



Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln



# Personalarbeit als Erfolgsfaktor zur Fachkräftesicherung in KMU

**3. LogBW-Expertenworkshop**

**28. Februar 2012, Malsch**

**Dr. Claudia Achtenhagen**

**iW.KÖLN.WISSEN**  
SCHAFFT KOMPETENZ.

# Inhalt

Fachkräftebedarf und aktuelle Rekrutierungsprobleme

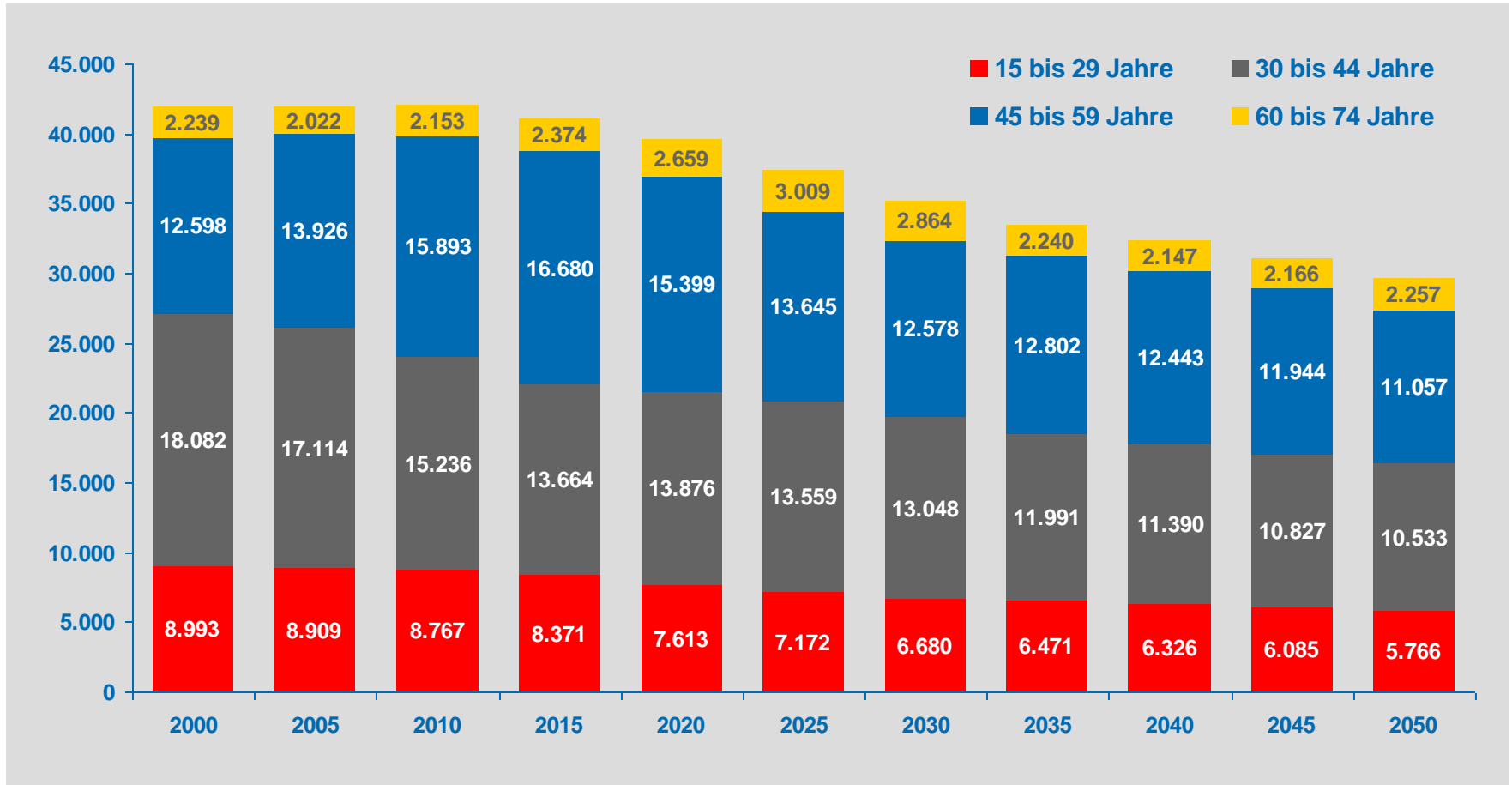
