



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern

**Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung**



## Die Berufsbildungsforschungsinitiative des BMBF

Zur Stärkung der Attraktivität und Zukunftsfähigkeit des Berufsbildungssystems sowie zur Erhöhung der Integrationschancen von Jugendlichen an der ersten und zweiten Schwelle bedarf es einer konsistenten und konsequenten Berufsbildungspolitik. Mit Blick auf die Komplexität der für die Berufsbildungspolitik entscheidungsbeeinflussenden Faktoren und Rahmenbedingungen sollen die Erkenntnisse der Berufsbildungsforschung eine Grundlage für die politische Entscheidungsfindung sein.

Die im Jahr 2006 gestartete Initiative des BMBF – unterstützt durch das Bundesinstitut für Berufsbildung – orientiert sich kontinuierlich in seiner inhaltlichen Ausrichtung an programmatischen bildungspolitischen Anforderungen. Das Ziel der im Rahmen der Berufsbildungsforschungsinitiative durchgeführten Forschungsvorhaben ist es, Informationen, Daten und Vorschläge in Form von Expertisen und empirischen Untersuchungen für bildungspolitisches Handeln zu generieren. Darüber hinaus soll diese Initiative zu einer Intensivierung der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Politik beitragen.

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium  
für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat für Grundsatzfragen  
der beruflichen Bildung  
53170 Bonn

### Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn  
oder per  
Tel.: 0 18 05 26 23 02  
Fax: 0 18 05 26 23 03  
(0,14 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)  
E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)  
Internet: <http://www.bmbf.de>

### Herstellung

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

### Gestaltung

Designbüro G. Halstenberg, Berlin

### Bildnachweis

plainpicture/C&P (Titel)

Bonn, Berlin 2009

### Autoren

Dr. Gerda Jasper  
Judith Horn

Unique, Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,  
Personal- und Organisationsentwicklung mbH  
Großbeerenstraße 89  
10963 Berlin  
Tel.: +49 30 25 29 76 40  
Fax: +49 30 25 29 76 42

Dr. Uwe Jürgehake  
Silke Bode  
Sophie Schmidt

Soziale Innovation research & consult GmbH  
Deutsche Str. 10  
44339 Dortmund  
Tel.: +49 231 88 08 64-0  
Fax: +49 231 88 08 64-29



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern

**Band 5 der Reihe Berufsbildungsforschung**



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Zur Untersuchung: Ziele, Untersuchungsgegenstand und -feld, Forschungsstand</b> .....	<b>8</b>
1.1 Ziele der Untersuchung .....	8
1.2 Untersuchungsgegenstand: Mittlere wissensintensive Tätigkeiten und ihre „Unschärfen“ .....	8
1.3 Die Untersuchungsfelder .....	10
1.4 Theoretische Standpunkte zur Entwicklung qualifizierter bzw. wissensintensiver Facharbeit .....	10
1.4.1 Der Diskurs um Entberuflichung und „neue Beruflichkeit“ .....	12
1.4.2 Wiederbeleben der Polarisierungsthese und Entgegensetzen von theoretischer und berufsfachlicher (dualer) Bildung ..	12
1.5 Empirische Untersuchungen zur Personalrekrutierung und ihren „Bestimmungsfaktoren“ .....	13
1.5.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Gewinnung von Personal nach Unternehmensgröße .....	14
1.5.2 Personalgewinnungs- und -entwicklungsstrategien in KMU .....	14
1.6 Die Ausgangshypothesen .....	14
<b>2 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>17</b>
2.1 Erläuterungen zum methodischen Ansatz .....	17
2.2 Das Untersuchungsmodell .....	18
2.3 Konstruktion des Interviewleitfadens .....	18
2.4 Auswahl der Experten und Unternehmenssample .....	19
2.5 Durchführung und Auswertung der Interviews .....	21
<b>3 Ergebnisse I: Entwicklung von Anforderungsprofilen für mittlere wissensintensive Tätigkeiten</b> .....	<b>22</b>
3.1 Begriffe: Qualifikation – Kompetenz – Tätigkeitsanforderung – Erfahrungswissen .....	23
3.1.1 Qualifikation – Kompetenz – Tätigkeitsanforderung .....	23
3.1.2 Erfahrungswissen .....	23
3.2 Anforderungsprofile mittlerer Tätigkeiten in Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern .....	24
3.2.1 Wachsende Komplexität von Anforderungen .....	24
3.2.2 Der Ruf nach „Spezialisten“ .....	26
3.2.3 Schnittstellen- und Querschnittswissen gefragt – und berufliche Erfahrung .....	26
3.2.4 Forderung nach internationaler Mobilität, interkulturellen Fähigkeiten und Sprachkenntnissen .....	28
3.3 Anforderungsprofile mittlerer Tätigkeiten in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen .....	29
3.3.1 Funktion und Funktionsanforderung sind zentral .....	29
3.3.2 Spezialistentum auf unterschiedlicher beruflicher Basis .....	29
3.3.3 Traditionelle oder standardisierte Anforderungsprofile auch im Dienstleistungsbereich .....	29
3.3.4 Personalbedarfsdeckung stärker über Absolvent/innen von (hoch-)schulischer Bildung, da DL-Berufe und Berufsbilder fehlen .....	30
3.4 Gemeinsamkeiten der Anforderungsprofile .....	30
3.4.1 Wachsende Ansprüche – fachlich, methodisch, sozial .....	30
3.4.1.1 Kein Ende der Berufsfachlichkeit: Das Betonen fachlicher Anforderungen .....	30
3.4.1.2 Methodische Kompetenzen gewinnen an Gewicht .....	32
3.4.1.3 Soziale Kompetenzen sind „Essentials“ – personale Kompetenz kommt hinzu .....	33
3.4.2 Fachliche, soziale und methodische Kompetenzen verzahnen sich stärker .....	34
3.5 Das Übergreifende der Veränderung von Anforderungsprofilen .....	35

<b>4</b>	<b>Ergebnisse II: Die Rekrutierungsstrategien</b>	<b>36</b>
4.1	Personalrekrutierung im Wandel: Einflussgrößen	36
4.1.1	Demografischer Wandel	36
4.1.2	Wandel der Arbeit – Wandel der Arbeitsanforderungen	37
4.1.3	Wandel der Unternehmensstrukturen	37
4.2	Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen	38
4.2.1	Potenzialorientierte Strategie vs. Plug-and-play-Strategie: Zu den Begriffen	38
4.2.2	Potenzialorientiert – oder Plug-and-play? – Übersichten	40
4.3	Potenzialorientierte Rekrutierungsstrategien und ihre Wurzeln	42
4.3.1	Unternehmensgröße und Attraktivität des Unternehmens	42
4.3.2	Regionale Einflüsse	43
4.4	Plug-and-play-Strategie und Mischformen	44
4.4.1	Begrenzte Ressourcen für interne Weiterbildung	44
4.4.2	Unerwarteter Personalbedarf und Spezialistenkompetenz	44
4.4.3	Starkes Wachstum	45
4.5	Die Rekrutierungswege	45
4.5.1	Wege der externen Personalgewinnung	45
4.5.2	Interne Personalentwicklung	50
4.6	Personalauswahl und Einstellungsprozedere	52
4.7	Zusammenfassung	52
<b>5</b>	<b>Das Aus- und Fortbildungssystem aus betrieblicher Sicht: Botschaften und Erwartungen</b>	<b>55</b>
5.1	Ausbildungssystem: Schule, Duales System, Studium	55
5.2	Ein- und Aufstiegschancen von Weitergebildeten	57
<b>6</b>	<b>Handlungspolitische Empfehlungen</b>	<b>60</b>
6.1	Höhere Qualität schulischer Bildung	60
6.2	Größere Flexibilität und „Passgenauigkeit“ beruflicher Bildung	60
6.2.1	Bedarfsgerechtere berufliche Bildung durch flexible berufliche Erstausbildung und eine modulare Ergänzungsausbildung	60
6.2.2	Optimierung von Berufsbildern – vor allem im Dienstleistungsbereich	60
6.2.3	Breites berufliches Wissen und Können sichern	61
6.2.4	Engeres Zusammenwirken von Unternehmen bei beruflicher Bildung	61
6.3	Anforderungen an die Fortbildung	61
6.3.1	Entwicklung neuer Fortbildungsberufe – und ihre Diversifizierung?	61
6.3.2	Qualitative Personalentwicklung erfordert größere Transparenz der Fortbildung	62
6.4	Mehr Praxisnähe an Fachhochschulen und neue Inhalte	62
6.5	Einheit von theorie- und erfahrungsgelitetem Lernen in allen Teilen schulischer und beruflicher Bildung vermitteln und praktizieren	62
<b>Literatur</b>		<b>63</b>
<b>Anlagen</b>		<b>68</b>
Anlage 1	Übersicht der Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern – Erhebungsergebnisse	68
Anlage 2	Übersicht der Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen – Erhebungsergebnisse	74
Anlage 3	Interviewleitfaden	80
Anlage 4	Konzept für eine modulare flexible Ausbildung, Ergänzungsqualifizierung und Weiterbildung in der Feinoptik in Thüringen	88
Anlage 5	Fortbildungsangebote für Fachkräfte im Biotech – Bereich Berlin-Brandenburg	89

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

## Abbildungen

Abb. 1: Übersicht der Untersuchungsbereiche im Untersuchungsfeld A15 .....	11
Abb. 2: Übersicht der Untersuchungsbereiche im Untersuchungsfeld B16 .....	11
Abb. 3: Forschungsablauf im Projekt .....	17
Abb. 4: Untersuchungsmodell .....	18
Abb. 5: Auswertung des Datenmaterials .....	21
Abb. 6: Arbeitsschritte, notwendiges theoretisches Wissen und Erfahrungswissen .....	25
Abb. 7: Rekrutierungsstrategie nach Untersuchungsfeld (Anzahl der Nennungen) .....	40
Abb. 8: Rekrutierungsstrategie nach Unternehmensgröße (Anzahl der Nennungen) .....	41
Abb. 9: Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung (Nennungen) .....	41
Abb. 10: Muster und Chancen der Personalgewinnung .....	53
Abb. 11: MOT – Modulare Ausbildung Optische Technologien .....	89

## Tabellen

Tab. 1: Charakteristika der Wissensarbeit .....	9
Tab. 2: Untersuchte Unternehmen nach Größenklassen .....	19
Tab. 3: Untersuchte Unternehmen nach Bundesländern .....	19
Tab. 4: Untersuchungsfeld A – Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern .....	20
Tab. 5: Untersuchungsfeld B – Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen .....	22
Tab. 6: Wandel von fordistischer zu postfordistischer Betriebs- und Arbeitsorganisation .....	22
Tab. 7: Die zwei Seiten des Erfahrungswissens .....	24
Tab. 8: Übersicht Plug-and-play-Strategien .....	38
Tab. 9: Übersicht potenzialorientierte Rekrutierungsstrategien .....	39
Tab. 10: Typologie der Rekrutierungsstrategien .....	40
Tab. 11: Übersicht externer Wege der Personalgewinnung (Anzahl der Nennungen) .....	46



# Zusammenfassung

**Wissensintensive Unternehmen haben sich darauf eingestellt, dass es mittel- und langfristig am Markt nicht genügend Fachkräfte gibt, die ihren immer höher werden, oft sehr spezifischen Anforderungen entsprechen. Sie stellen daher verstärkt Bewerber ein, die erkennbares Potenzial mitbringen, das durch interne Personalentwicklung erschlossen werden kann. Das ergibt eine Studie, die Unique, Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, und Soziale Innovation research & consult GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchführten. Durch den Fachkräftemangel gewinnt auch die Besetzung anspruchsvoller mittlerer Positionen durch eigene Mitarbeiter wieder einen höheren Stellenwert.**

Der drohende Fachkräftemangel betrifft vor allem Branchen und Bereiche, die wissensintensive Dienstleistungen und Produkte anbieten. Dazu zählen Elektronikunternehmen, Chemiedienstleister, Automobilzulieferer oder Beratungsunternehmen und Ingenieurdienstleister. Wie stellen diese Unternehmen durch ihre Personalgewinnung und Personalentwicklung sicher, dass sie mittel- und langfristig über ausreichend viele und gut qualifizierte Fachkräfte verfügen? Dieser Frage gingen Dr. Gerda Jasper und Judith Horn von Unique, der Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, sowie Dr. Uwe Jürgehake, Silke Bode und Sophie Schmidt von der Soziale Innovation research & consult GmbH nach. Die Studie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Auftrag gegeben und vom BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung fachlich begleitet. Die Autoren analysierten, welche Anforderungen Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern und Dienstleistungen an Fachkräfte und auch an das berufliche Bildungssystem stellen, um die Schere zwischen Nachfrage und Angebot zu schließen. Grundlage der Analysen sind unter anderem leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Führungskräften und Personalverantwortlichen sowie die Auswertung aktueller Fachliteratur. Im Zentrum der Studie stehen Mitarbeiter, die sogenannte mittlere Tätigkeiten ausführen. Dazu zählen anspruchsvolle Fachaufgaben wie die technische Leitung von Projekten oder untere und mittlere Führungspositionen wie Produktionssteuerung, Steuerberatung, Controlling oder die Leitung von Teams und Fachbereichen. Bewerber für solche Aufgaben bringen meist Hochschulabschlüsse oder Fachausbildungen mit zusätzlichen Weiterbildungen mit.

## **Wissensintensive Produzenten suchen Mitarbeiter mit klassischen Ausbildungen und Spezial- oder Querschnittswissen**

Sowohl wissensintensive Dienstleister als auch Hersteller wissensintensiver Produkte schrauben, so die Autoren, ihre

Anforderungen an Fachkräfte nach oben. Sie benötigen jedoch unterschiedliche fachliche Fähigkeiten. Hersteller wissensintensiver Produkte rekrutieren nach wie vor Fachkräfte mit einer spezifischen Berufsausbildung. Diese müssen jedoch zudem in der Lage sein, theoretisches Wissen mit einem hohen Erfahrungswissen zu verknüpfen, und darüber hinaus oft über ganz spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten verfügen. Unter Erfahrungswissen verstehen die Autoren die Fähigkeit, mit aus Erfahrungen gewonnenem Handlungswissen Verbesserungen und Innovationen anzustoßen.

Um am Markt zu bestehen, sind Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten wie zum Beispiel Automobilzulieferer oder Entwickler von Optoelektronik einem starken Innovations- und Effizienzdruck ausgesetzt. Um ihre Produkte sowie ihre technischen und organisatorischen Strukturen dynamisch zu optimieren, sind diese Unternehmen auf Fachkräfte angewiesen, die zum Beispiel unterschiedliche Bearbeitungsprozesse managen können. Gleichzeitig wächst aber auch der Bedarf an Spezialisten, die sich in Nischen wie der Produktion von Lichtleiterziehnanlagen auskennen. Dafür suchen die Unternehmen Fachkräfte wie Einrichter oder Anlagenfahrer, die sich zum Meister weitergebildet haben, oder Softwareentwickler, die sich Expertenwissen für ausgefallene Produkte angeeignet haben.

Neben Spezialisten sind verstärkt Fachkräfte mit Querschnittswissen gefragt, die zugleich in der Lage sind, Altes infrage zu stellen. Um dies zu leisten, muss sich zum Beispiel ein Maschinenbauingenieur auch fachübergreifendes Wissen über den Einkauf oder den Vertrieb aneignen.

Die Globalisierung erreicht nicht nur mittlere, sondern auch kleine Unternehmen. Auch dort werden verstärkt Fachkräfte benötigt, die mobil sind, mehrere Sprachen sprechen und über interkulturelle Kompetenzen verfügen. Die enger werdende Zusammenarbeit mit den Kunden erfordert zudem immer mehr Beratungskompetenz.

## **Wissensintensive Dienstleister benötigen vor allem Branchenkenner**

Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen wie Ingenieur- oder Energiedienstleister suchen vor allem Mitarbeiter, die bestimmte Funktionen ausfüllen können, wie zum Beispiel das Portfolio eines Energiedienstleisters zu managen. Diese Funktion umfasst sowohl die Kundenberatung, die Optimierung des Energieeinkaufs, die Erarbeitung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie als auch die Risikominimierung. Diese vielen Tätigkeitsfelder erfordern weniger eine bestimmte Berufsausbildung als vielmehr Querschnitts- und vor allem Branchen- und Spartenkenntnisse. Wissensintensive Dienst-

leister achten bei der Rekrutierung daher eher auf übertragbare berufliche Fertigkeiten als auf eine bestimmte Ausbildung oder einen bestimmten Studiengang.

Auch im Dienstleistungsbereich werden Spezialisten benötigt wie zum Beispiel Informatiker, die sich in den Systemen für den Schiffsmeldedienst auskennen. Bei Bewerbern für solche Nischen wird vor allem darauf geachtet, ob sie diese Kenntnisse mitbringen. Die geforderten speziellen Kenntnisse können auf unterschiedlichen Berufen aufgesattelt sein.

Wechselnde Arbeitsstrukturen und Arbeitsrollen sind in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen noch häufiger anzutreffen als im gewerblich-technischen Bereich. Sie stellen eine besondere Herausforderung dar. Gleichzeitig gibt es aber auch viele Unternehmen, die ihre Arbeitsprozesse standardisieren. Wissensintensive Dienstleister benötigen daher Mitarbeiter, die sowohl mit Routineaufgaben als auch mit kreativen Anforderungen umzugehen verstehen.

### **Die Anforderungen an die Soft Skills steigen und werden differenzierter**

Da die Aufgaben komplexer werden, wachsen bei allen wissensintensiven Unternehmen die Ansprüche an fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzen. Alle Kompetenzen sind gleichermaßen wichtig. Die Mitarbeiter sollen sie in ihrer Arbeit optimal miteinander verknüpfen, so das Ergebnis der Studie. Wunschkandidaten bringen eine spezifische Berufsausbildung mit und/oder profundes Branchen- und Spezialwissen. Sie besitzen methodische Fähigkeiten, können zum Beispiel Prozesse steuern und reibungslos mit ihren Kollegen kooperieren.

Die Palette der gewünschten sozialen Kompetenzen erweitert sich. Neben Team- und Führungsfähigkeit werden kulturelle Kompetenzen wichtiger. Das können unternehmenskulturelle, regionale oder interkulturelle Kompetenzen sein. Es werden zudem verstärkt Mitarbeiter gewünscht, die eine respektvolle Sensibilität für Unterschiede besitzen.

Die wachsende Komplexität der beruflichen Tätigkeiten und der hohe Veränderungsdruck rücken zudem personale Kompetenzen in den Fokus wie Eigenständigkeit, Sorgfalt, Belastbarkeit oder die Fähigkeit, gut mit Stress, Frust und Konflikten umzugehen.

### **Immer weniger passgenaue Bewerber**

Die Schere zwischen den hohen Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter und passenden Bewerbern öffnet sich immer mehr. Aufgrund demografischer Entwicklungen gibt es immer weniger Fachkräfte. Die Anforderungsprofile sind und werden zudem so komplex und spezifisch, dass es dafür keine Ausbildungen bzw. Studienrichtungen gibt. Die Unternehmen

stellen sich nüchtern darauf ein, dass sie künftig seltener versierte und erfahrene Fachkräfte „von der Stange“ rekrutieren können. Sie wählen daher zunehmend Bewerber aus, die die Grundanforderungen mitbringen und erwarten lassen, dass sie nach geeigneten internen Qualifizierungen zu idealen Mitarbeitern geformt werden können. Auf diese, an Potenzialen orientierte Einstellungsstrategie trifft man, so die Forscher, vor allem bei Herstellern wissensintensiver Produkte sowie bei großen und mittleren Unternehmen.

Kleine Unternehmen, die meist nicht über die Ressourcen verfügen, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln, versuchen nach wie vor passgenaue Fachkräfte auf dem Stellenmarkt und vor allem bei ihren Konkurrenten zu finden. Die Plug-and-play-Strategie wenden große und mittlere Unternehmen nur noch an, wenn sie sehr spezielle und nur langfristig entwickelbare Funktionen besetzen müssen oder kurzfristiger Bedarf besteht. Je nach gesuchter Position setzen große und mittlere Unternehmen aber auch beide Suchstrategien ein.

Da es schwieriger und aufwendiger wird, Funktionen extern zu besetzen, gewinnt die interne qualitative Personalentwicklung an Gewicht. Verantwortungsvolle Positionen werden verstärkt an eigene Mitarbeiter aus der zweiten oder dritten Reihe vergeben. Um den Nachwuchs darauf vorzubereiten, weiten die Unternehmen interne Qualifizierungsangebote aus.

### **Kleinen Unternehmen fällt Rekrutierung schwerer**

Wie attraktiv ein Unternehmen als Arbeitgeber ist, hängt auch vom Standort, der Branche und dem Unternehmensimage ab. Vor allem kleine Unternehmen sind hier in mehrfacher Weise betroffen und haben es schwer, im Kampf um Talente mithalten. Sie gelten – auch in der Selbstwahrnehmung – als weniger attraktive Arbeitgeber. Sie können zudem im Gegensatz zu großen und mittleren Unternehmen nicht auf hohe Ressourcen für Imagekampagnen zurückgreifen. Zugleich besitzen sie selten eine strukturell verankerte Personalarbeit und Personalentwicklung. So können sie nur bedingt potenzielle Nachwuchskräfte für verantwortungsvolle Aufgaben qualifizieren.

### **Rekrutiert wird verstärkt über das Internet**

Mitarbeiter werden immer mehr über das Internet gesucht. Online-Anzeigen und Online-Bewerbungen, oft über spezielle Online-Fragebögen, sind Standard. Auch Auszubildende werden zunehmend über Online-Verfahren rekrutiert. Printanzeigen verlieren an Bedeutung. Lediglich Unternehmen, die speziell in der Region rekrutieren, darunter zählen auch viele kleine, nutzen auch weiterhin verstärkt regionale Printmedien.

Vor allem große Unternehmen betreiben zudem intensiv Personal- und Hochschulmarketing, um vielversprechende

Kandidaten zu selektieren und an sich zu binden. Sie stellen verstärkt Mitarbeiter an, die bei ihnen Praktika absolviert oder Diplom- und Doktorarbeiten geschrieben haben. Sie bieten zudem attraktive Traineeprogramme an. Die Kontaktaufnahme zu potenziellen Bewerbern erfolgt oft auch über Hochschul- und Kontaktmessen.

Die Suche über die Arbeitsagentur hat einen hohen, aber keinen dominierenden Stellenwert. Wie intensiv dieser Weg genutzt wird, hängt auch von den Erfahrungen ab, die die Unternehmen mit Bewerbern der Arbeitsagentur gemacht haben.

Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten nutzen überwiegend die klassischen Elemente der Personalauswahl: Sie führen ein bis zwei mehr oder weniger systematische und strukturierte Bewerbungsgespräche und fällen dann eine Entscheidung. Dienstleister setzen zudem oft Tests und Assessment-Center ein.

### **Unternehmen fordern passgenauere Aus- und Weiterbildungen**

Um die Lücke zwischen der Nachfrage nach und dem Angebot an versierten Fachkräften zu füllen, fordern die befragten Unternehmen auch neue Wege in der Ausbildungs- und Bildungspolitik. Die duale berufliche Bildung wird in der Praxis kaum infrage gestellt. Aber wissensintensive Unternehmen erwarten, dass die Ausbildungen passgenauer auf die Anforderungen der Praxis zugeschnitten werden. Neue Ausbildungsgänge (wie beispielsweise der zum Feinoptiker in Thüringen) werden durch flexible Ergänzungsmodule – zusätzlich zum Ausbildungsrahmen – angereichert. Das wird auch für andere Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern bzw. Dienstleistungen ein gangbarer und zukunftsträchtiger Weg sein. Die Module können nach speziellen Anforderungen gewählt werden und dienen der Vermittlung übergreifender Fachkenntnisse oder des Wissens angrenzender Berufsfelder. Auf diese Weise sollen die gerade in innovativen Bereichen geforderten fachlichen Schnittstellenkompetenzen aufgebaut und soziale, personale und methodische Kompetenzen erweitert und trainiert werden. Die modulare Ergänzungsqualifizierung wird durch ein Zertifikat bestätigt.

Innovative Dienstleistungsunternehmen reklamieren vor allem eine kontinuierliche Modernisierung der Ausbildungsberufe. Sie greifen oft nur deshalb auf Hochschulabsolventen zurück, weil selbst neu geschaffene Ausbildungsberufe wie zum Beispiel Mediengestalter für sie zu viele, bereits wieder veraltete Ausbildungsinhalte aufweisen. Eine kontinuierliche Anpassung der Ausbildung in Dienstleistungsberufen durch neue oder angepasste Berufsbilder wäre daher, so der Vorschlag der Forscher, ein ebenso notwendiger wie sinnvoller Weg, um Nichtakademikern bessere Berufschancen zu ermöglichen.

Unübersehbar ist, dass für mittlere wissensintensive Tätigkeiten sowohl im gewerblich-technischen als auch im Dienstleistungsbereich einschlägige Fortbildungsberufe fehlen, die auf einen Facharbeiterabschluss aufbauen. Die Unternehmen greifen teilweise auch hier zur Selbsthilfe und entwerfen Profile und Konzepte für Fortbildungsberufe wie Assistent/in für Bioinformatik oder Molekulare Medizin. Die Entwicklung von Fortbildungsberufen erweist sich nach Ansicht der Gutachter auch deshalb als sinnvoll, weil Inhaber solcher Weiterbildungen oft anstelle von Hochschulabsolventen eingestellt werden. Diese sind für die geforderten Funktionen oft überqualifiziert.

Der Fachkräftemangel hat aus Sicht der betroffenen Unternehmen vor allem im Ingenieurbereich nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Gründe. Das Ingenieurstudium sei zu praxisfern, zu spezifisch und vermittele zu wenig betriebswirtschaftliche sowie soziale und methodische Kompetenzen. Die Hochschulen sollten ihre Studiengänge stärker, so der Wunsch vieler wissensintensiver Unternehmen, auf die wachsende Individualisierung von Aufträgen und Aufgaben, auf die erhöhten Effizienzansprüche und die zunehmende Internationalisierung zuschneiden sowie Trainingsmöglichkeiten für Teamarbeit oder Projekt- und Kostenmanagement schaffen. Dafür müssten die Pflichtpraktika zum Teil verlängert werden. Die Fachhochschulen sollten sich außerdem stärker an den Bedürfnissen überregionaler, vor allem aber auch regionaler Unternehmen ausrichten.

Der umfassende Erwerb von Erfahrungswissen muss, so die Autoren, stärker in den Mittelpunkt beruflicher Bildung rücken. Sowohl die theoretischen als auch betrieblichen Bildungs- und Ausbildungsträger sollten mehr Wert auf die Verknüpfung von theorie- und erfahrungsgelitetem Handeln legen, denn daraus entstehen innovative Kompetenzen und die Fähigkeit, adäquat mit Unsicherheiten umzugehen. Bisher werde noch zu sehr ein Verständnis von Erfahrungswissen gepflegt, das den routinierten Umgang mit und die Optimierung von Prozessen im Auge hat.

### **Studie**

Dr. Gerda Jasper, Dr. Uwe Jürgenhake, Sophie Schmidt, Silke Bode, Judith Horn, Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern, Berlin, Dortmund 2008. Die Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt und vom BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung fachlich begleitet. Auftragnehmer war Unique, Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH, sowie Soziale Innovation research & consult GmbH.

# 1 Zur Untersuchung: Ziele, Untersuchungsgegenstand und -feld, Forschungsstand

## 1.1 Ziele der Untersuchung

Branchen und Bereiche, die wissensintensive und unternehmensbezogene Dienstleistungen zur Verfügung stellen, benötigen eine Personalgewinnung und -entwicklung, die garantiert, dass gut qualifizierte Fachkräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Dies gilt für wachsende Branchen mit neuen bzw. sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen ebenso wie für traditionelle Kernbranchen, die Vorsorge treffen müssen, die Nachfolge für demografisch bedingtes Ausscheiden von Fachkräften zu sichern.

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und fachlich begleitet durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) bearbeiteten die Unique und Soziale Innovation im Verlauf von zwölf Monaten ein Projekt, das der Untersuchung des Rekrutierungsverhaltens von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungsbereichen und solchen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern galt.

Die Untersuchung erfolgte mit qualitativen Forschungsmethoden. Aus den Ergebnissen, die in Betriebsfallstudien dokumentiert wurden, konnte bzw. kann auf die Muster betrieblicher Personalentwicklung und deren strategische Ausrichtung geschlossen werden. Ein weiteres wichtiges Ziel bestand darin herauszufinden, welche Anforderungen die gegenwärtigen und künftigen Personalentwicklungsstrategien an das berufliche Bildungssystem stellen und wie ihnen entsprochen werden kann.

Diese sehr komplexe Zielstellung haben wir in mehrere Aufgabenstellungen bzw. Teilziele untergliedert, die nachfolgend genannt sind:

- Analyse gegenwärtiger und künftiger Anforderungsprofile auf der Ebene qualifizierter Facharbeit und mittlerer Tätigkeitsebenen in Unternehmen mit wissensintensiven Bereichen und im wissensintensiven Dienstleistungsbereich (vgl. Kapitel 3)
- Bestimmung typischer Muster der Personalgewinnung und -entwicklung (vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.1–4.4)
- Verdeutlichen der Wege, Formen und Medien der Personalgewinnung (vgl. Kapitel 4, Abschnitt 4.5)
- Erheben und Verdichten betrieblicher Sichten auf das Aus- und Fortbildungssystem (vgl. Kapitel 5)
- Ableiten ordnungspolitischer Empfehlungen (vgl. Kapitel 6)

In den weiteren Abschnitten des 1. Kapitels werden der Untersuchungsgegenstand, das Untersuchungsfeld, wissenschaft-

liche Standpunkte und bisherige Ergebnisse empirischer Forschung zum Thema sowie unsere Hypothesen erörtert bzw. vorgestellt. Das Kapitel 2 ist dem Untersuchungsdesign gewidmet.

## 1.2 Untersuchungsgegenstand: Mittlere wissensintensive Tätigkeiten und ihre „Unschärfen“

Um zu untersuchen, welches Anforderungsprofil wissensintensive mittlere Tätigkeiten kennzeichnet und wie sich dieses Profil wandelt, war zunächst zu klären, was wissensintensive Tätigkeiten überhaupt sind. Teilweise werden sie mit Wissensarbeit gleichgesetzt. Wir teilen die Ansicht, dass Wissensarbeit ein Typus von Arbeit ist, bei dem die Beschäftigten nicht nur zwingend Wissen nutzen und sich immer wieder von Neuem aneignen müssen. Es ist zunehmend auch eine Arbeit, in der Wissen erzeugt wird.

Die Charakteristika wissensintensiver Arbeit oder von Wissensarbeit werden in der Literatur unterschiedlich gefasst. WILKE versteht Wissensarbeit vor allem organisationssoziologisch. Er unterscheidet zwischen wissensbasierter Tätigkeit und Wissensarbeit. Während wissensbasierte Tätigkeiten bislang auf der spezialisierten Expertise von Spezialisten basiert hätten, die sich ihr Fachwissen in langwierigen Ausbildungsprozessen aneigneten, beziehe sich der Begriff Wissensarbeit nicht auf ein Wissen, das einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet werde, sondern auf ein Wissen, das fortlaufend konstruiert und aktualisiert werden müsse: „Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, daß das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so daß mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.“ (WILKE 1995 Wissensarbeit).

Wir halten diese Sicht auf Wissensarbeit deshalb für besonders produktiv, weil sie jene Entgegensetzungen vermeidet, die in der Literatur anzutreffen sind. So sieht DIETZEN (2008) zwei konträre Standpunkte, denen unterschiedliche Kompetenz- und Wissensverständnisse zugrunde liegen: „Einerseits wird dem theoretisch-systematischen Wissen die vorrangige Bedeutung für die Wissensgesellschaft beigemessen. Die traditionell vor allem Erfahrungswissen vermittelnde Berufsbildung gerate dadurch gegenüber der Vermittlung von Allgemein- und wissenschaftlicher Bildung immer weiter ins Hintertreffen (vgl. BAETHGE 2004, 2007).

Tab. 1: Charakteristika der Wissensarbeit

Wissensarbeit ist ...	
<b>theoriegeleitet</b>	<p><b>Theoretisches + systematisches Wissen</b></p> <p><b>Explizites Wissen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchenwissen</li> <li>• Fachgebietswissen</li> <li>• fachgebietsübergreifendes Wissen</li> </ul>
<b>erfahrungsgeleitet</b>	<p><b>Erfahrungswissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen</li> <li>• Können (Fähigkeiten/Fertigkeiten)</li> </ul> <p><b>explizites Wissen</b></p> <p><b>implizites Wissen</b> bezogen auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte, Materialien</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Methoden</li> <li>• Beziehungen</li> </ul>

Wissensarbeit umfasst: Nutzung, **Anwendung**, Prüfung, **Reflexion** von Wissen

↓

**Generierung** von Wissen

Zudem wird das Erfahrungswissen als wichtiger gesehen, weil es das Arbeitshandeln anleitet. Als kontextbezogenes Wissen weise es weit über das theoretische Wissen hinaus. Die arbeitsintegrierten Formen der Aus- und Weiterbildung und Kompetenzentwicklung werden demnach zukünftig immer bedeutsamer (vgl. u. a. RAUNER 2007, STAUDT, KRIEGESMANN 1999, BÖHLE 2005).“

Unseres Erachtens gibt es jedoch kein Entweder-Oder; es handelt sich – das zeigen nicht nur unsere Untersuchungen – beim theoriegeleiteten und erfahrungsgeleiteten Arbeiten um zwei Seiten der Wissensarbeit. Sowohl das theoretische Wissen als auch das Erfahrungswissen gewinnen an Gewicht und verzahnen sich enger miteinander (vgl. Tab. 1).

MOLDASCHL (2007) geht noch einen Schritt weiter: Er lehnt nicht nur den Begriff der wissensbasierten Arbeit, sondern auch den der Wissensarbeit ab. Die Fixierung auf den Begriff Wissen verstelle den Blick dafür, dass Wissen und Kreativität nicht nur vom Subjekt, sondern auch von den Entfaltungsbedingungen der Organisation abhängen.<sup>1</sup>

Unabhängig davon, ob man von wissensintensiver Arbeit oder Wissensarbeit spricht, wichtig sind u. E. zwei Erkennt-

nisse: (1) Erfahrungswissen und theoretisches Wissen sind keine Antipoden; (2) Wissensarbeit ist subjektgebunden, hängt aber in ihrer Ergiebigkeit stark von organisationalen Aspekten ab. Diese Sicht, die unseren Untersuchungen zugrunde liegt, haben wir in der Tabelle 1 im Überblick dargestellt.

