

**FACHHOCHSCHULE LUDWIGSBURG
HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN**

**Wahlpflichtfach im Wirtschaftszweig:
Unternehmensführung in der öffentlichen Wirtschaft**

**Ansätze zur Behebung des Fachkräftemangels
am Beispiel der Stadt Mühlacker**

DIPLOMARBEIT

**zur Erlangung des Grades
einer Diplom-Verwaltungswirtin (FH)**

vorgelegt von

Nadine Burkhardt

Studienjahr 2007/2008

Erstgutachter: Prof. Fritz Hieber

Zweitgutachter: Prof. Uwe Bähr

Vorwort

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit der Erhebung der Arbeitssituation in Mühlacker, sowie mit der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftsförderung und für die regional ansässigen Betriebe, im Kampf gegen den stetig fortschreitenden Fachkräftemangel.

Aufgrund der gewonnenen Einblicke, in die Tätigkeitsbereiche der Wirtschaftsförderung Mühlacker, im Zuge eines absolvierten Praktikums, formte sich die Idee, eine genauere Betrachtung der Auswirkungen des demografischen Wandels, im Hinblick auf die Rekrutierung von nicht genutztem Arbeitskräftepotenzial vorzunehmen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei Herrn Professor Fritz Hieber für die Betreuung bedanken. Desweiteren geht mein ganz besonderer Dank an Frau Anette Leitner, die Wirtschaftsförderin der Stadt Mühlacker, die mich stets tatkräftig unterstützt hat.

Um eine bessere Lesbarkeit für die Leserin/den Leser zu gewährleisten, wird in dieser Arbeit auf eine Unterscheidung der weiblichen und männlichen Form verzichtet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation	1
1.2 Ziel der Diplomarbeit.....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	2
2 Themenrelevante Grundlagen	4
2.1 Demografischer Wandel	4
2.1.1 Bundesweite Auswirkungen	4
2.1.2 Regionale Auswirkungen.....	7
2.2 Klein- und mittelständische Unternehmen	8
2.2.1 Abgrenzung	8
2.2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels.....	10
2.2.3 Personalwirtschaft	12
2.3 Fachkräfte.....	14
2.4 Wirtschaftsförderung.....	14
2.4.1 Organisation.....	14
2.4.2 Aufgaben	15
3 Fachkräftemangel	16
3.1 Definition.....	16
3.2 Aktuelle Situation.....	16
3.2.1 Bundesweit.....	16
3.2.2 Regional	17
3.3 Bereiche	18
3.3.1 Jugendliche	18
3.3.2 Ausländer	19
3.3.3 Ältere Arbeitnehmer.....	19
3.3.4 Frauen.....	21

4	Stadt Mühlacker	26
4.1	Allgemeines	26
4.2	Wirtschaftsstandort	26
4.3	Demografische Entwicklung	28
5	Regionale Ansätze gegen Fachkräftemangel	30
5.1	Wirtschaftsförderung Mühlacker	30
5.2	Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald	32
5.3	Agentur für Arbeit Pforzheim	33
6	Empirische Untersuchung	35
6.1	Konzeption der Befragung	35
6.2	Vorgehensweise und Durchführung der Befragung	37
6.3	Gruppen der Befragung	38
7	Analyse der Befragung	39
7.1	Auswertung der Befragung	39
7.2	Bewertung der Befragung	53
7.3	Handlungsempfehlungen	56
8	Zusammenfassung und Fazit	61
	Anhang	VIII
	Literaturverzeichnis	XXXVII
	Erklärung	XLII

Abkürzungsverzeichnis

BBiG	Berufsbildungsgesetz
BIB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
FH	Fachhochschule
GUT	Gründer- und Unternehmertreff
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Mio.	Million
o.ä.	oder ähnliches
o.g.	oben genannte
u.	und
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2005 und 2050	5
Abbildung 2: Betriebsgrößenklassen	10
Abbildung 3: Status-Quo-Fortschreibung der Altersstruktur in deutschen Betrieben	11
Abbildung 4: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland von 1971 bis 2050	21
Abbildung 5: Erwerbstätigenquoten von Eltern	23
Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung Mühlacker	28
Abbildung 7: Angebot und Nachfrage bei gefährdeten Berufsgruppen im Jahr 2007	34
Abbildung 8: Anteil der befragten Unternehmen nach Branchen	39
Abbildung 9: Wege der Stellenbesetzung	41
Abbildung 10: Meinungen zum Fachkräftemangel	44
Abbildung 11: Durchschnittsalter der Mitarbeiter	46
Abbildung 12: Bereitschaft zur Förderung älterer Arbeitnehmer	48
Abbildung 13: Durchschnittliches Verhältnis von weiblichen zu männlichen Mitarbeitern in den befragten Unternehmen	51
Abbildung 14: Bereitschaft zur Förderung der Vereinbarkeit von.....	52
Abbildung 15: Anteil der befragten Unternehmen nach Branchen	XV
Abbildung 16: Anzahl der Beschäftigten in 4 Gruppen.....	XVI
Abbildung 17: Anzahl der im Betrieb Beschäftigten gesamt	XVII
Abbildung 18: Zahl der Auszubildenden	XVIII
Abbildung 19: Weg der Stellenbesetzung	XIX
Abbildung 20: Probleme einen geeigneten Bewerber zu finden	XIX
Abbildung 21: Durchschnittliche Dauer einen geeigneten Bewerber zu finden	XXI
Abbildung 22: Meinungen zum Fachkräftemangel	XXII
Abbildung 23: Durchschnittsalter der Beschäftigten.....	XXIV

Abbildung 24: Weiterbildungsmaßnahmen	XXVI
Abbildung 25: Förderung älterer Arbeitnehmer	XXVIII
Abbildung 26: Durchschnittliches Verhältnis von Frauen zu Männern ..	XXX
Abbildung 27: Vereinbarkeit von Familie und Beruf	XXXI

1 Einleitung

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.¹

1.1 Ausgangssituation

Deutschland befindet sich inmitten eines gravierenden demografischen Umbruchs, bei dem weit reichende Folgen zu erwarten sind. Derzeit ist festzustellen, dass sowohl die politischen als auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessengruppen noch nicht hinreichend für die Gefahren der demografischen Entwicklungen sensibilisiert sind. Die Bevölkerung in Deutschland wird deutlich sinken und der demografische Wandel ist unter realistischen Bedingungen nicht mehr aufzuhalten. Die bestehenden Gesellschaftsstrukturen werden durch diese Entwicklung stark verändert werden. Besonders für Unternehmen wird dieser Wandel eine besondere wirtschaftliche Relevanz haben. Ein sich verschärfender Fachkräftemangel bzw. eine zunehmend alternde Belegschaft stellen im Rahmen einer zukunftsorientierten Personalarbeit eine besondere Herausforderung dar.² In diesem Zusammenhang wird sich das betriebliche Humankapital³ zu einem wesentlichen strategischen Erfolgsfaktor und zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil auch in klein- und mittelständischen Unternehmen entwickeln. Um sich in der verschärften Wettbewerbssituation gegenüber Großunternehmen zu behaupten, wird für derartige Betriebe eine optimale Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen überlebenswichtig sein.

¹ Chinesische Weisheit.

² Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006, S. 13 (im folgenden zitiert als „Bevölkerung Deutschlands bis 2050“).

³ Humankapital wird definiert als die Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist und das durch Erziehung, Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung erworben werden kann und über das Niveau der obligatorischen Schulpflicht hinausgeht, um ökonomisch verwertbare Tätigkeiten auszuüben und damit Einkommen zu erzielen.

Daher wird der Umgang mit der demografischen Entwicklung zusammen mit der Globalisierung als eine der größten unternehmerischen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte bezeichnet.

1.2 Ziel der Diplomarbeit

Ziel der Arbeit ist zunächst, die demografische Entwicklung in Deutschland und der Region darzustellen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Bevölkerung und auf die Unternehmen im Hinblick auf den herrschenden Fachkräftemangel aufzuzeigen. Darüber hinaus wird erstmalig eine Erhebung und Bewertung der Arbeitsstellensituation von Mühlacker Unternehmen durchgeführt und gleichzeitig deren Meinungen zum Thema Fachkräftemangel erfragt. Durch die gewonnenen Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen, sowohl für die Wirtschaftsförderung Mühlacker, als auch für die einzelnen Betriebe in Mühlacker aufgestellt werden. Ein Schwerpunkt der Betrachtung liegt hierbei im Bereich der älteren Arbeitskräfte, der Generation 50+ und im Bereich Frauen, mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Empfehlungen sollen zum Anstoß für gezielte Maßnahmen und Projekte gegen den drohenden Fachkräftemangel dienen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in acht Kapitel aufgebaut und orientiert sich an der einschlägigen Fachliteratur. Im Anschluss an eine Einleitung werden in Kapitel zwei die themenrelevanten Grundlagen kurz dargestellt. In Kapitel drei wird auf die derzeitige Situation des Fachkräftemangels, sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene eingegangen. Die Stadt und der Wirtschaftsstandort Mühlacker, sowie die demografische Entwicklung der Region, wird im vierten Abschnitt vorgestellt. Im fünften Kapitel werden regional bereits vorhandene Ansätze gegen den Fachkräftemangel vorgestellt. Im sechsten und siebten Kapitel wird die empirische Befragung beschrieben und analysiert.

Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen sowohl für die Wirtschaftsförderung, als auch für die einzelnen Unternehmen aufgezeigt. Abschließend erfolgt in Kapitel acht eine Zusammenfassung mit Fazit der wichtigsten Erkenntnisse.

2 Themenrelevante Grundlagen

2.1 Demografischer Wandel

Die Demografische Entwicklung wird als eine Veränderung der Bevölkerungsstruktur im Rahmen eines sich langsam vollziehenden Prozess, der in seinen Rahmendaten bekannt und vorhersehbar ist, definiert.⁴ Die Darstellung der demografischen Veränderung im Zusammenhang von gesamtwirtschaftlichen Prognosen ist generell sehr komplex und nur schwer vorhersagbar. Die Entwicklung der Bevölkerung lässt sich im Vergleich zu anderen Einflüssen des Wirtschafts- und Arbeitsmarktgeschehens verhältnismäßig gut über einen längeren Zeitraum vorhersagen. Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur ergeben sich insbesondere durch die Anzahl der Neugeborenen und Todesfälle, sowie durch den Saldo von Zu- und Abwanderung.⁵

2.1.1 Bundesweite Auswirkungen

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Bevölkerungsentwicklung werden in Deutschland früher als in anderen hoch entwickelten Ländern zu spüren sein. In den nächsten Jahrzehnten wird mit dramatischen Veränderungen in verschiedensten bevölkerungsdynamischen Bereichen zu rechnen sein. Die Berechnungen zur Geburtenhäufigkeit, der Lebenserwartung, zum Wanderungssaldo und der gesamten Bevölkerungsstruktur basieren auf verschiedenen Varianten, wobei die mittlere Obergrenze und die Untergrenze der Bevölkerung am realistischsten sein dürften.⁶ In der folgenden Abbildung 1 wird die Bevölkerungsstruktur im Jahr 2005 dargestellt und aufgezeigt, wie sich die Bevölkerung in den nächsten Jahren möglicherweise verändern wird.

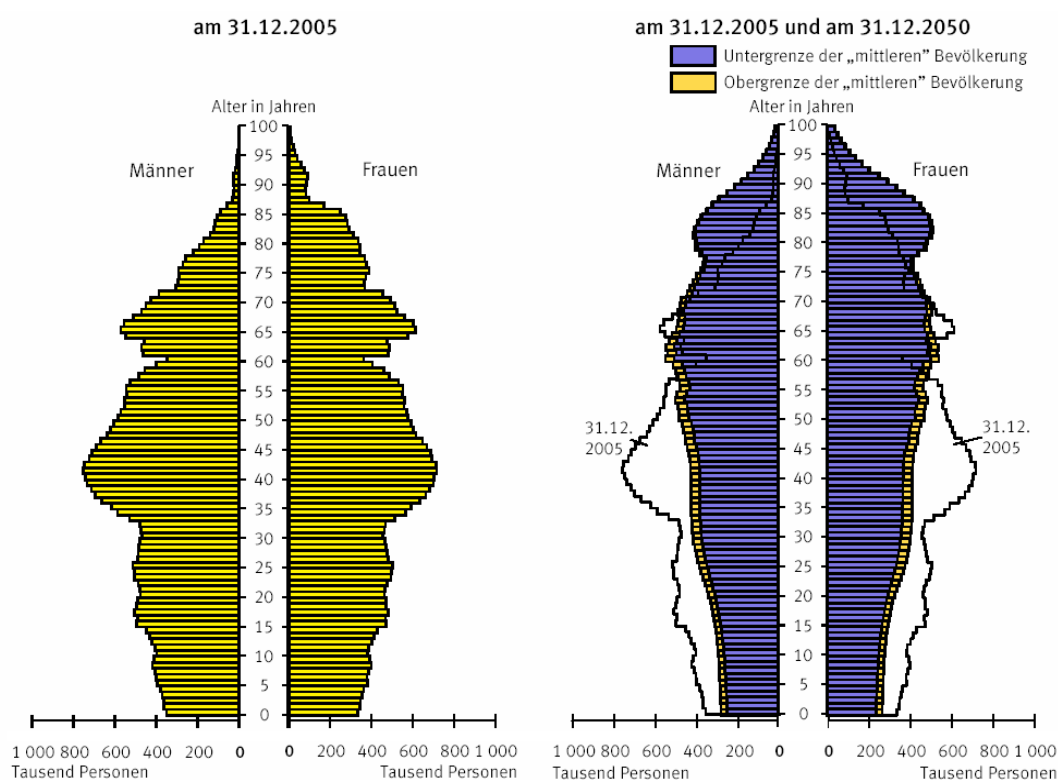
⁴ Vgl. Zahn-Elliot, Ursula, Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit, in: Bullinger, Hans Jörg (Hrsg.), Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 7-11.

⁵ Vgl. Wolf, Heimfrid/Spieß, Christa K./Mohr, Hendrike, Arbeit – Altern – Innovation, Wiesbaden 2001, S. 34 f..

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, S. 13.

Da der Faktor Zuwanderung bei diesen Vorausberechnungen am unsichersten ist, wird von unterschiedlich hohen Zuwanderungsraten ausgegangen. Zum einen wird die vorausberechnete, geschätzte Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung und zum anderen die Obergrenze der „mittleren Bevölkerung“ dargestellt; vergleiche unten anstehende Abbildung.

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland in den Jahren 2005 und 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2006.

Heute gleicht der Bevölkerungsaufbau Deutschlands eher einer „zerzausten Wettertanne“. Das mittlere Alter ist am stärksten besetzt, zu den Älteren und den Jüngeren gehören weniger Personen. Bis zum Jahr 2050 werden die stark besetzten Jahrgänge weiter nach oben verschoben und von zahlenmäßig kleineren ersetzt, so dass sich der Altersaufbau weiterverändert. Der Bevölkerungsaufbau nimmt damit mehr und mehr eine glatte und steile Form an. Ende 2005 waren die 1964 Geborenen als

41-Jährige das am stärksten besetzte Altersjahr, 2030 werden sie es als dann 66-Jährige immer noch sein. Im Jahr 2050 werden die Geburtsjahrgänge 1988 bis 1990 als dann 60- bis 62-Jährige am stärksten besetzt sein. Ihnen werden doppelt so viele Personen angehören, wie Kinder geboren werden („mittlere“ Bevölkerung).⁷

Im Folgenden sollen die wesentlichen Veränderungen kurz dargestellt werden. Seit Anfang der 70er Jahre hat sich die Geburtenhäufigkeit von damals durchschnittlich 2,5 Kindern auf etwa 1,4 Kinder je Frau reduziert. Ein Drittel aller Frauen bleibt derzeit ohne Kinder, bei Frauen mit Hochschulabschluss sind es sogar 45 Prozent.⁸ Als wichtigste Ursache für ein langfristiges Absinken der Geburtenhäufigkeit, wird die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft, die wachsende Bedeutung der Selbstverwirklichung in der Erwerbstätigkeit und das Streben nach Anerkennung außerhalb der Familie angeführt.⁹ Der medizinische Fortschritt und eine sich ständig verbessernde Lebensqualität ermöglichen zukünftig einen erkennbaren Anstieg der Lebenserwartung. Das Statistische Bundesamt prognostiziert in seiner Basisannahme für das Jahr 2050 eine durchschnittliche Lebenserwartung bei Frauen von 88 Jahren und bei Männern von 83,5 Jahren. Dies entspricht derzeit einem Zuwachs von 6,5 Jahren bei Frauen und 7,6 Jahren bei Männern.¹⁰ In Kombination von geringem Geburtenniveau und der steigenden Lebenserwartung wird im Jahre 2050 etwa ein Drittel der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein.¹¹ Zudem werden selbst bei einer positiven Betrachtung der Wanderungsbilanz die zu erwartende Bevölkerungs-

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, S. 34.

⁸ Vgl. Arbeitsgemeinschaft Mittelstand, Jahresmittelstandsbericht 2006, Vertrauen stärken, Reformen wagen, Berlin 2006, S. 43.

⁹ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Bevölkerung – Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen – Die wichtigsten Fragen, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 22 f..

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, S.7.

¹¹ Vgl. Schmid, Josef, Daten, Fakte, Prognosen – Demografische Probleme des 21. Jahrhunderts aus deutscher Sicht, in: Fahrenschon, Georg/Hildmann, Philipp W. (Hrsg.), Globalisierung und demografischer Wandel. Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, München 2006, S. 31-48.

abnahme und der Altersstrukturwandel in Deutschland nicht aufzuhalten sein. Im Jahr 2050 wird sich die Gesamtbevölkerungszahl auf ca. 69 Millionen Menschen in Deutschland reduzieren. Zusätzlich wird 2050 etwa jeder dritte Bundesbürger 60 Jahre oder älter sein. Besonders stark wird die Bevölkerungsgruppe der über 80-Jährigen anwachsen, wobei dem gegenüber die Altersgruppe der unter 20-Jährigen deutlich sinken wird. Die Folgen dieser Entwicklung sind als alarmierend zu bewerten, da das Verhältnis von Erwerbstätigen und nicht Erwerbstätigen annähernd die gleiche Verhältnismäßigkeit aufweisen wird. Daraus resultieren erhebliche Probleme für die Sozialsysteme in Deutschland.¹²

2.1.2 Regionale Auswirkungen

Die Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg ist in den vergangenen fünf Jahren dynamischer verlaufen als in den meisten anderen Regionen Deutschlands. Nahezu alle Indikatoren in Sachen Wirtschaft zeigen in Baden-Württemberg nach oben. Die Attraktivität für Zuwanderer, besonders aus den wirtschaftlich schwachen Teilen der Republik ist seit Gründung des Landes ungebrochen.¹³ Baden-Württemberg hat derzeit den höchsten Bevölkerungszuwachs aller Bundesländer. Heute leben rund 10,74 Millionen Menschen hier. Kein anderes Bundesland hat derzeit eine so junge Bevölkerung; 40,7 Prozent der Einwohner sind noch keine 35 Jahre alt. Darüber hinaus ist es das einzige Bundesland, in dem 2004 noch mehr Menschen geboren wurden als starben.

Bis Heute sind der Maschinen- und Fahrzeugbau die wichtigsten Industriezweige des Bundeslandes. Trotz der Großunternehmen wie Daimler, Porsche und Bosch ist Baden-Württemberg dennoch ein Land der Mittelständler.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2050, S. 15.

¹³ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Der demografische Wandel in Baden-Württemberg, Stuttgart 2007, S. 8.

In keinem anderen Bundesland gibt es so viele Betriebe mit 50 bis 500 Mitarbeitern. Sie beschäftigen die Mehrzahl der Erwerbstätigen.¹⁴

Das verfügbare Pro-Kopf-Einkommen Baden Württembergs ist mit fast 18.500 Euro das höchste aller deutschen Flächenländer. Der materielle Wohlstand sorgt für eine hohe Lebenserwartung; mit 76,9 Jahren für Männer und 82,5 Jahren für Frauen liegt sie deutschlandweit am höchsten. Das überdurchschnittlich lange Leben wird die Zahl der pflegebedürftigen Menschen stärker steigen lassen, als in anderen Regionen.¹⁵ Das anhaltende Bevölkerungswachstum hat Baden-Württemberg zu einem der am dichtesten besiedelten Bundesland gemacht. 298 Einwohner leben auf einem Quadratkilometer.

2.2 Klein- und mittelständische Unternehmen

2.2.1 Abgrenzung

Die begriffliche Abgrenzung von klein- und mittelständischen Unternehmen hat eine lange Tradition. In der Vergangenheit wurden immer wieder Versuche unternommen, eine einheitliche Definition und eine allgemein gültige Abgrenzung, gegenüber anderen Unternehmensformen zu erreichen. Bis zum heutigen Zeitpunkt existiert aber keine verbindliche und grundsätzlich anerkannte Definition.¹⁶ Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unterscheiden sich von Großunternehmen in vielen Merkmalen. Klein- und Mittel-Betriebe umfassen eine sehr heterogene Gruppe, die vom Bäcker um die Ecke, über Bauunternehmer, bis hin zu Softwareentwicklern und Automobilzulieferer reicht.¹⁷ In der Literatur haben sich

¹⁴ Vgl. Kröhnert, Steffan/Medicus, Franziska/Klingholz, Reiner, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Die Demografische Lage der Nation, München 2006, S. 158 f..

¹⁵ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Abschätzung des künftigen Pflegebedarfs – Aktuelle Situation und Projektion bis 2020, Stuttgart 2006, S. 28 f..

¹⁶ Vgl. Behr, Marhild von/Semmlinger, Klaus (Hrsg.), Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklung bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt am Main 2004, S. 13.

¹⁷ Vgl. Füglistaller, Urs/Wiedmann, Thilo, Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen, St. Gallen 2004, S. 5.

vor allem quantitative, aber auch qualitative Merkmale zur Abgrenzung durchgesetzt. Quantitative Merkmale umfassen z.B. die Anzahl der Beschäftigten und den Umsatz, bzw. die Bilanzsumme, eines Unternehmens. Qualitative Kriterien zur Abgrenzung von KMU existieren in funktionaler Hinsicht. Dafür werden in erster Linie die betriebsspezifischen Besonderheiten der Unternehmen herangezogen. Hierzu zählen beispielsweise die unmittelbare Beteiligung der persönlichen Eigentümer an der Geschäftsführung, der geringe Formalisierungsgrad, begrenzte Ressourcen, ausgeprägte persönliche Kontakte des Inhabers im Unternehmen und zum Unternehmensumfeld, kurze Informations- und Entscheidungswege, bzw. die prägende Position des Eigentümers als Kapitalgeber und Unternehmensleiter.¹⁸

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn klassifiziert die Betriebe in drei Kategorien, nach Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Kleinunternehmen beschäftigen bis zu neun Mitarbeiter und erzielen einen Jahresumsatz von maximal einer Million (Mio.) Euro. Mittlere Unternehmen haben zwischen zehn und 499 Mitarbeiter, bei einem jährlichen Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro. Als Großunternehmen werden hier Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro bezeichnet.¹⁹

Bei der Definition von klein- und mittelständischen Unternehmen müssen, wie oben erläutert, eine Vielzahl von quantitativen und qualitativen Aspekten berücksichtigt werden. Aufgrund verschiedenster Klassifizierungen ist es daher verständlich, dass bisher noch keine einheitliche und allgemein gültige Definition gefunden wurde. Um dennoch den Versuch einer eingrenzenden Charakterisierung vorzunehmen, orientiert sich die folgende Arbeit an den Definitionsvorgaben des IfM Bonn.

¹⁸ Vgl. Linsel, Susanne, Klein- und Mittelbetriebe und Personalentwicklung. Einsatz und Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung, Saarbrücken 2006, S. 19 (im folgenden zitiert als „KMU und Personalentwicklung“).

¹⁹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, <http://www.ifm-bonn.de/>, abgerufen am 19.02.2008.

In den folgenden Ausführungen gelten für klein- und mittelständische Unternehmen die in der unten abgebildeten Tabelle dargestellten Größenordnungen.

Abbildung 2: Betriebsgrößenklassen

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Jahresumsatz in €
Kleine Unternehmen	1 bis 9	bis 1. Mio.
Mittlere Unternehmen	10 bis 499	bis 50 Mio.
Große Unternehmen	ab 500	ab 50 Mio.

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Berg, Wolfgang, Herausforderung Demografie, Saarbrücken 2007, S. 30.

Zusätzlich zu den hier dargestellten Angrenzungsmerkmalen werden insbesondere die qualitativen Merkmale des Mittelstands als wichtige Kriterien im Rahmen der personalwirtschaftlichen Handlungsfelder gesehen.²⁰

2.2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels

Über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sind kleine oder mittelständische Unternehmen. Derzeit stellen diese Betriebe etwa 80 Prozent der Arbeitsplätze unserer Volkswirtschaft bereit.²¹ KMU sind auf allen Märkten präsent und zeichnen sich durch Flexibilität, Agilität und Innovation aus. Jedoch können kleine und mittelständische Unternehmen keine dominierenden Weltmarktleader sein.²² Bei der Betrachtung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf personalwirtschaftliche Funktionsbereiche sind vorweg die o.g. individuellen Besonderheiten von klein- und mittelständischen Unternehmen zu beachten. Aufgrund der beschriebenen geringen strukturellen Homogenität von Klein- und Mittelbetrieben,

²⁰ Vgl. Linsel, Susanne, KMU und Personalentwicklung, S. 19.

