



Der Faktor: Qualifikation im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor - Analyse und Handlungsempfehlungen -

Gunter Kayser (wissenschaftlicher Geschäftsführer),
Stephan Wimmers und Hans-Eduard Hauser
(wissenschaftliche Mitarbeiter im IfM Bonn)

Auszug aus: "Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2000"
Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 88 NF
Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2000

Inhalt

1. Einleitung	41
1.1 Beschäftigung und Ausbildung im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor	42
1.2 Arbeitsmarktspezifische und unternehmensgrößenbedingte Ursachen des Qualifizierungsproblems	43
1.2.1 Der Arbeitsmarkt	43
1.2.2 Die Unternehmensgröße	44
2. Der Fachkräftemangel im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor - quantitative Ausprägung	45
2.1 Die Ergebnisse aus der Befragung des IfM Bonn im Jahre 1998	45
2.1.1 Fachkräftemangel und Unternehmensgröße	45
2.1.2 Fachkräftemangel und Branchenzugehörigkeit	46
2.1.3 Unternehmensentwicklung und Personal	47
2.1.4 Fachkräftemangel und Personalpolitik	51
2.2 Die Ergebnisse der Befragung im Jahre 1999	56
2.2.1 Fachkräftemangel und Unternehmensgröße	56
2.2.2 Unternehmensentwicklung und Personal	57
2.2.3 Fachkräftemangel und Personalpolitik	58
2.3 Zwischenergebnis	61
3. Ursachen und Hintergründe des Fachkräftemangels im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor aus Sicht der Unternehmenspraxis - Ergebnisse eines Workshops im IfM Bonn	62
3.1 Vorbemerkung	62
3.2 Das Fachkräfteproblem	62
3.2.1 Situationsbeschreibung	62
3.2.2 Die Qualifikationsanforderungen	64
3.2.3 Das Qualifikationsprofil der Bewerber und Ausbilder	64
3.3 Die Personalpolitik der Unternehmen	65
3.3.1 Die Personalauswahl	65
3.3.2 Die Personalbindung - ein Fallbeispiel	66
3.3.3 Externe Mitarbeiter und Kooperationen	67
3.4 Die wirtschaftspolitische Analyse	68
3.4.1 Die Problemfelder	68
3.4.2 Wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen	71
4. Zusammenfassung	74
5. Literaturverzeichnis	77

1. Einleitung

Der Personalbereich ist nach aktuellen empirischen Befunden des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ 1999) für die wirtschaftliche Entwicklung innovativer wirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen von zentraler Bedeutung. Nur unter Einsatz flexibler, über Spezialkenntnisse verfügender Mitarbeiter sind die neuen Dienstleister in der Lage, die von ihren Kunden gewünschten komplexen und wissensintensiven (Dienstleistungs-) Systemangebote zu erstellen. Konsequenterweise sind die Unternehmen in ihrer Personalarbeit, z.B. der Weiterqualifizierung, äußerst aktiv und sehen vielfach auch neue Wege bei der Unternehmensorganisation, z.B. im Bereich der Zuständigkeiten.

Das sowohl im Hinblick auf Wachstum als auch Beschäftigung große Potenzial dieses neuen Unternehmenssektors wird zur Zeit auf Grund eines akuten Mangels an qualifiziertem Personal nicht ausgeschöpft. Schätzungen zufolge fehlten 1998 allein im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik, einem bedeutenden Teil der neuen Dienstleister, 60.000 bis 75.000 Fachkräfte (MÜLLER 1999, S. 893). Insbesondere die Datenverarbeitungs- und Softwaredienstleister könnten, sofern ihnen ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, ein höheres Umsatz- sowie Beschäftigungswachstum (1 - 2% bzw. 4%) erzielen (o.V. 1999, S. 52).

Angesichts des großen Potenzials an gut ausgebildeten, aber dennoch arbeitslosen Menschen, darunter auch Hoch- und Fachhochschulabsolventen, wirft der offenkundige Fachkräftemangel dieser jungen Wachstumsbranche eine Reihe von Fragen auf. Zunächst ist zu klären, ob der Fachkräftemangel ein generelles Phänomen dieser Branche ist oder ob er Unternehmen unterschiedlicher Größe auch in unterschiedlichem Ausmaß trifft. Ferner ist zu überprüfen, ob der Fachkräftemangel im neuerungsorientierten Dienstleistungssektor andere Dimensionen hat als in den übrigen Wirtschaftsbereiche und, je nach Befund, ob die Personallücke das Wachstum der Unternehmen tatsächlich beeinträchtigt.

Schließlich ist zu klären, welche Qualifizierungsmaßnahmen geeignet sind, um den Fachkräftemangel zu beheben. Hiermit in engem Zusammenhang steht die Frage nach den geeigneten Trägern von Qualifizierungsmaßnahmen und wer die Adressaten solcher Maßnahmen sein könnten. Um hierauf eine schlüssige Antwort geben zu können, sind die spezifischen qualifikatorischen

Erfordernisse, die eine Tätigkeit im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor aufweist, zu definieren.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, Antworten auf diese Fragen zu geben. Zunächst werden einige Strukturdaten zum neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor dargestellt. Hierauf folgt eine kurze Beschreibung möglicher arbeitsmarktspezifischer sowie unternehmensgrößenbedingter Ursachen für eine Qualifizierungslücke. In Teil 2 des Berichtes werden zwei empirische Befunde des IfM Bonn aus den Jahren 1998 und 1999 im Hinblick auf die gestellten Fragen analysiert. In Teil 3 werden die Ergebnisse eines vom IfM Bonn durchgeführten Experten-Workshops als Stimmungsbild wiedergegeben. Abschließend werden wirtschafts- und bildungspolitische Alternativen diskutiert.

1.1 Beschäftigung und Ausbildung im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor

Auf Grundlage einer Analyse von Daten aus dem Jahr 1996 identifizierte das IfM Bonn knapp 200.000 Unternehmen, die dem neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor¹ in Deutschland zuzurechnen sind. Sie beschäftigten rund 900.000 Arbeitnehmer und erwirtschafteten 270 Milliarden DM Umsatz; ihre Wertschöpfung lag bei 175 Milliarden DM. Unter der Annahme, dass die bis zum Endpunkt des Analysezeitraumes beobachtete Entwicklung sich unverändert fortgesetzt hat, dürfte es 2000 etwa 300.000 neue unternehmensnahe Dienstleister geben. Umsatz und Wertschöpfung dieser Unternehmen dürften um etwa die Hälfte über den für 1996 ermittelten Werten gelegen haben (WIMMERS/HAUSER/ PAFFENHOLZ 1999, S. 20). Die Zahl der Erwerbstätigen in diesem Bereich dürfte unter den oben angegebenen Bedingungen im Jahr 2000 auf 2 Millionen steigen.

- Über 60 % der Beschäftigten dieses Sektors sind in kleinen und mittleren Unternehmen tätig.

¹ Da es nicht möglich ist, neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen direkt anhand der Wirtschaftszweigsystematik in der amtlichen Statistik zu ermitteln und andererseits die reine Aufzählung von Dienstleistungsbereichen wissenschaftlichen Ansprüchen nicht genügt, definiert das IfM Bonn diesen Sektor wie folgt: Neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen befinden sich in Wirtschaftszweigen des Dienstleistungssektors, die im Hinblick auf Umsatz, Wertschöpfung und Zahl der Unternehmen erstens gemessen am gesamten Dienstleistungssektor überdurchschnittliche und zweitens konstante bzw. steigende Wachstumsraten aufweisen (WIMMERS/HAUSER/ PAFFENHOLZ 1999, S. 131).

- Die Ausbildungsintensität liegt bei durchschnittlich 4,5 %. Ausgehend von einer geschätzten Gesamtzahl von rund 2 Millionen abhängigen Beschäftigten in den neuen unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen dürften im Jahr 2000 etwa 90.000 Berufsausbildungsverhältnisse in diesem Bereich bestehen.

1.2 Arbeitsmarktspezifische und unternehmensgrößenbedingte Ursachen des Qualifizierungsproblems

1.2.1 Der Arbeitsmarkt

Unter idealen Bedingungen führt das Preissystem in einer Marktwirtschaft zu einem Ausgleich zwischen geplantem Arbeitsangebot und geplanter Arbeitsnachfrage. Ungedeckte Arbeitsnachfrage, wie sie im neuen Dienstleistungssektor der Fall ist, bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit ist demnach ein Indiz für eine Verfehlung der o.a. Idealbedingungen. Das heißt nichts anderes, als dass Friktionen vorliegen, die dem Ausgleich von Angebot und Nachfrage entgegenstehen. Für von der Tertiarisierung ausgelöste Friktionen zwischen Angebot und Nachfrage auf den Arbeitsmärkten kommen mehrere Ursachen in Betracht (u.a. KLODT 1998, S. 397 f.; SCHMIDT 1995, S. 5 ff.):

1. Veränderungen der Wirtschaftsstruktur und die implizit erforderlichen Anpassungen der Produktionsprozesse für Güter und Dienstleistungen führen zu einer Änderung der Nachfragerpräferenzen auf den Faktormärkten. Möglicherweise reagiert das Bildungssystem nicht flexibel oder schnell genug, um das verfügbare Angebot auf die veränderten qualifikatorischen Präferenzen der Nachfrage nach Arbeit vorzubereiten.
2. Nach der Intensivierungs- und Höherqualifizierungsthese steigen die Anforderungen an die Qualifikation, da die Nutzung neuer Technologien den Arbeitskräften mehr abstrakte, theoretische, systematische, dispositive und planerische Denkleistung sowie Verständnis für komplexe Sachverhalte abverlangt.
3. Die Veränderung der Unternehmensorganisation beeinflusst ebenfalls die qualifikatorischen Anforderungen, die an Erwerbstätige gestellt werden. Die fortschreitende Dezentralisierung im organisatorischen Bereich erhöht die Anforderungen an die Mitarbeiter, speziell an ihre Kooperationsfähigkeit und Selbständigkeit. Die technologische Dynamik führt zu einem häufigeren

Wechsel der Tätigkeits- und Aufgabenfelder. Die Notwendigkeit permanenter Weiterqualifizierung (Lebenslanges Lernen) nimmt zu.

4. Nach der Mismatch-Hypothese (JACKMAN/ROPER 1987) wird ein Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt hervorgerufen durch das Auseinanderklaffen von Qualifikationsanforderung der Arbeitsnachfrage und der vorhandenen Qualifikation der Arbeitsanbieter. Wenn sich die Qualifikationsanforderungen der Arbeitsnachfrage im Zeitverlauf erhöhen oder auf andere Berufsfelder beziehen als am Arbeitsmarkt angeboten werden, kann es dazu kommen, dass in einigen Bereichen die Beschäftigung trotz steigender Arbeitsnachfrage nicht steigt, während es in anderen Bereichen sogar zu Unterbeschäftigung kommt.

1.2.2 Die Unternehmensgröße

Mit Hilfe der genannten Ansätze wird der Mangel an qualifiziertem Humankapital mit Veränderungen der Marktbedingungen erklärt. Es ist aber auch denkbar, dass nicht alle Unternehmen vor Rekrutierungsschwierigkeiten von Fachkräften stehen, sondern bestimmte Unternehmensgruppen besonders betroffen sind, z.B. solche, die eine bestimmte Unternehmensgröße über- oder unterschreiten. Es besteht also die Möglichkeit, dass die Schwierigkeiten bei der Suche nach geeignetem Personal für kleine und mittlere Unternehmen größer sind als für große Unternehmen, aber auch umgekehrt. Für beide Hypothesen lassen sich entsprechende Argumente finden (HAMEL 1997, S. 239 ff; MUGLER 1995, S. 331 ff.):

1. Der spezifische Qualifikationsbedarf mittelständischer Unternehmen ist im jetzigen Ausbildungssystem nur unzureichend berücksichtigt. Kleinere Unternehmen benötigen aufgrund weniger ausgeprägt arbeitsteiliger Strukturen keine absoluten Spezialisten, sondern Personal, das über breiter gefächerte Fertigkeiten verfügt. Ihr Anforderungsprofil an die Qualifizierung wird deshalb von den Eigenschaften "flexibel, mit mehreren Funktionsalternativen" geprägt. Solche Qualifikationsbestandteile werden als im jetzigen Ausbildungssystem nicht vermittelt, sind folglich am Arbeitsmarkt auch nur spärlich zu finden.
2. Großunternehmen können wegen finanzieller Incentives und gegebener Aufstiegsmöglichkeiten als Arbeitgeber attraktiver sein als kleine Unternehmen und hierdurch für höherqualifizierte Arbeitskräfte interessanter.