Personalarbeit und Geschäftserfolg

Personalarbeit in erfolgreichen KMU

Fazit

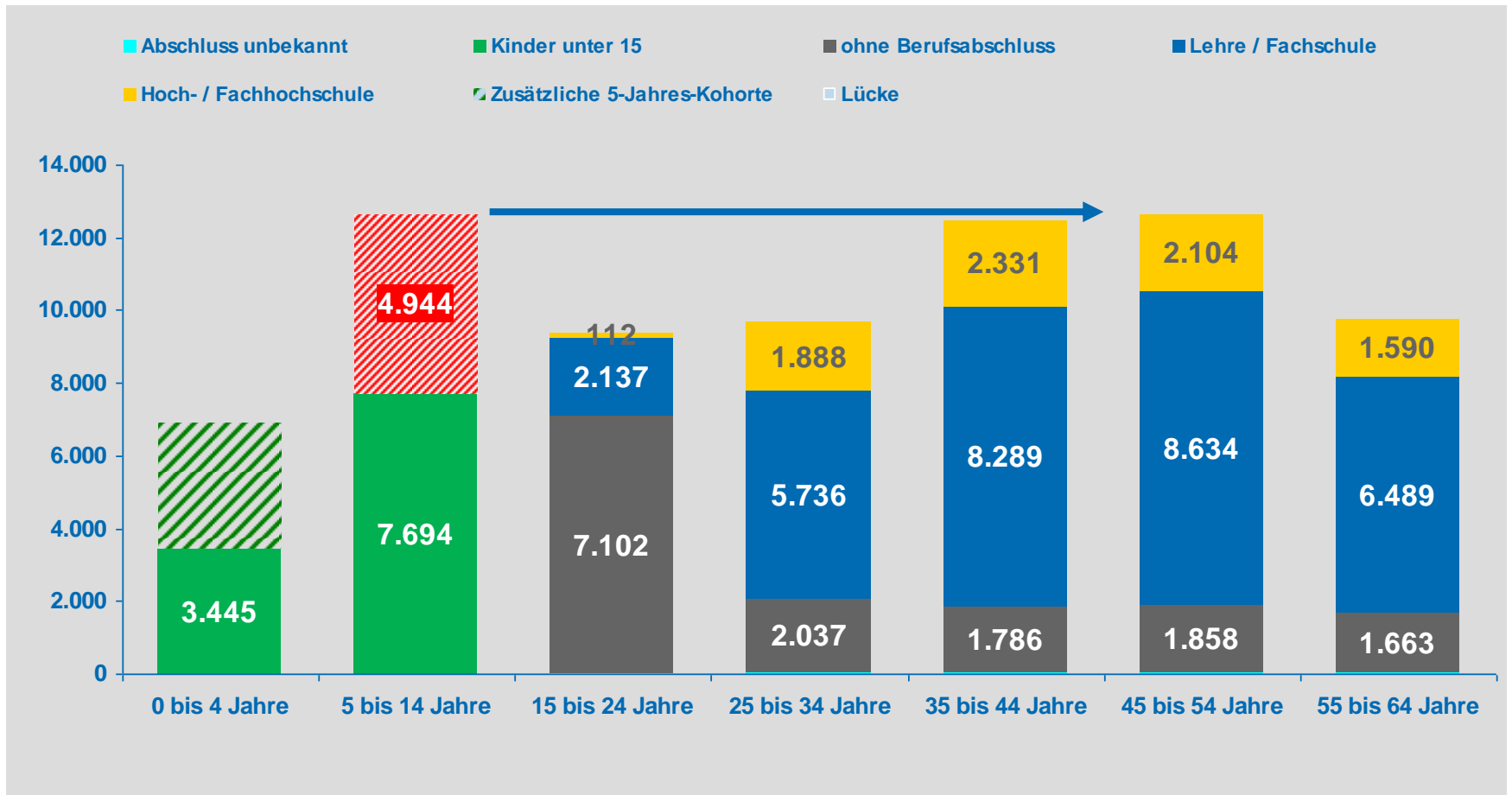
# Rückläufiges Erwerbspotenzial

Projektion des Erwerbspotenzials bis 2050, in Tsd.



Quellen: Destatis, Fuchs/Thon, 1999; IW-Berechnungen

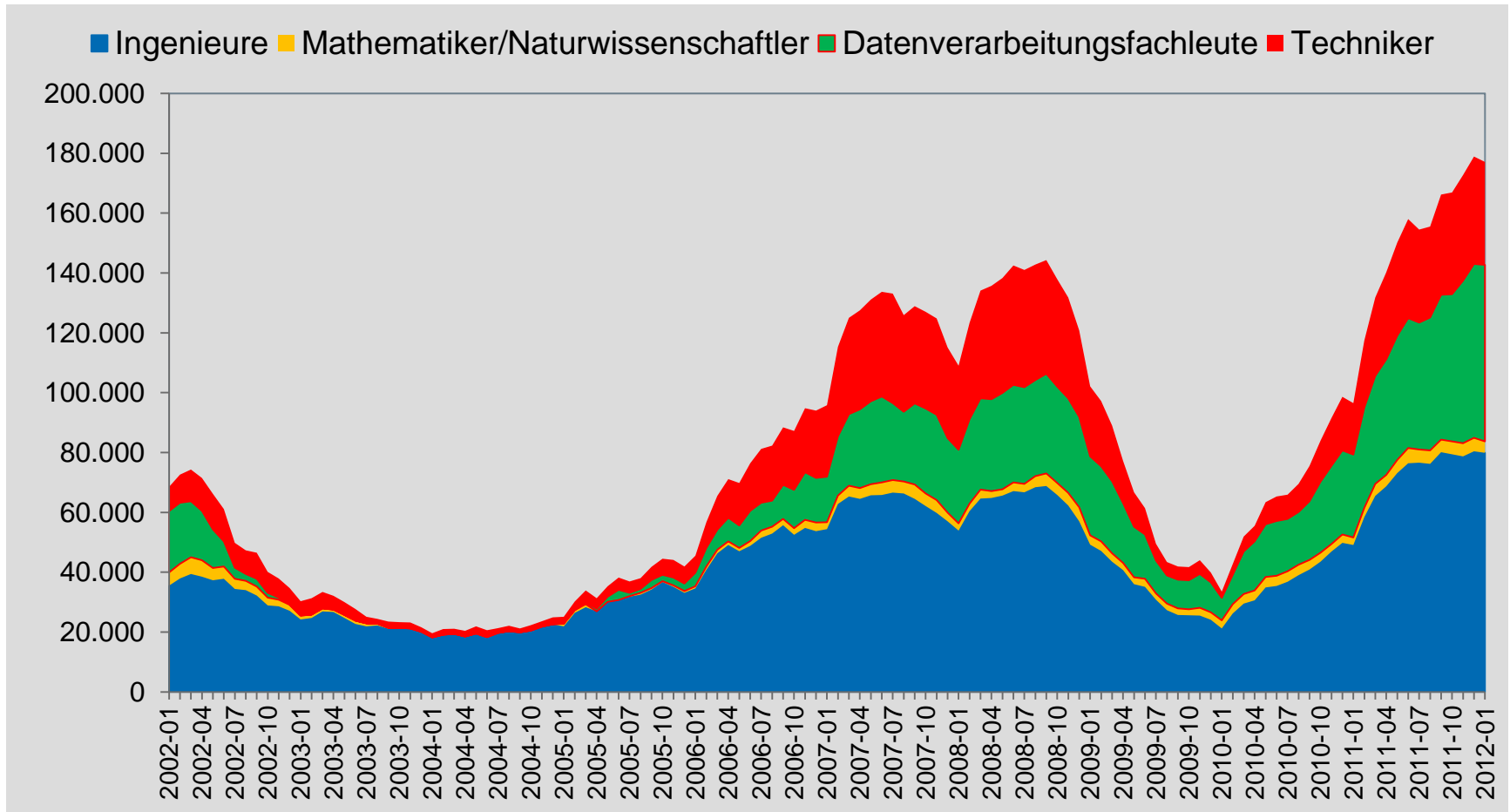
# Bevölkerung nach Qualifikation und Alter im Jahr 2009, in Tsd.



