der Bildungsangebote entlastet.

⁸⁰ Erinnerung sei an das Programm der bayerischen Staatsregierung, arbeitslose Ingenieure über projektbezogene Einarbeitungsprogramme in Unternehmen zu integrieren (KONEGEN-GRENIER 1998, S. 5).

zen das Arbeitsstundenangebot leichter erhöht werden. Darüber hinaus kann so möglicherweise ein zusätzliches Arbeitskräftepotential erschlossen werden, z.B. zeitlich eingeschränkte qualifizierte Arbeitnehmerinnen.

Einige langfristige Lösungswege betreffen den Bildungsbereich: Angesichts der sich verkürzenden Verfallzeit von Wissen muss stärker auf die dauerhafte Lernfähigkeit der Menschen gesetzt und Flexibilität gefördert werden. Die deutsche Gesellschaft, speziell das Rechtssystem, orientiert sich aber bislang sehr stark am Status *Beruf*, nicht an Arbeitserfahrungen bzw. Qualifikationen. So setzen z.B. Vermittlungsbemühungen des Arbeitsamtes am Berufsabschluss an, die Möglichkeit zur Aufstiegsweiterbildung oder die Tätigkeitsaufnahme ist teilweise an Berufsabschlüsse geknüpft. Bei einer stärkeren Umorientierung von der Erstausbildung hin zur Weiterbildung müssten hier Regelungen flexibel gestaltet bzw. gelockert werden. Dass das Bildungssystem insgesamt verstärkt auf zukunftsfähige Bereiche vorbereiten sollte, braucht hier nicht gesondert ausgeführt zu werden.

- Informations- und Vermittlungsprobleme: Wahl geeigneter Rekrutierungsstrategien

Innerhalb der Arbeitsvermittlung nimmt das Arbeitsamt in Deutschland eine wichtige Rolle ein, zumindest im Bereich der Facharbeiter und der einfachen Angestellten. Es ist jedoch nicht der alleinige Weg, geeignete Arbeitnehmer zu finden. Das Arbeitsamt kann aus verschiedenen Gründen nicht für alle Fachkräfte die Vermittlungserwartungen befriedigen. U.a. deswegen, weil die Arbeitsämter Spezialqualifikationen nur unzureichend erfassen. Deshalb sollten Unternehmen je nach Mitarbeitergruppe auch auf andere institutionelle Vermittler wie private Arbeitsvermittler, Zeitarbeitsfirmen oder Weiterbildungsträger zurückgreifen.

Fach- und Führungskräfte sind nicht immer auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu finden, insofern sind die Suchanstrengungen frühzeitig auf den überregionalen Arbeitsmarkt zu richten: Stellenanzeigen in überregionalen Tageszeitungen und Fachzeitschriften, die Einschaltung eines Personalberatungsunternehmens, die Auswertung von Stellengesuchen (z.B. im Internet), Internet-Stellenanzeigen (bei entsprechenden Anbietern) sowie die Zusammenarbeit mit Universitäten und weiteren Bildungsträgern in anderen Regionen sind in diesem Zusammenhang geeignete Alternativen. Dabei zeigt sich in unserer Unternehmensbefragung auch, dass die konkrete Kombination von Suchwegen sehr spezifisch auf die zu besetzenden Stellen und die Unternehmenssitu-

ation abgestimmt sein muss und dass keine allgemeingültigen Erfolgsrezepte existieren.

Kleinere Unternehmen können sich eine eigene Personalabteilung, die auch die bedarfsgerechte Personalbeschaffung professionell sicherstellen kann, meist nicht leisten. Hier wäre zu diskutieren, inwiefern beispielsweise brancheninterne oder regionale Verbundlösungen möglich sind. Zu denken ist z.B. an gemeinsame Anzeigenschaltungen⁸¹ oder Imagekampagnen.

Speziell KMU sind häufig überregional wenig bekannt oder haben Imageprobleme: Hier könnten die Kammern oder Berufsverbände als Träger oder Organisatoren von Imagekampagnen auftreten und Lobby-Arbeit übernehmen. Imageprobleme betreffen auch Branchen, z.B. die Textilindustrie, den Maschinenbau oder das Bauhandwerk. Speziell Industrieunternehmen waren in den letzten Jahren von einem starken Arbeitsplatzabbau betroffen, gleichwohl existieren die Betriebe als Arbeitgeber fort und benötigen Fachkräfte. Unternehmen mit Imageproblemen müssen sich stärker als attraktive Arbeitgeber darstellen, die auch zukünftig Arbeitsplätze anbieten werden. Auch hier können Industrieverbände aktiv werden.