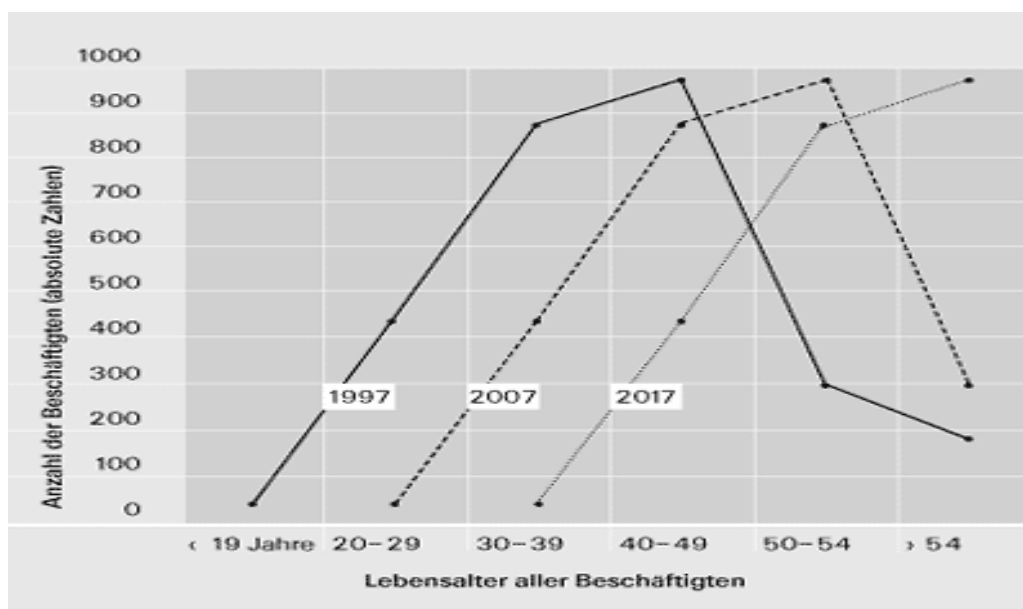
²¹ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Mittelstand Innovativ. Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus der Bildungs- und Forschungspolitik, Bonn 2002, S. 4.

²² Vgl. Füglistaller, Urs/Wiedmann, Thilo, Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen, St. Gallen 2004, S. 5.

können an dieser Stelle nur grundsätzliche Auswirkungen im Rahmen der Personalwirtschaft formuliert werden. Diese Firmen zeichnen sich durch hohe Markt- und Kundennähe aus.

Eine hohe Flexibilität, flache Hierarchien und schnelle Entscheidungswege, sind i.d.R. kombiniert mit einer dominierenden Rolle des Unternehmensleiters und einer engen und teilweise partnerschaftlichen Mitarbeiternähe. Die Bedeutung der Personalwirtschaft in den klein- und mittelständischen Betrieben bleibt keineswegs hinter denjenigen von Großbetrieben zurück. Loyalität, Zuverlässigkeit, Kreativität, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen, sind auch hier grundlegende Bestandteile, für die professionelle Umsetzung von betrieblichen Personalaufgaben.²³

Abbildung 3: Status-Quo-Fortschreibung der Altersstruktur in deutschen Betrieben



Quelle: Pack, Jochen, Zukunftsreport Demographischer Wandel, Bonn 2000, S. 21.

²³ Vgl. Hamel, Winfried, Personalwirtschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Auflage, Berlin 2006, S. 25-49 (im folgenden zitiert als „Personalwirtschaft“).

Hinzu kommt noch die besondere Aufgabe, ältere Beschäftigte verstärkt zu fördern und sich auf deren Bedürfnisse einzurichten. Beim Betrachten der Abbildung 3 wird deutlich, dass auf diese Berufsgruppe in Zukunft besonderen Wert gelegt werden sollte. Die dargestellte Verschiebung der Altersstruktur der Beschäftigten wird auch eine gravierende Veränderung der Personalpolitik eines Unternehmens erforderlich machen.²⁴

Im Jahr 2007 lag das Durchschnittsalter von Mitarbeitern in deutschen Betrieben bei ca. 40 Jahren. Bis zum Jahr 2017 wird der Mittelwert des Alters der Arbeitnehmer eines Unternehmens bis auf nahezu 50 Jahre stetig ansteigen.

2.2.3 Personalwirtschaft

Unter Personalwirtschaft werden alle Maßnahmen zur effizienten Erbringung menschlicher Arbeitsleistung für die betriebliche Aufgabenerfüllung zusammengefasst.²⁵ In kleinen Unternehmen werden die personalwirtschaftlichen Aufgaben meist vom Unternehmer selbst oder von der Verwaltungsleitung ausgeübt. In mittleren Betrieben existiert meist eine eigene Personalabteilung mit einem Personalleiter als Abteilungsleiter.²⁶ In der Durchführung von Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements gibt es zwischen den einzelnen Mittelständlern große Unterschiede. Die notwendige Bedeutung des Faktors Personal wird aber in aller Regel nicht entsprechend gewürdigt.²⁷ Eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen praktiziert kein zukunftsorientiertes und vorausschauendes Management des betrieblichen Humankapitals.²⁸ Wie bereits beschrieben altert die Bevölkerung bzw. die Beschäftigten bedeutsam, das Erwerbspersonpotential wird in den nächsten Jahrzehnten deutlich absinken und die

²⁴ Vgl. Pack, Jochen, Zukunftsreport Demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn 2000, S. 3.

²⁵ Vgl. Hamel, Winfried, Personalwirtschaft, S. 234-260.

²⁶ Vgl. Olfert, Klaus, Personalwirtschaft, 11. Auflage, Ludwigshafen 2005, S. 38 f..

²⁷ Vgl. Hamel, Winfried, Personalwirtschaft, S. 25-49.

²⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung, Strategien gegen Fachkräftemangel, Gütersloh 2002, S. 9.

Anforderungen an das Qualifikationsniveau von Mitarbeitern wird steigen. Ausgangspunkt einer genaueren betrieblichen Betrachtung ist immer eine detaillierte Unternehmensanalyse, denn statistische Untersuchungen zeigen, dass nicht alle Unternehmen der verschiedenen Branchen und Regionen von der demografischen Entwicklung betroffen sein werden.²⁹

Die entscheidende Frage ist nun, wie sich die zu erwartenden demografischen Veränderungen und der daraus resultierende Fachkräftemangel auf die personalwirtschaftlichen Funktionsfelder auswirken werden. Beim Personalmarketing wird zwischen externem und internem Marketing unterschieden. Für die erfolgreiche Mitarbeiterrekrutierung und somit für das Unternehmensbild nach außen ist das externe Personalmarketing zuständig. Internes Personalmarketing ist hingegen für die Erhöhung der Mitarbeiterloyalität und für die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen verantwortlich.³⁰

Mit der Personalbedarfsplanung wird die zukünftig benötigte Personaldecke im Unternehmen prognostiziert. Die quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Personalwirtschaft eines Unternehmens und hat Auswirkungen auf alle anderen Funktionsbereiche des Personalmanagement.³¹ Der qualitative Personalbedarf wird sich in mittelständischen Betrieben der Demografie bedingt verändern. Die Nachfrage von anspruchsvollen Tätigkeiten wird in den kommenden Jahren stark zunehmen, während die Bedeutung von einfachen Hilfstätigkeiten immer mehr zurückgeht. Das Problem der Mittelständler, offene Stellen mit qualifiziertem Personal zu besetzen, wird trotz hoher Arbeitslosigkeit andauern. Im Fokus eines alternden und schrumpfenden Erwerbspersonenpotentials werden Auswirkungen auf eine adäquate Personalbeschaffung und Personalauswahl nicht zu vermeiden

²⁹ Vgl. Rimser, Markus, Generation Ressource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Leonberg 2006, S. 51.

³⁰ Vgl. Kliem, Beatrice/Beck, Christoph, Betriebliche Sozialpolitik, Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage, Saarbrücken 2006, S. 34 f..

³¹ Vgl. Jung, Hans, Personalwirtschaft, 7. Auflage, München und Oldenburg 2006, S.107.

sein. Unternehmen werden zukünftig bei der Personalrekrutierung gezielt ältere Arbeitskräfte ansprechen müssen, um bestehende Standort- und Betriebsgrößennachteile bei der Beschaffung von Fachkräften zu kompensieren. Darüber hinaus wird es zukünftig vermehrt notwendig sein, das vorhandene Erwerbspersonenpotential von Frauen zu nutzen.

2.3 Fachkräfte

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Personengruppe der Fachkräfte. Unter einer Fachkraft versteht man im Allgemeinen eine Person, die eine gewerbliche, kaufmännische oder sonstige Berufsausbildung erfolgreich absolviert hat. Also eine Person, die entweder eine abgeschlossene Lehre o.ä. aufweist, einen Abschluss als Meister, Techniker, oder Fachwirt vorweisen kann oder über einen akademischen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss verfügt. Alle anderen Erwerbstätigen bilden die Gruppe der Un- und Angelernten und der gering Qualifizierten. Eine personelle Weisungsbefugnis gehört nicht zwingend zu den Merkmalen einer Fachkraft.³²

2.4 Wirtschaftsförderung

2.4.1 Organisation

Wirtschaftsförderung ist die zur Daseinsvorsorge zählende Aufgabe der Gemeinden, Städte, Landkreise und Regionen, die durch Schaffung bzw. Verbesserung der Standortbedingungen für die Wirtschaft das wirtschaftliche und soziale Wohl der Bevölkerung sichert und steigert. Generell kann man sagen, darunter fallen alle Anstrengungen in Form von materieller und immaterieller Unterstützung, die die Wirtschaft in einer bestimmten Region beleben. Bei erfolgreicher Förderung amortisieren sich die

³² Vgl. IAB-Landesbericht Baden-Württemberg, 2000; Nolte, Heike, Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich, München und Mering 1992, S. 52.

Fördermaßnahmen durch Beschäftigungszuwachs, Steuermehreinnahmen und Attraktivitätsgewinn des Standorts.³³

2.4.2 Aufgaben

Die Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Neue Technologien beeinflussen den Arbeitsmarkt und Anfragen nach Gewerbeflächen stellen die Wirtschaftsförderer vor neue Herausforderungen. Der Wettbewerb zwischen Regionen, Kommunen und Firmen verschärft sich stetig. Gleichzeitig werden in den Kommunen auch die Folgen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft spürbar. Die unternehmerischen Entscheidungen fallen immer öfter in weit entfernten Zentralen und nicht mehr vor Ort. Daneben gewinnen vielerorts die Ziele einer nachhaltigen Stadtentwicklung an Bedeutung. Deshalb loten viele Kommune ihre Handlungsspielräume neu aus. Dabei hat sich das Aufgaben- und Themenspektrum der Wirtschaftsförderung in jüngster Zeit erweitert. Neue Kooperationsformen werden erprobt, "weiche" Standortfaktoren in Entwicklungskonzepten stärker berücksichtigt, lokale Netzwerke und die Schaffung von positiven Innovationsmilieus, um lokale Akteure zusammenzubringen, werden wichtiger. Auch in "traditionellen" Feldern werden neue Akzente gesetzt, beispielsweise durch eine spezialisierte Entwicklung von Gewerbegebieten, bis hin zu Themen- und Branchenparks, sowie ein Handeln mit Blick auf eine ökologisch orientierte Wirtschaftsförderung.³⁴

³³ Vgl. Zanek, Franka, Marketing, Winnenden 2007, S.10.

³⁴ Vgl. Deutsches Institut für Urbanistik, <http://www.difu.de/index.shtml?seminare/archiv/wirtschaft.shtml>, abgerufen am 19.02.2008.

3 Fachkräftemangel

3.1 Definition

Es gibt keine allgemein gültige Definition von Fachkräftemangel. Mit dem Begriff Fachkräftemangel ist meist ein Mangel an Facharbeitern, wie z.B. Gesellen, Meister und Techniker und Akademikern bestimmter Fachrichtungen, wie Ingenieure, Informatiker, Betriebswirte, aber auch Experten aus anderen Fachgebieten gemeint. Da eine Messung meist nur sehr schwer oder überhaupt nicht möglich ist, hat man bestimmte Indizien festgelegt, die auf einen Fachkräftemangel hindeuten können. Solche Indizien sind z.B. ein überproportionaler Anstieg der Vakanzzeiten, also der Zeit, die es dauert, bis eine offene Stelle besetzt werden kann oder eine immer stärker wachsende Kluft zwischen vakanten Stellen und Arbeitssuchenden in einem Berufsfeld. In jedem konjunkturellen Aufschwung gibt es eine verstärkte Nachfrage nach Mitarbeitern. Es ist normal, dass die Suche nach geeigneten Kräften dann auch länger dauern kann als seither. Bislang beobachten wir die normalen Begleiterscheinungen eines Aufschwungs. Unabhängig von der wirtschaftlichen Lage wird sich die Situation mittel- und langfristig verschärfen. Gründe hierfür sind der Bevölkerungsrückgang und zu geringe Investitionen in Bildung einerseits und der steigende Bedarf an Fachkräften andererseits.³⁵

3.2 Aktuelle Situation

3.2.1 Bundesweit

Die betrieblichen Auswirkungen des Fachkräftemangels sind für die Unternehmen direkt spürbar. Vor allem sind sie oft in klein- und mittelständischen Unternehmen noch viel weitreichender als in Großunternehmen, die noch eher Ausweichstrategien anwenden können. Solche betrieblichen

³⁵ Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Einstellungssache. Der Newsletter für Arbeitgeber, Darmstadt 2007, S. 2.

Auswirkungen können z.B. die Verzögerung von Investitionen, der Verlust an Aufträgen an die Konkurrenz, die Einschränkung der Produktion, steigende Kosten aufgrund Überstunden, mehr Stress für Manager und die Belegschaft und dadurch hohe Fehleranfälligkeit und langfristig gesehen auch der Verlust an Wettbewerbsfähigkeit sein.³⁶ Neben den einzelbetrieblichen Auswirkungen hat dies auch volkswirtschaftliche Folgen. Fachkräftemangel hemmt den Strukturwandel und er verzögert den Aufbau von Wachstumsbranchen. Damit wird auch die Schaffung neuer Arbeitsplätze gehemmt und zwar nicht nur der Fachkraftstellen allein, sondern auch der komplementären Stellen. Denn ein derartiger Mangel hemmt das Unternehmenswachstum und damit auch die Schaffung weiterer Arbeitsstellen rund um die Fachkraftstellen. Zurückgestellte Investitionen und abgelehnte Aufträge verzögern den Strukturwandel noch zusätzlich. Ein Mangel an Humankapital zieht demnach einen Mangel an Realkapital nach sich. Besonders schwer trifft der Fachkräftemangel international tätige Unternehmen. Hier werden Aufträge und Investitionen bei Verzögerungen oft in andere Länder verlegt, was die heimische Wirtschaftsentwicklung zusätzlich verzögert.³⁷

3.2.2 Regional

Auch in Baden-Württemberg ist ein Nebeneinander von Arbeitslosigkeit auf der einen Seite und Fachkräftemangel auf der anderen Seite zu beobachten. Von 107.000 unbesetzten Stellen in Baden-Württemberg fielen 74 %, das entspricht 79.000, auf Fachkraftstellen. Zehn Prozent (11.000) waren für Fachhochschul- und Universitätsabsolventen vorgesehen. Damit liegt Baden-Württemberg leicht unter dem Bundesdurchschnitt mit elf Prozent unbesetzten Stellen für FH/Universitätsabsolventen. Jedoch ist der Anteil an unbesetzten Stellen für Ingenieure, Informatiker und

³⁶ Vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsförderung, IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf, Empirische Analyse für das Verarbeitende Gewerbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren in Deutschland, Endbericht vom 1.7.2001, Mannheim 2001, S. 74.

³⁷ Vgl. Eichhorst, Werner, Thode, Eric, Strategien gegen Fachkräftemangel, Band 1, Gütersloh 2002, S. 21 f..

Mathematiker von 73 %, in Baden-Württemberg bemerkenswert hoch gegenüber dem Bundesdurchschnitt von 54 %. Gerade bei der jetzt wieder ansteigenden Konjunktur ist der Arbeitsmarkt und der Hochtechnologiestandort Baden-Württemberg in Zukunft verstärkt auf Fachkräfte angewiesen.³⁸

3.3 Bereiche

Es gibt verschiedene Personengruppen, die immer wieder im Zusammenhang mit Fachkräftemangel gebracht werden. Im folgenden Abschnitt werden diese Beziehungen verkürzt erläutert.

3.3.1 Jugendliche

Zum einen gibt es die Gruppe der Jugendlichen. Mangelnde Ausbildungsreife, ist ein Vorwurf, den junge Menschen heute oft zu hören bekommen. Unter Ausbildungsreife werden unter Fachleuten diejenigen Fähigkeiten und Arbeitstugenden verstanden, die für alle Ausbildungsberufe wichtig sind. Hierzu zählen Zuverlässigkeit, die Bereitschaft zu lernen, Verantwortungsbewusstsein, Durchhaltevermögen, Beherrschung der Grundrechenarten, Höflichkeit, etc.. Sehr wichtig ist auch die Bereitschaft sich in der betrieblichen Hierarchie einordnen zu wollen.³⁹ Diese mangelnde Bildung führt dazu, dass offene Stellen am Arbeitsmarkt nicht mit geeigneten Bewerbern besetzt werden können. Dieses Problem wird auch mit dem Schlagwort „Mismatch“ beschrieben. Es liegt nämlich nicht daran, dass es zu wenig Arbeitssuchende in Deutschland gibt oder geben wird, sondern daran, dass sie nicht immer die richtigen Qualifikationen haben.

³⁸ Vgl. Freimann, Karsten-Dietmar, Klee, Günther, Strotmann, Harald, IAW-Landesbericht Baden-Württemberg 2000, Auswertung des IAB-Betriebspanels. Themenschwerpunkte: Fachkräftebedarf und ältere Arbeitnehmer. Gutachten im Auftrag des Wirtschaftsministeriums und des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg, Tübingen 2001, S. 13 f..

³⁹ Vgl. Ehrenthal, Bettina, Eberhard, Verena, Ulrich, Joachim G. Dr., Bundesinstitut für Berufsbildung, Expertenmonitor, Bonn 2005.

In Westdeutschland wird das Angebot an jungen Fachkräften besonders stark zurückgehen.⁴⁰

3.3.2 Ausländer

Die günstige wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland führt zu einer steigenden Nachfrage nach Fachkräften. Um diesen Bedarf kurzfristig zu decken, erleichtert die Bundesregierung ausländischen Arbeitskräften den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Vor allem Stellen im Ingenieure-, Informatik- und Mathematikbereich können derzeit nicht ausreichend von innerhalb Deutschland lebenden Arbeitskräften besetzt werden. Gleichzeitig wird auch verstärkt daran gearbeitet ausländische Absolventen an deutschen Universitäten zu fördern, da die Nachfrage nach Hochschulabsolventen in den nächsten Jahren wahrscheinlich weiter steigen wird. Das vorrangige Ziel der Bundesregierung bleibt jedoch, den Bedarf nach Fachkräften in erster Linie durch inländisches Personal zu decken.⁴¹

3.3.3 Ältere Arbeitnehmer

Es gibt eigentlich keine genaue Definition des Begriffs „ältere Arbeitnehmer“ im Bereich der Arbeitsmarktforschung. Die Definitionen neigen dazu, nach Organisationszweigen und -strukturen zu variieren. Wenn Arbeitnehmer im Alter von 50 Jahren und älter als ältere Arbeitnehmer bezeichnet werden, dann ist das Alter gebunden an erste Gedanken über Entscheidungen zur Rente, den Rückgang an Weiterbildungsmöglichkeiten, die Zerstörung von Mythen über die Produktivität einer alternden Belegschaft oder die Notwendigkeit, dass ältere Arbeitnehmer weiterarbeiten, um jüngere Arbeitnehmer zu betreuen. Generell kann man sagen, dass als alternde oder ältere Arbeitnehmer Personen bezeichnet werden, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, aber das Rentenalter noch

⁴⁰ Vgl. Munz, Sonja, Projektionen zum Fachkräftebedarf bis zum Jahr 2015, in: ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Schnelldienst 22/2001, München 2001, S. 7.

⁴¹ Presse und Informationsamt der Bundesregierung, Zugang zum Arbeitsmarkt für ausländische Fachkräfte wird erleichtert, Artikel 2007-09-19, Berlin 2007.

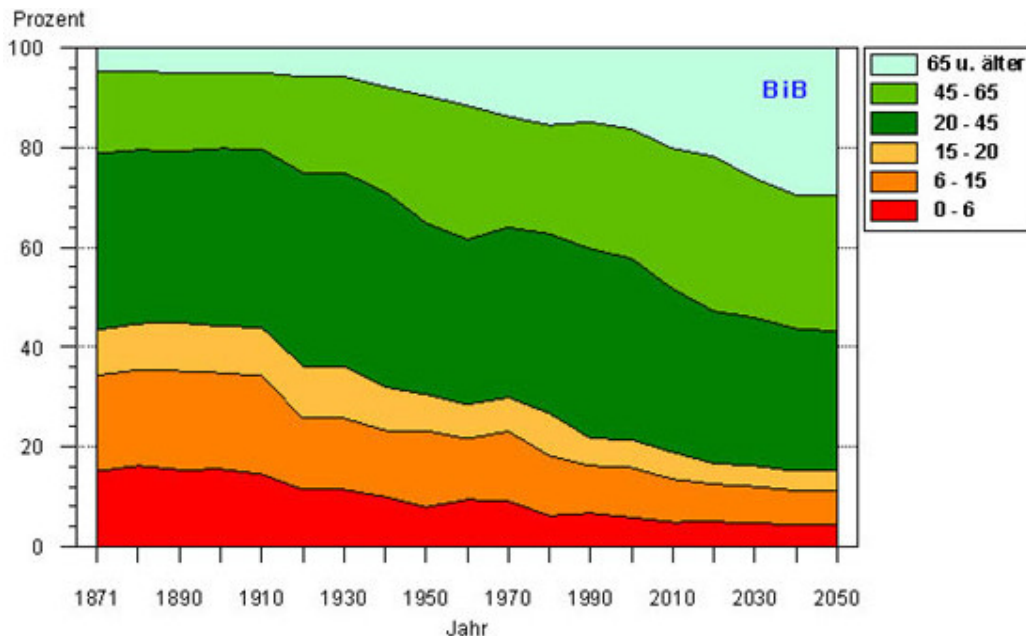
nicht erreicht haben und noch arbeitsfähig sind.⁴² Die Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmer in Deutschland wird in einem Defizit-Modell deutlich, das auf das verbreitete Vorurteil, Ältere sind vermindert leistungsfähig, basiert. Danach sind ältere Arbeitnehmer generell weniger innovativ, weniger leistungsfähig, kaum lernfähig, langsamer in der Informationsaufnahme, weniger belastbar und häufiger krank als Jüngere. Dies ist ein Pauschalurteil ohne empirisch haltbare Begründung. Ältere werden in Betrieben meist nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Zudem wird die Generation 50+ nur sehr wenig in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden. Desweiteren werden die Kompetenzen, Kreativität und Fähigkeiten älterer Mitarbeiter für Innovationen zu selten genutzt. Außerdem wird die Frühverrentungspolitik von Personalverantwortlichen als gängige Restrukturierungsmethode benutzt, um ältere Arbeitnehmer aus dem internen Arbeitsmarkt zu externalisieren. Diese Praxis wird in der Regel mit sinkender Leistungsfähigkeit und abnehmender Produktivität Älterer begründet. Darüber hinaus haben die älteren Arbeitnehmer in Deutschland eine sehr niedrige Erwerbsbeteiligung im Vergleich zu anderen EU-Ländern.

Deutschland hat mit ca. 40 % eine deutlich geringe Erwerbsquote der 50-bis 65-Jährigen. Die Reintegration auf dem Arbeitsmarkt ist deutlich problematischer als bei anderen Gruppen, so waren z.B. im September 2006 fast die Hälfte der Langzeitarbeitslosen in Baden-Württemberg älter als 50 Jahre alt.⁴³ Vor allem wenn man die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland betrachtet, vgl. Abbildung 4, wird deutlich, dass eine der Hauptaufgaben von deutschen Unternehmen darin liegen sollte, das Potenzial älterer Fachkräfte zu mobilisieren.

⁴² Vgl. Stapf, Kurt-Hermann Dr. Prof., Psychologisches Institut der Universität Tübingen, Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern, Tübingen 2004, S.5 f..

⁴³ Vgl. Bangali, Lucy, Das Potenzial älteren Arbeitnehmer in Baden-Württemberg: Fakten und Empfehlungen für Unternehmen, Bildungsträger und Beschäftigte, Tübingen 2005, S. 8 f..

