

**/ qualifiziertes personal als schlüssel-  
ressource / BILDUNG UND QUALIFIKATION AM STANDORT**  
**DEUTSCHLAND: DIE STUDIE 2|2006 DER UNTERNEHMER PERSPEKTIVEN**

**Unternehmer/**  
*Perspektiven*

**COMMERZBANK** 



## ***/ eckdaten der erhebung /***

<b>Stichprobenumfang:</b>	4.001 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.121 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Größerer Mittelstand / Großunternehmen:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)
<b>Regionen:</b>	16 Gebiete mit jeweils ca. 250 Interviews

## ***/ inhalt /***

<b>Vorworte</b>	4
<b>Unternehmerstatements</b>	8
<b>Summary</b>	11
<b>1. Die Bedeutung von Qualifikation</b>	14
<b>2. Arbeitsmarkt und Bildungslandschaft</b>	22
<b>3. Qualifikationsdefizite und -herausforderungen</b>	29
<b>4. Strategien zur Zukunftssicherung</b>	38
<b>Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven</b>	48
<b>Untersuchungsdesign</b>	50

## **| unternehmer perspektiven – im dialog mit der wirtschaft |**



Die deutsche Wirtschaft ist ein Leistungsträger unseres Bildungssystems, sie sieht sich selbst mit ihrem Qualifikationsangebot international gut aufgestellt und schafft hervorragende Perspektiven für qualifizierte Absolventen und Mitarbeiter. Zu diesem positiven Ergebnis kommt die zweite Studie der UnternehmerPerspektiven.

Und dennoch: Vier von fünf der in unserer Studie befragten Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung ihrer strategischen Ziele durch Qualifikationsmängel ihrer Belegschaften behindert. Was mich in dieser Deutlichkeit überrascht hat: Auf den vordersten Plätzen der Mängelliste stehen so vermeintliche Basis-kompetenzen wie Fremdsprachenkenntnisse, internationale Arbeitserfahrung sowie Kosten-, Effizienz- und Qualitätsdenken.

Dabei geht es offenbar weniger um Versäumnisse in der Hochschulausbildung, mit dieser scheint man relativ zufrieden, was angesichts der aktuellen Debatte um die Wettbewerbs-

fähigkeit deutscher Universitäten vielleicht doch erstaunen mag. Es sind die Schulen, die ausgesprochen schlechte Noten erhalten – die Unternehmen kritisieren vor allem das sinkende Bildungsniveau von Schulabgängern. Es geht aber auch um ein Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge. Schon die erste Studie der UnternehmerPerspektiven im Frühjahr 2006 hat deutlich gemacht, dass es hier Nachholbedarf gibt. Wir brauchen Schulen, die praxisorientierten Unterricht anbieten, das Interesse an technischen Studienfächern wecken und darüber hinaus soziale Kompetenzen und unternehmerisches Denken fördern. Solche Qualifikationen sind die Eintrittskarte in den Arbeitsmarkt – und Qualifikation beginnt nun mal in der Schule.

Doch Unternehmer in Deutschland warten nicht auf die große Bildungsreform. Längst haben sie damit begonnen, die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter stärker in die eigenen Hände zu nehmen. Und das müssen sie auch. Schließlich gehört exzellent qualifiziertes Personal zu den Lebensgrundlagen eines jeden Unternehmens, um bei den Kunden in puncto Fachkompetenz und Qualitätsniveau bestehen zu können. Wir als Bank können das aus eigener Erfahrung nur bekräftigen.

Die von uns befragten Unternehmen investieren deshalb folgerichtig schon heute erhebliche Summen in die Fortbildung ihrer Belegschaft. Dabei geht es in erster Linie um die notwendige Vermittlung von Spezialwissen. Über 80 Prozent wollen ihre Aus- und Weiterbildung noch stärker in die eigenen Hände nehmen und über 40 Prozent planen bereits mit steigenden Investitionen in die Personalentwicklung. Sie wissen, dass sie nur mit gut



ausgebildeten Mitarbeitern und Nachwuchskräften ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können. Qualifizierung des eigenen Personals ist eine Investition in die Zukunft. Umso wichtiger, dass die Unternehmen auch die Sicherheit haben, dass diese Investitionen sich lohnen, dass sie letztlich einen Beitrag zur eigenen Wertschöpfung leisten. Für die Commerzbank ist die entscheidende Messgröße dafür der Erfolg bei unseren Kunden, der Erfolg am Markt.

Aber – und auch das hat die Studie zutage gefördert – die Unternehmen in Deutschland sind der Meinung, dass die von ihnen erbrachte Bildungsleistung öffentlich viel zu wenig wahrgenommen und gewürdigt wird. Und sie fühlen sich mit ihrer Aufgabe allein gelassen: Fast die Hälfte der Unternehmen gibt zu Protokoll, die betriebliche Aus- und Weiterbildung könne nicht alles auffangen, was im öffentlichen Bildungssystem an Grundlegendem versäumt werde. Unternehmen können und müssen vor allem fehlendes Spezialwissen vermitteln.

#### **Was also ist zu tun?**

Die Forderungen an das staatliche Bildungssystem sind nicht neu. Das allein wird aber nicht reichen. Ich bin überzeugt, auch in den Unternehmen gibt es, neben der klassischen betrieblichen Aus- und Weiterbildung, noch viel Raum für intelligente und praxisnahe Ideen, um Mitarbeiter fit für zukünftige Herausforderungen zu machen.

Wir sind mit der Initiative UnternehmerPerspektiven angetreten, um genau diesem Engagement der Unternehmen, den vielen guten Ideen und vorwärts gerichteten Lösungs-

ansätzen mehr Gehör zu verschaffen. Die Ergebnisse der vorliegenden Umfrage bestätigen mir, wie wichtig es ist, den Dialog darüber nicht nur untereinander zu führen, sondern ihm öffentliche Aufmerksamkeit zu verschaffen. Im Herbst und Winter 2006 werden wir in einer Reihe von regionalen Dialogveranstaltungen in ganz Deutschland die aufgezeigten Fragen – und sicherlich noch viele weitere – mit Unternehmern und Experten diskutieren. Wir haben deshalb neben Unternehmern aus den Regionen auch Vertreter von Hochschulen, Schulämtern und regional engagierten Initiativen eingeladen, ihre Ansätze und Angebote zu präsentieren. Wir wünschen uns mehr regionale Vernetzung der mittelständischen Unternehmen und mehr Verbreitung funktionierender Ideen und Projekte.

Ich freue mich auf eine angeregte Diskussion.

Martin Blessing  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



Nina Öger

Martin  
BlessingAnton F.  
BörnerRüdiger A.  
Günther

### Eine „dritte Säule“ im Bildungssystem?

Die betriebliche Bildung hat sich neben den öffentlichen und den privaten Bildungseinrichtungen zur dritten Säule im Bildungssystem entwickelt. Die Unternehmen reagieren auf Defizite im Bildungssystem. Den Mitarbeitern mangelt es kaum an Leistungsbereitschaft, aber oft genug an einer grundlegenden, den veränderten Anforderungen im Zeitalter der Globalisierung entsprechenden „Arbeitsmarkt-Fitness“.

Die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern wurde in der ersten Studie der Unternehmerperspektiven vom Frühjahr 2006 mit Abstand am häufigsten als zentrale Herausforderung der nächsten Jahre benannt. Die jetzige, zweite Umfrage zeigt: Es handelt sich hierbei – noch – weniger um ein demografisches Problem als um die Frage, wie die Unternehmen sich und ihre Mitarbeiter mit den vorhandenen Ressourcen optimal auf die Wettbewerbsherausforderungen der Zukunft einstellen können. Eine gute schulische Allgemeinbildung, verbunden mit einer entsprechen-

den beruflichen Ausbildung im Betrieb oder in der Berufsfachschule, ist dafür die beste Voraussetzung.

Die Studie hat uns auch gezeigt, dass die Anforderungen der Unternehmen nicht alle über einen Kamm geschoren werden können. Der Mittelstand steht vor viel grundlegenden Problemen in puncto Qualifikationsdefizite als die Großunternehmen. Wissensintensive Branchen müssen ein deutlich differenzierteres Bildungsprogramm für ihre Mitarbeiter auflegen als stärker industriell ausgerichtete. Und das föderale Bildungssystem und die unterschiedliche wirtschaftliche Stärke der Bundesländer sorgen immer noch für ein Bildungsgefälle bei Schulabgängern und Hochschulabsolventen.

Aus bildungspolitischer Sicht stellen sich hier aber noch ganz andere Fragen: Wenn die betriebliche Bildung tatsächlich eine „dritte Säule“ unserer Bildungslandschaft ist, dann leistet sie damit einen erheblichen Beitrag

zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortes Deutschland – und zum Ausbildungsstand der Bevölkerung. Auch die Leistungsfähigkeit des derzeitigen, „klassischen“, in dieser Form in Deutschland und Österreich einzigartig praktizierten Systems der betrieblichen Bildung gilt es weiterzuentwickeln. Wie kann die Qualität und Anpassungsfähigkeit dieser „dritten Säule“ des Bildungssystems gesichert werden? Wie kann eine faire und sinnvolle Arbeitsteilung zwischen Wirtschaft und öffentlicher Hand in Zukunft aussehen? Wie können und sollen die finanziellen Ressourcen für die Bildung verteilt werden? Und wer soll zu ihnen Zugang bekommen? Wie kann man sicherstellen, dass erwerbsfähige Bürger in prekären Arbeitsverhältnissen oder ohne Beschäftigung nicht außen vor bleiben?

Diese Fragen bedürfen der öffentlichen Diskussion. Unternehmer müssen sie diskutieren, um sicherzustellen, dass sie künftig die richtigen Leute mit den passenden Quali-

täten an Bord haben. Wir alle müssen sie diskutieren, um im globalen Wettbewerb der Standorte unsere Position zu sichern. Wir freuen uns, dass die Initiative UnternehmerPerspektiven diese Fragen jetzt aufgreift und vor allem, dass sie den Unternehmen regionale Foren bietet, um diese Themen miteinander zu diskutieren und sich über mögliche Lösungsansätze auszutauschen.

Eine Neuorientierung in der deutschen Bildungslandschaft ist nötig. Aber der Wettbewerb wartet nicht. Die Unternehmen sind gefordert, heute schon das zu unternehmen, was ihnen möglich ist. Die UnternehmerPerspektiven möchten dazu beitragen, dass die vielerorts bereits umgesetzten guten und praktikablen Ideen mehr Aufmerksamkeit und weitere Verbreitung erfahren.

Nutzen wir diese Chance!

### **Der Beirat der Initiative UnternehmerPerspektiven**



Dr. Jürgen  
Meffert



Hartmut  
Schauerte



Hans Wall



Prof. Dr.  
Norbert  
Winkeljohann

## / **unternehmerstatements\*** /

### Über ihre Strategien in der Personalentwicklung

„Stabilität unseres Personalstamms, hohe Qualität der Mitarbeiter und eine gesunde Altersstruktur, das sind die für uns wichtigen Ziele. Nur eine gesunde Mischung von Jung und Alt kann langfristig den Erfolg garantieren.“

„Erhöhung des Fachpersonals, Outsourcing von manuellen und fachlich gering qualifizierten Tätigkeiten und die regelmäßige Fortbildung der bestehenden Mitarbeiter.“

„Wir möchten die Leute nicht nur in ihrem Fachbereich auf dem neuesten Stand halten, sondern auch das fachübergreifende Lernen fördern.“

„1. Weiterentwicklung entlang der aktuellen Marktentwicklung; 2. möglichst lückenlose Ausbildung; 3. Horizonterweiterung durch internationale Ausbildungsmaßnahmen.“

„Wir versuchen, unsere Mitarbeiter langfristig an uns zu binden durch eigene Ausbildung. Für Bewerber möchten wir ein attraktives Bild abgeben als innovatives und interessantes Unternehmen mit flachen Hierarchien.“

„Wir werden auch in Zukunft eigene Fachkräfte ausbilden, zusätzlich wollen wir mit den Berufsschulen noch

enger zusammenarbeiten und dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter möglichst breit ausgebildet werden. Spezialisierung macht sowieso erst nach 2 bis 4 Jahren Berufstätigkeit Sinn. Auch sollen unsere Azubis näher am Leben ausgebildet werden.“

„Wir bemühen uns, junge Fachingenieure einzustellen, um unsere Zukunft zu sichern. Wir binden diese frühzeitig über Diplomarbeiten an uns.“

„Wir legen bei unseren Mitarbeitern Wert darauf, diese langfristig im Unternehmen zu halten. Als Gegenleistung ist uns Flexibilität allerdings sehr wichtig. Unsere Mitarbeiter müssen vielseitig einsetzbar sein.“

„Was uns wichtig ist: 1. Kompetenzerhalt, 2. Flexibilität der Mitarbeiter, 3. Weiterbildung bei Fremdsprachen – wir müssen auf die Globalisierung reagieren.“

„Wir werden die geringer qualifizierten Tätigkeiten wahrscheinlich nach Osteuropa auslagern, werden aber die höher qualifizierten Tätigkeitsbereiche hier in Deutschland halten.“

„Unsere vorrangigen Aufgaben in der Personalentwicklung sind: strategische Nachwuchssicherung, breite Steigerung der Kompetenz, Sicherung der Jobfitness älterer Mit-

\*Die Antworten wurden von den Befragten auf eine offen formulierte Frage gegeben.



arbeiter und die Entwicklung von materiellen und immateriellen Beteiligungsmodellen für alle Mitarbeiter.“

„Wir bilden viele Nachwuchsfachkräfte aus, weil sie im Markt nicht vorhanden sind. Wir sehen dies auch als eine politische Aufgabe an.“

„Leistungsorientierte Bezahlung ist bei uns derzeit ein Thema. Auch werden wir in bestimmten Berufszweigen noch mehr ausbilden und mehr mit Berufs- und Fachschulen kooperieren. Wir bräuchten mehr Studenten im Bereich IT, auch in den Bachelorstudiengängen, außerdem bräuchten wir mehr fachbezogene Schulen, und zwar nicht nur im Bereich der Gymnasien und Oberschulen.“

„Es ist uns ein Anliegen, bei der Jugend das Interesse für Technologie zu wecken. Dafür wollen wir uns engagieren.“

„Bei uns wird jeder Mitarbeiter in einer Förderkartei registriert und bekommt spezifische Weiterbildungsangebote. Wir machen eine jährliche Erhebung zur Ermittlung des Schulungsbedarfes.“

„Neben den grundlegenden Qualifikationen müssen wir auch die Führungs- und Kommunikationsfähigkeit unserer Mitarbeiter verbessern.“

„Fortbildung im Bereich IT und bei Fremdsprachen steht bei uns ganz oben auf der Agenda.“

„Unser wichtigstes Ziel ist es, mehr junge Leute in Führungspositionen zu bringen. Ein weiteres wichtiges Ziel ist es, dass unsere Mitarbeiter noch mehr Freude an ihrer Arbeit haben.“

„Wir versuchen, unseren Auszubildenden eine gute schulische und auch betriebliche Ausbildung zu bieten. Wir ermöglichen ihnen weiterführende Studien wie zum Beispiel Betriebswirtschaft im Rahmen eines dualen Studiums.“

„Unser Hauptschwerpunkt für die nächsten Jahre wird sein, die auf dem Kopf stehende Alterspyramide unserer Belegschaft bis 2012 in eine stabile Säule zu verwandeln.“

„Wir werden die Berufsausbildung evtl. in neue Hände geben, möchten aber unser intern erworbenes Wissen im Bereich der Erwachsenenqualifizierung trotzdem erhalten.“

„Wir denken intensiv darüber nach, unseren Mitarbeitern mehr Freiheiten bei der Arbeitseinteilung zu ermöglichen, damit sie Leben und Arbeit besser vereinbaren können. Wir denken, das motiviert.“



## / summary /

### Die deutsche Wirtschaft: Leistungsträger in Sachen Bildung

Die deutsche Wirtschaft sieht sich – so das zentrale Ergebnis der Studie – als Leistungsträger der Bildung. Angesichts eines hohen Anteils von qualifizierten Mitarbeitern steht die Aus- und Weiterbildung der vorhandenen Belegschaft ganz oben auf der Agenda der Personalarbeit. Bemerkenswert ist, dass sich nicht nur die Größeren Unternehmen, sondern insbesondere auch Unternehmen des Kleinen Mittelstands stark engagieren.

**98 Prozent aller Unternehmen führen Maßnahmen zur Personalentwicklung durch. Weiterbildung im Bereich fachlicher Qualifikationen leisten 89 Prozent des Kleinen Mittelstands, 93 Prozent des Gehobenen Mittelstands und 100 Prozent der Großen Unternehmen.**

Diese Leistung wird aus Sicht der Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht ausreichend gewürdigt: Fast die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass die deutsche Wirtschaft heute mehr für die Bildung tut, als allgemein vermutet wird. Weitere 39 Prozent merken an, dass die Unternehmen die unzureichenden Rahmenbedingungen des öffentlichen Bildungssystems allein durch ihre betrieblichen Bildungsmaßnahmen nicht auffangen können. Deutlich wird außerdem: Auch wenn die absoluten Beschäftigungszahlen stagnieren, schafft der Mittelstand Perspektiven für qualifizierte Arbeitnehmer: In den letzten drei Jahren haben mehr Unternehmen ihren Personalbestand auf der Ebene qualifizierter Mitarbeiter erhöht als verringert.