Quellen: Statistisches Bundesamt 2010, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

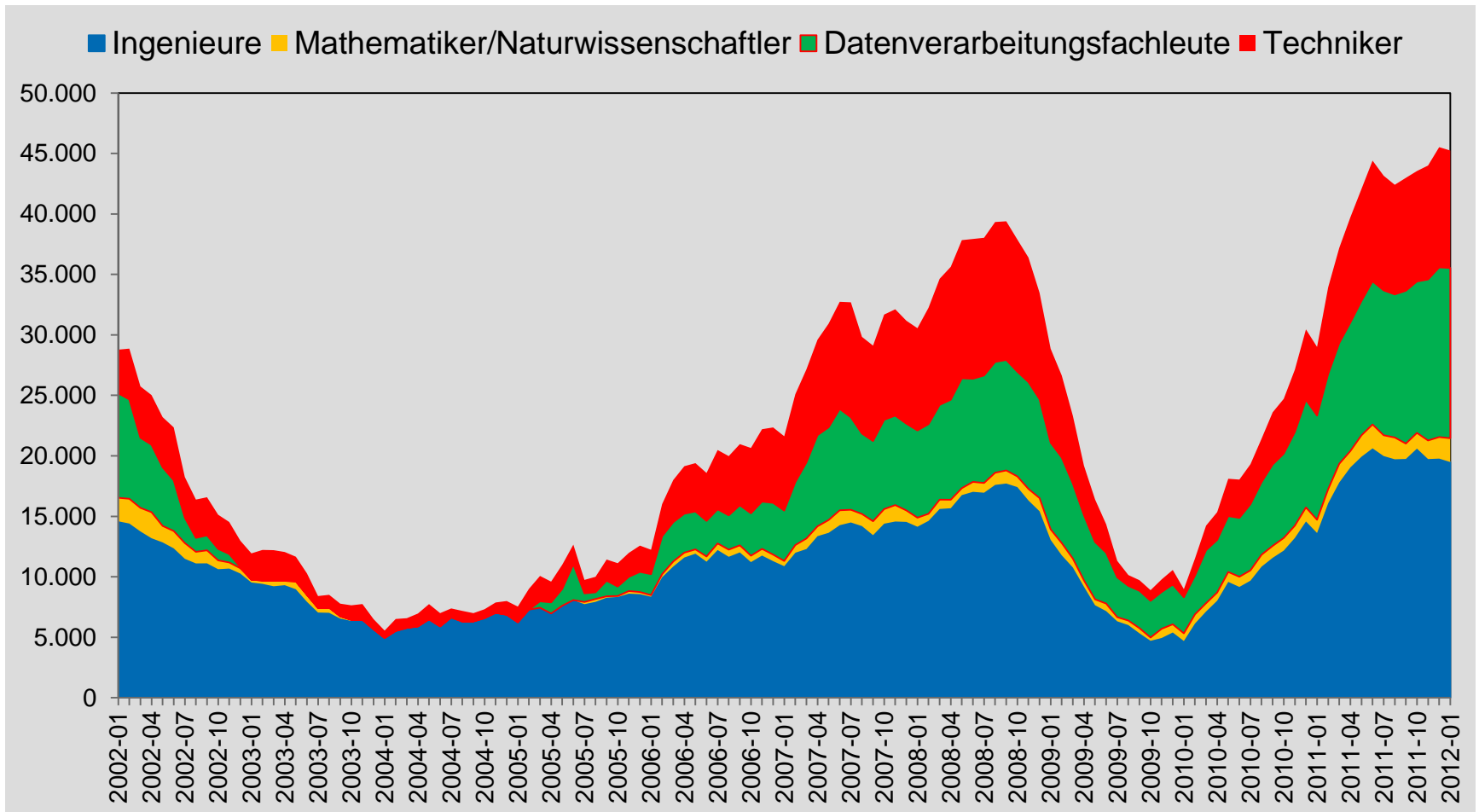
# MINT-Fachkräftelücke in Deutschland

## Aggregierte Differenz aus offenen Stellen und Arbeitslosen



# MINT-Fachkräftelücke in Baden-Württemberg

## Aggregierte Differenz aus offenen Stellen und Arbeitslosen



# Inhalt

Fachkräftebedarf und aktuelle Rekrutierungsprobleme

Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Personalarbeit in erfolgreichen KMU

Fazit

# Eckdaten der Unternehmensbefragung

## Befragung im Rahmen des IW-Zukunftspanels

- ▶ **IW-Zukunftspanel befragt seit 2005 Unternehmen aus Industrie und industrienahen Dienstleistungen zu Themen des Strukturwandels**
- ▶ **Stichprobe hier: 1.127 Unternehmen, die MINT-Kräften beschäftigen oder dies planen und Angaben zum Unternehmenserfolg machen.**
- ▶ **Geschäftserfolgsindex mit vier Indikatoren:**
  - Beschäftigung und Umsatzentwicklung der letzten drei Jahre (25 %),
  - Nettoumsatzrendite der letzten drei Jahre (25 %),
  - kurzfristige Geschäftserwartungen (10 %) und
  - mittelfristige Einschätzung der Zukunftschancen am Standort (40 %)