Abbildung 4: Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland von 1971 bis 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt und Bundesministerium des Inneren, 2007.

Im Jahr 1900 waren noch über 40 % der Deutschen unter 20 Jahre alt. Heute sind es nur noch knapp über 20 %. Hingegen zeigt sich bei den über 50-jährigen ein gegensätzliches Bild ab. Im Jahr 2030 werden in den Unternehmen mehr Überfünfzigjährige arbeiten als Unterfünfzigjährige. Daher sollten schon heute Arbeitsplätze auf die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer angepasst werden. Zudem sollte dafür Sorge getragen werden, dass sich die Älteren dem Unternehmen zugehörig fühlen; denn in naher Zukunft wird es vor allem für KMU schwerer sein qualifizierte Fachkräfte zu finden und im Betrieb zu halten.

3.3.4 Frauen

Beim Beschäftigungsniveau von Frauen weist Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern immer noch einen Rückstand bei der Erwerbsbeteiligung auf. Diese Tatsache ist vor allem auf die geringe Integration von Müttern in den Arbeitsmarkt zurückzuführen. Besonders in den Bereichen der allein

erziehenden Mütter und der hoch qualifizierter Frauen mit Kindern ist der Prozentsatz der Beschäftigten sehr gering.⁴⁴ Eine derartige Situation ist problematisch. Einerseits liegt das daran, dass in Deutschland immer noch das alteingesessene Muster der Einverdiener-Ehe, teilweise verbunden mit einer Teilzeitbeschäftigung von begrenztem Umfang, herrscht. Dieses Modell entspricht aber oft gar nicht mehr den Wünschen der Eltern. Viele Mütter würden gerne eine Teilzeitarbeit mit höherem Stundenumfang oder einer Vollzeittätigkeit aufnehmen um dem tristen Alltag als Hausfrau und Versorgerin der Familie zu entgehen, aber auch um mehr Geld in die Haushaltskasse zu erwirtschaften. Im internationalen Vergleich ist die Diskrepanz zwischen gewünschtem und ausgeübtem Erwerbsmuster in Deutschland eine der höchsten.

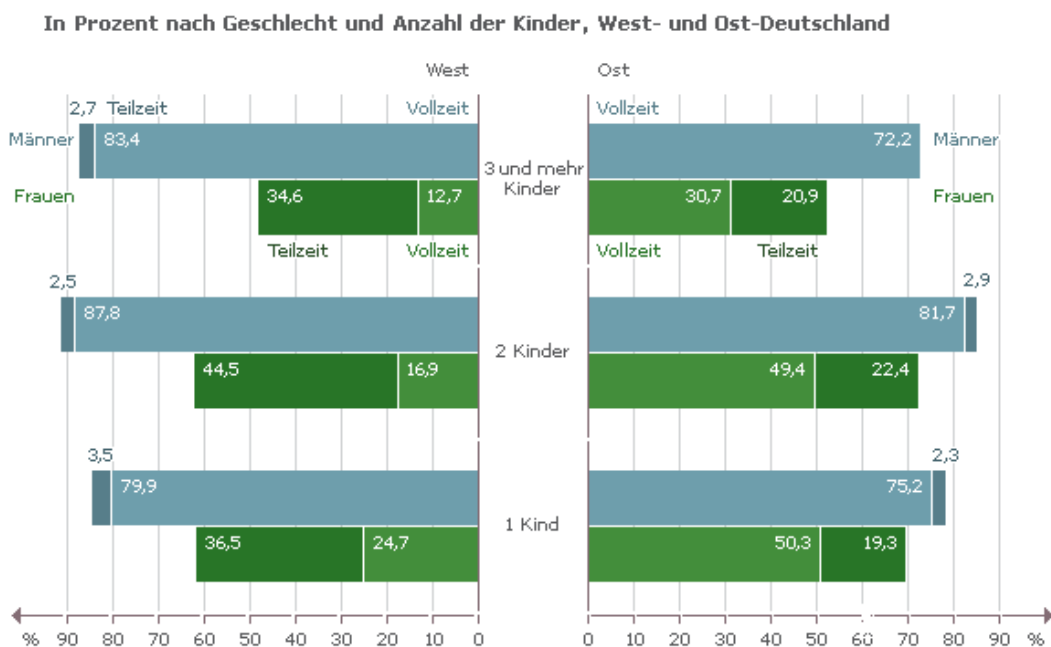
Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergibt ein differenziertes Bild. Zwar sind die vorhandenen Freistellungsregelungen in Deutschland in Gestalt von Mutterschutz und Erziehungsurlaub bzw. Elternzeit, ebenso wie die materielle Förderung der Familie über staatliche Transfers, wie das Kindergeld und die Berücksichtigung von Ehepartnern und Kindern bei der Einkommenssteuer relativ großzügig, jedoch weist Deutschland erheblichen Nachholbedarf auf jenen Politikfeldern auf, die in besonderem Maße zur Vereinbarkeit von Familien und Beruf und zur Integration von Müttern in den Arbeitsmarkt beitragen. Die Betreuungsmöglichkeiten für Kinder unter drei Jahren in Deutschland sind unterentwickelt. Dasselbe gilt für die Betreuung von Kindern zwischen drei und sechs Jahren in den Kindergärten über Mittag und am Nachmittag. Auch in den Grundschulen sind Ganztagesangebote noch sehr gering verbreitet. Weitere Probleme liegen in der Verlässlichkeit der Betreuung und in der Versorgung während der Ferien von Kindergärten und Grundschulen.

⁴⁴ Vgl. Eichhorn, Werner/Thode, Eric, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gütersloh 2002, S. 13 f. (im folgenden zitiert als „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“).

Des Weiteren ist der Beitrag der Unternehmen in diesem Bereich meist nur sehr eingeschränkt bis überhaupt nicht spürbar. Einzig und allein die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit wurde in den letzten Jahren vermehrt als Unterstützungsmaßnahme angeboten.

Allerdings ist die Versorgungssituation in den neuen Bundesländern merklich besser als in Westdeutschland. Die folgende Abbildung fünf zeigt die Erwerbstätigkeitsquoten der Eltern in West- und Ost-Deutschland auf.

Abbildung 5: Erwerbstätigenquoten von Eltern



Quelle: Statistisches Bundesamt, Erhebung der Erwerbstätigenquoten 2004.

Hier wird deutlich, dass generell sehr wenige Frauen in Vollzeit beschäftigt sind. Mit steigender Kinderzahl nimmt jedoch die Beschäftigungshäufigkeit von Frauen zusätzlich ab. Generell sind in Ost-Deutschland mehr Frauen berufstätig als im Westen. Hier wird die klassische Familienaufteilung, mit dem Mann als Familienernährer und der Frau als Kinder- und Haushaltsversorgerin bestätigt.⁴⁵

⁴⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können, Berlin 2006, S. 6.

Desweiteren fällt die Position von Familien nach Steuern und Transfers in Deutschland vergleichsweise günstig aus, jedoch sind die Anreize für die Aufnahme einer Erwerbsarbeit durch den zweiten Elternteil im deutschen System der Einkommensbesteuerung nicht besonders stark, insbesondere was eine Erwerbstätigkeit jenseits einer kürzeren Teilzeittätigkeit angeht. Ein zentraler Grund hierfür liegt in der gemeinsamen Veranlagung zur Einkommensteuer, dem Ehegattensplitting⁴⁶.

Ein weiterer Grund liegt in der nach wie vor bestehenden Steuerfreiheit einer geringfügigen Beschäftigung von verheirateten Zweitverdienern. Zusammen mit der gegenwärtigen Ausgestaltung des Erziehungs- und Kindergeldes stellt dieses System einen Anreiz für Mütter dar, für eine Zeit lang aus dem Berufsleben auszuschneiden. Die transferorientierte Familienpolitik in Deutschland ist somit zwar ausgabenintensiv, geht aber weder mit einer hohen Geburtenrate noch mit einem hohen Maß an Integration der Mütter in den Arbeitsmarkt einher. Die skandinavischen Länder hingegen erreichen höhere Erwerbs- und Beschäftigungsquoten der Frauen bei überwiegender Vollzeittätigkeit und gleichzeitig höhere Geburtenraten als in Deutschland.⁴⁷ Sie sind Vorbilder für Politik, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und gleichzeitig eine stärkere Integration der Frauen in den Arbeitsmarkt anstrebt.

Dies zu erreichen, setzt in erster Linie den Ausbau einer flächendeckenden öffentlichen Infrastruktur mit Kinderbetreuungseinrichtungen auf einem hohen Qualitätsniveau voraus. Außerdem sind diese Staaten zu einer getrennten Veranlagung beider Elternteile bei der Einkommensteuer übergegangen.⁴⁸

⁴⁶ Das Ehegattensplitting ist ein Verfahren zur Berechnung der Einkommensteuer von zusammenveranlagten Ehegatten.

⁴⁷ Vgl. Eichhorn, Werner/Thode, Eric, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, S. 18 f..

⁴⁸ ebenda, S. 54 f..

Ein weiteres sehr bedeutsames Ziel wird darin liegen, die Betriebe zu animieren und mobilisieren sich mehr für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzusetzen. Speziell im Hinblick auf den drohenden Fachkräftemangel sind die oben aufgezeigten Tatsachen sehr bedeutend. Es gilt das vorhandene Fachkräftepotenzial von Frauen besser zu nutzen und den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern.

4 Stadt Mühlacker

4.1 Allgemeines

Mühlacker ist eine Stadt im Nordwesten Baden-Württembergs, etwa zwölf Kilometer nordöstlich von Pforzheim. Sie ist die größte Stadt des Enzkreises und bildet ein Mittelzentrum für die umliegenden Gemeinden. Seit dem 1. Januar 1973 ist Mühlacker die bislang einzige Große Kreisstadt im Enzkreis.

Zusammen mit den Stadtteilen Dürrmenz, Enzberg, Großglattbach, Lienzingen, Lomersheim und Mühlhausen (Enz) hat Mühlacker 26.069 Einwohner.⁴⁹ Die Naherholungsgebiete von Stromberg und Schwarzwald liegen gewissermaßen vor der Haustür und tragen somit wesentlich zur Attraktivität der Stadt bei. Gepflegte Rad- und Wanderwege erschließen die Umgebung und bieten dadurch allerlei Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten. Rustikale Gastronomie, bildschöne Dorflandschaften und vortreffliche Weine sind unverwechselbare Gütezeichen der Region. Mit seinem vielseitigen Kultur,- Sport und Bildungsangebot bürgt Mühlacker für Kurzweil, Lebensphilosophie und Entspannung. Das Wahrzeichen der Stadt ist der Sender, der höchste Sendemast Deutschlands mit 273 Metern Höhe. Neben ihm sind die Burg Löffelstelz in Dürrmenz und die römische Villa Rustica in Enzberg die Hauptattraktionen der Großen Kreisstadt.⁵⁰

4.2 Wirtschaftsstandort

Mühlacker liegt mitten im Wirtschaftsraum zwischen Stuttgart, Pforzheim und Karlsruhe. Bequem und schnell kann man sogar Frankfurt, München und Straßburg oder auch die Schweiz und Österreich durch die ausge-

⁴⁹ Vgl. Einwohnerzahlen, Stand 31.12.2006, Fortschreibung des Bürgeramtes Mühlacker.

⁵⁰ Vgl. Stadtverwaltung Mühlacker, Informationen von A-Z Mühlacker, 7. Auflage, Mühlacker 2005.

zeichneten überörtlichen Verkehrsnetze erreichen. Ebenso gut sind die Versorgungs-, Entsorgung- und Infrastruktur, sie bieten alles, was man von einer Großen Kreisstadt erwartet.⁵¹

Die Stadt blühte schon in jüngster Zeit rasch auf, dass lag vor allem an der günstigen Verkehrslage im Schnittpunkt zweier großen Handels- und Heeresstraßen. Bereits im 19. Jahrhundert war Mühlacker industrielles Zentrum der Region und ein Knotenpunkt für sämtliche Bahnverbindungen. Allein in der Zeit zwischen 1900 und 1920 siedelten sich 106 gewerbliche Unternehmen an. Ende des zweiten Weltkrieges, als die Arbeitsplatz- und Einwohnerzahl enorm anstieg, erlebte Mühlacker erneut eine ähnliche Dynamik. Die Stadt entwickelte sich aus einer ursprünglich bäuerlich-handwerklichen Wirtschaftsstruktur. Namhafte Betriebe haben sich in Mühlacker etabliert und so profitierten beispielsweise populäre Unternehmen des Automobilsektors, der metallverarbeitenden Industrie und Firmen der Bau-, Kunststoffverarbeitungs- und Veredelungsbranche schon jahrzehntelang vom Wirtschaftsstandort Mühlacker. Hochspezialisierte Firmen im Bereich Elektronik, Maschinenbau, Druck-, Medien- und Werbeindustrie produzierten erfolgreich in Mühlacker. Somit entstand ein Branchenmix voller Know-how und Innovation. Desweiteren bilden Freiberufler und Selbstständige sowie Unternehmen des Handels-, Handwerks- und Dienstleistungsgewerbes ein verlässliches Fundament der Wirtschaft.

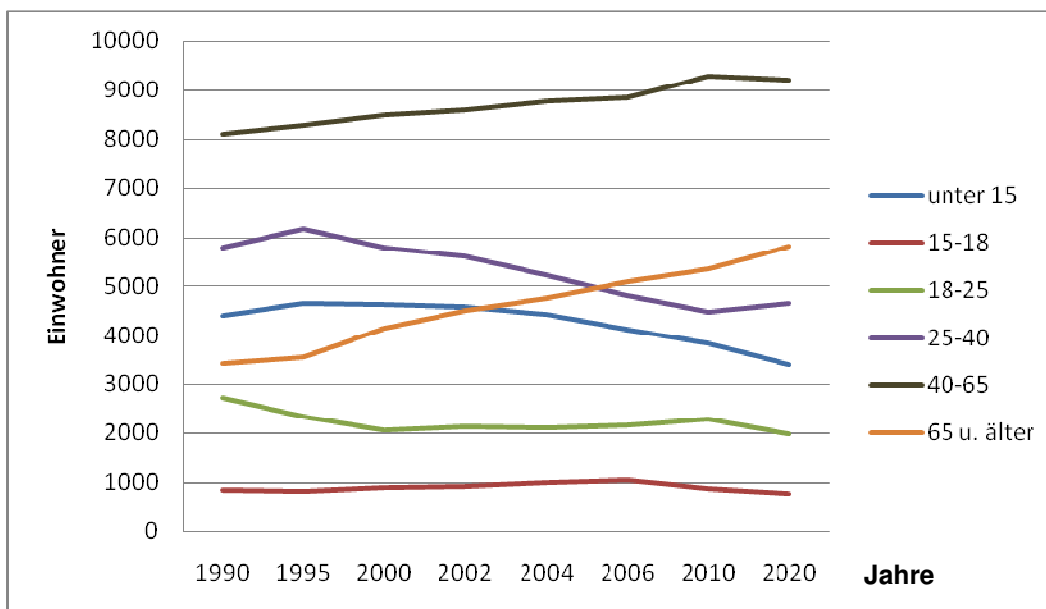
Die ausgezeichnete Infrastruktur von Mühlacker genügt sämtlichen Erfordernissen, die zur Befriedigung materieller und immaterieller menschlicher Bedürfnisse nötig sind. Alle wichtigen kommunalen, öffentliche und privaten Einrichtungen sowie Dienstleistungen stehen zur Verfügung. Sie entsprechen qualitativ und quantitativ vollkommen dem, was ein großes Mittelzentrum zu offerieren hat. Dazu gehört vor allem eine erlebenswerte Umwelt, eine optimale Bildungs- und Gesundheitsstruktur, sowie intakte

⁵¹ Vgl. Stadtverwaltung Mühlacker, Broschüre Wirtschaftsstandort Mühlacker, Mühlacker 2002, S. 3 f..

Verkehrs- und Informationsstrukturen.⁵² Die Stadt hat derzeit 8.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort und 8.765 Sozialversicherungspflichtige, die in Mühlacker wohnen. Täglich pendeln 5.181 Arbeitskräfte über die Gemeindegrenze in die Stadt ein, um ihrem Beruf nachzugehen. Dem gegenüber stehen 5.146 Berufspendler⁵³, die ihre Arbeit außerhalb der Gemeinde verrichten. Somit kann die große Kreisstadt eine positive Wanderungsbilanz vorweisen.⁵⁴

4.3 Demografische Entwicklung

Abbildung 6: Bevölkerungsentwicklung Mühlacker



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Regionaldatenbank, Tabelle Fläche und Bevölkerung, Stuttgart 2008.

⁵² Vgl. Stadtverwaltung Mühlacker, Broschüre Wirtschaftsstandort Mühlacker, Mühlacker 2002, S. 3 f..

⁵³ Berufspendler werden aus den Meldungen der Betriebe zur Sozialversicherung der Arbeitnehmer erhoben. Die Kombination von Wohnort und Arbeitsort ergibt, wieviele Arbeitnehmer in einer bestimmten Gemeinde arbeiten (Beschäftigte am Arbeitsort) und wieviele Einwohner sozialversicherungspflichtig sind (Beschäftigte am Wohnort). Dabei ergibt sich die Zahl derer, die in ihrem Wohnort auch beschäftigt sind bzw. wieviele Arbeitnehmer ein- oder auspendeln.

⁵⁴ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Struktur- und Regionaldatenbank, Tabelle Erwerbstätigkeit, Beschäftigte und Berufspendler, über die Gemeindegrenze seit 2003, Stuttgart 2007.

Auch in Mühlacker wird die demografische Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten deutlich zu spüren sein. Die Bevölkerungsgruppe der unter 25-Jährigen sinkt seit den 90er Jahren stetig und wird auch in den nächsten Jahren noch deutlich weiter sinken. Auch die Altersgruppe der 25- bis 40-Jährigen ist in den letzten Jahren immer weiter zurückgegangen. Sie erlebt aber den Vorausberechnungen des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg zu folge ab dem Jahr 2010 eine Wende und wird wieder ansteigen. Bei der Generation zwischen 40 und 65 Jahren wird genau das Gegenteil eintreten, die Zahlen werden, wenn auch nur leicht, sinken. Die stärksten Veränderungen sind allerdings, sowie in Baden-Württemberg und in ganz Deutschland, bei der Bevölkerungsgruppe der 65ig-Jährigen und Älteren zu verzeichnen. 2006 hatte Mühlacker 5.111 Einwohner, die über 64 Jahre alt waren, im Jahre 2020 soll sich diese Personengruppe auf 5.823 Einwohner erhöhen. Dieser Anstieg von über 700 älteren Mitbürgern innerhalb nicht einmal 15 Jahren ist alarmierend. Die Unternehmen in Mühlacker und Umgebung müssen sich deshalb schon heute für die Zukunft rüsten und mehr auf die Bedürfnisse und das Potenzial der Älteren eingehen.

5 Regionale Ansätze gegen Fachkräftemangel

Es gibt bereits einige regionale Institutionen, die sich mit dem Thema Fachkräftemangel in Mühlacker auseinander gesetzt haben. Drei solcher Anlaufstellen werden im nachstehenden Teil, stellvertretend für die Gesamtheit der Beratungs- und Förderungseinrichtungen, dargestellt.

5.1 Wirtschaftsförderung Mühlacker

Bildung ist in Mühlacker ein zentrales Standortthema. Der traditionelle Gewerbe- und Industriestandort verfügt über hervorragende Fachkräfte. Damit dies auch in Zukunft so sein wird, beschäftigt sich die Wirtschaftsbeauftragte der Stadt Mühlacker schon heute intensiv mit der Thematik des drohenden Fachkräftemangels. Basierend auf dem Hintergrund der Vermeidung bzw. der Eindämmung des bevorstehenden Mangels wurden spezielle Projekte entwickelt. Im folgenden Abschnitt wird kurz auf die wichtigsten Aktionen der Wirtschaftsförderung zum Thema Fachkräftemangel eingegangen.

Beim landesweiten Pilotprojekt Sender-Cup der Stadt Mühlacker haben sich Schüler und Auszubildende in gemischten Teams einen Tag lang als Unternehmen zusammengetan und eine Firma geführt. Somit wurde den Schülern die Möglichkeit gegeben schon frühzeitig Kontakte zu Mühlacker Firmen zu knüpfen und schon einmal in die Arbeitswelt zu schnuppern.

Auf der Aus- und Weiterbildungsbörse, die jährlich im Herbst stattfindet, nutzen rund 2.000 Besucher die Chance sich über Ausbildungsplätze, individuelle Weiterbildungsangebote und alles was die Fachkraft von morgen Wissen muss, beraten zu lassen. Mit dieser Börse werden viele hilfreiche Beziehungen hergestellt und die Berufswahl der oft noch unentschlossenen Jugendlichen wird erleichtert.

Durch die Unterstützung von Schulen, z.B. bei der Gestaltung von Elternabenden und sonstigen Veranstaltungen, wird die Integration von Auslän-

der in die Gemeinschaft, die Bildungseinrichtungen und die Arbeitswelt unterstützt.

Unter dem Motto „fit durch Fortbildung im Dialog“ treffen sich Mitglieder aus Firmen, Politik, Schulen, Weiterbildungseinrichtungen und Behörden um aktuelle Themen zu diskutieren. Zudem bündelt die Arbeitsgemeinschaft „fit durch Fortbildung“ die Weiterbildungseinrichtungen der Stadt Mühlacker mit ihrem umfassenden Angebot.

Desweiteren treffen sich jährlich Vertreter von Wirtschaft und Schule zum Gespräch „Schule-Wirtschaft“. Ziel des Treffens ist es, gemeinsam Maßnahmen und Projekte zu finden, die die Ausbildungsreife junger Menschen fördert. Darüber hinaus soll langfristig das Ziel erreicht werden, dass alle Jugendlichen einen geeigneten Ausbildungsplatz finden und alle Lehrstellen mit geeigneten Bewerbern besetzt werden können.

Darüber hinaus wurde mit dem Gründer- und Unternehmertreff (GUT) im Januar 2007 ein branchenübergreifendes Netzwerk für Jungunternehmer jeden Alters aus Mühlacker und Umgebung ins Leben gerufen. Ziel ist die Kooperation und Vernetzung als Zukunftsstrategie durch ein Geben und Nehmen aller Teilnehmer. GUT bietet Informations- und Erfahrungsaustausch, eine Bühne für Präsentationen, eine Plattform zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen und Hilfe zur Selbsthilfe.

Bei einer genaueren Betrachtung der aufgeführten Maßnahmen wird deutlich, dass sich in Mühlacker bereits Einiges zur Vorbeugung bzw. Einschränkung des Fachkräftemangels bewegt. Allerdings liegt bis jetzt der Schwerpunkt in der Förderung von Jugendlichen und in der Integration von Ausländern. Spezielle Förderprogramme für den Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowie für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer, wurden bislang noch nicht angeboten.

5.2 Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald

Die Industrie- und Handelskammer (IHK) Nordschwarzwald ist eine entscheidende gestaltende Kraft im Nordschwarzwald. Sie agiert als kritischer Partner der Politik, als unabhängiger Anwalt des Marktes und als kundenorientierter Dienstleister der Wirtschaft.⁵⁵ Einige der Hauptaufgaben der IHK liegen darin Ausbildungsplätze zu gewinnen und zu erhalten. Dies geschieht durch gezielte regionale Förderung einzelner Unternehmen, durch die Pflege der Beziehung zwischen Schule und Wirtschaft und durch Maßnahmen die für die nötige Ausbildungsreife von Jugendlichen sorgen.⁵⁶ Ebenso engagiert sich die Industrie- und Handelskammer im Bereich der Weiterbildung. Durch IHK-Bildungshäuser und Bildungszentren, als Einrichtungen der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart wird die Wirtschaft der Region mit professionellen Angeboten in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften unterstützt. Somit wird zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Wirtschaft beigetragen. Die Weiterbildungsbereitschaft, der Leistungswille und die Eigenverantwortlichkeit der Einzelnen werden dadurch gefördert. Kooperationen mit privaten Bildungseinrichtungen, Hochschulen, innovativen Unternehmen und dem bundesweiten Kammernetz sichern eine umfassende Palette von Bildungsdienstleistungen. Die Teilnehmer und Betriebe werden auf Ihrem Weg zum Erfolg begleitet und betreut.

Auch in Mühlacker setzt sich die IHK für eine florierende Wirtschaft ein. Viele der oben genannten Projekte der Wirtschaftsförderung Mühlacker wären ohne die fachmännische und ideenreiche Unterstützung der regionalen Industrie- und Handelskammern nur schwer umsetzbar. Durch eine hervorragende Zusammenarbeit wird ein großer Beitrag zur Unterstützung der Firmen im Kampf gegen den Fachkräftemangel geleistet.

⁵⁵ Vgl. IHK Nordschwarzwald, <http://www.nordschwarzwald.ihk24.de/>, abgerufen am 19.02.2008.

⁵⁶ Vgl. Deutsche Industrie und Handelskammer, Das tun die IKHs, IHK-Lehrstellenoffensive, 2004, Berlin und Brüssel 2004, S. 3 f..