Gerade Gründungsunternehmen verfügen über wenig Erfahrung bei der Personalsuche, die Gründer haben hierfür auch wenig Zeitkapazität. Da den Arbeitsämtern neue Selbständige oft durch die eigene Förderung bekannt sind, könnten die Arbeitsvermittler diese Gründungsunternehmen intensiver betreuen als Unternehmen, die bereits erfahrener in der Personalsuche sind.

- Mobilitätsprobleme: Steigerung der Mobilitätsbereitschaft und generelle Verbesserung des "Mobilitätsklimas"

Ein genereller Lösungsweg besteht darin, die Mobilität der Arbeitskräfte über passende Anreize zu erhöhen.⁸² Die Anreize können finanzieller Natur sein

⁸¹ Zum Beispiel warben ostsächsische technologieorientierte Unternehmen Mitte 1998 in einer gemeinsamen Zeitungsanzeige um Fachkräfte. In einem Begleitartikel wurden die Chancen erläutert, die Fachkräfte in der Region haben, um sie gegebenenfalls zu einem Umzug bzw. zu einer Rückkehr zu bewegen (vgl. o.V. 1999, S. 9). Initiiert wurde diese Aktion durch die Beteiligungsgesellschaft der ostsächsischen Sparkassen.

⁸² Ganz generell ist aus regionalpolitischen Gesichtspunkten zu diskutieren, ob zur Erreichung eines Marktgleichgewichts Humankapital zu Unternehmen oder ein Unternehmen auch zum Humankapital wandern soll. Da die letztere Angleichung schwieriger und nur langfristig verläuft, muss kurzfristig die Mobilität der Arbeitskräfte erhöht werden. Eine

(Umzugskostenübernahme, Freistellung zum Umzug, Übernahme der Fahrkosten, Stellung eines Fahrzeugs), durch die Unternehmen aber auch in Form von Hilfestellungen (bei der Wohnungssuche, bei der Suche eines Arbeitsplatzes für den Ehepartner usw.) gesetzt werden. Darüber hinaus kann die Attraktivität des Arbeitsplatzes mobilitätsfördernd wirken, die sich z.B. aus Einkommens- und Aufstiegsaussichten oder günstigen Arbeitsbedingungen ergibt.

Das Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht sollte so reformiert werden, dass Mobilität weniger behindert wird. Das betrifft u.a. die verbesserte steuerliche Abzugsfähigkeit von mit dem Umzug verbundenen Kosten, die Erleichterung der Mitnahme betrieblicher Sozialleistungen (Wartezeiten bei Betriebsrenten) und europäische Regelungen für die Rentensicherung.

- Differierende Präferenzen zur Arbeitsplatzausgestaltung: Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsplatzes

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Einstellungsverhandlungen zwischen einem potenziellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind unterschiedliche Vorstellungen über die Art der Arbeitsplatzgestaltung und seiner Bedingungen wie z.B. Entgelt und Arbeitszeit. Der Verhandlungsspielraum ist dabei insbesondere für KMU gering. Infolgedessen ist in diesen Unternehmen zu überlegen, welche anderen Kompensationsmöglichkeiten vorhanden sind, um aktuelle Differenzen in den Gehaltsvorstellungen auszugleichen. Diese Kreativität ist besonders von ostdeutschen Unternehmen, die Führungspersonal suchen, gefordert.

Als Kompensationsmöglichkeiten bieten sich materielle Beteiligungen wie Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen und betriebliche Sozialleistungen (Rabatte im Werksverkauf, günstige Mitarbeiterdarlehen, Mietermäßigungen, Fahrtkostenbeteiligung, zusätzliche Altersversorgung) an. Daneben können auch stärker immaterielle Anreize gesetzt werden, indem konkrete Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet werden oder z.B. potentiellen Führungspersonen in Aussicht gestellt wird, dass das Unternehmen später übernommen werden kann. Langfristige Wege bieten sich z.B. über Assistenzstellen oder die Weiterbildung zum Handwerksmeister.

Hinzu kommt eine Vielzahl an weiteren immateriellen Kompensationsspielräumen, die insbesondere in KMU zur Disposition stehen: Das betrifft z.B. flexible Arbeitszeit- bzw. Anwesenheitsregelungen oder flache Hierarchien, die ein erhöhtes Maß an Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten im Betrieb einräumen. Außerdem muss ein vorhandenes positives Betriebsklima auch aktiv kommuniziert und nach außen dargestellt werden.