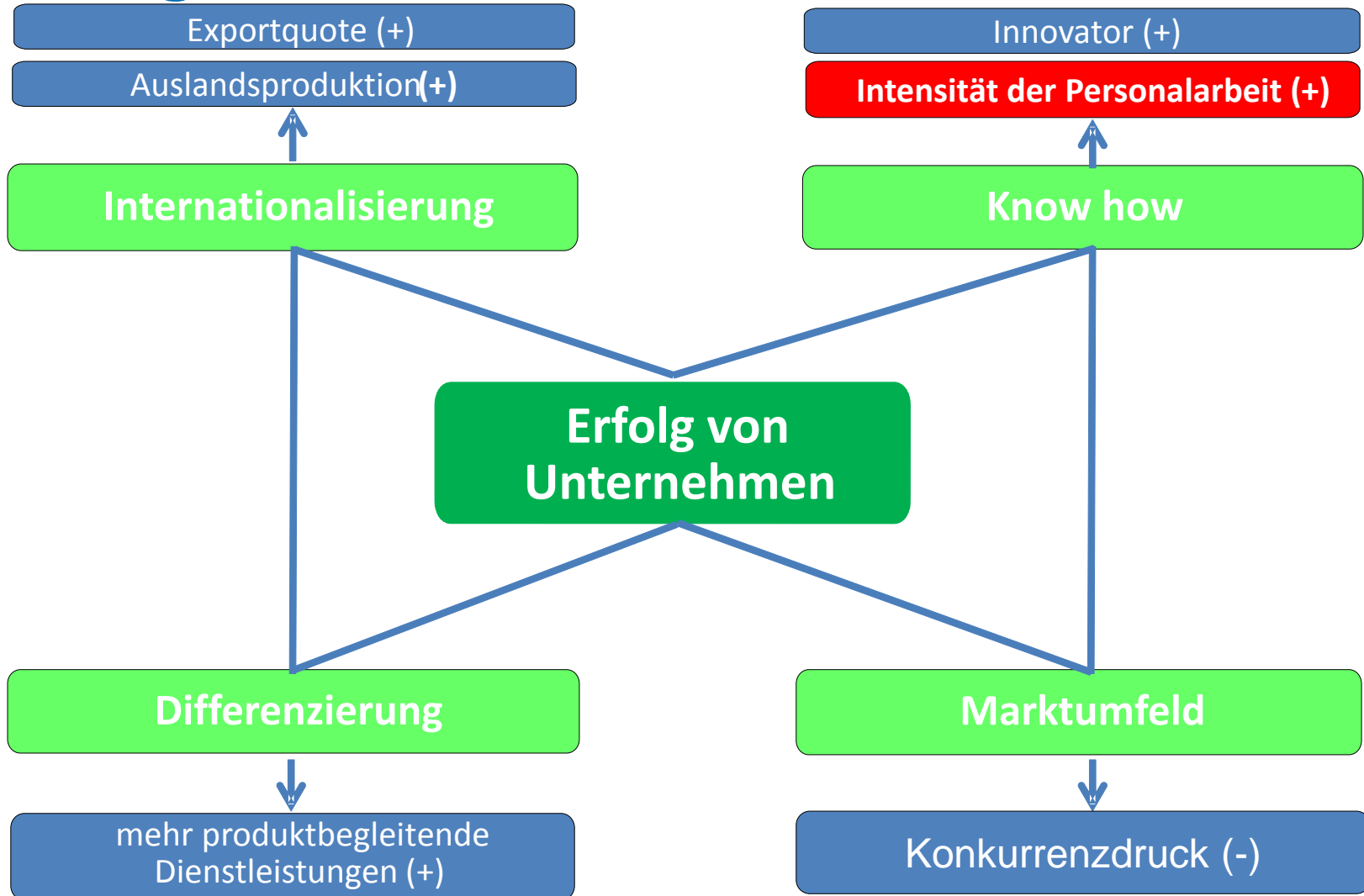
# KMU-Typologie anhand des Erfolgsindex

Gruppierung der Unternehmen nach deren Erfolgsintensität

	Unternehmenstyp	Erfolgsindex
<b>KMU</b> gruppiert nach Erfolgsintensität	<b>TOP-KMU</b> (obere 25 % Erfolgsindex)	<b>122,6</b>
	<b>MID-KMU</b> (mittlere 50 % Erfolgsindex)	<b>96,9</b>
	<b>LOW-KMU</b> (untere 25 % Erfolgsindex)	<b>69,9</b>
<b>Große Unternehmen</b> als Referenz	<b>Groß</b> <b>250 und mehr Mitarbeiter</b>	<b>99,1</b>

Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11, Befragung von 1.127 Unternehmen

# Erfolgsfaktoren von Unternehmen



# Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg

Regressionsmodell: hoch signifikanter Zusammenhang von  
Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Indikator	Einflüsse nach Stärke und Signifikanz
Alter	- 0,240***
Konkurrenzdruck	- 0,141***
Innovator	0,173***
Umsatz	0,162***
Personalarbeit	0,148***

Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11, Befragung von 1.127 Unternehmen

# Fachkräftebedarf und Rekrutierungsprobleme

große oder mittlere Probleme, Angaben nach Erfolgstypen in Prozent

	LOW-KMU	MID-KMU	TOP-KMU	Groß
Auszubildende (Bewerber Berufsausbildung)	34,4	29,6	30,6	19,9
Berufsausbildung	39,2	48,0	37,1	31,5
Fortbildungsabschluss	38,3	48,8	43,2	38,7
Hochschulabschluss	54,7	54,9	51,8	50,0

# Zwischenfazit: Rekrutierung von MINT-Kräften I

## Bedarf und Rekrutierungsprobleme

- ▶ **Zentrale MINT-Rekrutierungsbasis sind berufserfahrene Fachkräfte**
- ▶ **Rekrutierungsprobleme bei Akademikern und Fortgebildeten sind besonders hoch – treten aber auch bei übrigen Fachkräften auf.**
- ▶ **TOP-KMU und Große haben geringere Rekrutierungsprobleme – trotz deutlich größerem Rekrutierungsbedarf.**
- ▶ **Hauptursache für Rekrutierungsprobleme sind zu wenig und nicht ausreichend qualifizierte Bewerber.**
- ▶ **Geringer Bekanntheitsgrad insbesondere für TOP-KMU Ursache für Rekrutierungsprobleme.**
- ▶ **Engpässe werden derzeit durch höhere Beanspruchung / Überlastung der vorhandenen Mitarbeiter kompensiert.**