3. Kleine Unternehmen betreiben vielfach keine professionelle und systematische Personalplanung. Ohne detaillierte Personalentwicklungspläne sind zwangsläufig auch die Suchprozesse auf den Arbeitsmärkten unsystematisch und nicht hinreichend konkret.
4. Dem steht die Hypothese gegenüber, dass kleine und mittlere Unternehmen sehr wohl als Einsatzorte für hochqualifizierte Arbeitskräfte in Betracht kommen, z.T. sogar attraktiver sind. Als Beleg für diese Hypothese wird angeführt, dass kleine und mittlere Unternehmen flachere Hierarchien aufweisen. Aufstiegsmöglichkeiten können schneller realisiert werden, umfassende und weitreichende Verantwortungsbereiche werden relativ früh übertragen. Größenbedingt reagieren sie flexibler auf Marktveränderungen, was die Attraktivität der Arbeitsbedingungen steigert.

2. Der Fachkräftemangel im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor - quantitative Ausprägung

2.1 Die Ergebnisse aus der Befragung des IfM Bonn im Jahre 1998

2.1.1 Fachkräftemangel und Unternehmensgröße

Die Frage, ob ein Zusammenhang von Unternehmensgröße und Problemen bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter besteht, wird weitgehend positiv beantwortet (z.B. BMAS 1990, S.71; MENDIUS/SEMLINGER 1991, S. 37). Allerdings besteht Uneinigkeit darüber, welche Unternehmen stärker von Problemen betroffen sind: mittelständische oder große Unternehmen. Es gibt sowohl Befürworter der These, dass kleine und mittlere Unternehmen wesentlich größere Schwierigkeiten hätten qualifizierte Mitarbeiter zu finden, als auch solche, die dieses Problem eher im Großbetriebsbereich sehen. Die Befragung des IfM Bonn von neuen unternehmensnahen Dienstleistern im Jahre 1998 bestätigt zunächst einmal, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und Problemen bei der Rekrutierung qualifizierter Beschäftigter während der Markteinführungsphase neuer Dienstleistungen besteht. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass die Probleme, geeignetes Fachpersonal zu finden bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße an Bedeutung zunehmend, anschließend aber, wieder leicht zurückgehen (Tabelle 1). Eine Größengrenze liegt bei Unternehmen mit bis zu und mehr als 100 Beschäftigten. Somit besteht das Fachkräfteproblem für mindestens die Hälfte der Unter-

nehmen während der Markteinführung. Unterdurchschnittliche Probleme haben Einmannunternehmen² und Kleinstunternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten. Dies lässt nicht unbedingt den Schluss zu, dass es für sie z.B. bei einsetzendem Wachstum leichter wird, Personal anzuwerben.

Tabelle 1: Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter bei der Markteinführung einer neuen Dienstleistung - nach Beschäftigtengrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter			
	problematisch		nicht problematisch	
	abs.	in %	abs.	in %
0	16	15,4	88	84,6
1 -5	170	40,5	250	59,5
6 -9	79	51,3	75	48,7
10 -19	115	58,1	83	41,9
20 -49	109	59,2	75	40,8
50 -99	35	62,5	21	37,5
100 -199	19	59,4	13	40,6
200 und mehr	23	50,0	23	50,0
Insgesamt	566	47,4	628	52,6

© IfM Bonn

n = 1.194

2.1.2 Fachkräftemangel und Branchenzugehörigkeit

Obwohl also grundsätzlich Fachkräftemangel herrscht, erstreckt sich dieser Mangel nicht auf alle Berufsgruppen im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor in gleichem Maße. Wie Tabelle 2 zeigt, tritt das Problem in zwölf von 20 Dienstleistungsbranchen überdurchschnittlich häufig auf. Besonders betroffen sind Dolmetscher- und Übersetzungsbüros, die Computerbranche, die Telekommunikationsbranche und die Unternehmensberatung. Hier liegen die Anteile der Unternehmen, die bei der Markteinführung ihrer Dienstleistung über Fachkräftemangel klagen, bei annähernd 60 %. Demgegenüber sind Branchen wie Kfz-Dienstleistungen, Messe- und Ausstellungswesen, Sicherheit und Kontrolle sowie preisermittelnde bzw. vermittelnde Tätigkeiten vergleichsweise selten betroffen; die Anteilswerte liegen jeweils unter 40 %.

² Auch Einmannunternehmen suchen gelegentlich Mitarbeiter, nicht selten jedoch als selbständige Honorarkräfte.

Tabelle 2: Unternehmen mit und ohne Fachkräftemangel bei der Markteinführung einer neuen Dienstleistung - nach Branchen*

Branche	Unternehmen ...			
	mit Fachkräftemangel		ohne Fachkräftemangel	
	abs.	In %	abs.	In %
Dolmetscher- und Übersetzungsbüros	3	75,0	1	25,0
Kundenspezifische Softwareentwicklung	80	61,5	50	38,5
Computerberatung	74	59,2	51	40,8
Unternehmensberatung	270	59,2	186	40,8
Computerinstallation und Wartung	41	57,7	30	42,3
Telekommunikation	35	56,5	27	43,5
Multimediale Dienstleistungen	97	54,5	81	45,5
Personalberatung und -vermittlung	54	52,9	48	47,1
Aus- und Fortbildung	66	50,4	65	49,6
Marktforschung/Werbung	173	50,0	173	50,0
Finanzdienstleistungen	22	48,9	23	51,1
Technische Beratung/Wartung	79	46,5	91	53,5
Logistik	59	44,7	73	55,3
Design	77	42,1	106	57,9
Forschung und Entwicklung	35	40,2	52	59,8
Preisermittelnde/vermittelnde Tätigkeiten	24	39,3	37	60,7
Sicherheit und Kontrolle	13	37,1	22	62,9
Messe- und Ausstellungswesen	5	35,7	9	64,3
Sonstige	65	33,0	132	67,0
Kfz-Dienstleistungen	8	22,2	28	77,8
Insgesamt	582	46,0	682	54,0

© IfM Bonn

* Bei der Angabe zur Branchenzugehörigkeit waren Mehrfachnennungen zugelassen.

2.1.3 Unternehmensentwicklung und Personal

Bereits aus älteren empirischen Studien geht hervor, dass der ungedeckte Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern insbesondere für mittelständische Unternehmen ein gravierendes Entwicklungshemmnis darstellt. So untersuchte beispielsweise das Niedersächsische Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) Anfang der 80er Jahre die Auswirkungen des Fachkräftemangels auf kleine und mittlere Unternehmen (NIW 1984). Entwicklungshemmnisse wurden vor allem für dynamische, expandierende Unternehmen diagnostiziert, die ihre Beschäf-

tigtenzahl kontinuierlich erhöht sowie ihren Kapitalbestand über Erweiterungsinvestitionen ausgedehnt hatten. Der Befund belegt, dass vor allem expandierende mittelständische Unternehmen erheblichen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften haben.³

Die statistische Analyse der IfM-Daten zeichnet ein ähnliches Bild. 42 % der befragten unternehmensnahen Dienstleister bestätigen, dass die Verfügbarkeit von Fachpersonal einen entscheidenden Einfluss auf die gesamte Unternehmensentwicklung hat. Differenziert man diesen Befund nun nach Unternehmen, die Probleme bei der Personalrekrutierung hatten und solchen, die diese Probleme nicht hatten, so zeigt sich, dass bei den Unternehmen, die bereits während der Markteinführungsphase ein Fachkräfteproblem haben, auch die weitere Unternehmensentwicklung von diesem Problem begleitet wird.⁴

Es stellt sich somit die Frage nach den Auswirkungen des Fachkräftemangels auf das Beschäftigungswachstum der Unternehmen. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen ihre personellen Kapazitäten nicht in der von ihnen gewünschten Weise aufstocken konnten. Andererseits ist anzunehmen, dass Unternehmen, die ihre Beschäftigung erst gar nicht ausdehnen wollten, vermutlich auch kein Personalrekrutierungsproblem signalisierten. Die IfM-Daten belegen, dass der Fachkräftemangel vor allem den Dienstleistern zu schaffen macht, die in der Vergangenheit (1992 - 1997) Beschäftigungswachstum aufweisen.

- Neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen **ohne** zurückliegendes Beschäftigungswachstum (61,6 % der Befragten), hatten seltener ein Fachkräfteproblem (Anteil 37,7 %).

³ Als weniger gravierend werden hingegen in den typischen Wachstumsbetrieben solche Entwicklungshemmnisse empfunden, die für nicht so dynamische Betriebe eine weit größere Bedeutung haben. Dazu zählen Finanzierungsschwierigkeiten, die allgemeine Marktentwicklung (unzureichende Nachfrage, Konkurrenzdruck) und nicht zuletzt die Arbeitskosten (MÜLLER 1985).

⁴ Bei neuen unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen, die kein Fachkräfteproblem hatten (54,0 % der Befragten), übte die Verfügbarkeit von Fachpersonal seltener einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Unternehmensentwicklung aus (Anteil 30,0 %). Bei neuen unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen, die ein Fachkräfteproblem hatten (46,0 % der Befragten), übte die Verfügbarkeit von Fachpersonal häufiger einen entscheidenden Einfluss auf die weitere Unternehmensentwicklung aus (Anteil 52,0 %).

- Neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen **mit** zurückliegendem Beschäftigungswachstum (38,4 % der Befragten), hatten häufiger ein Fachkräfteproblem (Anteil 59,5 %).

Somit zeigt die Datenanalyse, dass der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ein Beschäftigungswachstum grundsätzlich nicht verhinderte. Unklar ist jedoch, ob das bisherige Beschäftigungswachstum auch den Kapazitätsplanungen entspricht. Ein Indiz für eine weiter bestehende Personallücke könnte die zukünftige Beschäftigungsplanung liefern. Gewachsene Unternehmen, die ihre personellen Kapazitäten aufgrund des Fachkräftemangels bislang nicht in gewünschtem Maße aufstocken konnten, müssten in Zukunft, so die Hypothese, eine weitere Beschäftigungsausdehnung planen.⁵

Die unternehmensnahen Dienstleister wurden nach ihrer zukünftigen Beschäftigungsplanung gefragt. Insgesamt planen 47,2 % der Befragten eine Beschäftigungsaufwuchs. Immerhin 55,0 % dieser Unternehmen sind auch in der Vergangenheit gewachsen. Von den 52,8 % der Unternehmen, die keinen Beschäftigungsaufwuchs planen, wiesen lediglich 24,1 % ein Beschäftigungswachstum in der Vergangenheit auf. Mithin liegt also der Schluss nahe, dass die gewachsenen Unternehmen ihre Personalkapazität bislang nicht in dem Maße aufbauen konnten, wie sie es beabsichtigt hatten. Dass dies in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel steht, belegt die Tatsache, dass Unternehmen mit Personalbeschaffungsproblemen während der Markteinführungsphase häufiger eine Beschäftigungsausdehnung planen als diejenigen, die während der Einführungsphase kein Problem hatten.

- Neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen, die **keine** Beschäftigungsausdehnung planen (52,9 % der Befragten), hatten in der Vergangenheit auch seltener ein Fachkräfteproblem (Anteil 33,6 %).
- Neue unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen, die **eine** Beschäftigungsausdehnung planen (47,1 % der Befragten), hatten auch bereits in der Vergangenheit häufiger Fachkräfteprobleme (Anteil 60,4 %).

⁵ Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass es den Unternehmen gelungen sein könnte, ihre Personaldecke stets an die herrschende Auftragslage anzupassen und eine Ausdehnung nur aufgrund einer gestiegenen Auftragslage planen. Dies lässt sich jedoch im Verlauf der weiteren Analyse ausschließen.

Ähnlich wie bei den oben kommentierten Ergebnissen beeinflusst der Personalmangel also offensichtlich auch den Aufbau weiterer Kapazitäten. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen, die einmal und zwar in einem sehr frühen Stadium ihre Existenz, mit dem Fachkräfteproblem konfrontiert waren, dem Faktor Humankapital dauerhaft eine höhere Bedeutung beimessen als Unternehmen ohne entsprechende Probleme.⁶ Bei den erstgenannten hat also frühzeitig eine Sensibilisierung für das Thema "Personal" stattgefunden, die - wie zu zeigen sein wird - Konsequenzen hat.

Es stellt sich nur noch die Frage, ob für Unternehmen verschiedener Größe die Verfügbarkeit von Fachkräften eine unterschiedliche Bedeutung hat.