ANHANG 1

Übersicht über empirische Studien zur Personalarbeit in KMU

Die Übersicht dokumentiert über 40 jüngere empirische Untersuchungen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit), die sich vorwiegend personalpolitischen Themen in KMU widmen. Die vor 1990 durchgeführten bundesweiten Studien beziehen sich auf das frühere Bundesgebiet. Umfang und Zusammensetzung der Stichproben, Erhebungs- und Auswertungsverfahren sowie Fragestellungen unterscheiden sich z.T. erheblich, ein Vergleich mit Großunternehmen wird nicht immer vorgenommen. Sofern in der Spalte zur Stichprobenszusammensetzung keine Einschränkungen vorgenommen werden, sind Unternehmen aller Größenklassen und Wirtschaftsbereiche, u.U. ohne Land- und Forstwirtschaft, befragt worden. Auch zusätzliche regionale Beschränkungen werden da aufgeführt. Darüber hinaus sind nicht alle Bereiche betrieblicher Personalpolitik inhaltlich abgedeckt.

Übersicht 1: Empirische Untersuchungen zur Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen ab 1970 (in der zeitlichen Abfolge ihres Erscheinens)

Autor/en	Erhebungszeitraum	Zusammensetzung der Stichprobe	Methodik	Fragestellung
Steiner/Reske 1978	1976	217 mittelständische Unternehmen des Einzelhandels, Großhandels und der Industrie	1b	Aufgaben und Bedeutung von Führungspersonen in mittelständischen Betrieben
Steiner 1980	1976	217 mittelständische Unternehmen des Einzelhandels, Großhandels und der Industrie	1b	Betriebsgrößenbedingte Besonderheiten der personellen Führungsstruktur in mittelständischen Betrieben
	1978/ 1979	118 mittelständische Unternehmen	2b	
Mortsiefer/Mortsiefer 1981	1980	343 mittelständische Betriebe der Industrie und des Handwerks	1a	Einsatz, Bedarf und Sicherung von Facharbeitern in mittelständischen Betrieben
Börstler/ Steiner 1982	1981	253 mittelständische Unternehmen des Produzierenden Gewerbes	1b	Quantitative und qualitative Aspekte des Personalbestandes mittelständischer Betriebe sowie deren Beschaffungssituation
Thom/Strombach/ Winkelmann 1982	1980/ 1981	56 mittlere und große Unternehmen	2c	Personalentwicklung
Britsch 1983	1980	83 mittlere und große Unternehmen der badischen Eisen- und Metallindustrie	1	Maßnahmen und Strategien der betrieblichen Beschäftigungspolitik einschl. Instrumente der Beschaffung und Erhaltung von Mitarbeitern
Domsch/Krüger 1984	1983/ 1984	456 Fach- und Führungskräfte und 361 Frauen von Fach- und Führungskräften, die in kleinen, mittleren und großen Unternehmen abhängig beschäftigt sind	1	Regionale Mobilität von Fach- und Führungskräften
Schmidt 1984	1983	122 Handwerksbetriebe der HWK Düsseldorf und Lüneburg	1a	Bestand und Qualifikation der Beschäftigten, Personalbewegungen der letzten drei Jahre
	1983	999 Facharbeitskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen	1a	Fluktuation und Mobilität von Facharbeitskräften
Heitmeyer 1985	k. A.	Unternehmens- oder Personalleiter aus 20 mittelständischen Unternehmen mit unter 2000 Mitarbeitern	2	Effiziente Gestaltung von Personalauswahl und -beurteilung in KMU