**Insbesondere Große Unternehmen ab 100 Mio Euro Umsatz haben sich in den letzten Jahren sowohl auf der Führungsebene als auch der operativen, fachlich qualifizierten Ebene personell verstärkt: zu 40 Prozent bei Führungskräften, zu 36 Prozent bei Fachkräften, Angestellten und Arbeitern.**

### Kritik an der schulischen Ausbildung, Zufriedenheit mit den Hochschulen, Lob für das duale Bildungssystem

Hintergrund der enormen Bildungsanstrengungen ist die Sorge um eine Beeinträchtigung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit als letztendliche Konsequenz unzureichender Qualifizierung: Ein Fachkräftemangel oder die wachsende Konkurrenz um High Potentials werden vor allem in einzelnen Branchen wie zum Beispiel den unternehmensbezogenen Dienstleistungen oder der Metall- und Elektroindustrie zum Problem. Über alle Branchen hinweg am häufigsten wird aber das generelle Absinken des allgemeinen Bildungsniveaus kritisiert: Es fehlt offensichtlich vor allem an grundlegenden Kenntnissen. Mangelnde Motivation dagegen attestiert nur eine kleine Minderheit ihren Mitarbeitern. Vom oft diskutierten „Motivationsloch“ kann daher wohl keine Rede (mehr) sein.

**42 Prozent aller Unternehmen fühlen sich vom stetig sinkenden Bildungsniveau der Schulabgänger stark oder sehr stark betroffen – im Handwerk sogar 57 Prozent, im Einzelhandel 52 Prozent.**

Die Wirtschaft gibt den Schulen entsprechend schlechte Noten: Knapp die Hälfte der Unternehmen hält die schulische Ausbildung im internationalen Vergleich für weniger konkurrenzfähig. Als vorbildlich gilt hingegen das System der dualen Berufsausbildung. Stolz ist man insbesondere auf die eigene betriebliche Ausbildung, die sich nach Meinung von 57 Prozent der Unternehmen (bei den Großen Unternehmen sogar 82 Prozent) international mehr als sehen lassen kann. Auch die Hochschullandschaft kann sich aus Sicht der Unternehmen im internationalen Wettbewerb behaupten. Insgesamt geht man aber davon aus, dass sich die Situation im Recruiting künftig noch deutlich verschärfen wird.

**46 Prozent aller Unternehmen und 73 Prozent der Großen Unternehmen rechnen mit spürbar wachsenden Problemen im Recruiting. Eine Verbesserung erwartet nur eine kleine Minderheit von 6 Prozent.**

#### **Qualifikationen entsprechen noch nicht den neuen Standards in einer globalisierten Welt**

Qualifikationsmängel schlagen sich im unternehmerischen Alltag spürbar nieder. Fast 80 Prozent der Unternehmen geben an, dass entsprechende Defizite bei ihrem Personal sie bei der Umsetzung unternehmerischer Strategien behindern. Besonders betroffen davon sind die unverzichtbaren Grundlagen des wirt-

schaftlichen Erfolgs: Kostenbewusstsein und Effizienz, Beratungs- und Serviceorientierung sowie Qualitätssicherung und -verbesserung. Es fehlt hier, so das Ergebnis, an zentralen Basisqualitäten wie Kosten-, Service- und Qualitätsdenken.

Konkrete Qualifikationsdefizite werden nicht vorrangig bei spezialisierten Fachkenntnissen, sondern bei den Grundlagen einer zeitgemäßen Allgemeinbildung verortet. Die mit Abstand am häufigsten genannten Kritikpunkte sind mangelnde Fremdsprachenkenntnisse und fehlende internationale Arbeitserfahrung. Das durchschnittliche Qualifizierungsniveau deutscher Arbeitnehmer entspricht offensichtlich noch nicht den neuen Standards einer globalisierten Welt.

**51 Prozent der Unternehmen kritisieren unzureichende Fremdsprachenkenntnisse ihrer Führungskräfte und High Potentials. Auf der operativen Ebene (Angestellte, Facharbeiter) sind dies sogar 58 Prozent.**

Schlüsselqualifikationen wie Lernfähigkeit, Flexibilität, Kunden- und Vertriebsorientierung markieren weitere wichtige Defizite. Große Unternehmen beklagen gar zu 65 Prozent mangelnde soziale Kompetenzen auf den Führungsebenen. Fehlende Leistungsbereitschaft und Motivation werden hingegen nur in Ausnahmefällen festgestellt.



### **Unternehmen nehmen Bildungsaufgaben in die eigene Hand und erheben Personalarbeit zur Managementaufgabe**

Die grundlegende Ausrichtung der deutschen Wirtschaft ist klar: Angesichts neuer Anforderungen in der Arbeitswelt und Mängel im Bildungssystem plant man, sich noch stärker im Bereich Qualifikation, Aus- und Weiterbildung zu engagieren und entsprechend zu investieren. Dies gilt über alle Unternehmensgrößen hinweg und auch für den Kleinen Mittelstand. Insbesondere die Großen Unternehmen wollen außerdem der Personalarbeit generell einen höheren strategischen Stellenwert geben.

**83 Prozent der Unternehmen wollen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten verstärkt in die eigenen Hände nehmen. 44 Prozent planen dazu steigende und 51 Prozent immerhin gleichbleibende Investitionen in ihre Budgets ein.**

Folgende Aktivitäten sollen nach Auskunft der Unternehmen in Zukunft vorrangig verstärkt werden: die interne Weiterbildung vorhandener Mitarbeiter sowie die Bereitstellung von mehr Praktikanten-/Trainee-Stellen und Ausbildungsplätzen. Gut die Hälfte aller und drei Viertel der Großen Unternehmen will sich in diesem Kontext verstärkt um die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen bemühen. Durch zunehmende Flexibilisierung von Arbeit sollen außerdem Auslastungsspitzen bewältigt wer-

den. Der Mittelstand setzt also vor allem auf die eigenen Kräfte und verstärkte Qualifizierung der vorhandenen Belegschaft: Mit ihr, so die Botschaft, will man die unternehmerischen Herausforderungen bewältigen.

In Frage steht allerdings, wie die Unternehmen diesen zusätzlichen Qualifizierungsaufwand ganz praktisch bewerkstelligen können. Schon heute sind fehlende zeitliche Ressourcen die größten Umsetzungsbarrieren in der Personalentwicklung.



## / 1. die bedeutung von qualifikation /

### Hoher Anteil von fachlich qualifiziertem Personal in der deutschen Wirtschaft

Der Qualifizierungsgrad ist in der deutschen Wirtschaft erwartungsgemäß hoch: Bei der Mehrheit aller Unternehmen liegt der Anteil von qualifiziertem Personal mit schwer ersetzbarem Fachwissen bei über 40 Prozent. Ein Drittel der Unternehmen beschäftigt sogar zu 60 bis 100 Prozent besonders qualifizierte Mitarbeiter.

Auffällig sind die in der Betrachtung nach Unternehmensgrößen insgesamt nur geringfügigen Abweichungen. Allerdings befinden sich im Kleinen Mittelstand die meisten Unternehmen mit einem hohen Qualifizierungsgrad: Hier beschäftigen 14 Prozent der Unternehmen fast ausschließlich (d.h. zu 80 bis 100 Prozent) besonders qualifizierte Mitarbeiter, bei weiteren 18 Prozent liegt die Quote zwischen 60 und 80 Prozent. Kleinere Unternehmen sind in besonderem Maße auf das Wissen des Einzelnen angewiesen, weil das Know-how hier bei den handelnden Personen

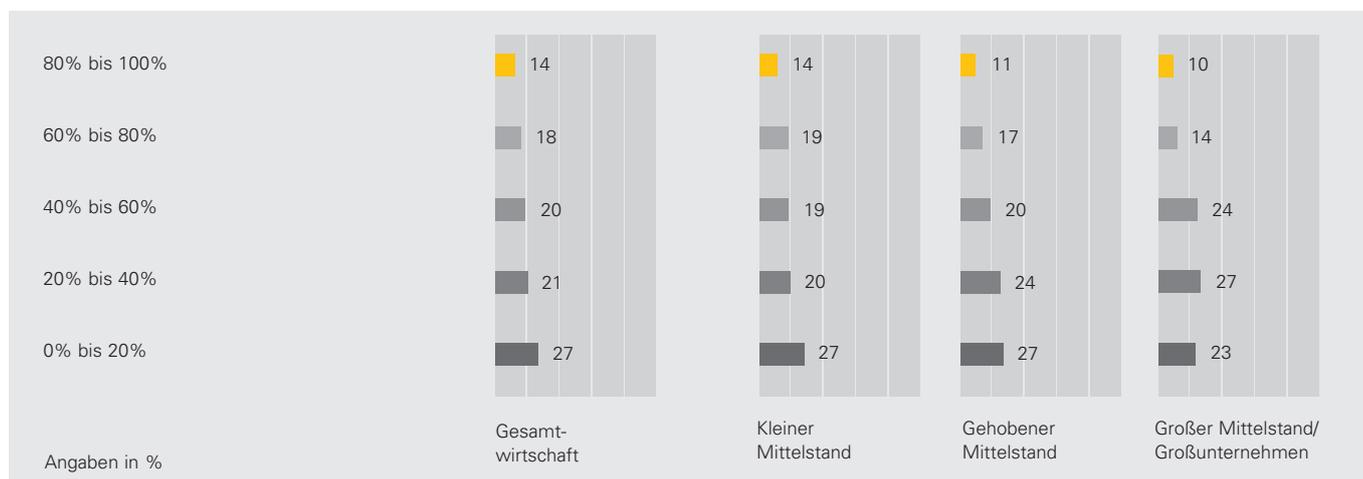
liegt und weniger organisatorisch verankert ist. Dies gilt vor allem für innovative und hoch spezialisierte Nischenanbieter.

Finanz- und unternehmensbezogene Dienstleistungen sind der Wirtschaftszweig mit dem höchsten Anteil an qualifizierten Mitarbeitern, gefolgt von Unternehmen aus dem Bereich Informationstechnologie und Telekommunikation.

Ein deutlich unterdurchschnittlicher Qualifizierungsgrad findet sich hingegen in der industriellen Produktion von Ernährungs- und Genussmitteln, Gebrauchsgütern wie Möbeln und Bekleidung sowie chemischer/pharmazeutischer Produkte.

### 1. Mitarbeiteranteil mit besonderer Qualifikation / schwer ersetzbarem Fachwissen

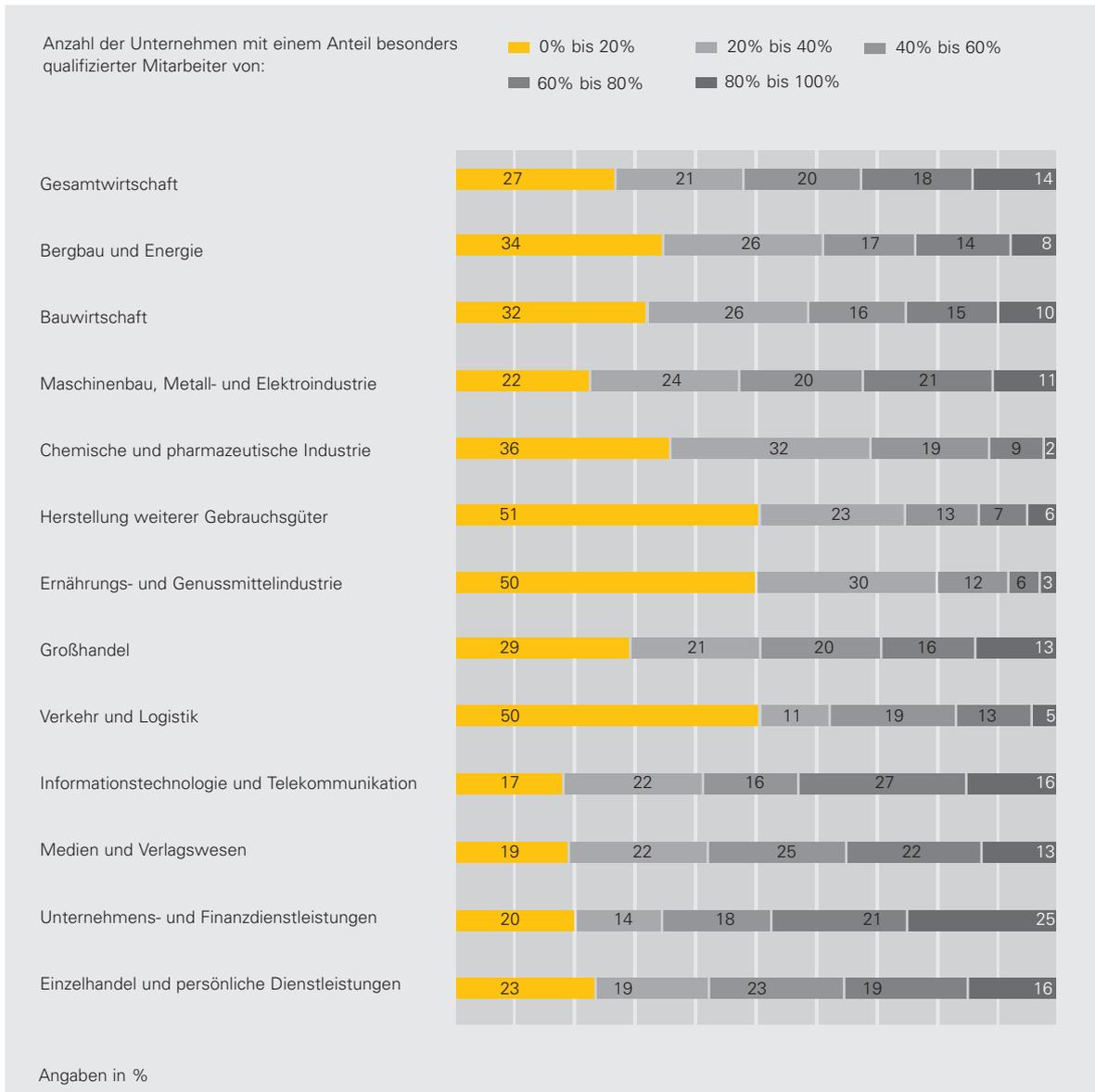
Anzahl der Unternehmen mit einem Anteil qualifizierter Mitarbeiter von:





## 2. Mitarbeiteranteil mit besonderer Qualifikation / schwer ersetzbarem Fachwissen:

### Nach Wirtschaftszweigen





### Unternehmen vertrauen auf eigene Kräfte bei der Qualifizierung der Mitarbeiter

Angesichts der großen Bedeutung von Qualifikation stehen Aus- und Weiterbildung ganz oben auf der Agenda der Unternehmen. Auf die offene Frage nach den wichtigsten Zielen der Personalarbeit nennen 63 Prozent der Unternehmen – bei den Großen Unternehmen sogar 78 Prozent – Vorhaben aus dem Bereich Qualifikation sowie Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Ganz konkret planen zum Beispiel 8 Prozent der befragten Unternehmen die Schaffung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen.

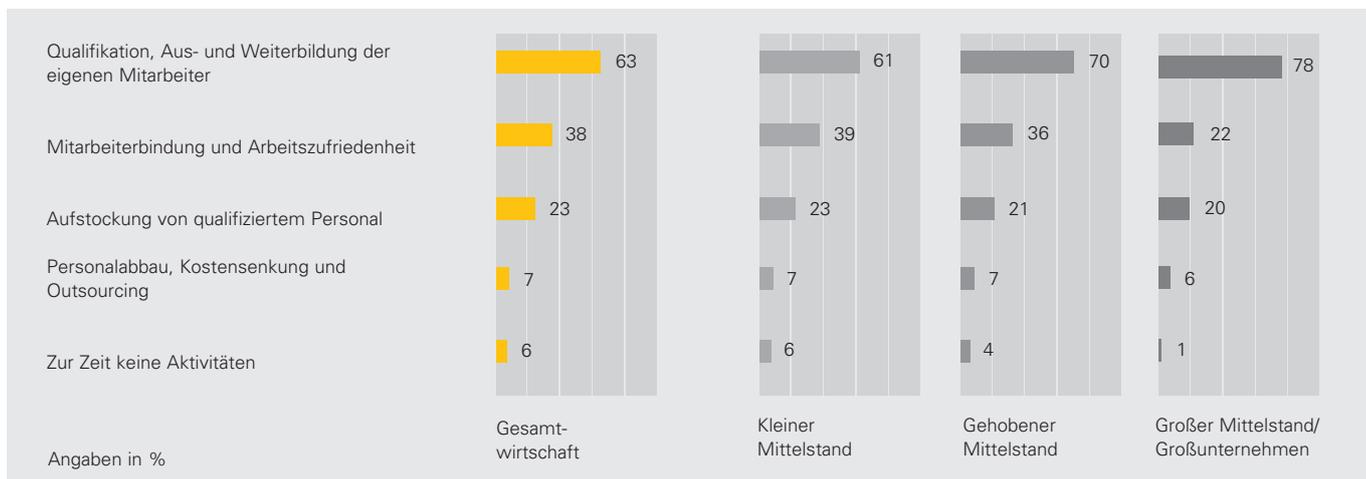
An zweiter Stelle rangiert der Wunsch, den Personalbestand zu halten und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Mitarbeiterbindung und eine geringe Fluktuation haben dabei vor allem für den Kleinen und Gehobenen Mittelstand große Bedeutung.