Tabelle 3: Verfügbarkeit von Fachpersonal und Unternehmensentwicklung
- nach Beschäftigtengrößenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Verfügbarkeit von Fachpersonal war ... für die Unternehmensentwicklung			
	entscheidend		nicht entscheidend	
	abs.	in %	abs.	in %
0	18	17,3	86	82,7
1 -5	118	28,1	302	71,9
6 -9	69	43,5	87	56,5
10 -19	113	57,1	85	42,9
20 -49	101	54,9	83	45,1
50 -99	31	55,4	25	44,6
100 -199	20	62,5	12	37,5
200 - 499	15	62,5	9	37,5
500 und mehr	16	72,7	6	27,3
Insgesamt	499	41,8	695	58,2

© IfM Bonn

n = 1.194

Tabelle 3 verdeutlicht, dass hinsichtlich der Bedeutung, die der Verfügbarkeit von Fachkräften für die Unternehmensentwicklung zukommt, die Problemwahrnehmung differiert. Bei Mikro- und Kleinstunternehmen mit bis einschließlich 9 Beschäftigten spielt dieser Aspekt nur eine untergeordnete Rolle.⁷ Mit zunehmender Unternehmensgröße signalisieren die Unternehmen tendenziell häufiger einen Einfluss zwischen Personalverfügbarkeit und Unternehmens-

⁶ Die "Fachkräftemangel-Unternehmen" gaben wesentlich häufiger an, dass die Verfügbarkeit von Fachpersonal einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hatte.

⁷ Hier dürfte die Tatsache von Bedeutung sein, dass gerade die Kleinstunternehmen noch keine starken Wachstumsphasen bewältigt haben, so dass bei ihnen die Verfügbarkeit des Fachpersonals bislang eine untergeordnete Rolle gespielt hat.

entwicklung. Der Problemdruck ist am höchsten bei Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

2.1.4 Fachkräftemangel und Personalpolitik

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass sich insbesondere innovative und nicht ganz kleine Wachstumsunternehmen mit Problemen bei der Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern konfrontiert sehen. Sie sind somit für das Thema Personalqualifikation offen, was zur Frage nach den Reaktionen, die darauf erfolgt sind, führt.

Die folgenden Überlegungen betreffen eine Situation auf dem Arbeitsmarkt, in der viele Unternehmen um wenige vorhandene Fachkräfte konkurrieren. Erfolg bei der Anwerbung dieser knappen Fachkräfte müssten vor allem solche Unternehmen haben, die bessere, d.h. attraktivere Arbeitsbedingungen bieten als die Konkurrenz.⁸ Offensichtlich haben, dies belegt die bisherige Analyse, gerade die Unternehmen Beschäftigungswachstum zu verzeichnen, die bereits bei Einführung ihrer neuen Dienstleistung konfrontiert waren mit einem Fachkräftemangel. Ihnen ist es demnach gelungen, zumindest einen Teil ihres Personalbedarfs zu decken. Zu prüfen ist also, ob und auf welche Weise sich diese Unternehmen im Bereich Personalpolitik von den übrigen unterscheiden.

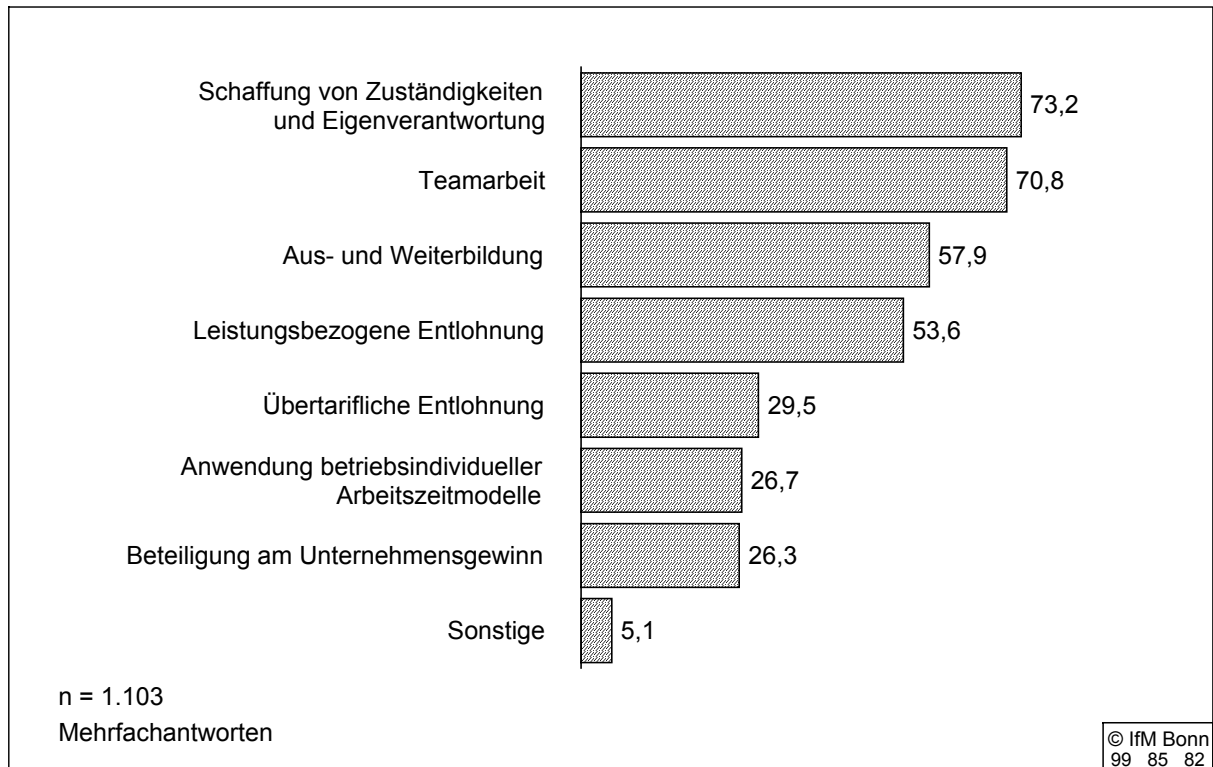
Zunächst wird das gesamte von den unternehmensnahen Dienstleistern angewandte Spektrum personalpolitischer Maßnahmen betrachtet (Abbildung 1). Die Befragungsergebnisse zeigen eine eindeutige Präferenz für die personalpolitischen Instrumente "Schaffung von Zuständigkeiten und Eigenverantwortung" sowie "Teamarbeit" die von jeweils mehr als 70 % der befragten Unternehmen genannt wurden. Ebenfalls große Bedeutung haben traditionelle personalpolitische Instrumente wie "Aus- und Weiterbildung" und "Leistungsbezogene Entlohnung", die noch von deutlich mehr als der Hälfte der unternehmensnahen Dienstleister praktiziert werden. Eine "übertarifliche Entlohnung",

⁸ Vor diesem Hintergrund stellen sich den Unternehmen die folgenden Fragen:

- Wie sollen Arbeitsverträge und Arbeitsplätze ausgestaltet werden, damit die wenigen, von vielen Konkurrenzunternehmen umworbenen Arbeitskräfte gerade ihr Unternehmen wählen?
- Welche personalpolitischen Maßnahmen sind geeignet, neue und bereits längerfristig Beschäftigte, die vielfältige Alternativangebote erhalten, an das Unternehmen zu binden?
- Welche personalpolitischen Maßnahmen sollten eingeführt werden, um nicht oder gering qualifizierten Arbeitskräften (potentiellen oder vorhandenen), entsprechendes Fachwissen zu vermitteln?

der Einsatz "betriebsindividueller Arbeitszeitmodelle" und die "Beteiligung am Unternehmensgewinn" wird hingegen vergleichsweise selten genutzt.

Abbildung 1: Die personalpolitischen Instrumente der neuen unternehmensnahen Dienstleister (in %)



Trennt man nun dieses Gesamtergebnis nach Unternehmen, die Probleme bei der Fachpersonalrekrutierung hatten und solchen, die dieses Problem nicht hatten, so zeigt sich, dass der Einsatz der Instrumente bei beiden Gruppen in unterschiedlichem Ausmaß erfolgt (Tabelle 4). In der erstgenannten Gruppe setzt generell ein größerer Anteil der Unternehmen personalpolitische Instrumente ein. Besonders deutlich ist dies bei der "Aus- und Weiterbildung" zu erkennen. Während z.B. diese Maßnahme von gut drei Vierteln problemorientierter Unternehmen praktiziert wird, greifen nur die Hälfte der Unternehmen ohne Fachkräfteproblem zu dieser Maßnahme. Auch die übrigen Instrumente werden von den Unternehmen mit Personalrekrutierungsproblemen wesentlich häufiger eingesetzt. Der Anteil der personalpolitisch aktiven Unternehmen in dieser Gruppe liegt, mit Ausnahme des Einsatzes "betriebsindividueller Arbeitszeitmodelle", jeweils mehr als 10 Prozentpunkte über dem Anteil der Vergleichsgruppe.

Tabelle 4: Personalpolitische Maßnahmen der Unternehmen mit und ohne Probleme bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter

Personalpolitische Maßnahme	Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter war problematisch		nicht problematisch	
	abs.	in %	abs.	in %
Schaffung von Zuständigkeiten und Eigenverantwortung	438	78,9	369	67,3
Ständige Aus- und Weiterbildung	364	76,6	275	50,2
Teamarbeit	423	76,2	358	65,3
Leistungsbezogene Entlohnung	330	59,5	261	47,6
Übertarifliche Entlohnung	190	34,2	135	24,6
Beteiligung am Unternehmensgewinn	185	33,3	105	19,2
Betriebsindividuelle Arbeitszeitmodelle	158	28,5	137	25,0
Insgesamt	585	100,0	686	100,0

© IfM Bonn

Mehrfachantworten

Zu welchen personalpolitischen Instrumenten greifen nun die vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen im einzelnen? Um diese Frage zu beantworten, werden ausschließlich diejenigen Unternehmen mit Fachkräftemangel betrachtet. Auch in diesem Fall ergeben die Befragungsergebnisse ein eindeutiges Bild. Dienstleister mit Fachkräftemangel präferieren in erster Linie Maßnahmen, die der "Schaffung von Zuständigkeiten und Eigenverantwortung" dienen, (78,9 %), "Ständige Aus- und Weiterbildung" zum Gegenstand haben (76,6 %) und/oder die Form der "Teamarbeit" (76,2 %) präferieren.

Die Schaffung von Zuständigkeiten und Eigenverantwortung sowie Teamarbeit entsprechen auch dem Wunsch vieler Arbeitssuchender sowie bereits Beschäftigter nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Diese Instrumente sichern in dem Unternehmen das produktive Zusammenwirken verschiedener Spezialisten. Beides schafft die Grundlage für ein gutes Betriebsklima. Teamstrategien sind aber auch eine betriebliche Notwendigkeit, denn viele Dienstleister treten als Systemanbieter am Markt auf;⁹ die hiermit verbundene hochkomplexe Leistungserstellung erfordert Freiräume und eine intensive Zusammenarbeit verschiedener Spezialisten (ROCK/WITT 1997). Ständige Aus-

⁹ Die Untersuchung des IfM Bonn im Jahre 1998 ergab, dass die meisten der neuen unternehmensnahen Dienstleister mehrere tätigkeitsfeldübergreifende Leistungen bündeln, um dem Bedürfnis ihrer Nachfrager nachzukommen, "alles aus einer Hand" zu erhalten (WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ 1999, S. 50 ff.).

und Weiterbildung erhöht zunächst die Qualifikation der Belegschaft, andererseits stellt sie ein wichtiges nicht-monetäres Anreizinstrument für den einzelnen Beschäftigten dar; es handelt sich um eine sogenannte Investition in das Humankapital, die auch unabhängig vom Unternehmen verwertet werden kann.

Fast drei von fünf Unternehmen mit Fachkräftemangel praktizieren in irgendeiner Form "leistungsbezogene Entlohnung". Was dem Bedürfnis nach Anerkennung entgegenkommt und bei der Arbeitnehmersuche ein wirksames Anreizmittel darstellt, um besonders leistungsbereite Mitarbeiter zu gewinnen;¹⁰ weniger leistungsorientierte Arbeitnehmer werden vermutlich eher einem Vertrag mit Festlohn den Vorzug geben.