5.3 Agentur für Arbeit Pforzheim

Ein weiterer wichtiger Kooperationspartner der Wirtschaftsförderung Mühlacker ist die Agentur für Arbeit Pforzheim. Nach dem Sozialgesetzbuch, Drittes Buch – Arbeitsförderung, ist die Agentur für Arbeit Pforzheim als eine der Dienststellen der Bundesagentur für Arbeit mit Aufgaben betraut, die einen Ausgleich am Arbeitsmarkt unterstützen sollen.⁵⁷ Auf Grundlage des SGB III zählen zu den Kernaufgaben der Agentur für Arbeit Pforzheim, die Berufsberatung von Jugendlichen, Studienanfängern und Hochschulabsolventen, die Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen, die Arbeitgeberberatung, die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung und der beruflichen Rehabilitation, die Gewährung von Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Zahlung von Lohnersatzleistungen bei Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit oder Insolvenz, die Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern und die Information über den Arbeits- und Ausbildungsmarkt sowie über die Dienste und Leistungen der Arbeitsförderung einschließlich der Erstellung von Statistiken.⁵⁸

Diese Datenerhebungen und Bekanntgaben der Arbeitsagentur sind für die Wirtschaftsförderung eine wichtige Basis für ihr tägliches Handeln. Gerade im Bereich des Fachkräftemangels ist die Zusammenarbeit von Wirtschaftsförderung und Agentur für Arbeit unumgänglich. Durch die regelmäßig erstellten Statistiken und Berichte, über die derzeitige Marktsituation in Mühlacker, mit Details über den Stand der gemeldeten Bewerber und der gemeldeten Ausbildungsstellen, entsteht ein ständiger Informationsfluss.

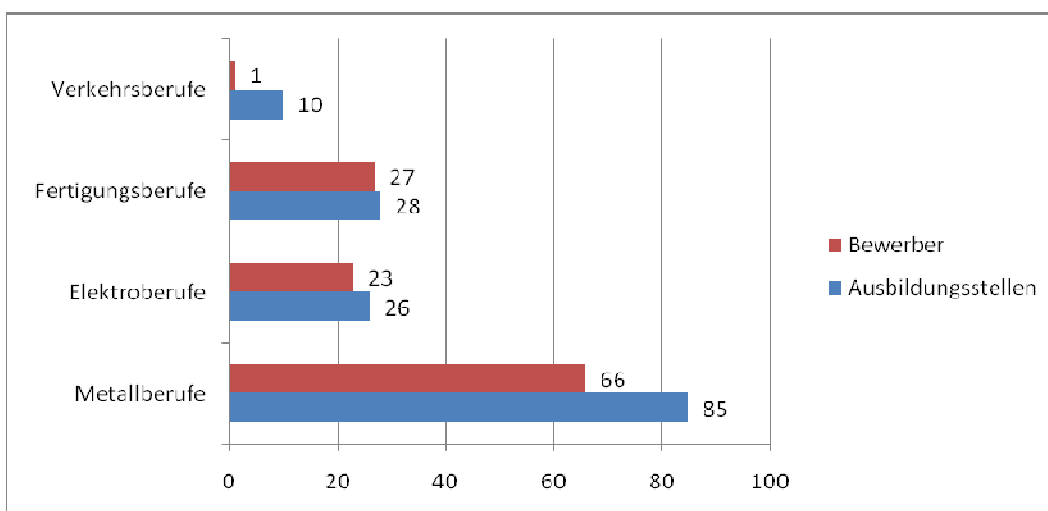
Derzeit gibt es in der Geschäftsstelle Mühlacker 433 gemeldete Bewerber und 337 gemeldete Ausbildungsstellen. Somit besteht ein Verhältnis von

⁵⁷ Vgl. § 421g Drittes Sozialgesetzbuch.

⁵⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit Pforzheim, Der Arbeitsmarkt im Bezirk der Agentur für Arbeit Pforzheim, Arbeitsmarktreport, Pforzheim 2006, S. 9.

0,78: 1 Ausbildungsstellen pro Bewerber.⁵⁹ Das mehr Bewerber auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als freie Ausbildungsstellen, ist zwar im Hinblick auf einen Möglichen Fachkräftemangel ein gutes Zeichen, jedoch wenn man einzelne Berufsgruppen betrachtet, sieht das Bild anders aus, vgl. Abbildung sieben.

Abbildung 7: Angebot und Nachfrage bei gefährdeten Berufsgruppen im Jahr 2007



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit Pforzheim, Erhebungen zur Angebotslage von Ausbildungsstellen, Pforzheim 2007.

Bei Betrachten des Schaubildes wird deutlich, dass in den Metall-, Elektro-, Fertigungs- und Verkehrsberufen ein Überangebot an Ausbildungsstellen herrscht. Das bedeutet, schon heute können die Arbeits- und Ausbildungsplätze in speziellen Berufszweigen nicht mit geeigneten Bewerbern besetzt werden. Der Fachkräftemangel hat bereits Einzug gehalten und wird sich immer weiter ausbreiten. Aufgrund derartiger Statistiken kann die Wirtschaftsförderung nun gezielter handeln und die betroffenen Unternehmen effektiver unterstützen.

⁵⁹ Vgl. Eitel, Werner, Agentur für Arbeit Pforzheim, Bericht Schule-Wirtschaft 2007, Mühlacker 2007.

6 Empirische Untersuchung

6.1 Konzeption der Befragung

Bei der Erhebung von Daten gibt es unterschiedliche Formen. Ein mögliches Instrument der Primärforschung⁶⁰ ist die Befragung. Hierbei kann zwischen unterschiedlichen Methoden ausgewählt werden. Häufig, wie auch in dieser Untersuchung, wird die schriftliche Form der Erhebung gewählt. Schriftliche Befragungen haben gegenüber Telefon-, Online- und persönlichen Befragungen den Vorteil, dass sie zeitlich wie räumlich einfacher zu handhaben und oft auch kostengünstiger durchführbar sind. Die Fragebögen können den Befragten zugesandt bzw. mitgegeben werden und diese geben ihn innerhalb eines bestimmten Zeitraums wieder ab. Wenn große Personengruppen angesprochen werden sollen und der Inhalt des Fragebogens standardisierbar ist, ist dies eine optimale Erhebungsform. Zudem wird bei einer schriftlichen Befragung im Gegensatz zu einer persönlichen Befragung der Einfluss vom Fragenden auf den Befragten ausgeschlossen. Ein möglicher Nachteil der schriftlichen Befragung kann hingegen sein, dass der Rücklauf sehr gering ausfällt oder Fragen missverständlich formuliert werden, was das Ergebnis verfälschen kann.⁶¹ Da die Befragung in dieser Arbeit ca. 200 Unternehmen erreichen sollte, wurde die Methode der schriftlichen Befragung angewandt.

Der Fragebogen⁶² gliedert sich in mehrere Blöcke. Diese Gliederung dient der Übersichtlichkeit und sorgt für einen strukturierten Aufbau. Der erste Block, Allgemeines, beschäftigt sich mit der Grobgliederung der Unternehmen nach Branchen und Betriebsgrößen. Außerdem wird der Firmenname und ein Ansprechpartner abgefragt um mögliche Rückfragen

⁶⁰ Primärforschung ist eine Erhebungsmethode der Marktforschung, bei der Daten allein für den zu befriedigenden Bedarf an Informationen für eine Arbeit erhoben werden.

⁶¹ Vgl. Bruhn, Manfred, Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 98 f.; Vgl. Eckey, Hans-Friedrich, Deskriptive Statistik. Grundlagen, Methoden, Beispiele, 4. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 19.

⁶² Vgl. Anhang 1, Fragebogen zum Thema Fachkräftemangel.

bequem und schnell lösen zu können. Allerdings wurde den Unternehmen an dieser Stelle die Möglichkeit gegeben den Fragebogen anonym abzugeben. Im nachfolgenden Block geht es um Erhebungen zur Personalrekrutierung. Ziel dieses Fragenblocks ist es zu erfahren, wie die Unternehmen offenen Stellen besetzen, welche Schwierigkeiten dabei auftreten und wie lange es dauert geeignete Bewerber zu finden.

Im weiteren Verlauf des Fragebogens wird speziell auf den Bereich ältere Arbeitnehmer und den Bereich Frauen eingegangen. Aufgrund der Tatsache, dass in Mühlacker bereits verstärkt auf die Eingliederung der Jugendlichen in die Arbeitswelt und die Ausländerintegration eingegangen wird, ist in diesen Bereichen eine genauere Untersuchung des Förderungspotentials nicht erforderlich.

Im dritten Block wird hingegen speziell auf die Berufsgruppe der älteren Arbeitskräfte, der Generation 50+, eingegangen. Es geht darum, herauszufinden wie die derzeitige Altersstruktur in den befragten Unternehmen aussieht und wie viele Mitarbeiter bereits über 50 Jahre alt sind. Desweiteren wird erfragt, ob der Betrieb bereits bestimmte Maßnahmen für eine bessere Integration von älteren Arbeitnehmern vornimmt oder derartige Maßnahmen geplant sind. An dieser Stelle wird auch auf die externen und internen Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen eingegangen.

Fragen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden im letzten Block gestellt. Hier wird bewusst nur die Anzahl der weiblichen Beschäftigten abgefragt. Da im Block Allgemeines bereits die Zahl der Beschäftigten insgesamt ermittelt wurde, lässt sich der Männeranteil in den Betrieben leicht errechnen. Außerdem werden Unternehmen zu Maßnahmen und Ideen im Bereich der Förderung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf befragt.

Der Fragebogen enthält sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Geschlossene Fragen werden mit Hilfe vorgegebener Antwortkategorien beantwortet, offene Fragen hingegen mit vom Befragten selbst formulierten Sätzen oder Stichwörtern.⁶³ Somit ist die geschlossene Befragungsmethode besser vergleichbar und auch einfacher zu bewerten. Die Entscheidung hier beide Fragentypen auszuwählen ergab sich daraus, dass bei einigen Fragen keine geschlossene Befragung möglich war, da der Einfallsreichtum der Unternehmen gewollt und somit eine Vorformulierung ausgeschlossen war.

Neben dem Fragebogen wurde auch ein Begleitschreiben⁶⁴ mit gesandt. In diesem Begleitschreiben wurde kurz auf die Thematik des demografischen Wandels und des Fachkräftemangel eingegangen und der Sinn und Zweck der Befragung erläutert. Zudem wurden Informationen über den Ablauf der Umfrage beigelegt. Dieses Informationsblatt wurde so gestaltet, dass auf der oberen Hälfte die Informationen und auf der unteren Blatthälfte ein Adressvordruck für die Rücksendung war. Somit konnte evtl. ein höherer Rücklauf erreicht werden, da die Unternehmen einen geringeren Aufwand hatten.

6.2 Vorgehensweise und Durchführung der Befragung

Nachdem der Fragebogen entwickelt, aufgestellt und mit der Wirtschaftsförderin von Mühlacker abgesprochen war und der Kreis der Befragten feststand, wurde die Umfrage Mitte Januar 2008, zusammen mit dem o.g. Begleitschreiben und den Informationen, an 230 Mühlacker Unternehmen verschickt. Die Wirtschaftsbeauftragte der Stadt nutzte die Gelegenheit um gleichzeitig mit einem Informationsbrief den Unternehmen einen guten Start ins neue Jahr zu wünschen und auf die Aktivitäten und Angebote der Wirtschaftsförderung hinzuweisen. Gleichzeitig bat sie um die tatkräftige Unterstützung meiner Befragung, was sicherlich auch zum zahlreichen

⁶³ Vgl. Kromrey, Helmut, Empirische Sozialforschung, 11.Auflage, Stuttgart 2006, S. 375.

⁶⁴ Vgl. Anhang 2, Anschreiben an die Unternehmen

Rücklauf der Fragebögen beitrug. Zur Beantwortung der Fragen hatten die Unternehmen zehn Tage Zeit, was im Allgemeinen völlig ausreichte.

6.3 Gruppen der Befragung

Die Fragebögen wurden wie bereits erwähnt an 230 Unternehmen in Mühlacker geschickt. Darunter waren Handwerks- und Industriebetriebe, sowie Händler und Dienstleistungsunternehmen. Die Betriebsgrößen der Befragten reichen von kleinen Einmannbetrieben bis hin zu Großunternehmen mit über 1.500 Arbeitnehmern. Somit kann eine hohe Aussagekraft auch bei geringem Rücklauf erreicht werden, da alle Branchen und Betriebsgrößen vertreten sind. Die Festlegung des Teilnehmerkreises der Befragung, war eine der mühseligsten Vorbereitungstätigkeiten. Von den zahlreichen, in der EDV der Stadtverwaltung registrierten Betrieben, wurden zunächst zahlreichen Neben- und Kleinheimarbeiter aussortiert und im Weiteren in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderin der Stadt eine individuelle Dezimierung vorgenommen. Somit konnte ein überschaubarer Kreis an Vertretern der Wirtschaft von Mühlacker ermittelt werden.

7 Analyse der Befragung

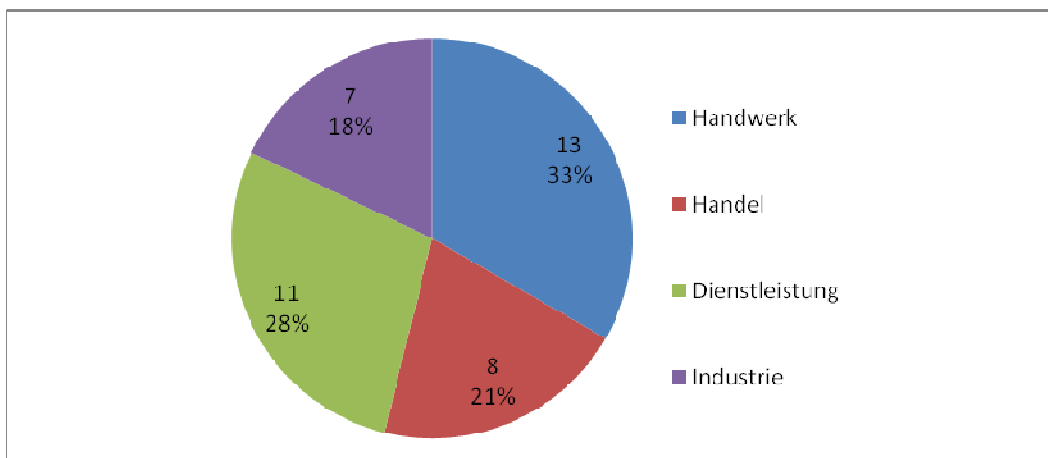
7.1 Auswertung der Befragung

Von den 230 befragten Unternehmen sind 33 ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt worden. Somit konnte ein Rücklauf von 14,35 % erreicht werden. Im Allgemeinen ist ein Rücklauf von unter 20 % als kritisch zu bewerten. Allerdings konnte bei genauerer Betrachtung eine als gut zu wertende Aussagekraft erreicht werden, da Vertreter aus allen Größen- und Branchenordnungen an der Umfrage teilgenommen haben und somit das Bild der Gesamtwirtschaft in Mühlacker repräsentativ dargestellt wurde.

Allgemeines

Als erstes wurden in der Rubrik „Allgemeines“ der Name und ein Ansprechpartner des Unternehmens abgefragt. Die Aufzählung der Namen und der Ansprechpartner ist an dieser Stelle nicht möglich, da die Daten streng vertraulich behandelt werden müssen und nicht zur Veröffentlichung freigegeben wurden. Für die weitere Auswertung spielt dies jedoch keine Rolle. Zudem wurden 5 Fragebögen anonym abgegeben.

Abbildung 8: Anteil der befragten Unternehmen nach Branchen



Quelle: eigene Darstellung

Mit der folgenden Frage wurden die teilnehmenden Betriebe in vier unterschiedliche Branchen unterteilt: Handwerk, Handel, Dienstleistung und Industrie; Doppelnennungen waren möglich. An der Befragung haben 33 Prozent Handwerksbetriebe, 21 % Händler, 28 % Dienstleister und 18 % Industriebetriebe teilgenommen, vgl. o.a. Abbildung acht. Somit waren die Gruppen der Handwerker und der Dienstleistungsbetriebe am stärksten vertreten.

Desweiteren wurde die Größe der Unternehmen erörtert. Die Zahl der Mitarbeiter, der antwortenden Betriebe, reichte von einem bis 1.700 Beschäftigte. Am stärksten waren die Unternehmen mit unter 25 Mitarbeitern, mit 37 %, an der Umfrage beteiligt. Darauf folgten die Gruppen der 25 bis 50 und die der 50 bis 100 Beschäftigten, sowie die Einheit der ab 100 Beschäftigten mit jeweils 17 %. Ein befragtes Unternehmen gab an über 1.500 Mitarbeitern zu beschäftigen.⁶⁵ Insgesamt sind in den teilnehmenden Betrieben 3.806 Mitarbeiter beschäftigt, was zu einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 115 Beschäftigten führt.

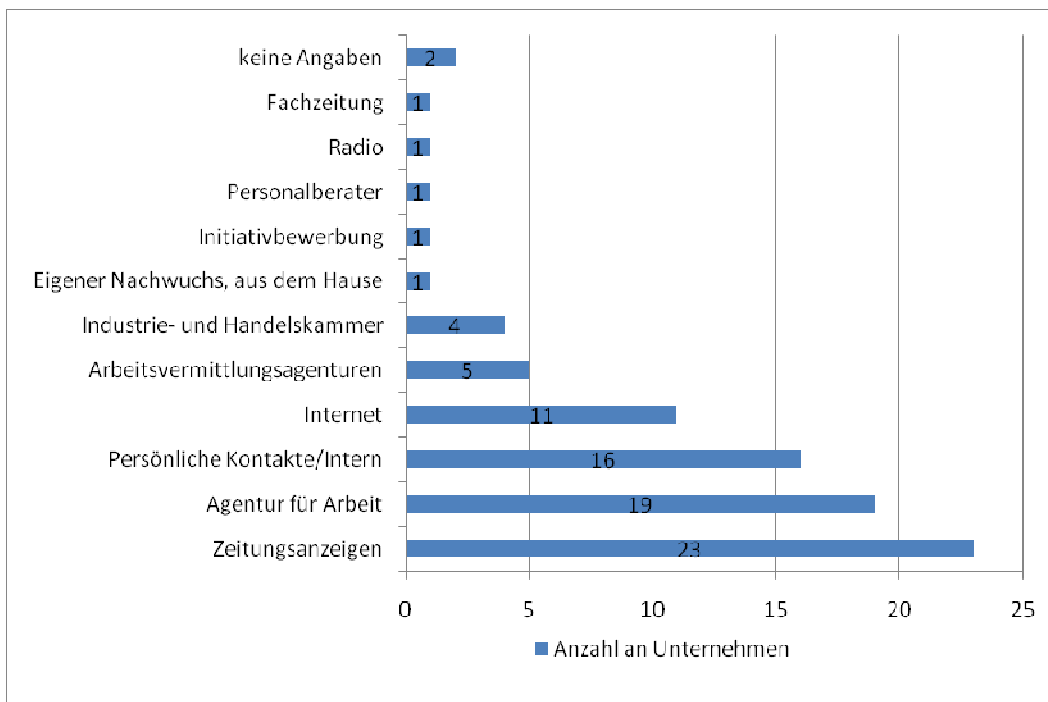
Personalrekrutierung

Im anschließenden Fragenblock, bei dem es um die Personalrekrutierungsmaßnahmen in den Unternehmen geht, wurde zunächst die Frage danach gestellt, wie viele Auszubildende der Betrieb jährlich anlernt. Fünf der befragten Unternehmen bilden gar nicht aus. Die Mehrheit der Betriebe hat zwischen einem (neun Unternehmen) und zwei (sechs Unternehmen) Lehrlinge. Ein Betrieb hat drei und einer vier Auszubildende. Vier Unternehmen haben hingegen zwischen fünf und zehn zu Unterrichtende, weitere vier zwischen zehn und 50. Über 50 Lernende hat nur ein Betrieb vorzuweisen. Zwei Unternehmen machten keine Angaben bei dieser Frage. Durchschnittlich haben die befragten Betriebe fünf Auszubildende.

⁶⁵ Eine detailliertere Unterteilung nach Betriebsgrößen finden sie in der Auswertung der Befragung im Anhang 3

Über welchen Weg ein Betrieb seine freien Stellen besetzt, wurde mit der nächsten Frage ermittelt. Diese Erkundung wurde mit einer geschlossenen Befragung durchgeführt. Die Antwortmöglichkeiten waren wie folgt vorgegeben: Zeitungsanzeige, Agentur für Arbeit, Internet, Persönliche Kontakte/Intern, Arbeitsvermittlungsagenturen, Industrie- und Handelskammer. Zudem wurde ein Feld für sonstige Nennungen offeriert. Als sonstige Nennungen wurden ergänzend genannt, die Initiativbewerbung, der Personalberater, das Radio und diverse Fachzeitschriften. Auch bei dieser Frage wurden Mehrfachnennungen, sowie zweimal keine Angaben gemacht.

Abbildung 9: Wege der Stellenbesetzung



Quelle: eigene Darstellung

Am häufigsten wurde die Antwortmöglichkeit Zeitungsanzeigen, mit 23 Angaben, angekreuzt. Gefolgt von der Agentur für Arbeit mit 19 und den persönlichen Kontakten mit 16 Nennungen. Nach einer etwas größeren Lücke folgt dann das Internet mit elf, die Arbeitsvermittlungsagenturen mit fünf und die Industrie- und Handelskammer mit vier Aufzählungen. Die unter Sonstiges individuell hinzugefügten Antworten wurden jeweils nur

einmal abgegeben. Insgesamt wurden 85 Angaben zur Art der Stellenbesetzung gemacht.

Mit der dritten Frage in Bereich der Personalrekrutierung wurden die Unternehmen dahingehend befragt, ob sie Probleme haben einen geeigneten Bewerber für freie Stellen zu finden. 18 von 33 Unternehmen beantworteten diese Frage mit Ja. Das entspricht 55 % der teilnehmenden Befragten. Lediglich zwölf Befragte antworteten mit Nein (36 %). Die restlichen neun Prozent machten keine Angaben zu dieser Ermittlung oder konnten eine derartige Situation nicht beurteilen, da sie selbst keine Angestellten haben und/oder noch nie welche gesucht haben.

Um genauer zu erforschen, welche Art von Problemen die Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Bewerbern haben, wurde ein Textfeld, zur Erläuterung der Ursache, angeschlossen. Nachstehend sind die genannten Antworten zusammengefasst aufgeführt.

Art der Problemen beim finden eines geeigneten Bewerbers:

- die Suche nach Fachkräften gestaltet sich schwierig, da große Konkurrenz-Betriebe gute Fachkräfte aufkaufen
- bestimmte Spezialqualifikationen, z.B. bei Logistikfachkräften und Schweißern fehlen
- die Anzahl der geeigneten Bewerber für Anlerntätigkeiten geht stetig zurück
- flexible Arbeitszeiten lassen sich zwar vormittags gut besetzen, nachmittags ist es dafür sehr schwierig Personal zu finden
- Stellen werden hauptsächlich von Lehrlingen besetzt, häufig auch aus Kosteneinsparungsgründen
- Probleme aufgrund Ärztemangel und Mangel an Pflegepersonal
- es sind auf dem Arbeitsmarkt keine Fachkräfte verfügbar
- mangelnde Berufskennntnis und -erfahrung

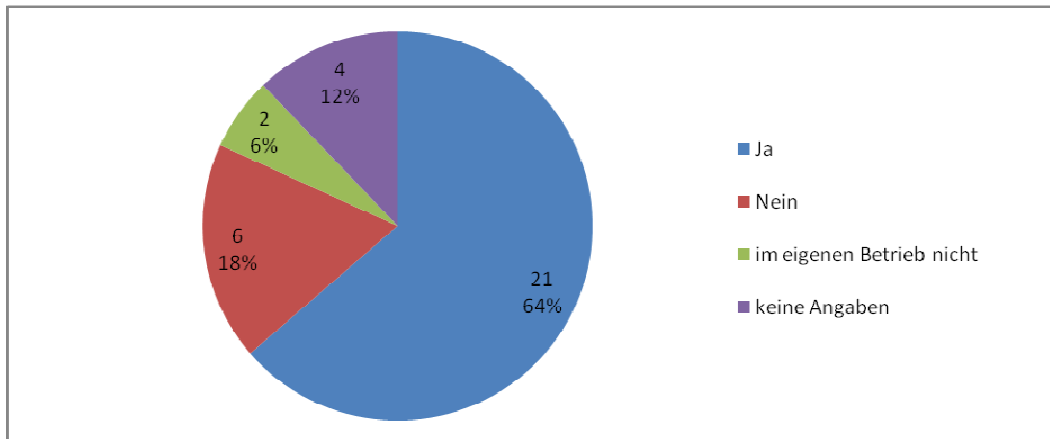
-
- gute Fachkräfte bleiben im Ausbildungsbetrieb
 - Gehaltsvorstellungen der Bewerber passen nicht in das Gehaltsgefüge, z.B. in der Gastronomie häufig der Fall
 - die Bewerber für einen Ausbildungsplatz sind nicht geeignet
 - gute Bewerber zu finden wird von Jahr zu Jahr schwieriger
 - Fachkräfte mit entsprechender Ausbildung gibt es nur wenige, die keine feste Anstellung haben
 - hohe Anforderungen und hohe Belastung der Fachkräfte
 - relativ schlechte Tarifverträge
 - derzeit herrscht in der Region Mühlacker ein Arbeitskräftemangel im Bereich Elektrik und Montage

Alle der 18 Unternehmen, die ein Problem beim Besetzen ihrer freien Stellen angegeben haben, machten auch eine Angabe zur Art des Problems.