Fortsetzung Übersicht 1

Autor/en	Erhebungszeitraum	Zusammensetzung der Stichprobe	Methodik	Fragestellung
Rühl/Melcher/Hantsch 1985	k. A.	84 Handwerksbetriebe	1a	Kosten der Fluktuation
Hoffmann/ Neumann 1987	Winter 1979/ 1980	Geschäftsführer, Betriebsräte und Mitarbeiter aus 15 mittleren Industriebetrieben in Niedersachsen	2d	Interessenvertretung im Klein- und Mittelbetrieb
v.Bardele-ben/Böll/ Uppenkamp/Walden 1989	1987/ 1988	107 Betriebe der Regionen Heilbronn und Hildesheim	3	Weiterbildung: Organisation, Formen der Bedarfsdeckung, Umfang und Struktur
Junker/Stauß 1989	k. A.	30 mittelständische Unternehmen (mit weniger als 500 Beschäftigten) der Bereiche Maschinenbau, Modell- und Formbau, Optische Industrie sowie Gießereiindustrie	1a	Auswahl von Führungskräften
Sehringer 1989	1982 abgeschlossen	Firmeninhaber aus zehn Betrieben mit unter 50 Beschäftigten, Personalleiter und Betriebsräte aus vier Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten und neun Betrieben mit über 500 Beschäftigten	2	Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung
BMAS 1990	1989	771 Betriebe der Privatwirtschaft mit fünf und mehr sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten	1a	Personalbedarf und -suche
Mendius/Semlinger 1990	1987	1756 kleine, mittlere und große Unternehmen sowie 418 Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten	1a	Personalplanung und -entwicklung
Schneider/ Huber/ Müller 1990, 1991; Schneider 1993	1989/ 1990	35 mittlere und große Unternehmen im süddeutschen Raum	2c	Personalplanung, -beschaffung, Einsatz von Personalberatung, Personalentwicklung, -führung, Unternehmenskultur
Funder/Domeyer 1991; Domeyer/Funder 1991	1988	26 Kleinbetriebe des verarbeitenden Gewerbes und der Dienstleistungen (IuK)	2d	Beschäftigungsformen und Arbeitsbedingungen
Mank 1991	k.A.	424 Unternehmen	1a	Personalwesen mittelständischer Unternehmen
Martin/Homann/ Rodehuth 1991	k.A.	86 Unternehmen	1	Einsatz von Instrumenten der Personalforschung

Fortsetzung Übersicht 1

Autor/en	Erhebungszeitraum	Zusammensetzung der Stichprobe	Methodik	Fragestellung
Schönfeld/Stöbe 1992	1991	284 Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten im Raum Gelsenkirchen	1a	Probleme bei der Personalbeschaffung und Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung
Acker- mann/Blumenstock 1993	k.A.	54 mittlere und große Unternehmen (bis 3.000 Beschäftigte) Baden-Württembergs	2b	Entwicklungsstand des mittelständischen Personalmanagements
Scholz/Schlegel/ Scholz 1992	1991	453 Unternehmen, davon 172 mit 20-100, 145 mit 100-250 und 136 mit 250 und mehr Beschäftigten	1a	Hochschulmarketing
o.V. 1993	k.A.	170 mittelständische Betriebe	2d	Weiterbildungsbedarf technischer Fach- und Führungskräfte
	k.A.	601 mittelständische Industriebetriebe sowie 580 technische Fach- und Führungskräfte	1a	
Schuler/ Frier/Kauff- mann 1993	1990	105 Unternehmen, 85 % davon mit mehr als 500 Beschäftigten	1a	Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren und deren Beurteilung
Stöbe/Cirke/Klusmann 1993	1992	427 Handwerksbetriebe in Bottrop, Gelsenkirchen, Gladbeck	1a	Probleme bei der Personalbeschaffung und Personalpolitik, Aus- und Weiterbildung
Blumenstock 1994	1991	7 kleine und mittlere Unternehmen in Baden-Württemberg	3, 2d, 1	Personalmarketing
Kirsch 1995	1993	164 Unternehmen, darunter 20 % mit unter 1.000 Mitarbeitern	1a	Auswahl und Einarbeitung von Führungsnachwuchskräften
Grünewald/Moraal 1996	1993/ 1994	9.186 Unternehmen bzw. 4.602 Unternehmen	1a	Betriebliche Weiterbildung
Reuther/ Weiss/ Winkels 1996	1995	176 Betriebe	1a	Externe Weiterbildung
Fieten/Friedrich/ Lageman 1997	1996	865 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie und Zulieferunternehmen	1a	u.a. Arbeitszeit und Qualifikation
Dörsam/Stefan 1997	1995	1.082 kleine und mittlere Unternehmen	1a	Arbeitszeitgestaltung