Den Einsatz personalpolitischer Maßnahmen ausschließlich mit dem Fachkräftemangel zu begründen, greift allerdings, wie die weitere Analyse zeigt, zu kurz. Wie Tabelle 5 belegt, steigt der Anteil der Unternehmen in der jeweiligen Gruppe, die die betreffenden Maßnahmen eingeführt haben, mit zunehmender Größe. Größere und mittlere Unternehmen sind also in ihrer Personalpolitik aktiver als kleine. Vor allem die Unternehmen mit 1 - 5, aber auch diejenigen mit 6 - 9 Beschäftigten sind unterdurchschnittlich aktiv. Dieses Ergebnis weist eine Parallele zum Fachkräfteproblem auf: Während Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten deutlich seltener hiervon betroffen waren, ist es bei den Unternehmen mit 10 - 99 Beschäftigten besonders häufig (Tabelle 1).

¹⁰ Hierbei handelt es sich um eine Erkenntnis aus der Theorie der sogenannten Selbstwahlschemata. Ausgangspunkt der folgenden, stark vereinfachten Überlegungen ist, dass zwei verschiedene Gruppen von Arbeitskräften mit unterschiedlich hohem Leistungsvermögen existieren. Die Unternehmen, die Arbeitskräfte suchen, sind nicht in der Lage dies ex ante zu erkennen. Somit besteht die Gefahr, dass sie weniger leistungsfähige Mitarbeiter einstellen, in den Arbeitsverträgen jedoch eine hohe Bezahlung vereinbaren, die nur bei hohem Leistungsvermögen gerechtfertigt wäre. Dies lässt sich vermeiden, wenn man den Bewerbern zwei verschieden ausgestaltete Arbeitsverträge zur Auswahl vorlegt. Ein Arbeitsvertrag wird mit einem Festlohn ausgestattet, der andere mit einer geringen fixen und einer leistungsabhängigen Komponente, die bei entsprechender Leistung zu einer wesentlich höheren Entlohnung führt als der Festlohnvertrag. Sieht man von Risikoüberlegungen einmal ab, so wählen die weniger leistungsfähigen den Festvertrag, die übrigen den kombinierten.

Tabelle 5: Die personalpolitischen Maßnahmen neuer unternehmensnaher Dienstleister - nach Beschäftigtengrößenklassen (Anteil der Unternehmen in der jeweiligen Größenklasse, die die jeweilige personalpolitische Maßnahme durchführen in %)

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Beteiligung am Unternehmensgewinn	Schaffung von Zuständigkeiten und Eigenverantwortung	Übertarifliche Entlohnung	Leistungsbezogene Entlohnung	Anwendung betriebsindividueller Arbeitszeitmodelle	Teamarbeit	Ständige Aus- und Weiterbildung
1 -5	19,0	57,1	19,5	39,3	20,0	59,3	41,9
6 -9	24,7	72,7	32,5	50,0	23,4	69,5	57,1
10 -19	23,7	80,8	29,8	56,1	27,3	73,2	56,1
20 -49	29,9	78,8	38,0	58,2	31,5	72,3	63,6
50 -99	25,0	83,9	39,3	69,6	32,1	71,4	76,8
100 -199	43,8	84,4	50,0	71,9	28,1	84,4	81,3
200 -249	33,3	91,7	16,7	91,7	58,3	75,0	58,3
250 -499	50,0	75,0	41,7	91,7	33,3	91,7	91,7
500 u.m.	50,0	81,8	45,5	72,7	50,0	81,8	90,1
Insgesamt*	24,7	70,7	29,0	51,4	25,8	67,8	55,0

© IfM Bonn

n = 1.194

* Nur Unternehmen, die Angaben zur Beschäftigung gemacht haben und mindestens einen Arbeitnehmer beschäftigen. Die Durchschnittswerte weichen deshalb vom Gesamtdurchschnitt ab.

Bei der Interpretation dieses Befundes ist zu berücksichtigen, dass größere Unternehmen oftmals über langjährige Erfahrungen in der Personalarbeit verfügen, u. a. auch deshalb, weil sich große Einheiten auch über adäquate personalpolitische Instrumente besser steuern lassen. Sie kennen die Vorzüge aktiver Maßnahmen daher besser und sind aus diesem Grund im allgemeinen problembewusster. Kleine Unternehmen sind vergleichsweise überschaubar und in der Regel kann der Unternehmer sowohl die Steuerung als auch die Kontrolle noch selbst ausüben. Hinzu kommt, dass die Kosten für personalpolitische Maßnahmen Fixkostencharakter haben und deswegen bei größeren Unternehmen geringere Kosten pro Mitarbeiter anfallen.

Es bleibt festzuhalten, dass die innovativen unternehmensnahen Dienstleister zwar ein Fachkräfteproblem zu bewältigen haben, ohne dass dieses aber das Unternehmenswachstum grundsätzlich verhindert hat. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Beseitigung des Fachkräftemangels zu einer positiven Unternehmensentwicklung in diesem Bereich beitragen kann. Die

problembewussten Unternehmen ergreifen z.T. selbst die Initiative zur Verringerung des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften und setzen verstärkt personalpolitische Instrumente ein. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die sowohl auf die Motivation bzw. Attraktivität des Arbeitsplatzes für die Bewerber, als auch auf eine höhere Qualifizierung der Mitarbeiter ausgerichtet sind.

2.2 Die Ergebnisse der Befragung im Jahre 1999

Im Rahmen eines Forschungsvorhabens zur Personalpolitik¹¹ in kleinen und mittleren Unternehmen führte das IfM Bonn 1999 eine Befragung von Unternehmen, darunter auch von neuen unternehmensnahen Dienstleistern, durch. Im folgenden werden die für unseren Untersuchungsgegenstand relevanten Befragungsergebnisse dargestellt.¹²

2.2.1 Fachkräftemangel und Unternehmensgröße

Der 1998er Befund lieferte den Beleg für den statistischen Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel und Unternehmensgröße. Je größer die Unternehmen, um so häufiger haben sie Schwierigkeiten bei der Anwerbung von geeignetem Personal während der Markteinführung einer neuen Dienstleistung.

Im Rahmen der Befragung des Jahres 1999 wurden die Unternehmen um Angaben darüber gebeten, ob sie 1998 vergeblich bzw. erfolgreich versucht haben, eine oder mehrere Stellen zu besetzen. Gut 42 % der Unternehmen konnten nach den Ergebnissen vakante Stellen teilweise oder gar nicht besetzen (Tabelle 6).¹³ Allerdings zeigt sich auch hier, dass größere Unternehmen mit diesem Problem häufiger konfrontiert waren als kleine. Während der Anteil bei den Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten deutlich unter fünfzig Prozent liegt, trifft das Problem auf fast drei von fünf größeren Unternehmen zu.

¹¹ BACKES-GELLNER et. al. (2000).

¹² Aus der Gesamtstichprobe von ca. 750 Unternehmen wurden 335 Dienstleister isoliert und ihre Angaben im Hinblick auf Fachkräftemangel, Personalpolitik und Wachstum analysiert.

¹³ Insgesamt haben von 335 Dienstleistungsunternehmen lediglich 210 (62,7 %) versucht, Stellen zu besetzen. 89 dieser Unternehmen haben vergeblich versucht, eine oder mehrere Stellen zu besetzen. Dies entspricht einem guten Viertel der gesamten Stichprobe (26,6 %).

Tabelle 6: Dienstleistungsunternehmen, die im Jahre 1998 vergeblich bzw. erfolgreich versucht haben, eine oder mehrere Stellen zu besetzen - nach Beschäftigtenklassen

Unternehmen mit ... Beschäftigten	Unternehmen, die ... versucht haben, Stellen zu besetzen			
	erfolgreich		erfolglos	
	abs.	in %	abs.	in %
1 -5	14	60,9	9	39,1
6 -9	21	63,6	12	36,4
10 -19	36	60,0	24	40,0
20 -49	27	56,3	21	43,7
50 -99	12	57,1	9	42,9
100 u. mehr	10	41,7	14	58,3
Insgesamt	121	57,6	89	42,4

© IfM Bonn

n = 210

2.2.2 Unternehmensentwicklung und Personal

Wie bereits ausgeführt, hatten eine erhebliche Anzahl von Unternehmen Probleme, freie Stellen zu besetzen. Es stellt sich daher die Frage, ob dies zu einer Beeinträchtigung ihres Wachstums, gemessen an der Beschäftigtenzahl, geführt hat. Auch diesbezüglich ergibt sich eine Analogie zum 1998er Befund. Unterscheidet man die Dienstleister nach ihrer Personalentwicklung in der Vergangenheit, so zeigt sich:

- Dienstleistungsunternehmen **ohne** Beschäftigungswachstum in der Vergangenheit (68,9 % der Befragten), darunter auch solche mit Beschäftigungsabbau, hatten seltener Stellenbesetzungsprobleme (Anteil 20,1 %).
- Dienstleistungsunternehmen **mit** Beschäftigungswachstum in der Vergangenheit (31,1 % der Befragten), hatten häufiger Stellenbesetzungsprobleme (Anteil 40,6 %).

Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern konnte demnach das Beschäftigungswachstum nicht verhindern. Dienstleistungsunternehmen, die Stellenbesetzungsprobleme hatten, sind im Gegenteil sogar eher gewachsen als Unternehmen, die keine derartigen Probleme hatten.¹⁴ Gleichwohl konnten sie ihr

¹⁴ Wie weiter oben ausgeführt, kann die Ursache für diesen Unterschied darin liegen, dass Unternehmen ohne Beschäftigungsexpansionsabsicht bzw. mit Entlassungsabsichten

ursprünglich geplantes Beschäftigungswachstum nicht realisieren, es bestehen also nicht ausgeschöpfte Wachstumspotentiale. Dies kann dazu führen, dass solche Firmen in Zukunft versuchen, ihre Aufträge mit dem aktuellen Personalbestand zu bearbeiten, was auf die Einsatzzeiten durchschlagen würde oder ihre Personallücke doch noch - z.B. über Anwerbungen aus dem Ausland oder Verlagerung bestimmter Kapazitäten in das Ausland - zu schließen und gegebenenfalls auf diese Art weitere Personalkapazitäten aufzubauen.¹⁵

Die Dienstleister wurden auch nach ihrer zukünftigen Beschäftigungsplanung gefragt. Das Analyseergebnis belegt, dass die Unternehmen sich durch Stellenbesetzungsprobleme nicht entmutigen lassen, sondern tatsächlich ihre personellen Lücken schließen bzw. weitere Kapazitäten aufbauen wollen.¹⁶

2.2.3 Fachkräftemangel und Personalpolitik

Grundsätzlich ist zu vermuten, dass Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen für das Thema Personal aufgeschlossen sind. Deshalb ist zu prüfen, inwiefern diese Unternehmen auf den Fachkräftemangel mit personalpolitischen Maßnahmen reagiert haben.

Betrachtet man in einem ersten Schritt alle Dienstleistungsunternehmen, so wird deutlich, dass sie eine große Bandbreite verschiedener personalpolitischer Maßnahmen einsetzen (Tabelle 8). Allerdings ragen vier Instrumente aus der Menge der Maßnahmen heraus: Nahezu jedes Unternehmen führt Weiterbildungsmaßnahmen durch (97,7 %), vier von fünf Dienstleistern zahlen Gratifikationen, ebenso viele beraumen regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen an und gut drei Viertel haben für einen Teil ihrer Beschäftigten Gleitzeit eingeführt.

Fast drei von fünf Dienstleistern gewähren für Überstunden einen entsprechenden Freizeitausgleich, entlohnen ihre Mitarbeiter höher als die Konkurrenz

das Problem eines Fachkräftemangels nicht wahrgenommen haben, da sie keine Arbeitskräfte nachgefragt haben.

¹⁵ Ein Ergebnis der Dienstleistungsstudie des IfM Bonn (WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ 1999) war, dass im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor bei Umsatz und Wertschöpfung überdurchschnittliches Wachstum stattfindet. Mithin kann davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen in der Folge ein Beschäftigungswachstum über die Schließung einer akuten Personallücke hinaus planen.

¹⁶ Dienstleistungsunternehmen, die **keine** Beschäftigungsausdehnung planen (74,2 % der Befragten), hatten seltener Stellenbesetzungsprobleme (Anteil 19,6 %). Dienstleistungsunternehmen, die **eine** Beschäftigungsausdehnung planen (25,8 % der Befragten), hatten häufiger Stellenbesetzungsprobleme (Anteil 41,3 %).

und beteiligen die Mitarbeiter an wichtigen Unternehmensentscheidungen. In diesen Maßnahmen kommt die Bedeutung einer Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen deutlich zum Ausdruck; sie tragen zur Zufriedenheit erheblich bei und lassen einen Arbeitsplatzwechsel weniger attraktiv erscheinen. Dies gilt auch für die private Nutzung firmeneigener Fahrzeuge, was immerhin noch die Hälfte der Unternehmen zulässt.