Wenig in Zweifel gezogen wird, dass wissensintensive Arbeit in Bereichen bzw. Unternehmen geleistet wird, die durch folgende Merkmale charakterisiert sind:

- Unternehmensorganisation: Unternehmensgrenzen verschwimmen, Wachstum erfolgt bevorzugt über Kooperation
- Arbeitsorganisation: wenig standardisierte Prozesse, ganzheitliche Arbeits- und Funktionsteilung schwierig, Führungskräfte haben andere Funktionen
- Expertenkooperation: Mitarbeiter/innen arbeiten hochgradig unabhängig, starke Orientierung der Mitarbeiter/innen an eigener Fach-Community
- Methoden & Technik: hohes Maß an Kommunikation notwendig, um ein Minimum an Koordination zu gewährleisten
- Personalentwicklung: hohes Ausbildungsniveau, Kreativität und Ambiguitätstoleranz gefordert, Unternehmen wird als Lernfeld betrachtet
- Wissensökonomie: Produktivität der Arbeit ist schwer messbar, Qualität des Produktes ist wichtiger als Quantität

<sup>1</sup> Moldaschl plädiert dafür, von innovativem und innovatorischem Handeln zu sprechen.

Auch bei diesen Charakterisierungen wird betont, dass wissensintensive Arbeit oder qualifizierte Tätigkeit in wissensintensiven Bereichen stark an den Menschen „gebunden“ ist und intrinsische Motivation eine große Rolle spielt. Unterschiedlich diskutiert wird die Frage, ob solche Tätigkeit sich der Standardisierung weitgehend entziehen und geringere Routineanteile haben oder nicht.

Da es uns in unseren Untersuchungen um mittlere Tätigkeiten in Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern und in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen ging, entschieden wir uns – in Abstimmung mit dem Auftraggeber – für die folgende Arbeitsdefinition, die operationalisierbar und somit gut an Praktiker/innen vermittelbar war:

Mittlere Tätigkeiten sind gehobene Fachtätigkeiten, die mehr Kompetenzen erfordern, als mit einem Facharbeiter/innen-Abschluss erworben werden. Die erforderlichen Kompetenzen können durch betriebsinterne Personalentwicklung oder/und durch die staatlich geregelte Fortbildung oder/und ein Studium erworben sein. Die entsprechenden Qualifikations- oder Kompetenzprofile prädestinieren für Fachkarrieren (Spezialist/innen) oder Aufstiegskarrieren (untere und mittlere Führungspositionen). Qualifikationen, die für mittlere und andere Tätigkeiten infrage kommen:

- Nichtfacharbeiter/innen und Facharbeiter/innen mit intern und extern erworbenen Zusatzqualifikationen
- Ingenieure/Ingenieurinnen, Meister/innen, Techniker/innen, Betriebswirte/Betriebswirtinnen, unterschiedliche Fachwirtabschlüsse, Absolventen/Absolventinnen von Berufsakademien
- IT-Spezialist/innen
- FHS-Abschlüsse/Bachelor, HS-Abschlüsse (Diplomierte)

In unseren leitfadengestützten Interviews mit betrieblichen Führungskräften und Personalverantwortlichen haben wir unser Begriffsverständnis jeweils vorgetragen, um eine gemeinsame Basis zur Beleuchtung wissensintensiver Tätigkeiten zu haben. In keinem einzigen Fall gab es Widerspruch zu der Definition, die eine große Spannweite bezüglich des Erwerbs der jeweiligen Qualifikation zulässt. Überwiegend wurden jedoch im Verlauf der Interviews jene wissensintensiven Tätigkeiten näher beleuchtet bzw. analysiert, die Qualifikationsabschlüsse oberhalb des Facharbeiterniveaus erfordern – wie Ausbildungsberufe (Techniker, Meister, Fachwirte) oder Fachhochschulabschlüsse (Ingenieure). Auf diesen Umstand sind wir bereits in der Literaturrexegese gestoßen.

Hinzu kommt, dass in der Wahrnehmung der betrieblichen Praktiker/innen die Grenzziehungen sowohl zu den einfacheren Tätigkeiten als auch zu den höher und hoch qualifizierten Tätigkeiten fließend sind. So wird der Facharbeiter, der im Gruppenarbeitssystem Gruppensprecher ist und sich zudem durch eine hohe Arbeitseinsatzflexibilität auszeichnet, den mittleren wissensintensiven Tätigkeiten zugeordnet, obwohl sein „Plus“ an (Erfahrungs-)Wissen und Können ausschließlich aus betrieblicher, informeller, nicht zertifizierter Kompetenzentwicklung resultiert und „Gruppensprecher“ keine Berufs- bzw. Einstellungsqualifikation ist, sondern eine betriebliche Funktion.

Hoch qualifizierte Kräfte werden ebenfalls nicht selten den mittleren Tätigkeiten zugerechnet, auch wenn sie zum Teil Führungsfunktionen auf mittlerer Ebene wahrnehmen. Die Interviewpartner/innen richteten den Fokus stärker darauf, welche Funktionen bzw. Tätigkeiten schwer zu besetzen sind, und weniger auf die trennscharfe Betrachtung von mittleren und höher qualifizierten Tätigkeiten.

### 1.3 Die Untersuchungsfelder

Das Untersuchungsfeld wurde in zwei Bereiche untergliedert:

- (A) Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern (vgl. Abb. 1) und
- (B) Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen anbieten (vgl. Abb. 2).

Im Verlauf der Untersuchungen wurden 27 Unternehmen befragt. Davon sind zwölf im Bereich der Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern anzusiedeln (eher industrieller Bereich) und 15 im Bereich der Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen (vgl. Kapitel 2).

### 1.4 Theoretische Standpunkte zur Entwicklung qualifizierter bzw. wissensintensiver Facharbeit

Zu Beginn unserer Untersuchungen ging es darum herauszufinden, welche unterschiedlichen theoretischen Sichten und Forschungsergebnisse es zur Entwicklung von wissensintensiver Erwerbsarbeit sowie zu den Ursachen und Auswirkungen ihres Wandels gibt. Selbstverständlich wollen wir uns zu diesen theoretischen Ansätzen auch positionieren. Das soll in dem Maße geschehen, wie der Bezug zum Thema unserer Forschungsarbeit gegeben ist. Nachfolgend stellen wir einige wichtige Ansätze kurz vor.

Abb. 1: Übersicht der Untersuchungsbereiche im Untersuchungsfeld A

<b>Stahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einkauf</li> <li>Produktionssteuerung</li> <li>HW/SW-Entwicklung</li> </ul>	<b>A2</b>	<b>Roheisen/ Stahl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsplanung/und -steuerung</li> <li>Projektarbeit</li> </ul>	<b>A12</b>	<b>Bauzulieferer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkzeugbau</li> <li>Architekturberatung</li> <li>Kunststoffverarbeitung</li> </ul>	<b>A3</b>
<b>Energie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzbetrieb/ Netzkoordination inkl. Netzaufbau; Netztechnik</li> </ul>	<b>A1</b>	<b>Metall (Blecherzeug.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktion/ Instandhaltung</li> <li>Prozesssteuerung/-optimierung</li> </ul>	<b>A10</b>	<b>Optoelektronik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktentwicklung</li> <li>Hardware</li> <li>Software</li> <li>internat. Vertrieb</li> </ul>	<b>A6</b>
<b>Metall, Anlagenbau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsvorbereitung</li> <li>Technologie</li> <li>Koordination/ Planung</li> </ul>	<b>A4</b>	<b>Automotive (Zuliefg.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkzeugbau</li> <li>QS</li> <li>Spritzerei</li> </ul>	<b>A8</b>	<b>Chemie-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verfahrenstechnik</li> <li>Projektarbeit</li> </ul>	<b>A7</b>
<b>Metallverarbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsvorbereitung</li> <li>Projektplanung</li> <li>Vertrieb</li> <li>QS</li> </ul>	<b>A13</b>				<b>Maschinenbau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>technischer Einkauf</li> <li>Innovationscenter</li> </ul>	<b>A9</b>
<b>Metall, Antriebstechnik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HW/SW-Entwicklung</li> <li>Applikation/Inbetriebnahme beim Kunden</li> </ul>	<b>A5</b>						

Das Unternehmen A11 konnte generell für die Auswertungen nicht berücksichtigt werden.

Abb. 2: Übersicht der Untersuchungsbereiche im Untersuchungsfeld B

<b>Beratung (PE &amp; OE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung</li> </ul>	<b>B14</b>	<b>Energie-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netzplanung, -aufbau</li> <li>Netzinstandhaltung,/-wartung</li> <li>Kundenberatung</li> </ul>	<b>B9</b>	<b>Werbung/ Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing</li> <li>Grafik-Design</li> <li>Web-Programmierung</li> </ul>	<b>B5</b>
<b>Finanz-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrieb</li> <li>Prozessberatung</li> <li>Finance Controlling</li> </ul>	<b>B1</b>	<b>Ingenieur-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anlagenplanung (Umwelttechnik)</li> <li>Beratung/ Begleitung</li> </ul>	<b>B13</b>	<b>Info-DL/ Logistik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT-gestützter Info-Dienst</li> <li>Spedition</li> </ul>	<b>B10</b>
<b>Personal-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenberatung</li> <li>Administration</li> </ul>	<b>B2</b>	<b>Bildungsdienstl. (Glas/ Optik)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildung</li> </ul>	<b>B4</b>	<b>DL für Biotech-UN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weiterbildung</li> <li>Projektmanagem.</li> <li>Wissensdevelopment</li> <li>Kommunikation</li> </ul>	<b>B11</b>
<b>Beratung (Steuern)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftsprüfung</li> <li>Steuerberatung</li> </ul>	<b>B3</b>	<b>IT-DL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrieb B12</li> <li>Beratung</li> <li>IT-Service</li> </ul>	<b>B6</b>	<b>F&amp;E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>technische Dienste</li> </ul>	<b>B12</b>
<b>Personal-DL (Zeitarbeit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalrecruiting</li> </ul>	<b>B8</b>	<b>IKT-Handel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrieb</li> </ul>	<b>B7</b>	<b>Logistik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposition</li> </ul>	<b>B15</b>

### 1.4.1 Der Diskurs um Entberuflichung und „neue Beruflichkeit“

Die These, dass die Berufsarbeit immer weniger als Normalform der Erwerbsarbeit gelten kann, ist seit Längerem im fachöffentlichen und bildungspolitischen Umfeld der Aus- und Weiterbildung zu finden. Die intuitive Plausibilität der folgenden Argumentation scheint zunächst hoch: Berufe sind historisch gewachsene, statische Qualifikationsbündel. Durch den schnellen technischen Fortschritt wird ein rascher Wandel der Arbeitstätigkeiten ausgelöst. Daraus folgt eine Entkopplung von berufsbezogener Aus- und Weiterbildung und von Qualifikationsanforderungen, diese entsprechen nicht mehr den etablierten Berufsbildern (vgl. SEVERING 2001: 247). Auf der Grundlage einer vertieften Analyse ist jedoch NAVAECKE (2002) zuzustimmen, der in seiner Dissertation auf die Widersprüchlichkeit dieses Diskurses verweist: Einerseits werde festgestellt, der Beruf habe durch zunehmende Erscheinungsformen beruflicher Diskontinuität bereits seit Längerem eines seiner konstituierenden Merkmale, nämlich die Kontinuität des Erwerbsverlaufs, eingebüßt. Der Beruf habe für subjektive Erwerbsperspektiven und für die Sozialintegration im Unternehmen wie im Beschäftigungssystem an Relevanz verloren (vgl. auch WITTWER 1996). Andererseits werde aus berufspädagogischer und bildungstheoretischer Sicht auf eine „neue Beruflichkeit“ verwiesen, die aus einschlägigen Modernisierungsprozessen erwachse (vgl. z. B. KUTSCHA 1992: 544f.).

Geißler ersetzt den Beruf durch „Qualifikationscollagen“ (GEISSLER nach ARNOLD 1993: 24), die die Arbeitskraft als „Homo disponibilis“ (GEISSLER 1995: 19) in diskontinuierlichen Erwerbsphasen flexibel und kurzfristig durch Weiterbildung erwerbe. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY machen neue Arbeitsformen infolge veränderter Produktions- und Dienstleistungskonzepte darüber hinaus auch für einen Bedeutungsverlust der Beruflichkeit verantwortlich. Damit sei das bisher über Berufe vermittelte ökonomische und soziale Organisationsprinzip (Regulation der Ausbildung, der Arbeitsorganisation, sozialer Sicherungssysteme) infrage gestellt (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 1998: 462). Durch die Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation würden die beruflichen Handlungskonstellationen entgrenzt und führten zu einer Aufweichung bisheriger Berufsprofile. Der Beruf nehme eher die Form von komplexen hybriden Qualifikationsbündeln an (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 1998: 466).

NAVAECKE hat recht, wenn er feststellt, dass in der Diskussion die Standpunkte disziplinär und theoretisch auffallend wenig Bezug zueinander haben. Daher ist es nicht erstaunlich, wenn BOSCH (2000: 20) nach Durchsicht der verschiedenen Positionen konstatiert: „Offensichtlich stimmt hier etwas nicht.“ Er stellt in der Diskussion der Studie von BAETHGE/BAETHGE-KINSKY nicht deren Schlussfolgerungen infrage, sondern deren analytische Basis: „Die betriebliche Arbeitsorganisation ist vielfach konservativer als die neuen Berufsbilder.“

(BOSCH 2000: 25). Das räumt mittlerweile auch Baethge selbst ein. Wir kommen darauf zurück.

Nicht in Zweifel zu ziehen ist, dass in der engagierten Neuordnungspraxis vor allem in den 2000er-Jahren auf die Veränderungen im Anforderungsbereich der Arbeitssphäre ordnungspolitisch mit dynamischen und gestaltungsoffenen Berufsbildern reagiert wurde. Dies betraf vor allem Berufe aus dem Dienstleistungsbereich. Die inhaltliche Modernisierung bestehender Berufe – auch im Sinne der Integration von Dienstleistungselementen – bzw. die beschleunigte Schaffung neuer Berufe mit eindeutiger Ausrichtung auf Dienstleistungstätigkeiten sind Kernelemente des „Reformprojektes Berufliche Bildung“, das die Bundesregierung unter Einbeziehung der Positionen der Sozialpartner im Jahre 1997 beschlossen hat (vgl. BMBF 1998: 3). Vornehmlich die Entwicklung neuer Dienstleistungsberufe sollte sich am Leitprinzip von dynamischen und gestaltungsoffenen Ausbildungsberufen (HEIDEGGER/RAUNER 1997)<sup>2</sup> orientieren, so ein weiteres Ziel dieses Reformprojektes.

### 1.4.2 Wiederbeleben der Polarisierungsthese und Entgegensetzen von theoretischer und berufsfachlicher (dualer) Bildung

Der Diskurs um die Entberuflichung und „neue Beruflichkeit“ wird seit einigen Jahren flankiert durch eine erneute Debatte um die Segmentierung sowohl von einfacher Arbeit als auch von Facharbeit. Der Kern dieser Debatte – der Trend zu steigenden Qualifikationsanforderungen – hat inzwischen auch den Bereich der einfachen Tätigkeiten erfasst. Einfache Arbeit wird komplexer und erfordert mehr und andere Kompetenzen als noch vor zehn Jahren. Gleichzeitig lässt sich im Bereich der Facharbeit neben der Tendenz zu steigenden Anforderungsniveaus eine gegenläufige Tendenz zur Rückführung von Facharbeiter-tätigkeiten in Tätigkeiten mit weniger komplexen Anforderungen beobachten. Das korrespondiert mit dem Verweis auf neue Gefährdungen im Bereich mittlerer Tätigkeiten. (vgl. WITTWER 2003)

BAETHGE setzt sich 2004 nicht nur mit (seinen) früheren Ansichten zu Arbeitskonzepten auseinander, in denen er gemeinsam mit Overbeck (analog zu den „neuen Produktionskonzepten“ von KERN/SCHUMANN in den 1980er-Jahren) einen

2 Auf der Grundlage seiner Kritik an zu starren, zu sehr gegeneinander abgeschotteten, zu schmalen Berufsbildern mit geringem Reaktionspotenzial gegenüber Strukturveränderungen im Beschäftigungssystem formuliert Rauner das Konzept der „offenen, dynamischen Beruflichkeit“ folgendermaßen: Es erlaube, „die Vorzüge des traditionellen Berufskonzeptes zu erhalten und es zugleich so zu transformieren, dass es sowohl den Strukturwandel im Handwerk unterstützt als auch den Bedingungen hoher Flexibilität im Produktions- und Dienstleistungssektor genügt. Dies erfordert, die Zahl der Ausbildungsberufe weiter zu reduzieren und ihre „Weite“ zu vergrößern. Mit dem Begriff der „Weite“ wird vom Subjekt aus argumentiert, gegenüber dem Begriff „Breite“, der von den objektiven Qualifikationsanforderungen her bestimmt ist.“ (Rauner 1998: 155).

stetigen Trend der Zunahme qualifizierter Arbeit und post-tayloristischer Arbeitsorganisation konstatiert. Er stellt die Linearität dieser Trends nicht nur infrage, sondern verweist auch auf die Gefährdungen, die entstehen, wenn es nicht gelingt, „eine stärker wissens- und lernförderliche Arbeitsorganisation im mittleren und unteren Bereich betrieblicher Arbeit in die Wege zu leiten“ (BAETHGE 2004: 19 f). Diese Gefährdungen sieht er in hinsichtlich der folgenden Aspekte:

- Das Konzept des „internen Arbeitsmarktes“ und der betrieblichen Aufstiegschancen erodiert, weil die Übernahmequoten von Ausgebildeten sinken und die Durchlässigkeit von der unteren zur mittleren und von dort zur oberen Ebene der Belegschaftsstruktur abnimmt.
- Erworbene Bildungsabschlüsse und Zertifikate können immer schwerer realisiert bzw. im Beschäftigungssystem umgesetzt werden, sofern die Arbeit selbst nicht wissensintensiv und lernfördernd ist.
- Lebenslanges Lernen ist nicht nur eine Frage individueller Bereitschaften, Kompetenzen und Verhaltensdispositionen, sondern auch eine Frage von Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. Letztere kann die Bereitschaft sowie die Fähigkeit zum stetigen Lernen auch zerstören.

Kurz gefasst ist BAETHGE der Ansicht, dass die mit der Wissensarbeit entstehenden Anforderungs- und Qualifikationsbedarfe über die duale Ausbildung in gegenwärtiger Form und über Fachkräfte mittlerer Qualifikation nicht abgedeckt werden können. Letztere seien zu wenig in der Lage, mit Wissen reflektiert umzugehen und neues Wissen zu generieren. Das setze ein größeres Theoriewissen voraus, welches eher mit der Schulbildung und der Hochschulbildung vermittelt werde. Folglich bevorzugten die Unternehmen eher Hochschulabsolventen als Fachkräfte mit mittlerer Qualifikation. Das führe zu polarisierten Belegschaftsstrukturen. Die mittleren Qualifikationen und ihre Träger gerieten in die Klemme zwischen Niedrig- und Hochqualifizierten.

DIETZEN (2007) sieht durchaus die Gefahr einer Hierarchisierung wissensintensiver Arbeit, zum Beispiel durch Beratung von Kunden unterschiedlicher ökonomischer und sozialer Gewichtigkeit. Zugleich verweist sie darauf, dass Wissensreflexion und -generierung nicht von den fachlichen Inhalten zu trennen sei. Bestehende Mängel in der Qualifikation für mittlere Tätigkeiten resultieren nach DIETZEN nicht vorrangig aus den Mängeln der dualen Berufsausbildung, sondern aus der mangelnden Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis der Unternehmen.

Die Auseinandersetzung kreist um die zentrale Frage, ob eine berufliche Ausbildung, die Berufsfachlichkeit stützt, überhaupt noch geeignet ist, jene Kompetenzen zu entwickeln, die bei wissensintensiver Facharbeit gefordert sind, oder ob eine theoretische Ausbildung, wie sie Absolvent/innen von

Gymnasien, Fachhochschulen und Hochschulen erfahren, eine bessere Basis für das Bewältigen komplexer und wechselnder beruflicher Anforderungen ist. So stellt OELKER 2002 fest, was qualifizierte Facharbeit heute verlangt. Berufsarbeit erfordere ...

- nicht einfach „Englisch“, sondern hohe und spezialisierte Sprachkompetenz,
- nicht lediglich „Umgang mit Neuen Medien“, sondern qualitativ hochstehende Nutzung der Informationstechnologien,
- nicht bloß „Zugriff“ auf Wissen, sondern fachgebundenes Know-how,
- nicht nur „Anpassung“ an neue Situationen, sondern intelligente und innovative Problemlösungen,
- nicht simple „Präsentationsfähigkeit“, sondern den Habitus der lernenden Persönlichkeit.

Daraus zieht OELKER den Schluss, dass das Geforderte nicht in der beruflichen Ausbildung erworben werden könne, da sie nicht in der Lage sei, die Ernstfallvariante simulieren zu können (OELKER 2002: 8). Folglich sei es nicht zu verhindern, dass folgende düstere Prognose eintreffe: „Die Grundidee der Berufsbildung, für eine qualitativ hochstehende Ausrüstung mit Wissen und Können zu sorgen, wird von den Wirklichkeiten des Lernen und Arbeitens überholt.“ (OELKER ebenda). Dies habe folgende Konsequenzen:

- 1) Da sich die bisherigen festen Berufsbilder auflösen, verliert die Berufsbildung über kurz oder lang ihren Gegenstand und verlagert sich zunehmend in die Weiterbildung.
- 2) Ausbildung wird für die meisten Tätigkeiten der Zukunft unerschwingliches Learning on the Job sein.

Um es vorwegzunehmen: So wenig wir bei unseren Untersuchungen bestätigt fanden, dass sich theorie- und erfahrungsgelitetes Handeln bei wissensintensiven Tätigkeiten gegenüberstehen, so wenig lässt sich nachweisen, dass eine stärker (hoch-)schulische, theoretische Ausbildung die besseren Voraussetzungen für anspruchsvolle wissensintensive Tätigkeiten schafft.

## 1.5 Empirische Untersuchungen zur Personalrekrutierung und ihren „Bestimmungsfaktoren“

Zur Personalrekrutierung in praxi gibt es vor allem empirische Forschung, die sich auf die Methoden, Wege und Instrumente der Rekrutierung konzentriert und die diesbezüglichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten nach Unternehmensgröße herausarbeitet.

### 1.5.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei Gewinnung von Personal nach Unternehmensgröße

Besonders kleine und mittlere Unternehmen suchen aufgrund a) globalisierter Arbeitsentwicklung, b) der demografischen Entwicklung und c) komplexer werdender Anforderungen wissensbasierter Tätigkeiten nach neuen Formen der Gewinnung und Bindung von Personal – ohne sich komplexe, kostenintensive Such-, Rekrutierungs-, und Matchingstrategien leisten zu können.

In einer Studie des Institutes für Mittelstandsforschung (LEICHT 2004) wird deutlich, dass in großen Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten der Anteil der Mitarbeiter mit einem Uni-/oder FH-Abschluss von 1980 bis 2001 um 6,3 % gestiegen ist. Auch bei kleinen Unternehmen mit 1–19 Beschäftigten stieg der Anteil hoch qualifizierter Fachkräfte um 2,1 %. Demgegenüber sank der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss um 14,5 %. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wächst demnach stetig. Obwohl Fachkräfte gesucht werden, haben vor allem kleinere Betriebe große Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden. Als Hauptursachen gaben kleine Unternehmen mit 1–19 Mitarbeitern an:

- a) unzureichende Qualifikationen (44 %),
- b) fehlende Motivation (39 %) und
- c) zu wenig Bewerber (36 %).

Bei mittleren und großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeitern) dominierten hingegen die Gründe

- d) fehlende Berufserfahrung (33 %) und
- e) fehlende Motivation (28 %).

Über zu wenig Bewerber und unzureichende Qualifikationen wurde von den großen Unternehmen weniger geklagt. Dies bestätigen auch unsere Untersuchungsergebnisse (vgl. Kapitel 2).

Laut LEICHT ähneln sich die Rekrutierungsstrategien der kleinen, mittleren und größeren Unternehmen. Die Hauptsuchstrategie ist nach dieser Untersuchung eine Annonce in einer regionalen Zeitung zu 29 % bei den kleinen Betrieben, zu 34 % bei den mittleren und zu 27 % bei den großen Unternehmen. Darauf folgt die Personalgewinnung über das Arbeitsamt. Der dritthäufigste Weg sind Vormerklisten, welche von einem Fünftel der Unternehmen genutzt werden. Dabei zeigte sich, dass größere Unternehmen verstärkt Vormerklisten einsetzen und weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen konstatierten.

### 1.5.2 Personalgewinnungs- und -entwicklungsstrategien in KMU

Auch BACKES-GELLNER von der Universität Zürich untersuchte die Personalstrategien und die betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen und fand heraus, dass die Betriebsgröße unter sonst gleichen Bedingungen keinen signifikanten Einfluss auf den Rekrutierungserfolg hat. Dennoch wird konstatiert, dass mit sinkender Unternehmensgröße die Schwierigkeit wächst, geeignete Fachkräfte zu finden.

Kleine Unternehmen scheinen demnach für Bewerber wenig interessant zu sein. Aus diesem Grund müssen es sich kleine und mittlere Unternehmen zur Aufgabe machen, attraktiv für ihre Mitarbeiter zu werden und diese an sich zu binden. Laut BACKES-GELLNER steigt die Attraktivität eines Unternehmens, wenn es im Betrieb einen hohen Anteil an qualifizierten Fachkräften gibt, Überstunden mit Freizeit ausgeglichen werden können, geregelte Arbeitszeiten herrschen und ein systematisches Weiterbildungsangebot existiert.

Nach BACKES-GELLNER gibt es signifikante Unterschiede im Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen nach Betriebsgröße. Während 95 % der Unternehmen mit 500–999 Beschäftigten Weiterbildung anbieten und durchführen, sind es aufseiten der kleinen Unternehmen mit 1–9 Mitarbeitern nur 27–29 %. Drei Viertel der Kleinunternehmen sind demnach inaktiv. Neben einem geringen Professionalisierungsgrad der Weiterbildungs- und Personalpolitik in Kleinunternehmen liegt – nach Auffassung der Autorin – die Vermutung nahe, dass die Kosten-Nutzen-Relation von Weiterbildungen negativ bewertet wird. Weiterbildungen sind aufwendig, der Nutzen dieser Maßnahmen ist allerdings in vielen Fällen nicht direkt messbar. BACKES-GELLNER arbeitet in Anlehnung an BELLMANN heraus, dass der häufigste Grund kleiner Unternehmen für geringe betriebliche Weiterbildung die Annahme ist, dass das Qualifikationsniveau ausreicht (32,6 %) und folglich Weiterbildungen nicht notwendig seien. Aber auch zeitliche Gründe (8,6 %) und fehlende finanzielle Mittel (7,6 %) spielen eine entscheidende Rolle.

In kleinen Unternehmen dominiert mit 65 % das informelle (arbeitsplatznahe) Lernen. Einen Weg zur Ausweitung des Weiterbildungsangebotes von Kleinunternehmen könnte eine Verbundlösung darstellen. Auch eine strategische Beratung von KMU ist nach BACKES-GELLNER ratsam, um die Personal- und Weiterbildungspolitik professioneller zu gestalten und mit den strategischen Zielen des Unternehmens zu verknüpfen.

## 1.6 Die Ausgangshypothesen

Alle Prognosen gehen davon aus, dass wissensintensive Tätigkeiten – gleich, in welchen Bereichen – weiter zunehmen werden, und dies unabhängig von der konjunkturellen Lage. Zugleich stehen insbesondere die Unternehmen mit wissens-

intensiven Dienstleistungen vor der Herausforderung, mit dem raschen Wandel von Anforderungsprofilen bei mittleren Qualifikationen umzugehen und den daraus erwachsenden Personalgewinnungs- und -entwicklungsbedarf zu decken.

### **Spezialistentum gesucht, das auf unterschiedliche Berufe aufgesattelt wird**

Auch zukünftig werden Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen oder wissensintensiven Tätigkeitsfeldern vor allem Spezialisten suchen. Dieses Spezialwissen wird eher extern gewonnen. Dies gilt für Vertriebsspezialisten ebenso wie für bestimmte Ingenieur Tätigkeiten oder IT-Qualifikationen. Oft genügt aber eine einschlägige Berufsausbildung ohne vertieftes Spezialwissen. Auf diese mittlere berufliche Qualifikation kann Zusatzqualifikation und zusätzliches Wissen aufgesattelt werden, das entscheidend ist an den Schnittstellen und Grenzstellen zu anderen Bereichen, zu unterschiedlichen Kundengruppen etc.

### **Differenz zwischen betriebsspezifischer und marktfähiger Qualifikation kann nie ganz geschlossen werden**

Bildungsdienstleister und Arbeitnehmerinteressenvertreter lehnen spezialisierte Qualifikationen ab und plädieren für die Ausprägung ausbaufähiger vertiefter Grundkenntnisse und den Erwerb konzeptioneller und analytischer Fähigkeiten. Hinter diesem Uralt-Streit verbirgt sich der Widerspruch zwischen speziellen Tätigkeitsanforderungen in den Unternehmen und dem Anspruch des geregelten Aus- und Weiterbildungssystems, allgemein marktfähige Qualifikationen zu vermitteln und seinen Absolventen Wahlmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen. Dieser Widerspruch ist nicht auflösbar. Aber es können betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die beiden Ansprüchen (betriebsspezifische und marktfähige Qualifizierung) annähernd gerecht werden (vgl. auch Hypothese VII).

### **Große, attraktive Unternehmen und gute Positionierung in Branche und Region haben gute Rekrutierungschancen**

Die Wahl einer bestimmten Personalgewinnungs- und -entwicklungsstrategie ist nicht nur abhängig von der Größe (KMU, mittlere, Großbetrieb/Konzern), der Reichweite (regional, national oder international), der Unternehmens- und Arbeitsorganisation (zentral, dezentral), der Branche oder dem Bereich, sondern auch von der Position innerhalb der Branche und Region. Attraktive Unternehmen können in der Regel bei Bedarf die gut qualifizierten Fachkräfte (oft hoch qualifizierte Spezialisten mit Berufserfahrung) rekrutieren und sie gleichzeitig durch gut entwickelte betriebliche Aus- und Fortbildungsstrukturen und entsprechende Lernmöglichkeiten in der Arbeit weiter fortbilden. Dabei greifen sie – wie

wir aus vorhergehenden betrieblichen Fallstudien wissen – auch gern auf die staatlich geregelten Aus- und Fortbildungsangebote zurück.

Zunehmend gibt es in großen Unternehmen für höher Qualifizierte und Spezialisten Bildungsberatung und individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne, um qualifizierte Fachkräfte – nicht trotz, sondern wegen der raschen Veränderung von Tätigkeitsfeldern und Anforderungen – an das Unternehmen zu binden. Je „moderner“ die Unternehmensphilosophie und -kultur eines Unternehmens, desto stärker werden Personalgewinnungsstrategien durch die Orientierung auf Soft Skills beeinflusst. Diese Einschätzung trafen wir bereits in Studien im Auftrag des BIBB 2003 und 2004. Sie bewahrheitet sich. Neu ist, dass aus der Perspektive des lebenslangen Lernens und stärkeren Eigenverantwortlichkeit des Individuums in der Arbeit bei der Einstellung von Mitarbeiter/innen auch die Persönlichkeitskompetenz stärker im Fokus ist. Es wird demnach darauf geachtet, wie Selbstrepräsentanz, Authentizität etc. ausgeprägt und entwickelt sind.

### **KMU müssen mehr Kompromisse eingehen**

Kleinere und mittelständische Unternehmen müssen mehr Kompromisse machen und auch weniger gut qualifizierte Fachkräfte einstellen. Sie setzen auch von Anfang an mehr auf eine Entwicklungs- und Fortbildungsstrategie. Dies wird durch die demografische Situation und die Abnahme des Nachwuchspotenzials noch verstärkt. Am besten werden jene KMU ihren Fachkräftebedarf decken können, die zunehmend (wie die Großunternehmen) vielfältige und neue Wege der Personalgewinnung gehen – sowohl im Ausbildungs- als auch im Hochschulmarketing – und stärker als bisher interne Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dies wird auch in Kooperationsnetzwerken geschehen.

### **Soziale und interkulturelle Kompetenzen verstärkt gefragt**

Die Charakteristika von wissensintensiver Dienstleistung und Tätigkeit zeigen deren starke Kundennähe bzw. -bindung, ihren Beratungscharakter sowie ihre Vernetztheit – national und international. Das impliziert für die Aus- und Weiterbildung, dass die Entwicklung sozialer und interkultureller Kompetenzen, das Erlernen von Sprachen ebenso wichtig ist wie die Vermittlung von Fachkompetenz.

Das Erweitern sozialer Kompetenzen ist noch aus einem anderen Grund wichtig: Qualifizierte im mittleren Tätigkeitsbereich von wissensintensiven Unternehmen sind „Träger“ mehrerer Rollen und vollziehen immer wieder Rollenwechsel. Sie sind integriert in ihr eigenes Unternehmen und zeitweilig auch in das des Kunden. Sie sind beispielsweise Netzwerk- oder Datenbankdesigner, Security-Spezialist und zugleich Berater. Softwareentwickler müssen nicht nur immer wieder neue

Programmiersprachen erlernen, sie sollten auch die „Sprachen“ und „Zeichencodes“ sehr verschiedenartiger Kunden verstehen. Das ist ebenso zu erlernen und zu trainieren wie Projektleitung und -management. Der Erwerb von Führungs- und Managementkompetenz ist nicht nur relevant für Aufstiegskarrieren durch Fortbildung(-sberufe), sondern auch für Fachkarrieren, denn auch in der projektorientierten Arbeit sind in mittleren Tätigkeiten immer wieder Führungskompetenzen gefragt.

### **Modulare Fortbildung ist gefragt**

Sowohl aus betrieblicher (besonders KMU) als auch aus individueller Sicht ist eine modular aufgebaute berufliche (Fort-)Bildung von Interesse. Sie bietet Mitarbeiter/innen wie Unternehmen mehr Gestaltungsspielraum in der Weiterbildung. Zugleich gewährleistet sie stärker die Durchlässigkeit von einer Bildungsstufe zur anderen.

Voraussichtlich mangelt es gegenwärtig bei geregelten Berufen im wissensintensiven Dienstleistungsbereich und in wissensintensiven Tätigkeitsfeldern noch an Mischqualifikation und Übergangsmöglichkeiten zwischen den Berufen (vgl. auch BLÖTZ/TILLMANN 2004)

### **Diplomierte stärker gefragt als Fachkräfte unterhalb des Diplomabschlusses**

Obwohl Diplomierte bei der Stellensuche – gerade in wissensintensiven Bereichen – immer noch die Nase vorn haben gegenüber Fachkräften unterhalb des Diplomabschlusses, werden bei zunehmender Fachkräfteknappheit die Chancen derer mit solchen Abschlüssen steigen. Sie haben eine praxisnähere Bildung erfahren und verfügen in der Regel über Berufserfahrung.