Die Aufstockung des Personalbestands nennen immerhin 23 Prozent der Unternehmen als wichtiges Ziel der Personalarbeit, was auf eine positive Tendenz in den Zukunftserwartungen hinweist. Nur in Ausnahmefällen werden

Kostensenkungsstrategien, Personalabbau oder Outsourcing als wichtige Ziele genannt. Deutlich wird insgesamt: Der Mittelstand setzt vor allem auf die eigenen Mitarbeiter. Er ist bestrebt, anstehende Herausforderungen mit ihnen gemeinsam zu bewältigen und sie dafür entsprechend zu qualifizieren.

### 3. Prioritäten der Personalarbeit

Offene Frage: Genannt wurden Ziele aus den Themenkreisen:



### Personalentwicklung ist ein Muss

Die deutsche Wirtschaft unternimmt große Anstrengungen in der Personalentwicklung: Nur 2 Prozent der Unternehmen führen keine der genannten Maßnahmen in diesem Bereich durch, was im Umkehrschluss bedeutet, dass 98 Prozent in der Personalentwicklung aktiv sind. Damit leisten fast alle Betriebe, vom kleinen Einzelhändler bis zum international tätigen Anlagenbauer, einen Beitrag zur Qualifikation ihrer Arbeitnehmer.

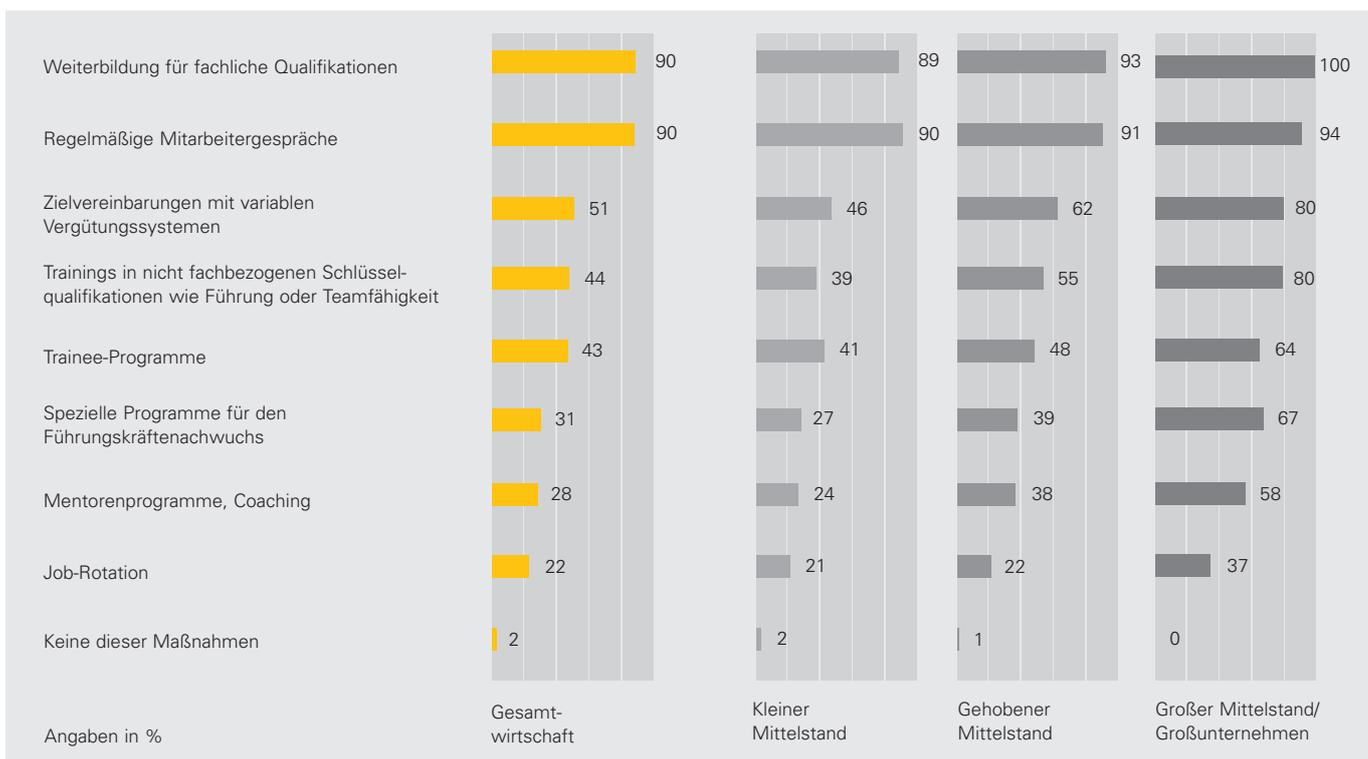
Zu den wichtigsten Instrumenten zählt neben Mitarbeitergesprächen die fachliche Weiterbildung. 90 Prozent aller Unternehmen und 100 Prozent der Großen Unternehmen können bei der Sicherung ihres wirtschaftlichen Erfolgs hierauf nicht verzichten. Auch Trainings in Schlüsselqualifikationen wie Führungs- oder Teamfähigkeit werden von immerhin 44 Prozent aller und 80 Prozent der Großen Unternehmen durchgeführt.

Unternehmen ab 100 Mio Euro Umsatz betreiben eine im Vergleich noch intensivere Personalentwicklung. Sie können dabei vermutlich auf die größeren finanziellen Ressourcen pro Mitarbeiter und eine stärkere Professionalisierung der Personalarbeit zurückgreifen. Aufgrund der höheren Veränderungsdynamik und des entsprechenden Anpassungsbedarfes sind Große Unternehmen besonders stark auf Qualifizierungsmaßnahmen angewiesen.

Aber auch im Mittelstand haben sich viele Instrumente etabliert: Zielvereinbarungen und variable Vergütung haben 46 Prozent der Unternehmen im Kleinen und 62 Prozent im Gehobenen Mittelstand eingeführt. Weitere wichtige Maßnahmen sind Trainee-Programme und spezielle Programme für den Führungskräftenachwuchs.

## 4. Aktuell durchgeführte Maßnahmen der Personalentwicklung

(Mehrfachnennungen möglich)





### Unternehmen verstehen sich als Leistungsträger der Bildung

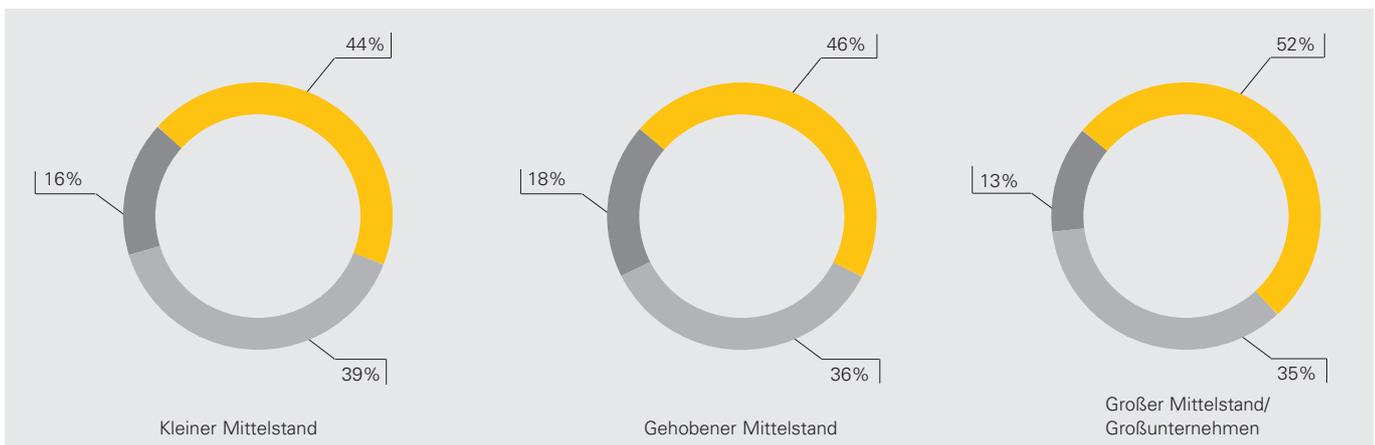
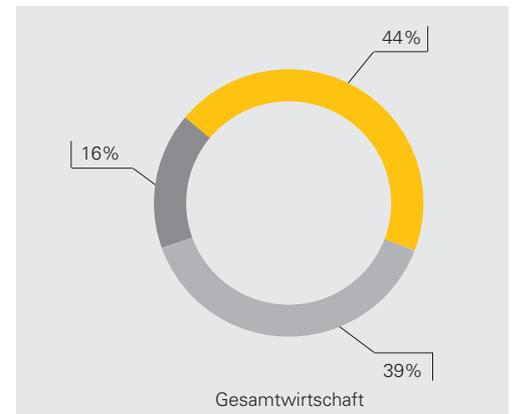
Leistungen der deutschen Wirtschaft im Rahmen der Aus- und Weiterbildung werden aus Sicht der Unternehmen in der Öffentlichkeit nicht ausreichend gewürdigt: Fast die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass die Unternehmen heute schon mehr für Aus- und Weiterbildung tun als allgemein vermutet wird. Weitere 39 Prozent merken an, dass die Betriebe die Defizite der staatlichen Bildungssysteme nicht allein auffangen können.

Nur eine kleine Minderheit von 16 Prozent sieht die Unternehmen mehr in der Pflicht und meint, dass sie sich nicht ausreichend engagieren. Die Ursachen für die Probleme im Bildungsbereich macht die deutsche Wirtschaft insgesamt nicht bei sich selbst fest.

## 5. Beitrag der Unternehmen zur Aus- und Weiterbildung

### Wie bewerten die Unternehmen den Beitrag der Wirtschaft zur Aus- und Weiterbildung?

- „Unternehmen tun viel mehr für die Aus- und Weiterbildung als allgemein vermutet wird.“
- „Die schlechten Rahmenbedingungen der schulischen Bildung können Unternehmen durch betriebliche Ausbildung nicht auffangen.“
- „Die Unternehmen engagieren sich insgesamt zu wenig in der Aus- und Weiterbildung.“





## Jenseits des Praktikums – neue Formen der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen

### Martin Blessing, Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Die enge Kooperation mit Bildungsträgern wird für immer mehr Unternehmen zur Schlüsselressource. Das Spektrum reicht dabei von der internationalen Vernetzung von Hochtechnologie-Unternehmen bis zur regionalen Verankerung des Friseurmeisters, der gute und motivierte Auszubildende sucht. Dabei gilt es, auch jenseits der eingefahrenen Bahnen zu denken. Unternehmen können nicht Legionen von Praktikanten sinnvoll beschäftigen. Und die „Generation Praktikum“ will ihre besten Jahre nicht als billige Arbeitskraft verbringen.

Eine Vielzahl von Alternativen sind denkbar: Von Unternehmen betreute Schülerprojekte. Besuche von „Personalern“ in der Klasse, die dort ihre Arbeit und auch ihr Unternehmen vorstellen. Vor allem der Mittelstand braucht eine Art „Musterbuch“, das Best Cases aufzeigt und praktikable Wege jenseits des Praktikums anregt.

Aber auch die Hochschule bedarf neuer Ideen und Möglichkeiten. Gewiss ist es so, dass man heute umzulernen beginnt und nicht mehr nur Grundlagen-, sondern auch die Anwendungsorientierung in Forschung und Lehre pflegt. Dies findet die Anerkennung der Wirtschaft, wie die Untersuchung zweifelsfrei zeigt. Dennoch sind alte Gräben

geblieben, und deshalb gibt es dort noch viel zu tun, wo es um die Kooperation von Unternehmen und Wissenschaft geht. Hochschulen haben Ressourcenprobleme, die sie mit Hilfe der Wirtschaft angehen können. Die Unternehmen haben umgekehrt Interesse an Forschungsergebnissen und gut ausgebildeten, jungen Talenten aus den Hochschulen. Wir können voneinander profitieren, mit Stiftungsprofessuren, über gezielte Zusammenarbeit mit universitären Spin-offs oder mit neuartigen Konzepten wie aktuell dem „House of Finance“ hier am Bankenviertel Frankfurt am Main.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen sagen auch, dass sie künftig noch enger mit Schulen und Hochschulen zusammen arbeiten wollen. Es ist mit Sicherheit der richtige Weg, denn wir bei der Commerzbank haben damit sehr positive Erfahrungen gemacht. Ich bin fest davon überzeugt, dass dies nicht nur für Größere Unternehmen eine hervorragende Chance ist, frühzeitig den eigenen Nachwuchs kennenzulernen und an das Unternehmen heranzuführen.

Wenn wir im Wettbewerb der Wirtschaftsstandorte – und das ist auch ein Wettbewerb der Bildungsstandorte – weiter voran kommen wollen, dann müssen wir auf allen Ebenen die Menschen fit machen, das gilt für die Schule und Hochschule genauso wie für den Betrieb.



### Mehr Führungskräfte und mehr Azubis: Fast die Hälfte der Unternehmen hat sich mit qualifiziertem Personal verstärkt

In den letzten drei Jahren haben per Saldo mehr Unternehmen ihren Personalbestand im Bereich qualifizierter Mitarbeiter erhöht als verringert. Bei Großunternehmen gilt dies insbesondere für Führungskräfte (Saldo von +19 Punkten), aber erfreulicherweise auch für die Einstellung von Auszubildenden (Saldo von + 32 Punkten).

Im Größenvergleich fällt auf, dass Große Unternehmen eine deutlich höhere Fluktuation haben – hier wurde in den letzten Jahren stark umstrukturiert. Im Kleineren Mittelstand ist hingegen die stärkere Mitarbeiterbindung ein entscheidender Faktor für den betrieblichen Erfolg, entsprechend werden auch die Prioritäten in der Personalarbeit gesetzt.

Die Zahlen geben nicht die Entwicklung der absoluten Beschäftigungsverhältnisse wieder. Sie zeigen aber, dass in der Wirtschaft angesichts eher stagnierender Beschäftigungs-

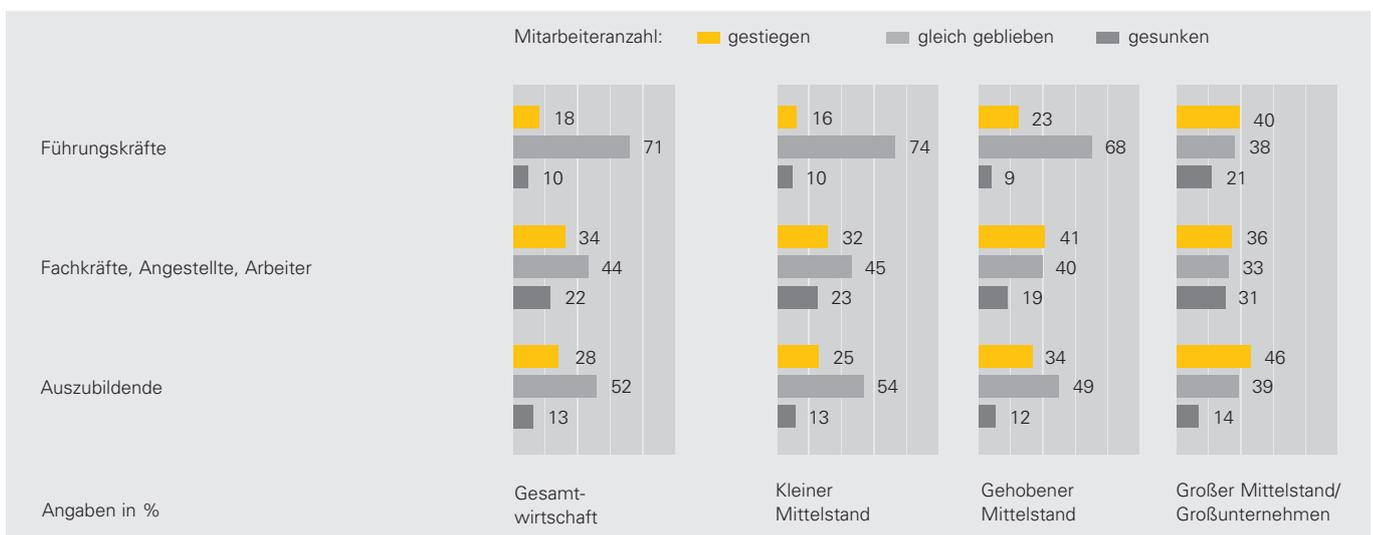
zahlen qualifizierte Mitarbeiter deutlich bessere Einstellungschancen haben. Viele Unternehmen schaffen Perspektiven für gut qualifiziertes Personal und verstärken sich vor allem in Schlüsselpositionen. Der Umkehrschluss liegt nahe, dass der Personalabbau vorwiegend bei weniger qualifizierten Tätigkeiten stattfindet.