Fortsetzung Übersicht 1

Autor/en	Erhebungs- zeitraum	Zusammensetzung der Stichprobe	Methodik	Fragestellung
IfM Bonn 1997	1995	1.082 kleine und mittlere Unternehmen	1a	Tarifpolitik mittelständischer Unternehmen
Kornhardt 1997	1996	1.219 niedersächsische Handwerksbetriebe	1a	Ausbildungsbereitschaft, -hemmnisse sowie Nachwuchsprobleme
Bellmann/Lahner 1998	1997	IAB-Betriebspanel (ca. 3.400 west- und 3.500 ost-deutsche Betriebe mit mind. 1 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten)	2a	Beschäftigungs- und Ausbildungserwartungen
Büchter/Christe/ Jankofsky 1998	1997	51 Klein- und Mittelbetriebe in den Regionen Ostfriesland und Wesermarsch davon 10 Klein- und Mittelbetriebe	1a 2d	Personalpolitik, Qualifikationsanforderungen, -bedarf, betriebliches Weiterbildungsverhalten
Düll/Bellmann 1998; 1999	1997	IAB-Betriebspanel	2a	Betriebliche Weiterbildung; Maßnahmenangebot, Zugang von Mitarbeitern
Gerlach/ Jirjahn 1998	1994-1997	Hannoveraner Firmenpanel (1.025, 849, 721 bzw. 711 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes Niedersachsens mit mindestens 5 Beschäftigten)	2a	Zusammenhang zw. Produktionstechnologie, Personalpolitik, Arbeitsorganisation und qualifikatorischer Arbeitsnachfrage
Kau u.a. 1998	1996	Personalvorstände, Ausbildungsleiter und Betriebsräte aus 40 Großkonzernen der gewerblichen Wirtschaft	2d, 1a	Ausbildungsverhalten
	1997	Inhaber, Personal- bzw. Geschäftsführer aus 830 ausbildenden mittelständischen Unternehmen mit 100 bis 999 Beschäftigten	4a	
Keller 1998	1996/ 1997	221 Unternehmen 36 Weiterbildungsanbieter 10 Unternehmen	1a 2d 2d	Weiterbildungsverhalten und -bedarf von Führungskräften mittelständischer Unternehmen
Kohaut/Schnabel 1998	1995/ 1997	IAB-Betriebspanel	2a	Flächentarifvertrag
Lenske/Werner 1998	1998	1.072 Unternehmen	1a	Ausbildungsstellenmarkt

Fortsetzung Übersicht 1

Autor/en	Erhebungszeitraum	Zusammensetzung der Stichprobe	Methodik	Fragestellung
Magvas/Spitznagel/ Vogler-Ludwig 1998	1997	4.019 west- und 4.150 ostdeutsche Betriebe und Verwaltungen	1a	Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, Besetzungswege, Such- und Vakanzzeiten, Beschäftigungspotentiale
Meyer 1998	1994-1997	Hannoveraner Firmenpanel (1025, 849, 721 bzw. 711 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes Niedersachsens mit mind. 5 Beschäftigten)	2a	Personalpolitische Strategien und Unternehmenserfolg: aktuelle Personalprobleme, Kriterien einer erfolgreichen Personalpolitik, Instrumente zur Stärkung von Leistungsanreizen, Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität
Rohr-Zänker 1998	1993/ 1994	32 Betriebe im Weser-Ems-Raum 14 Arbeitsmarktexperten	2d 2d	Betriebliche Rekrutierungsstrategien für Führungskräfte bei überregionaler Mobilität
Schröer/Huhn 1998	1997	136 Unternehmen	1a, 4	Nachfrageverhalten und Bedeutung der Zeitarbeit in KMU
Wimmers/Hauser/ Paffenholz 1999	1998	1.271 Dienstleistungsunternehmen	1a	u.a. personalwirtschaftliche Instrumente zur Motivations- und Qualifikationssteigerung

© IfM Bonn

k. A. = keine Angabe

Methodik laut Angaben der jeweiligen Autoren:

1 = Schriftliche Befragung

2 = Persönliche Befragung/Interview

3 = Fallstudien

4 = Telefonbefragung

a = mittels standardisiertem Fragebogen

b = mittels strukturiertem Fragebogen

c = mittels teilstandardisiertem Fragebogen

d = mittels Leitfaden

Anhang 2

Fragebogen

Der Fragebogen konnte aufgrund der Formatierung nicht eingefügt werden
siehe Datei Fragebogen.pdf