### **Geregelte Berufe bei wissensintensiven Tätigkeiten – das qualifikatorische Mindestniveau**

Die in wissensintensiven Bereichen/Branchen und Tätigkeitsfeldern bereits geregelten Berufe stellen mit aller Wahrscheinlichkeit nur ein Mindestniveau dar. Vermutlich fehlt es an standardisierter Zusatzqualifikation, um dieses Niveau schrittweise und flexibel für die neuen Anforderungen auszubauen. Gegenwärtig schließen einschlägige Unternehmen diese Lücke in eigener Regie.

## 2 Methodisches Vorgehen

Um die in dieser Untersuchung zugrunde liegenden Fragen und Hypothesen beantworten zu können, bediente sich die vorliegende Arbeit den qualitativen Methoden der Sozialforschung. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der Untersuchung beschrieben.

### 2.1 Erläuterungen zum methodischen Ansatz

Empirische Untersuchungen der hier vorliegenden Art sind in der Bildungsforschung bisher kaum zu finden. Vereinzelt finden sich Studien zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen, dann aber meist nur branchen- oder tätigkeitsbezogen.

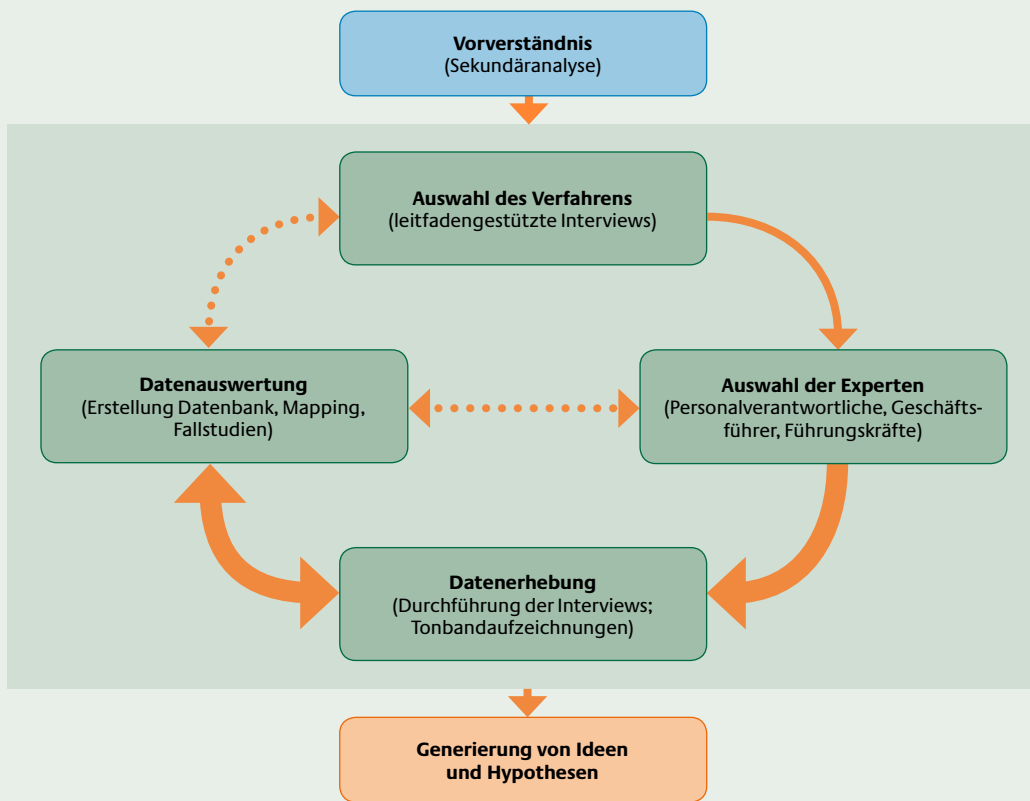
Für das in unserer Studie gewählte Vorgehen eignet sich daher ein qualitatives und exploratives Forschungsdesign. Explorativ wird jede Form der Forschung genannt, bei der die Suche nach den Dimensionen einer Fragestellung oder den möglichen Ursachen für einen Tatbestand im Vordergrund steht. Der Zweck ist mehr die Generierung von Ideen und Hypothesen sowie das Ableiten von Trends und Mustern als

die repräsentative Überprüfung von Annahmen. Explorative Forschung zielt damit in erster Linie auf neue Erkenntnisse, nicht auf die Absicherung bestehenden Wissens. Dementsprechend wird für qualitative Untersuchungen eine eher zirkuläre Strategie gewählt. Zirkulär bedeutet, dass eine bestimmte Abfolge von Forschungsschritten mehrfach durchlaufen werden kann und der jeweils nächste Schritt auf den Ergebnissen des vorherigen aufbaut wie Abbildung 3 zeigt (WITT 2001).

Mit einem durch eine Literaturrecherche angeeigneten Vorverständnis wurde die Entscheidung für ein passendes Erhebungsverfahren – nämlich qualitative Interviews – gefällt. In der Sekundäranalyse wurden unterschiedliche theoretische Sichten und Forschungsergebnisse zur Entwicklung hauptsächlich wissensintensiver Erwerbsarbeit sowie zu den Ursachen und Auswirkungen dieses Wandels zusammengetragen. Wie Kapitel 1 bereits resümiert, wurden folgende Ansätze zusammengetragen:

- Der Diskurs um Entberuflichung und „neue Beruflichkeit“

Abb. 3: Forschungsablauf im Projekt



- Wiederbeleben der Auseinandersetzung mit der Polarisierungsthese

Diese Diskurse wurden bei der Erstellung des Erhebungsinstrumentes mit aufgenommen und bildeten den wissenschaftlichen Rahmen der Untersuchung.

## 2.2 Das Untersuchungsmodell

Generell lassen sich Rekrutierungsstrategien in interne und externe Strategien unterscheiden. Unserem Untersuchungsmodell liegt die Annahme zugrunde, dass explizite oder implizite Entscheidungen für betriebliche Rekrutierungsstrategien sowohl von betrieblichen (internen) als auch gesellschaftlichen und regionalen (externen) Faktoren beeinflusst werden. Je nach Unternehmen wirken diese Faktoren mit unterschiedlichem Gewicht und unterschiedlicher Intensität (vgl. Abb. 4).

Neben den internen und externen Einflussfaktoren wird die Suchstrategie der Unternehmen durch das Anforderungsprofil der jeweiligen Funktion oder Tätigkeit bestimmt, das sich aus fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Anforderungen zusammensetzt. Je nach Anforderung an die

Funktion/Tätigkeit variiert die gesuchte „Kombination“ dieser vier Kompetenzarten (vgl. dazu ausführlicher Kapitel 3 und 4).

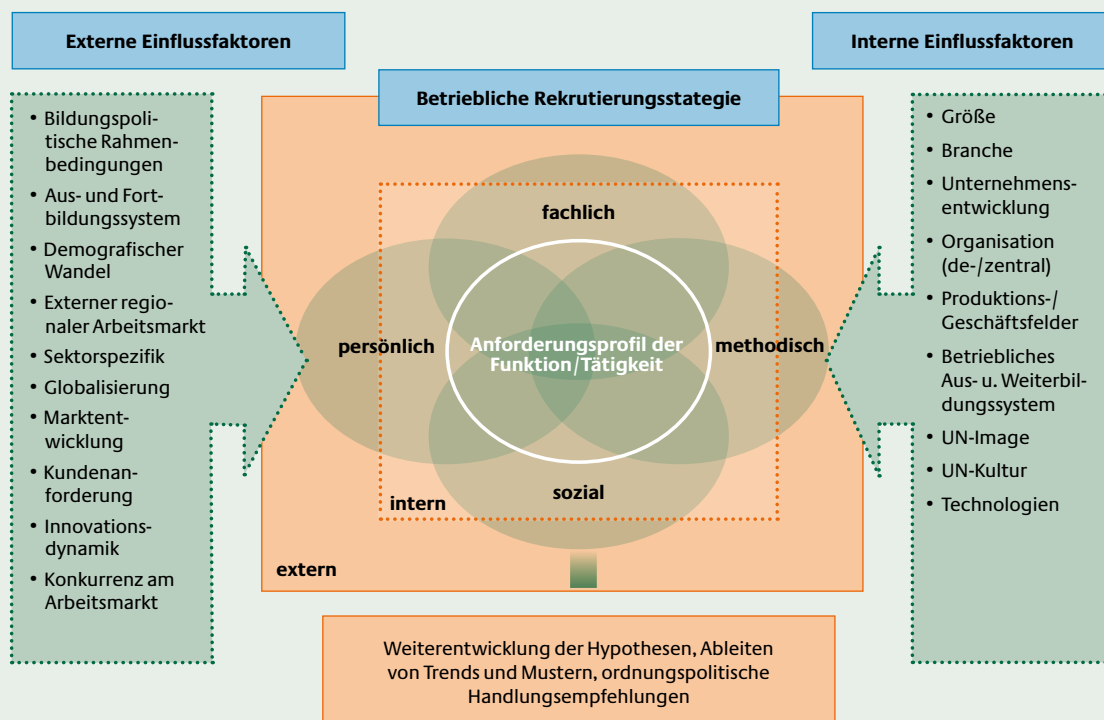
## 2.3 Konstruktion des Interviewleitfadens

Aufbauend auf unserem Untersuchungsmodell wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Die Methode des leitfadengestützten Interviews ermöglicht durch einen flexibel einsetzbaren Fragenkatalog genügend Spielraum für neue Themen oder Fragen. Sie müssen somit sowohl strukturiert, aber dennoch offen gestaltet werden. Offen, um die Einschätzungen und subjektiven Bewertungen der Gesprächspartner aufnehmen und ihre Situation mit reflektieren zu können, strukturiert, um anschließend vergleichbare Informationen generieren zu können. Durch eine Festlegung auf einen Fragenkatalog wird des Weiteren sichergestellt, dass keine wesentlichen Schwerpunkte während des Interviews ausgelassen werden können.

Der Interviewleitfaden (siehe Anlage 3) umfasste folgende fünf Themenbereiche:

- (1) Charakterisierung des Unternehmens
- (2) Identifizieren von mittleren wissensintensiven Tätigkeiten und Auswahl für die Analyse

Abb. 4: Untersuchungsmodell



- (3) Charakterisierung der Anforderung an wissensintensive Tätigkeiten
- (4) Interne und externe Rekrutierungsmuster
- (5) Zukünftige Herausforderungen an das Bildungs- und Ausbildungssystem

Mit dem ersten Interviewabschnitt wurde das Unternehmen kurz charakterisiert (Branche, Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Anzahl der Mitarbeiter/innen, Einschätzung der zukünftigen Wachstumsdynamik).

Teil 2 des Interviewleitfadens diente vor allem dazu, mittlere wissensintensive Tätigkeiten für das jeweilige Unternehmen zu definieren und zu identifizieren. Dafür wurden zunächst Bereiche mit wissensintensiven Tätigkeiten im Unternehmen sowie der Anteil der Beschäftigten in diesen Bereichen beschrieben. Die vorgenommene Strukturierung ermöglichte es, im 3. Teil der Befragung die wissensintensiven Tätigkeiten näher zu beschreiben und die jeweiligen Anforderungsprofile zu charakterisieren.

Anschließend wurden im 4. Teil des Interviews die internen und externen Rekrutierungsstrategien für die verschiedenen Tätigkeitsprofile durch die Gesprächspartner erläutert. Neben den Strategien wurden die präferierten internen und externen Rekrutierungswege (z. B. Weiterbildung, Ausschreibungen etc.) sowie das Auswahl- und Einstellungsprozedere erhoben.

Der abschließende Teil 5 des Interviews greift die gewonnenen Erkenntnisse über die Rekrutierungsstrategien auf und untersucht, welche Herausforderungen sich für die Betriebe ergeben und welche Handlungserfordernisse betriebliche Expert/innen für das Bildungssystem hauptsächlich sehen.

Insgesamt ermöglicht dieser Aufbau, Muster der betrieblichen Rekrutierungsstrategien zu erkennen und zu beschreiben, hilft Einflussfaktoren zu identifizieren und erfasst gleichzeitig, welche Ansichten es zur Weiterentwicklung des Aus- und Weiterbildungssystems in Unternehmen gibt.

## 2.4 Auswahl der Experten und Unternehmenssample

Die Interviewpartner in den Unternehmen wurden entsprechend des oben skizzierten Untersuchungsmodells ausgewählt. Experten in diesem Sinne waren Personalverantwortliche, Geschäftsführer oder Führungskräfte, die wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und Personalarbeit haben. In einigen Großunternehmen wurden auch Interviews mit Fachvorgesetzten geführt, sofern diese nicht nur die fachliche, sondern auch personelle Verantwortung für ihre Mitarbeiter/innen hatten.

Die Auswahl der Befragten erfolgte nicht nach Repräsentativitätskriterien, vielmehr interessierten Fälle, die typisch für die gewählten Untersuchungsfelder waren. Daher wurden anhand der getroffenen Vorüberlegungen potenzielle Expert/innen angesprochen oder angerufen. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle waren die angesprochenen Expert/innen ausgesprochen kooperativ und stimmten einem Interviewtermin zu.

Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung Interviews in 27 Unternehmen geführt. Das Unternehmenssample bezieht sich auf ein breites Spektrum von Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen und Branchenzugehörigkeiten. Davon sind zwölf Unternehmen im Bereich wissensintensive Tätigkeitsfelder – Untersuchungsfeld A – anzusiedeln (eher industrieller Bereich) und 15 im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen – Untersuchungsfeld B.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Verteilung der Interviews nach Größenklassen und Region.

Tab. 2: Untersuchte Unternehmen nach Größenklassen<sup>5</sup>

	Untersuchungsfeld A	Untersuchungsfeld B	Gesamt
Klein (bis 49 MA)	1	9	10
Mittel (50–499 MA)	5	2	7
Groß (ab 500 MA)	6	4	10
<b>Gesamt</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>

Tab. 3: Untersuchte Unternehmen nach Bundesländern

	Untersuchungsfeld		Gesamt
	A	B	
Baden-Württemberg	–	1	1
Bayern	–	2	2
Berlin	2	1	3
Brandenburg	3	1	4
Bremen	–	1	1
Hamburg	–	1	1
Hessen	1	1	2
Niedersachsen	1	–	1
Nordrhein-Westfalen	3	5	8
Rheinland-Pfalz	1	–	1
Sachsen-Anhalt	–	1	1
Thüringen	1	1	2
<b>Gesamt</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>27</b>

<sup>5</sup> In Anlehnung an die Definition der EU 2005 wurden kleinste und kleine Unternehmen zu einer Gruppe „kleine Unternehmen“ zusammengefasst.

Tab. 4: Untersuchungsfeld A – Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern

Code-Nr.	Branche	Funktion der Interviewpartner/innen	Größe	Region
A 1	Energie	BR-Vorsitzender, Leiterin Personal Recruiting	Groß	Berlin
A 2	Stahl	Verantw. Personalwirtschaft	Groß	Brandenburg
A 3	Bauzulieferer	Leiter Personal	Mittel	Thüringen
A 4	Metall-/Anlagenbau	Betriebsrat, Personalleiterin	Mittel	Brandenburg
A 5	Metall-/Antriebstechnik	Personalleiterin	Mittel	Hessen
A 6	Optoelektronik	Geschäftsführer	Klein	Berlin
A 7	Dienstleister für Chemie	Leiter Personalmanagement, Leiterin FK-Betreuung	Groß	Nordrhein-Westfalen
A 8	Automotive	Personalleiter	Mittel	Brandenburg
A 9	Maschinenbau	Unit Manager HR Germany	Groß	Nordrhein-Westfalen
A 10	Metall-/Blecherzeugung	Personalleiter	Groß	Rheinland-Pfalz
A 12	Roheisen/Stahl	Leiter Personalführung, Prokurist	Groß	Nordrhein-Westfalen
A 13	Metallverarbeitung	Geschäftsführer	Mittel	Niedersachsen

Die untersuchten Unternehmen sind zu etwa einem Drittel große Unternehmen und zu etwa zwei Dritteln mittlere und kleine Unternehmen.

Nach Bundesländern sortiert sind die untersuchten Unternehmen breit gestreut – allerdings mit etwas stärkerer Gewichtung auf Berlin-Brandenburg sowie Nordrhein-Westfalen.

In den Tabellen 4 und 5 wird ein Überblick der untersuchten Unternehmen in beiden Untersuchungsfeldern gegeben. Aus den Tabellen geht unter anderem auch hervor:

- die Funktion der Interviewpartner/innen,
- die Branche,
- die Unternehmensgröße sowie
- die Region.

Tab. 5: Untersuchungsfeld B – Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen

Code-Nr.	Branche	Funktion der Interviewpartner/innen	Größe	Region
B 1	Finanzdienstleistung	Leiter PE, Personalmarketing	Groß	Hessen
B 2	Personaldienstleistung	Geschäftsführer	Mittel	Bayern
B 3	Steuerberatung	Geschäftsführer	Klein	Nordrhein-Westfalen
B 4	Bildungsdienstleister	Geschäftsführer	Klein	Thüringen
B 5	Werbung/Marketing	Geschäftsführer	Klein	Nordrhein-Westfalen
B 6	IT-Dienstleistung	Personalleiterin	Klein	Brandenburg
B 7	ITK-Handel	Leiterin Recruiting Management	Groß	Nordrhein-Westfalen
B 8	Personaldienstleistung	Leiterin Recruiting Management	Groß	Nordrhein-Westfalen
B 9	Energiedienstleister	Leiter Personal	Groß	Nordrhein-Westfalen
B 10	Informationsdienste/ Spedition	Geschäftsführer	Klein	Hamburg
B 11	Dienstleister für Biotech-Unternehmen	Geschäftsführerin, Team Manager	Klein	Berlin
B 12	Forschung & Entwicklung	Institutsleiter	Mittel	Sachsen-Anhalt
B 13	Ingenieurdienstleistung	Geschäftsführerin	Klein	Baden-Württemberg
B 14	Beratung (OE & PE)	Geschäftsführer	Klein	Bayern
B 15	Logistik	Geschäftsführer	Klein	Bremen

## 2.5 Durchführung und Auswertung der Interviews

In der Regel wurde ein Interview pro Unternehmen geführt, und zwar überwiegend als Einzelinterview, teilweise aber auch als Gruppengespräch. Waren die befragten Expert/innen einverstanden, erfolgte ein Mitschnitt des Gesprächs auf Tonband. Ein Gespräch dauerte im Durchschnitt 100 Minuten.

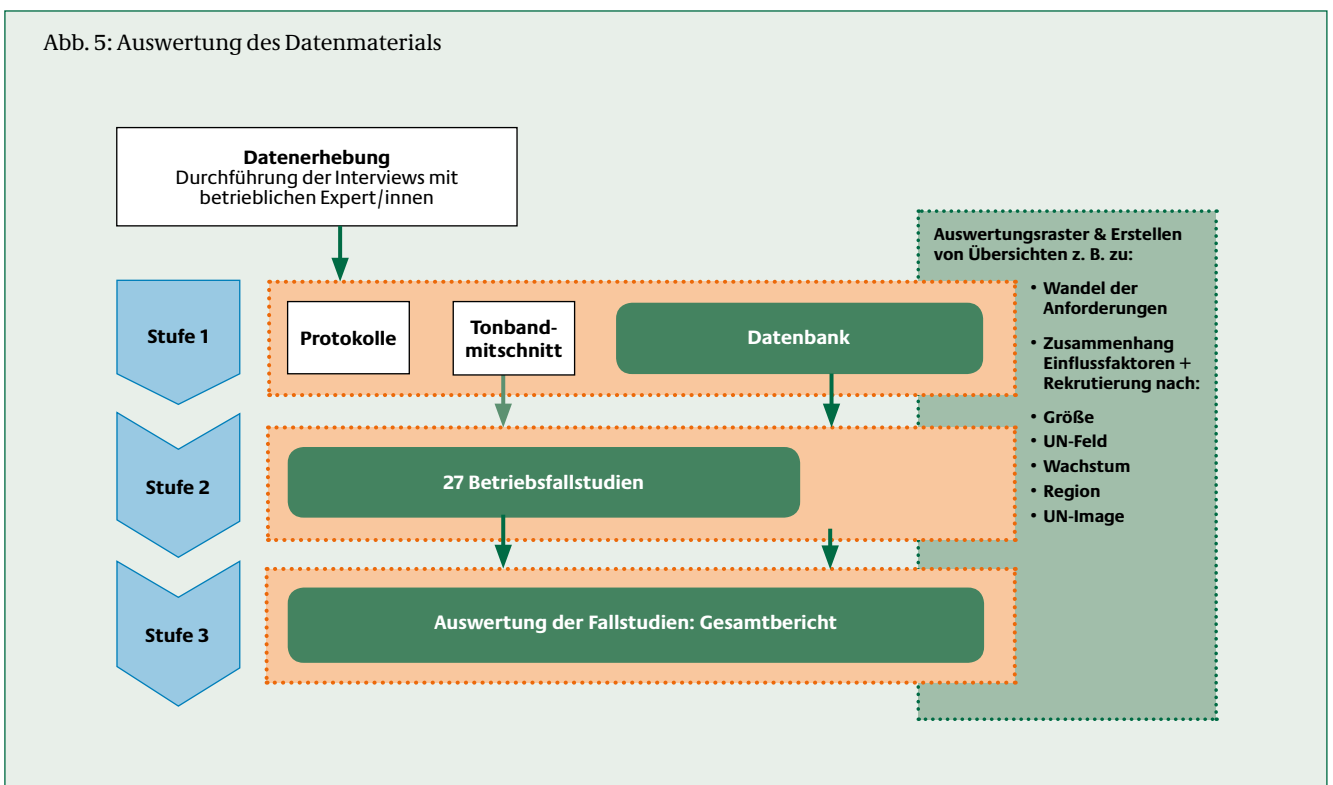
Die Auswertung der Interviews erfolgte in drei Stufen (vgl. Abb. 5). Zunächst wurden die Tonbandaufzeichnungen sowie weitere Informationen zum Unternehmen, die uns beispielsweise durch die Expert/innen in Form von zusätzlichen Dokumenten zur Verfügung gestellt wurden, in eine elektronische Datenbank eingepflegt. Der Aufbau der Access-Datenbank orientierte sich dabei an dem Interviewleitfaden. Durch die Dateneingabe in die Datenbank konnten die gesammelten Informationen verdichtet und so in kurze und prägnante Abschnitte gegliedert werden. Die Aufteilung in einzelne Themenfelder ermöglichte eine bessere Vergleichbarkeit der Unternehmen quasi auf Knopfdruck.

In einem weiteren Schritt wurden die so erfassten Interviews in 27 Betriebsfallstudien verdichtet. Die Arbeit mit Fallstudien hat den Vorteil, dass die Realität in ihrer Vielfalt analysiert werden kann und Realsituationen in ihrer Besonderheit erfasst und beschrieben werden können.

Die Auswertung der Dokumentation (Datenbank) und Fallstudienresultate erfolgte in einem dritten Schritt mittels eines themenspezifischen Auswertungsrasters, dem die einzelnen Ergebnisse der Fallstudien jeweils zugeordnet wurden. Dieses Raster strukturierte die Ergebnisse nach den zentralen Untersuchungsvariablen und bildete gleichzeitig die Basis für Querauswertungen, um daraus Trends und bildungspolitische Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

So ist im vorliegenden Abschlussbericht neben einem Gesamtüberblick der gefundenen Rekrutierungsstrategien ein differenzierter Einblick in die einzelnen Unternehmen(-skontexte) möglich.

Abb. 5: Auswertung des Datenmaterials



### 3 Ergebnisse I: Entwicklung von Anforderungsprofilen für mittlere wissensintensive Tätigkeiten

Der Wandel der Anforderungsprofile hat, wie bereits im Untersuchungsmodell dargestellt, einen entscheidenden Einfluss auf die betriebliche Personalgewinnung und -entwicklung. Es war also der Frage nachzugehen, ob und wie sich wissensintensive Tätigkeiten im mittleren Bereich gegenwärtig und zukünftig wandeln und warum sie sich wandeln. Nachfolgend wollen wir darstellen, wie sich das in unseren beiden Untersuchungsfeldern darstellt und welche Erkenntnisse und Einsichten sich aus den Unterschieden und Gemeinsamkeiten ergeben.

BAETHGE/BAETHGE-KINSKY (2006) haben die Entwicklung wichtiger Faktoren wie Markt, Unternehmensorganisation, Arbeitsorganisation und Kooperation für fordistisch bzw. tayloristisch organisierte sowie für postfordistische Arbeit treffend charakterisiert und auf den Punkt gebracht (vgl. Tab. 6). Betrachten wir unsere Untersuchungen „summarisch“, so bestätigen sich diese Charakteristika. Welche weiteren Merkmale wir für eine postfordistische mittlere Facharbeit in wissensintensiven Tätigkeitsfeldern aus der Untersuchung herauslesen konnten, stellen wir im Abschnitt 3.5 dar.

In unserem Untersuchungsmodell (vgl. Abschnitt 2.2) sind wir zudem davon ausgegangen, dass der Wandel von Tätigkeitsanforderungen ausgelöst wird durch die Entwicklung

- des Umfeldes der Unternehmen (gesellschaftliche Bedingungen, Globalisierung),
- der Technik und der Technologien,
- der Markterfordernisse,
- der Arbeitsorganisation und
- der betrieblichen Strukturen (Zentralisierung/Dezentralisierung).

Die Ergebnisse unserer Auswertung stellen wir nicht strukturiert nach diesen Einflussfaktoren des Wandels dar – also nach internen (wie Wandel von Organisation und Arbeitsteilung, Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung, Technik/Technologie) oder externen (wie Marktentwicklung oder Globalisierung), sondern nach den Trends des Wandels. Denn die genannten Faktoren wirken selten isoliert; ihre Wirkung verknüpft sich miteinander und spiegelt sich im Wandel von Tätigkeitsanforderungen (und Kompetenzprofilen).

Tab. 6: Wandel von fordistischer zu postfordistischer Betriebs- und Arbeitsorganisation

Organisationsdimension	Regulationsform	
	fordistisch/tayloristisch	postfordistisch/-tayloristisch
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massenkonsum (standardisierte Massenprodukte)</li> <li>• relativ stabile Produktmenge</li> <li>• langsames Innovationstempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversifizierte und stärker individualisierte (Qualitäts-)Produkte/Dienstleistungen</li> <li>• relativ bewegliche (volatile) Produkt- und Dienstleistungsmärkte</li> <li>• hohe und beschleunigte Innovationsdynamik</li> </ul>
<b>Unternehmens-/ Betriebsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einzelnes (Groß-)Unternehmen mit stabilen, vertikal hoch integriertem Leistungsprofil</li> <li>• zentrale Entscheidungs- und Steuerungsstruktur</li> <li>• Funktionsdifferenzierung strikt departmentalisiert (Fachabteilungsprinzip)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Kernkompetenzen – in verteilten Produktionsverbänden bzw. Netzwerken</li> <li>• dezentralisierte Verantwortlichkeiten (im Rahmen zentralisierter Zielvorgaben)</li> <li>• multifunktionale Unternehmenseinheiten mit Eigenverantwortlichkeit</li> </ul>
<b>Arbeitsorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hochgradige, starre Arbeitsteilung</li> <li>• funktions-/berufsorientierte Aufgabendifferenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibel spezialisierte Funktionsintegration</li> <li>• kunden- resp. prozessorientierte Aufgabendifferenzierung</li> </ul>
<b>Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertikal, nach formalisierten Kompetenzen (Prinzip Dienstweg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• querfunktionale Kooperation (ggf. über Ebenen hinweg)</li> </ul>

Um den Wandel strukturiert erheben und „abbilden“ zu können, unterschieden wir nach fachlichen, methodischen und sozialen Anforderungen. Bei unseren Nachfragen zu diesen Anforderungen und wie sie sich gegenwärtig und zukünftig aus der Sicht der Befragten darstellen, kam es immer wieder zur synonymen Verwendung der Begriffe Tätigkeitsanforderungen, Kompetenz und Qualifikation. Auch aus diesem Grund wollen wir uns im Abschnitt 3.1 zu diesen Begrifflichkeiten kurz positionieren.

### 3.1 Begriffe: Qualifikation – Kompetenz – Tätigkeitsanforderung – Erfahrungswissen

#### 3.1.1 Qualifikation – Kompetenz – Tätigkeitsanforderung

Es ist nichts Neues, dass im wissenschaftlichen Bereich – und in praxi erst recht – Begriffe unterschiedlich verstanden und gebraucht werden. Das gilt auch für die Begriffe Qualifikation, Kompetenz und Tätigkeitsanforderungen. Teilweise werden sie auch synonym verwendet. Wir wollen hier jedoch nicht umfangreich unterschiedliche Definitionen aufreihen, sondern lediglich unser Verständnis darlegen. Am einfachsten ist dies beim Terminus Qualifikation. Hier sind sich die meisten einig, dass er die Merkmale einer Person hinsichtlich Arbeitsfähigkeit (Wissen), -disposition (Können) und -bereitschaft (Wollen) ausdrückt. Erwerb und Ausbau beruflicher Qualifikation erfolgen über die Berufsausbildung, Erwachsenenbildung sowie (betriebliche) Fort- und Weiterbildung. Qualifikation wird durch entsprechende Abschlüsse und Zertifikate nachgewiesen. Im Unterschied zur Kompetenz drückt die Qualifikation den formal erreichten beruflichen Status aus.

Kompetenz ist dagegen eine „Verlaufskategorie“, sie erfasst die Fähigkeit eines Individuums, seine kognitiven, sozialen und verhaltensmäßigen Fähigkeiten in Abhängigkeit von seinen Arbeits- und Lebensbedingungen so zu organisieren und einzusetzen, dass es seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann (FREI ET AL. 1993: 14). Somit umfasst Kompetenz nicht einfach Wissen, Können und Fertigkeit, über die ein Mensch potenziell verfügt, sondern jenes, das er im gegebenen „Moment“ auch realisieren kann. FREI ET AL. verweisen darauf, dass Aspekte wie Ziele, Bedürfnisse, Einstellungen etc. die Art und Weise beeinflussen, wie ein Mensch seine persönlichen Ressourcen zur Lösung von Problemen und im Umgang mit den Herausforderungen der Arbeit und des Lebens einsetzt. „Kompetenzen charakterisieren somit, wie Handlungsspielräume erkannt und genutzt werden“ (FREI ET AL.: ebenda).

Diese Begriffsbestimmung entspricht im Wesentlichen jener von WEINBERG (1996). Danach umfasst Kompetenz, was ein Mensch wirklich kann und weiß, das heißt alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode, die ein Mensch in

seinem Leben erwirbt und zur Verfügung hat. Damit impliziert der Begriff individuelles Vermögen, Befähigung und Potenzial.

Kompetenzen werden inzwischen sehr breit aufgefächert: Unterschied man anfangs nach fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz, so wird heute zumindest noch die personale oder Persönlichkeitskompetenz als eine spezielle Kompetenz erfasst. ERPENBECK (2003) unterscheidet beispielsweise folgende vier Kompetenzgruppierungen:

- personale Kompetenzen
- fachlich-methodische Kompetenzen
- sozial-kommunikative Kompetenzen
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Da wir in unseren Interviews mit betrieblichen Verantwortlichen keine unnötigen Verständigungsschwierigkeiten provozieren wollten, haben wir in unseren Fragen lediglich zwischen fachlichen, methodischen und sozialen Anforderungen und Kompetenzen unterschieden. Die personale Kompetenz wurde in der Regel gemeinsam mit der sozialen Kompetenz erhoben.

Dementsprechend wurden auch Anforderungen an wissensintensive Tätigkeiten nach dieser Unterscheidung erfasst. Arbeitsanforderungen sind immer aufgaben-, funktions- und situationsspezifisch. In den Expert-/innen-Interviews ging die Charakterisierung der Arbeitsanforderungen – als fachliche, methodische und soziale – nicht selten in Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen über. Dennoch ließen sich aus den Antworten die Anforderungen und „Linien“ ihres Wandels herauslesen (vgl. Abschnitt 3.2 bis 3.5).

#### 3.1.2 Erfahrungswissen

Erfahrungswissen ist unabdingbar für die Bewältigung beruflicher Anforderungen und die Handlungsfähigkeit beruflicher Akteure. Dies gilt für alle Arbeitsbereiche, von automatisierten oder stark informatisierten Arbeitsprozessen bis hin zu Dienstleistung und Handwerk – zumal wenn es sich um qualifizierte, selbstverantwortliche Tätigkeiten handelt (BIBB-Modellprojekt). Erfahrungswissen geht somit über das traditionelle Verständnis von Erfahrung als ein langjährig erworbener Schatz oder eingeübte Routine hinaus. In einem einschlägigen Modellprojekt des BIBB wird betont, dass individuelle Erfahrungsfähigkeit und erfahrungsgelitetes Handeln Kennzeichen für einen spezifischen Modus des Handelns und Denkens sind. Dem stimmen wir zu. Aus unserer Sicht hat Erfahrungswissen zwei Seiten: eine optimierende und eine innovative (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Die zwei Seiten des Erfahrungswissens

Die optimierende Seite	Die innovative Seite
Die optimierende Seite erwächst aus ... <b>Erzeugen von Wissen durch adaptives Lernen</b> , d. h. durch Lernen innerhalb etablierten Denkens bzw. innerhalb des gegebenen Systems <sup>6</sup>	Die innovative Seite erwächst aus ... <b>Erzeugen von Wissen durch generatives Lernen</b> , d. h. Etabliertes wird infrage gestellt, neue Sichten werden entwickelt
<b>Das Optimieren erfolgt durch:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduktion von Traditionen</li> <li>• Reproduktion von Kenntnissen, Kniffen</li> <li>• kann zu erfahrungsbasierten Beharrungstendenzen führen</li> </ul>	<b>Das Erneuern geschieht durch:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelles situatives Erfassen und rasches Erkennen von Abweichungen</li> <li>• Integration verschiedener Perspektiven</li> <li>• Neukombination „alten Wissens“</li> <li>• situationsübergreifende Verallgemeinerung</li> <li>• Generieren neuen Wissens</li> </ul>

Quelle: Jasper/Pfützner 2000

Erfahrungswissen hilft, mit der Veränderungsintensität umzugehen, Prozesse zu optimieren und Risiken zu minimieren. Es ist zugleich eine wichtige Voraussetzung, um der nicht selten hohen Innovationsdynamik überhaupt gerecht werden zu können (vgl. auch Abschnitt 3.2.3).

Wie untrennbar theoretisches und erfahrungsgelitetes Arbeiten in der Wissensarbeit miteinander verknüpft sind, zeigt die Abbildung 6, die die Tätigkeit eines Konstrukteurs im Überblick darstellt.