Tabelle 7: Die personalpolitischen Instrumente der Dienstleistungsunternehmen

Personalpolitisches Instrument	Unternehmen	
	abs.	in %
Weiterbildungsmaßnahmen	326	97,3
Gratifikationen/Weihnachtsgeld	272	81,2
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	272	81,2
Gleitende Arbeitszeit	263	78,5
Freizeitausgleich für Überstunden	196	58,5
Entlohnung über dem Konkurrenzniveau	191	57,0
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	188	56,1
Private Nutzung der Firmenwagen	169	50,4
Betriebsausflüge/-feiern	157	46,9
Unbezahlte Überstunden	136	40,6
Bezahlte Überstunden	120	35,8
Betriebliche Altersversorgung	114	34,0
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	103	30,7
Arbeitszeitkonten	100	29,9
Teilzeitarbeit	95	28,4
Möglichkeit der Heimarbeit	86	25,7
Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital/ Erfolg des Unternehmens	82	24,5
Übertariflicher Urlaub	68	20,3
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	65	19,4
Mitarbeiterdarlehen	55	16,4
Belegschaftsverpflegung	40	11,9
Sport- und Erholungsmöglichkeiten	17	5,1
Firmeneigene Wohnungen/Unterkünfte	3	0,9
Betriebskindergarten	1	0,3

© IfM Bonn

n = 335, Mehrfachantworten

Eine tiefergehende Analyse der Stichprobe nach Unternehmen, die vergeblich versucht haben, eine oder mehrere Stellen zu besetzen und Unternehmen, bei denen das nicht der Fall war, führt zu dem Ergebnis, dass die erstgenannte Gruppe sich als besonders aktiv beim Einsatz personalpolitischer Instrumente erweist (Tabelle 9).¹⁷ So führen fast alle Dienstleister (92,1 %) regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen durch, während dies bei der Gruppe ohne Stellenbesetzungsprobleme lediglich bei drei von vier Unternehmen der Fall ist. Noch deutlicher tritt dieser Unterschied bei der Maßnahme "Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen" zu Tage. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen beteiligen ihre Mitarbeiter an wichtigen Unternehmensentscheidungen; im umgekehrten Fall liegt der entsprechende Wert nur bei einem Drittel.

Tabelle 8: Bedeutung personalpolitischer Maßnahmen bei Dienstleistern mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme - nur signifikante Unterschiede

Personalpolitische Maßnahme	Unternehmen, die vergeblich versucht haben, Stellen zu besetzen		andere Unternehmen	
	abs.	In %	abs.	in %
Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen	82	92,1	190	77,2
Beteiligung an wichtigen Unternehmensentscheidungen	61	68,5	127	32,4
Betriebsausflüge/-feiern	50	56,2	107	43,5
Unbezahlte Überstunden	46	51,7	90	36,6
Interne Aufstiegsmöglichkeiten	41	46,1	62	25,2
Kapitalbeteiligung/Erfolgsbeteiligung	29	32,6	53	21,5
Belohnung von Verbesserungsvorschlägen	28	31,5	37	15,0

© IfM Bonn

n = 335, Mehrfachantworten

¹⁷ Mit Ausnahme der "unbezahlten Überstunden" handelt es sich bei den aufgeführten Maßnahmen durchweg um motivierende Maßnahmen. Obwohl die Aussicht auf "unbezahlte Überstunden" zweifellos nicht zu den Faktoren gehört, die einen potentiellen Mitarbeiter anziehen, müssen sie nicht zwangsläufig zur generellen Ablehnung einer Tätigkeit führen.

2.3 Zwischenergebnis

Die empirischen Befunde des IfM Bonn aus den Jahren 1998 und 1999 belegen, dass im Bereich der innovativen, unternehmensnahen Dienstleister ein Fachkräfteproblem existiert. Mittelgroße und große Dienstleister sind davon etwas stärker betroffen als Kleinstunternehmen. Relevant wird das Fachkräfteproblem bereits in der Markteinführungsphase. Wenn der Fachkräftemangel das Unternehmenswachstum auch grundsätzlich nicht verhindert, so hat er es doch behindert; einige Unternehmen konnten ihre Personallücke bislang nicht schließen, Wachstumsreserven bleiben somit unausgeschöpft. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Beseitigung des Fachkräftemangels zu einer positiven Entwicklung nicht nur des gesamten Sektors sondern der Gesamtwirtschaft beiträgt.

Trotz der Ergebnisse, die sich bei den Befragungen der unternehmensnahen Dienstleister 1998 sowie 1999 zeigten, bleiben viele, vor allem sehr konkrete Fragen unbeantwortet. Angesichts einer infolge hoher Arbeitslosenraten am Markt zur Verfügung stehenden Arbeitskräftereserve ist es schließlich verwunderlich, dass die Unternehmen auf diese nicht in größerem Ausmaß zurückgreifen. Sind dafür regionale Friktionen ursächlich oder ist die arbeitsmarktliche Reserve für eine Tätigkeit im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor ungeeignet? Worauf kommt es bei einer Tätigkeit in diesem Sektor tatsächlich an?

Weiter stellt sich die Frage, ob der Fachkräftemangel insbesondere bei den innovativen Dienstleistungsunternehmen durch Anpassungsmaßnahmen im Bildungsbereich beseitigt werden kann und falls ja, wie ein Bildungsangebot aussehen müsste, um den speziellen Bedürfnissen dieser Unternehmen zu genügen. Wie handhaben die unternehmensnahen Dienstleister die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter? Um diesen und ähnlichen Fragen im Verbund mit den Akteuren nachzugehen, hat das IfM Bonn am 18. August 1999 zu einem Workshop mit Praktikern eingeladen.

3. Ursachen und Hintergründe des Fachkräftemangels im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor aus Sicht der Unternehmenspraxis - Ergebnisse eines Workshops im IfM Bonn

3.1 Vorbemerkung

Der Workshop fand im August 1999 statt. Es ist davon auszugehen, dass die Workshop Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits Erfahrungen mit dem im Jahr zuvor geschaffenen neuen Berufsbildern in den IT- und Medienberufen sammeln konnten. Bereits vor Jahresfrist (1. August 1997) hatte das Bundesministerium für Wirtschaft nämlich die Ausbildungsverordnungen für vier neue Berufe im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik erlassen. Seither gibt es die Berufsbilder für den/die IT-System-Elektroniker/in, Fachinformatiker/in (Fachrichtung Anwendungsentwicklung, Fachrichtung Systemintegration), IT-Systemkaufmann/-frau, Informatikkaufmann/-frau. Bereits am 29. Januar 1996 und später am 3. Juni 1998 wurden neue Ausbildungsberufe im Medienbereich geschaffen. Hierzu gehören die Berufe: Film- und Videoeditor, Mediengestalter/-gestalterin Bild und Ton, Werbe- und Mediovorlagehersteller/in, Fachangestellter für die Medien und Informationsschriften (-Archiv, -Bibliothek, -Information und Dokumentation, -Bildagentur, -Medizinische Dokumentation), Fotolaborant/in, Kaufmann/-frau für audiovisuelle Medien.¹⁸

Im folgenden werden die Positionen der Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer im wesentlichen unverändert wiedergegeben. In der abschließenden Würdigung werden diese Voten den Tendenzen im Ausbildungswesen gegenübergestellt.

3.2 Das Fachkräfteproblem

3.2.1 Situationsbeschreibung

Das eigentliche innovatorische Element besteht bei den neuen unternehmensnahen Dienstleistungen nach Auffassung der Experten darin, dass sie externe Leistungen, die gemeinsam mit Sachgüter- oder anderen Dienstleistungsprozessen eine Wertschöpfungskette bzw. einen Geschäftsprozess bilden, bereitstellen. Demnach ist der neue unternehmensnahe Dienstleistungssektor Aus-

¹⁸ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (1997): Die neuen IT-Berufe, Bonn 1997 und Apis (Ausbildungsordnungs-, Planungs- und Informationssysteme) - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: fernmündliche Auskunft vom 12. April 2000.

druck einer Entwicklung, die zu einer kreativen, intensiveren und z.T. völlig neuen arbeitsteiligen Organisation der Wirtschaft führt. Diese wird dadurch ausgelöst, dass sich die beteiligten Akteure noch stärker als bisher auf ihre Kernkompetenzen, d.h. ihre Spezialisierungsvorteile, konzentrieren und auf diese Weise Skaleneffekte realisieren und nutzen können. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Dienstleister die aktuellen Wertschöpfungsketten überblicken, d.h. über profundes Geschäftsprozesswissen verfügen müssen, um ihre Leistungen nahtlos in diese Kette einzufügen.

Die beschriebene Innovationsbesonderheit hat weitere einzelwirtschaftliche Innovationen zur Folge. Innovativ ist hierbei, dass die Dienstleister bei der Verwertung der Spezialisierungsvorteile versuchen, ihre Kernleistung zu optimieren sowie sie für Geschäftsprozesse anderer nutzbar zu machen. Diese Entwicklung hat die Nachfrage nach neuen, wissensbasierten Dienstleistungen sprunghaft erhöht. Dementsprechend wächst bei den Dienstleistern selbst der Bedarf an qualifiziertem Personal ständig.

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Personalsituation im Bereich der IT-Dienstleister.¹⁹ Der Geschäftsführer des BVIT beschrieb die Problematik in diesem Sektor wie folgt: Die Unternehmen können gute Arbeitskräfte einzig dann für sich gewinnen, wenn sie eine überdurchschnittliche Entlohnung bieten. Da neue Mitarbeiter aber nur in den seltensten Fällen alle benötigten Qualifikationen mitbringen, beginnt nach der Einstellung eine Phase der internen Weiterbildung.²⁰ Nachdem diese durchlaufen ist, werden die Mitarbeiter in Projekte eingebunden. Außenkontakte sind hierbei aufgrund der obligatorischen Einbeziehung in den Prozess der Dienstleistungserstellung durchaus üblich.²¹ Auf diese Weise erwecken die Mitarbeiter aber auch die Aufmerksamkeit von Kunden oder Konkurrenzunternehmen und werden nicht selten

¹⁹ Der Geschäftsführer des Bundesverbandes Informationstechnologien (BVIT) bezifferte den ungedeckten Bedarf der 5.000 vom Verband vertretenen Unternehmen auf 30.000 Fachkräfte. Die Zahl der Absolventen der Studiengänge Informatik, Wirtschaftsinformatik und verwandte Ingenieurwissenschaften liege jährlich zwischen 10.000 - 12.000. Nur etwa 60 % der Absolventen können von den IT-Dienstleistern selbst angeworben werden. Die übrigen 40 % werden von den Kunden der IT-Dienstleister, also anderen Unternehmen, eingestellt.

²⁰ Die für die Qualifizierung eines neuen Mitarbeiters anfallenden Kosten liegen nach Aussagen des Geschäftsführers des BVIT im Jahr zwischen fünfzig- und hunderttausend Mark.

²¹ Ein konstitutives Element eines Dienstleistungsprozesses ist die Integration eines externen Faktors (Kunde oder Kundenobjekt), an dem die Dienstleistung vollzogen wird (MEYER 1991, S. 99).

abgeworben, womit die Investition in das Humankapital für das erstausbildende Unternehmen verloren geht. Große Unternehmen können zusätzlich mit höheren Sozialleistungen, größerer Sicherheit, Aufstiegsmöglichkeiten und Auslandseinsätzen für sich werben.

3.2.2 Die Qualifikationsanforderungen

Eine Tätigkeit in den neuerungsorientierten, unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen erfordert von den Mitarbeitern nach den Angaben der Workshopteilnehmer Fach-, Querschnitts- und Sozialkompetenzen. Zur Fachkompetenz gehört ein solides fachliches und analytisches Grundwissen. Querschnittskompetenz bezieht sich vor allem auf die Beherrschung elementarer IT-Anwendungen, ein Grundverständnis für kaufmännische und gesamtwirtschaftliche Strukturen sowie die Fähigkeit, auch fachübergreifende Zusammenhänge zu erfassen und interdisziplinär zu arbeiten. Besonderer Wert wird auf Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, die Übernahme von Verantwortung, Präsentations-, Moderations- und Fragetechniken, Rhetorik, aktives Zuhören, Sozialverhalten sowie Menschlichkeit und Natürlichkeit gelegt. Zur Frage der Fachkompetenz äußerten sich die Workshopteilnehmer auf überraschende Weise. Prinzipiell, so wurde ausgeführt, würden Bewerber aller Fachrichtungen gebraucht. Einsetzbar seien sie allerdings nur dann, wenn sie über Querschnitts- und Sozialkompetenzen verfügen bzw. in der Lage seien, diese zu erwerben. Offenbar ist die technisch-fachliche Qualifikation nicht der entscheidende Engpassfaktor, sondern es fehlen die Zusatzeigenschaften, die Bewerber für eine Tätigkeit in den neuen Bereichen vorweisen müssen: Querschnitts- und Sozialkompetenz. Beides wird in einem auf starre Ausbildungs- und Bildungsgänge ausgerichteten System nicht oder nur unvollständig vermittelt.