Literaturverzeichnis

- ACKERMANN, K.-F.; BLUMENSTOCK, H. (1993) Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen - Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, in: ACKERMANN, K.-F.; BLUMENSTOCK, H. (Hg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 3-70
- ANDRESS, H.-J.; HAGENAARS, J.; KÜHNEL, S. (1997): Analyse von Tabellen und kategorialen Daten, Berlin
- BARDELEBEN, R. von; BÖLL, G.; UPPENKAMP, E.; WALDEN, G. (1989): Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben, in: Berufsbildung in Wirtschaft und Praxis, o.J., Heft 6, S. 3-8
- BECHTHOLD, S.; KÖLLING, A.; ROSENOW, C.; FRICK, J.; KAISER, L. (1998): Konvertierung von Daten des Sozio-oekonomischen Panels für das Europäische Haushaltspanel - Darstellung von Unterschieden im Erwerbskonzept, in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik, Heft 11, S. 882-891
- BELLMANN, L.; LAHNER, M. (1998): Erhebliche Unterschiede in den Beschäftigungs- und Ausbildungserwartungen in West- und Ostdeutschland, in: Beschäftigungstrends aus 1. Hand, Informationsdienst für Betriebe Nr. 8
- BLUMENSTOCK, H. (1994): Personalmarketing in kleinen und mittleren Unternehmen. Anforderungsanalyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden
- BÖRSTLER, B.; STEINER, J. (1982): Zur Personalsituation in mittelständischen Betrieben des Produzierenden Gewerbes. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Göttingen
- BRITSCH, W. (1983): Zur Konzeption einer verhaltensorientierten Beschäftigungspolitik. Eine empirisch fundierte Studie, Frankfurt/M.
- BÜCHTER, K.; CHRISTE, G.; JANKOFSKY, B. (1998): Klein- und Mittelbetriebe im Strukturwandel. Studie zur Beschäftigung und Qualifikation in den Regionen Ostfriesland und Wesermarsch, Oldenburg
- BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT (1999): Arbeitsmarkt 1998 - Arbeitsmarktanalyse für die alten und die neuen Länder, Sondernummer der ANBA, Nürnberg
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG (1990): Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel. Forschungsbericht Nr. 197, Bonn

- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (1997): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 - Daten und Fakten -. Studienreihe Nr. 96, Bonn
- DÖRSAM, P.; STEFAN, U. (1997): Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart
- DOMEYER, V.; FUNDER, M. (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben, Opladen
- DOMSCH, M.; KRÜGER, M. (1984): Zur regionalen Mobilität von Fach- und Führungskräften in Klein- und Mittelbetrieben - unter besonderer Berücksichtigung des sozialen Umfeldes, in: ALBACH, H.; HELD, Th. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Stuttgart, S. 591-610
- DÜLL, H.; BELLMANN, L. (1998): Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997, in: MittAB, 31. Jg., Heft 2, S. 205-225
- DÜLL, H.; BELLMANN, L. (1999): Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus. Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1997 für West- und Ostdeutschland, in: MittAB, 32. Jg., Heft 1, S. 70-84
- FIETEN, R.; FRIEDRICH, W.; LAGEMAN, B. (1997): Globalisierung der Märkte - Herausforderung und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft, Stuttgart
- FUNDER, M.; DOMEYER, V. (1991): Beschäftigungsformen und Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben, in: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg., Heft 1, S. 13-31
- GERLACH, K.; JIRJAHN, U. (1998): Technischer Fortschritt, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Eine empirische Analyse für das Verarbeitende Gewerbe Niedersachsens, in: MittAB, 31. Jg., Heft 3, S. 426-437
- GRÜNEWALD, U.; MORAAL, D. (1996): Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Gesamtbericht. Ergebnisse aus drei empirischen Erhebungsstufen einer Unternehmensbefragung im Rahmen des EG-Aktionsprogrammes FORCE, Bielefeld
- HEITMEYER, K. (1985): Gestaltung der Mitarbeiterauswahl und -beurteilung in mittelständischen Unternehmungen, Frankfurt/M.