### 3.2 Anforderungsprofile mittlerer Tätigkeiten in Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern

Unsere eventuell provokante These zum Unterschied des Wandels der Anforderungsprofile in Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsbereichen (vor allem in der Industrie) und in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen lautet: Der Wandel der Anforderungsprofile unterscheidet sich weniger, als die unterschiedliche Gestalt und Art der Endprodukte vermuten lässt. Wir werden später unsere Überlegungen vorstellen, warum dies aus unserer Sicht so ist. Dennoch gibt es eine Reihe von Trends, die hauptsächlich auf den Nichtdienstleistungsbereich mit seinen wissensintensiven Tätigkeitsfeldern zutreffen. Diese nennen wir nachfolgend im Überblick und stellen sie dann in den folgenden Abschnitten vor:

- wachsende Komplexität der Anforderungen
- der Ruf nach „Spezialisten“
- Schnittstellen- und Querschnittswissen sowie berufliche Erfahrung gefragt

6 Vgl. Jenner 1999 und Argyris & Schön 1978.

- Forderung nach internationaler Mobilität, interkulturellen Fähigkeiten und Sprachkenntnissen

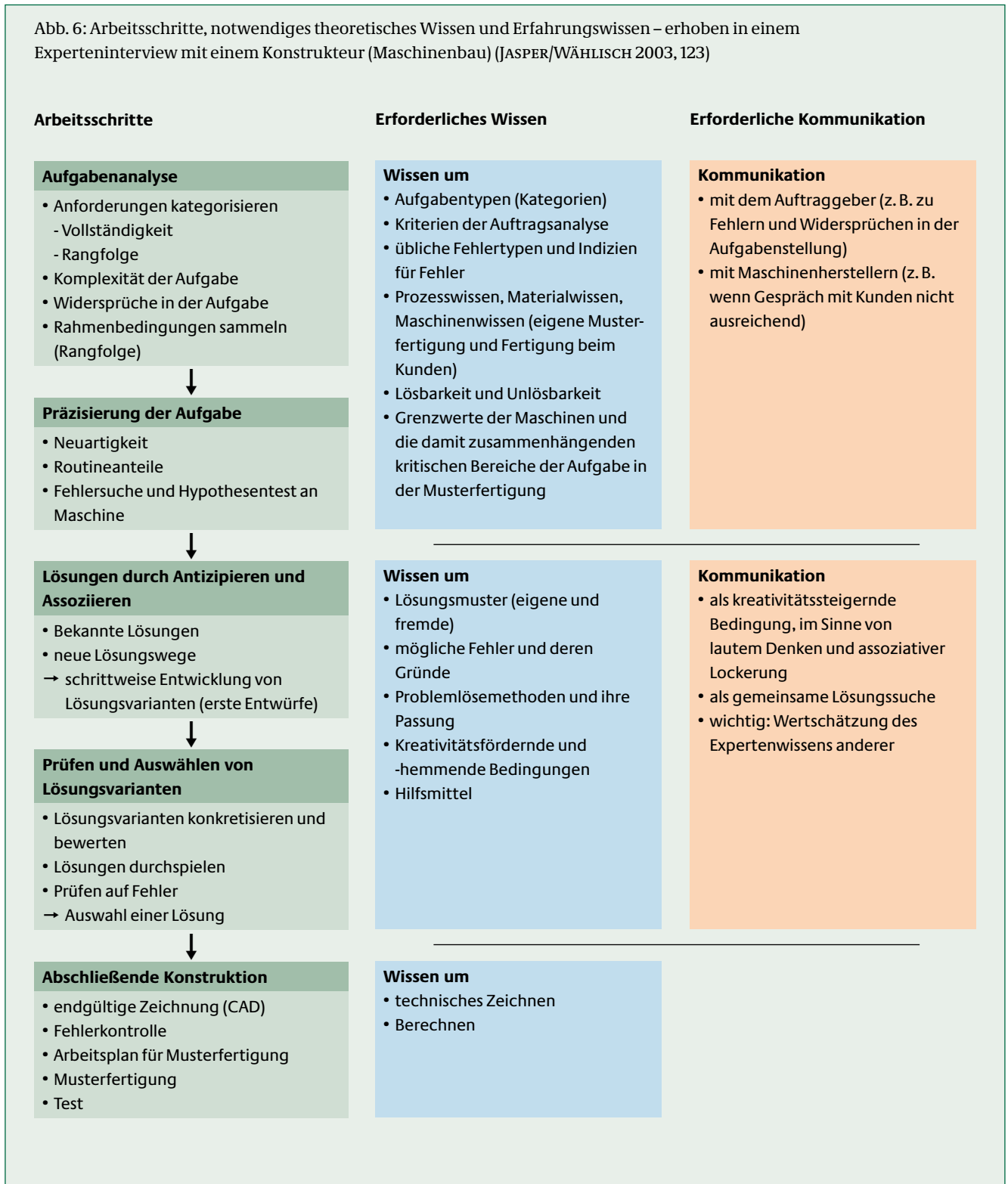
#### 3.2.1 Wachsende Komplexität von Anforderungen

Verstärkt seit etwa dem Jahr 2000 werden in der wissenschaftlichen Literatur zur qualifizierten Facharbeit zwei Trends herausgearbeitet, die unseres Erachtens erst recht für wissensintensive, mittlere Tätigkeiten gelten: das ist zum einen die wachsende Ganzheitlichkeit von Arbeitszuschnitten und zum anderen die zunehmende Prozessorientierung (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 2006). Diese Entwicklung ist in den wissensintensiven Tätigkeitsbereichen des industriellen wie des Dienstleistungsbereiches zu finden.

In den von uns untersuchten Industrieunternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern wurde dieser Trend jedoch nicht auf die Veränderung der Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation zurückgeführt, sondern auf die rasche Entwicklung von Anlagen und Technologien. Letztere wurde als Ursache für sich verändernde Anforderungen an Facharbeiter, Techniker und Meister genannt. Prozessuale Arbeitsorganisation wird gewissermaßen „subsumiert“.

- **Beispiel 1:** Anlagenfahrer bei einem Autozulieferer (Unternehmen A 8) bedienen heute je eine Anlage. Zukünftig werden sie „Automaten“ bedienen, die mehrere Bearbeitungsprozesse in sich vereinen, die heute noch auf verschiedene Anlagen verteilt sind. Die technologischen Prozesse werden dichter und komplexer. Damit steigen die Anforderungen bezüglich fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten. Nach Aussage des Personalleiters braucht es an diesen hochkomplexen automatisierten Anlagen Mitarbeiter/innen mit „Technikerniveau“. Das können weitergebildete Facharbeiter/innen sein oder Absolventen eines Technikums.

Abb. 6: Arbeitsschritte, notwendiges theoretisches Wissen und Erfahrungswissen – erhoben in einem Experteninterview mit einem Konstrukteur (Maschinenbau) (JASPER/WÄHLISCH 2003, 123)



Die Mehrmaschinenbedienung scheint eine allgemeine Tendenz zu sein, sie wird zunehmend auch im Metallunternehmen A12 praktiziert.

- Beispiel 2: Analog verhält es sich bei der Tätigkeit eines Einrichters im Unternehmen A8, der noch Einrichter für eine Maschine ist. Bereits jetzt wird ein „universeller Einrichter“ gewünscht, der vier bis fünf Maschinen bedienen und in zwei bis drei Jahren auch Störungen selbst beheben kann. Das erfordert, gutes theoretisches Fachwissen mit praktischen Fähigkeiten verknüpfen zu können.
- Beispiel 3: In der Energieversorgung muss sich ein Netzwerkingenieur in der Netzwerkkonstruktion auf immer neue Anlagen einstellen und sie rasch beherrschen (A1).

### 3.2.2 Der Ruf nach „Spezialisten“

Im hochinnovativen industriellen Bereich ergibt sich ein breites Spektrum fachlicher (aber auch methodischer und sozialer) Anforderungen aus der Innovationsdynamik, die sich in immer neuem Generieren von Produkten äußert – also aus der Vielzahl wechselnder Anforderungen und Rahmenbedingungen.

- Beispiel 1: Ein Softwareentwickler (Ingenieur) in einem sehr kleinen, aber hochinnovativen Unternehmen der Optoelektronik (A6) ist verantwortlich für die Steuerungssoftware der Lichtleiterprodukte, die sich ständig wandeln. Für das Erstellen und Implementieren der dazugehörigen Software hat er einen Techniker an seiner Seite. Das Herausfordernde vor allem in der Tätigkeit des Technikers beschreibt der Geschäftsführer, der der Entwickler der (Grund-)Produkte ist und inzwischen über zehn Patente verfügt, folgendermaßen:

„Das heißt, man schaltet nicht eine bestehende Anlage ein und produziert, sondern man muss jeden Tag etwas verändern, um ein anderes Produkt zu machen [...] Es gibt nur ein paar Firmen auf der Welt, die das können – aber auch nicht das volle Spektrum, was wir können.“

„Es gibt nicht viele solcher Lichtleiterziehnanlagen und es gibt auch keine direkte Ausbildung in diesem Spezialgebiet. Das ist kein Ausbildungsberuf. Auch Techniker brauchen noch eine „Spezialausbildung“ ... Er ist so eine Art Assistent des Ingenieurs mit handwerklichen Fähigkeiten. Durch langjährige Tätigkeit in diesem Bereich lernt man natürlich viel mehr. Es ist ein ständiger Lernprozess.“

Auch im innovativen wissenschaftlichen Bereich gilt also, dass es für wissensintensive Tätigkeiten mit großer Aufgabenbreite oder Veränderungsintensität keine passend zugeschnittenen Berufsprofile gibt. Das entsprechende Spezialistentum bildet sich durch ständiges Lernen in der Arbeit heraus. Das

notwendige Erfahrungswissen – auch das „handwerkliche“ – wird auf der Basis eines relativ breiten und soliden theoretischen Wissens erworben.

- Beispiel 2: Auch ein Werkzeugmacher in einem Großunternehmen in der kunststoffverarbeitenden Industrie hat es verstärkt mit wechselnden fachlichen Anforderungen zu tun, denen ad hoc weder ein gut ausgebildeter Werkzeugmacher noch ein Techniker entsprechen kann. Hier werden Spezialisten gesucht – oder entwickelt:

„Es geht hier um die Leute, die das Werkzeug auf die Maschine kriegen und das produktionsreif vollenden können – unter wechselnden Rahmenbedingungen. Es ist eigentlich kein Problem, Konstrukteure zu finden, sondern die Spezialisten. Die finden Sie nicht, die können Sie nur selber entwickeln. Außer man holt sie vom Wettbewerber.“ (A3)

- Beispiel 3: Auch von einem Chemikanten, der beim Chemiedienstleister A7 tätig ist, wird erwartet, dass er sich stärker auf die Prozessverläufe und somit auf die Verfahrenstechnik konzentriert als auf die Analytik (vgl. auch Anlage 1<sup>5</sup>).

### 3.2.3 Schnittstellen- und Querschnittswissen gefragt – und berufliche Erfahrung

Schon das bisher zum Wandel von Tätigkeitsanforderungen Gesagte zeigt, dass nicht nur bei den leitungsnahe Funktionen und Tätigkeiten (wie Controlling, Marketing, IT-Bereich), sondern auch in den wissensintensiven Tätigkeiten, die dem Produktionsbereich nah sind oder in den Produktionsbereich eingebettet sind, übergreifendes Querschnittswissen und -können gefragt ist. Sicherlich war das beispielsweise in Beschaffung und Absatz schon immer der Fall. Das Neue ergibt sich aus dem nicht selten raschen Wandel von Produkten. Das veranschaulicht auch das folgende Beispiel:

„Ein technischer Beschaffer oder technischer Einkäufer hat entweder eine technische oder kaufmännische Ausbildung und muss im jeweils anderen Bereich die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben. Er muss die Produkte und ihre Einzelheiten gut kennen, um nicht vor jeder Beschaffungsorder eine technisch versierte Fachkraft befragen zu müssen. Ohne dieses Fachverständnis für beide Bereiche helfen auch Berufserfahrung und Englischkenntnisse nicht weiter.“ (A9)

5 Anlage 1 umfasst alle Unternehmen aus dem Untersuchungsfeld A (Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten) und stellt in einer Übersicht die jeweilig gesuchte Funktion/Tätigkeit, die dafür notwendigen Anforderungen sowie die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens dar.

In die Entwicklung neuer Produkte fließen schon seit Längerem (Forschungs-)Erkenntnisse aus mehreren Disziplinen ein. Dieses Fachübergreifende bzw. das Zusammenwachsen verschiedener „Wissensbereiche“ gibt es in wachsendem Maße auch für die Produktion und die „Zusammenarbeit“ mit dem Kunden. Das „Zusammenwachsen“ von Wissen erreicht die produktionsnahen Bereiche und die Produktion selbst. Dementsprechend wird beispielsweise für einen Projektleiter Forschung und Entwicklung in einem innovativen Maschinenbauunternehmen (A9) erwartet, dass er natürlich die fachlichen Voraussetzungen haben muss. Wichtiger sei jedoch, dass er ein Querdenker sei.

„Da ist ein Querdenker gefragt, der Altes infrage stellt. Wir haben ganz untypische Karriereverläufe für Leute in diesem Bereich. Auch optisch wird in diesem Bereich weniger Wert auf Konformität gelegt als in anderen Unternehmensbereichen.“

Betrachten wir näher, welche weiteren Folgen das Zusammenwachsen von „Wissensbereichen“ hat.

### Fachübergreifende Aufgaben – fachübergreifende Qualifikation:

In einem Metallunternehmen in einer strukturschwachen Region mit leer gefegtem Fachkräftemarkt setzen die Betriebsverantwortlichen bereits heute auf fachübergreifende Qualifikationen bzw. auf „Mehrfachqualifikationen“.

„Wir haben eine Qualifizierungsoffensive gestartet, wo fachübergreifende Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Der Elektriker soll auch leichte Schlossertätigkeiten übernehmen können. Das heißt, ein Fachfremder erlernt zusätzliche Qualifikationen. Dafür werden auch entsprechende Lernmodule angeboten. Das dient allerdings in erster Linie der internen Flexibilisierung und gilt erst zweitrangig dem Fachkräftemangel.“ (A12)

### Schnittstelle: Fachwissen – betriebswirtschaftliches Wissen – Koordinierung von Fremdleistungen

In mehreren Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern wurde betont, dass ein wachsender Anspruch an mittlere Tätigkeiten nicht nur daraus erwachse, dass sich die Ausführenden auf immer neue Anlagen und Technologien einstellen müssten, sondern zugleich auf die effiziente Gestaltung von Prozessen. Zudem ginge es zunehmend auch nicht nur um das Selbermachen, sondern auch um das geschickte Kombinieren der Eigenleistungen mit Fremdleistungen und um das Koordinieren beider.

- Beispiel 1: In der Energieversorgung geht es nicht mehr nur darum, den selbst erzeugten Strom umzuspannen und bis zum Endverbraucher zu leiten, sondern auch den Strom

von anderen Stromanbietern. Das soll auf die effizienteste Weise geschehen und erfordert neben profunder Fachkenntnis auch betriebswirtschaftliches Grundwissen.

„Ein Netzwerkingenieur muss sich auf die neue Anlage einstellen. Aber er muss nicht nur seine Techniken kennen, sondern immer mehr auch die finanzielle Seite im Blick haben. Hier findet ein Wandel statt – vom Selbstmachen zum Koordinieren. Er muss auch den Strom von Fremdanbietern zusammenbringen ... Netzingenieure (Elektroingenieure) bringen immer mehr Zusatzausbildung in BWL mit. Das ist gut so. Übertragungsnetzspezifische Kenntnisse bekommt man nur durch Erfahrung.“ (A1)

Der hier angedeutete Trend, das eigene Produkt mit denen anderer Anbieter zu kombinieren, ist beim Energieunternehmen A1 bereits ausgeprägt. Das erfordert, dass die Netzmeister und -monteure immer Fremdfirmen betreuen müssen. Das wiederum verlangt von ihnen entwickelte soziale Kompetenzen (vgl. auch Anlage 1, Unternehmen A1).

- Beispiel 2: Für die Tätigkeiten des CNC-Programmierers in der Arbeitsvorbereitung eines Unternehmens, das Anlagentechnik produziert und international agiert, wird konstatiert:

„Er braucht ein großes Querschnittswissen und die Fähigkeit, komplex zu denken. Er muss vorausschauend Kundenoperationen optimieren können und ein modifiziertes Zeitmanagement hinkriegen, um die Abläufe für die Prozesssteuerung zu verkürzen und gleichzeitig die Qualität zu sichern ... Er muss kreativ mitwirken bei der Effizienzsteigerung“.

### Schnittstelle: Fachwissen – Beratungskompetenz

Beratungskompetenz ist nicht mehr nur eine Königsdisziplin in den einschlägigen Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Verstärkt ist sie auch in wissensintensiven industriellen Bereichen erforderlich. Obwohl, wie im nachstehenden Fall, der Berater keine Vertriebsfachkraft ist, wird auch die Beratungstätigkeit stärker als in der Vergangenheit vertriebsorientiert ausgerichtet.

- Beispiel 1: Im Unternehmen A 8, das Fenstersysteme produziert, gibt es schon seit geraumer Zeit sogenannte Architektenberater.

„... der zeichnet sich durch gutes Auftreten aus und dadurch, dass er gut kommunizieren kann. Außerdem ist er in der Lage, technisch zu beraten ... Er muss aber nicht nur beraten, sondern am Ende auch den Sack zumachen. Obwohl er kein Vertriebsmann ist, muss er ein bisschen „Verkaufstalent“ haben, braucht zielorientierte Verhandlungsführung; kein Laberer, kein Verstockter. Hier liegt auch der Unterschied zur bisherigen Beratung: Der Markt ist eng geworden. Es braucht

stärkere Vertriebsorientierung. Früher waren Berater jene, die die Architekten besuchten und Kaffee tranken.“ (A 8)

- Beispiel 2: Im metallverarbeitenden Unternehmen A 13 sind Zerspaner als Meister tätig, von denen zunehmend nicht nur logistische Fähigkeiten und das Mithalten mit der technischen Entwicklung verlangt werden, sondern auch Kundenberatung. Das falle den Meistern nicht leicht, betont der Interviewpartner.

### 3.2.4 Forderung nach internationaler Mobilität, interkulturellen Fähigkeiten und Sprachkenntnissen

Auch unser relativ kleines Sample von zwölf Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern im industriellen Bereich zeigt unübersehbar, dass inzwischen nicht nur Großunternehmen und mittlere Unternehmen auf dem internationalen Markt agieren, sondern auch kleine, ja sogar kleinste Unternehmen. Die Globalisierung hat also auch kleine Unternehmen erreicht. Das verlangt einerseits Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen. Andererseits ist internationale Mobilität gefragt.

- Beispiel 1: Der optoelektronische Betrieb A 6 erreicht mit fünf Beschäftigten einen Jahresumsatz (2006) von 2 Millionen. Er ist stark auf dem osteuropäischen Markt präsent. Der Vertrieb liegt in der Hand einer Linguistin (weißrussischer Herkunft), die neben slawischen Sprachen auch Englisch spricht. Ebenso wichtig wie die Sprachkenntnisse sind nach Ansicht des Geschäftsführers ihre interkulturellen Fähigkeiten, ihr Vermögen, sich auf Kunden aus unterschiedlichen osteuropäischen Ländern einstellen zu können. Zudem verfügt sie über so viel Wissen zu den Produkten, dass sie nicht bei jeder Nachfrage an die Ingenieure herantreten muss.
- Beispiel 2: Im Unternehmen A 9 braucht der Technische Beschaffer/Technische Einkäufer:

„... gute Englischkenntnisse, speziell technisches Englisch. Das ist eine rare Qualifikation. Es gibt Kontakte mit Lieferanten aus dem englischsprachigen Raum und Abstimmungsbedarf mit den Kollegen in Schottland.“

- Beispiel 3: Nicht nur der Applikationsingenieur, also ein Ingenieur, der komplexe Antriebstechnik beim Kunden implementiert, sondern auch der Applikationsmitarbeiter arbeitet bei ausländischen Kunden. Folglich werden im Maschinenbau-Unternehmen A 5 bei beiden Tätigkeiten die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen und gute Englischkenntnisse vorausgesetzt.

### Berufliche Erfahrung – gefragt und erwartet

Es wurde im letzten Jahrzehnt nicht selten darüber gewitzelt, dass in Stellenangeboten in den verschiedenen Medien die junge dynamische Fachkraft mit langjähriger Berufserfahrung gesucht wird. Was sich jedoch – durchaus ernst zu nehmen – durch unsere Interviews zieht, ist die Betonung beruflicher Erfahrung. Entweder wird sie vorausgesetzt (Plug-and-play) oder es wird zugegeben, dass es sinnlos ist, mit Blick auf eine hoch spezialisierte Produktion bzw. Leistungserbringung berufliche Erfahrung zu erwarten. Das zeigen auch die folgenden Zitate:

„Berufliche Erfahrung ist schwer zu ermitteln, außer dass im Gespräch nach Erfahrungen auf diesem Gebiet gefragt wird und vom Personaler eher vom Gefühl her beurteilt wird, ob das Potenzial diesbezüglich da ist oder nicht.“ (A 9)

„Ein Ingenieur muss Fehler sehen und eingreifen. Er muss Physik und Optik verstehen. Er braucht theoretisches und praktisches, technologisches Wissen.“ (A 6)

„Übertragungsspezifische Kenntnisse bekommt der Netzwerkingenieur nur durch Berufserfahrung. Das entwickelt sich immer weiter.“ (A 1)

„Auch von einem Hard- und Softwareentwickler in der Prozesssteuerung eines Stahlunternehmens (A 2) wird erwartet, dass er Berufserfahrung mitbringt.“

Damit stellt sich die Frage, warum auch bei wissensintensiver, sich immer wieder wandelnder Tätigkeit Erfahrung eine so große Rolle spielt. Die Antwort liegt unserer Ansicht nach darin, dass die praktische Erfahrung hilft, Informationen und Signale rasch zu bewerten, Abweichungen und drohende „Prozessentgleisung“ zu erkennen und gezielt in den Prozess eingreifen zu können. Es ist wohl die bereits beschriebene optimierende und (potenziell) innovative Seite der beruflichen Erfahrung, die dazu führt, dass sie in gewerblichen wissensintensiven Tätigkeitsfeldern so hoch im Kurs steht. Obwohl wir keine explizite Frage zum Stellenwert beruflichen oder branchenspezifischen Erfahrungswissens an die Interviewpartner/innen richteten, verwiesen die Befragten mit Blick auf zwölf näher beleuchtete Tätigkeiten darauf, dass einschlägige Berufserfahrungen wichtig seien. Oft wurde zugleich eingeschätzt, dass man diese schon heute und zukünftig erst recht kaum noch erwarten könne. Zum einen sei das Tätigkeitsfeld so speziell, dass es dasselbe in einem anderen Unternehmen kaum gebe (optoelektronisches Unternehmen A 6), zum anderen müsse man bei einer verstärkt potenzialorientierten oder internen Rekrutierung von der Erwartung umfangreichen Erfahrungswissens Abstand nehmen. Der einzige Ausweg sei der interne Know-how-Transfer von den Erfahrenen zu den noch nicht Erfahrenen (beispielsweise Unternehmen A 6, A 8 und A 9).

Deutlich weniger als bei wissensintensiven Tätigkeiten im gewerblichen Bereich wird in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen berufliche Erfahrung vorausgesetzt oder erwartet. Das hat unseres Erachtens drei Ursachen:

- 1) Es gibt in einigen Bereichen (noch) keine einschlägigen Berufsfelder (z. B. Marketingbereich) oder sie sind gerade im Entstehen (wie bei Personaldienstleistern).
- 2) Es braucht für die entsprechende Dienstleistung weniger spezielle berufliche Kenntnisse als vielmehr Branchenwissen und -erfahrung (wie z. B. beim Schiffsmeldedienst).
- 3) Die Berufsfachlichkeit entwickelt sich so rasch, dass dadurch Erfahrungswissen eher als Branchen- und Spartenwissen interessant ist.

Im Untersuchungsfeld B (Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen) stehen die Zusatzqualifikationen stärker im Fokus (z. B. B1, B2, B5).

### 3.3 Anforderungsprofile mittlerer Tätigkeiten in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen

Obwohl wir bei der Auswertung unserer Untersuchungsergebnisse darüber überrascht waren, wie viele Ähnlichkeiten es zwischen beiden Untersuchungsfeldern gibt, zeigen sich zugleich auch Entwicklungen, die eher für den Bereich der Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen typisch sind.

#### 3.3.1 Funktion und Funktionsanforderung sind zentral

Für jene Tätigkeiten, für die es nach Ansicht der befragten betrieblichen Personalverantwortlichen schwierig war, die passenden Fachkräfte zu finden, wurden seltener Berufsbezeichnungen und häufiger Funktionsbezeichnungen genannt. Oder anders ausgedrückt: Es ging um Tätigkeiten, für die es teilweise (noch) keine berufliche Ausbildung gibt. Die Personaldienstleister suchen beispielsweise nach Rekrutierungsmanager/innen oder Kundenberater/innen. Aber auch hier etabliert sich ein Berufsbild wie Personaldienstleistungskaufmann/-frau, auf dem aufbauend künftig möglicherweise mittlere qualifizierte Tätigkeiten wie Kunden- oder Personalberater aufstellen können.

Analog verhält es sich mit dem Portfoliomanager eines Energiedienstleisters. Auch diese Funktion umfasst vor allem Kundenberatung, die Optimierung des Energieeinkaufes, die Erarbeitung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie und die Risikominimierung. Diese Funktion kann ein/e Netzwerkeringenieur/in mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen wahrnehmen, aber eventuell auch ein/e Wirtschaftsingenieur/in, der/die den Energiesektor kennt.

#### 3.3.2 Spezialistentum auf unterschiedlicher beruflicher Basis

Eng verknüpft mit dieser Linie ist eine Entwicklung, in der der Ausgangsberuf noch unwichtiger wird und es bestenfalls auf Branchenkenntnisse ankommt, wie beispielsweise beim schon vorgestellten Schiffsmeldedienst. Dieser kann von einem/r Nautiker/in oder einem/r erfahrenen Hafenfachlogistiker/in ausgefüllt werden, sofern er/sie über das entsprechende IT-Spezialistentum sowie die genannten sozialen und methodischen Kompetenzen verfügt.

Der Geschäftsführer einer Werbeagentur merkte sogar an, dass die fachliche Qualifikation völlig nebensächlich sei. Wichtig seien für seine Fachkräfte im Grafik-Design und in der Web-Programmierung allein die Spezialisierung und die laufende Weiterbildung. Entscheidend sei aus methodischer Sicht genaues und exaktes Arbeiten, gedankliche Flexibilität. Fortbildung bleibe wichtig bei Beibehaltung der Spezialisierung.

„Bei nur einer einjährigen Berufspause kommt man bei uns den Entwicklungen auf dem Markt nicht mehr hinterher.“

Auch im Vertrieb eines IT-Dienstleisters arbeiten Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Profession.

#### 3.3.3 Traditionelle oder standardisierte Anforderungsprofile auch im Dienstleistungsbereich

Selbstverständlich sind wissensintensive Tätigkeiten auch im Dienstleistungsbereich nicht nur anspruchsvoll, komplex und per se kreativ. In welchem Maße sie das sind, hängt stark vom Arbeitsumfeld ab. Wir fanden in unserer Befragung auch die Einschätzung, dass sich in absehbarer Zeit wenig ändern werde. Wir vermuten, dass dies zum einen der oberflächlichen Sicht betrieblicher Verantwortlicher auf den Wandel von Anforderungsprofilen und die Personalentwicklung insgesamt geschuldet ist oder die Veränderung nicht bewusst reflektiert wird. So äußerte der Geschäftsführer einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei:

„Kompetenz ist Kompetenz. Da ändert sich nicht viel.“ (B3)

Zugleich stellte er fest, dass seine Kanzlei auch künftig einen Wettbewerbsvorteil dadurch habe, dass sie sich „breit aufstelle“.

„Wir werden künftig zur Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung noch die Unternehmensberatung hinzunehmen.“ (B3)

Die Veränderung im Anforderungsprofil ist hier bereits mit Händen zu greifen. Zum anderen gibt es, wie wir bereits erörtert haben, unterschiedliche Tempi und Möglichkeiten, sich auf die neuen Anforderungen an die Personalgewinnung und -entwicklung einzustellen.

In der Literatur wird darüber hinaus über den Trend zu Standardisierung und Kontrolle im Bereich wissensintensiver Arbeit gesprochen (vgl. DIETZEN 2007). Da sich unsere Befragung an betriebliche Verantwortliche richtete und nicht an jene, die diese Tätigkeiten ausüben, konnten wir allein deshalb diesen Trend nicht feststellen. Da er aber von keinem/r der Befragten angesprochen wurde, ist er wohl nicht so ausgeprägt, dass er als ein Wesensmerkmal wissensintensiver Arbeit aufzufassen ist. Allerdings zeichnet sich ab, dass komplexe, anspruchsvolle Funktionen und Tätigkeiten mit Sachbearbeitertätigkeiten kombiniert werden, die der Dateneingabe (Info-Dienstleister B 10) oder dem Bewerbungsmanagement bei Personaldienstleistern (B 2, B 8) gelten. Diese Tätigkeiten sind stark standardisiert, um das Auffinden und weitere Bearbeiten der Daten überhaupt zu ermöglichen. Um einheitliche Dokumentation in Datenbanken zu gewährleisten, werden die betreffenden Sachbearbeiter/innen auch kontinuierlich geschult – auch und gerade im Erkennen und „Übersetzen“ von Codes und in der Bewertung von Daten.

### 3.3.4 Personalbedarfsdeckung stärker über Absolvent/innen von (hoch-)schulischer Bildung, da DL-Berufe und Berufsbilder fehlen

Obwohl die Frage der Bedarfsdeckung von Qualifikationsanforderungen streng logisch betrachtet nicht in diesen Abschnitt gehört, wollen wir uns dennoch hier diesem Punkt widmen, da diesbezüglich doch ein erkennbarer Unterschied zwischen den beiden Untersuchungsfeldern besteht. Komplexe sich wandelnde Anforderungen in den beschriebenen Ausprägungen finden sich im wissensintensiven industriellen Bereich genauso wie im Dienstleistungsbereich. In Letzterem stießen wir aber (vgl. Anlage 1 und 2) stärker auf folgende Fakten:

- Mittlere Fachkräfte mit Berufsabschluss werden als geeignet betrachtet, allerdings werden Zusatz- oder Ergänzungsqualifikationen gewünscht (z. B. beim Personaldienstleister B 2).
- Sind solche Zusatzqualifikationen nicht gegeben, wird eher auf Absolventen von Fachhochschulen oder Hochschulen zurückgegriffen (z. B. IT-Dienstleister B 6).
- Für bestimmte Funktionen gibt es noch keine Berufsbilder, wie Netzmonteur/in, Netzmeister/in, Portfoliomanager/in; hier werden Meister/innen aus den Sparten „Wasser“ und „Gas“ gewonnen und energiespezifisch weitergebildet (z. B. Energiedienstleister B 9).
- Im innovativen Medienbereich gibt es zwar bereits den Beruf des/r Mediengestalter/in. Die Verantwortlichen

der Medienagentur B 5 schätzen die Ausbildungsqualität jedoch so schlecht ein, dass sie bei anderen Medienunternehmen ausgebildete Mediengestalter nicht einstellen. Sie bilden einerseits selbst aus (gern Abiturient/innen) und greifen andererseits auf Hochschul- und Fachhochschulabsolvent/innen zurück. Für sie ist die berufliche Bildung untergeordnet. Quereinsteiger/innen haben hier gute Chancen.

Betrachtet man diese Sichten und Praktiken näher, so drängt sich eine Parallele zur Entwicklung der beruflichen Bildung in anderen Branchen auf. Solange eine Branche noch jung ist und keine passenden Berufsbilder vorhanden, geschweige denn erprobt sind, ist der Zugriff auf Quereinsteiger/innen ebenso vorzufinden wie auf einschlägige akademische Fachkräfte und Fachkräfte aus angrenzenden Fachgebieten. Später entwickeln sich Berufsbilder und differenzieren sich aus; die Qualität der Ausbildung steigt. Es bleibt abzuwarten, ob sich im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen eine ähnliche Entwicklung vollzieht.

## 3.4 Gemeinsamkeiten der Anforderungsprofile

### 3.4.1 Wachsende Ansprüche – fachlich, methodisch, sozial

#### 3.4.1.1 Kein Ende der Berufsfachlichkeit: Das Betonen fachlicher Anforderungen

Ein Ende der Berufsfachlichkeit, wie es noch immer in der wissenschaftlichen Debatte erörtert wird (vgl. Kapitel 1), lässt sich aufgrund unserer Untersuchungen nicht bestätigen. Wir trafen auf zwei unterschiedliche Phänomene, die einander aber eher ergänzen als widersprechen.

Phänomen A: Einige der Interviewten arbeiteten heraus, dass längere Zeit in Forschung und Praxis den sozialen Kompetenzen ein wachsendes bzw. stärkeres Gewicht beigemessen wurde als den fachlichen. Jetzt beginne sich das Verhältnis zu normalisieren bzw. man stelle fest, dass die Ausprägung sozialer Fähigkeiten nicht zulasten der fachlichen gehen dürfe.

Beispiel für Phänomen A: Der Verantwortliche für People Development eines großen Finanzdienstleisters sagt – bezogen auf die Anforderungen an Vertriebsmitarbeiterinnen – Folgendes:

„In den letzten Jahren standen oft Soft Skills im Vordergrund. Jetzt bekommen fachliche Anforderungen wieder einen höheren Stellenwert ... Das Pendel schlägt wieder gleichmäßiger.“ (Unternehmen B 1)

Phänomen B: Bei Tätigkeiten, für die es keine spezielle berufliche Ausbildung gibt, setzen sich fachlich-methodische

Fähigkeiten zwar patchworkartig zusammen. Sie basieren jedoch in der Regel auf profundem Branchen- oder Spezialwissen, das in unterschiedlichen Berufen erworben sein kann.