3.2.3 Das Qualifikationsprofil der Bewerber und Ausbilder

Die Äußerungen der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer zu den tatsächlich angebotenen Qualifikationsprofilen der Bewerber bestätigen diese Vermutung. Fachlich seien die meisten Bewerber gut auf eine Tätigkeit in einem neuen unternehmensnahen Dienstleistungsbetrieb vorbereitet. Es mange jedoch an den unverzichtbaren, ergänzenden Fähigkeiten. Insbesondere Hochschulabsolventen, aber nicht nur diese, würden auf eng begrenzte Spezi-

alisteneinsätze in Großunternehmen vorbereitet.²² Nicht selten wurden die atestierten Defizite auch auf mangelnde Qualifizierung der Ausbilder zurückgeführt.

3.3 Die Personalpolitik der Unternehmen

3.3.1 Die Personalauswahl

Ihre Mitarbeiter finden die am Workshop beteiligten Dienstleistungsunternehmen im allgemeinen über Stellenanzeigen²³ und aktive Personalsuche vor allem an Hochschulen. Ein grundsätzliches Problem sei es, herauszufinden, ob die Kandidaten auch über die notwendigen Zusatzfähigkeiten bzw. die Fähigkeit, sie zu erwerben, verfügen sowie die Voraussetzungen, die unter dem Oberbegriff "Dienstleistungsmentalität" zusammenzufassen sind, mitbringen; nur die fachliche Kompetenz könne durch die Ausbildungsnachweise überprüft werden. Die Zusatzkompetenzen seien aufgrund fehlender Beurteilungskriterien für Diplome und Zeugnisse nicht erkennbar und deshalb auch nicht nachzuweisen. Deshalb muss in der Praxis die Eignung bei der Bewerberauswahl durch intensive Gespräche und gegebenenfalls eine entgeltliche Beschäftigung auf Probe herausgefunden werden.

Insbesondere muss anscheinend bei der Auswahl darauf geachtet werden, ob die Kandidaten mit der Kultur des Unternehmens harmonieren. Nicht teamfähige und inflexible Mitarbeiter z.B. sind in der Regel nicht für die Erstellung komplexer Dienstleistungen geeignet, bei denen Kooperation und ständiger Wechsel der Einsatzorte zu den Grundvoraussetzungen gehören.²⁴

Bei der Auswahl von Studenten als zukünftige Mitarbeiter bietet sich - dies bestätigen die Unternehmer - gelegentlich eine praktische Tätigkeit in Verbin-

²² Bei Schulabgängern und Auszubildenden handelt es sich aber auch um sprachliche, mathematische und technologische Defizite (z.B. GARTZ/HÜCHTERMANN/MRYTZ 1999, S. 130 ff.; LENSKE/WERNER 1998, S. 15; BMBF 1999a, S. 1).

²³ Nach Angaben einer Workshopteilnehmerin bewerben sich auf die Stellenanzeigen zwar wesentlich weniger Interessierte als in Großunternehmen, gleichwohl sei es möglich, darunter geeignete Mitarbeiter zu finden.

²⁴ Eine Tätigkeit im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor setzt voraus, dass sich die Mitarbeiter an den Wünschen der Kunden orientieren. Wichtig ist dabei, dass sich die ausgeübte Tätigkeit danach richtet, den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen. Es kommt nicht nur darauf an, den Wünschen des Kunden exakt zu entsprechen, sondern dies gleichermaßen zu kommunizieren, d.h. Rücksprache mit dem Kunden zu halten, ihn über Details und Arbeitsfortschritte zu informieren und Modifikationswünsche aufzunehmen.

dung mit einer Seminar- oder Diplomarbeit vor der späteren Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis an. Von Vorteil ist dabei, dass man die Kompetenzen des Mitarbeiters beobachten und seine Eignung für eine weitere Zusammenarbeit beurteilen kann.

3.3.2 Die Personalbindung - ein Fallbeispiel

Um eine Abwerbung der Mitarbeiter durch Konkurrenten oder Auftraggeber und damit den Verlust der Qualifizierungskosten zu verhindern, ergreift eines der an dem Workshop beteiligten Unternehmen spezielle Maßnahmen, die dazu geführt haben, dass in diesem Unternehmen so gut wie keine Fluktuation stattfindet. Diese Maßnahmen lassen sich unter den Begriffen Kommunikation, Organisation und finanzielle Anreize zusammenfassen.

Im Bereich Kommunikation stehen Mitarbeitergespräche an erster Stelle. Bereits während der Probezeit und danach im Halbjahresrhythmus finden Orientierungsgespräche statt. Diese beinhalten erstens eine Rückschau inklusive Analyse der persönlichen Erfolge und Misserfolge des Mitarbeiters. Anschließend ermittelt man die Ursachen für Misserfolge, um sowohl für die Unternehmung als auch für den Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Darüber hinaus wird festgestellt, welchen weiteren Ausbildungsbedarf der Mitarbeiter vor dem Hintergrund der oben angeführten Qualifikationsanforderungen hat. Entsprechend der ermittelten Kompetenzdefizite nimmt der Mitarbeiter anschließend an, meist externen, Fortbildungen teil, so z.B. an Seminaren zur Förderung der Kommunikations- und Teamfähigkeit.

Die Organisation des Unternehmens lässt sich als flache Hierarchie bezeichnen.²⁵ Vielfach arbeitet auch die Unternehmensleitung, sofern dies neben allgemeinen Leitungsaufgaben möglich ist, aktiv an Projekten mit. Positionen wie z.B. Projektleitungen werden lediglich auf Zeit und nicht auf Dauer in Abhängigkeit von den jeweiligen Fähigkeiten und Spezialisierungen vergeben. Die flache Hierarchie erfordert ein gutes, teamorientiertes Betriebsklima, um die Funktionsfähigkeit der Organisation aufrecht zu erhalten; Tätigkeiten werden nicht auf Anweisung, sondern durch teamgesteuerte Eigeninitiative ausgeführt. Zudem fühlt sich der einzelne Mitarbeiter in einer solchen, eher familiären Atmosphäre verantwortlich für das ganze Unternehmen.

²⁵ Der Geschäftsführer des IT-Verbandes wies in diesem Zusammenhang daraufhin, dass sich diese Organisationsvariante im Bereich der Datenverarbeitung nur für Unternehmen bis zu einer bestimmten Größe (ca. 80 Mitarbeiter) eignet.

Die Struktur des Unternehmens - ein divisionaler Aufbau ist größen- und prozessbedingt nicht möglich - bringt es mit sich, dass den Beschäftigten keine oder nur sehr eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten im klassischen Sinne in Aussicht gestellt werden können. Insofern wird es als wichtig erachtet, lediglich solche Mitarbeiter einzustellen, für die eine Karriere im althergebrachten traditionellen Sinne nicht erstrebenswert ist. Dabei handelt es sich um Personal, das eine Hierarchie eher als Disincentiv empfindet, eingeschränkte Selbständigkeit ablehnt, übermäßige Routinevorgänge und vergleichsweise selten wechselnde Arbeitsinhalte und -orte vermeiden möchte und statt dessen auf Arbeitsinhalte, die Übernahme von Verantwortung, die Einbeziehung in die Unternehmensphilosophie, also sogenanntes job-enrichment, Wert legt.

Darüber hinaus ist das Betriebskapital des Unternehmens - es handelt sich in der Hauptsache um Humankapital - nicht bzw. kaum zu bilanzieren, stellt also keinen veräußerbaren Wert dar. Das Unternehmen kann dem potentiellen Mitarbeiter nicht die gleichen Sicherheiten bieten wie ein Unternehmen mit Grundstücken und Anlagevermögen; im Verlustfall ist es unter Umständen sofort überschuldet. Aus diesen Gründen ist das Unternehmen gezwungen, sich den Mitarbeitern auf andere Weise attraktiv darzustellen.

Hier werden vor allem finanzielle Anreize über ein Gewinnbeteiligungsmodell geboten. Nachdem sowohl die Mitarbeiter selbst als auch die Vorgesetzten die Leistung, d.h. Motivation, aktive Gestaltung des Unternehmensgeschehens, Weiterbildung der Kollegen, umsichtiger Umgang mit Kollegen und Kunden, beurteilt haben, erhalten die Mitarbeiter entsprechende Gewinnbeteiligungen. Fast ebenso wichtig wie die finanziellen Anreize ist ein gutes Betriebsklima.

3.3.3 Externe Mitarbeiter und Kooperationen

Abgesehen von der Tatsache, dass die Unternehmen ohnehin häufig auf externe, d.h. freiberuflich tätige, Mitarbeiter zurückgreifen, stellt dies nach Angaben einzelner Workshopteilnehmer eine zur Zeit besonders wichtige Aktion dar, um bestehende Personallücken zu schließen. Beim Einsatz dieser Alternative fühlen sich Dienstleister zumindest zum Zeitpunkt des Workshops durch die Gesetzgebung zur Schein- oder arbeitnehmerähnlichen Selbständigkeit stark verunsichert. Dies führte in der Praxis zunächst dazu, dass eine Fülle von Verträgen annulliert wurde. Außerdem wurde versucht, die Folgen des Gesetzes durch einen Ringtausch unter den externen Mitarbeiter zu mildern.

Ein Workshop-Unternehmen hat sich zunächst bei bekannten Unternehmen und Kooperationspartnern über die Problematik und Erfahrungen mit der neuen Gesetzgebung informiert. Dabei stellte sich heraus, dass die Krankenkassen, denen die Ausführung des Gesetzes letztlich obliegt, z.T. unterschiedlich über das Vorliegen von echter und Scheinselbständigkeit entscheiden. Anschließend hat das Unternehmen seine externen Mitarbeiter von einer Krankenkasse überprüfen lassen. Dazu war es nötig, der Krankenkasse das übliche Projektgeschäft sowie Art und Dauer der Einbindung der externen Mitarbeiter zu erläutern. Die Prüfung ergab schließlich, dass alle externen Mitarbeiter selbständig waren.

Eine weitere Möglichkeit, dem Fachkräfteproblem zu begegnen, sind Kooperationen mit anderen Dienstleistern. Hierbei gehen die Unternehmen nach den Aussagen der Experten aber hohe Risiken ein, denn mitunter werden die Projekte nicht in der vereinbarten Zeit und Qualität fertiggestellt.

3.4 Die wirtschaftspolitische Analyse

3.4.1 Die Problemfelder

Im Verlauf des Workshops wurden auch die Ursachen für den Fachkräftemangel diskutiert. Hierbei kam es zu den folgenden Auffassungen.

- Es wird antizyklisch ausgebildet

Die Nachfrage nach Fachkräften, insbesondere nach Ingenieuren und Informatikern, übersteigt das Angebot zur Zeit deutlich. Möglicherweise löst dieser Nachfrageüberhang, der gleichermaßen in den Medien, den Verbandsorganisationen, den Bildungseinrichtungen und in der Politik thematisiert wird, gepaart mit der Aussicht auf hohe Einkommen, die zum Teil eine Folge des Mangels sind, bei vielen Schulabgängern den Wunsch nach einer Ausbildung im Bereich Ingenieurwesen oder Informatik aus. In der Folge könnten mittelfristig viele Absolventen auf den Arbeitsmarkt drängen. Unklar ist jedoch, ob der Bedarf zu diesem Zeitpunkt noch so hoch ist wie heute.²⁶

²⁶ Bei nach unten unflexiblen Löhnen droht zudem ein Arbeitskräfteüberangebot, möglicherweise kommt es, wie zur Mitte der 90er Jahre, zu einer erhöhten Arbeitslosigkeit bei Ingenieuren. Dies wiederum beeinflusst die Berufsentscheidung der zukünftigen Schulabgänger. Sie werden alternative Ausbildungen bevorzugen, was einen erneuten Fachkräftemangel auslösen kann.