# Inhalt

Fachkräftebedarf und aktuelle Rekrutierungsprobleme

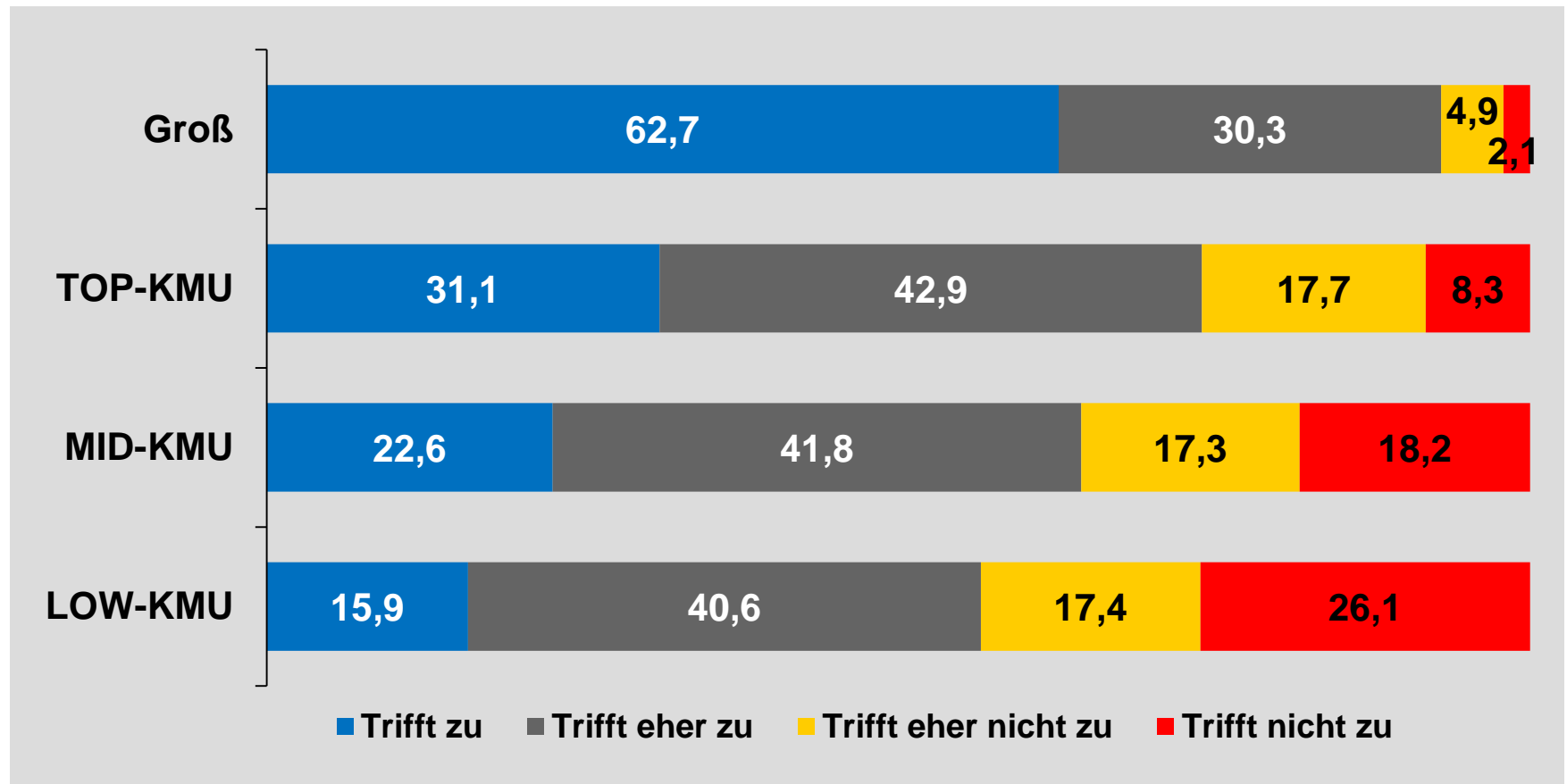
Personalarbeit und Unternehmenserfolg

**Personalarbeit in erfolgreichen KMU**

Fazit

# Steigende Bedeutung der Personalarbeit

„Systematischer Personalarbeit kommt zunehmende Bedeutung zu“,  
Angaben in Prozent



Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11

Malsch, 28.02.2012, Personalarbeit als Erfolgsfaktor

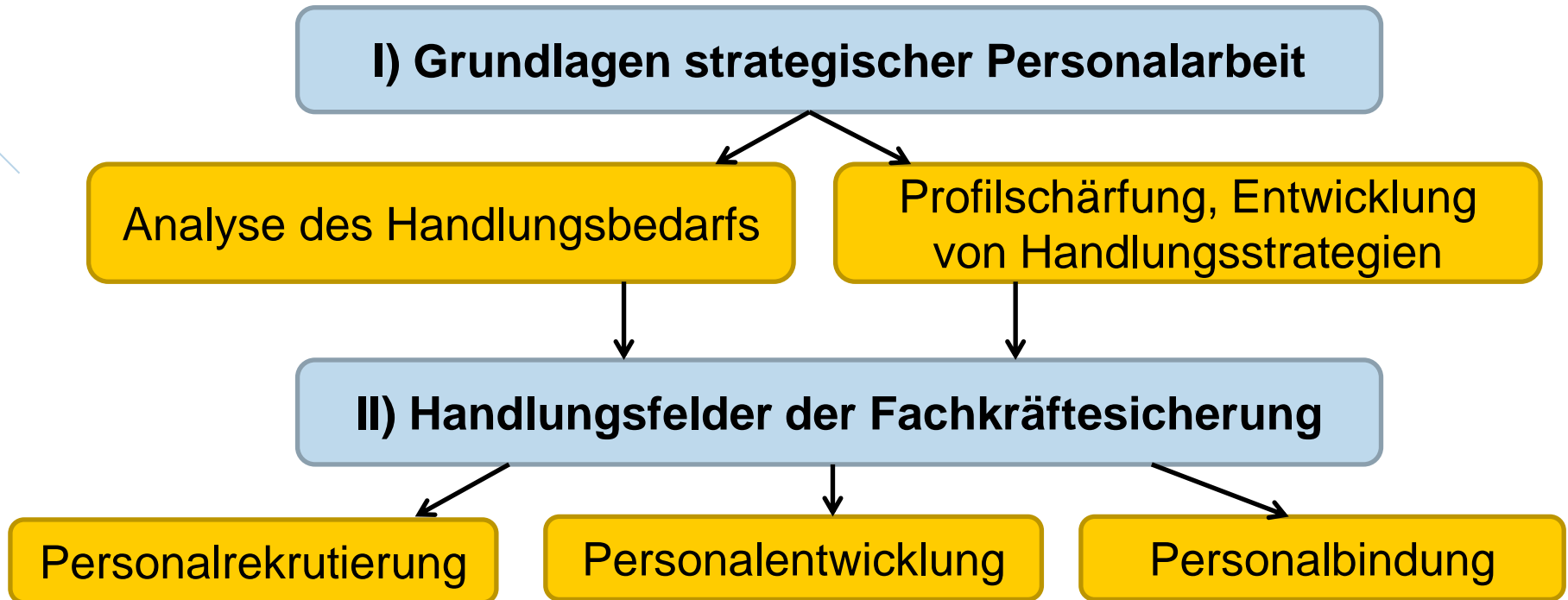
# Potenziale der Personalarbeit

- ▶ **Personalarbeit ist zwar nur einer von mehreren Einflussfaktoren**
- ▶ **Intensität der Personalarbeit hat jedoch einen signifikant positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg**
- ▶ **Erfolgreiche KMU erkennen deutlich häufiger die Bedeutung von systematischer Personalarbeit und handeln entsprechend**
- ▶ **Personalarbeit bietet vielfältige Potenziale zur Fachkräftesicherung, die zugleich eine sinnvolle Investition in die Zukunftssicherung des Unternehmens darstellt**



# Handlungsoptionen für KMU

Grundlagen strategischer Personalarbeit, Handlungsfelder zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und Voraussetzungen



# Grundlagen strategischer Personalarbeit

## Handlungsoptionen für KMU

### 1. Unternehmensanalyse

- ▶ Personal (Alter, Qualifikation), Zufriedenheit (Mitarbeiterbefragung)
- ▶ Organisationsstruktur (intern), Markt- und Kundenanalyse (extern)
- ▶ SWOT-Analyse: Stärken & Schwächen, Potenziale & Gefahren
- ▶ geplante Veränderungen
- ▶ Personalbedarfsplanung
- ▶ Unternehmensumfeld