- Beispiel für Phänomen B: Über die Tätigkeit eines Schiffsmelders in einer einschlägigen Dienstleistungseinrichtung in einem deutschen Hafen äußert der Geschäftsführer im Interview:

„Eigentlich ist es eine simple Tätigkeit, Meldungen per Mail zu versenden. Aber zugleich ist sie hochkomplex. Sie ist fachlich hochkomplex: Denn er (der Schiffsmelder) muss Codes für viele Schiffe und Produkte kennen. Er muss eine Affinität zur Schifffahrt haben. Das kann ein Nautiker sein, der auf einem Schiff gefahren ist. Das kann aber auch einer aus dem Hafen sein, der nicht mehr am Terminal arbeiten will. Das heißt, es muss einer sein, der weiß, wie der Hafen tickt. Zugleich muss er kommunikationsstark und krisenresistent sein. Der muss ja mit den unterschiedlichsten Reedern klarkommen und mit Krisensituationen. Der braucht auch Organisations- und Improvisationstalent und: der muss Einsamkeit bei hoher Konzentration aushalten. Denn jeder Fehler, den er macht, ist sofort in der Welt. Und zu all dem braucht er auch noch völlig sicheres Englisch.“

„Und künftig? Er muss mit mehreren IT-Systemen umgehen können und von einem System auf ein anderes switchen können ... Wir werden Dienstleister für Dritte und müssen deren Anforderungen entsprechen. Dadurch wachsen zeitliche Anforderungen. Die Dateneingabe erfolgt auch nachts und abends.“

Allerdings zeigt sich bei dem letztgenannten Beispiel auch, dass Berufsfachlichkeit nicht in einem engen Sinne zu verstehen ist, sondern dass gerade im Dienstleistungsbereich wissensintensive Tätigkeiten auf unterschiedlichen Berufsprofilen einer Berufsgruppe oder Branche (hier: Hafen/Schifffahrt) basieren können und mit Qualifikationsbündeln aus anderen Bereichen (hier: Informationstechnik) verknüpft werden (vgl. auch Abschnitt 3.4). Der Dienstleister für über 40 Biotechnologie-Firmen B 6 hebt ebenfalls hervor, dass explizites Fachwissen, vorausschauendes Denken und Gespür für die Unternehmenskultur (gemeint ist hier beim Kunden) zusammenkommen müssen.

„Zukunftsdenken und Gespür für die unternehmerische Kultur sowie natürlich ein explizites Fachwissen sind mittlerweile unabdingbar.“ (B11)

Auffallend ist, dass das Gewicht der Berufsfachlichkeit nicht selten als Kritik an ihrer mangelnden Ausprägung bei Bewerber/innen oder bei neu eingestellten Mitarbeiter/innen thematisiert wird. Besonders deutlich geschah das durch die Geschäftsführerin einer kleinen, sehr innovativen Ingenieurdienstleistungsgesellschaft in Bayern, die international agiert

(B13). Sie verwies darauf, dass sie Aufträge nicht annehmen könne, da ihr „passendes Ingenieurpersonal“ fehle.

„Ich kann manchen Auftrag nicht annehmen, weil mir die passenden Ingenieure fehlen. Die kommen zwar grade von der Schule, haben einen guten Abschluss als Ingenieur für Umwelttechnik und noch Etliches zusätzlich – wie BWL oder zusätzliche Praktika. Aber wenn es dann drangeht und sie sollen eine Kläranlage entwerfen, Berechnungen anstellen, die Umweltschutznormen einhalten usw., dann sind sie dazu kaum in der Lage. Die beherrschen ihr Handwerkszeug nicht. Solche kann ich nach der Probezeit nicht behalten ...“

„Ingenieure sind generell schwer zu finden, da sie den Anforderungen nicht mehr entsprechen, vor allem im praktischen Bereich kennen sie sich zu wenig aus. Aber auch das Grundwissen ist mangelhaft. Und sie haben wenig Interesse an der Übernahme von Verantwortung.“

Auf der Ebene der Facharbeit wird die Bedeutung von Berufsfachlichkeit auch im kaufmännischen Bereich hervorgehoben. Die Verantwortliche für Personalrecruiting eines großen Personaldienstleisters stellt eine etwas breitere Berufsausbildung deutlich über die schmalere.

„Wir suchen gut qualifizierte kaufmännische Fachkräfte. Lieber nehmen wir Außenhandelskaufleute als Bürokaufleute. Die haben eine zu enge Ausbildung und können kaum einen Brief schreiben. Wir nehmen auch nicht gern junge Kaufleute aus kleinen Unternehmen. Die konnten aufgrund der Kleinheit des Unternehmens kaum den notwendigen Weitblick und Überblick entwickeln.“

„Industriekaufleute nehmen wir auch gern, denn die kennen betriebliche Prozesse.“

Um rascher herauszufinden, was ein/e Bewerber/in an unbedingt notwendigem beruflichen Fachwissen mitbringt, gingen sie – so mehrere Interviewpartner/innen – mit dem Bewerber und einem Fachvorgesetzten durch den Betrieb und ließen sich Berufspraktisches erklären.

„Gemeinsam mit dem Abteilungsleiter, dem Personalleiter und dem Bewerber machen wir einen Rundgang durchs Unternehmen. Der Bewerber muss dann erkennen – und erklären! Anschließend wird eine gemeinsame Entscheidung getroffen.“ (A 8)

Ein anderer Personaldienstleister mit vierzig Niederlassungen in Deutschland betont einerseits sehr stark die zunehmende Potenzialorientierung in der Personalgewinnung und -vermittlung. Andererseits verweist er ausdrücklich darauf, dass dies nicht ein Geringschätzen berufsfachlicher Qualifikation meint.

„Dieses Potenzialschauen nimmt zu. Es geschieht aber immer auf der Basis des Berufspotenzials. Der Beruf ist Voraussetzung.“ (B2)

### 3.4.1.2 Methodische Kompetenzen gewinnen an Gewicht

Mehr noch als der Begriff der sozialen Kompetenz wird der der methodischen Kompetenz sehr unterschiedlich gefasst. Während die einen schlicht die Qualität der Handhabung von Arbeitsmethoden und -mitteln darunter verstehen, verbinden andere nur ein bestimmtes Niveau dieser Handhabung mit methodischer Kompetenz. Unübersehbar ist, dass das Gewicht methodischer Anforderungen an die Beschäftigten oder Anwärter für wissensintensive Tätigkeitsfelder steigt.

Hinter der Erwartung an breitere methodische Kompetenzen steht nicht zuletzt der bereits thematisierte Trend der hohen Veränderungsintensität in Unternehmen. Vor allem Mitarbeiter/innen mit wissensintensiven Tätigkeiten haben schon heute, aber erst recht in Zukunft wechselnde Aufgaben zu erfüllen und dafür auch unterschiedliche Arbeitstechniken und -methoden solide bis sicher zu beherrschen. In unserer qualitativen Untersuchung wurde vor allem auf Wissen und Fähigkeiten a) zur Prozesssteuerung und Prozessoptimierung und b) zu Kooperationsarbeit und Projektmanagement verwiesen.

### Wachsende Anforderungen bezüglich Prozesssteuerung und -optimierung: Erwartung an Organisationsfähigkeit

In großen Unternehmen (wie im Stahlunternehmen A2) gibt es inzwischen den Produktionssteuerer als Funktion, aber auch hier ist die Prozesssteuerung und -optimierung verstärkt in weitere wissensintensive Tätigkeit und Funktionen eingelassen. Je kleiner das Unternehmen, umso mehr ist die Prozesssteuerung in (anteilig mehr) Tätigkeiten integriert. Allerdings beklagen Expert/innen, dass qualifizierte Fachkräfte (Techniker wie Ingenieure) darauf noch zu wenig vorbereitet seien. Ingenieurschulen bieten nach Auffassung einiger Interviewpartner/innen zwar gute fachliche Qualifizierung, aber zu wenig Training im Anwenden verschiedener Techniken für strategisches und steuerndes Handeln.

„Das Studium an der Fachhochschule ... ist immer noch zu stark theoretisch aufgebaut. Und bietet noch zu wenig praktikable Lösungen, zum Beispiel APO – eine Software zur Produktionssteuerung) ... Auch das Informatikstudium der Fachhochschulen ist oft nicht auf dem Stand der neuesten technischen Entwicklung.“ (A4)

Aber auch auf die notwendigen arbeitsorganisatorischen Fähigkeiten eines Zerspaners und deren Einfluss auf die Effizienz des Gesamtprozesses wird verwiesen und insgesamt

durch den (neuen) Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Unternehmens betont, dass das Denken und Handeln der technischen Fachkräfte noch viel zu sehr auf den eigenen Arbeitsvollzug ausgerichtet sei (Unternehmen A13) und noch zu wenig auf das organisatorische Ganze.

In der wissensintensiven Dienstleistungsarbeit, in der immer wieder von Neuem ein flüchtiges Produkt erstellt wird, ist die Fähigkeit zur Arbeits- und Selbstorganisation (vgl. auch Abschnitt 3.3.3) evtl. von noch größerer Bedeutsamkeit. Der Schiffsmelder, der auf der Basis moderner IT-Systeme Informationsdienste für die unterschiedlichsten Kunden in nationalen und europäischen Häfen leistet, ist diesbezüglich hoch gefordert. Wir zitieren hier noch einmal:

„Zugleich muss er kommunikationsstark und krisenresistent sein. Der muss ja mit den unterschiedlichsten Reedern klarkommen – und mit Krisensituationen. Der braucht auch Organisations- und Improvisationstalent. Und: der muss Einseitigkeit bei hoher Konzentration aushalten.“

Aber auch beim Anlagenbauer A4 wird die Notwendigkeit komplexen Könnens und Wissens damit begründet, dass immer wieder Korrekturen notwendig seien, um den Produktionsprozess steuern und optimieren zu können.

„Sie brauchen aufgrund der vielfältigen Aufgaben ein hohes Maß an Erfahrungen, Prozesskenntnisse und Querschnittswissen und Querschnittskompetenzen. Eine Einarbeitung binnen kurzer Zeit – ca. sechs Monate – ist nicht möglich.“ (A4)

Unseres Erachtens resultiert diese Forderung nach mehr Organisations- und Selbstorganisationsfähigkeit aus der Tatsache, dass jene, die wissensintensive mittlere Tätigkeiten ausüben, oft mit unvorhersehbaren Situationen und Ereignissen konfrontiert sind. Probleme lösen und Konflikte managen ist eher die Normalität als die Ausnahme. Auch wenn man nicht das folgende Verständnis von methodischer Kompetenz für wissensintensive Tätigkeiten ganz teilt, so offenbart sie doch einen Anspruch, der sich weiter ausprägen wird:

Methodische Kompetenz ist „die Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, das heißt mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln“<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Quelle: Regionet OWL, Download unter: [www.regionet-owl.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL\\_BLOB/9202/9202/6634/Kompetenz-Einf%FChrung.pdf](http://www.regionet-owl.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/9202/9202/6634/Kompetenz-Einf%FChrung.pdf)

## Fähigkeit zu Kooperationsarbeit und Projektmanagement

Wissensintensive Arbeit wird nicht nur im unmittelbaren Dienstleistungsbereich, sondern auch in wissensintensiven Bereichen der Industrieunternehmen in wechselnden sozialen Strukturen geleistet. Mittlere Fachkräfte sind auch in der Produktion des gewerblichen Bereiches in unterschiedliche Arbeitsgruppen oder Projektgruppen einbezogen oder interagieren mit dem Kunden oder beim Kunden. Sie arbeiten in parallelen Arbeitsprozessen und -strukturen – nicht selten in wechselnden Rollen (vgl. Abschnitt 3.4). Das ist zwar im gewerblichen Bereich noch nicht so ausgeprägt wie im wissensintensiven Dienstleistungsbereich, aber unsere Untersuchungsergebnisse verweisen auch hier darauf. Damit sind neue Anforderungen und Herausforderungen verbunden.

So wird von einem Ingenieur in den metallverarbeitenden Unternehmen A10 und A12 erwartet, dass er über Projektmanagementfähigkeiten verfügt, verbunden mit Problemlösefähigkeit und Analysefähigkeit, da die Arbeit in Kooperation mit anderen Unternehmen oder gemeinsam mit Kunden über Projekte organisiert wird.

In einem anderen Metallunternehmen (A12) wird die Projektarbeit gezielt als Trainings- und Qualifizierungsmaßnahme für Jungingenieure genutzt.

„Es geht hier um die Projektabwicklung. Da kann man gut steuern, welche Intensität diese Projekte haben sollen – auch deren Umfang und Bedeutung. Das ist ein gutes Training, ohne dass der Absolvent gleich mit dem unkalkulierbaren Tagesgeschäft konfrontiert wird.“ (A12)

In Unternehmen im Dienstleistungsbereich werden allerdings bereits dezidiert Fähigkeiten zur Orientierung in der Teilbranche und Wissen zur „Anbieter-Landschaft“ erwartet.

„Die Anforderungen in unserem Bereich gehen weit über einfaches Ingenieurwissen hinaus ... Die verschiedenen Anbieter müssen unseren Mitarbeitern bekannt sein. Es ist wichtig für ein Unternehmen zu wissen, wer was wo und zu welchem Preis anbietet. Denn wir schlagen Entwürfe vor, die durch die externen Anbieter dann umgesetzt werden müssen.“ (Ingenieur-DL B13)

Auch in einem anderen innovativen Bereich, bei einem Dienstleister für 40 kleine Biotechnologie-Firmen (B11), der die Weiterbildung sowie Wissensdevelopment und Businessdevelopment für eben diese Firmen übernimmt oder selbige dabei unterstützt, ist das Entwickeln von Fähigkeiten zum Planen, Managen und Abrechnen von Projekten eine der wiederkehrenden Dienstleistungen für die Betriebe des Campus.

## 3.4.1.3 Soziale Kompetenzen sind „Essentials“ – personale Kompetenz kommt hinzu

Wissensintensive Arbeit ist – gleich, wo sie geleistet wird – in aller Regel nicht nur eine räumlich, zeitlich und inhaltlich „entgrenzte“ Arbeit. Sie ist, obwohl sehr individualisiert, eine Arbeit in wechselnden und teilweise parallelen Arbeitsstrukturen und Prozessen. Diese ist umso erfolgreicher, je mehr es gelingt, eigenes Tun transparent zu machen, Schritte und Probleme zu kommunizieren, um mit anderen eine Leistung oder ein Produkt zu erstellen, mit immer neuen Schwierigkeiten umzugehen und Konflikte zu lösen usw. Wir haben in unserer Erhebung keine/n einzige/n betriebliche/n Verantwortliche/n gesprochen, der oder die nicht auf irgendeine Weise ausgeführt hat, dass es deshalb soziale Kompetenzen brauche wie Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeit oder Teamfähigkeit.

Da wir jedoch schon zahlreiche betriebliche Fallstudien zu anderen Themen erstellt haben, konnten wir die jetzigen Einschätzungen mit vorangegangenen (in anderen Unternehmen) vergleichen. Was sich bezüglich der Erwartungen an soziale Kompetenzen jedoch – etwa im Vergleich zu vor fünf Jahren – verändert hat, versuchen wir nachfolgend knapp zu umreißen:

### Die Palette der sozialen Anforderungen erweitert sich

Der Bildungsdienstleister B4 sieht für die Ausbilder pädagogisches Geschick, Teamfähigkeit, Geduld, Stressresistenz, Offenheit, Disziplin, Durchsetzungsfähigkeit und Kommunikationsstärke als unverzichtbar. Das sei auch dadurch bedingt, dass sich die Rolle des Ausbilders immer mehr vom Lehrer hin zum Mentor und Lernbegleiter verschiebe. Das sei aber nicht nur eine Anforderung, die aus einer zeitgemäßen Ausbildung resultiere, sie erwachse auch aus der Notwendigkeit eines gezielten Know-how-Transfers in den Firmen, für die man die Aus- und Weiterbildung betreibe (vgl. auch Anlage 2, Unternehmen B4<sup>7</sup>).

Der Personaldienstleister B8 erwartet von einem Personalberater fast Deckungsgleiches und fügt noch Stehvermögen hinzu. Aufschlussreich ist, dass dieser Dienstleister, der betont, bei ihm könne man „Diversity bis zum Exzess“ ausleben, von seinen Rekrutierungsmanagern auch kulturelle Kompetenz bezogen auf Regionen erwartet. Das sei eine wichtige Voraussetzung, um regional auch erfolgreich sein zu können (vgl. auch Anlage 2, Unternehmen B8).

<sup>7</sup> Anlage 2 umfasst alle Unternehmen aus dem Untersuchungsfeld B (Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen) und stellt in einer Übersicht die jeweilig gesuchte Funktion/Tätigkeit, die dafür notwendigen Anforderungen sowie die Rekrutierungsstrategie des Unternehmens dar.

Im gewerblichen Bereich werden die diesbezüglichen Anforderungen etwas weniger als individuelle Merkmale formuliert, sondern eher die tatsächlich soziale Komponente:

Im metallverarbeitenden Betrieb A 4 wird für die Fachkräfte in der Arbeitsvorbereitung Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit für wichtig gehalten und zwar dergestalt, dass sie Wissen an Mitarbeiter/innen vermitteln und deren Hinweise aufnehmen können. Auch Fachgespräche mit Kunden sollen sie verständlich und zielorientiert führen können.

„Vor allem durch den häufigen Wandel von Arbeitsabläufen, aber auch durch den Wandel der Kundenwünsche erhalten soziale Anforderungen einen immer höheren Stellenwert. Anforderungen im psychosozialen Bereich werden höher, da Menschen im Umgang schwieriger werden [...] Auch die persönliche Beanspruchung wächst dabei mit.“ (B3)

„Die Mitarbeiter müssen Kundenanforderungen in betriebliche Maßnahmen umsetzen können, daher ist der Kundenkontakt eine der zentralen Aufgaben in unserem Betrieb.“ (A13)

Diese sozialen Anforderungen gelten jedoch nicht nur in Bezug auf die Arbeit mit Kunden, sondern werden auch bei der internen Zusammenarbeit in Unternehmen immer bedeutsamer. In dem metallverarbeitenden Betrieb A 13 haben folgende soziale Anforderungen eine hohe Relevanz:

„Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten für eine Zusammenarbeit mit anderen offen sein, sich gegenseitig unterstützen und auch kooperieren.“ (A13)

„Die Notwendigkeit der Prozessinnovation erfordert ein modifiziertes Zeitmanagement, eine Optimierung von Kundenkooperation und auch eine Weiterentwicklung des Datenaustausches.“ (A4)

Am häufigsten wird in Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen die Kommunikationsstärke als soziale Kompetenz eingefordert (vgl. Anlage 2, beispielsweise Unternehmen B12 und B13).

### Die Passfähigkeit zum Unternehmen wird mehr in den Fokus gerückt

Mehrere Interviewpartner verwiesen nicht nur auf Bedeutsamkeit von Teamfähigkeit, kommunikativer Stärke usw., sondern auch auf eine Komponente, die aus der Unternehmenskultur erwächst. Mehr als früher wird offensichtlich unternehmenskulturelle Ähnlichkeit gewünscht und gesucht. Das Metallunternehmen A12 sucht Leute, „die zu uns passen“ ebenso wie der kunststoffverarbeitende Bauzulieferer (A3). Gerade Betriebe in weniger attraktiven Regionen betonen das, weil sie eventuell glauben, dass die kulturelle Bindungsfähigkeit des Unternehmens sonstige Nachteile ausgleicht.

Dezidiert wird auf „Kompatibilität“ zum Metallunternehmen A12 oder „Unternehmenstauglichkeit“ gesetzt.

„Gemeint sind damit Menschen, die anpacken können, die kommunikativ, authentisch und ungeschminkt sind und soziale Kompetenzen mitbringen ... Das hängt mit der Struktur von (A12) zusammen. Wir sind ein mittelständisches, kleines Unternehmen. Wir haben kurze Entscheidungswege und schon seit Jahren eine flache Hierarchie. Wir sind ein integriertes Hüttenwerk mit vollkontinuierlicher Fahrweise. Hier muss alles Hand in Hand gehen.“

Beim kunststoffverarbeitenden Bauzulieferer A3 ist die Begründung für notwendige unternehmenskulturelle Passfähigkeit ähnlich, sie geht jedoch noch einen Schritt weiter: die unternehmenskulturelle Passfähigkeit wird noch wichtiger erachtet als die fachliche:

„Wenn man eine Person aus einem anderen Unternehmen einstellt, hat diese einen anderen kulturellen Hintergrund – durch die vorherige Firma, durch die andere Region. Der muss trotzdem zu uns passen. Trotz Gesprächen kann es sein, dass der Bewerber gut ist, er aber nicht in das Unternehmen oder das Team passt. Priorität im Unternehmen hat neben der fachlichen Passung die Passung zum Unternehmen. Auch wenn gewisse fachliche Dinge fehlen, wird eher die Person eingestellt, die persönlich zum Unternehmen passt.“ (Unternehmen A3).

### Großes Gewicht personaler Kompetenzen

Dieser Trend ist eng verknüpft mit der wachsenden Verantwortung von qualifizierten Fachkräften für komplexe Aufgaben und Prozesse. Um mit offenen Arbeitsstrukturen, flexibler Arbeitsorganisation und gesteigener Verantwortung umgehen zu können bzw. sie eigenständig auszugestalten, werden vor allem die folgenden Fähigkeiten als entscheidend erachtet:

- Selbstkompetenz, Selbstmanagement, Selbstbewusstsein
- Lernkompetenz, Qualifizierungsbereitschaft
- Vertrauenswürdigkeit
- Geduld
- Verantwortungsbewusstsein und -gefühl
- Führungskompetenz
- Motivation, Interesse

### 3.4.2 Fachliche, soziale und methodische Kompetenzen verzahnen sich stärker

Die Untersuchungsergebnisse lassen unseres Erachtens den Schluss zu, dass sich fachliche, soziale, personale und methodische Anforderungen und auch die entsprechenden Kompetenzen immer stärker miteinander verzahnen. Auf keine der „Kompetenzarten“ kann mehr verzichtet werden, alle sind

gleichermaßen notwendig, keine ist für sich allein hinreichend. Das verdeutlichen viele der zitierten Äußerungen. Das hat vermutlich zwei Gründe: Zum einen kommt fachliche Kompetenz in der Regel nur dann zum Tragen, wenn sie mit entsprechendem sozialen, personalen und methodischen Können verbunden ist und umgekehrt.

„Die Entwicklung hin zum Multitasking-Mitarbeiter für die Verrichtung mittlerer Tätigkeiten benötigt ein zunehmendes Maß an Zusatzqualifikationen [...] Zukunftsdenken und ein Gespür für die unternehmerische Kultur sowie natürlich ein explizites Fachwissen sind mittlerweile unabdingbar.“ (B11)

Zum anderen setzt nicht nur die wachsende Komplexität der Prozesse, sondern gerade auch der demografische Wandel, durch den Methoden wie Mentoring oder Tandems stärker in den Vordergrund rücken, ein gutes Miteinander voraus, um sich austauschen und voneinander lernen zu können. Dabei sind Fähigkeiten wie Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit (A4) oder auch selbstständigeres Arbeiten, soziale Kompetenzen und Teamorganisation (A10) unabdingbar.

### 3.5 Das Übergreifende der Veränderung von Anforderungsprofilen

Betrachten wir die Veränderungen in den Anforderungsprofilen übergreifend, so schälen sich – bei aller Differenziertheit und Ungleichzeitigkeit von Entwicklungen – folgende Merkmale wissensintensiver mittlerer Tätigkeiten heraus:

#### Permanenz des Wandels: hohe Veränderungsintensität

Reorganisation und Wandel werden gewissermaßen zu einem „Dauerprozess“. Veränderungsprozesse sind weitgehend in das Tagesgeschäft integriert. Das alltägliche Arbeitshandeln und „innovatives Handeln“ stehen nicht mehr nebeneinander, sondern verschmelzen miteinander.

#### Aufgaben- und Funktionsintegration

Delegation von Aufgaben und Verantwortung führen zu einem hohen Grad der Aufgaben- und Funktionsbündelung. Menschen wechseln nicht nur von einer Aufgabe zur nächsten, sie schlüpfen – beinahe zeitgleich – von einer Arbeitsrolle in die nächste und müssen ein dementsprechend breites Repertoire an Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen parat haben.

#### Gratwanderung zwischen Generalistentum und Spezialistentum

Die starke Aufgaben- und Funktionsintegration stellt hohe Anforderungen an die fachlichen, sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen des Einzelnen. Immer häufiger wird bei wissensbasierter, verantwortungsvoller Arbeit glei-

chermaßen eine hohe Breite und Tiefe des Wissens erwartet: Generalistentum und Spezialistentum. Gleichzeitig erleben die betreffenden Mitarbeiter, dass zumindest mittelfristig das eine zulasten des anderen geht.

#### Flexibilisierung der Arbeit und Integration des Einzelnen in parallele Arbeitsprozesse

Die parallel verlaufende Verdichtung und Entkopplung von Arbeitsbeziehungen in intern und extern vernetzt arbeitenden Unternehmen und die Gleichzeitigkeit mehrerer Arbeitsprozesse (z. B. Arbeiten in mehreren Projekten) schafft einerseits neue Möglichkeiten kollektiver Kreativität und andererseits mehr soziale Reibungsflächen und Konfliktpotenziale bis hin zu einem neuen Phänomen, der „Coopetition“<sup>8</sup>.

#### Verantwortungskonzentration

Aufgaben- und Funktionsintegration führen zur Konzentration von Verantwortung (auch finanzieller) nicht mehr nur bei Führungskräften, sondern auch beim einzelnen Mitarbeiter. Mitarbeiter agieren zum Teil tatsächlich wie Unternehmer, ohne mit deren Statussymbolen und Boni ausgestattet zu sein.

#### Widersprüchliche Wechselwirkung zwischen Arbeits- und Lebensqualität

Nicht zuletzt diffundiert die bezahlte Arbeit immer stärker in den „Freizeitbereich“: die bisher noch immer relativ separierten Bereiche „Arbeit“ und „Leben“ verschmelzen miteinander. Diese Verzahnung von Arbeits- und Lebensmustern führt zu widersprüchlichen Wirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität.

<sup>8</sup> Unter Coopetition verstehen wir das Zusammenspiel von Wettbewerb und Zusammenarbeit, wie es z. B. in Business Webs entsteht (vgl.: Zerdick et al.: Internet-Ökonomie, S. 183).

## 4 Ergebnisse II: Die Rekrutierungsstrategien

Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen oder Tätigkeiten sind in besonderer Weise von der Qualifikation und den Kompetenzen ihrer Beschäftigten abhängig. Personal ist damit ein Erfolgsfaktor. Welche Rekrutierungsstrategien werden von den Unternehmen in den beiden Untersuchungsfeldern verfolgt, was sind Ursachen und Wirkungszusammenhänge?

Im Folgenden wird die Rekrutierung von Personal für wissensintensive mittlere Tätigkeiten in den untersuchten Unternehmen analysiert. Nicht in allen Unternehmen fanden wir bewusst gelebte und ausgefeilte Rekrutierungsstrategien vor, wohl aber Verhaltensweisen, die sich unterschiedlichen Rekrutierungstypen zuordnen lassen.

### 4.1 Personalrekrutierung im Wandel: Einflussgrößen

Bevor wir auf die konkreten betrieblichen Rekrutierungsstrategien eingehen, ist es unseres Erachtens nach sinnvoll herauszuarbeiten, woraus der unübersehbare Wandel dieser Strategien resultiert. Zu diesem Zweck haben wir die Ergebnisse unserer Untersuchung aus der Perspektive der erkennbaren Einflussfaktoren analysiert und diese zu drei generellen Einflussgrößen zusammengefasst:

- demografischer Wandel
- Wandel der Arbeit und Wandel der Arbeitsanforderungen
- Wandel der Unternehmensstrukturen

Im Folgenden wollen wir diese drei Einflussbündel näher betrachten.

#### 4.1.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel hat die Unternehmen erreicht. Bezogen auf die Personalrekrutierung wirkt er in zweifacher Hinsicht: Es gibt weniger Nachwuchs und in vielen Unternehmen stehen quantitativ stark vertretene ältere Jahrgänge der Belegschaft in den nächsten Jahren vor der Verrentung. Letzteres gilt vor allem für Unternehmen mit einer inhomogenen Altersstruktur bzw. einer Häufung der Belegschaft in den Altersgruppen zwischen 45 und 55 Jahren. Wir nennen diese Betriebe alterszentriert. Derartige Altersstrukturen kommen zustande, wenn Unternehmen über längere Zeiträume nicht ausbilden bzw. die Ausgebildeten nicht auf Dauer übernehmen oder eine systematische Frühverrentung ihrer älteren Beschäftigten betrieben haben. Häufig greift beides auch in Kombination, was den Anteil der Alterskohorte der 45 bis 55-Jährigen an der Belegschaft verstärkt.

In unserem Untersuchungsfeld gilt dies vor allem für die größeren Betriebe mit wissensintensiven Tätigkeiten (A 1, A 2, A 3, A 7, A 9, A 10, A 12, A 13). In der Regel sind dies bereits länger bestehende Betriebe, die in der Vergangenheit einen Rationalisierungs- oder strukturell bedingten Personalabbau vollzogen haben. Unternehmen mit einer derartigen Altersstruktur stehen perspektivisch betrachtet vor einem höheren Personalbedarf, was den Fachkräftemangel für diese Betriebe verstärken kann. Nur in geringerem Umfang sind Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen (z. B. B 9) von diesem demografisch bedingten verstärkten Fachkräftemangel betroffen.

Gleichwohl spüren auch die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen die demografisch bedingten Veränderungen des Arbeitsmarktes. Dies gilt erst recht, wenn durch Wachstum bedingter Personalbedarf hinzukommt.

Diese demografische Entwicklung verstärkt die Tendenz zu potenzialorientierter Personalrekrutierung sowohl nach innen wie nach außen. Vakante Funktionen können schon aufgrund des reduzierten Arbeitskräfteangebotes nicht passfähig, das heißt mit Plug-and-play-Strategien besetzt werden. Je nach gesuchter Qualifikation ist dies mehr oder weniger ausgeprägt, weil Berufsneigungen und „Modetrends“ Einfluss auf die Verteilung des Arbeitskräfteangebotes haben. So sind die demografisch bedingten Auswirkungen besonders bei denjenigen Funktionen und Berufsgruppen stark bemerkbar, die nicht attraktiv erscheinen, also zum Teil in den technischen Disziplinen und weniger in den kaufmännischen.

Daher rückt die Entwicklung der vorhandenen wie der potenziellen Beschäftigten in den Mittelpunkt der Personalgewinnung. Dies kostet Zeit, was den Planungshorizont deutlich erweitert. Einige Unternehmen (z. B. A 4, A 7, A 10, A 12) betrieben zu diesem Zwecke bereits eine aufwendige und umfangreiche Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanung. Auch in unseren Beratungsaktivitäten stellen wir fest, dass strategische und systematische Personalentwicklung gerade für wissensintensive Tätigkeiten in den Unternehmen im gewerblichen Bereich ein zunehmend wichtigeres Thema wird. Gesucht werden von den Unternehmen vor allem mit vertretbarem Aufwand einzusetzende Planungstools als auch erweiterte Formen des Wissenserwerbs und -transfers. Neben den Aufbau formaler zertifizierter Qualifikationen – in der Regel extern und berufsbegleitend erworben – tritt das Bedürfnis nach Formen innerbetrieblicher Qualifizierung – zwecks Verallgemeinerung des betrieblichen Arbeitsprozesswissens und zur Verhinderung von Know-how-Verlust bei Verrentung (z. B. A 9, A 10, A 12, B 13).

### 4.1.2 Wandel der Arbeit – Wandel der Arbeitsanforderungen

Wie die Ergebnisse aus Kapitel 3 zeigen, steigen bei den von uns untersuchten Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten/Dienstleistungen die Anforderungen an Arbeit. Diese Anforderungen beziehen sich keineswegs nur auf formal erworbene fachliche Qualifikationen, sondern schließen methodische, soziale Kompetenzen sowie häufig unternehmensspezifisches Erfahrungswissen ein. Ein zentrales Merkmal wissensintensiver Tätigkeiten und der damit verbundenen Rekrutierung ist demnach, dass häufig Mischqualifikationen und -kompetenzen und weniger Spezialisten für klar abzugrenzende Tätigkeitsfelder gesucht werden. Die zunehmende Komplexität der Arbeitsanforderungen hat daher mehrere Dimensionen:

- Die fachlichen Anforderungen setzen sich aus berufs-, zum Teil auch die Disziplinen übergreifenden Bestandteilen zusammen.
- Fachliche, methodische und soziale Anforderungen treten zunehmend gleichberechtigt nebeneinander.

Werden die Anforderungen an die Arbeit aber höher und komplexer, so sinken die Chancen, diese am Arbeitsmarkt passfähig rekrutieren zu können. Sie sind zu spezifisch, als dass das Bildungssystem dies leisten könnte. Potenzialorientierte Strategien sind dann zwingend; dies bezieht sich jedoch kaum auf die berufliche Kernkompetenz:

„Ein gutes fachliches Niveau im Kernbereich der Qualifikation muss schon vorhanden sein. Die ergänzenden fachlichen Kompetenzen sowie Methodenkompetenz können über externe wie betriebliche Weiterbildung komplettiert werden“ (A10).

Dies gilt für beide Untersuchungsfelder.

Potenzialorientierte Strategien realisieren aber auch Unternehmen, die, im Unterschied zum obigen Fall, schwer bestimmen können, welche konkreten Anforderungen an eine Funktion zu stellen sind. Dies sind wachsende Unternehmen in „jungen“ Branchen – vor allem im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen –, die sowohl

- einen Mangel an adäquaten Berufsabschlüssen und Fortbildungsangeboten konstatieren, als auch
- noch keine klare Profilbestimmung von Funktionen und Tätigkeiten im Unternehmen vornehmen (können) und folglich auch die Tätigkeitsanforderungen nicht exakt beschreiben können.

Aus diesem allgemeinen Trend ragen bestimmte Qualifikationsprofile heraus, die besonders schwer zu gewinnen sind. Dies sind zum einen solche, die einschlägiges Wissen voraussetzen, das sich aus langjähriger Berufserfahrung und betrieblichem

Erfahrungswissen generiert, zum anderen solche, die ein bestimmtes theoretisches Spezialwissen beinhalten, welches besonders selten ist. In diesem Fall helfen auch potenzialorientierte Strategien nur weiter, wenn sie langfristig angelegt sind. Der Ausweg aus dem Dilemma ist dann häufig der Versuch, über Headhunter erfolgreich zu sein.

### 4.1.3 Wandel der Unternehmensstrukturen

Auch die Strukturen der Unternehmen selbst beeinflussen die Rekrutierungsstrategien. Wir unterscheiden hier zwischen folgenden Kategorien:

#### Unternehmen, die sich neu der Personalrekrutierung zuwenden

Einige der von uns untersuchten Unternehmen sammelten erst in jüngster Zeit Erfahrungen mit der Personalgewinnung, weil sie über längere Zeit kaum eingestellt haben und das Thema gerade wieder für sich entdecken. Sie kommen aus einer Phase des Personalüberhanges und sind dabei, sich personalstrategisch neu zu orientieren, ihre Anforderungen zu formulieren und Suchstrategien wie -mechanismen zu entwickeln. Etwas überrascht stellten sie fest, wie schwer es ist, wissensintensive mittlere Tätigkeiten rasch passend zu besetzen. Personalpolitische Konsequenzen werden daraus teilweise erst schrittweise abgeleitet.