Im Anschluss wurden die Firmen noch nach der durchschnittlichen Dauer gefragt, wie lange sie nach einem geeigneten Bewerber suchen müssen. Vier Unternehmen gaben an recht schnell, in bis zu zwei Wochen einen tauglichen Bewerber zu finden. Von den Befragten gaben sechs an, bis zu einem Monat zu suchen und ein Betrieb gab bis zu zwei Monaten Suchzeit an. Drei Monate Bewerbersuche sind in sieben der teilnehmenden Unternehmen Durchschnitt. Jeweils zwei Betriebe gaben eine Dauer von einem halben Jahr und einem Jahr an. Eine über mehrere Jahre gehende Suche wurde von einem Unternehmen angegeben. Zehn Unternehmen machten keine konkreten Zeitangaben, wovon eine Betrieb die Bewerbungsdauer nicht einschätzen konnte, ein Anderer die Zeiten für so unterschiedlich hielt, dass er es für Zufall hält wie lange eine Bewerbersuche dauert und ein Weiterer meinte, es kommt immer auf die Art der Stelle an. Die restlichen Sieben machten gar keine Angaben. Abschließend für diese Frage lässt sich feststellen, dass es durchschnittlich 3,73 Monate dauert einen geeigneten Bewerber zu finden.

Die letzte Frage im diesem Bereich bezog sich auf den bestehenden Fachkräftemangel. Die Unternehmen wurden nach ihrer Meinung gefragt, ob bereits ein Fachkräftemangel in bestimmten Berufsgruppen besteht.

Abbildung 10: Meinungen zum Fachkräftemangel



Quelle: eigene Darstellung

Einundzwanzig der Befragten beantworteten diese Frage mit Ja. Nur sechs der 33 Unternehmen antworteten hingegen mit Nein. Zwei Betriebe bezogen ihre Aussage auf ihr eigenes Unternehmen und antworteten diesbezüglich mit Nein. Dieses Nein, kann jedoch nicht in die allgemeine Wertung einbezogen werden, da die Meinung zum Fachkräftemangel nicht auf das eigene Unternehmen, sondern auf die Gesamtwirtschaft bezogen war. Keine Angaben zu dieser Fragestellung wurden von drei Unternehmen gemacht. Somit wird deutlich, dass 2/3 der Firmen bereits heute erkennen, dass es einen Mangel an Fachkräften gibt. Um genaueres über die vermeintlich vom Fachkräftemangel betroffenen Bereiche zu erfahren wurde dies in einer weiteren Befragung erörtert.

Genannte Berufsgruppen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind:

- **Technischer Bereich/ Handwerk:** Techniker, Ingenieure, Konstrukteure, Maschinenbauer, Kälte- und Klimatechniker, Metallbearbeiter, Elektroniker, Schlosser, Schweißer, Gießereimechaniker, Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker, Schneider, Baggerfahrer, Straßenbauer, Hochbaufacharbeiter, Kranführer und Keramiker
- **Dienstleistungsbereich:** Verkäufer, Kaufmännische Angestellte, Ärzte, Bäckereifachverkäufer, Metzgereifachverkäufer, Pflegepersonal, Apotheker und Pharmazeutisch-technisch Angestellte
- **Industrie:** Produktionsleiter und Logistikfachkräfte

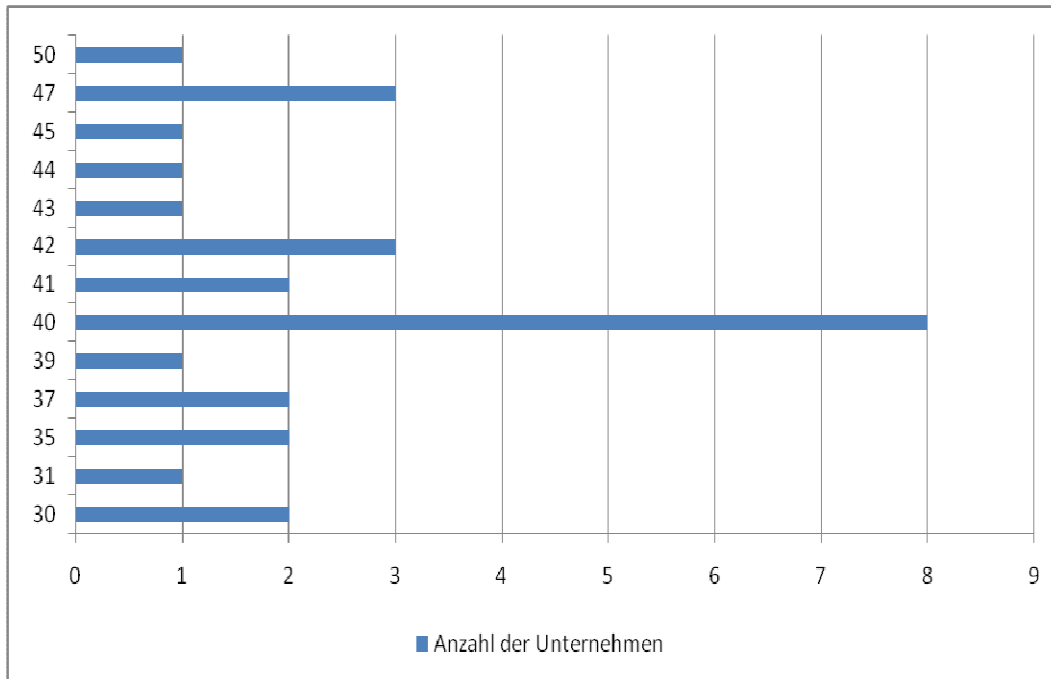
Am häufigsten wurden die technischen und naturwissenschaftlichen Berufsgruppen, mit über 35 Angaben, genannt. Direkt gefolgt von den oben aufgeführten Handwerksberufen. Die Nennungen im Dienstleistungs- und Industriebereich waren jeweils nur einfach abgegeben worden. Hingegen waren im Bereich des Handwerks und der Technik einige Mehrfachnennungen vorhanden.

Ältere Arbeitnehmer - Generation 50+

Der folgende Fragenblock befasste sich mit dem Thema ältere Arbeitskräfte. Mit der ersten Frage wurde das Durchschnittsalter der Beschäftigten der befragten Unternehmen ermittelt. Zwei der teilnehmenden Unternehmen gaben einen Altersdurchschnitt von 30 Jahren an und ein Betrieb den Durchschnitt von 31 Jahren. Dies liegt außerhalb des Normalbereiches. Weitere fünf Unternehmen führten einen Mittelwert von 35 bis 39 Jahren auf. Die mit acht Nennungen am häufigsten abgegebene Zahl lag bei 40 Jahren Durchschnittsalter. Dicht gefolgt von zwei Antworten für den Wert von 41 und drei Nennungen für einem Durchschnitt von 42 Jahren. Zwischen 43 und 45 Jahren lag bei drei Betrieben der Schnitt.

Beachtliche drei Firmen gaben einen Altersdurchschnitt von 47 Jahren an, eine Firma sogar einen Mittelwert von 50 Jahren. Fünf Betriebe machten keine Angaben. Der Mittelwert für das Durchschnittsalter der Befragten Unternehmen lag bei 40 Jahren, vergleiche u.a. Abbildung.

Abbildung 11: Durchschnittsalter der Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

Als nächstes wurden die Firmen nach der Anzahl der Arbeitskräfte über 50 Jahre befragt. Diese Frage lässt sich nur sehr schwer auswerten, da die Nennungen immer im Zusammenhang mit der jeweiligen Betriebsgröße zu betrachten sind. Generell lässt sich sagen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch die Anzahl der Mitarbeiter über 50 Jahre steigt. Jedoch bleibt das Verhältnis von Mitarbeiterzahl zu Unternehmensgröße stetig ungefähr konstant. Auffällig sind jedoch vier Unternehmen im Bereich von 10 bis 100 Mitarbeitern, die mit über 40 % älterer Arbeitskräfte über 50 Jahre deutlich aus dem Rahmen fallen. Zu erwähnen ist auch, dass drei der Firmen keine über 50-jährigen Beschäftigten haben. Durchschnittlich sind in den befragten Unternehmen 23,62 % der Arbeitnehmer über 50 Jahre alt.

Die nächste Frage stützt sich auf die Erörterung des Angebotes an Weiterbildungsmaßnahmen, die in den einzelnen Firmen angeboten werden. Generell wurden die Unternehmen zunächst gefragt ob sie inner- oder außerbetriebliche Weiterbildung anbieten. Dabei konnte Folgendes festgestellt werden. Nahezu 50 % der Unternehmen bietet innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen an. Darüber hinaus ermöglichen 41 % der Betriebe ihren Mitarbeitern eine Weiterbildung außerhalb des eigenen Unternehmens. Lediglich sechs Prozent bieten keinerlei Fortbildungsmaßnahmen an. Zwei Unternehmen äußerten sich nicht zu dieser Fragestellung.

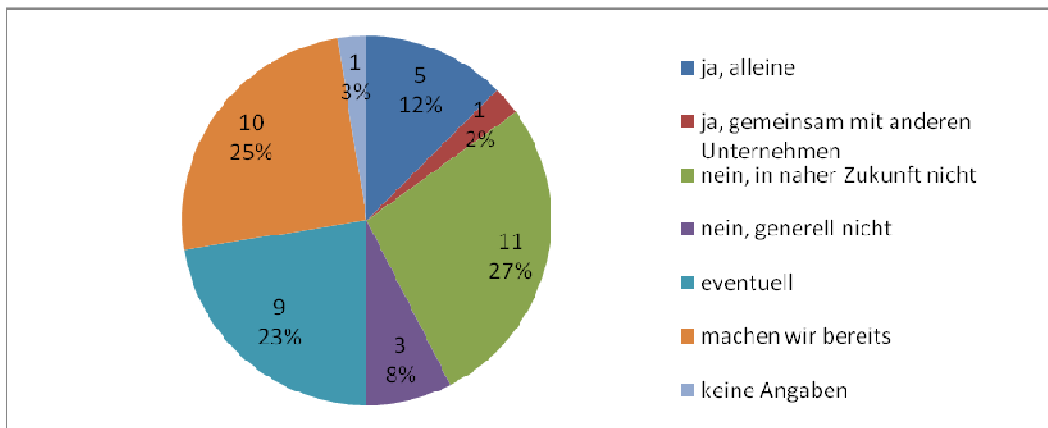
Mit einer zusätzlichen Frage wurde genauer nach der Art der Weiterbildung gefragt. Die unterschiedlichen Antworten, sind in der anknüpfenden Darstellung zusammengefasst.

Inner- und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen:

- Fortbildung in Spezialgebieten wie z.B. in Klima- und Kältetechnik
- Softwareanwendungs- und IT-Kurse
- Qualifizierung der Persönlichkeit und der sozialen Kompetenzen
- Diverse Coachings, auch mit Unterstützung von Psychologen
- Sprachschule und Sprach-Workshop, Deutschkurse
- Spezielle Hersteller- und Produktschulungen bei den Lieferanten
- Kaufmännische Vertriebstagungen
- Kommunikations-, Kunden- und Verkaufstraining
- fachliche Ausbildung, wie Telefonverhalten, Verkauf, etc.
- Weiterbildungsprogramm an denen sich ältere Mitarbeiter beteiligen
- Programme zur Gesundheitsvorsorge
- Lehrgänge für Eigenorganisation und Motivation
- Arbeitssicherheitskurse, ärztliche Veranstaltungen
- Vorstellungen von neuen Technologien u. Verfahren
- Möglichkeit z.B. einen Staplerführerschein zu machen
- Lehre von Recht und Gesetz

Desweiteren wurden die Betriebe gefragt, ob sie sich vorstellen können allein oder gemeinsam mit anderen Firmen gezielt ältere Arbeitnehmer zu schulen oder zu mobilisieren, um dadurch das vorhandene Fachkräftepotenzial in der Region besser zu nutzen. Bei dieser Frage handelte es sich um eine geschlossene Frage mit sechs verschiedenen Antwortmöglichkeiten. Zur Auswahl stand: ja allein, ja gemeinsam mit anderen Unternehmen, nein in naher Zukunft nicht, nein generell nicht, eventuell und machen wir bereits.

Abbildung 12: Bereitschaft zur Förderung älterer Arbeitnehmer



Quelle: eigene Darstellung

Fünf Betriebe könnten sich vorstellen eine gezielte Förderung für Ältere allein in ihrem Betrieb einzuführen. Nur ein Unternehmen gab an sich gemeinsam mit anderen Firmen eine solche Förderung vorstellen zu können. Sich in naher Zukunft nicht mit diesem Thema befassen zu wollen, gaben elf Unternehmen an, das entspricht fast einem Drittel der teilnehmenden Befragten. Acht Prozent der Teilnehmer können sich generell nicht vorstellen speziell auf ältere Arbeitnehmer einzugehen. 23 % haben eventuell angekreuzt und erfreuliche 25 % der Unternehmen bieten bereits heute eine derartige Förderung an.

Weitergehend wurden die Firmen zu Anregungen und Ideen zum Thema, Mobilisierung und Schulung von älteren Arbeitnehmern aufgefordert. Die Unternehmen die angaben bereits eine derartige Förderung anzubieten gaben dabei folgende Antworten.

Ideen und Anregungen zum Thema Förderung der älteren Arbeitskräfte, von Unternehmen, die bereits Fördermaßnahmen anbieten:

- Fördermöglichkeiten durch Arbeitsagenturen nützen
- Altersgerechte Arbeitsplätze zur Verfügung stellen
- Know-how-Transfer von älteren auf jüngere Arbeitnehmer
- diverse Themen werden von der zentraler Personalentwicklung, der Personalabteilung, dem Werksarzt und dem Betriebsarzt unter externer Beteiligung analysiert
- betriebsinterne, individuelle Förderung einzelner Mitarbeiter
- Übernahme von einem Angebot an Trainingsmaßnahmen von Älteren, organisiert über die Agentur für Arbeit, mit der Option einer Übernahme der Trainees in den Betrieb bei gegenseitigem Einverständnis
- Anbieten von Schnuppertagen auch für ältere Arbeitssuchende
- Geschäftsräume werden abends und sonntags öfters mit entsprechenden Referenten als Seminar-Raum genutzt, auch Kollegen können gerne diese Möglichkeit nutzen
- Altersgerechte EDV Kurse mit IT-Spezialisten
- Ständige fachliche "Updates"
- learning by doing, 90 % meiner Mitarbeiter waren arbeitslos, 80% waren nicht im jetzigen Beruf tätig, reine theoretische Vorbereitung macht nur wenig Sinn

Einige Betriebe haben sich demnach bereits ausführlicher mit der Förderung des Fachkräftepotenzials, der älteren Arbeitnehmer, befasst und positive Erfahrungen damit gemacht. Lediglich ein Unternehmen gab an, dass die Umsetzung von gezielten Schulungen und Projektarbeiten für

Ältere im eigenen Betrieb nicht erfolgreich war. Desweiteren gaben einige Firmen, die bis jetzt noch keine Förderung Älterer anbieten, Anregungen und Ideen zu diesem Thema ab.

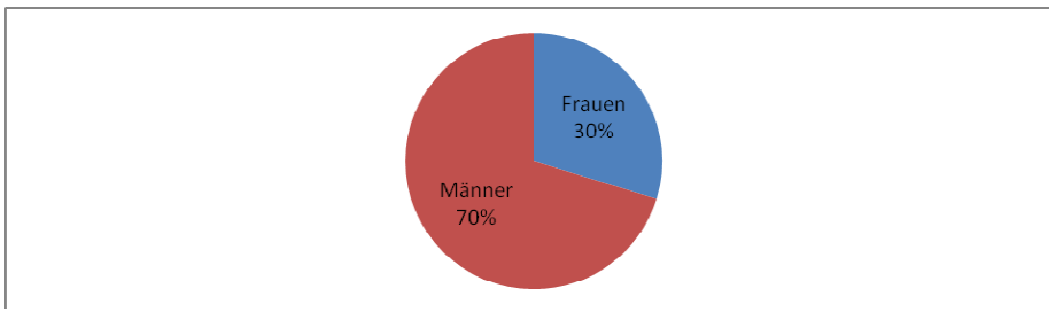
Anregungen und Ideen von Betrieben, die bislang noch keine Förderung anbieten:

- Man sollte die aufs Abstellgleis gestellte Fachkompetenz wieder reaktivieren und in den Arbeitsprozess wieder eingliedern
- Wenn die Arbeitnehmer über die entsprechende Grundausbildung verfügen und körperlich schwere Arbeiten verrichten können, könnten wir uns gut eine Förderung von älteren Wiedereinsteigern vorstellen
- Man sollte mehr Praktika in den unterschiedlichen Firmen und verschiedenen Arbeitsgebieten absolvieren können
- Bei der Handwerkskammer mehr Kurse, gerade für z.B. Schneider, anbieten, die dann auch bei geringer Anmeldezahl tatsächlich stattfinden

Einige Unternehmen gaben leider keine Anregungen und Ideen ab und ein Betrieb war der Meinung derartige Förderungen seien, bezogen auf den eigenen Betrieb, generell nicht notwendig.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zum Beginn dieses Themenblockes wurden die Unternehmen nach der Zahl der weiblichen Beschäftigten gefragt. Aus diesen Angaben lies sich dann, unter Berücksichtigung der Gesamtzahl der Beschäftigten, den jeweiligen Männeranteil in den Betrieben kalkulieren. Alle 33 an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen haben zusammen 1.114 Frauen und 2.692 Männer als Mitarbeiter beschäftigt. Das entspricht einem durchschnittlichen Verhältnis von 30:70 Frauen zu Männern, vergleiche Abbildung 13.

Abbildung 13: Durchschnittliches Verhältnis von weiblichen zu männlichen Mitarbeitern in den befragten Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

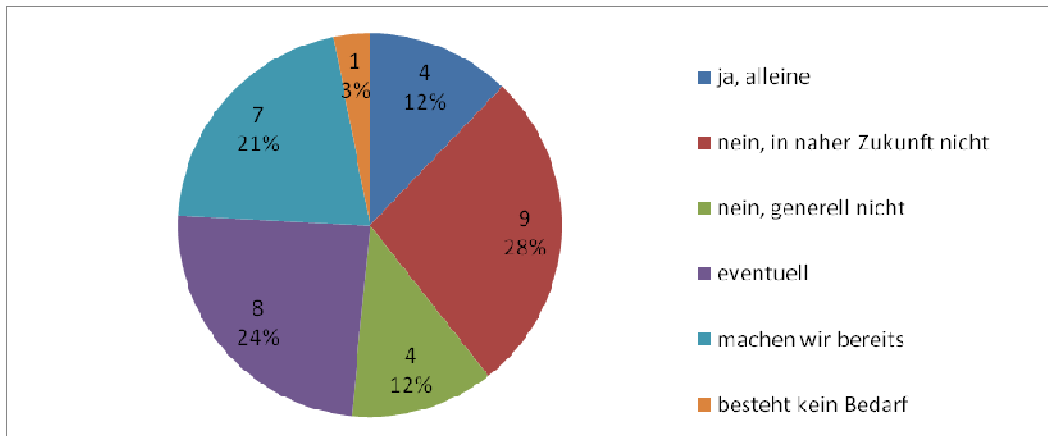
Damit lässt sich feststellen, dass heutzutage starke 2/3 der Beschäftigten männlich sind. Zu erwähnen ist aber, dass bei acht von 33 Betrieben die Anzahl der Frauen gegenüber der Zahl der Männer dominierte. Dies war vor allem bei den klassischen Verkaufs- und Pflegeberufen der Fall.

Die darauf folgende Frage bezog sich auf Maßnahmen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Die Unternehmen sollten angeben, was sie bereits heute für eine Familienförderung tun. Dabei gaben 2/3 der Firmen an, dass sie flexible Arbeitszeiten anbieten. Vier Betriebe ermöglichen ihren Angestellten in Teilzeit und Schichten zu arbeiten, drei weitere Betriebe bieten Gleitzeitmodelle an und ein Unternehmen betreibt job-sharing⁶⁶. Kinderbetreuungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz offerieren vier der Befragten. Ein Dienstleistungsbetrieb gab an, dass sich die Kollegen immer untereinander absprechen und gegebenenfalls die Arbeitsschichten selbständig tauschen. Flexible Erziehungszeiten und ein leichter Wiedereinstieg nach der Erziehungspause gaben zwei Unternehmen an. Neun Firmen machten keine Angaben zu dieser Fragestellung.

⁶⁶ Das englische Wort job sharing, zu Deutsch Arbeitsplatzteilung, ist ein Arbeitszeitmodell, welches auf Teilzeitarbeit basiert. Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen als Gemeinschaft mindestens einen Arbeitsplatz unter sich auf.

Die folgende Frage befasste sich mit der Bereitschaft, künftig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Abbildung 14: Bereitschaft zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Quelle: eigene Darstellung

Hierbei gaben zwölf Prozent der Betriebe an, sich eine derartige Hilfestellung allein in der eigenen Firma vorstellen zu können. Eine gemeinsame Unterstützung mit anderen Unternehmen kann sich jedoch Keiner vorstellen. Neun von den 33 Befragten schlossen eine Förderung in naher Zukunft aus und weitere Vier sogar generell. Sieben Betriebe gaben an, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereits zu thematisieren und acht Firmen könnten sich eventuell eine Förderung vorstellen. Abschließend wurden die Unternehmen aufgefordert Ideen zur Gestaltung einer Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzugeben.

Ideen und Anregungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf:

- flexible Arbeitszeiten und Arbeitsteilung nach der Elternzeit
- Besuch von Seminaren, Weiterbildung während der Elternzeit
- Die Möglichkeit anbieten, dass Frauen oder Männer, die im Erziehungsurlaub sind, nach Vereinbarung weiterhin in die Firma kommen können, um den Bezug zur Arbeitspraxis beizubehalten

-
- Trainingsmaßnahmen für Frauen bei der Agentur für Arbeit
 - Nötige Fachschulungen, speziell für Wiedereinsteiger gestalten, z.B. gerecht für Frauen mit Doppelbelastung Haushalt und Kinder
 - Kinderbetreuung am Arbeitsplatz ermöglichen, Firmenkinderplätze
 - Flexiblere Arbeitszeiten
 - Möglichkeit schaffen, dass auch Frauen Praktika in verschiedenen Betrieben und Bereichen machen können, vor allem auch in typischen Männerberufen, evtl. könnte so ein neues Arbeitsverhältnis entstehen
 - Umschulungen, Anlernen in neue Berufsfelder
 - Eine individuelle und gezielte Förderung innerhalb der Firma macht am meisten Sinn

Eine detaillierte Auswertung der Fragebögen befindet sich in Anhang.⁶⁷

7.2 Bewertung der Befragung

Ein Großteil, der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Mühlacker, ist im verarbeitenden Gewerbe⁶⁸ tätig. Die meisten Teilnehmer der Umfrage kommen aus dem Bereich des Handwerks. Dies ist gut nachvollziehbar, da die Handwerksunternehmen in Mühlacker generell stark vertreten sind. Überraschender war hingegen, der relativ hohe Rücklauf von Dienstleistungseinrichtungen, die im Verhältnis zu den anderen Branchen in der Stadt eher eine kleinere Gruppe bilden. Hingegen war die Teilnehmerzahl im Industriebereich verhältnismäßig gering. Außerdem waren die Handelsunternehmen der Branchengröße entsprechend vertreten. Somit spiegelt die Befragung zwar nicht genau das derzeitige Branchenverhältnis von Mühlacker wieder, jedoch hängt die Aussagekraft der Analyse nicht ausschließlich von der Aufteilung nach Branchen ab und kann somit trotz-

⁶⁷ Vgl. Anhang 3, Auswertung der Befragung.