- In der Ausbildung wird zwar technisches Fachwissen vermittelt, nicht aber die benötigten zusätzlichen Kompetenzen.

Das gesamte Bildungssystem, also Schule, Hochschule und/oder berufsqualifizierende Schule, ist noch nicht darauf ausgerichtet, den Schülern bzw. Auszubildenden oder Studierenden Kompetenzen wie Präsentationsfähigkeit, offenes Fragen, aktives Zuhören, Menschlich- und Natürlichkeit, Sozialverhalten, Moderationstechniken und Rhetorik zu vermitteln. Viele dieser Fähigkeiten müssen heute noch im Erwachsenenalter erlernt werden, da entsprechende Angebote im Schul-, Hochschul- oder Berufsschulunterricht nicht gemacht werden.

- Die Informations- und Kommunikationstechnologie als Querschnittstechnologie hat noch keinen ausreichenden Eingang in die gesamte schulische, akademische und berufliche Ausbildung gefunden.

Das bestehende Ausbildungssystem vernachlässigt die anwendungsbezogene Informatik (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Internet und E-mail-Kommunikation). Vor allem an Schulen und Universitäten sind interdisziplinäre Ausbildungsansätze die Ausnahme. Schulveranstaltungen und Studienfächer mit einer gleichwertigen Kombination von Inhalten wie z.B. Biologie und Informatik oder Musik und Informatik werden noch nicht angeboten. Will man solche Inhalte dennoch kombinieren, so ist man gezwungen, zwei vollständige Studiengänge entweder simultan oder konsekutiv zu absolvieren. Im Schulsektor besteht keine adäquate Möglichkeit.

- Die bestehenden Ausbildungszertifikate (Zeugnisse, Diplom etc.) lassen nur Rückschlüsse auf die fachliche Kompetenz zu und sind somit nicht aussagefähig genug.

Bei der Auswahl ihrer Beschäftigten sind die Unternehmen gezwungen, aufwendige Personalbeurteilungen zu organisieren. In Gesprächen, Tests und Probearbeitszeiten versuchen sie, die Eignung des Bewerbers für eine Beschäftigung im Dienstleistungsbereich festzustellen. Dabei fällt es den Workshop-Teilnehmern vergleichsweise leicht, die Mitarbeiter anhand der vorgelegten Abschlussdokumente fachlich einzuschätzen; da die Abschlüsse im wesentlichen normiert und vergleichbar sind. Demgegenüber geben aus Sicht der Experten die Abschlüsse keinen Aufschluss über die notwendigen Zusatzkompetenzen, denn bislang fehlen Informationen bzw. Beurteilungskonzepte, die einen Vergleich erlauben.

- Nur Ausgebildete mit entsprechenden Abschlüssen werden akzeptiert.

In den Unternehmen wird lediglich denjenigen Bewerbern eine Beschäftigung angeboten, die eine lückenlose und anerkannte Ausbildung und ein entsprechendes Abschlusszeugnis vorweisen können. Auch in Tarifverhandlungen werden Abschlüsse zur Grundlage der Verhandlungen gemacht. Bereits erbrachte Teilleistungen und Qualifikationsnachweise von Ausbildungs- und Studienabbrechern werden bislang nicht anerkannt.²⁷ Ein solches System wird einem System, in dem es darauf ankommt, Wissensbausteine flexibel zu erwerben und einzusetzen, nicht mehr gerecht.

- Ausbildung im dualen System

Es wurde darauf hingewiesen, dass die Unternehmen grundsätzlich bereit sind, auszubilden und dies in aller Regel auch tun, weil sie Mitarbeiter für ihr spezielles Unternehmensprofil benötigen. Im Bereich der dualen Ausbildung stimmen die gewünschten Qualifikationen allerdings nicht mit denjenigen überein, die in den jeweiligen Ausbildungsordnungen verankert werden. Dafür werden drei Gründe genannt: Der Entstehungsprozess eines neuen Ausbildungsberufes ist erstens vielfach zu langwierig, z.B. für die schnelle Entwicklung der IuK-Technologie.²⁸ ²⁹ Zweitens sind die Bedürfnisse der Unternehmen sehr speziell, was sie in einer auf eher breite Anforderungen ausgerichteten Ausbildung nicht berücksichtigt wird. Andererseits streben die Auszubildenden selbst einen anerkannten Berufsabschluss an, um damit ihre Chancen am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Auf diese Weise nehmen sie Leistungen der Ausbildungseinrichtungen in Anspruch, die sie im Berufsleben nicht benötigen. Als Folge dürfen die Unternehmen nur Auszubildende einstellen, wenn garantiert wird, dass sie die

²⁷ Ausbildungs- und Studienabbrecher fanden, obwohl sie zumindest eine Art Basisqualifikation (z.B. Zwischenprüfungen) erworben hatten, deshalb in der Vergangenheit fast ausschließlich - nur schwer eine Beschäftigung.

²⁸ Vgl. hierzu auch BACKES-GELLNER (1998a, 1998b), WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999), S. 76 ff.

²⁹ Insbesondere das Beispiel der vier neuen IT-Berufe (IT-System-Elektroniker, Fachinformatiker, IT-System-Kaufmann, Informatikkaufmann), die den traditionellen Beruf des Datenverarbeitungskaufmanns ablösen sollten, zeige, dass eine Anpassung der Berufsordnungen mit Zeitverschiebungen verbunden ist. Erstens sei das Problem aufgetreten, dass sich die Auszubildenden gerade erst im dritten Ausbildungsjahr befinden, also keine ausreichende Zahl von Absolventen zur Verfügung stehe. Insofern habe also die Anpassung verspätet stattgefunden. Zweitens habe man sich bei der Definition dieses Berufsbildes vor vier Jahren auf den technologischen Stand von damals konzentriert. Neuere Entwicklungen seien darin zwangsläufig nicht berücksichtigt.

breit ausgerichteten, dem Berufsbild entsprechenden und zum Erwerb des Abschlusses unbedingt erforderlichen Fähigkeiten vermitteln, über die sie zum Teil aber nicht verfügen.³⁰ Schließlich wird kritisiert, dass das duale Ausbildungssystem in seiner derzeitigen Form nach Erreichen des Berufsabschlusses keinen ausreichenden Anreiz zur Weiterbildung und Verwirklichung des Prinzips des lebenslangen Lernens bietet.

3.4.2 Wirtschaftspolitische Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen resultieren zum Teil aus den Ergebnissen der Workshop-Analyse und stützen sich infolgedessen möglicherweise auf nicht repräsentative Einzelfälle.³¹ Gleichwohl ist zu berücksichtigen, dass ein großer Teil der vom IfM Bonn im Jahre 1998 knapp dreizehnhundert befragten neuen unternehmensnahen Dienstleister wirtschaftspolitische Maßnahmen im Bereich der Bildung gefordert hat. Immerhin 42 % der Dienstleister wünschte eine Anpassung der Ausbildungsverordnungen an zeitnahe Bedürfnisse, drei von zehn Dienstleistern erwarteten eine Intensivierung der Aus- und Weiterbildungsförderung und ein Viertel verlangte die Schaffung neuer Berufsbilder, obwohl - wie eingangs angemerkt - gerade im Jahr vor der Befragung neue Berufsbilder im IT- und Medienbereich eingeführt worden waren.

- Allgemeine Empfehlung

Die empirischen Befunde zeigen, dass die vom Fachkräftemangel betroffenen Unternehmen zwar Mittel und Wege gefunden haben, Personal zu rekrutieren, zu qualifizieren und an das Unternehmen zu binden, doch unterbleibt hierdurch mögliches Wachstum und/oder es entstehen zusätzliche Kosten.

Aus Sicht des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sollten trotzdem auf keinen Fall Zielgrößen formuliert werden, um Schulabgänger in bestimmte Studiengänge zu "locken" oder dafür zu werben. Sicher könnte dies zumindest kurzfristig zu positiven Wirkungen führen; der aktuelle Fachkräftemangel würde verringert. Da aber Markt- und vor allem Arbeitsmarktentwicklungen nicht sicher prognostiziert werden können, besteht die Gefahr auf mittlere Sicht ein

³⁰ Nach Angaben eines Workshopteilnehmers dürfen viele ausbildungswillige Dienstleistungsunternehmen nicht ausbilden, weil sie nicht über Mitarbeiter mit einer Ausbildereignungsprüfung verfügen.

³¹ Auf die Aussagen des Geschäftsführers des BVIT trifft dies nicht zu, da er sich vielfach auf eigene empirische Erhebungen bei den 5.000 Unternehmen stützen konnte, die der Verband vertritt.

Überschussangebot in den betreffenden Studiengängen zu generieren. Es wäre besser, die notwendigen Anpassungen, deren Ausdruck der neue unternehmensnahe Dienstleistungssektor letztlich auch ist, durch ein adäquates Schul- und Berufsbildungssystem zu erleichtern.

Wie die Analyse gezeigt hat, kommt es nicht unbedingt darauf an, in ganz bestimmten Spezialdisziplinen ausgebildet zu sein, um im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor eine Beschäftigung zu finden. Vielmehr sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, die neben Fachwissen besonders über Querschnitts- und Sozialkompetenzen verfügen. Deshalb ist es unserer Auffassung nach vorzuziehen, das schulische und berufliche Bildungssystem entsprechend flexibel anzugestalten. Im folgenden werden einige Maßnahmen diskutiert.

- Duales System

Anstelle der zur Zeit dreijährigen Ausbildungszeit votierten einige Workshop-teilnehmer für eine verkürzte Ausbildungszeit, innerhalb derer der Auszubildende eine Art Sockelqualifikation erwirbt. Darauf aufbauend sollte der Arbeitnehmer im Bedarfsfall Qualifikationspakete erwerben können (z.B. Personalführung, Wirtschaftswissen, Geschäftsführerwissen, Beratungswissen). Diese Form der Ausbildung würde nach Ansicht der Experten die Aktualität der angebotenen Inhalte sicherstellen und dadurch eine Anpassung der Qualifikation an die jeweilige technologische und organisations-strukturelle Entwicklung unterstützen. Die "Leitlinien Ausbildungsreform" des Deutschen Industrie- und Handelstages kommen dieser Vorstellung sehr nahe,³² deshalb an dieser Stelle einige Anmerkungen zu diesem Modell.

Der Deutsche Industrie- und Handelstag hat gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern ein "Satellitenmodell" entwickelt, welches - kurz gefasst - als Kombination aus dem Erwerb von Grundqualifikationen, erweitert um Wahlpflichtbausteine und ergänzt durch freiwillige Wahlbausteine ein flexibles System beruflicher Ausbildung vorsieht. Weitere Grundelemente dieses Modells beziehen sich auf eine Verkürzung der Zeiten der beruflichen Ausbildung, die Rückführung der (zu) zahlreichen Ausbildungsordnungen auf bestimmte berufliche Kernqualifikationen als Mindestausbildungsinhalt und die Aufstockung der Grundqualifikation über weitere Wahlpflichtbausteine. Auf diese Weise würde

³² DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG DIHT (1999).

die Berufsausbildung erst oberhalb eines bestimmten Sockels mit dem Differenzierungsprozess beginnen, wobei in der zweiten Phase, die durch Wahlpflichtbausteine belegt würde, auch die berufsprofilgebundene Qualifikation erfolgen würde. Dem raschen Wandel, gerade was die Berufsanforderungen in den neuen Branchen betrifft, könnte so wesentlich besser Rechnung getragen werden. Für die Unternehmen wären dann Möglichkeiten geschaffen, die Ausbildung oberhalb der Sockelqualifikation um weitere Qualifikationsinhalte zu bereichern, die den spezifischen Bedingungen bestimmter Branchen aber auch der Entwicklung entsprechen würden.

Der Zeitraum zwischen der Bedarfserkennung und dem Erlass einer neuen bzw. der Anpassung einer existierenden Ausbildungsordnung ist entscheidend zu verkürzen,³³ ein Petition, das sich ebenfalls mit den vom DIHT aufgestellten Leitlinien deckt. Hierdurch ist es auch möglich, die jeweils aktuellen Qualifikationsanforderungen frühzeitig zu erkennen und über die Pflichtbausteine der Ausbildung flexibel zu berücksichtigen.³⁴

- Hochschulausbildung

Die Studiengänge sollten stärker vernetzt werden, wie es bereits einige Fachhochschulen praktizieren.³⁵ In den Studienordnungen sollten die Berufsziele der Studierenden stärker berücksichtigt werden. Es sollte den Studierenden möglich sein, ihr Studium entweder auf eine Tätigkeit in der Wirtschaft, der Verwaltung oder in Lehre und Forschung auszurichten.³⁶

³³ Es soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass in den letzten drei Jahren etwa siebenzig Ausbildungsordnungen angepasst und ca. dreißig neue geschaffen wurden (BMBF 1999b, S. 6)

³⁴ Diesbezüglich sind im Sommer 1999 die Ergebnisse der BMBF-Initiative "Früherkennung von Qualifikationserfordernissen" (BMBF 1999b) vorgelegt worden. Danach soll die Früherkennung durch eine Netzwerkbildung (FreQueNz) von Forschungsinstituten (BIBB, FhIAO, Infas, Infratest, ISW, KWB, WZB), den Tarifparteien, der Bildungswirtschaft, der Wissenschaft und der Arbeitsverwaltung gewährleistet werden.