„Ich suche derzeit Fachkräfte für den Containerumschlag mit Großgeräten. Eine einschlägige Berufsausbildung ist nicht zwingend notwendig, wohl aber Erfahrungen mit den Geräten und dem Umgang mit dem Produkt. Das wissensintensiv bezieht sich also eher auf praktisches Erfahrungswissen denn auf umfangreiches fachlich-theoretisches Wissen. Ich bekomme aber niemanden. Ich fange jetzt an, die eigene Belegschaft in diese Funktionen zu entwickeln. Allerdings fehlt ein entsprechendes Bildungsangebot. Wenn mein Inspector (eine Mischung aus Meister und Leiter) gehen würde, wäre ich wohl ziemlich aufgeschmissen“ (B13)

#### Durch Organisation gesetzte Standards

Wird auf extrem flache Hierarchien und hohe Selbstverantwortung gesetzt, stehen nicht nur die fachlichen Qualifikationen, sondern auch methodische, soziale und strategische Qualifikationen hoch im Kurs. Dies trägt zur steigenden Komplexität der Anforderungen bei und begünstigt die Wahl potenzialorientierter Strategien.

„Bei uns herrscht eine hohe Anforderung an die Kommunikationsfähigkeit, die Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft. Unsere Struktur setzt voraus, dass Entscheidungen dort getroffen und Probleme dort gelöst werden, wo sie anfallen, unabhängig davon, ob es sich um gewerbliche Mitarbeiter oder Akademiker handelt. Entsprechend suchen

wir die, bei denen wir diese Anlagen glauben identifiziert zu haben. Auch bei der Auswahl der Azubis machen wir jetzt grundsätzlich Assessment-Center.“ (A10)

**Folgen der Globalisierung**

Die Globalisierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensstrukturen: weltweite Vernetzung der Organisation in internationalen Konzernen, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenzen auf vielen Ebenen und in vielen Funktionen, veränderte Kundenanforderungen, Kostendruck. Auch dies trägt zur steigenden Komplexität von Arbeit sowie dazu bei, potenzialorientierte Strategien zu verfolgen.

**4.2 Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen**

**4.2.1 Potenzialorientierte Strategie vs. Plug-and-play-Strategie: Zu den Begriffen**

In der Regel werden Personalrekrutierungsstrategien nach zwei Aspekten unterschieden: erstens danach, ob der vorhandene Personalbedarf über den externen Arbeitsmarkt oder über den internen Arbeitsmarkt bzw. interne Personalentwicklung gedeckt wird. Dementsprechend werden externe und interne Rekrutierungsstrategien unterschieden. Zweitens wird von systematischer, planvoller (professioneller) Personalrekrutierung

und eher unsystematischer, kaum instrumentell untersetzter („unprofessioneller“) Personalrekrutierung gesprochen. Großunternehmen wird eher die planvolle professionelle Personalrekrutierung zugeordnet, kleinen und mittleren Unternehmen hingegen eher die unsystematische und wenig instrumentelle.

Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Wandlungsprozesse führen zu einer weiteren Differenzierung in der Personalrekrutierung. War früher die möglichst passgenaue Deckung des Personalbedarfes das dominierende Moment in der Personalgewinnung, so entwickelt sich heute zunehmend und parallel ein potenzialorientiertes Vorgehen. Zwischen diesen beiden grundsätzlichen Strategien – potenzialorientierte und Plug-and-play-Strategie – gibt es natürlich verschiedene Mischformen. Was aber charakterisiert diese beiden Strategien, woraus resultieren sie und worauf zielen sie ab?

Bei der Plug-and-play-Strategie setzen die betrieblichen Verantwortlichen auf die Rekrutierung „passfähiger“ Fachkräfte. In diesem Fall sind Personalverantwortliche und Vorgesetzte daran interessiert, dass die potenziellen Mitarbeiter/innen den anstehenden Aufgaben und Anforderungen sofort gerecht werden können. Dafür stellen sie überwiegend „passfähige“ Fachkräfte ein und räumen dann unterschiedliche Lernmöglichkeiten ein. Entscheidend sind das sofort anwendungsfähige Wissen und Können, die vorhandenen Kompetenzen. Wie in Tabelle 8 dargestellt, hat die Passgenauig-

Tab. 8: Übersicht Plug-and-play-Strategien

**Plug-and-play-Strategie**

(1) **Passgenauigkeit hat mehrere Dimensionen.**

Passgerecht zum:

- Wissen und Können bezogen auf Aufgabe/Tätigkeitsanforderung
- Organisation
- Arbeitsgruppe, Team
- Arbeitsumfeld



**kulturelle** Passgenauigkeit



**fachliche, methodische, soziale/personale** Passgenauigkeit

(2) Unternehmen sind **am ehesten bereit**, fachliche & methodische Fähigkeiten und Fertigkeiten nachzuqualifizieren und weiter auszubauen.

(3) Unternehmen sind **am wenigsten bereit**, kulturelle, soziale und personale Kompetenzen nachzuqualifizieren.

**Gründe für Plug-and-play-Strategie:**

- Unternehmen mangelt es an **zeitlichen, personellen** und/oder **fachlichen Ressourcen**, um fehlende Kompetenzen zu entwickeln, nachzubilden oder auszuprägen, zum Beispiel:
  - Ad-hoc-Bedarf bei Wachstum
  - Zu besetzende Stelle (i. d. R. mit hohen Anforderungen an theoretisches und Erfahrungswissen) erlaubt keine lange Einarbeitung.
- Die Anforderungen an den/die Anwärter/in sind so hoch und komplex, dass der entsprechende Kompetenzerwerb eines langen Entwicklungsprozesses bedarf (mit evtl. verschiedenen Stationen)
- Anforderungsprofil muss sofort „bedient“ werden können

keit verschiedene Dimensionen – die fachliche, die methodische, die soziale und die kulturelle. Dem Anforderungsprofil soll in möglichst allen Dimensionen entsprochen werden. Aber je nach betrieblicher Situation (oder Situation eines Bereiches) werden auch hier durchaus Abstriche gemacht. Allerdings sind Unternehmen bei der Suche nach passgerechten Fachkräften wenig bereit, größere Zugeständnisse bezüglich der sozialen und kulturellen Passfähigkeit zu machen. Die Gründe für ein solches Vorgehen sind ebenfalls in Tabelle 8 dargestellt.

Die potenzialorientierte Strategie basiert auf der Einsicht, dass das Finden passgerechter Anwärter/innen auf eine vakante oder vakant werdende Stelle aus unterschiedlichen Gründen wenig wahrscheinlich oder obsolet ist. Wie aus Tabelle 9 ersichtlich, gibt es dafür unterschiedliche Gründe:

- 1) Passgerechte Fachkräfte sind – aufgrund des demografischen Wandels – weniger zu finden.
- 2) Passgenauigkeit überlebt sich aufgrund dynamischer Produkt- und Technologieentwicklung rasch. Berufliche Profile wandeln sich.
- 3) Passgenauigkeit überlebt sich aufgrund struktureller Wandlungen (durch Fusionen, Aufkäufe etc.).
- 4) Die Potenzialorientierung, die stark auf interne Personalentwicklung setzt, ist das zur Unternehmenskultur Passende.

Entscheidend ist, dass die Unternehmen den Fokus nicht nur auf das Erkennen, sondern auf das Erschließen der Kompetenzpotenziale der Bewerber/innen wie der bereits vorhandenen Mitarbeiter/innen richten. Sie eröffnen ihnen interne und externe Qualifikationsmöglichkeiten.

Interessant ist der Zusammenhang zwischen einer auf Passgenauigkeit oder Potenzialorientierung ausgerichteten Personalgewinnung und interner oder externer Personalentwicklung, den wir in Tabelle 10 näher charakterisieren. Besonders hervorzuheben ist, dass – wie schon angedeutet – die potenzialorientierte Rekrutierung eng mit interner Personalentwicklung verknüpft ist. Um auf diese Weise zu einer größeren Passgenauigkeit des Kompetenz- zum Anforderungsprofil zu kommen, gehen die Unternehmen teilweise ungewöhnliche bzw. neue Wege (vgl. Anlage 4). Aber auch auf Plug-and-play setzende Unternehmen gehen – je innovativer, umso intensiver – von einem ständigen Lernen aus. Es ist in beiden Fällen stark mit dem Arbeitsprozess verknüpft.

Zugleich ist die Potenzialorientierung deutlich stärker als die Plug-and-play-Strategie an erkennbaren, erlebbaren Kompetenzen von Fachkräften als an beruflichen Abschlüssen und Berufsbildern orientiert. Sie setzt auch von vornherein stärker auf den Erwerb von Erfahrungen innerhalb des Unternehmens und räumt dafür Möglichkeiten ein.

Ein relativ deutliches Unterscheidungsmerkmal zwischen einer potenzialorientierten und einer Plug-and-play-Strategie ist die Art des Suchprozesses selbst (vgl. Tab. 10). Während bei der Suche nach dem Passenden in hohem Maße mit Instrumenten zur Kompetenzeinschätzung und Kompetenzmessung gearbeitet und das Ermittelte am Gesuchten gespiegelt wird, ist bei der potenzialorientierten Strategie der Suchraum weit gehalten (keine so engen Anforderungen), um möglichst viele Bewerber/innen anzusprechen. Der Prozess der Auswahl ist eher ein sozialer Prozess.

Potenzialorientierte Strategie	
Potenzialorientiert weil:	Gründe:
1) <b>Passgerechte Fachkräfte</b> sind weniger zu finden.	<b>Demografischer Wandel:</b> Quantitative und qualitative Verknappung von Fachkräften
2) Passgenauigkeit überlebt sich <b>fachlich</b> rasch durch Wandel beruflicher Profile.	<b>Wandel der Arbeit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Innovationsdynamik</li> <li>• rascher Produktwechsel</li> <li>• Technologieentwicklung</li> <li>• Globalisierung</li> <li>• wachsende Komplexität von Anforderungen</li> <li>• kontinuierlicher Wandel der Tätigkeitsanforderungen</li> <li>• ständiges Lernen</li> </ul>
3) Passgenauigkeit überlebt sich <b>strukturell</b> rasch.	<b>Wandel der betrieblichen Organisation und Struktur:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wechselnde Allianzen (Netzwerke, Projekte)</li> <li>• Unternehmenszusammenschlüsse, Aufkäufe, Fusionen</li> </ul>
4) <b>Potenzialorientierung ist das „Passende“.</b>	<b>Unternehmenskultur fördert und fordert Potenzialorientierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change-Prozesse sind das Normale</li> </ul>

Tab. 10: Typologie der Rekrutierungsstrategien

Typologie der Rekrutierungsstrategien		
	<b>Potenzialorientierung</b> Einstellung auf Kompetenzzuwachs ausgerichtet	<b>Plug-and-play</b> Einstellung auf bestimmtes Kompetenzniveau ausgerichtet
<b>Intern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Ausbildung + Zusatz- oder Ergänzungsqualifizierung (PE)</li> <li>• Trainee- und Mentoringprogramme</li> <li>• berufsbegleitende Flexibilisierung (PE)</li> <li>• innerbetriebliche Weiterbildung (PE)</li> <li>• modulare Nachqualifizierung</li> <li>• qualitative Personalentwicklung</li> <li>• Laufbahngestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitungsprogramme</li> <li>• Personalentwicklung für Erhalt und Ausbau der Kompetenzen (innerbetriebliche Weiterbildung)</li> </ul>
<b>Extern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke Orientierung an feststellbaren oder ausprägbaren Kompetenzen, weniger an Berufsbildern, Abschlüssen</li> <li>• Berufserfahrung wird weniger vorausgesetzt, aber nach Möglichkeiten des raschen innerbetrieblichen Erfahrungserwerbs gesucht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachlicher</li> <li>• sozialer</li> <li>• methodischer</li> <li>• kultureller</li> </ul> </li> <li>• Passfähigkeit / Erfahrungswissen</li> <li>• Suche über Mundpropaganda</li> <li>• auch Headhunter, Personal-DL</li> </ul>
<b>Such- und Auswahlprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausschreibungen eher weit gehalten</b>, um breite Auswahlmöglichkeit zu gewährleisten</li> <li>• Auswahl eher <b>ein sozialer Prozess</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausschreibungen mit konkreten Anforderungen</b></li> <li>• Auswahl auf Basis von Zeugnissen, Beurteilungen, Testergebnissen (Soll-Ist-Vergleich)</li> </ul>

### 4.2.2 Potenzialorientiert – oder Plug-and-play? – Übersichten

Widmen wir uns der Frage, welche Rekrutierungsstrategien die von uns untersuchten Betriebe verfolgen. Hierzu sind einige quantitative Auswertungen vorzunehmen. Selbstverständlich sind die Aussagen nicht repräsentativ im statistischen Sinne, aber es zeigen sich klare Zusammenhänge zwischen den Wirkungsfaktoren.

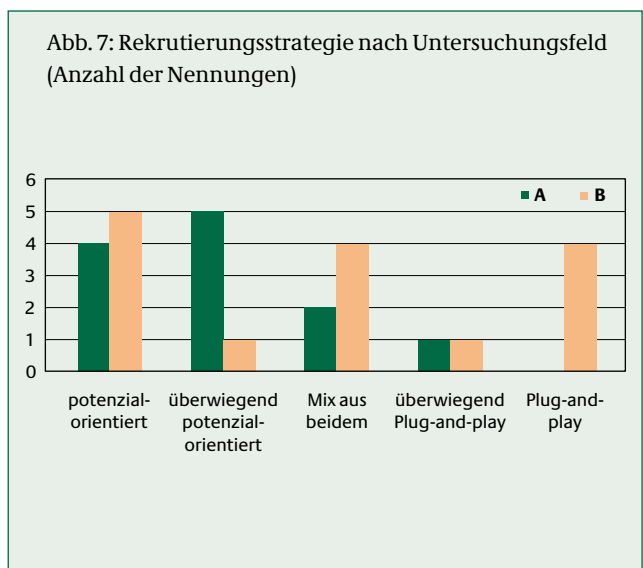
#### Rekrutierungsstrategie und Untersuchungsfeld

Welche der beiden Rekrutierungsstrategien die Betriebe in den beiden Untersuchungsfeldern verfolgen, zeigt Abbildung 7.

Während die Unternehmensgröße (siehe unten) einen eindeutigen Einfluss auf die Strategieentscheidung für die Personalrekrutierung hat, kann das für die differenzierte Betrachtung nach Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten bzw. mit wissensintensiven Dienstleistungen nur bedingt gesagt werden. Wir sehen, dass insgesamt die potenzialorientierten Rekrutierungsstrategien dominieren; nur vier Unternehmen setzten ausschließlich auf Plug-and-play-Strategien.

Es sind vor allem die Unternehmen mit wissensintensiven Tätigungsfeldern, die auf potenzialorientierte Strategien setzen. Wir halten fest: Unternehmen mit wissensintensiven Tätigungsfeldern rekrutieren ihr Personal fast ausschließlich potenzialorientiert.

Abb. 7: Rekrutierungsstrategie nach Untersuchungsfeld (Anzahl der Nennungen)



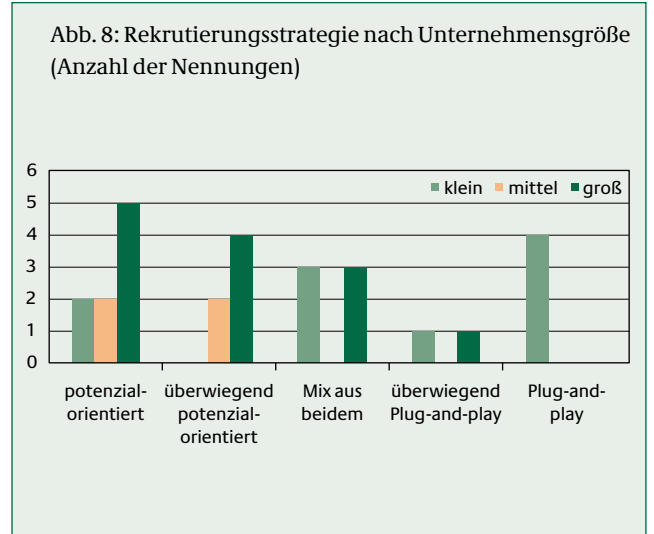
Die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen hingegen sind deutlich differenzierter in ihren Rekrutierungsstrategien. Dabei muss es nicht unbedingt konsequent die eine oder andere Strategie sein. Auf das eine oder andere setzt etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen, während die übrigen zu Mischformen neigen, mit unterschiedlicher Gewichtung der einen oder anderen Strategie.

Die vier auf Plug-and-play-Strategien setzenden Unternehmen gehören alle zu diesem Untersuchungsfeld. Diese Unternehmen sind allerdings auch ausschließlich kleine Unternehmen, sodass hier auch der Zusammenhang zur Größe gesehen werden muss.

**Rekrutierungsstrategie und Unternehmensgröße**

Eine Differenzierung der Rekrutierungsstrategien nach der Größe der Unternehmen bringt interessante Ergebnisse, wie Abbildung 8 zeigt. Es sind vor allem die mittleren und großen Unternehmen, welche auf potenzialorientierte Strategien setzen. Die meisten dieser Unternehmen setzen auf reine bzw. überwiegend potenzialorientierte Strategien, allenfalls noch auf eher gleichgewichtige Mischformen und kaum auf Plug-and-play-Strategien.

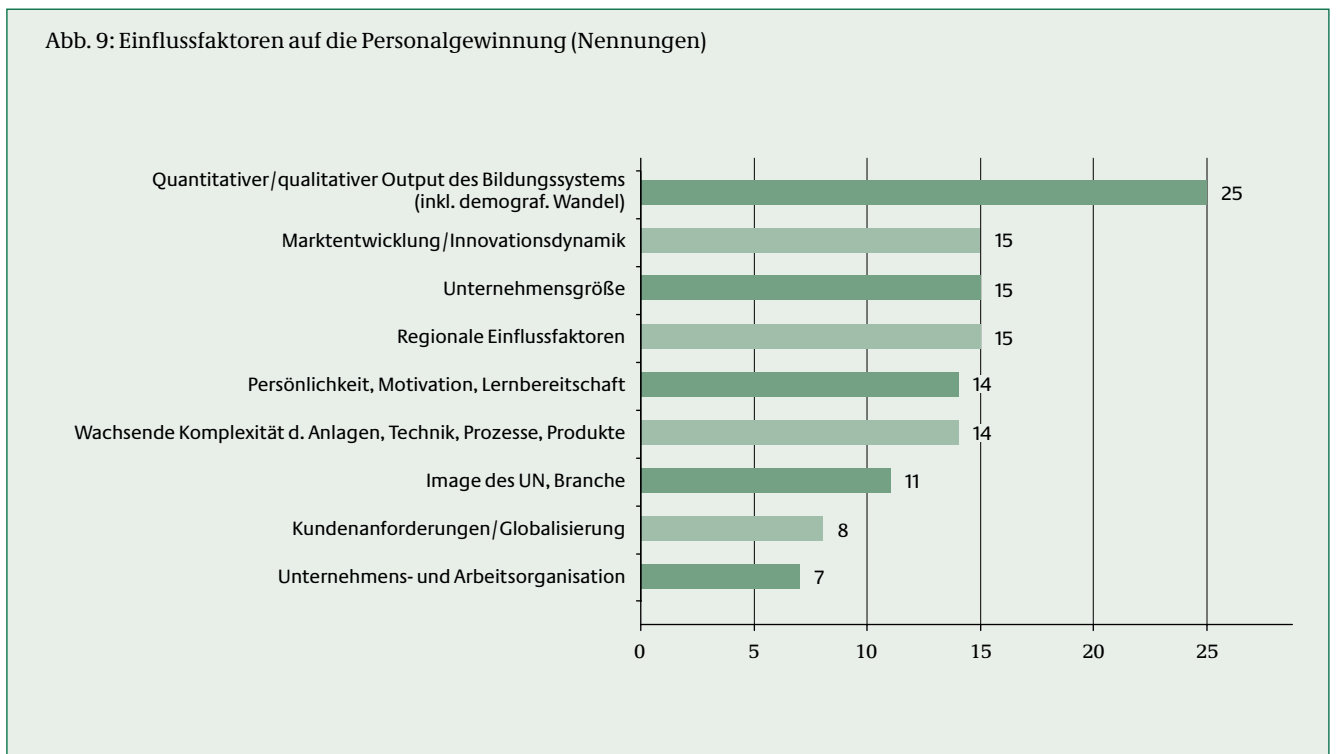
Nahezu umgekehrt verhält es sich bei den kleineren Unternehmen; nur wenige setzen ausschließlich auf diese Form der Personalgewinnung. Hier dominieren Plug-and-play-Strategien bzw. Mischformen. Welche Faktoren wirken auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen?



**Einflussfaktoren auf die Personalgewinnung**

Wir haben die Unternehmen gefragt, welche Faktoren Einfluss auf die Art und Weise ihrer Personalgewinnung nehmen, sei es die Rekrutierungsstrategie, seien es die konkreten Rekrutierungswege und -instrumente.

Herausragend ist der Zusammenhang, den die Unternehmen zwischen dem, was das Bildungssystem dem Arbeitsmarkt in quantitativer wie qualitativer Hinsicht zur Verfügung stellt, und ihrer Personalgewinnung sehen. Obwohl das eine (Bildungssystem) mit dem anderen (demografischer Wandel)



grundsätzlich nichts gemein hat, fällt es den Unternehmen doch schwer, zwischen beiden Ebenen zu unterscheiden. Sie konstatieren einen Rückgang der Qualität der Absolvent/innen von Schule und Hochschule sowie einen Rückgang der Quantität der Bewerbungen vor allem für technische Funktionen und Ausbildungsberufe. Nur schwerlich können sie zwischen Veränderungen in den Ausbildungs- bzw. Studienneigungen und den Auswirkungen schwächer besetzter Jahrgänge unterscheiden. Dabei ist ihnen klar, dass dies unterschiedliche Phänomene sind, auf die man bildungs- und gesellschaftspolitisch unterschiedlich reagieren muss. Je schwieriger der Arbeitsmarkt, desto eher werden potenzialorientierte Strategien favorisiert, weil Plug-and-play-Strategien wenig Erfolg versprechen. Rekrutierungsinstrumente und Auswahlverfahren werden umfangreicher und sorgfältiger.

Von hoher Bedeutung für die Rekrutierung sind auch die Anforderungen, welche sich aus der Entwicklung und Dynamik der Märkte sowie aus der wachsenden Komplexität der Technik, Prozesse und Produkte bzw. Dienstleistungen ergeben. Dies korrespondiert mit unseren Ergebnissen im Kapitel 3, in dem wir erhöhte und komplexere Anforderungen an die Arbeit herausarbeiteten. Durchaus passend hierzu nannten 14 Unternehmen Anforderungen an die Persönlichkeit, Motivation und Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter/innen als Einflussfaktor auf die Personalgewinnung.

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Personalgewinnung haben auch die Größe des Unternehmens, regionale Einflussfaktoren, das Image des Unternehmens und der Branche, zu der es gehört. Diese Faktoren nannten eher Unternehmen als bedeutsam, die sich durch einen oder mehrere dieser Faktoren negativ betroffen sahen, deren Konkurrenzsituation sich also verschlechtert hat.

So weit der rein quantitative Befund. Wir wollen im Folgenden analysieren, wie der Einfluss dieser Faktoren sich in konkreten Suchstrategien, Instrumenten und Vorgehensweisen offenbart.

### 4.3 Potenzialorientierte Rekrutierungsstrategien und ihre Wurzeln

#### 4.3.1 Unternehmensgröße und Attraktivität des Unternehmens

Die Attraktivität eines Unternehmens hat einen erheblichen Einfluss auf die Rekrutierungsstrategie. Ob und in welchem Umfang Fachkräftemangel für die Unternehmen spürbar wird, hängt in hohem Maße von deren Attraktivität für potenzielle Bewerber/innen ab. Je attraktiver ein Unternehmen wahrgenommen wird, desto leichter ist es, den Arbeitskräftebedarf zu befriedigen. Was aber sind die Faktoren, welche die Attraktivität

eines Unternehmens ausmachen und wie versuchen die Unternehmen dies in ihrer Rekrutierungsstrategie zu bedienen?

Je größer ein Unternehmen, desto leichter fällt es ihm, Nachwuchs- und Fachkräfte zu gewinnen. Größe gilt als Indikator für gute Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten und Sicherheit. Aber Größe allein macht nicht attraktiv oder umgekehrt: auch als Kleiner kann man attraktiv sein. Außerdem kann und muss man etwas tun: Unternehmensmarketing gewinnt zunehmend an Bedeutung. Und: Größe ist relativ, sie ist jeweils in Bezug zur Konkurrenz zu setzen. In Branchen mit hohem Konzentrationsgrad, wie wir sie in unserem Untersuchungsfeld vor allem im Bereich der wissensintensiven Tätigkeiten fanden, steht Größe für global agierende Konzerne. In mittelständisch strukturierten Branchen, bei uns eher die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen, kann ein Betrieb mit 30 Beschäftigten bereits „groß“ sein.

„Den Fachkräftemangel bemerken wir schon, haben aber keine wirklichen Probleme, qualifizierten Nachwuchs (im akademischen Bereich wie für die Erstausbildung) zu finden. Bevor es uns trifft, sind erst mal die Kleinen am Markt dran. Dort sind die Probleme viel gravierender.“ (A7)

„Ich sehe erst mal keinen wirklichen Mangel an Nachwuchs. Der Markt wird kleiner, aber als Steuer- und Wirtschaftsprüfer haben wir ein so breites und interessantes Arbeitsfeld im Vergleich zu den kleinen Kanzleien, dass wir deutlich attraktiver sind als Arbeitgeber.“ (B3)

„Grundsätzlich sind wir als weltweit operierender Konzern im akademischen Bereich ein interessanter Arbeitgeber. Allerdings wollen wir nur die Besten, wir sehen uns in der Champions League und messen uns an BMW und Siemens. Da muss man sich schon strecken. Anders sieht es bei der Gewinnung von Auszubildenden für unsere über hundert Filialgeschäfte aus (Einzelhandelskauffrau/mann). Hier tun wir uns außerordentlich schwer, die Ausbildungsplätze adäquat zu besetzen.“ (B8)

„Obwohl wir in unserer Region als Ausbildungsbetrieb einen guten Ruf haben, tun wir uns (als sehr großer Mittelständler) schon schwer, geeignete Auszubildende zu gewinnen, vor allem im gewerblichen Bereich, wo auch schon mal Ausbildungsplätze nicht besetzt werden. Was muss da erst in den kleinen Betrieben los sein? Für die wenigen Maschinenbauingenieure, welche die Hochschulen verlassen, haben wir schon wieder nicht genug zu bieten, da sind die großen Konzerne vorneweg.“ (A9)

„Wir sind zwar ein Großbetrieb, aber Ingenieure für Eisenhüttenkunde sind rar. Und im Vergleich zu ThyssenKrupp sind wir einfach eine kleine Nummer. Da muss man schon kreativ sein, aus diesem Nachteil einen Vorteil machen. So werben wir

mit unseren – im Vergleich – überschaubaren Strukturen und auch damit, dass Ingenieure bei uns nicht lang als Trainees oder als Assistenten nur zuarbeiten können, sondern rasch in spannende Aufgaben mit Verantwortung kommen.“ (A12)

### 4.3.2 Regionale Einflüsse

Die Region, in der ein Unternehmen ansässig ist, hat erhebliche Auswirkungen auf die Strategien zur Personalgewinnung. Regionale Rahmenbedingungen können die Rekrutierung erleichtern oder erschweren. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Region als Lebensstandort und der Attraktivität des regionalen Arbeitsmarktes.

#### Geringe Attraktivität der Region als Lebensstandort

Hier handelt es sich unter anderem um ländliche Regionen und Ballungsräume mit negativem Image.

„Die regionale Komponente hat einen sehr starken Einfluss, da die Märkte sehr verschieden sind. Beispielsweise ist der süddeutsche Bewerbermarkt wie leer gefegt. Nur 5 Prozent sind dort arbeitslos. Anders sieht es da in Berlin aus. Dort ist der Bewerbermarkt groß, sodass man auf die Crème de la Crème zurückgreifen kann. In Regionen mit größerer Arbeitslosigkeit kann man kritischer sein. Dort wird dann eher mittels „Plug-and-play“ rekrutiert, weil man es sich leisten kann. In Gebieten mit niedrigerem Angebot entwickelt sich zwangsweise eine größere Kompromissbereitschaft.“ (B2)

„Wer kommt schon nach Brandenburg.“ (A4 – UN aus Brandenburg)

„Freie Ausbildungsstellen besetzen wir ausschließlich mit Bewerbern aus der Region. Für Ingenieur- oder Technikerstellen ist das schwierig. Solche Bewerber haben wir hier wenig. Wir bieten für diese Gruppe ein eher unattraktives Einsatzgebiet.“ (A2 – UN aus Brandenburg)

„Für gute Leute ist unsere Region relativ unattraktiv. Das liegt auch daran, dass wir hier selbst keine guten technischen Hochschulen haben. Unternehmen in größeren Städten haben da einen Vorteil.“ (A5 – UN aus ländlicher Region in Hessen)

Insgesamt lässt sich für diesen ersten Typ festhalten, dass davon besonders die Region Ostdeutschland betroffen ist. Viele Fachkräfte sind in den 90er-Jahren abgewandert bzw. wandern noch heute ab. Das gilt vor allem für gut qualifizierte junge Frauen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind in vielen Teilen Ostdeutschlands stark spürbar. Gleichzeitig entwickeln sich Teile in Ostdeutschland zu boomenden Regionen, in denen die Nachfrage der Betriebe nach gut qualifiziertem Personal nicht mehr befriedigt werden kann.

Unternehmen B12 fasst diese Entwicklung folgendermaßen zusammen:

„Gerade gut qualifiziertes Personal ist schwer zu finden, auch weil gerade Westdeutsche nicht in die Region Halle ziehen wollen. Im technischen Bereich wird es schon bei den mittleren Tätigkeiten immer schwieriger, Personal zu finden. Der Osten boomt: In der Region gibt es eine gut funktionierende Chemie- und Photovoltaikindustrie, welche die guten Bewerber schnell für sich gewinnen. Allerdings ist diese Entwicklung ganz neu. Noch vor wenigen Jahren war es so, dass man durch einen gesättigten Bewerbermarkt auch Diplomierte auf Positionen setzen konnte, die auch ein Techniker hätte erfüllen können. Das ist heute nicht mehr so. 2010 werden wir daher die Gehälter angleichen, um die Gewinnung von gutem Personal zu begünstigen. Trotzdem wird das aufgrund des demografischen Wandels hier immer schwieriger [...] Untere Qualifikationsgruppen zu finden, ist dahingegen unproblematisch, da gibt es in der Region immer einen Überschuss. Aber auch hier nehmen wir Gehaltsangleichungen 2008 vor, sodass die Leute in Halle und München das Gleiche verdienen. In Halle sind die Mieten aber sehr viel günstiger, das macht die Region attraktiver.“ (B12 – UN aus Sachsen-Anhalt)

„Wer will schon im Ruhrgebiet in der Stahlindustrie arbeiten. Wir setzen auf Leute aus der Region und entwickeln diese systematisch weiter.“ (A12)

#### Geringe Tradition des regionalen Arbeitsmarktes

Auch Unternehmen, die in Regionen angesiedelt sind, in denen die jeweilige Branche keine Tradition und kein so großes Gewicht hat, sind eher unattraktiv. Hier ergeben sich kaum Arbeitsalternativen, sodass ein Arbeitgeberwechsel meistens auch mit einem Umzug verbunden wäre. Dies gilt für Beschäftigte, deren Qualifikationsprofil stark an eine Branche geknüpft ist, also vor allem für bestimmte technische Qualifikationen sowohl im akademischen wie im gewerblich-technischen Bereich.

„Berlin hat als IT-Standort einfach kein gutes Image und keine Tradition. Das merkt man auch an der Qualität der Bewerber. Trotzdem müssen wir versuchen, eine Plug-and-play-Strategie zu fahren, da wir als so kleines Unternehmen einfach keine anderen Möglichkeiten haben.“ (B6)

#### Attraktive Region verbunden mit hoher Konkurrenz

Dies sind Regionen, die als Standort in beiderlei Hinsicht für Beschäftigte attraktiv sind, in der aber aufgrund des dichten Unternehmensbesatzes gleicher Branchen eine hohe Konkurrenz um Arbeitskräfte besteht.

„Wir gelten in der Branche als wenig attraktiver Arbeitgeber, sodass wir uns in dieser Region, die eigentlich ein guter Standort ist, kaum gegen die Mitbewerber behaupten können. Arbeiten die Leute aber erst mal hier, dann ändert sich diese Einstellung auch.“ (A9 – UN aus dem östlichen Ruhrgebiet)

„Wir haben kaum Bewerber. Das liegt vor allem daran, dass wir uns gegen die Großen nur schwer behaupten können und die Konkurrenz um gute Leute hier in der Region sehr hoch ist.“ (B13 – UN aus Baden-Württemberg)

Unternehmen B1, das sich durch eine gute Standortattraktivität auszeichnet, nennt ein weiteres Problem bei der regionalen Fachkräftegewinnung:

„Im Grunde zeichnen wir uns durch einen sehr guten Standort aus. Trotzdem haben wir zunehmend Probleme, Auszubildende zu finden. Das hat zum einen etwas mit unserer Attraktivität als Arbeitgeber zu tun, zum anderen stellen wir bei immer mehr Auszubildenden eine mangelnde Mobilitätsbereitschaft fest. Immer weniger junge Leute sind bereit, ihren Heimatort zu verlassen und umzuziehen. Das führte dazu, dass wir im vergangenen Jahr einen Anstieg an Vertragsrückgaben durch die Auszubildenden selbst hatten.“ (B1 – UN aus Frankfurt/Main)

Für die Personalgewinnung heißt das, je geringer die Standortqualität, desto weniger setzen die Unternehmen auf externe Plug-and-play-Suchstrategien. Dafür gewinnen potenzial-orientierte Strategien sowie die interne Personalentwicklung an Bedeutung. Das Problem der Standortattraktivität betrifft dabei sowohl große als auch kleine Unternehmen. Die größeren können besser damit umgehen, haben sie doch gegenüber den kleineren Konkurrenten in der Regel einen Vorsprung an Attraktivität bei Bewerbern aus der eigenen Region. Zudem können sie eher hoffen, als Unternehmen selbst so attraktiv zu sein, dass sie auch Bewerber in die Region locken.

#### 4.4 Plug-and-play-Strategie und Mischformen

Unternehmen, die Plug-and-play-Strategie verfolgen, suchen nach der sofort „passfähigen“ Fachkraft. Sie setzen vor dem Hintergrund einer konkret zu besetzenden Funktion auf sofort anwendungsfähiges Wissen und Können. Nur eine Minderheit der von uns untersuchten Unternehmen setzt Plug-and-play-Strategien zur Personalgewinnung ein. Plug-and-play-Strategien werden insbesondere in nachfolgend beschriebenen Situationen angewandt.

##### 4.4.1 Begrenzte Ressourcen für interne Weiterbildung

Es sind vor allem kleinere Unternehmen, welche dazu neigen, die „fertige“ Kraft zu suchen. Geschuldet ist dies dem Umstand,

dass kleine Unternehmen nicht über eine Personalabteilung oder Ähnliches verfügen und keine systematische Personalentwicklung und Nachfolgeplanung betreiben. Ihnen fehlen die notwendigen Ressourcen, Betreuungszeiten und Know-how für ausdifferenzierte Personalentwicklungsstrategien. Große Unternehmen verfügen über umfangreiches Wissen und vielfältige Instrumente, um neues Personal zu gewinnen. Solche Unternehmen setzen auf eine schnelle und zügige Einarbeitungszeit.