⁶⁸ Das Verarbeitende Gewerbe, einschließlich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, erfasst alle Produktionsbetriebe der Industrie und des verarbeitenden Handwerks von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten.

dem gewährleistet werden. Bei der Ermittlung der Struktur der befragten Unternehmen, ist z.B. die Schichtung der Firmen nach Größenklassen eins zu eins auf die Gesamtheit der Betriebe in Mühlacker übertragbar. Die meisten der Befragten sind kleine Unternehmen, mit einer Firmengröße von eins bis neun Beschäftigten und mittlere Unternehmen, mit einer Mitarbeiterzahl von zehn bis 499 Arbeitskräften.⁶⁹

Die Zahl der Ausbildungsplätze liegt in Mühlacker mit durchschnittlich fünf Auszubildenden pro Unternehmen weit oben im Vergleich zu Städten mit ähnlicher Infrastruktur. Jedoch muss bei dieser Betrachtung berücksichtigt werden, dass bei den Teilnehmern der Befragung unter anderem die größten Mühlacker Betriebe vertreten waren und diese auch einen Großteil der Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Somit ist das dargestellte Bild verzerrt und kann somit nicht repräsentativ für alle Firmen gelten. Bei der Frage nach dem Weg der Stellenbesetzung wird deutlich, dass die alteingesessene und herkömmliche Art eine frei gewordene Stelle in der Zeitung auszuscreiben sich bis heute bewährt hat. Aber auch das Internet wird mehr und mehr als Plattform für Arbeitssuchende genutzt. Es wird auch deutlich, dass die Mühlacker auf persönliche Kontakte und Empfehlungen, sowie auch auf den eigenen Nachwuchs vertrauen. Außerdem greifen immer mehr Betriebe auf Zeitarbeitsfirmen und Personaldienstleister zurück.

Ein wichtiger Aspekt der Befragung ist, dass weit über die Hälfte der teilnehmenden Befragten ein Problem damit haben, einen geeigneten Bewerber zu finden. Die damit zusammenhängende Durchschnittsdauer einer Findungsphase für einen geeigneten Bewerber, ist dementsprechend hoch. Mit dieser Erkenntnis und den angegebenen Gründe kann nun genauer auf diese Problematik eingegangen werden. Auch die Tatsache, dass nahezu 2/3 der Unternehmen einen derzeitigen Fachkräftemangel bejahen, ist ein Zeichen dafür, dass in diesem Bereich verstärkt Hand-

⁶⁹ Vgl. Abbildung 2, Betriebsgrößenklassen, S. 10.

lungsbedarf herrscht. Durch die angegebenen Nennungen, der vom Arbeitskräftemangel betroffenen Berufsgruppen, ist eine gezieltere Unterstützung und Maßnahmenplanung möglich. Einzelne Branchen, vor allem im technischen und handwerklichen Bereich, müssen verstärkt unterstützt und gefördert werden.

Beim Fragenblock „Ältere Arbeitskräfte“ konnte mit einem ermittelten Durchschnittsalter von knapp über 40 Jahren, das derzeit in Baden-Württemberg herrschende Bild vom Arbeitsmarkt wiedergegeben und bestätigt werden. Auch der errechnete Prozentsatz, an Mitarbeitern über Fünfzig Jahren, liegt in den Mühlacker Unternehmen mit 23 % im Landesdurchschnitt. Bei der Auswertung der Frage nach den Weiterbildungsangeboten in der Firmen wird deutlich, dass sich bereits einige Unternehmen mit dem Thema Förderung der Generation 50+ und dem lebenslangen und ständigen Lernen befassen, jedoch gibt es noch einige Betriebe, die mehr auf dieses Thema sensibilisiert werden müssen. Die Abfrage der Art der Fortbildungsmaßnahmen spielt hierbei in soweit eine wichtige Rolle, als dass andere Unternehmen die aufgezählten Beispiele als Vorbild nehmen können. Somit können gute Erfahrungswerte und Methoden ausgetauscht werden. Da der größte Teil der Befragten auf die Frage, ob sie sich eine Förderung gezielt für Ältere vorstellen können, mit nein geantwortet haben, wird deutlich, dass gerade das Thema Rekrutierungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer mehr behandelt werden muss um das vorhandene Potential an Fachwissen wieder zu reaktivieren. Ein großer Teil der Unternehmen hat die Notwendigkeit einer Umstellung der Personalpolitik noch nicht erkannt. Die gesammelten Anregungen und Ideen der Firmen sollen hierbei helfen.

Im letzten Themenblock, in dem es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ging, wurde das Verhältnis von 70 zu 30 von männlichen zu weiblichen Mitarbeitern ermittelt. Dieses Ergebnis gibt eindeutig wieder, dass in Mühlacker die klassische Familienaufteilung herrscht. Der Mann ernährt

als Hauptverdiener die Familie und die Frau bleibt zuhause bei den Kindern und regelt den Haushalt.⁷⁰ Um die Frauen mehr in die Berufswelt einzugliedern, muss ein Arbeitsplatz so ausgerichtet sein, dass er die Berufstätigkeit der Frau und das Dasein als Mutter vereinbart. Die Betriebe wurden nach Maßnahmen für diese Vereinbarkeit gefragt, die sie bereits heute anbieten. Außer dem Angebot von flexibleren Arbeitszeiten wird noch nicht viel auf diesem Gebiet getan. Darüber hinaus können sich 1/3 der Befragten nicht einmal vorstellen, gezielte Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzuführen und ein weiteres Viertel ist nur eventuell bereit dazu etwas in diesem Bereich zu unternehmen. Das zeigt, dass auch in diesem Themenbereich die Unternehmen nicht hinreichend darüber informiert sind, wie wichtig das Potential der Frauen für den Arbeitsmarkt ist und wie stark die Bedeutung in Zukunft zunehmen wird.

7.3 Handlungsempfehlungen

In diesem Teil der Diplomarbeit wird versucht Handlungsempfehlungen sowohl für die Wirtschaftsförderung Mühlacker als auch für die Betriebe zu formulieren.

Wirtschaftsförderung Mühlacker

Die Wirtschaftsförderung sollte versuchen, mehr Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Die Aufklärung über die Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen spielt dabei eine wichtige Rolle. Umso früher die Firmen die Wichtigkeit der zukunftsorientierten Personalplanung erkennen, desto besser ist das Unternehmen gegen den sich stetig verschärfenden Fachkräftemangel gewappnet.

Genauso wie es bereits erfolgreiche Projekte für die Förderung von Jugendlichen und die Diskussionsgruppen von Schulen und Wirtschaft gibt, sollten auch Gesprächskreise und Informationsveranstaltungen zum

⁷⁰ Vgl. , Abbildung 5, Erwerbstätigenquote von Eltern.

Thema „Integration von vorhandenem Potenzial in die Arbeitswelt“ stattfinden. Dies würde speziell den Anliegen und Bedürfnisse von älteren Arbeitnehmern und Frauen gerecht werden. Durch derartige Konzeptionen könnte der entscheidende Anstoß für eventuell angedachte Projekte gegeben werden.

Ebenso wichtig, wie eine allgemeine Aufklärung der Wirtschaft und das Schaffen einer Diskussionsplattform für Interessierte, ist auch die Unterstützung und Förderung der einzelnen Betriebe. Besonders im Bereich der klein- und mittelständischen Unternehmen könnte, durch vereinbarte Firmenbesuche vor Ort, auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen eingegangen werden. Insbesondere in den bei der Umfrage ermittelten technischen und handwerklichen Betrieben, ist eine Hilfestellung notwendig. Hier könnten auch die gemachten Angaben der befragten Firmen, die bereits eine Förderung anbieten, zum Einsatz kommen und als Empfehlungen und Hilfestellung an die KMU mit Rekrutierungsproblemen weitergegeben werden.

Darüber hinaus könnten in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer, sowie mit der Agentur für Arbeit unterstützend Maßnahmen angeboten werden. Hier wäre z.B. ein Projekt im Bereich zukunftsorientierte Personalrekrutierung und Personalpolitik vorstellbar. Aber auch Kurse vornehmlich für Frauen, unter Berücksichtigung der Gleichberechtigung, wären eine gute Möglichkeit.

Unternehmen

Generelle Handlungsempfehlungen für Unternehmen lassen sich nur sehr schwer abgeben. Bei diesem Thema kommt es stark auf die Unternehmensstruktur und die Bereitschaft der einzelnen Firmen an.

Jedoch sollte jeder Betrieb sich Gedanken über seine zukünftige Personalwirtschaft machen. Ein Umdenken dahin gehend, dass ältere

Arbeitskräfte nicht aufs Abstellgleis gestellt werden, sondern rechtzeitig auf die Anforderungen der Zukunft gerüstet werden, ist dabei unumgänglich. Somit wird wertvolles Wissen erhalten und kann gegebenenfalls auch an die jüngeren Generationen weitergegeben werden. Dabei muss sowohl das externe, als auch das interne Personalmarketing optimiert werden. Besonders wichtig ist aber eine qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung, die auf die zukünftigen Veränderungen des Arbeitsmarktes vorausschauend agiert.

Zudem muss in Zukunft bei der Arbeitsplatzgestaltung auf die Bedürfnisse der immer älter werdenden Mitarbeiter eingegangen werden. Dabei sollte vor allem auf eine gesundheitsschonende und benutzerfreundliche Gestaltung des Wirkungsbereiches geachtet werden.

Ebenso wichtig in Hinblick auf eine alternde Belegschaft, ist die Gesundheitsvorsorge in den einzelnen Unternehmen. Wer seine Mitarbeiter fit und leistungsfähig hält, erhöht die Lust und Bereitschaft der Arbeitenden. Dies kann durch regelmäßige Gesundheitschecks und Schulungen zu Themen rund um die Gesundheit und Sport erreicht werden.

Auch ein angenehmes und freundschaftliches Arbeitsklima kann entscheidend zum Firmenerfolg beitragen. In ein paar Jahren werden die Firmen in einem härteren Konkurrenzkampf zueinander stehen als heute. Fachkräfte werden sich eine Arbeitsstelle nicht nur nach der Höhe des gebotenen Gehalts aussuchen, sondern vor allem auch verstärkt nach dem Betriebsklima und den sonstigen gebotenen Nebenleistungen (weiche Faktoren). Jeder möchte sich in seinem Job wohlfühlen. Genau das gilt es zu erreichen, denn nur dann bleiben die Fachkräfte im Unternehmen. Durch das Angebot von gemeinsamen Aktivitäten, auch außerhalb der Arbeitszeit oder durch die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen in den Betrieben, kann ein zutrauliches Verhältnis zwischen Kollegen entstehen.

Desweiteren ist das Auftreten und der Führungsstil des Unternehmensinhabers wesentlich ausschlaggebend auf den Erfolg. Oft ist der Ruf und das Verhalten des Betriebsleiters, stellvertretend für den ganzen Betrieb, für eine Wahl des Arbeitsplatzes entscheidend. Deshalb ist es wichtig sich als Führungspersönlichkeit in der Öffentlichkeit entsprechend zu verhalten, sowie einen freundlichen und angemessenen Ton gegenüber seinen Mitmenschen und Mitarbeitern anzuschlagen.

Darüber hinaus gilt es langfristig etwas für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu tun. Gerade wenn es immer weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt gibt, sollte das vorhandene Potenzial das in vielen „Vollzeithausfrauen“ steckt besser genutzt werden.

Dies könnte ein Unternehmen, z.B. durch das Angebot von Teilzeitarbeit, erreichen. Um eine Mutter wieder in die Arbeitswelt zu integrieren wäre ein Halbtagsjob oder eine Zeitarbeit ideal. So kann sie sowohl Ihrer Rolle als Mutter gerecht werden, als auch ihre gelernten Fähigkeiten am Arbeitsplatz nutzen. Dabei kommen verschiedenste Modelle in Frage. Ein zeitgemäßes und vielseitig einsetzbares Modul ist dabei das Job-sharing.

Zudem wären Kinderbetreuungsangebote an Arbeitsplatz eine willkommene Alternative zu staatlichen Kinderbetreuungseinrichtungen. Dieses Angebot kann selbstverständlich nur von Unternehmen mit entsprechender Mitarbeiterzahl und Betriebsgröße umgesetzt werden, aber auch mittelständische Firmen könnten durch Kooperationen mit anderen Unternehmen derartige Betreuungsangebote bewerkstelligen.

Außerdem ist die Eventualität Essen, für die Kinder der Mitarbeiter, in der Firmenkantine anzubieten ein gutes Beispiel für eine Familienförderung. Somit könnten die Frauen in der Doppelbelastung, als Mutter und Arbeitnehmerin, unterstützt und entlastet werden. Diese Maßnahme ist besonders kostengünstig und ohne größeren Aufwand umsetzbar.

Darüber hinaus sollte während der Elternzeit den Müttern und Vätern die Möglichkeit geboten werden sich Weiterzubilden. Darüber hinaus könnte nach Absprache weiterhin im Betrieb, auf freiwilliger Basis und im gegenseitigen Einverständnis, gearbeitet werden. Dies wäre ein wichtiger Schritt, da die Elternteile sich oft nach der Erziehungspause mit dem Wiedereinstieg in den Beruf überfordert fühlen.

8 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Mühlacker bereits gute Ansätze und Bemühungen zu Thema Fachkräftemangel erkennbar sind. Allerdings sollte die Wirtschaftsförderung Mühlacker durch mehr Öffentlichkeitsarbeit, die noch inaktiven Firmen dazu bewegen, sich mit der Thematik des demografischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel auseinander zu setzen. Ein weiterer wichtiger Punkt wird die Einzelförderung der Firmen sein. Es gilt gezielt die Unternehmen zu unterstützen, die bereits die Herausforderungen der Zukunft erkannt haben und bereit sind etwas zu unternehmen. Ebenso wie an einer guten und zukunftsorientierten Arbeit der Wirtschaftsförderung liegt es vor allem an jedem einzelnen Unternehmen sich zu informieren und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Die Personalpolitik der Zukunft wird dabei ein Schwerpunktthema sein. Ebenso wichtig wie die Förderung des Nachwuchses an Fachkräften ist der Erhalt des einmal geschaffenen Fachpotentials. Dies betrifft vor allem die älteren Mitarbeiter, die durch ständige Schulungen und bedarfsgerechte Arbeitsplatzgestaltung immer auf dem neusten Stand gehalten werden müssen.

Auch das Fachpotenzial von Frauen wird in Zukunft an Bedeutung zunehmen und muss daher besser genutzt werden. Die staatlichen Unterstützungen durch Kinderbetreuungsangebot und die finanziellen Zuwendungen allein werden nicht ausreichen um die erziehenden Elternteile wieder in die Arbeitswelt zu integrieren. Diese Rekrutierung kann nur durch die Bereitschaft der Betriebe für gezielte Förderungsmaßnahmen erreicht werden, wie z.B. die Kinderbetreuung am Arbeitsplatz und die Weiterbildung während der Elternzeit.

Unternehmen, die mit einer zukunftsorientierten Personalpolitik heute schon an morgen denken und sich nicht auf ein Weiterbestehen der herrschenden Wirtschaftslage und Arbeitsmarktsituation verlassen sondern aktiv Maßnahmen ergreifen um den gewohnten Standard zu erhalten, werden in Zukunft massive Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erzielen und auf diese Weise die langfristige Zukunft des Unternehmens sichern. Die im Zuge dieser Arbeit aufgestellten Handlungsempfehlungen sollen helfen, die Mühlacker Unternehmen zu sensibilisieren. Gleichzeitig sollen sie einen Anstoß für Projekte und Fördermaßnahmen, für ältere Arbeitnehmer und Frauen, darstellen.

Anhang

Anhang

Anhang 1: Fragebogen zum Thema Fachkräftemangel.....	X
Anhang 2: Anschreiben an die Unternehmen	XIII
Anhang 3: Auswertung des Fragebogens mit Schaubildern u. Tabellen.	XV
Anhang 4: Internetseite des Institut für Mittelstandsforschung.....	XXXIII
Anhang 5: Internetseite des Deutschen Institut für Urbanistik	XXXV
Anhang 6: Internetseite der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald.....	XXXVI

Anhang 1: Fragebogen zum Thema Fachkräftemangel

Allgemeines	
Name des Unternehmens	
Ansprechpartner	
Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?	<input type="checkbox"/> Handwerk/Industrie <input type="checkbox"/> Handel <input type="checkbox"/> Dienstleistungen
Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Betrieb beschäftigt?	
Personalrekrutierung	
Wie viele Auszubildende bildet Ihr Betrieb jährlich aus?	
Über welchen Weg besetzten Sie freie Stellen?	<input type="checkbox"/> Zeitungsanzeigen <input type="checkbox"/> Agentur für Arbeit <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Persönliche Kontakte / Intern <input type="checkbox"/> Arbeitsvermittlungsagenturen <input type="checkbox"/> Industrie- und Handwerkskammer <input type="checkbox"/> _____
Hat Ihr Unternehmen Probleme geeignete Bewerber zu finden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
Wenn ja, welche Art von Problemen?	_____

Wie lange dauert es im Durchschnitt einen geeigneten Bewerber zu finden?	
Besteht Ihrer Meinung nach ein Fachkräftemangel in bestimmten Berufsgruppen? Wenn ja, welche Berufsgruppen sind betroffen?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Ältere Arbeitskräfte – Generation 50+	
Wie alt sind Ihre Mitarbeiter durchschnittlich?	
Wie viele Ihrer Arbeitskräfte sind über 50 Jahre alt?	
Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen an? Wenn ja, welcher Art?	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, innerbetriebliche Weiterbildung <input type="checkbox"/> ja, außerbetriebliche Weiterbildung <hr/> <hr/> <hr/>
Könnten Sie sich vorstellen allein oder gemeinsam mit anderen Firmen gezielt ältere Arbeitnehmer zu schulen / zu mobilisieren, um dadurch vorhandenes Fachkräftepotenzial in der Region besser zu nutzen?	<input type="checkbox"/> ja, alleine <input type="checkbox"/> ja, gemeinsam mit anderen Unternehmen <input type="checkbox"/> nein, in naher Zukunft nicht <input type="checkbox"/> nein, generell nicht <input type="checkbox"/> eventuell <input type="checkbox"/> machen wir bereits

<p>Wie könnte so etwas aussehen? Haben Sie Ideen oder Anregungen zu diesem Thema?</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
<p>Wie viele Frauen arbeiten in Ihrer Firma?</p>	
<p>Welche Maßnahmen bietet Ihr Betrieb zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an? (z.B. Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten)</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Könnten Sie sich vorstellen allein oder gemeinsam mit anderen Firmen eine gezielte Förderung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzubieten? (z.B. um den Wiedereinstieg nach dem Erziehungsurlaub zu erleichtern)</p> <p>Wie könnte die Förderung aussehen? (Ideen / Anregungen)</p>	<p><input type="checkbox"/> ja, alleine</p> <p><input type="checkbox"/> ja, gemeinsam mit anderen Unternehmen</p> <p><input type="checkbox"/> nein, in naher Zukunft nicht</p> <p><input type="checkbox"/> nein, generell nicht</p> <p><input type="checkbox"/> eventuell</p> <p><input type="checkbox"/> machen wir bereits</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Anhang 2: Anschreiben an die Unternehmen

An die Unternehmen
in Mühlacker

Nadine Burkhardt
Neuhauser Str. 34/1
71263 Weil der Stadt
Tel: 0176-61018056
nadne.wdst@gmx.de

**Umfrage zum Thema:
Fachkräftemangel, im Bezug auf ältere Arbeitnehmer und die
Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Sehr geehrte Damen und Herren,

der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel wird in Zukunft eine sehr viel größere Rolle für kleine und mittelständische Unternehmen spielen als heutzutage. Besonders ein Umdenken im Bereich der älteren Arbeitnehmer, der Generation 50+, und im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist unumgänglich, um dem drohenden Mangel an Fachkräfte rechtzeitig entgegen zu wirken.

Aus diesem Grund bitten wir Sie schon heute an Morgen zu denken!
Die Befragung wird von der Wirtschaftsförderung Mühlacker unterstützt und im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Thema Ansätze zur Behebung des Fachkräftemangels am Beispiel der Stadt Mühlacker durchgeführt.

Den Fragebogen und Informationen hierzu finden Sie in der Anlage. Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens **01. Februar 2008** zurück an die Stadtverwaltung Mühlacker.

Für Ihre Mitarbeit bedanke ich mich sehr herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Nadine Burkhardt

Anlage
Informationen
Fragebogen

Informationen

1. Der Fragebogen kann auch anonym abgegeben werden.
2. Alle offenen Fragen sind nur stichpunktartig zu beantworten.
3. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt und an keine anderen Stellen weitergeleitet.
4. Wenn Sie Fragen haben wenden Sie sich bitte an Frau Burkhardt oder an die Wirtschaftsförderung Mühlacker, Frau Leitner, Telefon 07041/876-195.

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen spätestens **bis zum 01. Februar 2008** zurück an die Stadtverwaltung Mühlacker, Abteilung Wirtschaftsförderung,
Fax 07041/876-389.

**Stadt Mühlacker
Wirtschaftsförderung
z. Hd. von Nadine Burkhardt
Kelterplatz 7**

75417 Mühlacker

Anhang 3: Auswertung des Fragebogens mit Schaubildern und Tabellen

Anzahl der Befragten Unternehmen: 230

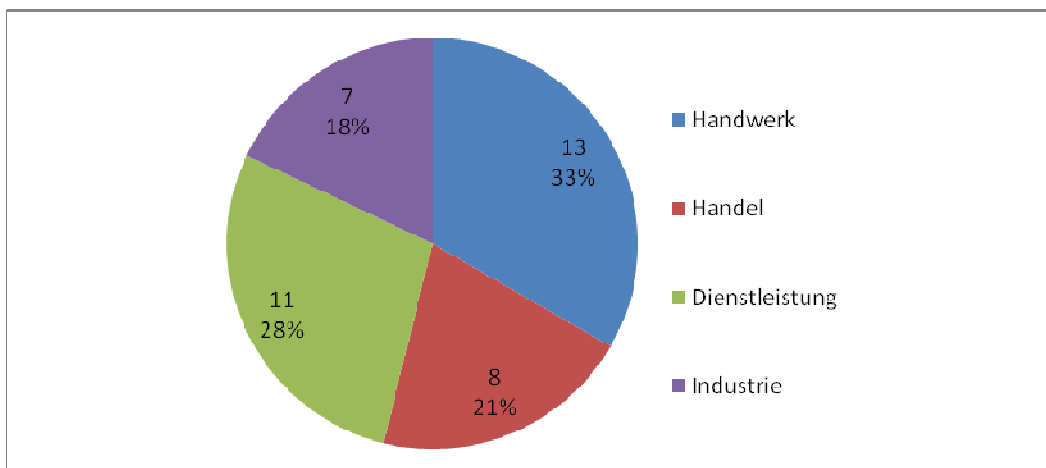
Anzahl der zurückgesendeten Fragebögen: 33

Rücklauf in %: 14,34782609

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Branche	Anzahl an Unternehmen	%
Handwerk	13	33
Handel	8	21
Dienstleistung	11	28
Industrie	7	18
Nennungen Gesamt	39	100

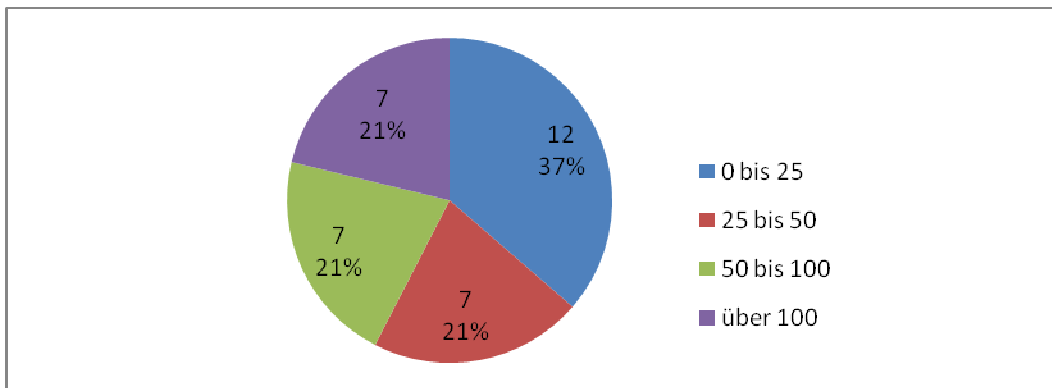
Abbildung 15: Anteil der befragten Unternehmen nach Branchen



Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Betrieb beschäftigt?