Der Trend zum Aufbau von qualifiziertem Personal bestätigt sich in der aggregierten Auswertung: 44 Prozent der Unternehmen haben eine im Saldo positive Einstellungstendenz, d.h. sie haben in zumindest einem der drei Bereiche Personal aufgebaut und in den beiden anderen nicht abgebaut. Demgegenüber zeigt sich nur bei 24 Prozent eine Abbautendenz, d.h. sie haben zumindest in einem der drei Bereiche Personal abgebaut und in den anderen beiden nicht aufgebaut.

Dabei legen insbesondere die wissensintensiven Wirtschaftszweige Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie, Informationstechnologie und Telekommunikation sowie finanz- und unternehmensbezogene Dienstlei-

## 6. Änderung der Mitarbeiteranzahl in den letzten drei Jahren

### Veränderungen auf den Ebenen:

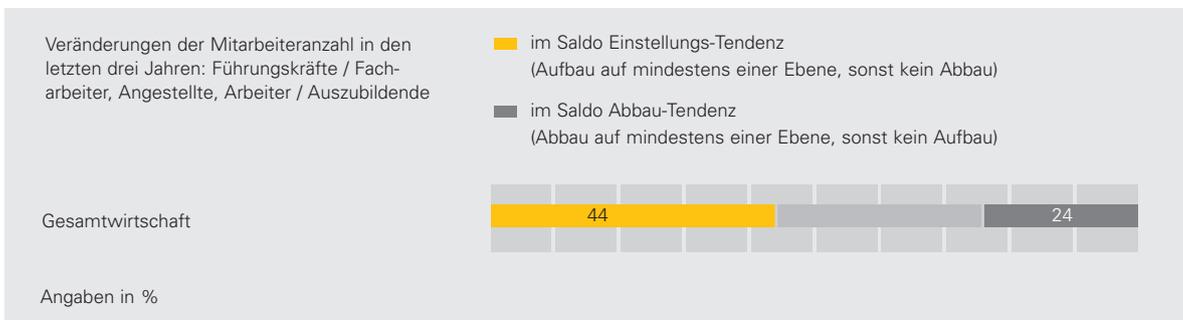




stungen an entsprechend ausgebildetem Personal zu. Man muss davon ausgehen, dass Arbeitnehmer ohne eine solide Grundqualifikation und halbwegs aktuelles Spezialwissen in Zukunft noch größere Probleme auf dem Arbeitsmarkt bekommen werden.

## 7. Veränderungen der Mitarbeiterzahl auf den drei Ebenen

### Führungskräfte / Facharbeiter, Angestellte, Arbeiter / Auszubildende



## **| 2. arbeitsmarkt und bildungslandschaft |**

### **42 Prozent der Unternehmen spüren die Auswirkungen des sinkenden Bildungsniveaus**

Hintergrund der enormen Bildungsanstrengungen ist die Sorge um eine Beeinträchtigung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch unzureichende Qualifizierung. Bei den problematischen Entwicklungen am Arbeitsmarkt wird am häufigsten das sinkende allgemeine Bildungsniveau genannt: Hiervon fühlen sich 42 Prozent der Unternehmen stark oder sehr stark betroffen. Im Handwerk sind es sogar 57 Prozent, in den Branchen Einzelhandel /persönliche Dienstleistungen und Bauwirtschaft jeweils 52 Prozent – Branchen, die viele Haupt- und Realschüler beschäftigen.

Dass ihre Mitarbeiter nicht motiviert oder loyal genug wären, kann die überwältigende Mehrheit der Unternehmen (92 Prozent) nicht finden. Das öffentlich diskutierte „Motivationsloch“ ist wohl in erster Linie von den Medien gemacht. Es mangelt vielmehr an den Grundlagen. Dies muss sich nicht nur auf „Lesen-Schreiben-Rechnen“ beziehen. Schon die erste Befragung der Unternehmerperspektiven (1/2006) zeigte, dass aus Sicht von 73 Prozent der Unternehmen die Vermittlung von wirtschaftlichem Grundwissen in der Schule dringend erforderlich wäre.

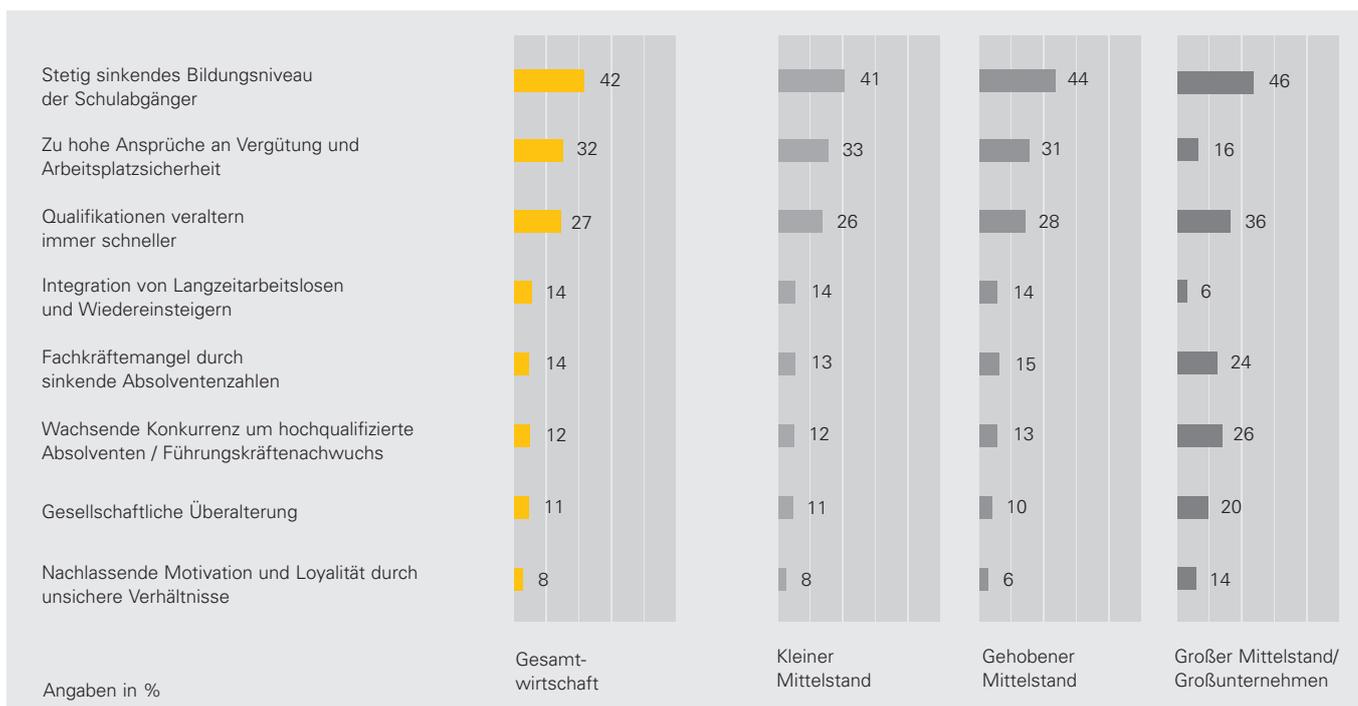
Spezifische Entwicklungen wie der Fachkräftemangel oder der „war of talents“ (internationale Konkurrenz um High Potentials) betreffen die Unternehmen in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Sie werden vor allem für Große Unternehmen sowie in den wissensintensiven Wirtschaftszweigen (vor allem finanz- und unternehmensbezogene Dienstleistungen, Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie, IT/TK) zum Problem. Große Unternehmen haben darüber hinaus sehr viel häufiger damit zu kämpfen, dass Qualifikationen immer schneller veralten.

Der in der Öffentlichkeit stark diskutierte demografische Wandel (gesellschaftliche Überalterung) schlägt sich weniger deutlich in der Unternehmensrealität nieder. Große Unternehmen beobachten dies zu immerhin 20 Prozent mit Sorge, der Kleine und Gehobene Mittelstand nur zu gut 10 Prozent. Es stellt sich die Frage, ob die viel diskutierte Alterung unserer Gesellschaft mit allen negativen Folgen nicht doch überschätzt wird. Oder berücksichtigen Unternehmen die mittelfristigen demografischen Probleme aufgrund der akuten Qualifikationsaufgaben heute noch nicht in vollem Umfang?



## 8. Herausforderungen des Arbeitsmarktes

Die Unternehmen fühlen sich stark und sehr stark betroffen von:





### Kritik an Schulen, Zufriedenheit mit Hochschulen, Stolz auf duales System

Der Befund grundlegender Bildungsmängel bestätigt sich in der Einschätzung der deutschen Bildungslandschaft: Knapp die Hälfte aller Unternehmen hält die Qualität schulischer Ausbildung für international weniger konkurrenzfähig. Nur 16 Prozent geben den Schulen gute Noten.

Als vorbildlich gilt hingegen das System der dualen Berufsausbildung. Stolz sind die Unternehmen insbesondere auf ihre eigenen Aktivitäten: Die betriebliche Ausbildung ist für 57 Prozent, bei Großen Unternehmen sogar für 82 Prozent, besser als in anderen Ländern. Auch die eingebundenen Berufsschulen gelten als absolut wettbewerbsfähig.

Die in der Vergangenheit so häufig kritisierte Hochschullandschaft entwickelt sich aus Sicht der Wirtschaft positiv. Insbesondere Große Unternehmen, die über gute Vergleichsmög-

lichkeiten und enge Kontakte verfügen, sehen sie im internationalen Wettbewerb vorne. Der Saldo fällt aber auch im Kleinen und Gehobenen Mittelstand knapp positiv aus.

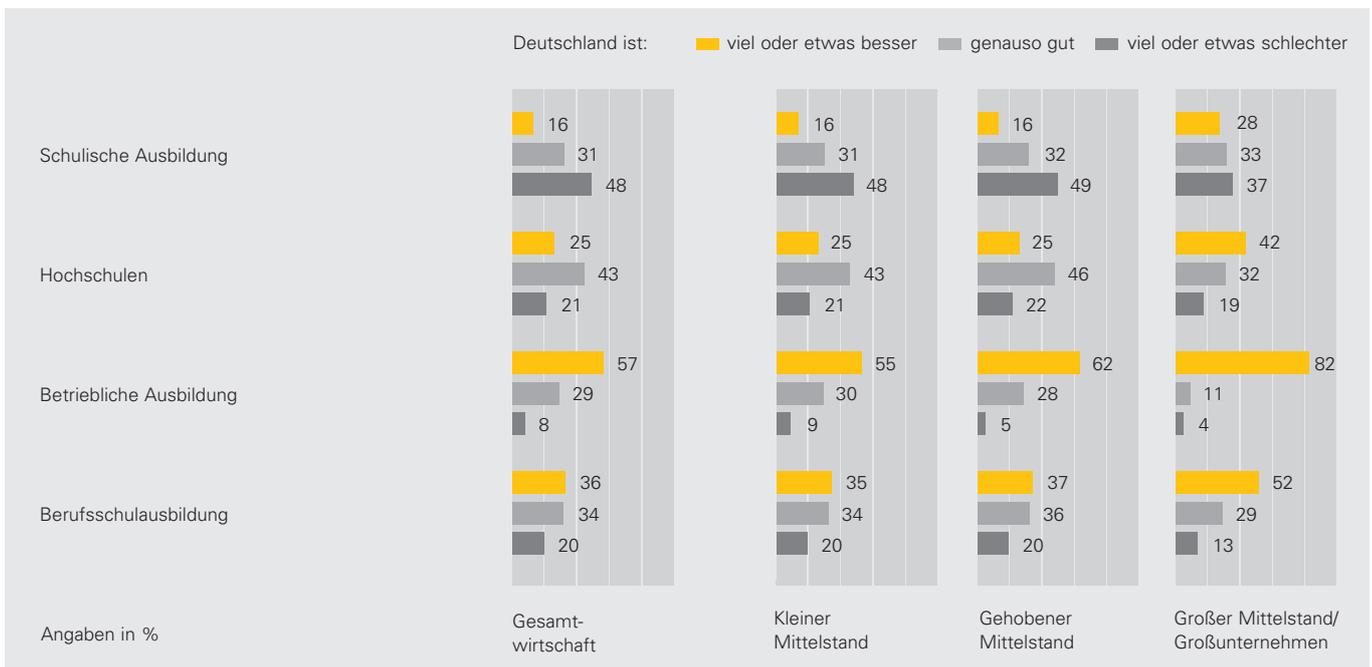
### Zufriedenheit mit der Ausbildung im Süden, Unzufriedenheit in Ostdeutschland

Im regionalen Vergleich zeigt sich, dass die Gebiete München, Nürnberg und Stuttgart überdurchschnittlich zufrieden mit den Ausbildungssystemen sind: Der Saldo zwischen positiver und negativer Bewertung fällt hier für alle vier Ausbildungssysteme besser aus als im Bundesdurchschnitt. Dies spiegelt das allgemein gute Image der Bildungssysteme in den südlichen Bundesländern wider.

Besonders unbefriedigend gestaltet sich die Lage hingegen aus Sicht der Befragten in den ostdeutschen Gebieten Berlin und Mitteldeutschland. Auch im Gebiet Essen werden die Ausbildungssysteme häufig schlechter als der Bundesdurchschnitt bewertet.

## 9. Ausbildungssysteme im internationalen Vergleich

### Wie bewerten Unternehmen die Qualität der Ausbildung:



Diese Ergebnisse müssen nicht notwendig auf ein entsprechendes Gefälle bei der Bildungsqualität in den genannten Regionen zurückzuführen sein. Es liegt nahe, dass die Unternehmen in den wirtschaftlich und kulturell attraktiven Regionen auf eine größere Auswahl an gut qualifizierten und motivierten Bewerbern zurückgreifen können.

**10. Ausbildungssysteme im internationalen Vergleich:**

**Wie bewerten Unternehmen die Qualität der Ausbildung:**

Saldo zwischen positiver und negativer Bewertung der Ausbildung im internationalen Vergleich (in Prozentpunkten)

- ab - 50
- 49 bis - 35
- 34 bis - 20
- 19 bis - 5
- 4 bis + 4
- + 5 bis + 19
- + 20 bis + 34
- + 35 bis + 49
- ab + 50



Schulische Ausbildung



Hochschulen



Betriebliche Ausbildung



Berufsschul-ausbildung

## Was sind die neuen globalen Standards?

### Hans Wall, Vorstandsvorsitzender Wall AG

Kritik an der schulischen Ausbildung ist en vogue. Sie ist in vielen Fällen Ausdruck konkreter Erfahrung mit jungen Arbeitnehmern, aber auch Niederschlag des von den Medien verstärkten Pisa-Schocks. So berechtigt die Kritik erscheinen mag – wir müssen die Kirche im Dorf lassen und dürfen nicht so tun, als läge ausnahmslos alles im Argen. Lehrer sind nicht grundsätzlich demotiviert, Schüler nicht prinzipiell uninteressiert und Eltern nicht generell unengagiert.

Fraglich bleibt aber, ob die Schule mit der Entwicklung der globalisierten Welt und den veränderten Anforderungen des Arbeitsmarkts Schritt hält, ja, ihnen nicht ein gutes Stück

voraus sein muss. Das gilt für Fremdsprachenkenntnisse ebenso wie für ein grundlegendes Verständnis wirtschaftlicher Prozesse und kultureller Unterschiede. Wie viele Abiturienten wissen heute, was ein Businessplan oder eine Bilanz ist? Und gehört Grundwissen über die Börse nicht eigentlich zur Allgemeinbildung? Wirtschaft kommt in den Schulen zu wenig vor. Absurderweise als eigenständiges Fach umso seltener, je höher der Schultyp im Bildungssystem angesiedelt ist. Aber wäre das Unterrichtsfach Wirtschaft nicht dort ganz besonders wichtig, wo am nachdrücklichsten auf das Leben und die Berufstätigkeit vorbereitet werden soll?



### Dramatische Zuspitzung der Situation im Recruiting

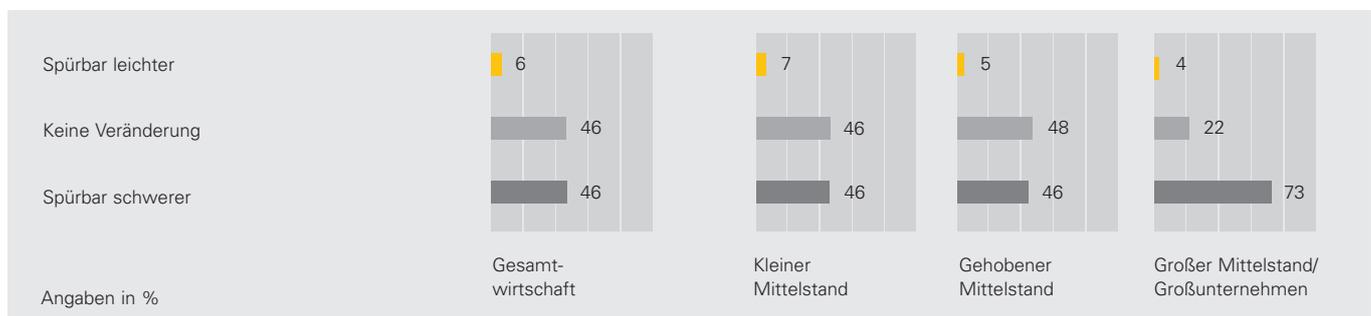
Fast die Hälfte aller Unternehmen geht davon aus, dass sich die Situation auf dem Personalmarkt in den nächsten fünf Jahren spürbar verschlechtern wird. Mit einer Erleichterung bei der Suche und Einstellung passenden Personals rechnet nur eine verschwindend geringe Minderheit von 6 Prozent aller Unternehmen, was einem Saldo zwischen Verbesserung und Verschlechterung der Lage von 40 Prozentpunkten entspricht.