### 2. Profilschärfung, Entwicklung von Handlungsstrategien

- ▶ Employer Branding
- ▶ Diversity Management

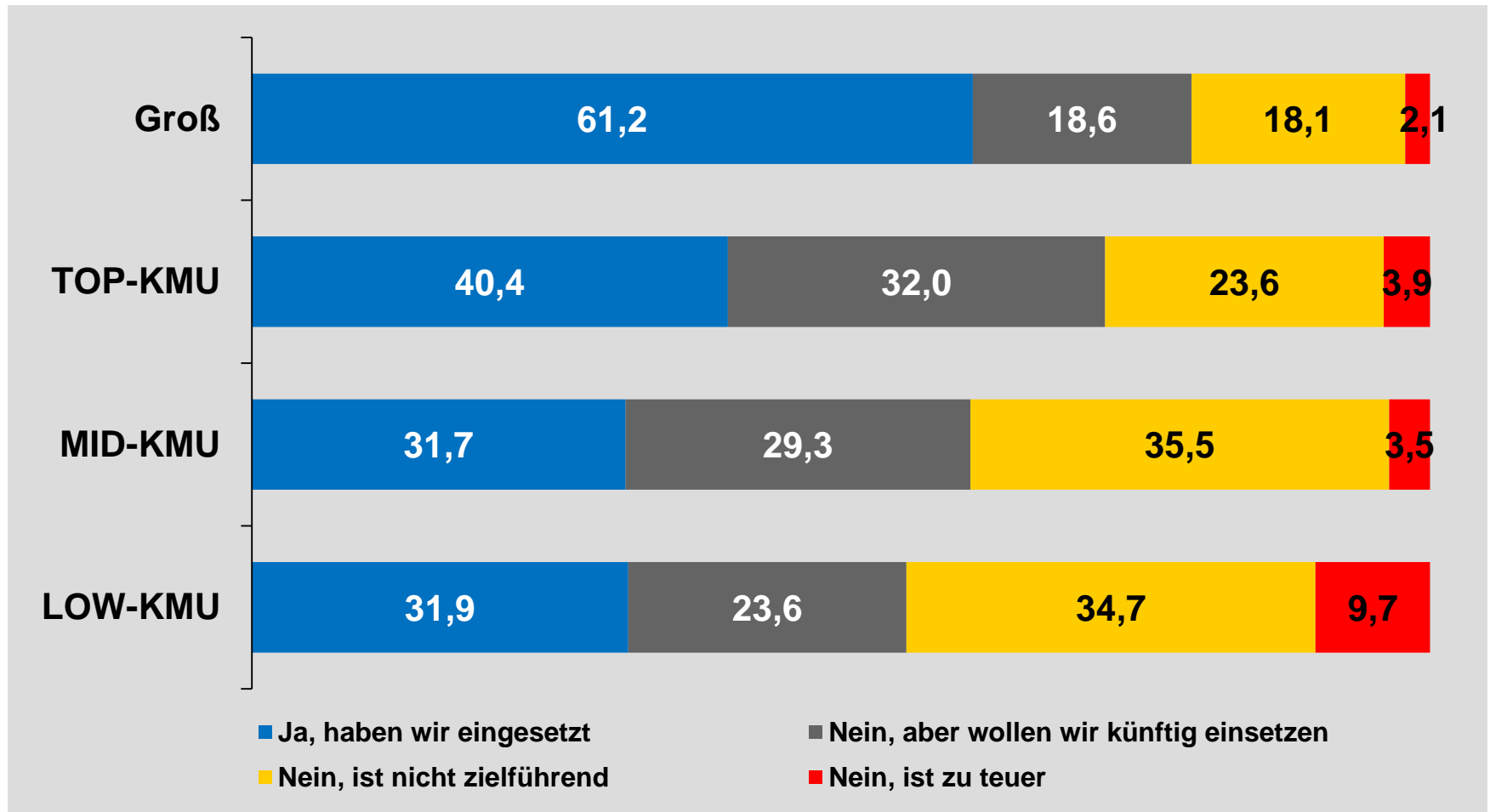
# Handlungsfeld Personalrekrutierung

## Handlungsoptionen für KMU

### TOP-KMU setzen stärker auf:

- ▶ **breitere Potenzialerschließung verschiedener Gruppen** (Frauen, Migranten, internationale Suche); LOW- und MID-KMU häufiger ehemalige Mitarbeiter, arbeitslose und ältere Fachkräfte
- ▶ **moderne Wege zur Rekrutierung** (Online, Karrierewebsite, Bewerbermessen) **und überregionale Suche**; übrige KMU nutzen stärker traditionelle Instrumente (Arbeitsagenturen)
- ❖ Große nehmen **frühzeitiger Kontakt** zu potenziellen künftigen Fachkräften auf, TOP-KMU wollen dies stark intensivieren

# Beispiel: Hochschulkooperation



Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11

Malsch, 28.02.2012, Personalarbeit als Erfolgsfaktor

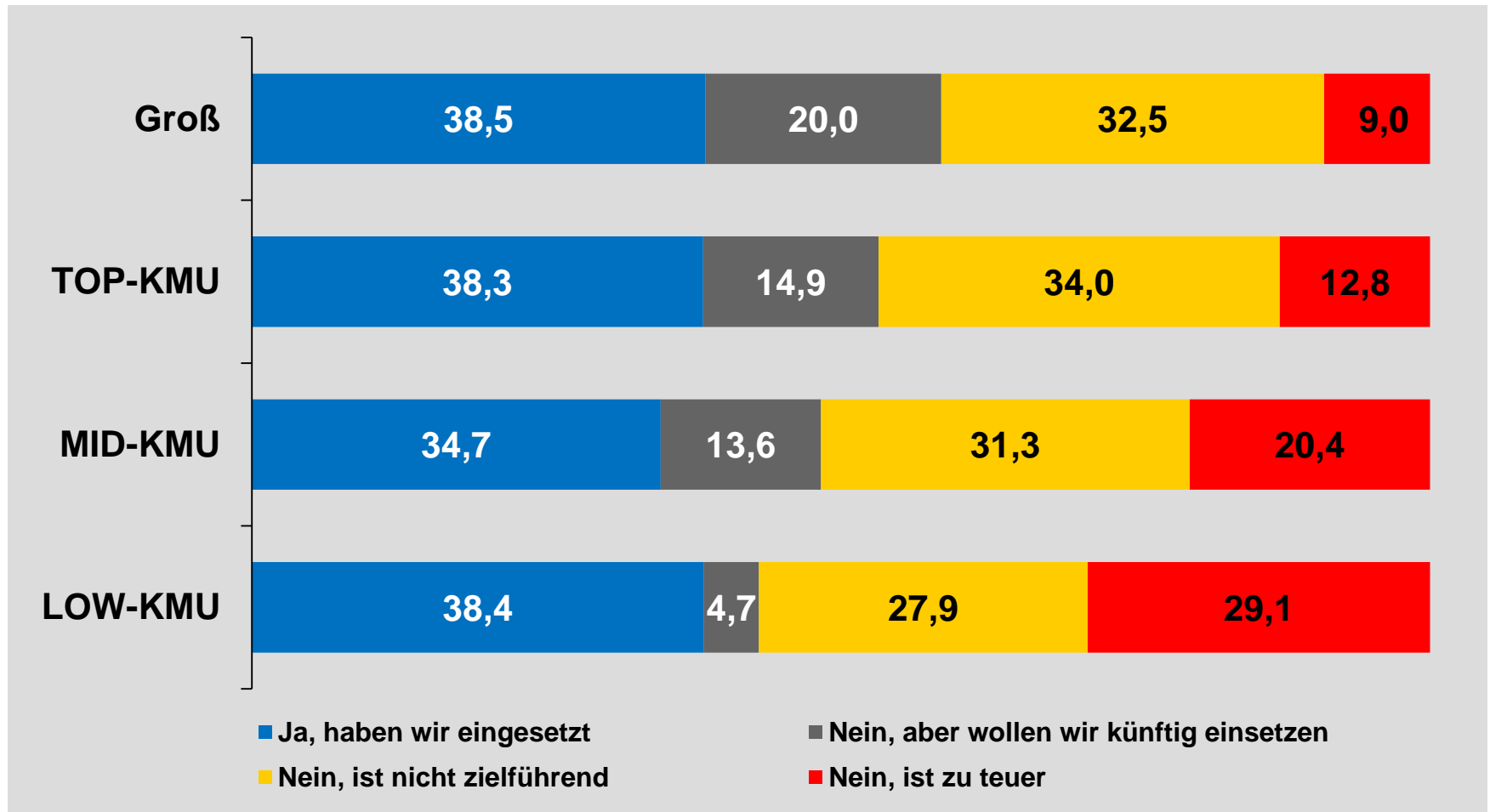
# Handlungsfeld Personalentwicklung

## Handlungsoptionen für KMU

### TOP-KMU setzen stärker auf:

- ▶ **Förderung von Akademikern und älteren Mitarbeitern** (z. B. durch Weiterbildung, arbeitsintegriertes Lernformen oder altersgemischte Teams)
- ❖ allerdings: **weniger aktiv bei der Qualifizierung** als MID-KMU sowie Großunternehmen, Grund dafür ist auch ein jüngeres Unternehmensalter
- ❖ **Großunternehmen** setzen verstärkt auf **hochwertige Formen der Aus- und Weiterbildung** (z. B. duale Studiengänge, berufsbegleitende Studienangebote, Traineeprogramme)