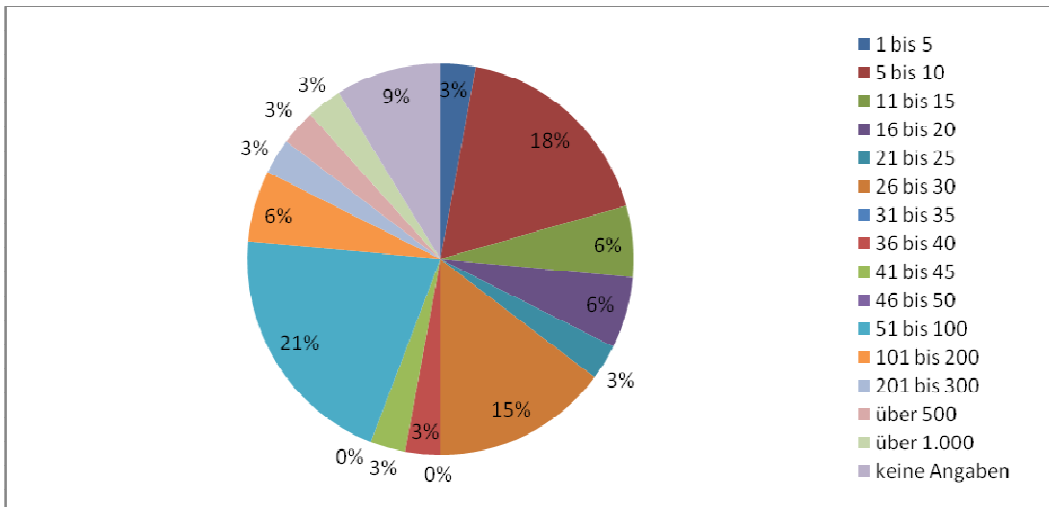
Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl an Unternehmen	%
0 bis 25	12	37
25 bis 50	7	23
50 bis 100	7	23
über 100	7	17
Gesamt	33	100

Abbildung 16: Anzahl der Beschäftigten in 4 Gruppen



Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl an Unternehmen	%
1 bis 5	1	3
5 bis 10	6	18
11 bis 15	2	6
16 bis 20	2	6
21 bis 25	1	3
26 bis 30	5	15
31 bis 35	0	0
36 bis 40	1	3
41 bis 45	1	3
46 bis 50	0	0
51 bis 100	7	21
101 bis 200	2	6
201 bis 300	1	3
über 500	1	3
über 1.000	1	3
keine Angaben	3	9
Gesamt	33	100

Abbildung 17: Anzahl der im Betrieb Beschäftigten gesamt



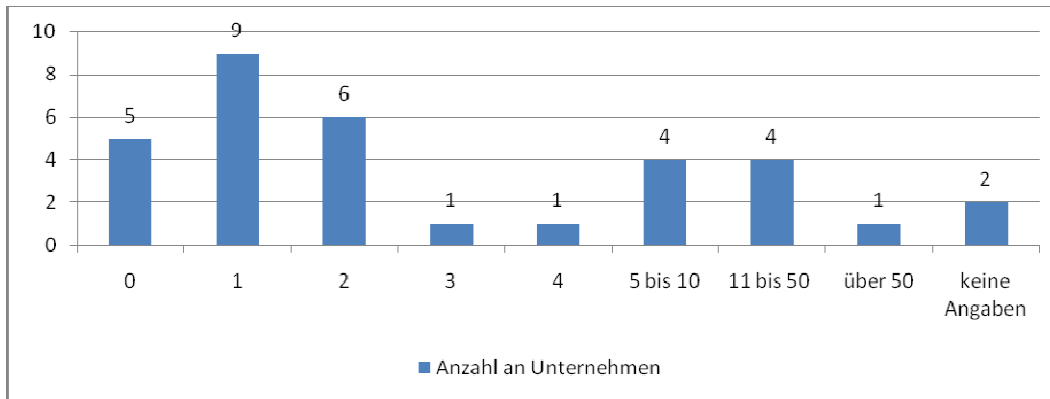
Es arbeiten 3.806 Mitarbeiter in den 33 Unternehmen.

Durchschnittlich haben die Befragten 115,33 Mitarbeiter.

Personalrekrutierung:

Wie viele Auszubildende bildet Ihr Betrieb jährlich aus?

Auszubildende	Anzahl an Unternehmen	%
0	5	15,15
1	9	27,27
2	6	18,18
3	1	3,03
4	1	3,03
5 bis 10	4	12,12
11 bis 50	4	12,12
über 50	1	3,03
keine Angaben	2	6,06
Gesamt	33	100

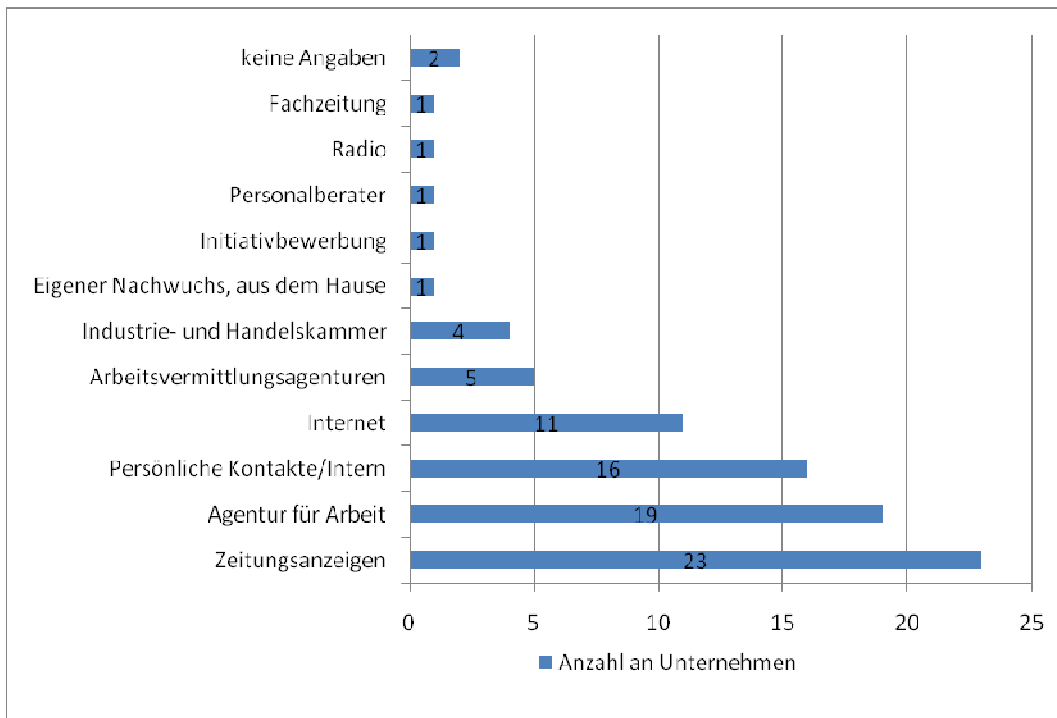
Abbildung 18: Zahl der Auszubildenden

Durchschnittlich sind in den befragten Unternehmen 5 Auszubildende beschäftigt.

Über welchen Weg besetzen Sie freie Stellen?

Weg	Anzahl an Unternehmen	%
Zeitungsanzeigen	23	27,06
Agentur für Arbeit	19	22,35
Internet	11	12,94
Persönliche Kontakte/Intern	16	18,82
Arbeitsvermittlungsagenturen	5	5,88
Industrie- und Handelskammer	4	4,71
Eigener Nachwuchs, aus dem Hause	1	1,18
Initiativbewerbung	1	1,18
Personalberater	1	1,18
Radio	1	1,18
Fachzeitung	1	1,18
keine Angaben	2	2,35
Gesamt	85	100

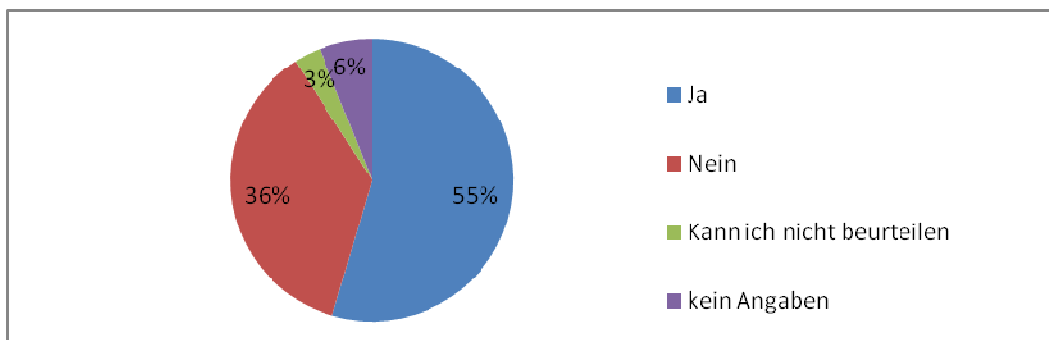
Abbildung 19: Weg der Stellenbesetzung



Hat Ihr Unternehmen Probleme einen geeigneten Bewerber zu finden?

Antwortmöglichkeiten	Anzahl	%
Ja	18	55
Nein	12	36
Kann ich nicht beurteilen	1	3
kein Angaben	2	6
Gesamt	33	100

Abbildung 20: Probleme einen geeigneten Bewerber zu finden



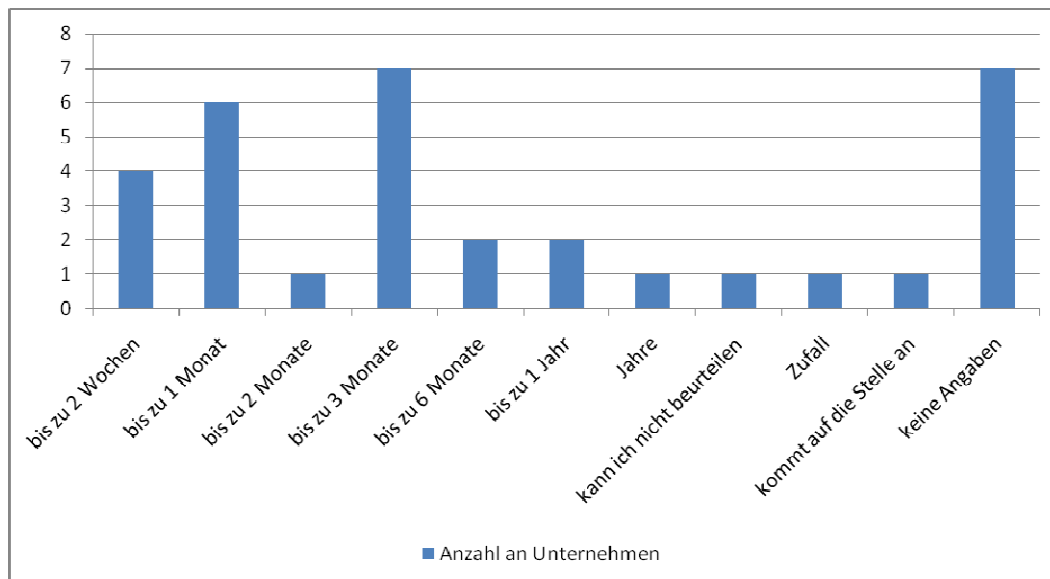
Wenn ja, welche Art von Problemen?

die Suche nach Fachkräften gestaltet sich schwierig, große Konkurrenz- Betriebe kaufen gute Fachkräfte auf
best. Spezialqualifikationen (z.B. Logistikfachkräfte, Schweißer), Anzahl der geeigneten Bewerber für Anlern Tätigkeiten geht zurück
flexible Arbeitszeiten 8-17 Uhr, vormittags gut besetzt, nachmittags schwierig Personal zu finden
keine Bewerber, hauptsächlich Lehrlinge
Probleme aufgrund Ärztemangel
es sind auf dem Arbeitsmarkt keine Fachkräfte verfügbar
mangelnde Berufskennntnis
es gibt zu wenig Fachkräfte im Bereich Kälte- und Klimatechnik, gute Kräfte bleiben im Ausbildungsbetrieb
richtige Qualifikation für Gießereibetrieb
Gehälter in der Gastronomie durchschnittlich sehr niedrig, Gehalts- Vorstellungen der Bewerber passen nicht in das Gehaltsgefüge
die Bewerber für einen Ausbildungsplatz sind nicht geeignet, aus- gebildete Fachkräfte (für den Verkauf) gibt es nicht genügend
gute Bewerber zu finden wird von Jahr zu Jahr schwieriger
Fachkräfte mit entsprechender Ausbildung gibt es nur wenige, die keine feste Anstellung haben, hohe Anforderungen, hohe Belastung, relativ schlechter Tarifvertrag
ja, derzeit ist in der Region Mühlacker ein Arbeitskräftemangel im Bereich Elektrik/Montage
Kann ich leider noch nicht beurteilen, da ich noch keine Bewerber gesucht habe
Mangel
Bezahlung reicht den meisten nicht aus, Qualifikation der Bewerber reicht nicht aus

Wie lange dauert es im Durchschnitt einen geeigneten Bewerber zu finden?

Dauer	Anzahl an Unternehmen	%
bis zu 2 Wochen	4	12,12
bis zu 1 Monat	6	18,18
bis zu 2 Monate	1	3,03
bis zu 3 Monate	7	21,21
bis zu 6 Monate	2	6,06
bis zu 1 Jahr	2	6,06
Jahre	1	3,03
kann ich nicht beurteilen	1	3,03
Zufall	1	3,03
kommt auf die Stelle an	1	3,03
keine Angaben	7	21,21
Gesamt	33	100

Abbildung 21: Durchschnittliche Dauer einen geeigneten Bewerber zu finden

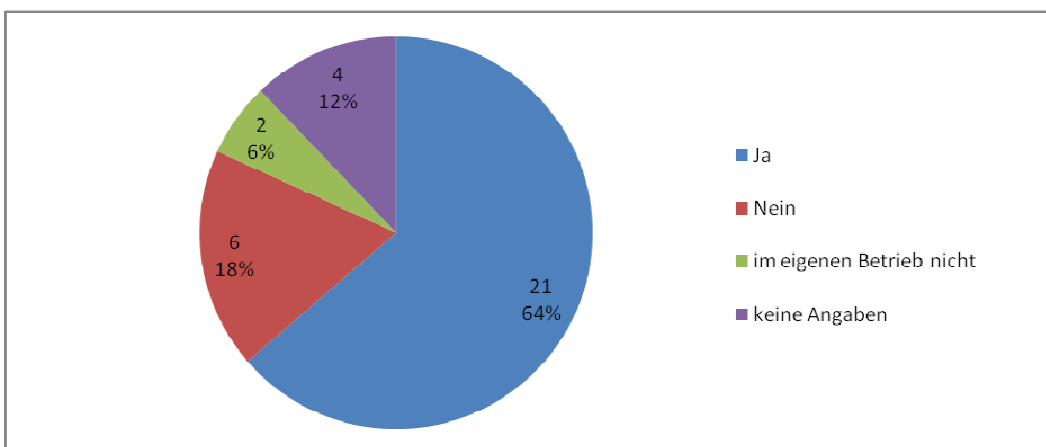


Durchschnittlich dauert es 3,75 Monate einen geeigneten Bewerber zu finden.

Besteht Ihrer Meinung nach ein Fachkräftemangel in bestimmten Berufsgruppen?

Antwortmöglichkeiten	Anzahl	%
Ja	21	64
Nein	6	18
im eigenen Betrieb nicht	2	6
keine Angaben	4	12
Gesamt	33	100

Abbildung 22: Meinungen zum Fachkräftemangel



Antworten nach Branchen:

Ja		nein		Keine Angaben		im eigenen Betrieb nicht	
Handwerk	7	Handwerk	3	Handwerk	2	Handel	2
Dienstleistung	6	Dienstleistung	2	Dienstleistung	1		
Handel	2	Handel	1	Handel	1		
Industrie	6						

Wenn ja, welche Berufsgruppen sind betroffen?

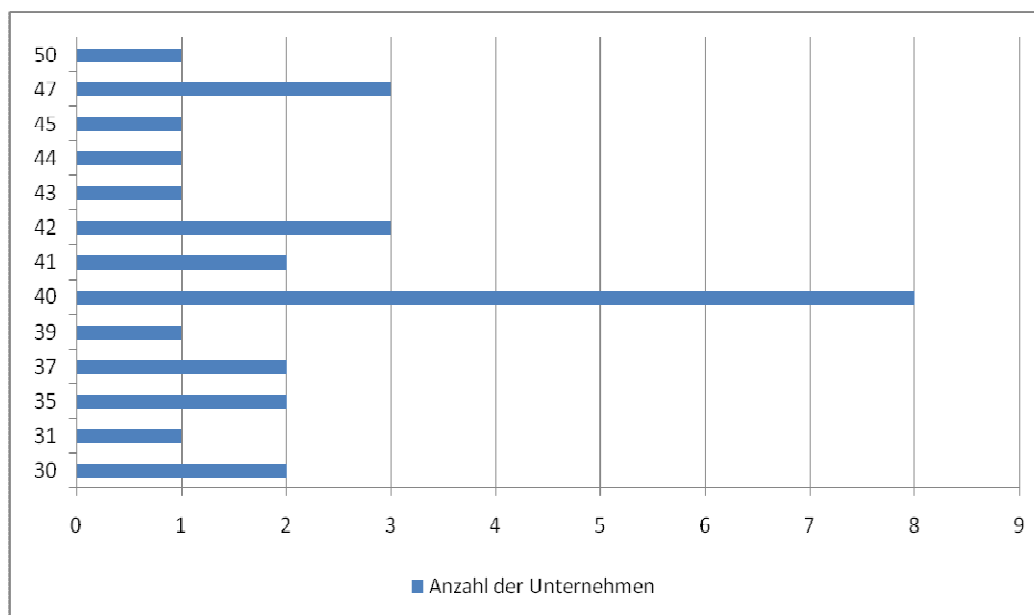
Techniker, Ingenieur, Metallbearbeitung, Produktion, Elektrohandwerk, Schlosser
Tüchtige Verkäufer, Kaufm. Angestellte
Logistikfachkraft, Schweißer
Bäckereifachverkäuferin
Ärzte
technischer Bereich, z.B. Konstrukteure, Ingenieure
Handwerk
Maschinenbau, Kälte- und Klimatechniker, Handwerk
Metallhandwerker
Gießereimechaniker, Industriemechaniker, Werkzeugmechaniker
Dienstleistungsbereich
Führungskräfte allgemein im Metallgewerbe, da die guten bleiben wo sie sind
Elektriker
für unser Unternehmen nein
naturwissenschaftliche und technische Berufe
Metzgereifachverkäufer
Schneider
Apotheker/in, PTA
Elektrotechniker
Handwerk, hochqualifizierte, technische Berufe
in unseren benötigten Berufsgruppen keine
Baggerfahrer, Straßenbauer, Hochbaufacharbeiter, Kranführer
Handwerk, keramische Berufe

Ältere Arbeitskräfte – Generation 50+:

Wie alt sind Ihre Mitarbeiter durchschnittlich?

Alter der Mitarbeiter	Anzahl der Unternehmen	Durchschnittsberechnung
keine Angaben	5	0
30	2	60
31	1	31
35	2	70
37	2	74
39	1	39
40	8	320
41	2	82
42	3	126
43	1	43
44	1	44
45	1	45
47	3	141
50	1	50
Gesamt, ohne keine Angaben	28	1125
Durchschnitt		40,17857143

Abbildung 23: Durchschnittsalter der Beschäftigten



Wie viele Ihrer Arbeitskräfte sind über 50 Jahre alt?

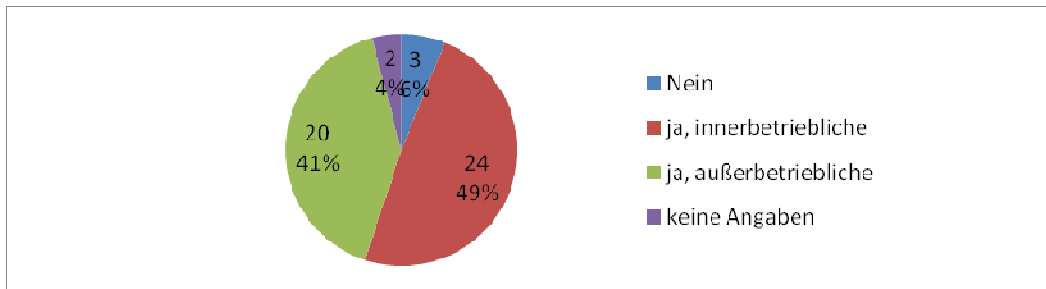
Anzahl über 50	Unternehmensgröße	% über 50
0	1	0,00
0	13	0,00
0	10	0,00
1	10	10,00
1	10	10,00
1	10	10,00
2	9	18,00
2	10	20,00
2	10	20,00
3	30	10,00
3	26	11,54
4	15	26,67
5	24	20,83
5	20	10,00
6	28	21,43
7	17	41,18
8	40	20,00
10	100	10,00
12	29	41,38
13	30	43,33
14	43	32,56
15	60	25,00
15	65	23,08
18	91	19,78
23	119	19,33
25	95	26,32
30	80	37,50
35	84	41,67
35	70	50,00
43	200	21,50
71	235	30,21
121	583	20,75
450	1700	26,47

Durchschnittlich sind in den Unternehmen 23,61 % über 50 jährige beschäftigt.

Bieten Sie Weiterbildungsmaßnahmen an?

Antwortmöglichkeiten	Unternehmen	%
Nein	3	6
ja, innerbetriebliche	24	49
ja, außerbetriebliche	20	41
keine Angaben	2	4
Gesamt	49	100

Abbildung 24: Weiterbildungsmaßnahmen



Wenn ja, welcher Art?

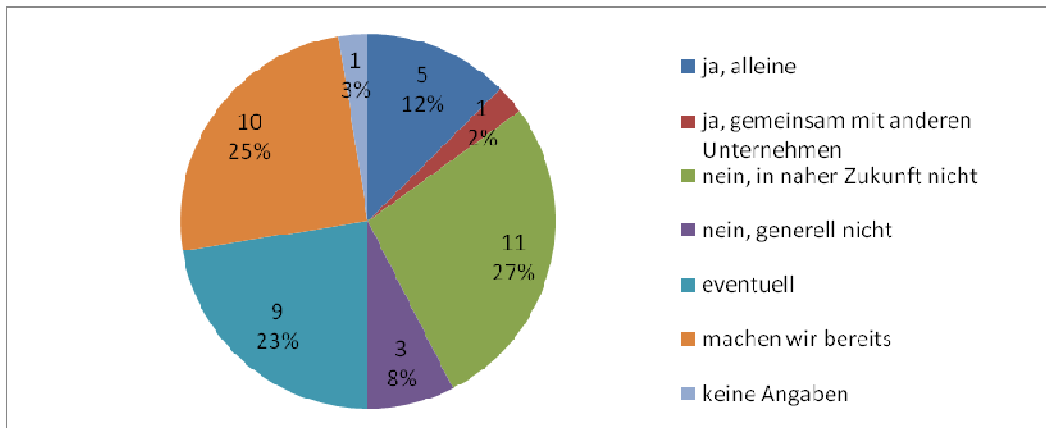
außerbetrieblich, Seminare
inner- und außerbetrieblich, Seminare
inner- und außerbetriebliche, fachliche Qualifizierungslehrgänge, Qualifizierung der Persönlichkeit, Entwicklung
außerbetriebliche, Fachspezifische Kurse, Arbeitssicherheitskurse
innerbetriebliche, Ausbau u. Erhaltung der fachlichen und sozialen Kompetenzen durch internes Weiterbildungsprogramm, an denen sich ältere Mitarbeiter beteiligen können, Deutschkurs für ausländische MA, Programme zur Gesundheitsvorsorge
innerbetriebliche, Produktschulung, Verkaufstraining
innerbetrieblich, fachliche Ausbildung: Telefonverhalten, Verkauf, persönlich
Bildende: Eigenorganisation und Motivation
innerbetrieblich, Seminare für Verkäuferinnen, Konditor du Bäcker
innerbetriebliche, Kommunikation, Recht u. Gesetz, berufsbezogene Themen, Ärztl. Veranstaltungen, IT-Kurse
inner- und außerbetriebliche, Fachseminare, Sprachschule, Workshop etc.
inner- und außerbetriebliche, Herstellerschulungen
innerbetriebliche
inner- und außerbetriebliche, fachlich und technisch

inner- und außerbetrieblich, Fortbildung in Klima- und Kältetechnik, Spezialgebiete
inner- und außerbetriebliche, Fachkurse
inner- und außerbetriebliche, Schulungen und Seminare
inner- und außerbetriebliche
inner- und außerbetriebliche, berufsbezogene Seminare, Vorträge
inner- und außerbetriebliche, div. Schulungen und Kurse
innerbetriebliche, Erweiterung des Wissens im angewandten Bereich, Lieferantenschulungen, Sicherheitsschulungen, Staplerführerschein
außerbetrieblich, Produkt-Schulungen bei unseren Lieferanten
inner- und außerbetrieblich, Seminare über unseren Verband Stein u. Erden Baden-Württemberg, Softwareanwendung
innerbetriebliche Schulungen, neue Technologien u. Verfahren
inner- und außerbetriebliche, technische Schulungen beim Hersteller, Kaufmännische Vertriebstagungen
inner- und außerbetriebliche, fachliche Seminare, persönliche Seminare (Coaching...), auch mit Unterstützung von Psychologen
inner- und außerbetriebliche, technische, kaufmännische, fachspezifische Kommunikation, Kundentraining
außerbetriebliche, Werkpolier u. gepr. Polier-Lehrgang, Aufbaulehrgang Kanalbau, Lehrgang für Kranführer
außerbetriebliche, Seminare u. Kurse
inner- und außerbetriebliche, EDV-Kurse, Sprachkurse

Könnten Sie sich vorstellen allein oder gemeinsam mit anderen Firmen gezielt ältere Arbeitnehmer zu schulen/zu mobilisieren, um vorhandenes Fachkräftepotenzial in der Region besser zu nutzen?