- HOFFMANN, L.; NEUMANN, U. (1987): Interessenvertretung im Klein- und Mittelbetrieb. Empirische Untersuchung über Bedingungen und Prozesse kollektiver Gegenmacht, Göttingen (Diss.)
- IfM Bonn (1997): Möglichkeiten der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen im Rahmen der Tarifpolitik. Eine empirische Untersuchung, Stuttgart
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER ZU KOBLENZ (Hg.) (1998): Der Mittelstand sucht Arbeitskräfte, September 1998, Koblenz
- JUNKER, R.; STAUß, R. (1989): Führungskräfteauswahl in Klein- und Mittelbetrieben, in: Personal, 37. Jg., Sondernummer, S. 6-8
- KAU, W.; ALEX, L.; BARDELEBEN, R. von; HERGETH, H., KATH, F.; SCHMIDT, H. (1998): Berufsausbildung hat Zukunft. Ergebnisse einer Befragung von Mittel- und Großbetrieben, Bielefeld
- KAUKEWITSCH, P.; HEPPT, E. (1999): Arbeitskosten im Produzierenden Gewerbe und ausgewählten Dienstleistungsbereichen 1996, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 2, S. 116-128
- KELLER, A. (1998): Weiterbildungsbedarf von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen, Eschborn
- KIRSCH, A. (1995): Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs, Wiesbaden
- KOHAUT, S.; SCHNABEL, C. (1998): Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel -, IAB Kurzbericht Nr. 19
- KONEGEN-GRENIER, C. (1998): Das Bayerische Ingenieurwachstums- und Technologietransfer-Programm (BIT), in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Nr. 225, IW Köln.
- KORNHARDT, U. (1997): Nachwuchssituation und Nachwuchsprobleme im niedersächsischen Handwerk - unter besonderer Berücksichtigung von Frauen, Duderstadt
- KRAUSE-JUNK, G. (1999): Steuerwettbewerb: Auf der Suche nach dem Offensichtlichen, in: Fiskalischer Föderalismus in Europa, Beiträge der Konjunkturpolitik, Heft 49, Berlin, S.143-160.
- KUWAN, H.; GNAHS, D.; KRETSCHMER, I.; SEIDEL, S. (1996): Berichtssystem Weiterbildung VI. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn

- LENSKE, W.; WERNER, D. (1998): Die Entwicklung von Ausbildung, Beschäftigung und Qualifikationsbedarf. Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensumfrage im Frühjahr 1998, Köln
- MAGVAS, E. (1999): Wie lange dauert es, eine Stelle zu besetzen? Wer wird eingestellt? Auswertung der Erhebung zum gesamtwirtschaftlichen Stellenangebot in West- und Ostdeutschland. IAB-Werkstattbericht Nr. 18, Nürnberg
- MAGVAS, E.; SPITZNAGEL, E. (1999): Das gesamtwirtschaftliche Stellenangebot im vierten Quartal des Jahres 1998. IAB Kurzbericht Nr. 5
- MAGVAS, E.; SPITZNAGEL, E.; VOGLER-LUDWIG, K. (1998): Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots in West- und Ostdeutschland. Umfang, Struktur und Stellenbesetzungsvorgänge: Ergebnisse repräsentativer Betriebsbefragungen. IAB Werkstattbericht Nr. 16
- MANK, P. (1991): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen. Eigenarten - Versäumnisse - Chancen, Frankfurt/M.
- MARTIN, A.; HOMANN, V.; RODEHUTH, M. (1991): Instrumente der Personalforschung. Ihr Einsatz in der Unternehmenspraxis, in: Personal, 43. Jg., Heft 9, S. 294-299
- MENDIUS, H. G.; SEMLINGER, K. (1990): Personalplanung und Personalentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft. Ergebnisbericht über eine schriftliche Befragung von Wirtschaftsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Eschborn
- MEYER, W. (1998): Anreize und Flexibilität - Elemente erfolgreicher Personalpolitik?, in: Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.): Neue Produkte - Neue Märkte - Neue Strategien. Unternehmenserfolg in der niedersächsischen Industrie 1994 bis 1997, Hannover
- MORTSIEFER, J.; MORTSIEFER, H.-J. (1981): Zum Problem der Facharbeiter in mittelständischen Betrieben des produzierenden Gewerbes. Eine empirische Analyse, Göttingen
- o.V. (1993): Weiterbildungsbedarf von technischen Fach- und Führungskräften. Eine RWK-Untersuchung ausgeführt von gewiplan Frankfurt/M. - ifo München, Eschborn
- o.V. (1999): Sächsischer Rückruf, in: Wirtschaft und Markt 8/99, S. 9
- PROJEKTGRUPPE SOEP (1995): Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) im Jahre 1994, DIW-Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 1/95, DIW, Berlin