Besonders dramatisch gestaltet sich die Situation aus Sicht der Großen Unternehmen. Diese erwarten zu 73 Prozent wachsende Probleme bei der Rekrutierung, im Saldo von Verbesserung und Verschlechterung ergibt dies - 69 Prozentpunkte.

Pessimistischer als der Durchschnitt sind auch die Wirtschaftszweige Handwerk (Saldo - 48 Punkte), Einzelhandel/persönliche Dienstleistungen (Saldo - 44 Punkte), die Bauwirtschaft (Saldo - 45 Punkte) sowie Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie (Saldo - 45 Punkte).

## 11. Entwicklung im Recruiting in den nächsten fünf Jahren

Für die Unternehmen wird die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter:





### Besondere Recruiting-Probleme in Mitteldeutschland und Mannheim

Auf regionaler Ebene erwarten Unternehmen im Raum Mitteldeutschland (Saldo - 55 Punkte), aber auch in Mannheim (Saldo - 47 Punkte) und Bielefeld (Saldo - 40 Punkte) besondere Probleme.

Etwas optimistischer als der Bundesdurchschnitt geben sich Unternehmen aus Dortmund, Essen und Nürnberg (Saldo - 35 Punkte).

### 12. Entwicklung des Recruitings in den nächsten fünf Jahren: Regionaler Vergleich



Saldo zwischen Verbesserung und Verschlechterung der Situation des Recruitings (in Prozentpunkten)

- Saldo: kleiner - 44
- Saldo: von - 44 bis - 36
- Saldo: größer - 36

## / 3. qualifikationsdefizite und -herausforderungen /

### 80 Prozent der Unternehmen haben strategische Probleme durch Qualifizierungsmängel bzw. einen Mangel an qualifiziertem Personal

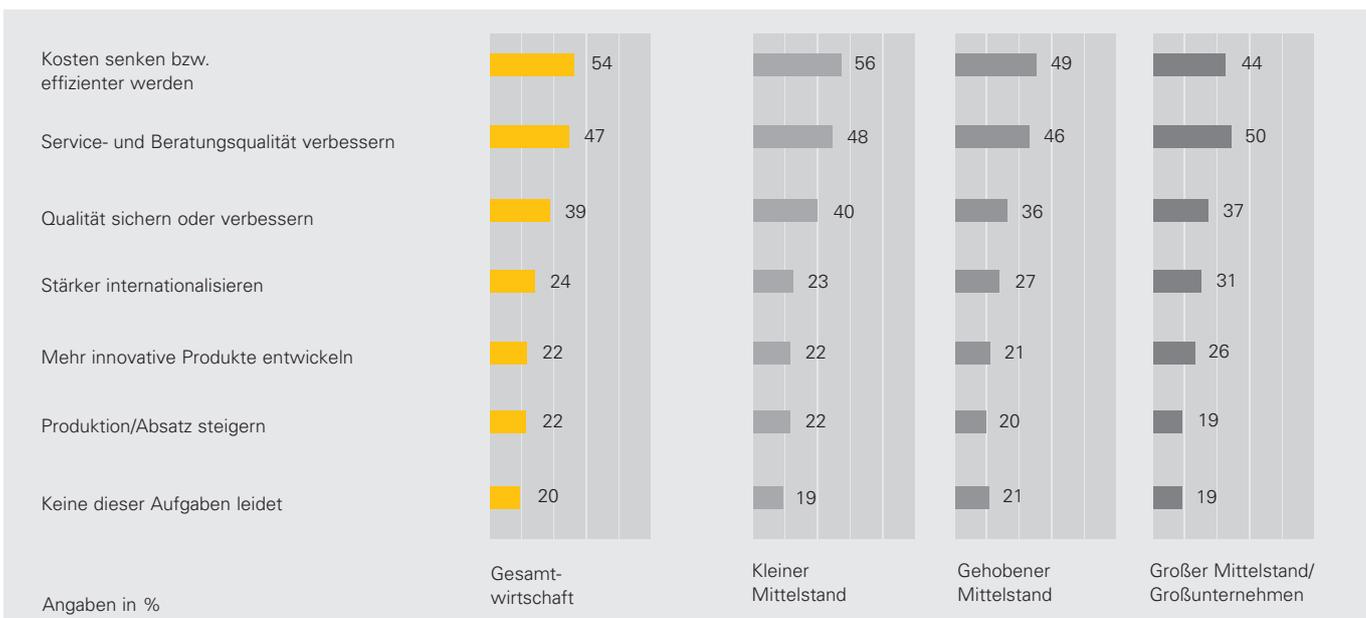
Qualifikationsmängel schlagen sich im unternehmerischen Alltag spürbar nieder. Nur 20 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie nicht unter Qualifikationsdefiziten leiden. Die große Mehrheit fühlt sich bei der Umsetzung konkreter unternehmerischer Strategien behindert, weil sie Qualifikationsdefizite bei ihren Belegschaften ausmacht. Es gibt offensichtlich Handlungsbedarf.

Dabei fällt insgesamt auf, dass es eine Zweiteilung zwischen sichernden Basisqualitäten und eher auf Expansion gerichteten Anforderungen gibt:

Besonders betroffen von Qualifikationsproblemen sind die unverzichtbaren Grundlagen des wirtschaftlichen Erfolgs wie Effizienz und Kostensenkungsstrategien (54 Prozent), die Verbesserung der Service- und Beratungsqualität (47 Prozent) und die Qualitätssicherung (39 Prozent). Klar, dort, wo die Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg – oder zumindest Bestands-

### 13. Probleme durch Qualifikationsmängel:

Welche strategischen Aufgaben leiden unter dem Mangel an qualifiziertem Personal? (Mehrfachnennungen möglich)



### 14a. Qualifikationsdefizite bei Fremdsprachenkenntnissen: Regionaler Vergleich

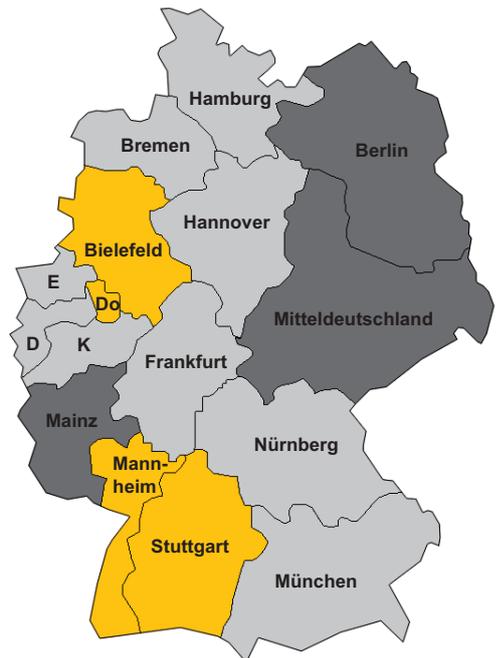
Anzahl der Unternehmen, die Qualifikationsdefizite bei Fremdsprachenkenntnissen ausmachen:

bei Führungskräften /  
Führungskräftenachwuchs

- unter 47%
- 47% bis 55%
- über 55%

auf der operativen Ebene  
(Fachkräfte, Angestellte, Arbeiter)

- unter 54%
- 54% bis 62%
- über 62%



sicherung – offensichtlich sind, werden mangelnde Qualifikationen der Mitarbeiter auch als besonders problematisch wahrgenommen. So zum Beispiel die Verbesserung von Service und Beratung im Einzelhandel (58 Prozent) sowie die Steigerung der Effizienz (63 Prozent) und die Sicherung der Qualität (50 Prozent) in der Bauwirtschaft.

Dagegen geben deutlich weniger Unternehmen an, dass expansive Bemühungen wie Internationalisierung, Innovation oder Absatz-

steigerung unter Qualifikationsmängeln leiden. Dies schließt nicht aus, dass in vielen Unternehmen der Mangel an spezifischen Qualifikationen (Fachkräfte und Spezialisten) ernsthafte Probleme bei Wachstumsprozessen bereitet. Es zeigt aber, dass in der Breite der deutschen Unternehmenslandschaft vor allem eine fehlende „Grundfitness“ beklagt wird.

**14b. Qualifikationsdefizite bei Lernfähigkeit, Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft:  
Regionaler Vergleich**

Anzahl der Unternehmen, die Defizite bei Lernfähigkeit, Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft ausmachen:

bei Führungskräften /  
Führungskräftenachwuchs

- unter 26%
- 26% bis 32%
- über 32%

auf der operativen Ebene  
(Fachkräfte, Angestellte, Arbeiter)

- unter 36%
- 36% bis 42%
- über 42%



**Branchenspezifische Probleme bei Internationalisierung und Innovation**

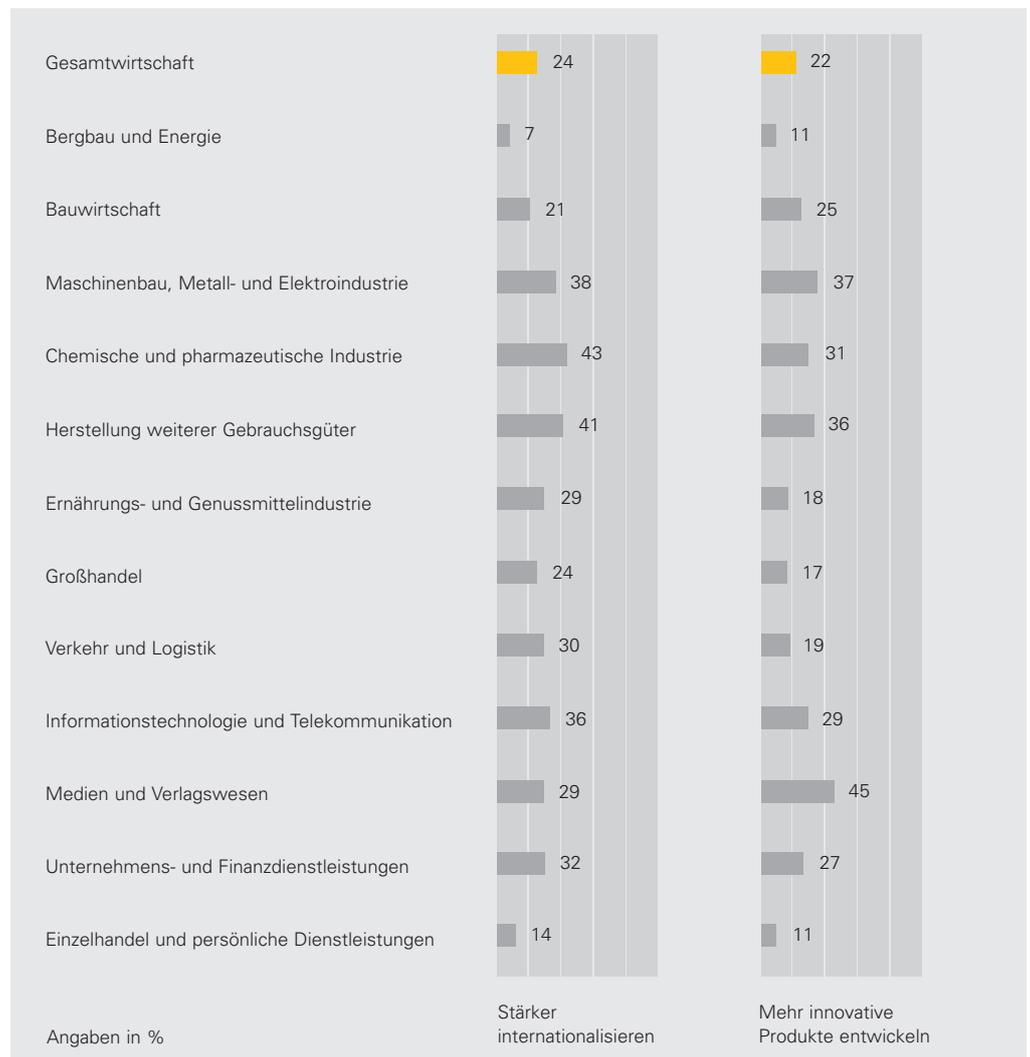
Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die verschiedenen Wirtschaftszweige in deutlich unterschiedlichem Ausmaß durch unzureichend qualifiziertes Personal behindert werden. Dies gilt insbesondere für Internationalisierungsstrategien und die Entwicklung innovativer Produkte.

Der oft zitierte Mangel an Fachkräften und Spezialisten schlägt sich in einzelnen Wirtschaftszweigen sehr unterschiedlich nieder.

Besonders betroffen sind dabei die international ausgerichteten Industrien (Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie, Chemische und pharmazeutische Industrie, Herstellung weiterer Gebrauchsgüter) sowie die wissensintensiven Dienstleistungen, Medien- und Technologie-Unternehmen.

So haben zum Beispiel 45 Prozent der Unternehmen aus dem Bereich Medien und Verlagswesen Probleme bei der Entwicklung innovativer Produkte durch den Mangel an qualifiziertem Personal.

**15. Probleme bei Internationalisierung und Innovation durch Qualifizierungsmängel: Nach Wirtschaftszweigen (Mehrfachnennungen möglich)**



**Defizite auf den Führungsebenen: Internationale Erfahrung und soziale Kompetenzen**

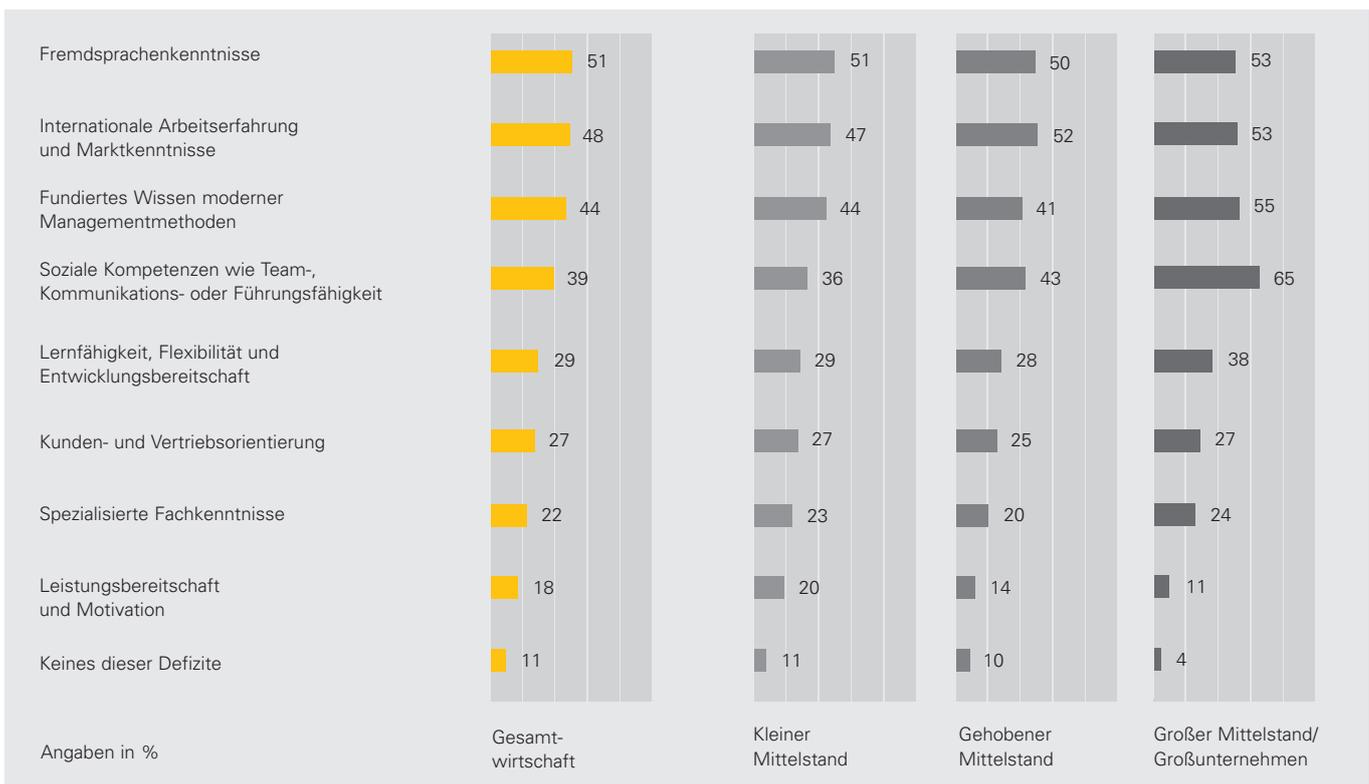
Die deutsche Wirtschaft gibt ihren Führungskräften und dem Führungskräftenachwuchs in vielen Bereichen gute Noten. Dies gilt insbesondere für die Felder Kundenorientierung, Lernfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Fachwissen: Hier äußern weniger als 30 Prozent der Unternehmen Kritik. Erneut zeigt sich, dass die Unternehmen nicht die grundlegende Motivation ihrer Mitarbeiter infrage stellen.