„Für bestimmte Tätigkeiten können wir uns nur eine Einarbeitungszeit von ein bis drei Monaten erlauben. Daher müssen die Bewerber/innen bereits alles Wichtige beherrschen und sich auch ständig weiterbilden. Für die Einarbeitung wählen wir den „Stärksten“ aus dem Team aus, der das übernimmt. Bei uns muss jeder alles können. Wir brauchen Sicherheit für alle Situationen, da jeder Fehler, beispielsweise in der Dateneingabe, blitzschnell in der Welt ist.“ (B10).

Bei einigen der untersuchten Unternehmen führt die Notwendigkeit, passfähiges Personal zu gewinnen, sogar dazu, eher auf eine Einstellung zu verzichten, als einen Bewerber zu nehmen, der nicht sofort einsatzfähig ist (z. B. B13).

##### 4.4.2 Unerwarteter Personalbedarf und Spezialistenkompetenz

Plug-and-play-Strategien werden auch dann verfolgt, wenn der Personalbedarf sich unerwartet kurzfristig ergibt und es sich um spezielle Qualifikationen handelt, die intern nicht oder nur sehr langwierig aufgebaut werden können. In dieser Situation setzen aber auch mittlere und größere Unternehmen auf Plug-and-play-Strategien, allerdings mehr als Notlösung denn aus Überzeugung. Häufig kommen dann auch externe Personaldienstleister zum Einsatz.

„Für bestimmte Positionen, vor allem wenn sie kurzfristig frei wurden, suchen wir fertig ausgebildete Leute mit Erfahrung, die die Abläufe und Routinen kennen und schnell einsteigen können. Junge Mitarbeiter/innen, die gerade die Ausbildung beendet haben, sind dafür nicht geeignet. Ihnen fehlen vor allem Erfahrungen und bestimmte persönliche Stärken, die vorhanden sein müssen und von uns nicht geschult werden können.“ (B3)

„Generell ist wichtig, dass Bewerber/innen zum Unternehmen und ins Team passen. Gleichzeitig müssen sie fachlich so gut ausgebildet sein, dass eine lange Anlern- und Einarbeitungszeit für uns entfällt, da wir dafür keine Zeit haben. Daher suchen wir Bewerber/innen mit Berufserfahrung – gern ab 40 Jahre –, da komplexe Tätigkeiten zum Berufsalltag gehören, die ein Einsteiger nicht leisten könnte.“ (B14)

Unternehmen, die Sorge haben, langfristig gut aufgebautes Personal anschließend an größere Unternehmen zu verlieren, nutzen ebenfalls Plug-and-play-Strategien.

„Wir haben in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass wir Mitarbeiter/innen direkt nach der Ausbildung genommen haben, diese dann angelernt und gut qualifiziert haben und als sie tatsächlich einsatzfähig waren, haben sie in größere bzw. renommierte Unternehmen gewechselt.“ (B14)

#### 4.4.3 Starkes Wachstum

Plug-and-play wird auch von Unternehmen eingesetzt, die einer starken Wachstumsdynamik unterliegen. Unternehmen, die angaben, dass die Branche bzw. das eigene Unternehmen sich durch eine sehr starke Wachstumsdynamik auszeichnet, rekrutieren fast ausschließlich über Plug-and-play-Strategien (A 6, B 2, B 8, B13). Mangelnde Zeit für interne Entwicklungsprozesse ist der Grund für diese Strategie.

#### 4.5 Die Rekrutierungswege

Wie suchen Unternehmen nun konkret? Welche Wege beschreiten sie, welche Instrumente werden eingesetzt? Wo liegen die Schwerpunkte ihrer Suchaktivitäten? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Unternehmen und wodurch werden sie bestimmt?

Wir wollen dieses Thema analytisch in zwei Bereiche untergliedern: zum einen in alle Maßnahmen zur externen Personalgewinnung und zum anderen in die interne Personalentwicklung als Instrument der Rekrutierung.

##### 4.5.1 Wege der externen Personalgewinnung

Die externe Rekrutierung umfasst zum einen Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen

- allgemein auf sich als Arbeitgeber aufmerksam macht (Personalmarketing),
- seinen Personalbedarf auf dem externen Arbeitsmarkt deckt (Personalgewinnung).

In der Regel nutzen die untersuchten Unternehmen verschiedene Wege der externen Personalrekrutierung. Dabei zeichnet sich klar die Tendenz ab: Je größer die Unternehmen sind, umso vielfältiger und zahlreicher sind die Suchstrategien und -wege. Kleine Unternehmen hingegen nutzen wenige Kanäle, diese aber sehr gezielt.

Tabelle 11 auf der nachfolgenden Seite vermittelt einen Eindruck, in welchem Maße externe Rekrutierungswege genutzt werden. Die Zahl der Nennungen der Rekrutierungswege erlaubt durchaus ein Ranking der am häufigsten genutzten

Wege. 1. E-Recruiting, Online-Suche, 2. Hochschulmarketing, 3. Zusammenarbeit mit Arbeitsagenturen, 4. Printmedien.

Folglich ist das E-Recruiting (Suche über das Internet) ein zentraler externer Suchweg bei den meisten hier untersuchten Unternehmen. An zweiter Stelle rangieren Marketingstrategien, wie das Hochschulmarketing und Employer-Branding-Maßnahmen. Diesen Weg der externen Rekrutierung findet man überwiegend in großen Unternehmen.

Somit unterscheiden sich die externen Suchwege von Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten deutlich von Suchstrategien von deutschen Unternehmen insgesamt. Nach Angaben des IAB nutzten die meisten Unternehmen in Deutschland 2006 Printanzeigen, gefolgt von Suchwegen über die Arbeitsagentur. Erst an dritter Stelle folgten Online-Suchstrategien. In der hier vorliegenden Untersuchung spielen Printanzeigen im Vergleich zu Online-Rekrutierung eine eher untergeordnete Rolle, während Suchstrategien über Personalienstleister oder private Kontakte stark verbreitet sind.

Im Folgenden werden die genutzten externen Suchstrategien im Detail beschrieben.

#### Personalmarketing und Employer Branding

Insbesondere die großen von uns untersuchten Unternehmen in beiden Tätigkeitsfeldern unternahmen erhebliche Anstrengungen in diesem Bereich. Exemplarisch hierfür steht das Unternehmen A 10 mit seinem Employer Branding:

Formal betrachtet ist A 10 mit seinen rd. 2.400 Beschäftigten ein Großunternehmen, die Selbstwahrnehmung ist jedoch eher die eines großen Mittelständlers. Das Unternehmen der stahlnahen Metallverarbeitung ist ein Tochterunternehmen eines Großkonzerns und in seinem Marktsegment Global Player. In Europa ist A 10 der größte Hersteller für seine Produkte. Das Unternehmen zeichnet sich durch sehr komplexes Employer Branding aus, welches konzentrierte, spezifische Aussagen über unternehmenskulturelle Eigenheiten und Vorteile ermöglicht und das Unternehmen im Wettbewerb mit anderen metallverarbeitenden Unternehmen gut positioniert.

Über die Internetseite, Hochschulmessen, eigene Publikationen zum Unternehmen, aber auch zum Aus- und Weiterbildungsgeschehen im Unternehmen können sich potenzielle Bewerber/innen über das Unternehmen informieren. A 10 stellt sich über diese Imagemaßnahmen selbst als Unternehmen dar, in dem soziale Verantwortung für die Mitarbeiter/innen, aber auch für deren Familien großgeschrieben werden. Der Interviewpartner des Unternehmens A 10 erklärte, dass er Probleme hat, Fachkräfte im Ingenieur- und IT-Bereich zu rekrutieren. Daher setzt das Unternehmen zunehmend auf Maßnahmen, um „neue“ Zielgruppen wie Frauen zu erschließen. Um das zu verwirklichen, „signalisiert“ das Unternehmen

Tab. 11: Übersicht externer Wege der Personalgewinnung (Anzahl der Nennungen)

Externe Wege	Unternehmen aus Untersuchungsfeld A	Unternehmen aus Untersuchungsfeld B	Gesamt	Rang
<b>E-Recruiting</b> gesamt, davon über:	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>1</b>
eigene Website	4	4		
Jobbörsen	4	5		
<b>Personal-/Hochschulmarketing</b> gesamt, davon durch:	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
Diplomarbeiten, Promotionen	7	2		
Praktika	7	2		
Stipendien	1	–		
Werkverträge	1	–		
Absolventenmessen etc.	3	4		
Vorträge, Lehraufträge	1	–		
Kooperation mit Unis/FHs	1	1		
Tag der offenen Tür	2	–		
Sonstige (z. B. Flyer, Imageanzeigen, Infoveranstaltungen etc.)	2	2		
<b>Agentur für Arbeit</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>3</b>
<b>Zusammenarbeit mit Dritten</b> gesamt, davon durch:	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
Nutzung Personaldienstleister	1	3		
Headhunter	4	2		
<b>Mund-zu-Mund-Propaganda</b> gesamt, davon durch:	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
Kollegen werben Kollegen	2	2		
direkte Ansprache	2	2		
<b>Printmedien</b> gesamt, davon über:	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
regionale Annoncen	–	2		
überregionale Annoncen	3	2		
<b>Sonstiges</b> gesamt, davon:	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
Nutzung von Datenbanken	1	1		
kooperative Ausbildungen	2	–		

potenziellen Bewerber/innen die Familienfreundlichkeit des Betriebes. So werden zahlreiche Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, angeboten und beworben. Für diese Vereinbarungspolitik erhielt das Unternehmen 2006 auch einen Preis. Des Weiteren stellt A10 Weiterbildungsmöglichkeiten als Selbstverständnis in der firmeneigenen Philosophie dar. Die Förderung begabter Auszubildender und Studierender wird nicht nur beworben, sondern auch durch eine unternehmenseigene Stiftung gefördert. Im Sinne einer nachhaltigen Förderung der eigenen Mitarbeiter/innen existieren im Unternehmen zahlreiche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Sogar ein eigenes Trainingszentrum ist vorhanden.

Nicht nur die großen Unternehmen sind bemüht, sich als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Das gilt unabhängig davon, ob die Unternehmen und Tätigkeiten im gewerblichen oder im Dienstleistungsbereich angesiedelt sind. Insgesamt

werden vielfältige, zum Teil kostenintensive Anstrengungen für die Stärkung des Unternehmensimage unternommen. Allerdings ist nicht alles, was diesbezüglich getan wird ist, ausschließlich auf die Personalgewinnung ausgerichtet. Soziale Verantwortung und gesellschaftlicher Status spielen ebenso eine Rolle. Aber immer auch die Gewinnung qualifizierten Nachwuchses.

Das Sponsoring eines Universitätslehrstuhles, wie im Unternehmen B7, ist allerdings eher die Ausnahme. Der Aufwand, den Großunternehmen betreiben (können), ist naturgemäß größer, als es sich kleine Unternehmen leisten können.

Mentoringssysteme, Kooperationen mit Universitäten und Schulen, Praktika sowie betreute Examensarbeiten sind insgesamt häufig genutzte Instrumente. Intensität und Umfang ihrer Nutzung hängen jedoch stark von der Größe des Unternehmens und der nachgefragten Qualifikation ab. Vor allem

die Ingenieure suchenden Unternehmen gestalten offensichtlich ihre Beziehungen zu Hochschulen und deren Studierenden eng. Und dies bundesweit.

„Ich habe einfach guten Kontakt zu Leuten, die dem Unternehmen helfen können. Wir suchen weniger fertige Menschen, sondern Leute mit Grundkenntnissen und Entwicklungspotenzial. Daher schreibe ich keine Stellen aus, sondern spreche die Leute lieber direkt an. Durch meine Lehrtätigkeit habe ich gute Kontakte zu verschiedenen Unis und Fachhochschulen.“ (A 6)

„Wir sprechen Studenten über das Internet an, vergeben Diplomarbeiten, Praktika und Werkverträge. Zusätzlich vergeben wir Stipendien im Rahmen des MBA-Programms. Insgesamt spüren wir aber, dass es weniger Studienbewerber und Studenten gibt.“ (A 2)

Bei der Suche nach nicht akademischem Nachwuchs werden zunehmend regionale Kooperationsstrategien favorisiert, die aber grundsätzlich analog ausgerichtet sind: Kooperation und aktive Werbung an den Schulen, Schulpraktika oder die aktive Bewerbung kombinierter Ausbildungs-/Studiengänge sind die häufigsten Varianten. Noch selten findet dies im Verbund statt.

Eine solche Ausnahme stellt das Unternehmen A 9 dar, das sich an der Gründung eines regionalen Unternehmensnetzwerkes beteiligt hat, welches als eines von sieben Handlungsfeldern definiert: „3. Personalbeschaffung und -entwicklung und die Positionierung der Netzwerkpartner als attraktive Arbeitgeber“.

Derartige Netzwerke von Mittelständlern haben wir ansonsten nicht angetroffen. Ihnen gehört aber sicherlich die Zukunft.

### **Mund-zu-Mund-Propaganda und das Nutzen bestehender Netzwerke**

Vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen konnten wir in den Interviews einen weiteren externen Rekrutierungsweg feststellen: das Werben um neues Personal über persönliche Kontakte.

Diese Unternehmen greifen auf bestehende Netzwerkstrukturen zurück, die beispielsweise durch Lehr- und Forschungstätigkeiten des Geschäftsführers an Fachhochschulen und/oder Universitäten aufgebaut wurden. (Unternehmen A 3, A 5, A 6, B 3, B 5, B 10)

### **Die Nr. 1: E-Recruiting – Suche über das Internet**

Wie bereits erwähnt, suchen die meisten Unternehmen ihr Personal in hohem Maße über das Internet. Dies gilt unabhängig

von Branche, Tätigkeitsbereich oder Größe. Zu unterscheiden ist zwischen dem eher inaktiven Einstellen von offenen Stellen auf der eigenen Homepage und dem Einstellen auf bestimmten Online-Jobbörsen, die zum Teil auch kostenpflichtig sind. Hinsichtlich der Bedeutung dieses Rekrutierungsweges gibt es jedoch deutliche Unterschiede. Mit zunehmendem Bildungsabschluss und steigender Nähe des gesuchten Berufes oder der zu besetzenden Funktion zu den elektronischen Medien nimmt die Bedeutung dieses Personalgewinnungsweges zu. In gewisser Weise verkehrt sich hier die Marktmacht, insbesondere bei knappen Akademikerberufen: war es noch vor wenigen Jahren der Arbeit Suchende, welcher sich auf die Art der Stellensuche der Unternehmen einlassen musste, so sind es nun die Unternehmen, welche die elektronischen Möglichkeiten nutzen müssen, um als Arbeitgeber überhaupt ernst genommen zu werden. Acht Unternehmen sehen das Internet als das zentrale Medium zur externen Personalgewinnung, insbesondere dann, wenn junger, hoch qualifizierter Nachwuchs gesucht wird.

„Wir sind immer mehr davon abgekommen, in Printmedien zu veröffentlichen. Das ist erstens eine Kostenfrage (zu teuer), zum anderen sind darüber auch weniger Bewerbungen gekommen. Junge Leute und vor allem Akademiker nutzen das Internet, das heißt, wir nutzen das Medium, das unsere potenziellen Bewerber auch nutzen.“ (A 1)

Mit dem Suchmedium ändert sich auch die Form der Bewerbung: Elektronische Bewerbungen ersetzen zunehmend die klassischen in Papierform. Der Prozess ist fließend und insgesamt kann man derzeit wohl von einer Akzeptanz beider Bewerbungsformen sprechen. Von einer Stigmatisierung der klassischen Bewerbung kann also generell noch nicht gesprochen werden, wohl aber in bestimmten Branchen und bei bestimmten Berufen. Hier gilt das Obengesagte: Steigt die Affinität zu den elektronischen Medien, nimmt der „Zwang“ zur elektronischen Bewerbung zu. Bei einschlägigen akademischen Abschlüssen spielt die klassische postalische Bewerbung so gut wie keine Rolle mehr.

Dies ist für die zuständigen Personalabteilungen in den Unternehmen eine Entwicklung, die für manche/n durchaus ungewohnt ist. Eine Ausnahme ist aber jenes Unternehmen, welches zwar elektronische Bewerbungen zulässt, aber parallel immer eine klassische Bewerbung einfordert.

„Wir nutzen das Internet als zentralen Kanal, da hoch qualifizierte junge Leute fast ausschließlich dieses Medium nutzen. Es ist schnell und unkompliziert. Der Bewerber stellt seinen Lebenslauf ein und erhält – gerade als Ingenieur – sofort zahlreiche Angebote. Trotzdem fordern wir dann immer auch noch schriftliche Unterlagen an, auch wenn wir E-Mail-Bewerbungen zulassen, da die Bearbeitung dieser für uns weniger aufwendig ist.“ (A 12)

Der elektronischen Bewerbung gehört also die Zukunft, auch bei der Bewerbung um Ausbildungsplätze. Exemplarisch hierfür steht ein Unternehmen aus dem produzierenden Bereich, welches Bewerbungen um kaufmännische wie technisch-gewerbliche Ausbildungsplätze (Mechatroniker) nur online akzeptiert (A10).

Online-Suche ist überregionale Suche und in der Regel ist dies auch gewünscht, unabhängig von der zu besetzenden Stelle. Allerdings gibt es Ausnahmen: Einige Unternehmen setzen sowohl im Bereich der qualifizierten Fachkräfte als auch bei akademischen Nachwuchs ausdrücklich auf regionale Arbeitsmärkte. Ausschlaggebend ist hier weniger die Einschätzung, nicht attraktiv zu sein im überregionalen Wettbewerb, sondern der Wunsch nach einer langfristigen Bindung an den Betrieb. Dies ist Ausdruck einer spezifischen Unternehmenskultur, die auf Kontinuität setzt. Exemplarisch hierfür steht folgende Aussage:

„Wir suchen nicht den Überflieger oder Karrieristen. Wir suchen Menschen – Fachkräfte wie Akademiker –, die sich mit dem Unternehmen und der Region identifizieren und bei uns eine langfristige Betriebskarriere anpeilen. Mit Menschen, die schon in der Region verwurzelt sind, geht dies am besten.“ (A10)

In nicht ganz so pointierter Art und Weise finden wir diese Position auch in anderen Unternehmen beider Typen und aller Größen.

Obwohl die meisten Unternehmen online suchen, finden sich unter den von uns befragten Unternehmen auch solche, die das Internet nicht nutzen, und dies ganz bewusst.

- Sie legen großen Wert auf die Passfähigkeit des Bewerbers und rekrutieren daher eher intern als extern.

„Wir suchen Bewerber, die zu uns passen, das ist zentral. Daher bilden wir unseren Nachwuchs überwiegend selbst aus. Extern suchen wir fast gar nicht, wenn, dann über die Arbeitsagentur.“ (A8)

- Sie haben so spezifische Anforderungen, dass sie ausschließlich intern Stellen neu besetzen.

„Entscheidend für uns ist nicht der fachliche Abschluss, sondern die Erfahrungen und Kenntnisse des Hafensbetriebes. Leute, die von hier kommen, kennen die Terminals, wissen über das Entladen und Beladen Bescheid und kennen die Kunden. Wichtig ist auch, dass sie die Arbeitsbedingungen kennen und akzeptieren, daher suche ich über Mund-zu-Mund-Propaganda innerhalb des Hafens und kaum außerhalb.“ (B10)

- Sie wollen explizit nicht überregional annoncieren, da sie sich als lokaler Arbeitgeber sehen, und nutzen daher überwiegend Printmedien oder Mund-zu-Mund-Propaganda.

„Nun sind wir ja selbst ein EDV-Dienstleister, vielleicht ist es dafür ungewöhnlich. Wir wollen aber nicht, dass auswärtige Bewerber extra hierher ziehen und dann das Arbeitsverhältnis nach der Probezeit vielleicht nicht fortgesetzt wird. Wir sind aber so klein, dass wir uns bei Neubesetzungen keine Fehler erlauben können. Daher suchen wir eher klassisch.“ (B5)

- Sie sehen sich in großer Konkurrenz mit anderen und verfügen im Vergleich zu den Mitbewerbern über Standortnachteile (Region, unattraktive Branche) und nutzen daher eher persönliche Kontakte.

„Wir schreiben schon auch online aus. Allerdings ist das für bestimmte Stellen nicht so erfolgreich. Das Problem ist, dass in Jobbörsen zu viele Angebote stehen, damit wird der Markt sowohl für den Bewerber als auch für den Personalvermittler unübersichtlich. Zusätzlich sind wir für viele Absolventen in dem Bereich, in dem wir suchen, kein attraktiver Arbeitgeber.“ (A9)

„Wir rekrutieren vorrangig aus dem eigenen Unternehmen bzw. der Unternehmensgruppe, denn wer kommt schon nach Brandenburg.“ (A4)

### Printmedien verlieren an Bedeutung

Die Suche über Printmedien verliert an Bedeutung. Nur ein knappes Viertel der befragten Unternehmen setzen Printmedien als zentrales Instrument der Personalsuche ein. Dabei werden Printmedien vor allem für die überregionale Suche verwendet, in dem die Unternehmen in Fachzeitschriften und/oder Tageszeitungen annoncieren. Nur in wenigen Fällen wird die regionale Presse genutzt, mit dem bereits erwähnten Ziel, Bewerber/innen aus der Region zu finden, die langfristige Betriebskarrieren anstreben und in der Region fest verankert sind.

Hinzu kommt hier eine regionale Komponente, die sich – wie auch bei der Online-Suche – an den Suchstrategien der potenziellen Bewerber orientiert. So werden in verschiedenen Regionen (z. B. in Bayern) überwiegend Printmedien genutzt, da hier von den Bewerbern kaum das Internet für die Stellensuche genutzt wird. In anderen Regionen hingegen (z. B. Raum Frankfurt a. M.) werden keine Printanzeigen geschaltet, da diese ohne Resonanz bei den Bewerber/innen bleiben.

### Die Arbeitsagentur

Die Interviews zeigten, dass nicht nur kleine, sondern auch die mittleren und großen Unternehmen die Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur stärker als in der Vergangenheit als festen Bestandteil ihrer externen Suche ansehen. Vor allem für

kleinere Unternehmen und Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen hat die Agentur für Arbeit einen relativ hohen Stellenwert bei der externen Personalsuche. Hierfür stehen die Unternehmen A7, A10, A12 sowie B1, B3, B5, B6, B10, B11, B12, B13). Gleichwohl rangiert die Personalrekrutierung über die Arbeitsagentur quantitativ nur im Mittelfeld der genannten Rekrutierungswege. Nach Einschätzung der Interviewpartner hat die Arbeitsagentur als Vermittlungsinstanz für wissensintensive mittlere Tätigkeiten eine wichtige, aber keine herausragende Bedeutung.

Die Kooperationserfahrungen mit der Agentur für Arbeit sind unterschiedlich und hängen wohl auch stark vom persönlichen Engagement betrieblicher Personalverantwortlicher ab. Dementsprechend wurde die Qualität der Vermittlung sowohl positiv als auch problematisch eingeschätzt. Aussagen über eine grundsätzlich veränderte Qualität der Serviceleistungen der Arbeitsagenturen können hieraus nicht abgeleitet werden.

### Suche über Personalvermittlung nimmt zu

Wir haben eine verstärkte Suche der Unternehmen über Personalvermittler in unseren Gesprächen feststellen können. Der Rückgriff auf diese erfolgt, wenn eine Ad-hoc-Einstellung erforderlich, die gesuchte Qualifikation schwer am freien Markt zu finden bzw. eine interne Rekrutierung mit zu langen „Entwicklungszeiten“ verbunden wäre.

„Wenn der Mitarbeiter in dieser Position kurzfristig aus dem Unternehmen ausscheiden würde, dann müssten wir durch Externe ersetzen. Eine interne Nachqualifizierung würde mindestens ein Jahr dauern [...] Leute für diese Position sind schwer auf dem Markt zu finden, sodass das nur über Headhunter geht.“ (A13)

Die Beauftragung von Personaldienstleistern als Instrument der Personalrekrutierung sollte allerdings nicht überinterpretiert werden. Personal für bestimmte mittlere (aber auch höhere) Funktionen wurde in bestimmten Situationen schon immer per Headhunter gesucht. In unserer Untersuchung gehen überwiegend Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten diesen Weg. Hier geht es um naturwissenschaftliche Berufe, insbesondere Ingenieure. Die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen engagieren allenfalls bei der Suche nach Vertriebsspezialisten entsprechende Dienstleister.

„Ingenieure sind generell schwer zu finden, vor allem da sie den Anforderungen nicht mehr entsprechen. Wir versuchen unseren Nachwuchs über Kooperationen mit Fachhochschulen in der Umgebung zu rekrutieren. Aufgrund der geringen Zahl passender und gut qualifizierter Leute nutzen wir teilweise aber auch Headhunter, die von uns das entsprechende Profil bekommen. Aber auch das ist schwierig, da die guten Leute in einer gut situierten Firma bleiben und wir im Vergleich zu den Großunternehmen weniger attraktiv sind.“ (B13)

„Für die Position des Hardwareentwicklers haben wir keine Bewerber aufgrund des deutschlandweiten Ingenieurmangels. Daher kooperieren wir sehr intensiv mit Hochschulen, indem wir Diplomarbeiten oder Promotionen ausschreiben. Nur wenn wir darüber niemanden finden, schalten wir einen Personaldienstleister ein.“ (A5)

Diese beispielhafte Darstellung zeigt, was wir auch in anderen Gesprächen gefunden haben: Die Nutzung externer Vermittlungsdienstleister ist eher bestimmten oder „raren Abschlüssen“ vorbehalten und weniger als gängige Strategie, Personal zu rekrutieren. Zentraler Grund dessen sind die damit verbundenen hohen Rekrutierungskosten. Daher findet sich der Einsatz von Headhuntern oder Personalvermittlern auch ausschließlich in großen und mittleren Unternehmen, denen die entsprechenden finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Ein weiterer Grund, der gegen diese Rekrutierungsform spricht, sind die teilweise schlechten Erfahrungen mit dem so gewonnen Personal:

„Wir haben damit nicht immer gute Erfahrungen gemacht, vor allem wenn man von direkten Wettbewerbern abwirbt. Diese Personen waren dort in den Strukturen fest verankert und sind dann teilweise nicht passfähig zu unserem Unternehmen.“ (A3)

Allerdings wurde deutlich, dass sich das Abwerben nicht nur auf deutsche Unternehmen bezieht, sondern zunehmend auch auf das Ausland ausweitet. Eine Begründung dafür gab der Interviewpartner aus Unternehmen A3:

„Ob die Nutzung von Headhuntern zugenommen hat, weiß ich nicht. Wir betreiben das schon immer regelmäßig. Sie hat sich aber verändert. Das Abwerben aus dem Ausland hat zugenommen, da dort die guten Arbeiter hingegangen sind, das heißt, die guten Leute sind weg und das Land kommt nicht hinterher, den Nachwuchsbedarf zu decken.“ (A3)

### Große gehen andere Wege als Kleine

Betrachtet man die externen Rekrutierungswegen, finden sich deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen.

Der Schwerpunkt bei den kleinen Unternehmen liegt in der Nutzung der Arbeitsagentur, der Nutzung von Printmedien, vor allem der regionalen Presse, sowie der Mund-zu-Mund-Propaganda. Zwar wird auch von den Kleineren zunehmend das Internet genutzt, allerdings mit viel geringeren Erfolgsaussichten, als das bei den Großen der Fall ist. Die externen Suchstrategien der kleinen Unternehmen sind lokaler, kostengünstiger und informeller.

Im Gegensatz zu den kleinen sind bei den großen Unternehmen die Suchstrategien vielfältiger und aufwendiger. Es gibt quasi kein Medium, das nicht genutzt wird. An erster Stelle stehen aber wie bereits beschrieben für alle großen und mittleren Unternehmen die Online-Suche sowie (Hochschul-)Marketingstrategien.

Aufgrund des bereits spürbaren Mangels solcher Qualifikationen sehen sich immer mehr mittlere und große Unternehmen in die Lage versetzt, offensiv das eigene Unternehmen zu bewerben und junge Absolvent/innen möglichst früh auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen und zu binden. Zusätzlich führt dieser Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs auch dazu, dass zunehmend Ausweichstrategien gefahren werden. Kooperative Ausbildungsformen, Imagekampagnen sowie das verstärkte Anbieten von Traineeprogrammen.

Einige große Unternehmen nutzen gar das gesamte Spektrum an Personalgewinnungsstrategien. Die Gründe hierfür sind allerdings unterschiedlich. Der große Finanzdienstleister mit bundesweitem Filialnetz versteht seine regionalen Printanzeigen auch als generelle Imagekampagne, ist aber zur Besetzung von Tätigkeiten in seinem Filialnetz auf die örtlichen Arbeitsmärkte angewiesen. Hingegen muss das Großunternehmen mit schwierigem Branchenimage einfach jede sich bietende Gelegenheit (und Strategie) nutzen, um seinen Personalbedarf an wissensintensiven Tätigkeiten zu befriedigen.

#### 4.5.2 Interne Personalentwicklung

Interne Personalentwicklung gewinnt an Bedeutung. Selbst wenn man dies statistisch noch nicht zu belegen vermag, sprechen unsere Interviews hier doch eine eindeutige Sprache. Bevor wir zu den Befunden kommen, erscheint es uns wichtig, Folgendes festzuhalten: Personalentwicklung ist – bezogen auf das Unternehmen insgesamt – kein Ersatz für eine externe Einstellung. Fehlt Personal, muss eingestellt werden, sofern nicht Ressourcen erschlossen werden können – wie Überstunden –, die fehlende Quantität ausgleichen oder das Outsourcen von Tätigkeiten. So finden wir in unserem Sample auch nur zwei (kleinere) Unternehmen, die sich ausschließlich mit internen Strategien beschäftigen. Dies liegt daran, dass sie derzeit keinen quantitativen Bedarf haben bzw. dieser so gering und so wenig speziell ist, dass sie ihn beiläufig über Zufallskontakte und Initiativbewerbungen befriedigen können.

Personalentwicklung als Rekrutierungsstrategie hat aber erheblichen Einfluss darauf, welche konkrete Funktion extern besetzt werden muss und welche qualitativen Anforderungen an potenzielle Bewerber/innen gerichtet werden. Wir wollen daher zwischen unterschiedlichen Anlässen und Zielen der Personalentwicklung als Rekrutierungsstrategie unterscheiden:

- Personalentwicklung als Instrument der internen Nachfolgeplanung
- Personalentwicklung im Kontext einer potenzialorientierten Einstellungspolitik
- Personalentwicklung als Instrument zur Integration in die Unternehmenskultur

#### Die Personalentwicklung als Instrument der internen Nachfolgeplanung gewinnt an Stellenwert

Es wird betrieblicherseits viel sorgfältiger geprüft, wo die Entwicklungspotenziale der Beschäftigten liegen und wie diese erschlossen werden können. „Sich intern hocharbeiten“ war sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen schon immer Bestandteil der individuellen Karriereplanung als auch betriebliches Anliegen. Aufgrund der zunehmenden Schwierigkeiten, hochwertige Qualifikationen extern einzuwerben, wird diese Option jedoch zur strategischen Kategorie. Die möglichst optimale Ausnutzung der endogenen Potenziale wird von einer Reihe der von uns untersuchten Unternehmen mit hohem Aufwand betrieben. Dabei sind die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen deutlich aktiver als die mit wissensintensiven Tätigkeiten. Nur wenige Unternehmen aus dem letztgenannten Bereich haben wie das Unternehmen A12 eine regelrechte interne Qualifizierungsoffensive gestartet. Sie beschränken sich eher auf technische externe Weiterbildung, vor allem um keinen Wissensverfall zu erleiden. In der ersten Gruppe wurden diese Bemühungen deutlich systematischer betrieben, mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen und internen Nachwuchsprogrammen verknüpft.

Dabei richten sich diese Angebote – und dies scheint uns eine neue Qualität zu sein – nicht mehr nur überwiegend an die High Potentials in den Unternehmen. Systematische Personalentwicklung erreicht zunehmend alle Bereiche wissensintensiver Tätigkeiten.

#### Personalentwicklung im Kontext einer potenzialorientierten Einstellungspolitik ist bezogen auf die fachlichen Anforderungen das Pendant zur Abkehr von Plug-and-play-Strategien

Je mehr nicht die fertige Kraft, sondern die mit Potenzial gesucht wird (werden muss), umso mehr wird in die interne Entwicklung der neu Eingestellten investiert.

Dies beginnt bereits bei der Personalauswahl. In den meisten der von uns untersuchten Unternehmen (mit einem Übergewicht der Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen) wird eine sehr sorgfältige und aufwendige, methodisch unterstützte Personalauswahl für wissensintensive mittlere Tätigkeiten betrieben. Diese Auswahl ist

darauf gerichtet, die vorhandenen fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen zum Tragen zu bringen und das Entwicklungspotenzial zu erschließen. Kombiniert ist dieses mit umfangreichen, meist halb- bis zweijährigen Trainee- bzw. Einarbeitungsprogrammen. Diese dienen dazu, die besten Einsatzorte bzw. -bereiche zu ermitteln sowie sukzessive fachliche Defizite zu kompensieren, insbesondere im methodischen Bereich. Das geschieht vor allem durch Kurse für Problemlösungstechniken, Kommunikations- und Stressmanagement. Letzteres wird als eine bewusste Reaktion auf die beobachteten Defizite des Bildungssystems eingeordnet, insbesondere in der Hochschulausbildung.