Vorstellung	Anzahl an Unternehmen	%
ja, alleine	5	12
ja, gemeinsam mit anderen Unternehmen	1	2
nein, in naher Zukunft nicht	11	27
nein, generell nicht	3	8
eventuell	9	23
machen wir bereits	10	25
keine Angaben	1	3
Gesamt	40	100

Abbildung 25: Förderung älterer Arbeitnehmer



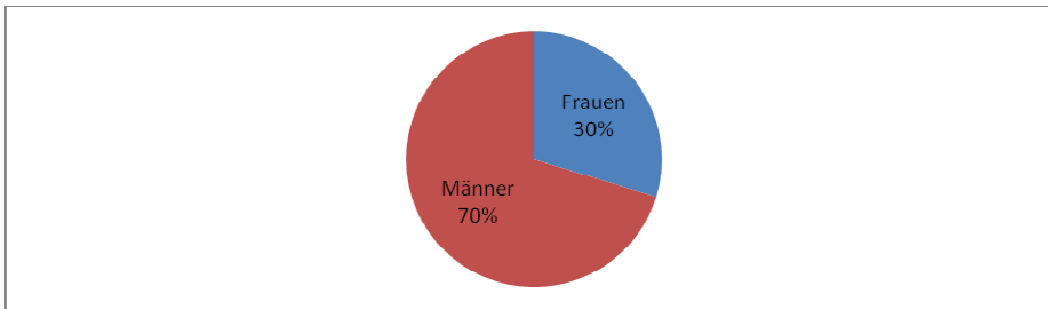
Wie könnte so etwas aussehen?

Haben Sie Ideen oder Anregungen zu diesem Thema?

Fördermöglichkeiten durch Arbeitsagenturen, Altersgerechte Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, Know-how-Transfer von Älteren auf Jüngere
diverse Themen werden von zentraler Personalentwicklung, Personalabteilung, Werksarzt, Betriebsarzt unter externer Beteiligung analysiert.
betriebsinterne, individuelle Förderung
wir übernehmen Trainingsmaßnahmen bei Älteren an über die Agentur für Arbeit und Bildern dann weiter aus, zusätzlich bieten wir Schnuppertage an
Man sollte die aufs Abstellgleis gestellte Fachkompetenz wieder reaktivieren und in den Arbeitsprozess wieder eingliedern
unsere Schulungen und Projektarbeit war in der Umsetzung leider nicht erfolgreich
evtl. wenn die Arbeitnehmer über die entsprechende Grundausbildung verfügen und körperlich schwere Arbeiten verrichten können
Sonntags oder abends haben wir unser Bistro schon öfters mit entsprechenden Referenten als Seminar-Raum , auch für Kollegen genutzt
in dem diese mehrere Praktikus in den unterschiedlichen Firmen und verschiedenen Arbeitsgebieten absolvieren
90 % meiner Mitarbeiter/innen waren arbeitslos, 80% waren nicht im jetzigen Beruf tätig, learning by doing, Theorie hat wenig Sinn
z.B. bei der Handwerkskammer, gerade für Schneider mehr Kurse anbieten, die dann aber auch wirklich stattfinden!
EDV Kurse mit IT-Spezialisten
fachliche "Updates"
nicht notwendig, im Grunde haben wir Probleme unsere Azubis alle zu übernehmen

Vereinbarkeit von Familie und Beruf:
Wie viele Frauen arbeiten in Ihrer Firma?

Anzahl Frauen	Anzahl Männer	Anzahl Beschäftigte
1	0	1
2	8	10
19	11	30
11	13	24
442	141	583
36	24	60
74	10	84
3	6	9
11	59	70
41	159	200
13	30	43
6	11	17
9	6	15
17	12	29
8	83	91
1	9	10
20	6	26
19	1	20
2	8	10
0	30	30
4	36	40
6	94	100
25	55	80
3	7	10
22	8	30
17	48	65
10	0	10
17	11	28
1	16	17
210	1490	1700
4	6	10
55	180	235
5	114	119
1114	2692	3806
Frauen	Männer	Gesamt
33,76	79,73	126,87

Abbildung 26: Durchschnittliches Verhältnis von Frauen zu Männern

Anzahl Frauen	Unternehmen	%
kein	1	3,03
1 bis 5	5	15,15
5 bis 10	6	18,18
über 10	8	24,24
über 20	4	12,12
über 50	2	6,06
über 200	1	3,03
über 400	1	3,03
keine Angaben	5	15,15
Gesamt	33	100

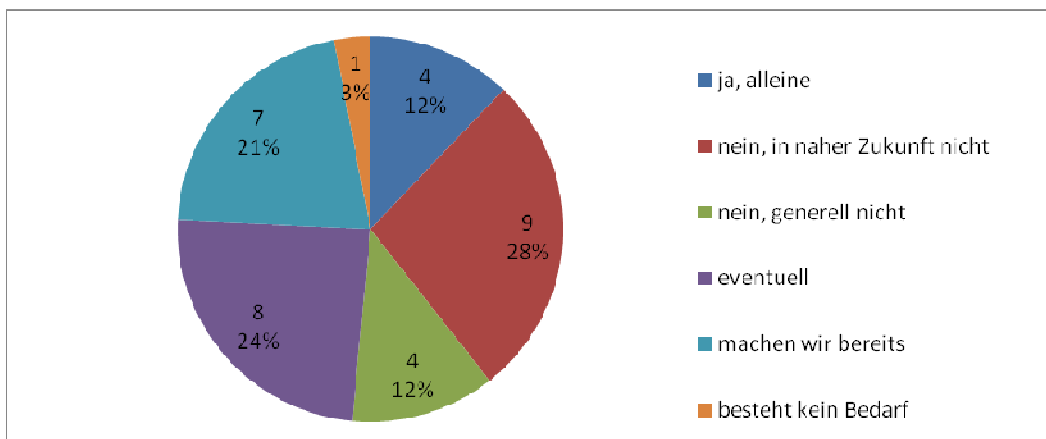
Welche Maßnahmen bietet Ihr Betrieb zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf an?

flexible Arbeitszeiten, Gleitzeitregelung, im kaufm. Bereich(außerhalb der Produktion)
Kinderbetreuung, flexible, Arbeitszeiten, Schichten
flexible Arbeitszeiten
Kinderbetreuung, flexible, Arbeitszeiten
Teilzeitarbeitsplätze
flexible Arbeitszeit, Gleitzeit im Angestelltenbereich, Teilzeit
flexible Arbeitszeiten, Kinder zur Arbeit mitbringen, Kolleginnen sprechen sich untereinander ab und tauschen evtl. die eigene Arbeitszeit
Firmenplatz für Kinderbetreuung
flexible Arbeitszeit, Wiedereinstieg nach Erziehungspause
flexible Arbeitszeiten
Ganztagesgrippe
evtl. gemeinsame Kinderbetreuung organisieren, wo Kinder auch 1 oder 2x die Woche den ganzen Tag betreut werden
flexible Arbeitszeiten, Job, Teilzeitstellen
flexible Arbeitszeiten und flexible Erziehungszeitregelungen

Könnten Sie sich vorstellen allein oder gemeinsam mit anderen Firmen eine gezielte Förderung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzubieten?

Vorstellung	Unternehmen	%
ja, alleine	4	12
nein, in naher Zukunft nicht	9	28
nein, generell nicht	4	12
eventuell	8	24
machen wir bereits	7	21
besteht kein Bedarf	1	3
Gesamt	33	100

Abbildung 27: Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Wie könnte eine solche Förderung aussehen?

besteht bei uns kein Bedarf, da im Bereich Kälte- und Klimatechnik, wo unser Mangel besteht, so gut wie keine Frauen arbeiten
nötige Fachschulungen auf uns abgestimmt
Da wir ca. 70 Wochenstunden, oft auch Sonntags mit Fachkräften (Party-Service, Abendveranstaltungen....) abdecken müssen, kann dieses sicher nur innerhalb der Firma geregelt werden
Firmenplatz für Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten
in dem diese mehrere Praktika in unterschiedlichen Firmen und verschiedenen Arbeitsgebieten absolvieren, Wenn Frauen in unterschiedlichen Unternehmen ebenfalls Praktika absolvieren könnten würden evtl. die eine oder andere Firma wenn es für beide Seiten passt übernehmen
neues Anlernen in neuen Berufsfeldern, Bsp.: weiblich 53, nach Erziehungsurlaub Umschulung auf "Druckvorstufe"- PC kaum Chancen! Heute: verdrahtet selbständig Steuerungen, die vor 3 Monaten noch Elektriker machten
die Frau die im Erziehungsurlaub ist, kommt nach Vereinbarung in die Firma um nicht aus dem Job zu kommen
Job-sharing

Sonstige Anmerkungen der Befragten:

Wir versuchen durch Veränderung der Ausbildungsberufe rechtzeitig den Bedarf für die Zukunft zu decken. Bsp.: Beginn Ausbildung Lagerfachkraft 09/08

Es ist vor allem wichtig das Handwerk wieder attraktiver zu machen. Der Fachkräftemangel ruht vor allem daher, dass der Nachwuchs fehlt. Da ist die Öffentlichkeitsarbeit gefragt, vor allem auch an Schule.

Anhang 4: Internetseite des Institut für Mittelstandsforschung

<http://www.ifm-bonn.de/>

Ausdruck vom 19.02.2008

Arbeitsbedingungen in KMU - Eine multivariate Analyse

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) machen nahezu 99 % aller Unternehmen in Deutschland aus, beschäftigen rund 70 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer und bilden über 80 % der Lehrlinge aus. Trotz dieser enormen volkswirtschaftlichen Bedeutung sind Untersuchungen, welche die Arbeitsbedingungen bzw. die Qualität der Arbeitsplätze in KMU betreffen, bis dato eher selten. In der neuen IfM-Studie wurde die Qualität der Arbeitsplätze in KMU und Großunternehmen anhand von 17 verschiedenen Arbeitsbedingungen miteinander verglichen, um zu überprüfen, wer in welcher Hinsicht die attraktiveren Arbeitsplätze anbietet.

Daten und Variablen

Datenbasis für unsere Untersuchung ist das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), eine repräsentative Wiederholungsbefragung privater Haushalte in Deutschland. Zur Beantwortung unserer Fragestellung wurde der Datensatz von 2001 herangezogen, weil dort eine Sondererhebung zu den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen durchgeführt wurde. Insgesamt machten 5.752 Beschäftigte Angaben über ihre Arbeitsbedingungen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Berufliche Stellung der befragten Beschäftigten

Berufliche Stellung	Anzahl	Anteil (%)
Arbeiter	2.772	48,2
Angestellte	2.980	51,8
Insgesamt	5.752	100,0
		© IfM Bonn

Quelle: Eigene Auswertung des SOEP 2001

Aus den Angaben der befragten Personen über die Anzahl der Beschäftigten in ihrem Unternehmen wurden für die vorliegende Analyse folgende Betriebsgrößenklassen gebildet:

- Unternehmen mit bis unter 20 Arbeitnehmern (KU = Kleine Unternehmen),

- Unternehmen mit 20 bis unter 200 Arbeitnehmern (KbMU = Kleine bis Mittlere Unternehmen),
- Unternehmen mit 200 bis unter 2000 Arbeitnehmern (MbGU = Mittlere bis Große Unternehmen)
- Unternehmen mit 2000 und mehr Arbeitnehmern (GU = Große Unternehmen).

Tabelle 2 gibt die Verteilung der Erwerbstätigen auf die vier untersuchten Betriebsgrößenklassen wieder:

Tabelle 2: Unternehmensgrößenklassen

Unternehmensgrößenklassen	Anzahl	Anteil (%)
Kleine Unternehmen	1.411	24,7
Kleine bis mittlere Unternehmen	1.868	32,7
Mittlere bis große Unternehmen	1.272	22,3
Große Unternehmen	1.160	20,3
Insgesamt	5.711	100,0
		© IfM Bonn

41 Personen verweigerten Angaben zur Unternehmensgröße
Quelle: Eigene Auswertung des SOEP 2001

Ergebnisse

Insgesamt wurden 17 Arbeitsbedingungen multivariat untersucht. In Übersicht 1 sind die wesentlichen Ergebnisse der Regressionsschätzungen dargestellt. Dabei wurden folgende Kontrollvariablen in die Schätzgleichungen aufgenommen: Geschlecht, Alter, Nationalität, schulische und berufliche Ausbildung, berufliche Stellung, Betriebszugehörigkeitsdauer, Bundesland, Branche. Eine Beschreibung der vollständigen Regressionsmodelle mit allen Variablen kann im Jahrbuch zur Mittelstandsforschung nachgelesen werden.

Anhang 5: Internetseite des Deutschen Institut für Urbanistik

<http://www.difu.de/>

Ausdruck vom 19.02.2008

Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung

Zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit

Seminar für leitendes Personal aus den zuständigen Dienststellen, aus Kammern und Verbänden, Ratsmitglieder

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für die kommunale Wirtschaftsförderung deutlich verändert: Das produzierende Gewerbe verliert zugunsten des tertiären Sektors an Gewicht, neue Technologien beeinflussen Arbeitsmärkte und Flächennachfragen. Mit der Entwicklung des Europäischen Binnenmarktes sowie der Öffnung Osteuropas verschärft sich der Wettbewerb zwischen Regionen, Kommunen und Firmen. Gleichzeitig werden in den Kommunen auch die Folgen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft spürbar; unternehmerische Entscheidungen fallen immer öfter in weit entfernten Zentralen. Daneben gewinnen vielerorts die Ziele einer nachhaltigen Stadtentwicklung an Bedeutung. Aufgrund des Strukturbruchs nach der Vereinigung Deutschlands stehen ostdeutsche Städte vor zusätzlichen Schwierigkeiten.

Viele Kommunen loten daher ihre Handlungsspielräume neu aus. Dabei hat sich das Aufgaben- und Themenspektrum der Wirtschaftsförderung in jüngster Zeit erweitert. Neue Kooperationsformen werden erprobt, "weiche" Standortfaktoren in Entwicklungskonzepten stärker berücksichtigt, lokale Netzwerke und die Schaffung von positiven Innovationsmilieus, um lokale Akteure zusammenzubringen, werden wichtiger. Daneben werden in "traditionellen" Feldern neue Akzente gesetzt, beispielsweise mit Blick auf eine ökologisch orientierte Wirtschaftsförderung sowie eine spezialisierte Entwicklung von Gewerbegebieten, etwa hin zu Themen- und/oder Branchenparks.

Vor diesem Hintergrund sollen im Seminar folgende Fragen behandelt werden:

Bestandspflege, Akquisition und Existenzgründung: Sollte die Wirtschaftsförderung neue Schwerpunkte setzen?

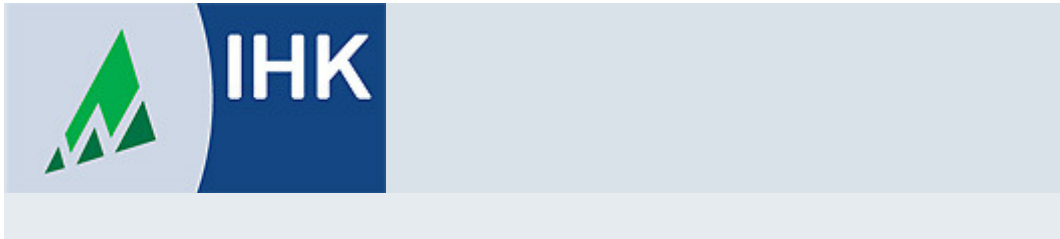
Erfolgreiches Gewerbeflächenmanagement und Standortmarketing: Was ist zu beachten?

Anhang 6: Internetseite der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald

<http://www.nordschwarzwald.ihk24.de/>

Ausdruck vom 19.02.2008

Über uns



Wir über uns

Wir, die Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald sind eine entscheidende gestaltende Kraft im Nordschwarzwald. Wir agieren als kritischer Partner der Politik, als unabhängiger Anwalt des Marktes und als kundenorientierter Dienstleister der Wirtschaft. Unten finden Sie neben den Anfahrtspänen und dem Telefonverzeichnis Informationen zu den **strategischen Leitlinien**, den **Öffnungszeiten** und den **Dienstleistungen** der IHK.

Impressum

Urheberrechtliche Hinweise, Nutzungsbedingungen für den Mitgliederbereich, Freistellung, Gewährleistung, Haftungsbeschränkung, Änderungsvorbehalt und Sperrung des Zugangs zum Mitgliederbereich. [mehr](#)

Adressen und Anfahrtsskizzen der Geschäftsstellen der IHK Nordschwarzwald in Pforzheim, Freudenstadt und Nagold

Adressen und Kontaktinformationen der Geschäftsstellen der Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald in Pforzheim, Nagold und Freudenstadt. [mehr](#)

Service-Verzeichnis

Alle Dienstleistungen der IHK Nordschwarzwald von **Abfall** bis **Zugabeverordnung** [mehr](#)

Die Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald

Informationen zu den **strategischen Leitlinien der IHK Nordschwarzwald**, der personellen Besetzung ihrer Vollversammlung und ihrer Wahlordnung. [mehr](#)

IHK-Wahlen 2007 - Die Kandidaten | Nur für Mitglieder

Pforzheim, im Juli 2007

Nach fünf Jahren engagierten Wirkens endete in diesem Sommer die Amtszeit der derzeitigen Vollversammlung der IHK Nordschwarzwald. Rund 36.000 Unternehmen waren im April aufgefordert, ihre Kandidaten für die Wahlperiode 2007-2012 neu zu wählen. Um 49 Sitze haben sich mehr als 100 Unternehmerinnen und Unternehmer beworben. Auf den Folgeseiten: Alle Kandidatinnen und Kandidaten der Wahl. [mehr](#)

Literaturverzeichnis

- | | |
|--|--|
| Arbeitsgemeinschaft Mittelstand | Jahresmittelstandsbericht 2006. Vertrauen stärken, Reformen wagen, Berlin, 2006 |
| Bangali, Lucy | Das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg: Fakten und Empfehlungen für Unternehmen, Bildungsträger und Beschäftigte, Tübingen, 2005 |
| Behr, Marhild von/
Semmlinger, Klaus | Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement, Frankfurt am Main, 2004 |
| Berg, Wolfgang | Herausforderung Demografie, Handlungsempfehlungen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement im Mittelstand, Saarbrücken, 2007 |
| Bertelsmann Stiftung | Strategien gegen Fachkräftemangel, Gütersloh, 2002 |
| Breisig, Thomas | Personal. Eine Einführung aus arbeitspolitischer Perspektive, Herne, 2005 |
| Bruhn, Manfred | Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Auflage, Wiesbaden, 2004 |
| Bundesagentur für Arbeit Pforzheim | Der Arbeitsmarkt im Bezirk der Agentur für Arbeit Pforzheim, Arbeitsmarktreport, Pforzheim, 2006 |
| Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung | Bevölkerung – Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen – Die wichtigsten Fragen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2004 |
| Bundesministerium für Bildung und Forschung | Mittelstand Innovativ. Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus der Bildungs- und Forschungspolitik, Bonn, 2002 |
| Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend | Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können, Berlin, 2006 |

-
- Deutsche Industrie- und Handelskammer
Das tun die IKHs, IHK-Lehrstellenoffensive, 2004, Berlin und Brüssel, 2004
- Deutsches Institut für Urbanistik
<http://www.difu.de/index.shtml?/seminare/archiv/wirtschaft.shtml>
- Eckey, Hans-Friedrich
Deskriptive Statistik. Grundlagen, Methoden, Beispiele, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005
- Ehrenthal, Bettina/
Eberhard, Verena/
Ulrich, Joachim G. Dr.
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Expertenmonitor, Bonn, 2005
- Eichhorn, Werner/
Thode, Eric
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gütersloh, 2002
- Eichhorst, Werner/
Thode, Eric
Strategien gegen Fachkräftemangel, Band 1, Gütersloh, 2002
- Freimann, Karsten-Dietmar/
Klee, Günther/
Strotmann, Harald
IAW-Landesbericht Baden-Württemberg 2000: Auswertung des IAB-Betriebspanels. Themenschwerpunkte: Fachkräftebedarf und ältere Arbeitnehmer. Gutachten im Auftrag des Wirtschaftsministeriums und des Landesarbeitsamtes Baden-Württemberg, Tübingen, 2001
- Füglistaller, Urs/
Wiedmann, Thilo
Neue Trends in der Managementlehre - Konsequenzen für KMU, St. Gallen, 2000
- Hamel, Winfried
Personalwirtschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Auflage, Berlin, 2006
- Hummel, Thomas R./
Wagner, Dieter/
Zander, Ernst
Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich, in: Hochschulschriften zum Personalwesen, München und Mering, 1992
- Industrie- und Handelskammer Nordschwarzwald
<http://www.nordschwarzwald.ihk24.de/>
- Institut für Mittelstandsforschung
<http://www.ifm-bonn.de/>
- Jasper, Gerda/
Wählich, Birgitt
Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte, 1. Auflage, Mering, 2004

-
- Jung, Hans Personalwirtschaft, 7. Auflage, München/Oldenburger, 2006
- Kliem, Beatrice/
Beck, Christoph Betriebliche Sozialpolitik, Auswirkung auf das Arbeitgeberimage, Saarbrücken, 2006
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement Einfluss der demografischen Entwicklung auf das Personalmanagement, Speyer, 2006
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement TuL-Fachkräfte: Funktionen, Anforderungen, Personalbedarf, Köln 1998
- Kröhnert, Steffen/
Medicus, Franziska/
Klingholz, Reiner Berliner-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, Die demografische Lage der Nation, Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?, München, 2006
- Kromrey, Helmut Empirische Sozialforschung, 11. Auflage, Stuttgart, 2006
- Linsel, Susanne KMU und Personalentwicklung. Einsatz und Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung, Saarbrücken, 2006
- Meffert, Heribert Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden, 2000
- Meifert, Matthias T. Mitarbeiterbindung, 1. Auflage, Mering, 2005
- Munz, Sonja Projektionen zum Fachkräftebedarf bis zum Jahr 2015, in: ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Schnelldienst 22/2001, München, 2001
- Nolte, Heike Entwicklungspotential im Fach- und Führungskräftebereich, München und Mering, 1992
- Olfert, Klaus Personalwirtschaft, 11. Auflage, Ludwigshafen, 2005
- Pack, Jochen Zukunftsreport Demographischer Wandel, Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn, 2000

-
- Paetzel, Ulrich Wissenschaftliches Arbeiten, Überblick über Arbeitstechnik und Studienmethodik, 1. Auflage, Berlin, 2001
- Presse und Informati- Zugang zum Arbeitsmarkt für ausländische onsamtsamt der Bundesre- Fachkräfte wird erleichtert, Artikel 2007-09-19, gierung Berlin, 2007
- Rimser, Markus Generation Ressource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel, Leonberg, 2006
- Schmid, Josef Daten, Fakten, Prognosen – Demografische Probleme des 21. Jahrhunderts aus deutscher Sicht, in: Fahrenschon, Georg/Hildmann, Philipp W.(Hrsg.): Globalisierung und demografischer Wandel. Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, München, 2006
- Sesink, Werner Dr. Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten, Mit Internet-Textverarbeitung-Präsentation, 6. Auflage, München, 2003
- Stadtverwaltung Informationen von A-Z Mühlacker, 7. Auflage, Mühlacker, 2005
Mühlacker
- Stadtverwaltung Broschüre Wirtschaftsstandort Mühlacker, Mühlacker, 2002
Mühlacker
- Stapf, Kurt-Hermann Psychologisches Institut der Universität Tübingen, Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern, Tübingen, 2004
Dr. Prof.
- Statistisches Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden, 2006
Bundesamt
- Statistisches Der demografische Wandel in Baden- Landesamt Baden- Württemberg, Reihe Statistische Analysen, Württemberg 2/2007, Stuttgart, 2007
- Statistisches Struktur- und Regionaldatenbank, Tabelle Erwerbstätigkeit, Beschäftigte und Berufspendler, über die Gemeindegrenze seit 2003, Stuttgart, 2007
Landesamt Baden- Württemberg

-
- Wolf, Heimfrid/
Spieß, Christa K./
Mohr, Henrike Arbeit – Altern – Innovation, Wiesbaden, 2001
- Zahn-Elliot, Ursula Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit, in:
Bullinger, Hans Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit
in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart, 2001
- Zanek, Franka Marketing, Winnenden, 2007
- Zentrum für Europä-
ische Wirtschafts-
förderung IKT-Fachkräftemangel und Qualifikationsbedarf,
Empirische Analyse für das Verarbeitende Ge-
werbe und ausgewählte Dienstleistungssektoren
in Deutschland, Endbericht vom 1.7.2001,
Mannheim, 2001
- Zimmermann, Klaus/
Bauer, Thomas K./
Bonin, Holger Arbeitskräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit,
Berlin, 2001
- Zwick, Thomas/
Schröder, Helmut Wie aktuell ist die Berufsbildung im Dienstleis-
tungssektor?, in: Zentrum für Europäische Wirt-
schaftsforschung (ZEW) Mannheim, Band 55,
1. Auflage, Baden-Baden, 2001

Erklärung

Erklärung nach § 36 III APrOVwgD:

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Ludwigsburg, im Februar 2008

Nadine Burkhardt