Anders gestaltet sich die Situation allerdings bei Fremdsprachenkenntnissen und internationaler Arbeitserfahrung. Auch bei den Mitarbeitern der Führungsebenen macht etwa die Hälfte aller Unternehmen Defizite aus. Die fehlenden Fertigkeiten müssen nicht immer konkrete Internationalisierungsstrategien behindern. Sprachkenntnisse und eine gewisse Erfahrung in internationalen Gepflogenheiten

gehören vielmehr zur Grundausstattung und spielen auch im Arbeitsalltag von national tätigen Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Das generelle Qualifizierungsniveau entspricht offensichtlich noch nicht den Standards einer globalisierten Welt.

Bemerkenswert ist außerdem, dass Große Unternehmen deutlich häufiger mangelnde soziale Kompetenzen ihrer Führungskräfte und High Potentials beklagen (65 Prozent). An zweiter Stelle rangiert mangelndes Wissen über moderne Managementmethoden (54 Prozent). Dies zeigt eindringlich, wie stark sich die Anforderungen an Führungskräfte mit zunehmender Unternehmensgröße verändern. Höhere Veränderungsdynamik und eine insgesamt weniger persönlich geprägte Arbeitsatmosphäre stellen enorme Ansprüche an die soziale Kompetenz der Führungskräfte.

**16. Qualifikationsdefizite bei Führungskräften und Führungskräftenachwuchs (Mehrfachnennungen möglich)**



## Deutschland – Land der Ideen

### **Rüdiger A. Günther, Sprecher der Geschäftsführung der Claas Gruppe**

Mit dieser Initiative ist Deutschland dieses Jahr in die Weltöffentlichkeit getreten. Für viele verbirgt sich dahinter immer noch: Technik, Fachwissen und Ingenieurkunst. Deutschland steht für Fachkompetenz. Die zentrale Frage ist jedoch: Reicht dies in der Zukunft noch aus? Ich meine: Nein!

Die Zukunft wird noch internationaler, noch arbeitsteiliger, noch multikultureller. Ein Entwicklungsleiter muss beispielsweise Teams in Indien, USA und Deutschland führen, um das Projekt fristgemäß in der gewünschten Qualität und zu Zielkosten abzuschließen.

Welche Schlüsselqualifikationen muss dieser Teamleiter besitzen? Ich bin fest davon überzeugt: Reine Fachkompetenz wird den Erfolg nicht mit sich bringen.

Eine Führungskraft muss unterschiedliche Kulturen und Charaktere verstehen und managen. Sie muss vorantreiben, motivieren und gleichzeitig offen sein für Veränderungen. Menschen zum Erfolg führen – nur mit emotionaler Kompetenz wird dies gelingen.

Dennoch orientieren sich in Deutschland – dem Land der Ideen – die Karrierewege oftmals an der fachlichen Qualifikation. Nicht der sozial Kompetenteste und in Führung Geschulte, sondern der fachlich Erfahrenste rückt auf. Soziale Kompetenz ist aber mehr als ein „nice to have“: nämlich die zentrale Ressource im Management! Gerade im Land der Ideen.

**Defizite auf der operativen Ebene:  
Fremdsprachen und internationale  
Arbeitserfahrung**

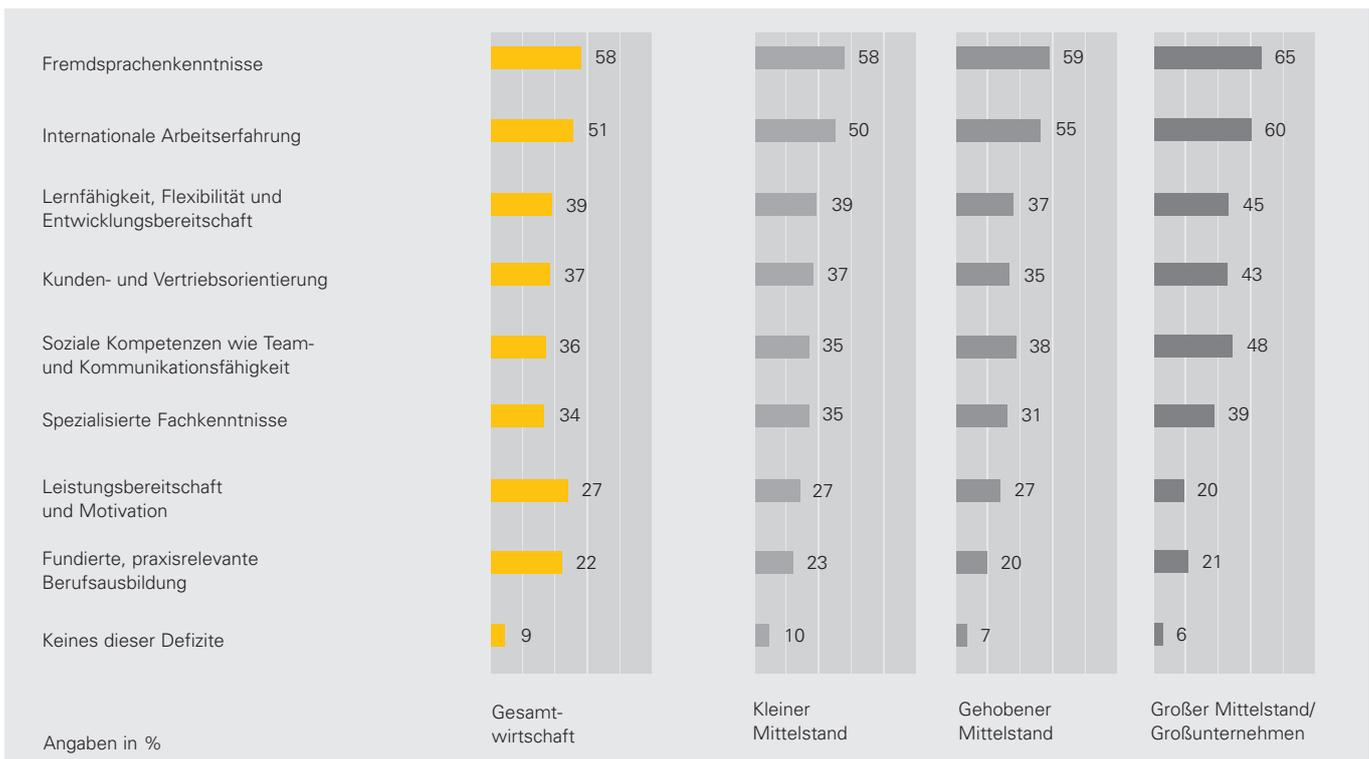
Auf der Ebene von Fachkräften (Arbeiter und Angestellte) zeigt sich ein vergleichbares Bild: Für ein erfolgreiches Bestehen in der globalisierten Welt fühlt man sich insgesamt noch nicht ausreichend gerüstet. Die neuen Standards werden bei operativ tätigen Mitarbeitern noch häufiger vermisst: Fremdsprachenkenntnisse monieren 58 Prozent und internationale Arbeitserfahrung 51 Prozent der Unternehmen. Die deutliche Kritik an der Qualität schulischer Ausbildung mag hier eine Ursache haben.

wicklungsbereitschaft wird etwas häufiger kritisiert (39 Prozent, im Vergleich zu Führungskräften + 10 Prozentpunkte). Großunternehmen machen dabei tendenziell häufiger Qualifikationsdefizite aus als der Kleine und Gehobene Mittelstand.

Leistungsbereitschaft und Motivation zählen aber auch auf der operativen Ebene nicht zu den häufig genannten Problemen. Gleiches gilt für die konkrete Berufsausbildung. Dies korrespondiert mit der guten Bewertung der dualen Berufsausbildung.

Darüber hinaus zeigen sich die Unternehmen im Vergleich zur Führungsebene insgesamt etwas weniger zufrieden mit den Qualifikationen der operativen Kräfte. Insbesondere der Bereich Lernfähigkeit, Flexibilität und Ent-

**17. Qualifikationsdefizite auf der operativen Ebene (Fachkräfte, Angestellte und Arbeiter)  
(Mehrfachnennungen möglich)**



## Fitness kann trainiert werden

### **Anton F. Börner, Präsident des Bundesverbandes des deutschen Groß- und Außenhandels**

Exportweltmeister sind wir auch deshalb, weil die deutsche Wirtschaft neben einer hohen Innovationskraft über exzellente Mitarbeiter verfügt.

Viele Unternehmen haben in den zurückliegenden Jahren massive Anstrengungen darauf gerichtet, wettbewerbsfähiger zu werden. Hier ist die Wirtschaft weiter als die Politik, die sich nicht bewegt, mit der Folge, dass es der Gesellschaft immer stärker an Motivation, an Optimismus und Tatkraft fehlt.

Eine andere Frage ist, ob die Deutschen wirklich fit für die Herausforderungen der globalisierten Welt sind. Das fängt häufig bei den Englisch-Kenntnissen an. Die Newcomer auf den Märkten haben schon längst erkannt, dass sie ihre Menschen in einer einheitlichen Wirtschaftssprache schulen müssen, damit sie sich international bewegen

können. Osteuropäische Staaten etwa haben auf diesem Gebiet die Deutschen nicht nur eingeholt, sondern inzwischen vielerorts sogar überholt. Dabei besteht unser Problem nicht in dem oft unterstellten „Motivationsloch“. Im Gegenteil: Unsere Mitarbeiter sind engagiert und motiviert. Was aber vielfach fehlt und sich beim Nachwuchs immer stärker bemerkbar macht, das sind einfache, aber unverzichtbare Basis-Qualitäten.

Hier drängt sich eine Parallele zum Sport auf: Der moderne Fußball, so Jürgen Klinsmanns Erfolgsrezept, bringt neue Anforderungen an die grundlegende Fitness mit sich. Wer diese erfüllt, wird nicht nur motiviert und kreativ aufspielen, sondern sogar etwas riskieren. Zur schlechten Nachricht, es mangelt an Grundlagen, kommt daher die gute: Das kann man trainieren.

**Zentrale Faktoren der Mitarbeiterbindung: Unternehmensimage, Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung**

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter entscheiden nach Ansicht der Unternehmer vor allem zwei Faktoren: Als „äußerst“ und „sehr wichtig“ gelten ein gutes Unternehmensimage (58 Prozent) und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit (52 Prozent). Beide Kriterien entscheiden insbesondere aus Sicht des Kleinen und Gehobenen Mittelstands über die Bindung und Gewinnung von Personal. Der Mittelstand hat hier häufig große Probleme, sich gegen namhafte und wirtschaftlich potente Großunternehmen zu behaupten.

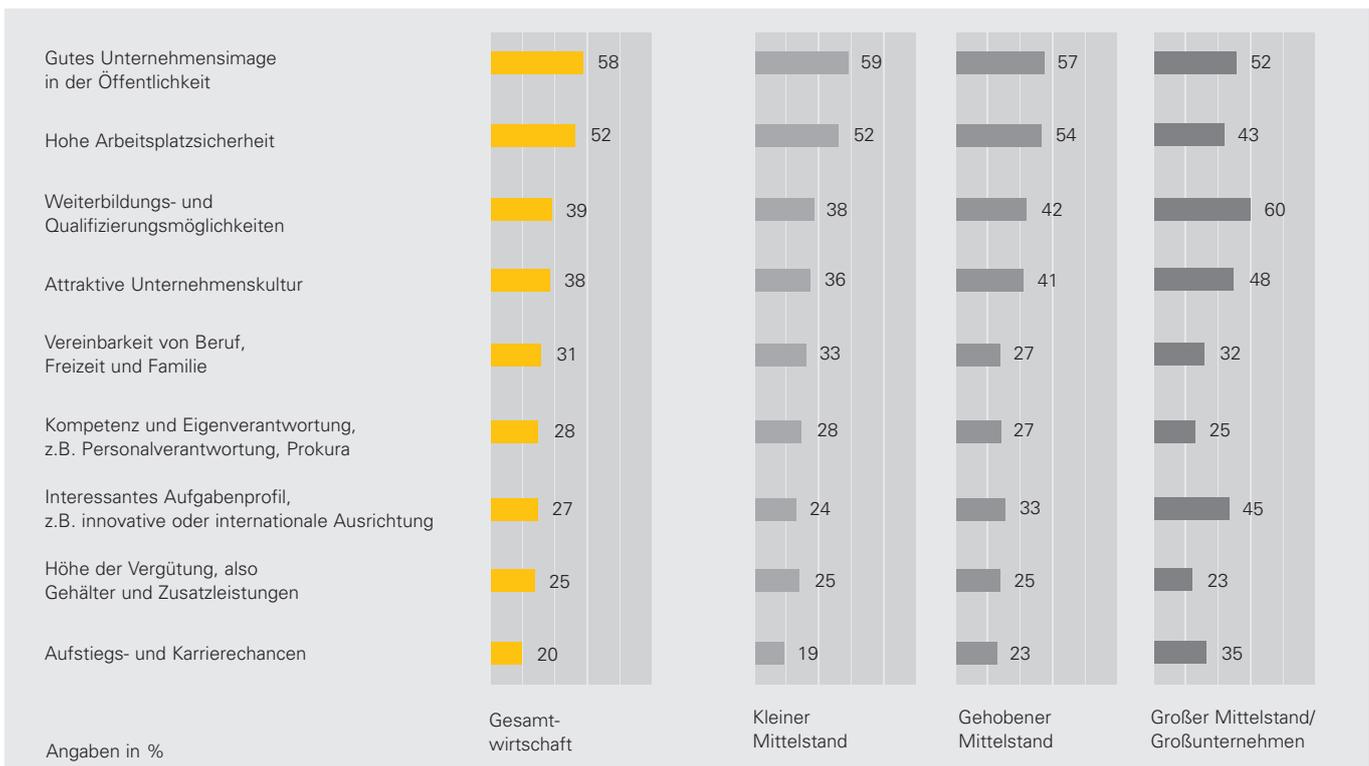
streicht, welche Bedeutung die Unternehmen der Weiterbildung – hier auch als Erfolgsfaktor der Mitarbeiterbindung – zuschreiben.

Auch an dieser Stelle wird die hohe Wertschätzung für die Mitarbeiter deutlich: Eher „materialistische“ Motive wie die Höhe der Vergütung (25 Prozent) oder reine Aufstiegs- und Karrierechancen (20 Prozent) werden den Mitarbeitern deutlich seltener unterstellt.

An dritter Stelle folgen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten (39 Prozent). Für Große Unternehmen ist dies sogar der wichtigste Bindungsfaktor (60 Prozent). Dies unter-

**18. Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterbindung**

**Äußerst und sehr wichtige Instrumente bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter**



## | 4. strategien zur zukunftssicherung |

### Unternehmen nehmen Bildungsaufgaben verstärkt in die eigenen Hände

Die grundlegende strategische Ausrichtung der deutschen Wirtschaft ist klar: Angesichts unzureichender Rahmenbedingungen (vor allem: schulische Ausbildung) sowie vieler Defizite bei Basisqualitäten und neuen Qualifikationsstandards plant man, sich noch stärker als bisher in der Bildung zu engagieren. 83 Prozent der Unternehmen stimmen zu, dass sie die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten künftig verstärkt in die eigenen Hände nehmen müssen.

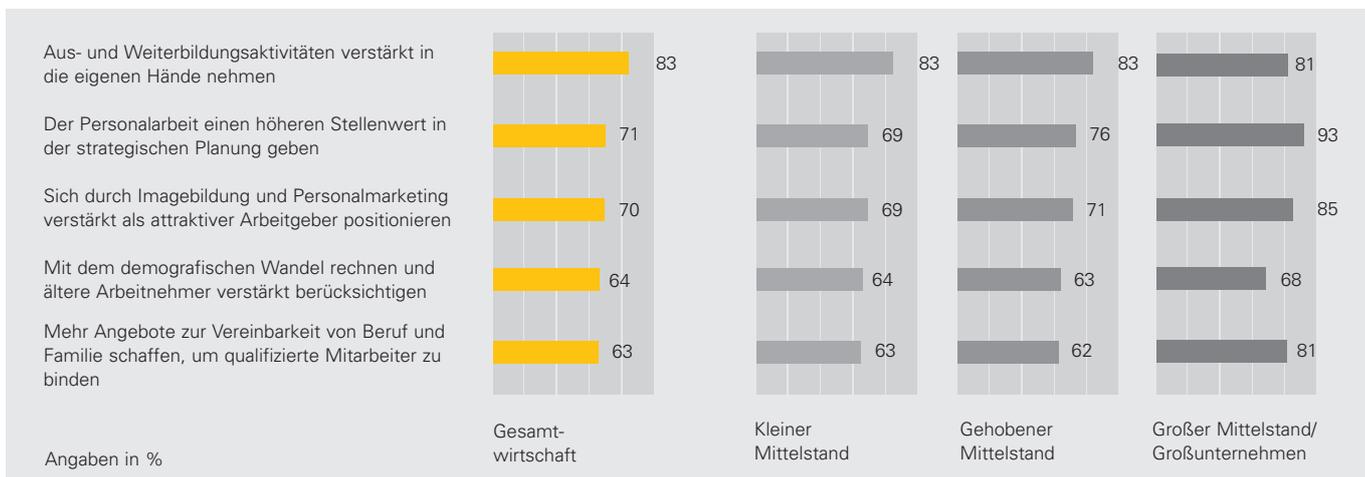
Dies bedeutet auch, der Personalarbeit einen höheren Stellenwert in der strategischen Planung zu geben. Dies befürworten 71 Prozent aller Unternehmen und 93 Prozent der Großen Unternehmen. Um im verschärften Wettbewerb und angesichts zunehmender Probleme im Recruiting bestehen zu können, haben auch Imagebildung und Personalmarketing eine große Bedeutung (70 Prozent bei allen Unternehmen, bei Großen Unternehmen 85 Pro-

zent). Ohne entsprechende Voraussetzungen oder gegebenenfalls verstärkte Anstrengungen – so der Befund – können gut ausgebildete Fach- und Nachwuchskräfte kaum noch gewonnen und gebunden werden.