³⁵ Als Beispiel sei der Studiengang Diplom-Betriebswirt/in (FH) Fachrichtung Produktionsmanagement an der Fachhochschule Reutlingen angeführt. Das Studium bietet eine umfassende betriebswirtschaftliche Ausbildung, die durch Lehrveranstaltungen aus den Bereichen Naturwissenschaft und Technik, Informatik, Sozialwissenschaft und Sprachen ergänzt wird (FACHHOCHSCHULE REUTLINGEN 1999).

³⁶ In diesem Zusammenhang sind die Modernisierungsvorschläge des Fach- und Thementdialogs "Beschäftigungspotentiale im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie" im Rahmen des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb (BMBF 1999a) zu nennen. Dort wird u.a. vorgeschlagen, Studiengänge modular zu gestalten,

- Schulsystem

Der Unterricht sollte stärker auf den Erwerb von IT- aber auch Sozialkompetenzen wie Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten und Entscheiden, Präsentations-, Moderations- und Fragetechniken, Rhetorik, aktives Zuhören und Kommunikationsfähigkeit ausgerichtet werden.³⁷

Sowohl im Berufsbildungs- als auch im Schul- und Hochschulunterricht muss die Fremdsprachenfähigkeit und internationale Mobilität deutlich gestärkt werden. Die Zeugnisse, Diplome und/oder Zertifikate sollten sich erstens an international gebräuchlichen Begriffen orientieren und zweitens mehr Informationen über die Bewerber liefern.

4. Zusammenfassung

Die Analyse von zwei Unternehmensbefragungen des IfM Bonn aus den Jahren 1998 und 1999 zeigt, dass in den Unternehmen des innovativen wirtschaftsnahen Dienstleistungssektors Fachkräftemangel herrscht. Mittlere und größere Unternehmen sind davon stärker betroffen als Mikro- und Kleinunternehmen. Zwar wird das Unternehmenswachstum hierdurch nicht grundsätzlich verhindert. Gleichwohl deuten die Befragungsergebnisse darauf hin, dass die Unternehmen nicht in dem eigentlich möglichen Maße wachsen konnten und können. Ein Teil der Dienstleister wird weiter versuchen, die herrschende Personallücke durch Anwerbung und eigene Qualifizierung von Mitarbeitern zu schließen.

Weiterführende Diskussionsbeiträge lieferte ein im August 1999 im IfM Bonn durchgeführter Expertenworkshop. Das Personalmangelproblem weist hier nach verschiedene Facetten auf: Zunächst entspricht aus Sicht der Experten das Qualifikationsprofil der verfügbaren Bewerber nicht den konkreten Anforderungen der Unternehmen. Hierbei ist es nicht so sehr die technikbestimmte Fachkompetenz, die den Bewerbern fehlt, sondern es sind die Querschnitts- und Sozialkompetenzen bzw. die Fähigkeit, bestimmte Funktionen ausfüllen zu können. Grundsätzlich könnten nämlich Absolventen aus nahezu allen Fach-

studiumsbegleitende Praktika zur Pflicht zu machen und den Erwerb von Querschnittskompetenzen (IT, Wirtschaft) zu ermöglichen.

³⁷ Erwähnenswert ist hier, obwohl dies von den Workshopteilnehmern nicht explizit genannt wurde, dass es mittlerweile Initiativen gibt, die unternehmerisches Denken im schulischen Unterricht fördern sollen, so z.B. die Nordrhein-Westfälische Initiative "Schule erlebt Unternehmen" (MSWWF 1999a).

richtungen eingesetzt werden. Voraussetzung dafür wäre aber, dass die Bewerber über anwendungsbezogenes IT- sowie betriebs- und gesamtwirtschaftliches Grundwissen verfügen (Querschnittskompetenzen). Darüber hinaus sind Teamfähigkeit, selbständiges Arbeiten, Präsentations-, Moderations- und Fragetechniken, Rhetorik, aktives Zuhören und Sozialverhalten erforderlich (Sozialkompetenzen).

Da weder bisher vor allem die Querschnitts- und Sozialkompetenzen ausreichend vermittelt werden, führen die Unternehmen zur Zeit die aufwendigen Qualifizierungsmaßnahmen noch selbst durch bzw. lassen die Mitarbeiter extern aus- und weiterbilden. Bevor also neue Mitarbeiter produktiv im Unternehmen tätig eingesetzt werden können, fallen neben dem Entgelt auch Aus- und Weiterbildungskosten an. Nachdem die Mitarbeiter qualifiziert sind, erwecken sie das Interesse bei Kunden und Konkurrenten und werden häufig abgeworben. Damit gehen die Ausbildungsinvestitionen für die betreffenden Unternehmen verloren.

Die empirischen Befunde sowie die Beiträge der Experten belegen, dass die Dienstleister dieser Problematik nicht vollkommen hilflos ausgeliefert sind, sondern entsprechende Strategien entwickelt haben. Vor allem Unternehmen, die frühzeitig mit der Tatsache des Fachkräftemangels in Berührung kommen, setzen personalpolitische Anreizinstrumente ein.

Die Ursachen des Fachkräftemangels sehen die befragten Dienstleister u.a. in den Strukturen des Bildungssystems, wobei weder Schulen noch Hoch- oder Berufsschulen ausgenommen werden. Kritisiert zudem eine stark antizyklisch ausgerichtete Ausbildung, die fehlende Vermittlung von Querschnitts- und Sozialkompetenzen, die unzureichende Aussagekraft der Abschlusszeugnisse über die funktionsspezifischen Fähigkeiten der Bewerber, geringe Akzeptanz von Ausbildungs- und Studienabbrechern und, insbesondere im dualen System, eine Lücke zwischen Ausbildungsinhalten und den heutigen, auf modulares Wissen ausgerichteten Anforderungen der Unternehmen.

Die Dienstleister würden es begrüßen, wenn diese Themen von der Politik aufgegriffen würden. Hilfreich wäre vor allem eine stärkere Praxisorientierung der Schulen und Hochschulen, d.h. eine sowohl auf den Erwerb von IT-Kenntnissen als auch auf Querschnitts- und Sozialkompetenzen ausgerichtete Vermittlung von Wissen in der beruflichen Ausbildung. Insbesondere sollten die Hochschulstudiengänge stärker fächerübergreifend und modular gestaltet werden. Es wurden auch konkrete Vorschläge zur Anpassung im dualen Sys-

tem unterbreitet. Hier befürworten die Experten eine Abkehr von der dreijährigen Ausbildungszeit. Stattdessen sollte es nach dem in möglichst kurzer Zeit erfolgten Erwerb einer "Sockelqualifikation" möglich sein, weitere "Qualifikationspakete" zu erwerben. Dadurch gewänne die Ausbildung an Zeitnähe und könnte mit der technologischen Entwicklung Schritt halten.

Insgesamt plädieren die Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer für größere Flexibilität vor allem auch im berufsqualifizierenden Bereich sowie die Aufteilung der beruflichen Qualifizierung in eine Sockel- und eine Modulkomponente, wobei die Module eben all das abdecken sollen, was über die - im übrigen allgemeiner als bisher zu haltende - Sockelqualifikation hinausgeht bzw. die konkreten, sich sicherlich auch rasch ändernden Anforderungen abdeckt. Diesen Vorstellungen entsprechen aus der Sicht des IfM Bonn die von den Industrie- und Handelskammern sowie dem Deutschen Industrie- und Handelstag vorgelegten Leitlinien Ausbildungsreform. Sie stellen eine mehr als akzeptable Grundlage für die Diskussion der Neustrukturierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung dar.

5. Literaturverzeichnis

BACKES-GELLNER, U. (1998a): Betriebliche Bildungsstrategien im europäischen Vergleich - Anlass zur Sorge für deutsche Unternehmen?, in: Personal

BACKES-GELLNER, U. (1998b): Aus- und Weiterbildungsstrategien deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich - Standortvorteil und Nachholbedarf zugleich, in: Jahrbuch für Weiterbildung

BACKES-GELLNER, U.; FREUND, W.; KAY, R.; KRANZUSCH, P.: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF, Deutscher Universitätsverlag Gabler, Wiesbaden

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (1999b): BMBF-Initiative "Früherkennung von Qualifikationserfordernissen", Darstellung der Ergebnisse der Pilotprojekte

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG (BMAS) (1990): Arbeitsvermittlung zwischen Arbeitslosigkeit und Fachkräftemangel, Forschungsbericht Nr. 197, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (1999a): Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, Fach- und Thementialog "Beschäftigungspotentiale im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie" - Erste Ergebnisse, Pressedokumentation, Bonn

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (Hrsg.) (1997): Die neuen IT-Berufe, Bonn

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG DIHT (1999) (Hrsg.): Leitlinien Ausbildungsreform. Wege zu einer modernen Beruflichkeit, 2. Auflage, Bonn

GARTZ, M.; HÜCHTERMANN, M.; MRYTZ, B. (1999): Schulabgänger: Was sie können und was sie können müssten, Kölner Texte & Thesen 53, Köln

FACHHOCHSCHULE REUTLINGEN (1999): Beschreibung des Studiengangs Fachbereich Produktionsmanagement, (<http://www.fh-reutlingen.de/~www-pm/studgang/begriff.htm>)

HAMEL, W. (1997): Personalwirtschaft, in: PFOHL, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Auflage, Berlin

JACKMAN, R.; ROPER, S. (1987): Structural Unemployment, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics 49, S.9 - 36

KLODT, H. (1998): Tertiarisierung, Ursachen und Konsequenzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 8, S. 394 - 399

LENSKE, W.; WERNER, D. (1998): Die Entwicklung von Ausbildung, Beschäftigung und Qualifikationsbedarf, Institut der Deutschen Wirtschaft, Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 224, Köln

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, A. (1991): Dienstleistungsmarketing, in: Die Betriebswirtschaft, H. 2/1991, S. 195 - 209

MINISTERIUM FÜR SCHULE UND WEITERBILDUNG, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWWF) (1999a): PFAU Das Existenzgründerprogramm, Programm zur finanziellen Absicherung von Unternehmensgründungen aus Hochschulen, Düsseldorf

MINISTERIUM FÜR SCHULE UND WEITERBILDUNG, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWWF) (1999b): Existenzgründung aus der Hochschule, Ausgewählte Beispiele aus Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, MITTELSTAND, TECHNOLOGIE UND VERKEHR DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MWMTV), MINISTERIUM FÜR SCHULE UND WEITERBILDUNG, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN (MSWWF) (1999): Schule erlebt Unternehmen, Ein Projekt der GO! Gründungsoffensive NRW, Düsseldorf

MÜLLER, J. (1985): Humankapital im Mittelstand, in: Internationales Gewerbearchiv, S.183-196

MÜLLER, W. (1999): IT-Branche: Wie lässt sich der Fachkräftemangel beheben, in: WISU, H. 7/99, S. 893 - 894

MUGLER, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien, New York

NIEDERSÄCHSISCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (NIW) (1984), unveröffentlichte Ergebnisse einer Betriebsbefragung im Herbst 1984 in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern in Niedersachsen

o.V. (1999): Mit IuK-Technik im Mittelfeld - mit Informationen an die Spitze, in: Computerwoche, Nr. 22/98, S.52

ROCK, R.; WITT, F. H. (1997): Dienstleistungs- und Lebensqualität durch neue Technologien, in: BULLINGER, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert, Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft, Stuttgart, S. 147 - 158

SCHMIDT, U. (1995): Theoretische und politische Aspekte der Langzeitarbeitslosigkeit, Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd./Vol. 1780, Frankfurt a. M. et. al.

WIMMERS, St.; HAUSER, H.-E.; PAFFENHOLZ, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen - Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 82 NF, Deutscher Universitätsverlag Gabler, Wiesbaden