# Beispiel: Arbeitsintegriertes Lernen



Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11

Malsch, 28.02.2012, Personalarbeit als Erfolgsfaktor

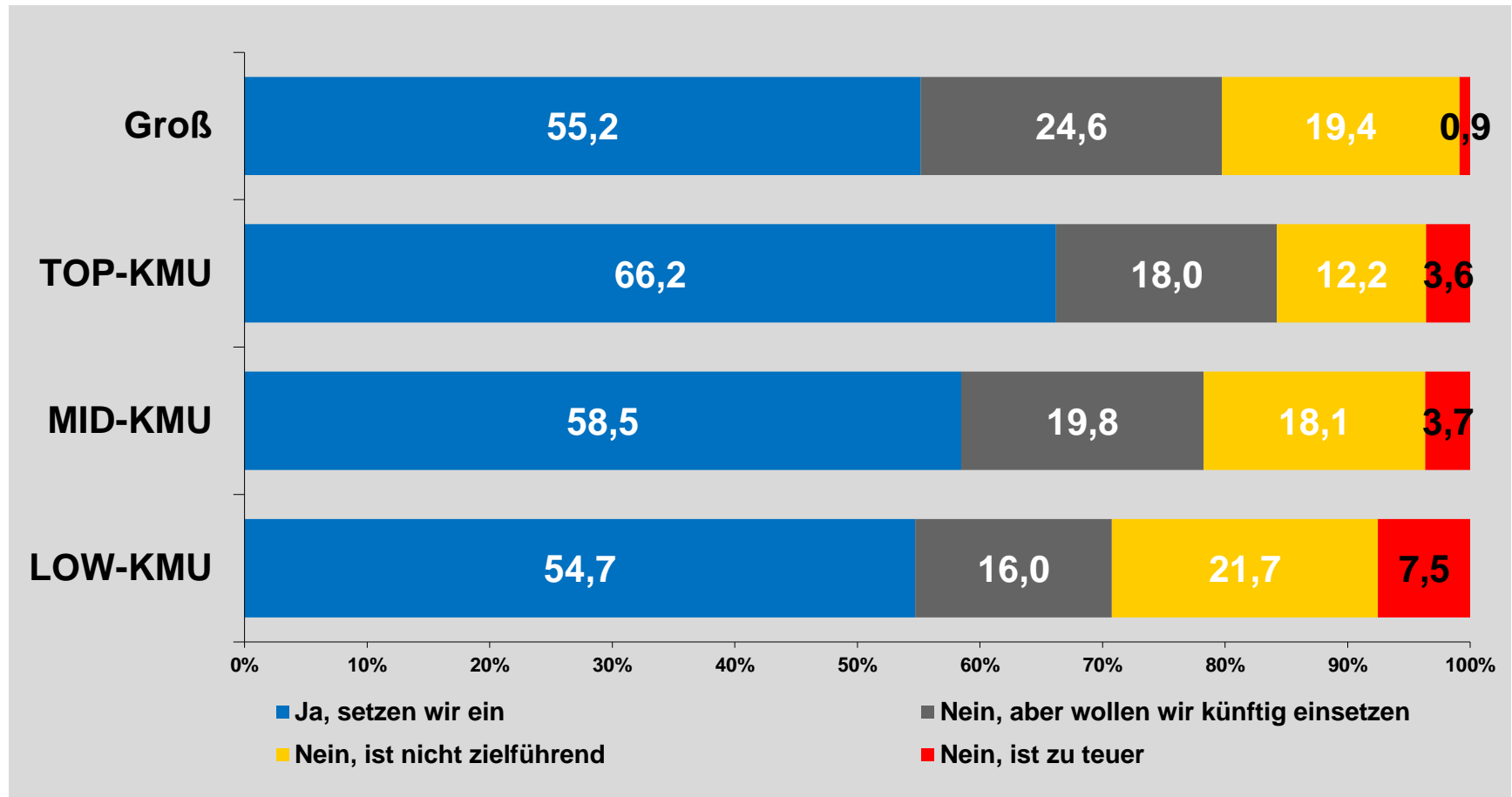
# Handlungsfeld Personalbindung

## Handlungsoptionen für KMU

### TOP-KMU setzen stärker auf:

- ▶ eine gute **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** sowie **flexible Arbeitszeitgestaltung**; der individuelle Blick auf die Mitarbeiter ist eine komparative Stärke von KMU
- ▶ ein **positives Unternehmensimage** (Employer Branding); übrige KMU versuchen vor allem über finanzielle Anreize zu punkten (bei dafür begrenzten Ressourcen)
- ▶ **Personalentwicklungsgespräche** und **Zielvereinbarungen**
- ❖ Aufzeigen von **Karrierperspektiven / Laufbahnplanung** hat hohe Bedeutung in Großunternehmen, relativ geringe in allen KMU

# Beispiel: Vereinbarkeit Familie und Beruf



Quelle: IW-Zukunftspanel, Welle 11



# Inhalt

Fachkräftebedarf und aktuelle Rekrutierungsprobleme

Personalarbeit und Unternehmenserfolg

Personalarbeit in erfolgreichen KMU

Fazit

# Fazit: Potenziale zur Fachkräftesicherung

- ▶ Fachkräftebedarf steigt, Fachkräftengpässe dürften zunehmen
- ▶ Personalarbeit kann zur Fachkräftesicherung und zum Geschäftserfolg beitragen
- ▶ erfolgreiche KMU sehen Bedeutung systematischer Personalarbeit, Voraussetzung dafür: Unternehmensanalyse und Personalbedarfsplanung sowie gutes Informations- und Führungsmanagement
- ▶ Für KMU sind individuelle Konzepte zu entwickeln, die eine Balance zwischen ganzheitlicher Strategie, konkretem Handlungsbedarf und Bewältigung im Tagesgeschäft ermöglichen
- ▶ Fakten, Analysen, Empfehlungen und Umsetzungshilfen:  
[www.Kompetenzzentrum-Fachkraeftesicherung.de](http://www.Kompetenzzentrum-Fachkraeftesicherung.de)