Auch die öffentlich stark diskutierten Themen „demografischer Wandel“ (und Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer) und „Work-Life-Balance“ (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) stellen für viele Unternehmen eine wichtige künftige Herausforderung dar. Sie werden aber im Vergleich zu den akuten Qualifikationsproblemen seltener genannt und haben offensichtlich als mittelfristige Entwicklungen weniger Auswirkungen auf das Tagesgeschäft.

### 19. Anpassungsbedarf in der Personalstrategie

#### Wichtige künftige Anforderungen an die Unternehmen – Top 3





## „family & work-projekte“ stärken

### Nina Öger, Geschäftsführerin Öger Tours

Große Unternehmen mit einem starken und bekannten Namen haben es bei der Auswahl von qualifiziertem Nachwuchs sicherlich leichter. Allerdings gilt hier genauso wie für die Unternehmen anderer Größenordnung: Langfristige Bindung und Motivation von Mitarbeitern erfordern kontinuierliche Weiterbildung und Qualifikation. Darauf wird dann in der Regel auch viel Wert und Zeit gelegt: In Großen Unternehmen kümmern sich ganze Abteilungen von Spezialisten um Fragen der Weiterbildung. Sie kennen den Markt, können vergleichen, stehen mit ihren Kollegen im Austausch, können Programme entwickeln und überprüfen.

Allerdings wäre es zu kurz gedacht, nur mit Qualifikation und Weiterbildung Mitarbeiter halten und motivieren zu wollen. Vielmehr ist es für Unternehmen notwendig, individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Gerade hochqualifizierte Mütter sind auf solche Angebote angewiesen, um Familie und Beruf miteinander vereinbaren zu können. Hier gibt es im Sinne von „Work-Life-Balance“ erfolgversprechende Ansätze, die für große und kleine Unternehmen praktikabel sind. Obwohl es hierzu-

lande noch weithin an Verständnis für diese Zusammenhänge fehlt und sich viele Unternehmen noch schwer tun, Modelle des Ausgleichs von Berufs- und Familienleben umzusetzen, steht unzweideutig fest: Unternehmen, die in „Family & Work-Projekte“ investieren oder mit klugen Arbeitszeitmodellen für eine innovative betriebliche Personalpolitik sorgen, binden das Wissen, die Erfahrung und das Können ihrer Beschäftigten langfristig an sich. Sie tragen damit nicht nur zum eigenen Unternehmenserfolg bei. Sie leisten auch einen Beitrag zur Entwicklung einer modernen Arbeitswelt und sie sichern die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Standorts – nicht zuletzt auch in Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels. Die deutsche Volkswirtschaft kann sich nicht erlauben, auf das Potenzial gerade jener Frauen zu verzichten, die ihre Karrierechancen nutzen und gleichzeitig eine Familie gründen wollen. Allerdings ist auch die Politik gefordert, verbesserte Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Zum Beispiel durch ganztägige Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder oder Angebote außerhalb der Schulzeiten für Schülerinnen und Schüler.



### Steigende Investitionen in Personalentwicklung bei 44 Prozent der Unternehmen

Angesichts der großen strategischen Bedeutung von qualifiziertem Personal mag es kaum erstaunen: 44 Prozent der Unternehmen wollen künftig mehr in Aus- und Weiterbildung investieren, die Hälfte plant mit gleichbleibenden Budgets, nur eine kleine Minderheit von 4 Prozent wird die Investitionen zurückfahren.

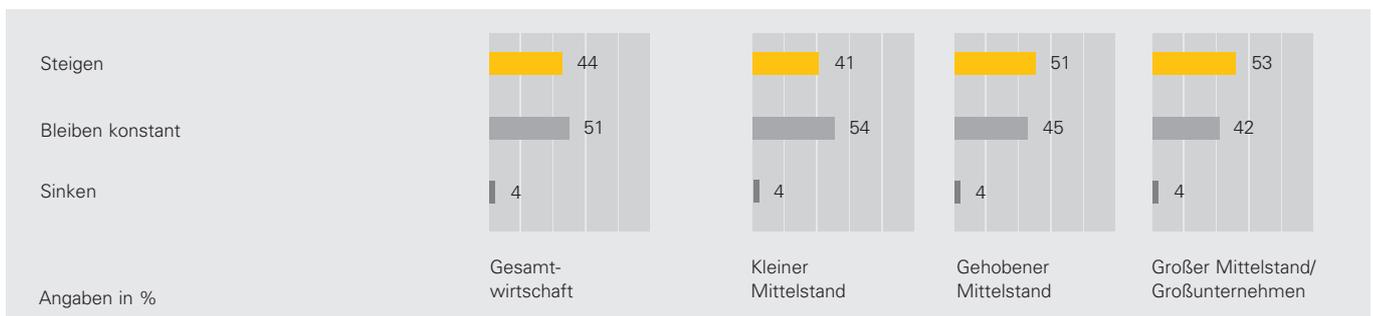
Die Investitionsbereitschaft steigt dabei mit der Größe des Unternehmens, was sowohl den Ressourcen als auch der Problem-

einschätzung und letztendlich den Erwartungen an den Return on Investment entspricht: Große Unternehmen rechnen am häufigsten mit wachsenden Problemen beim Recruiting (s. Frage 11).

Über alle Größenklassen hinweg rechnen außerdem Unternehmen mit einer positiven Einstellungstendenz, überaus häufig mit steigenden Investitionen.

## 20. Geplante Investitionen in Aus- und Weiterbildung

### Entwicklung der Investitionen in den nächsten fünf Jahren



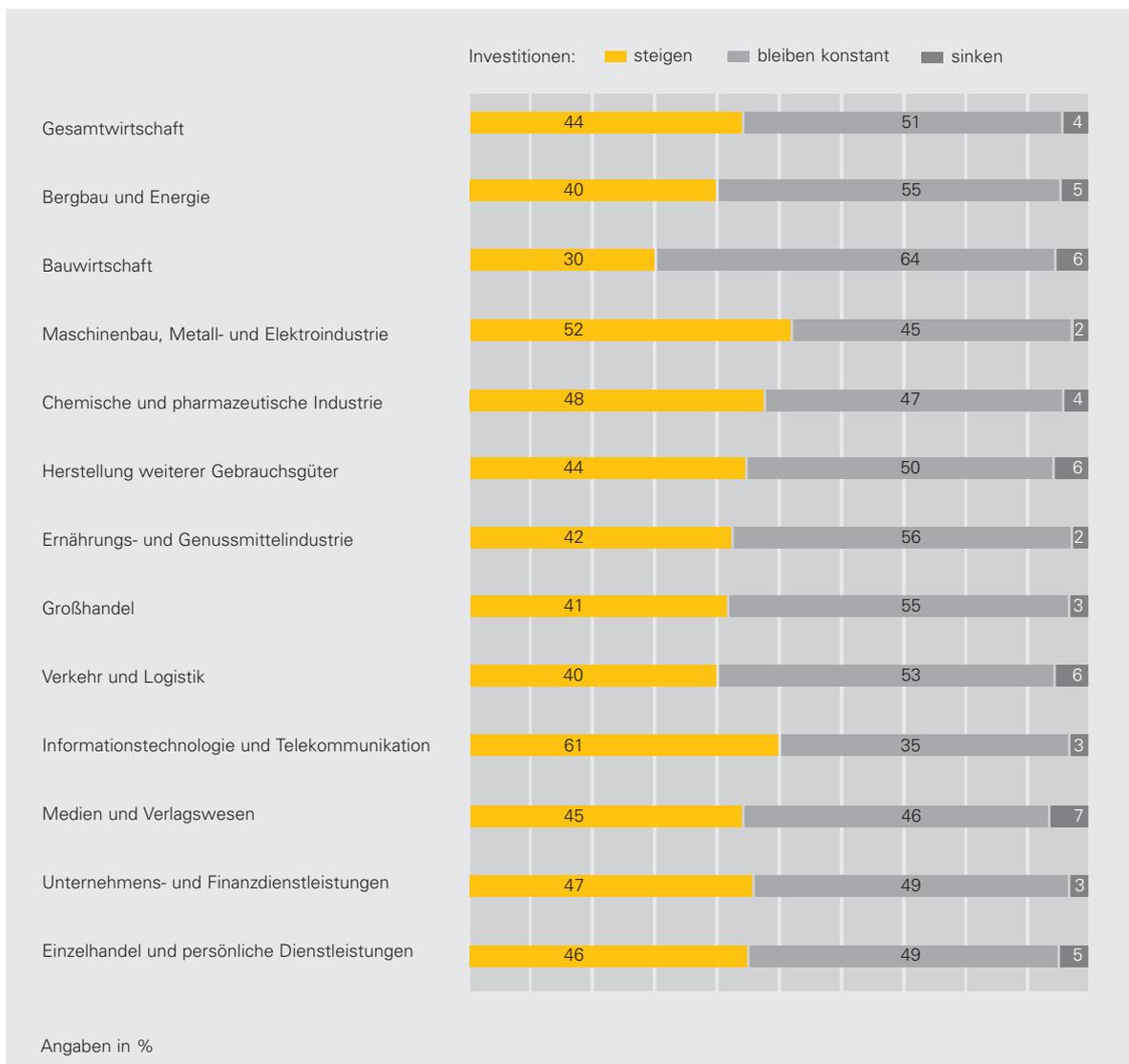
### Wissensintensive Wirtschaftszweige investieren besonders stark in Aus- und Weiterbildung

Die wissensintensiven Branchen engagieren sich, wie nicht anders zu erwarten, stärker als weniger auf Wissensarbeiter angewiesene Wirtschaftszweige: Die Budgets steigen zum Beispiel besonders stark bei Unternehmen der Informationstechnologie und Telekommunikation (61 Prozent), im Maschinenbau, der

Metall- und Elektroindustrie (52 Prozent) und der Chemischen und pharmazeutischen Industrie (48 Prozent).

In der Bauwirtschaft wollen hingegen nur 30 Prozent der Unternehmen künftig mehr in die Personalentwicklung investieren.

### 21. Geplante Investitionen in Aus- und Weiterbildung: Nach Wirtschaftszweigen



### Lösung der Recruiting-Probleme durch mehr eigene Ausbildung

Aus- und Weiterbildung ist für die Unternehmen der Schlüssel zur Lösung von Recruiting-Problemen: Für 68 Prozent spielen mehr Praktikanten- und Traineeestellen, für 62 Prozent mehr Ausbildungsplätze eine zentrale und langfristige Rolle bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal.

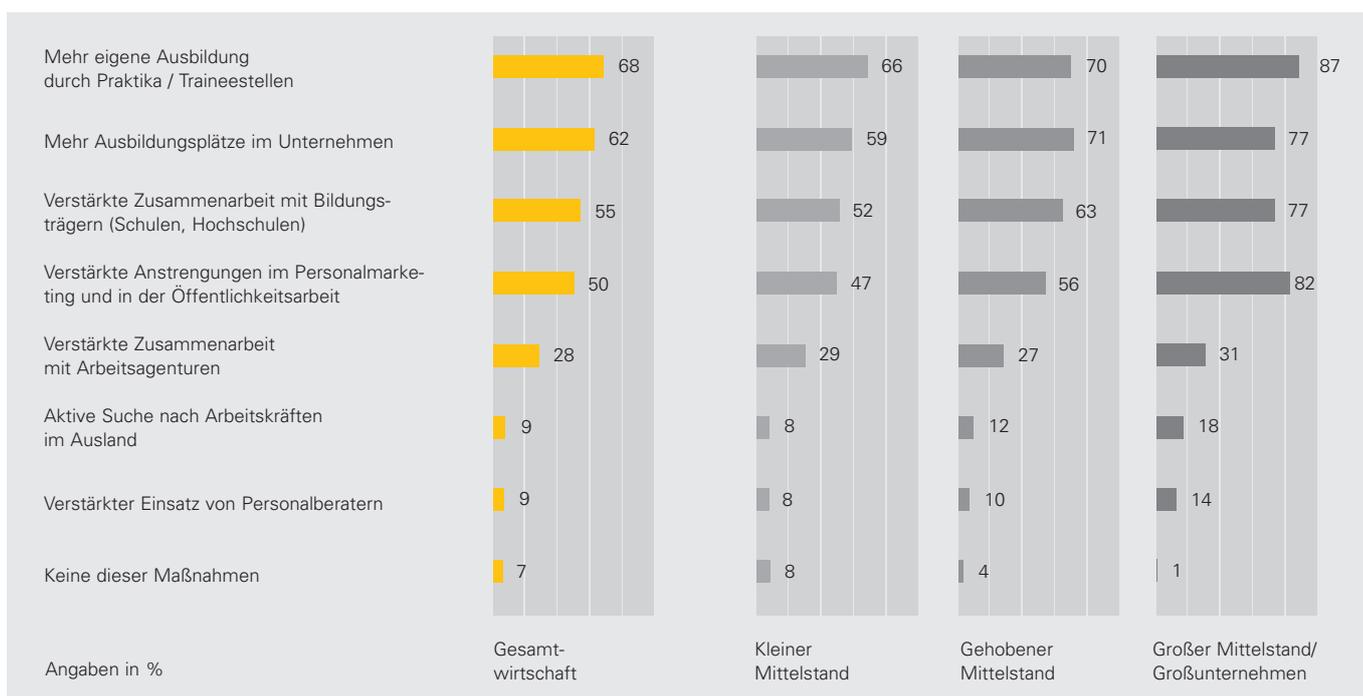
Folgerichtig plant über die Hälfte der Unternehmen auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Bildungsträgern. Besondere Anstrengungen unternehmen dabei die Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie (66 Prozent), die Chemische und pharmazeutische Industrie (63 Prozent), Informationstechnologie und Telekommunikation (63 Prozent) sowie die finanz- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen (62 Prozent). Hier schlägt sicherlich besonders zu Buche, dass viel zu wenige Schulabgänger technische und naturwissenschaftliche Ausbildungs- und Studiengänge wählen.

Entsprechend groß ist die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage.

Eine weitere wichtige Rolle spielen für 50 Prozent der Befragten (bei Großen Unternehmen sogar für 82 Prozent) Personalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit. Ein gutes Image ist aus Sicht der Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor im Recruiting. Eine echte Herausforderung für den viel gelobten deutschen Mittelstand, der sich im Bewerbermarkt mit den ganz großen Namen der Wirtschaft messen muss.

Die Suche nach Arbeitskräften im Ausland ist insgesamt für 9 Prozent, bei Großen Unternehmen immerhin für 18 Prozent eine Option. Bei der Einschätzung der vergleichsweise geringen Zahl von Nennungen ist zu beachten, dass eine Rekrutierung im Ausland meist nur für spezifische Anforderungsprofile (Fach- und Führungskräfte, technische Spezialisierungen) relevant ist.

### 22. Geplante Maßnahmen im Recruiting (Mehrfachnennungen möglich)





## Die Sicherung des Fachkräftebedarfs ist eine zentrale Aufgabe

### Hartmut Schauerte, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Als Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie sehe ich in der Sicherung des Fachkräftebedarfs aufgrund der zunehmenden Globalisierung und des damit verbundenen weltweiten Bildungswettbewerbs eine zentrale Herausforderung der Zukunft. Deshalb halte ich es für geboten, dass ein innovationsorientiertes Hochlohnland wie Deutschland seinen BIP-Anteil der Bildungsausgaben von derzeit 5,3 Prozent erhöht. Der OECD-Durchschnitt liegt bei 6,1 Prozent.

Weiterhin sind wesentliche qualitative Verbesserungen erforderlich. Vielversprechende Ansätze bei den Schulen sind z.B. durch die gemeinsame Erklärung der Partner des Nationalen Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland und der Präsidentin der Kultusministerkonferenz vom 14. Juli 2006 begonnen worden. So wurde beispielsweise ein Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife erarbeitet, der die Anforderungen beschreibt, die die Wirtschaft an ihre künftigen Auszubildenden stellt, sowie die individuellen Voraussetzungen, die für die Aufnahme einer Berufsausbildung unabdingbar sind. Weiterhin wurde u.a. ein systema-

tischer Ausbau des Bildungssystems, das sich an den zwischen den Ländern vereinbarten Standards orientiert, sowie die Fokussierung schulischer Arbeit auf den sicheren Erwerb von Grundkompetenzen vereinbart. Damit wird eine wesentliche Verbesserung des Zugangs zu Bildung und Qualifikation geleistet.