- REUTHER, U.; WEISS, R.; WINKELS, S. (1996): Kundenorientierung in der Weiterbildung - Neue Formen der Kooperation zwischen Betrieben und Bildungsanbietern, Köln
- ROHR-ZÄNKER, R. (1998): Die Mühen der Suche nach Führungskräften. Betriebliche Rekrutierungsstrategien in peripheren Regionen - am Beispiel der Weser-Ems-Region, in: MittAB, 31. Jg., Heft 2, S. 244-257
- RUDOLPH, R.; SCHRÖDER, E. (1997): Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik, in: MittAB, 30. Jg., Heft 1, S. 102-126
- RÜHL, G.; MELCHER, S.; HANTSCH, G. (1985): Personalfluktuation im Handwerk. Eine empirische Analyse der Fluktuationskosten in ausgewählten Handwerkszweigen, Kösching
- SCHMIDT, K.-H. (1984): Die Mobilität von Facharbeitskräften kleiner und mittlerer Unternehmungen, Göttingen
- SCHNEIDER, D. (1993): Empirie der Personalplanung mittelständischer Unternehmen: Ergebnisse aus dem Mittelstandsprojekt "Primus", in: ACKERMANN, K.-F.; BLUMENSTOCK, H. (Hg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 121-133
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1990): Personalplanung im Mittelstand, in: Personal, 42. Jg., Heft 10, S. 420-423
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1990): Personalwirtschaft im Mittelstand. Ergebnisse aus dem empirischen Forschungsprojekt "Primus", Teil 1, in: Personal, 42. Jg., Heft 9, S. 364-367
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1991): Der Mittelstand entdeckt die Unternehmenskultur (!?) Bedeutungsaspekte einer Informationskultur und Konsequenzen für das Personalwesen, in: Personal, 43. Jg., Heft 7-8, S. 230-234
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1991): Personalberatung: Beratungseinsatz und Beratungszufriedenheit, in: Personal, 43. Jg., Heft 3, S. 66-70
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1991): Personalbeschaffung: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Mittelstand, in: Personal, 43. Jg., Heft 6, S. 38-41
- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J. (1991): Personalentwicklung im Mittelstand zwischen "Kennen", "Können" und "Wollen", in: Personal, 43. Jg., Heft 6, S. 172-175

- SCHNEIDER, D.; HUBER, J.; MÜLLER, J (1991): Personalführung und Führungseffizienz: Im Mittelstand ist autoritäre Führung out, in: Personal, 43. Jg., Heft 6, S. 212-216
- SCHOLZ, C.; SCHLEGEL, D.; SCHOLZ, M. (1992): Personalmarketing im Mittelstand. Ergebnisse einer Studie zur Hochschulkommunikation, Stuttgart
- SCHÖNFELD, M.; STÖBE, S. (1992): Personalpolitik, Ausbildung und Weiterbildung im Raum Gelsenkirchen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung - Materialien für eine handlungsorientierte Arbeitsmarktforschung II, Gelsenkirchen
- SCHRÖER, E.; FREUND, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn
- SCHRÖER, E.; HUHN, K. (1998): Zeit- und Telearbeit. Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand, Wiesbaden
- SCHULER, H.; FRIER, D.; KAUFFMANN, M. (1993): Personalauswahl im europäischen Vergleich, Göttingen
- SEHRINGER, R. (1989): Betriebliche Strategien der Personalrekrutierung. Ergebnisse einer Betriebsbefragung, Frankfurt/M.
- SIMON, H. (1996): Die heimlichen Gewinner (hidden champions) - die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/New York
- STEINER, J. (1980): Die personelle Führungsstruktur in mittelständischen Betrieben, Göttingen
- STEINER, J.; RESKE, W. (1978): Aufgaben und Bedeutung von Führungspersonen in mittelständischen Betrieben. Ergebnisse einer empirischen Analyse, Göttingen
- STÖBE, S.; CIRKEL, M.; KLUSMANN, D. (1993): Personalpolitik - Ausbildung - Weiterbildung in den Handwerksbetrieben in Bottrop - Gelsenkirchen - Gladbeck - Ergebnisse einer Betriebsbefragung - Materialien für eine handlungsorientierte Arbeitsmarktforschung III, Gelsenkirchen
- THOM, N.; STROMBACH, M. E.; WINKELMANN, E. (1982): Personalentwicklung in Mittelbetrieben. Hauptergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes, Köln
- WANOUS, J. P. (1992): Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialisation of Newcomers, 2. Aufl., Reading

WERNER, H. (1997): Kann Deutschland von den Niederlanden lernen?. IAB Kurzbericht Nr. 12, Nürnberg

WIMMERS, S.; HAUSER, H.-E.; PAFFENHOLZ, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Wiesbaden

VERHELLEN, G. (1999): Steuerbehörden versüßen den Managern die Arbeit, in: Handelsblatt vom 19.05.199, B2.