Aufgrund der zunehmenden Verringerung der Halbwertszeit des Wissens ist es natürlich unabdingbar, dass eine kontinuierliche lebenslange Weiterbildung stattfindet. In Schule und Hochschule muss der Einzelne gelernt haben zu lernen, d.h. selbstgesteuert und selbstverantwortlich auf der Höhe des Wissens zu bleiben. Dies wird auch staatlich gefördert, z.B. durch eine steuerliche Abzugsmöglichkeit bei der Einkommensteuererklärung. Den größten Stellenwert nimmt jedoch naturgemäß die betriebliche Weiterbildung ein. Daher sind die Ergebnisse der vorliegenden Studie sehr zu begrüßen: Die Bereitschaft der Unternehmen, in die Weiterbildung zu investieren, nimmt zu. Und es wächst das Bewusstsein, dass wir nur mit überzeugenden Konzepten eines lebenslangen Lernens künftigen Herausforderungen begegnen können.



### Weiterbildung und Flexibilisierung als Doppelstrategie im Personalmanagement

Auch in der Personalentwicklung steht die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter im Mittelpunkt. 90 Prozent aller Unternehmen und 98 Prozent der Großen Unternehmen wollen die interne und externe Weiterbildung intensivieren, 61 Prozent wollen zusätzlich außerbetriebliche Zusatzausbildungen fördern.

Parallel planen 80 Prozent der Unternehmen eine Flexibilisierung von Arbeit, um Auslastungsspitzen durch ausgebildetes und eingearbeitetes Personal auffangen zu können. Damit zeichnet sich insgesamt eine Doppelstrategie ab: Mitarbeiter verstärkt zu qualifizieren und flexibler einzusetzen, um mit dem vorhandenen Personal die künftigen Herausforderungen zu bewältigen.

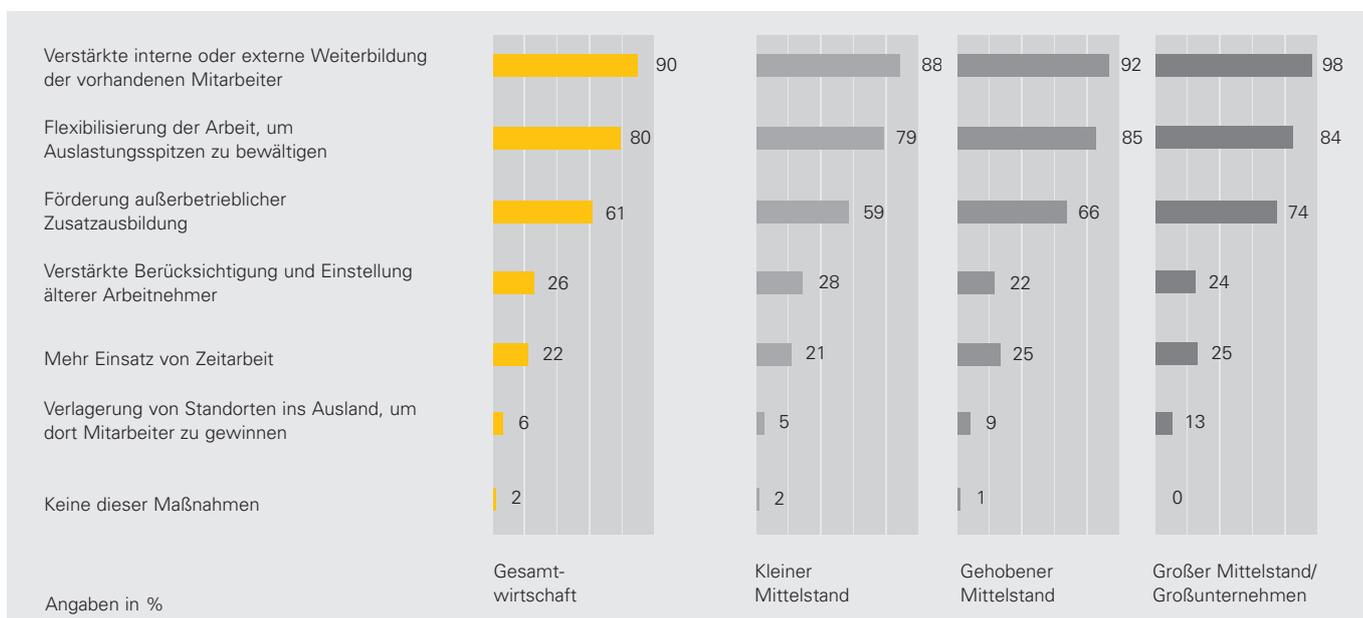
Weniger als ein Drittel der Unternehmen plant hingegen, angesichts von Personalproblemen verstärkt ältere Arbeitnehmer zu berücksichtigen.

gen. Auch hier zeigt sich, dass sich der demografische Wandel noch nicht in vollem Umfang in der Unternehmensrealität niederschlägt.

Einen verstärkten Einsatz von Zeitarbeit planen 22 Prozent aller Unternehmen. In der Industrie und der Bauwirtschaft steigt dieser Wert auf über 30 Prozent an, in der Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie sogar auf 42 Prozent. Die Verlagerung von Standorten ins Ausland stellt immerhin für 13 Prozent der Großen Unternehmen eine Option dar, um Probleme in der Personalbeschaffung zu beheben. Besonders relevant ist dies für die international ausgerichteten Wirtschaftszweige wie Chemische und pharmazeutische Industrie (17 Prozent), Herstellung von Gebrauchsgütern wie Möbel und Bekleidung (15 Prozent), Informationstechnologie und Telekommunikation (15 Prozent) sowie Maschinenbau-, Metall- und Elektroindustrie (13 Prozent).

## 23. Geplante Maßnahmen in der Personalentwicklung

(Mehrfachnennungen möglich)





## Der demografische Wandel – die tickende Zeitbombe?

**Dr. Jürgen Meffert, Director,  
McKinsey & Company**

Die deutsche Gesellschaft altert – und zwar rapide. Was diese Entwicklung für die Wirtschaft bedeutet, ist noch nicht vollständig absehbar. Klar ist: Es ist mit massiven Veränderungen in der Arbeitswelt zu rechnen und nur wenige sind derzeit darauf vorbereitet.

Viele Unternehmen haben sich in der Vergangenheit konsequent verjüngt. Manche setzen fast ausschließlich auf top qualifizierte Nachwuchskräfte. Einige stellen keine Mitarbeiter älter als 50 Jahre mehr ein.

Auf Dauer wird diese Strategie nicht mehr funktionieren. Neue Modelle sind gefragt. Wie lassen sich Unter-

nehmen an die veränderte Demografie anpassen? Wie sehen Personalstrukturen aus, die den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter wirklich nutzbar machen? Antworten auf diese Fragen bestimmen die Arbeitswelt von morgen. Der Mittelstand kann – wie bei vielen anderen Beispielen – auch hier zu einem Vorreiter werden. Flache Hierarchien, überschaubare Unternehmensgrößen, teilweise Führung durch den Eigentümer sowie Identifikation durch Tradition sind Eigenschaften, die ihm dabei helfen.

**Überlastung ist der größte Hemmschuh in der Personalentwicklung**

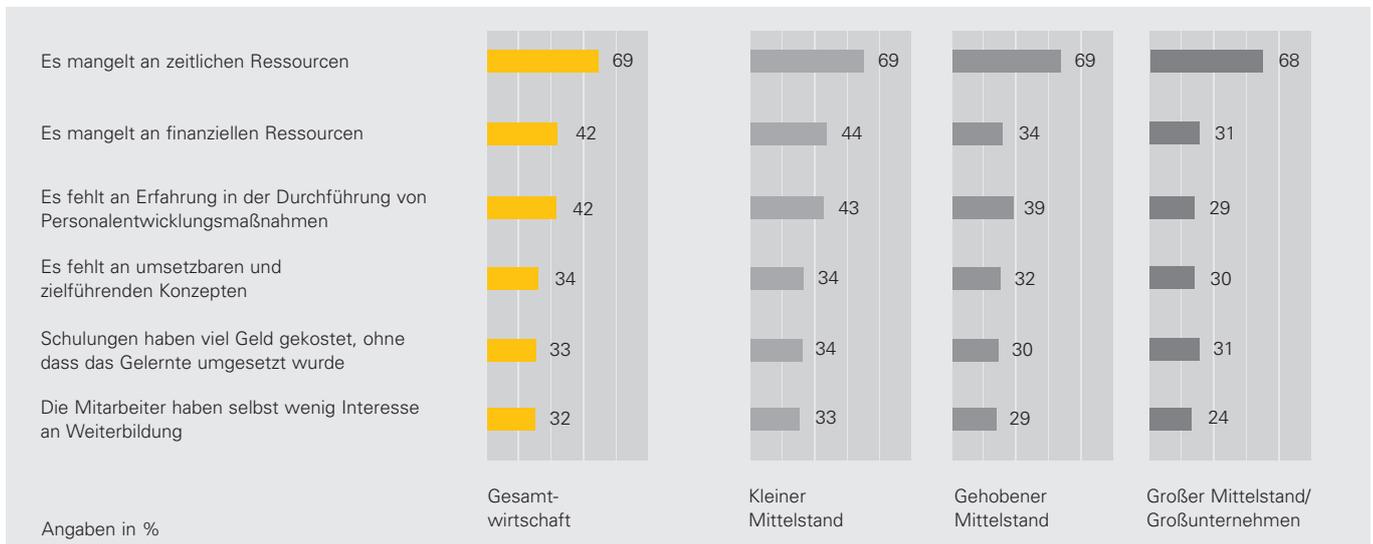
Abschließend wird deutlich, dass der zusätzliche Aufwand in der Aus- und Weiterbildung für die Unternehmen eine große Herausforderung darstellen wird. Schon heute stellen fehlende zeitliche Ressourcen für 69 Prozent der Unternehmen eine große Schwierigkeit bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Personalentwicklung dar.

Man könnte und müsste durchaus noch mehr tun, ist heute aber schon überlastet – so der Tenor.

Personalentwicklungsmaßnahmen geraten oft in Konflikt mit anderen betrieblichen Abläufen; das ist bei Kleinunternehmen, denen es zudem häufig an den finanziellen Ressourcen fehlt (44 Prozent), kaum anders als in Großunternehmen mit ihrer komplexen Betriebswirklichkeit.

Im Kleinen Mittelstand fehlt es außerdem überdurchschnittlich häufig an Erfahrung mit der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen (43 Prozent) und an geeigneten Konzepten (34 Prozent). Am Interesse der Mitarbeiter, so gut zwei Drittel aller Unternehmen, mangelt es hingegen nicht.

**24. Umsetzungsbarrieren bei Maßnahmen der Personalentwicklung**  
(Top 3: stimme voll und ganz / sehr / eher zu)





## Humankapital – Finanzierung und Bewertung betrieblicher Qualifizierung

**Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,  
Mitglied des Vorstands PricewaterhouseCoopers**

„Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“. So lautet ein alter Gemeinplatz, der in Vorstandsansprachen und Geschäftsberichten immer wieder fröhliche Urständ feiert. Die Floskel indes hat ihren Praxistest längst bestanden. Nicht von ungefähr gilt Qualifikation als die Schlüsselressource in der Wissensgesellschaft. Die Frage ist nur: Wird dieses Kapital richtig eingesetzt? Welchen Wertbeitrag leistet es? Wie wird Qualifikation sinnvoll bewirtschaftet, und zwar nicht nur in betriebswirtschaftlicher, sondern auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht? Denn fest steht nun einmal, dass betriebliche Bildung nicht nur dem Wohl des einzelnen Unternehmens, sondern der Volkswirtschaft und Gesellschaft insgesamt dient. Daraus wiederum lässt sich die berechnete Frage ableiten: Wer finanziert dann beispielsweise das lebenslange Lernen, ein Konzept, das, wie bekannt, mit den starren herkömmlichen Bildungsstrukturen bricht?

Gewiss: Betriebliche Aus- und Weiterbildung rechnet sich auf jeden Fall – so viel sagt uns der gesunde Menschenverstand. Aber die Kostendiskussion macht auch vor den Qualifikationserfordernissen nicht halt. Der direkte und indirekte Nutzen von qualifiziertem Personal muss sich in der Gegenrechnung mit dem Aufwand bewähren. Dafür gibt es auf betriebswirtschaftlicher Ebene sinnvolle und bewährte Modelle der Darstellung. Wie aber lässt sich das „Humankapital“ in seinem Wertschöpfungsbeitrag „gesamtgesellschaftlich“ und somit sein Beitrag zum Standortvorteil unserer Wirtschaft abbilden? Welche Ideen zu einer fairen Verteilung von Bildungskosten gibt es? Hier stehen wir noch am Anfang vieler Fragestellungen, die es in nächster Zukunft zu klären gilt.

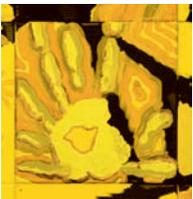
## | **porträt der initiative unternehmerperspektiven** |



Einblick



Kompetenz



Netzwerk

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmen, Wirtschaftsexperten, Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform des Austauschs. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt, als die Unternehmer selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch.

Jeder Themenkomplex, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – zweimal im Jahr bis zu 4.000 Unternehmen, was nicht nur verlässliche Ergebnisse garantiert, sondern auch aufschlussreiche Teilauswertungen ermöglicht, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die vorliegende Umfrage ist die zweite, die von der Initiative bei TNS Infratest in Auftrag gegeben wurde.

Die Dokumentationen der Umfragen bieten aber weit mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden von einem Beirat, der aus Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verbänden besteht, detailliert bewertet. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

Im Rahmen einer bundesweiten Veranstaltungsreihe bringt die Initiative die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. UnternehmerPerspektiven bittet bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern.

So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit.



**Das Netzwerk für den Mittelstand**

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. Ein hochkarätig besetztes Podium diskutierte mit über 300 Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung. Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“. Welchen Beitrag können und sollen mittelständische Unternehmen für die Gesellschaft leisten und wie können Unternehmen dem mangelnden Verständnis der Öffentlichkeit für wirtschaftliche Zusammenhänge und Notwendigkeiten entgegenwirken? Dies waren zwei der drängenden Fragen des Abends.

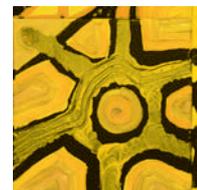
In den darauf folgenden Monaten fanden die ersten Dialogveranstaltungen in Düsseldorf, Bielefeld, Berlin und Hamburg statt, die die Diskussion über die Ergebnisse der ersten Studie in die Regionen trugen. Dabei wurde deutlich, wie groß das Bedürfnis der Unternehmer nach einem Austausch zu solchen, über das Tagesgeschäft hinausgreifenden Fragen ist – und wie vielfältig ihr Engagement.

Auf diesen Veranstaltungen haben sich bereits zusätzliche Initiativen gebildet, die sich vor Ort um konkrete Lösungsansätze bemühen. Interessanterweise wurde in allen vier Regionen die Kooperation von Wirtschaft und Schule bzw. Hochschule als Aufgabe für diese Initiativen definiert. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben die UnternehmerPerspektiven dieses Thema in der vorliegenden zweiten Studie aufgegriffen.

Ab Oktober wird die Initiative – basierend auf den Ergebnissen der ersten und der zweiten Studie – den Dialog in zwölf weiteren Gebietsfilialen der Commerzbank und in 31 Regionalfilialen weiterführen.



Partnerschaft



Verbindung



Zwiesgespräch

## **| untersuchungsdesign |**

Stichprobenumfang:	4.001 Unternehmen
Erhebungsart:	Telefoninterviews (CATI)
Befragungszeitraum:	13.06. bis 01.08.2006
Befragungspersonen:	Geschäftsführer / Inhaber sowie Leiter Personal / HR auf der 2. Führungsebene

### **Unternehmensgrößen:**

Kleiner Mittelstand:  
2.720 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)

Gehobener Mittelstand:  
1.121 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)

Größerer Mittelstand / Großunternehmen:  
160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.



## Regionen:

Regionale Segmentierung:  
Nach den Gebietsfilialen der Commerzbank

Anzahl der Regionen und Fälle:  
16 Gebiete mit jeweils ca. 250 Interviews

Die Untersuchung ist damit auch auf regionaler Ebene repräsentativ.



## Definition der Wirtschaftszweige

Die Definition der Wirtschaftszweige erfolgte auf Basis der Zuordnung der Unternehmen zur NACE-Branchensystematik. Um in der Stichprobe ausreichende Fallzahlen und besonders interessante Wirtschaftszweige einzeln ausweisen zu können, wurde eine von der NACE-Systematik leicht abweichende Zusammenfassung zu Wirtschaftszweigen vorgenommen.

## Durchführung:

TNS Infratest GmbH  
Finanzforschung  
Stieghorster Str. 66  
D-33605 Bielefeld