„Unsere ‚ersten Leute an der Anlage‘ rekrutieren wir ausschließlich intern aus den eigenen Auszubildenden je nach Qualifizierungsbereitschaft der Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter müssen alle Arbeitsplätze an den Anlagen beherrschen und verstehen. Dafür braucht es langjährige Berufserfahrung. Zusätzliche Kenntnisse vermitteln wir über interne Weiterbildungen.“ (A10)

„Wir würden nie jemanden als Ingenieur einstellen, von dem wir das Gefühl haben, dass er/sie schon fertig entwickelt ist. Wir brauchen Leute mit Potenzial, die wir formen können. Für uns ist wichtig, dass die fachliche Kompetenz mitgebracht wird. Gleichzeitig verlangen wir von unseren Ingenieuren Führungskompetenzen. Das lernt man nicht im Studium. Daher wird von ihnen auch nicht erwartet, dass sie das mitbringen. Die Zeit zum Erlernen ist vorgesehen und eingeplant.“ (A7)

„Wir wollen niemanden aus einem anderen Unternehmen einstellen, der den dortigen kulturellen Hintergrund verinnerlicht hat. Die Leute müssen zu uns passen: Die Passung ist bei Absolventen eher gegeben, auch wenn bestimmte fachliche Qualifikationen noch fehlen.“ (A3)

„Unsere Techniker und Monteure bilden wir selbst aus, da es für unsere Anforderungen am Markt nicht das passende Berufsbild gibt.“ (B9)

„Technische Beschaffer/Einkäufer sind sehr rar am Markt, da technisch versierte Einkäufer keine Berufsbezeichnung, sondern eher eine Funktion beschreiben. Diese Mitarbeiter haben eigentlich eine kaufmännische oder technische Ausbildung und haben sich im jeweils fachfremden Bereich zusätzliche Fachkenntnisse erworben. Ohne Fachverständnis hilft in diesem Bereich auch keine Berufserfahrung. Zusätzlich ist diese Funktion mit hohen psychosozialen Anforderungen verbunden. In der Vergangenheit haben wir die fertige Kraft gesucht. Allerdings gibt es dafür keinen Markt mehr, sodass wir unseren Azubis das als interne Entwicklungsoption anbieten.“ (A9)

„Uns fehlt Personal mit naturwissenschaftlichen Abschlüssen, das bereit ist, in der Produktion zu arbeiten. Das kommt für

viele Hard- und Softwaretechniker nicht infrage. Zusätzlich ist vielen das Gehalt zu gering, das wir zahlen können.“ (A2)

„Wir haben ein generelles Problem im Ingenieurbereich, da nur wenige Universitäten die von uns gesuchten Fachrichtungen anbieten. Der Bewerbermarkt ist leer gefegt.“ (A12)

### **Die dritte Säule der Personalentwicklung: die Integration der Beschäftigten in die Unternehmenskultur**

Hier sind vor allem diejenigen Unternehmen aktiv, welche über ausgefeilte Unternehmensphilosophien, Leitbilder und adäquate organisatorische Strukturen verfügen. Es handelt sich hier überwiegend um Inhouse-Veranstaltungen und betrifft nicht nur den Führungskräftenachwuchs auf allen Ebenen. Unternehmen mit sehr dezentralen und teamartigen Strukturen schulen auch ihre Fachkräfte zu Themen wie Gruppenarbeit, Problemlösungstechniken, Unternehmensaufbau und -philosophie.

Dabei ist jedoch zwischen den fachlichen und methodischen und sozialen Kompetenzen zu unterscheiden:

- Abstriche an der Qualität der beruflichen Ausbildung auf dem jeweiligen Level werden nicht in Kauf genommen: von einem Facharbeiter wird ebenso ein bestimmtes Wissen vorausgesetzt wie bei einem Techniker oder Ingenieur.
- Spezielle einschlägige Vertiefungen werden jedoch zunehmend nicht mehr vorausgesetzt. Hier besteht die Bereitschaft, Fortbildungen zu finanzieren.

Mehrfach genanntes Beispiel sind Vertriebspezialisten, eine Qualifikation, die sehr branchen- bzw. produktabhängig ist und hohen Anteil von Erfahrungswissen beinhaltet. Formale berufliche Qualifikationen sind hier hilfreich, aber nicht ausschlaggebend.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die interne Personalentwicklung deutlich an Stellenwert gewinnt. Dies hängt zusammen mit den Problemen einer passgenauen Personalgewinnung, aber auch damit, dass generell das Angebot weniger wird (manche sagen auch schlechter).

Infolgedessen werden die endogenen Potenziale stärker ausgeschöpft; spezielle Funktionen werden zum Teil ausschließlich intern besetzt (und Personal entsprechend entwickelt). Dies kombiniert sich mit externen Suchstrategien, die sich stärker nach dem Potenzial und ausbaufähigen fachlichen Basisqualifikationen orientieren. Einstellungen erfolgen dann nicht in Spezialistenfunktionen, sondern in Funktionen, die für eine rasche Einarbeitung gut geeignet sind und als Plattform dienen für spätere interne berufliche Entwicklungen.

Interne Personalentwicklung spielt zudem in den Unternehmen eine große Rolle, die spezielle Organisationsphilosophien und -strukturen sowie Unternehmenskulturen entwickelt haben und Neueingestellte wie bereits Beschäftigte hierfür qualifizieren. Dies können spezielle Führungstrainings sein, auch für untere und mittlere Führungskräfte, oder auch Kommunikationstrainings. Flache Hierarchien und teamartige Arbeitsstrukturen sind förderlich für den Aufwand der Unternehmen auch in den gewerblichen Bereichen wissensintensiver Tätigkeiten.

#### 4.6 Personalauswahl und Einstellungsprozedere

In ihrer Personalauswahl unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen weniger hinsichtlich ihrer Größe als vielmehr hinsichtlich des Tätigkeitsfeldes und der Unternehmensphilosophie und der Modernität des Personalmanagements. Es lassen sich folgende Trends feststellen:

- Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten nutzen überwiegend die klassischen Elemente der Personalauswahl. Das heißt, sie führen ein bis zwei mehr oder weniger systematisch geführte und strukturierte Bewerbungsgespräche und fällen dann eine Entscheidung.
- Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen nutzen für ihre Entscheidungen zusätzlich bestimmte Einstellungstests, Potenzialtest, ACs etc. Dies hängt mit den Anforderungen an die Tätigkeit und somit an die Person zusammen, insbesondere dann, wenn es zudem um kleinere Unternehmen handelt, was in unserem Sample überproportional gegeben ist. Die Anforderungen an die Eigenverantwortlichkeit, Teamfähigkeit die Passfähigkeit zur jeweiligen Unternehmenskultur wirken sich hier deutlicher aus als bei großbetrieblichen Strukturen.
- Unternehmen mit fortschrittlichem Personalmanagement nutzen ebenfalls Personalauswahlinstrumente, mit denen sie sowohl fachliches Potenzial als auch soziale, personale und methodische Kompetenzen feststellen.
- Gleiches gilt für Unternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmensphilosophie und der Organisationsstruktur hohe Anforderungen an diese letzteren Kompetenzen stellen.

Obwohl von der Mehrheit der Unternehmen betont wird, dass auch in den naturwissenschaftlichen Tätigkeiten – insbesondere bei den Ingenieuren – die Anforderungen an die sogenannten Soft Skills und methodischen Fähigkeiten steigen, wird diesem Umstand zumindest in Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten bisher wenig Rechnung getragen. Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen hingegen führen sehr viel umfangreichere Auswahlkriterien an und testen potenzielle Beschäftigte nicht nur in den fachlichen, sondern auch methodisch und psychosozialen Kompetenzen. Besondere Anstrengungen werden bei der Suche nach Vertriebsmitarbeiter/innen unternommen. Für diese nutzen die meisten

Unternehmen spezielle Vertriebs- oder Verkaufstests, führen die Einstellungsgespräche in englischer Sprache oder führen unter anderem Telefoninterviews.

Wie bereits erwähnt, unterscheiden sich die Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe kaum. Der einzig feststellbare Unterschied ist, dass alle großen und mittleren Unternehmen ganz bewusst bestimmte Maßnahmen benutzen, während sich ausschließlich in drei kleinen Unternehmen herausstellt, dass das immer eine „Bauchentscheidung“ des Chefs ist und keinerlei standardisierte Prozesse existieren.

Folgende Vorgehensweisen konnten wir in den Unternehmen identifizieren:

##### **Klassisches Vorgehen:**

Sichtung der Unterlagen, Vorauswahl mit/ohne Fachvorgesetzten, Gespräch(e); teilweise ergänzt durch Gespräche, an denen auch Kollegen teilnehmen (z. B. A 1, A 3, A 5, A 7, A 9, A 12, A 13, B 3, B 4, B 12)

##### **Klassisches Vorgehen mit hoch standardisierten Anforderungen/Kriterien:**

Bewertung der Bewerbungsunterlagen, inwieweit sie Standards entsprechen; bestimmte Fächer müssen mit best. Noten abgeschlossen sein, Praktika/Berufserfahrung werden bevorzugt (z. B. A 2)

##### **Klassisches Vorgehen mit besonderen Elementen:**

Zusätzliche Prüfung der Unterlagen: inwieweit gibt es Projektarbeiten, Vorpraktika, Selbstpräsentationen (z. B. B 5, B 11, A 8)

##### **Assessment-Center als zentrale Personalauswahlstrategie**

(z. B. A 10, A 12, A 1, B 7)

##### **Sehr breite und flexible Auswertungsstrategie:**

v. a. für Vertriebsleute, aber auch in anderen Berufen: Potenzialanalysen, Vertriebstests, Verkaufstests, Arbeitsproben, Telefoninterviews, Gespräche in englischer Sprache (z. B. B 1, B 2, B 6, B 7, B 13)

##### **Keine besondere Personalauswahlstrategie**

(z. B. A 4, A 6, B 10)




#### 4.7 Zusammenfassung

Fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse über das Rekrutierungsverhalten von Unternehmen in wissensintensiven mittleren Tätigkeiten zusammen, so ergibt sich folgendes Bild:

- 1) Die Unternehmen setzen überwiegend auf potenzialorientierte Personalgewinnungsstrategien:
  - Zum einen gilt das insbesondere für Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten, etwas geringer ausgeprägt für Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen;
  - zum anderen besonders für große und mittlere Unternehmen, weniger für die kleinen Unternehmen.
- 2) Plug-and-play-Strategien zur Personalgewinnung werden nur selten verfolgt:
  - Vor allem kleine Unternehmen versuchen, über Plug-and-play-Strategien ihren Personalbedarf zu decken.
  - Plug-and-play-Strategien kommen auch dann zum Tragen, wenn sehr spezielle und nur langfristig entwickelbare Funktionen besetzt werden müssen und/oder ein sehr kurzfristiger Bedarf besteht.
- 3) In der konkreten Umsetzung können auch Mischformen aus beiden Strategien in den Unternehmen beobachtet werden. Das ist dann der Fall, wenn ...
  - für verschiedene Funktionen mit unterschiedlichen Anforderungsprofilen auch unterschiedliche Suchstrategien genutzt werden müssen;
  - kaum Abstriche an der fachlichen Qualifikation der Bewerber/innen gemacht werden (können) und die Betriebe sich überfordert fühlen, Defizite auszugleichen;
  - spezielle fachliche Zusatzqualifikationen (Spezialisierungen), Erfahrungswissen bzw. Sozial- und Methodenkompetenz gefragt sind. Hierfür stehen in den größeren Betrieben bewährte außerbetriebliche wie innerbetriebliche Maßnahmen, Routinen und Verfahrensweisen der Personalrekrutierung zur Verfügung.

Nachstehende Abbildung fasst diese Entwicklung schematisch zusammen.

Abb. 10: Muster und Chancen der Personalgewinnung

	Rekrutierungsphilosophie	Angebot an Bewerbern	Chancen für Rekrutierung	Ausgeprägtheit interner Personalentwicklung
<b>Groß-UN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend zu potenzialorientierter Rekrutierung</li> <li>• bei international agierenden UN hohe Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>bei Ausbildung:</b> Angebot hoch</li> <li>• <b>bei Hochqualifizierten:</b> differenziert nach Abschlüssen, aber gutes Angebot</li> <li>• verstärkt Suche über Headhunter</li> </ul>	<p>Groß-UN „fischen“ Ausbildungsbewerber und High Potentials ab</p> 	
<b>Mittlere UN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eher „passende“, „fertige“ Mitarbeiter gesucht (bei Spezialisten), aber auch potenzialorientierte Suche, wenn diese Spezialisten schwer zu finden sind</li> <li>• Bereitschaft zu Nachqualifizierungen und zu PE</li> <li>• Chancen für Fortgebildete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z. T. Schwierigkeit (Ausbildungs-)Stellen zu besetzen</li> <li>• Gegenwirken durch Ausweitung des Suchraumes; Absenkung von Anforderungen</li> <li>• teilweise Einschalten von Headhuntern</li> </ul>	<p>Chancen durch Netzwerkbildung</p> 	
<b>KMU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eher „Plug-and-play“; passgerechte Suche und Einstellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringes Angebot</li> <li>• Schwierigkeit Stellen zu besetzen</li> <li>• Stellen bleiben frei</li> </ul>		

Die Gründe für diese zunehmende Potenzialorientierung sehen wir in folgenden Entwicklungen:

- 4) Demografische Entwicklungen, die zu einer Verknappung des Fachkräfteangebotes führen:
  - Diese werden durch individuelle Neigungen und Image von Berufen noch verstärkt (Fachkräftemangel).
  - Eine vielfach zu geringe Ausbildungsqualität reduziert das ggf. passfähige Angebot weiterhin und verstärkt den Trend zur Potenzialorientierung.
  - Die bevorstehende Verrentung quantitativ stark vertretener Jahrgänge in vielen Unternehmen wird diesen Trend weiter verstärken.
- 5) Die Zunahme komplexer Anforderungsprofile, sodass Passfähigkeit in den benötigten Ausprägungen von Bildungssystem nicht erzeugt werden kann.
- 6) Die weitere Flexibilisierung von Unternehmensstrukturen führt ebenfalls zu potenzialorientierten Strategien, weil die organisationalen Anforderungen an die Beschäftigten höher werden:
  - Matrixförmige Organisationsstrukturen erhöhen die Anforderungen an die fachliche Flexibilität und intra-organisationalen Kommunikationsfähigkeit.
  - Flache Hierarchien bedingen hohe Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit auch im Bereich der wissensintensiven mittleren Tätigkeiten.
  - Teamförmige Arbeitsorganisation, parallele Arbeitsstrukturen und Projektarbeit stellen hohe Anforderungen an die Sozial- und Methodenkompetenz, zunehmend auch auf der mittleren Tätigkeitsebene.
- 7) Die interne Entwicklung des Personals gewinnt an Bedeutung.
  - Dies ist zum einen direkte Auswirkung der zunehmenden Potenzialorientierung in der externen Personalgewinnung, letztlich müssen die vermuteten Potenziale erschlossen und entwickelt werden.
  - Personalentwicklung als interne Personalrekrutierung stellt aber auch die (Teil-)Alternative zur externen Personalrekrutierung dar. Indem es schwieriger und aufwendiger wird, Funktionen extern zu besetzen, wächst die Notwendigkeit, die endogenen Potenziale zu identifizieren und auszubauen. Qualitative Personalentwicklung gewinnt an Gewicht.
- 8) Regionale Einflüsse, Branchen- und Unternehmensimage sowie Unternehmensgröße haben für die Unternehmen erhebliche Auswirkungen auf die Attraktivität am Arbeitsmarkt und für die Personalbindung.
- 9) Die kleinen Unternehmen sind hier in doppelter Weise betroffen: sie gelten – auch in der Selbstwahrnehmung – als weniger attraktive Arbeitgeber; zugleich haben sie keine internen Personalentwicklungssysteme zur Verfügung.
- 10) Personalgewinnung findet zunehmend über das Internet statt (E-Recruiting). Online-Anzeigen und -Bewerbungen sind Standard, zum Teil auch bereits bei der Gewinnung von Auszubildenden.
- 11) Printanzeigen verlieren demgegenüber an Bedeutung, regional wie überregional. Unternehmen, die speziell in der Region rekrutieren, nutzen auch weiterhin regionale Printmedien.
- 12) Suche über die Arbeitsagentur hat einen hohen, aber keinen dominierenden Stellenwert. Dabei sind die Erfahrungen sehr unterschiedlich. Das hängt von betrieblichen Akteuren, vor allem aber auch vom „Modernisierungsniveau“ der jeweiligen Agentur und der Situation auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt ab.

## 5 Das Aus- und Fortbildungssystem aus betrieblicher Sicht: Botschaften und Erwartungen

### 5.1 Ausbildungssystem: Schule, Duales System, Studium

In unseren Untersuchungen befragten wir die betrieblichen Praktiker auch nach ihren Erfahrungen mit dem Bildungssystem. Bei den meisten war dies geprägt durch jüngere Begebenheiten. Nur wenige unserer Gesprächspartner arbeiten selbst aktiv in den Gremien des Berufsbildungssystems mit. Das Bild ist geprägt durch die Erfahrungen mit Bewerber/innen und direkt aus dem Bildungssystem Eingestellten. Ein expliziter Expertenstatus in Bezug auf das Berufsbildungssystem kann den von uns Befragten daher nur in wenigen Fällen attestiert werden. Es ist der Blick von Praktikern, geprägt durch den Umgang mit Absolvent/innen des Systems. Die nachfolgend dargestellten Einschätzungen der befragten betrieblichen Expert/innen entsprechen weitgehend dem, was auch in anderen Studien sowie in der tagesaktuellen Debatte diskutiert wird.

Das Bildungssystem wird von 24 Unternehmen als wichtiger, das Rekrutierungsmuster beeinflussender, Faktor genannt. Unter ihnen betrachten 22 das Aus- und Weiterbildungssystem aus kritischer Perspektive und verweisen auf Mängel.

Beklagt wird das sinkende Niveau des Bildungssystems in fast allen seinen Gliederungen sowie die unzureichende Kooperation der Schulen mit den Betrieben. Gemessen wird dies vor allem an den Erfahrungen mit Bewerber/innen um Ausbildungsplätze. Aber auch Defizite im Wissen und Können bei Absolventen/innen des Hochschulsystems werden angemerkt.

Generell wird die Diskrepanz zwischen betrieblichen Qualifikationsanforderungen und den Inhalten der Bildungsgänge thematisiert. Wir fanden hier vor allem die beiden bekannten Argumente: Duales System und Hochschulen produzieren zu viel Ballast aus betrieblicher Sicht und tun sich schwer, Veränderungen in den Anforderungen nachzukommen. Wünsche nach einer Anpassung der Berufsbildung an die jeweiligen aktuellen und perspektivischen Bedarfe der Wirtschaft sowie nach einer Reduzierung der Timelags bei der Reformierung der Berufsbilder ergänzen sich hier gegenseitig. Erfolgreiche Bemühungen, die Anpassungsgeschwindigkeit zu erhöhen, werden nur von denjenigen wahrgenommen, die über einen längeren Zeitraum – zum Teil auch aktiv in den verschiedenen Gremien – die Entwicklungen beobachten bzw. gar aktiv begleiten.

Das Schulsystem wird häufig recht pauschal als unflexibel und rückständig beschrieben, die Qualität wird bemängelt.

Durchgängig wird mehr Zusammenarbeit mit den Betrieben gefordert.

„Die schulische Ausbildung ist schlechter als die betriebliche. Das könnte besser werden, wenn sie mehr mit den Unternehmen zusammenarbeiten würden. So kommen zum Beispiel Praktikumsanfragen viel zu sporadisch.“ (B 8)

„Wir brauchen unbedingt eine Verbesserung der Schulabschlüsse und der Bildung insgesamt [...] Lehrpläne sollten straffer sein, der Ermessensspielraum für Lehrer sollte eingeschränkt werden [...] auch die Schulnoten sollten vergleichbarer gemacht werden. Mit einer 1 in Mathe ist ein Rechentestergebnis mit Note 4 schwer zu verstehen.“ (A 2)

Die Schulabsolventen/innen gelten oftmals als nicht besonders qualifiziert. Besonders ihre nicht auszeichnende Bildung in naturwissenschaftlichen Fächern wird bemängelt. Auch das geringe Interesse von Frauen an technischen Disziplinen wird hervorgehoben. Schülerinnen müssten gezielt für naturwissenschaftliche Fächer interessiert werden. Das umso mehr, da es den Unternehmen zunehmend an technischer Intelligenz mangle. Hierfür wird aber nicht nur die Schule, sondern auch die Gesellschaft insgesamt verantwortlich gemacht. Die nachfolgenden Zitate verweisen jedoch nicht nur auf „Nachholbedarf“ im naturwissenschaftlichen Bereich, sondern auch auf Defizite bei allgemeinem Bildungsgut bzw. grundlegenden „Kulturtechniken“ – wie Rechnen und Schreiben:

„Im schulischen Bereich läuft einiges schief [...] besonders im technischen Bereich [...] Dass die Faszination für den Technikbereich nicht gefördert wird, ist ein Teufelskreis, der für den Nachwuchskräftemangel in diesem Bereich verantwortlich ist. Auch Frauen müssen an diesen Bereich herangeführt werden.“ (B 12)

„Die gesellschaftliche Akzeptanz von technischen Studiengängen muss erhöht werden [...] Die Mathekenntnisse der Bewerber sind zu schlecht, da fällt keine ingenieurwissenschaftliche Studienentscheidung.“ (A 10)

„Naturwissenschaftliche Grundkenntnisse und Deutschkenntnisse müssen vermittelt werden, das gilt vor allem für Hauptschüler.“ (A 13)

„Die Qualität der Bewerber für Ausbildungsplätze nimmt dramatisch ab, was im Einzelhandel unten ankommt, ist katastrophal. Die Ausbildungsplätze können teilweise nicht besetzt werden. In ‚attraktiveren‘ Ausbildungsberufen ist die Situation wesentlich besser.“ (B 7)

„Fortgebildete entsprechen unseren Erwartungen, Schulabsolventen nicht.“ (B4)

Generell wird ein sinkendes Niveau der Bewerber/innen festgestellt. Exemplarisch hierfür stehen die Erfahrungen des Unternehmens A12, einem Großbetrieb der Grundstoffindustrie, welches mit diversen Maßnahmen auf die Misere reagiert:

„Die Qualität der Bewerber um Ausbildungsplätze lässt deutlich nach, obwohl bisher immer alle rund 50 Ausbildungsplätze besetzt werden konnten. Jedoch wird eine Besetzung auf dem gewünschten Niveau immer schwieriger. Denjenigen, die unter der Meßlatte drunterherspringen, wird ein Berufsvorbereitungsjahr angeboten, in dem die Bewerber durch Coaching und intensive Betreuung fit für den Berufseinstieg gemacht werden. Bisher wurden bei der Qualität der letztlich in ein Ausbildungsverhältnis Übernommenen keine Abstriche gemacht. Einstellungstests und Assessment-Center helfen bei der Auswahl geeigneter Bewerber, die auf diese Weise ihre kognitiven Fähigkeiten sowie soziale Kompetenzen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit unter Beweis stellen müssen. Auffällig für das Unternehmen ist die Problematik wenig aussagekräftiger Schulnoten, welche häufig geschönt sind und nicht dem tatsächlichen Leistungsniveau der Schulabgänger entsprechen.“

An der Ausbildung wird häufig fehlende Praxisnähe kritisiert. Unternehmen in jungen, dynamisch wachsenden Branchen konstatieren das Fehlen geeigneter Ausbildungsgänge, insbesondere in den Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen. Vorschläge zur Verbesserung der Situation an der Schnittstelle Ausbildung – Betrieb zielen vor allem auf eine engere Zusammenarbeit ab, um den Praxisbezug der Ausbildungen zu erhöhen.

„Beim Fachkräftenachwuchs kommt die Ausbildung der Marktentwicklung nicht hinterher. Angesichts dessen sollten Unternehmen viel stärker in die Entwicklung von Ausbildungsprogrammen einbezogen werden. Praxisphasen sollten unbedingt aufrechterhalten werden.“ (B6)

„Das Problem der Ausbildung liegt in der Breite der Qualifizierung. Oft sind Bewerber nur auf dem Papier gut qualifiziert, tatsächlich wissen sie oft nicht, was sie tun.“ (B13)

„Es bedarf einer maßgeschneiderten Ausbildung. Dazu gehört das Lernen und Üben im Labor, das Kennen der Trends innerhalb der Biotechnologie.“ (B11)

„Man sollte das duale System straffen und engere Überlappungen schaffen, Zusammenarbeit verbessern, indem man zum Beispiel Arbeitgeber in die Berufsschulklassen holt.“ (B3)

„Die Ausbildung zum Mediengestalter sollte komplett neu gestaltet werden. Die Azubis verfügen meistens über Abitur [...]

elementares Allgemeinwissen muss ihnen daher nicht mehr vermittelt werden. Es wäre sinnvoll, die Ausbildung an die Vorkenntnisse anzupassen.“ (B5)

„Bei uns sind die Leistungen in den Theoriefächern um ein bis zwei Noten schlechter als in der praktischen Ausbildung. Ursache sind Unterrichtsausfall, Sparmaßnahmen in den Schulen und die Ausbildungsqualität überhaupt [...] Ich plädiere insgesamt für eine modulare Ausbildung. Spezialwissen kann auch in speziellen Bildungsteilen oben draufgesetzt werden.“ (B4)

„Unternehmen sollte bei der Erstausbildung mehr freie Hand gegeben werden. Gut wäre ein Rahmenplan und nicht die Regelung von Einzelheiten.“ (A8)

„Vor allem bei der Erstausbildung entspricht das Wissen eher nicht mehr unseren Erwartungen. Die Absolventen sind nicht mehr so gut qualifiziert.“ (B1)

Neben den fachlichen Mängeln, besonders in Bezug auf Naturwissenschaften und Technik, werden die Einstellungen der Auszubildenden kritisch beleuchtet:

„Engagement, Mitdenken [...] ist weniger geworden. Azubis, die diese Voraussetzungen mitbringen, sind schwerer zu finden. Und wenn sie diese Voraussetzungen mitbringen, dann sind sie schwerer zu bekommen.“ (A3)

„Sowohl in der schulischen als auch in der dualen Ausbildung wird nicht die Fähigkeit vermittelt, sich in klare und vorgegebene Strukturen einzufügen und unterzuordnen [...] Weder zu Hause noch in der Schule wird Leistungsbereitschaft vermittelt.“ (B3)

Die Einschätzungen zu Studiengängen an Hochschulen, vor allem Fachhochschulen, sind widersprüchlich. Einerseits wird – wie in anderen Studien auch – wertschätzend hervorgehoben, dass Fachhochschulen eine größere Praxisnähe und anwendungsbereiteres Wissen bieten als Universitäten.

Zugleich werden Studiengängen auch Praxisferne und die Vermittlung unaktuellen Wissens<sup>9</sup> attestiert. Letzteres gilt sowohl für Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen als auch für solche mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern.

„Die Ausbildung ist viel zu theoretisch: Die Absolventen müssen nach der Uni erst mal Sozialkompetenzen lernen, null Vorbereitung auf Führungspositionen, keine sozialen Kompetenzen. Um dies aufzufangen, wurde ein Personalentwick-

9 Erfahrungen mit Bachelor- und Master-Abschlüssen wurden in den untersuchten Unternehmen noch nicht gemacht.

lungskonzept für junge Führungskräfte eingeführt, um genau die Fähigkeiten zu vermitteln (Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsrecht, Mitbestimmung etc.). Der Uni-Abschluss bringt nur die Fachlichkeit. Gleiches gilt für die FH-Ausbildung, auch wenn diese immer als stärker praxisorientiert gilt. Dies können wir nicht bestätigen.“ (A12)

„Insbesondere staatliche Hochschulen sollten besser mit Unternehmen kooperieren, Studenten müssen eher und näher an Unternehmen herangeführt werden, die Lehre sollte sich nicht zu weit von der Unternehmensrealität entfernen [...] Schulen und Hochschulen müssen sich mehr für Internationalität öffnen.“ (B7)

„Eine stärkere Praxisbezogenheit des FH-Studiums wäre wünschenswert. Das Studium an der FH, aus der das Personal für höhere mittlere Tätigkeiten rekrutiert wird, ist immer noch zu stark theoretisch aufgebaut und bietet noch zu wenig praktische Lösungen [...] Das Informatikstudium der FH ist meistens nicht auf dem Stand der neuesten technischen Entwicklung.“ (A4)

„Ingenieure sind generell schwer zu finden, da sie den Anforderungen nicht mehr entsprechen, vor allem im praktischen Bereich kennen sich die Absolventen nicht mehr aus.“ (B13)

„An FHs sollte schon frühestmöglich eine Spezialisierung auf einem bestimmten Gebiet möglich sein. Es ist nicht wichtig, zig Ausbildungen zu haben, wenn man am Ende nicht praktisch arbeiten kann. Weg von oberflächlichem Breitenwissen hin zu tiefem Spezialwissen.“ (B13)

Zum Teil sind die Unternehmen aber auch zu wenig informiert, was folgendes Zitat belegt. Offensichtlich war dem Interviewten eines süddeutschen mittelständischen Dienstleisters die Existenz eines derartigen Studienganges an der Ruhr-Uni Bochum nicht bekannt:

„Es sollte einen Studiengang geben, der arbeitswissenschaftliche Grundlagen und systemische Organisationsentwicklung zum Inhalt hat und diese Themen verbindet.“ (B14)

Neben dem bereits Genannten wird von einigen Befragten auch die Entwicklung der Sozial- und Methodenkompetenzen im Studium kritisch reflektiert. Dies gilt allerdings vor allem für den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Bereich:

„Die (Ingenieure) müssen nach dem Studium erst mal Sozialkompetenzen lernen, null Vorbereitung auf Führungspositionen [...] die Uni vermittelt nur Fachliches [...] das gilt auch für die FH-Ausbildung, auch wenn diese immer als stärker praxisorientiert gilt.“ (A12)

„Man sammelt (im Studium) nur noch Teilnahme­scheine [...] Ein Diplom impliziert nicht die Fähigkeit, des logischen Denkens mächtig zu sein.“ (B3)

Dies resultiert aus der Tatsache, dass Ingenieure in den Unternehmen in enge Kommunikationsnetze eingebunden sind und auch Führungsaufgaben übernehmen sollen:

„Die klassischen F + E-Abteilungen gibt es kaum noch. Für eine Berufskarriere reicht das nicht aus. Ingenieure müssen auch führen können. Zudem sind sie in wechselnden Projektgruppen, auch mit anderen Disziplinen eingesetzt. Sozialkompetenz und Problemlösungstechniken kommen als wichtige Anforderungen noch hinzu [...] Auch Projektmanagement ist gefragt.“ (A12)

Gleichwohl werden Defizite in diesem Bereich weniger problematisiert, obwohl Unternehmen Sozialkompetenzen wertschätzen. Sie betonen jedoch, dass Sozialkompetenz und Methodenbeherrschung intern leichter zu schulen sind als fachliche Grundlagen und achten hier vor allem auf die diesbezüglich erkennbaren Potenziale:

„Sozial- und Methodenkompetenz ist in unserem Organisationskonzept auf allen Ebenen unersetzlich. Wir betreiben daher erhebliche interne Aufwände, um die Grundlagen zu entwickeln. In unseren ACs achten wir in Bezug auf Sozial- und Methodenkompetenz vor allem auf die Anlagen.“ (A10)

„Es ist aber vielleicht auch Aufgabe des Unternehmens, seine Kultur zu vermitteln.“ (B7)

## 5.2 Ein- und Aufstiegschancen von Weitergebildeten

Mit der Zunahme der potenzialorientierten Personalrekrutierungsstrategien gewinnen Fort- und Weiterbildungen weiter an Bedeutung. In vielen der untersuchten Unternehmen werden sie speziell gefördert.

Hierzu gehören sowohl berufsbegleitende staatlich geregelte Fortbildungen oder zertifizierte externe Weiterbildungen als auch interne Schulungen. Insbesondere Unternehmen des Untersuchungsfeldes A setzen stark auf die klassischen Abschlüsse als Meister, Techniker oder auf spezielle Schulungen zu Verfahrens- oder Softwaretechniken.

„Wenn sich jemand zum Meister qualifiziert, kann er eine Meister- oder Technikerstelle bestreiten. Die sind dann auch besser dotiert.“ (A1)

„Fortgebildete haben gute Ein- und Aufstiegschancen zum Meister und Techniker [...] Ein Problem bei den Fortgebildeten

ist häufig, dass Ingenieure, die lange arbeitslos waren, leider häufig veraltetes Wissen haben.“ (A2)

„Fortgebildete haben gute Aufstiegschancen. Wir stellen auch nicht bevorzugt Diplomierte ein. Auch ein Techniker kann auf die Position eines Ingenieurs, wenn er Potenzial hat.“ (A3)

„In der Arbeitsvorbereitung ist mir ein Techniker lieber als ein erfahrener Facharbeiter. Der Fortgebildete hat komplexere Kenntnisse.“ (A8)

Bilanzbuchhalter und Techniker entsprechen in der Regel den Erwartungen der Unternehmen. (A5)

„Gute Einstiegschancen für Industriemeister mit Ausbilder-eignung. Auch BA-Absolventen, Techniker oder Facharbeiter mit Ausbilder-eignung werden gerne genommen. Fortgebildete entsprechen unseren Erwartungen, Schulabsolventen nicht.“ (B4)

Während insbesondere Techniker geschätzte interne wie externe Bewerber sind, werden Absolventen von Verwaltungsakademien skeptischer betrachtet. Hier spiegeln sich unterschiedliche Arbeitsmarktsituationen wider. Während Techniker bereits gesucht sind, sind in den Bereichen Controlling, Marketing, Personalwesen mittlere Tätigkeiten noch gut zu besetzen. Der Vergleich zwischen Verwaltungsakademie-Absolventen/innen und einschlägigen Hochschulabsolventen/innen fällt dabei nicht immer günstig aus:

„Marketing-Absolventen der Berufsakademie sind nicht so gut wie Universitätsabsolventen. Das gleiche gilt für BWL an der Verwaltungsakademie.“ (A10)

Aber auch die Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen (Untersuchungsfeld B) äußern sich positiv über die Qualitäten von Fort- und Weitergebildeten:

„Weiterbildungen unterhalb des Studiums sind anerkannt, gesucht, geschätzt.“ (B2)

„Weitergebildete haben sehr gute Einstiegs- und Aufstiegschancen. Das Unternehmen findet diese Fortgebildeten sehr gut und würde gern mehr davon haben, aber sie sind schwer zu kriegen, weil sie von der Industrie abgeworben werden.“ (Hier sind Techniker gemeint.) (B12)

„Es gibt eine Reihe von Aufgaben, wo man sich sorgt, ob ein Diplomierter mittelfristig motiviert ist. Da setzen wir lieber einen entsprechend weitergebildeten Facharbeiter ein. Das ist auch eine Frage des Qualifikations- und Anspruchsniveaus.“ (B2)

„Weiterbildungen sind ein Riesenschnitt, das muss jedes Unternehmen auch selbst in die Hand nehmen, auch den spezifischen Zuschnitt [...] Es wurden mehrere Weiterbildungsmaßnahmen in Zusammenarbeit mit der Industrie und den Universitäten entwickelt, gerade im Bereich Photovoltaik.“ (B12)

„Da hauptsächlich Personen über das Arbeitsamt mit staatlichen Berufsabschlüssen qualifiziert werden, sind die Einstiegs- und durch die Qualifizierungen auch die Aufstiegschancen recht hoch.“ (B11)

„Gute Chancen haben Fachwirte für Schifffahrt [...] auch die Verkehrsfachwirte sind gut ausgebildet.“ (B10)

Nur selten werden Weiterbildungen als zu praxisfern bezeichnet:

„Fortbildung müsste stärker wissen, was auf „Anwendungsarbeitsplätzen“ gebraucht wird, da hilft die Stellenbeschreibung nicht wirklich.“ (A3)

„Fortbildungen müssten sich ändern, weil die Anforderungen in Unternehmen steigen. Unternehmen müssen viel zu viel nachentwickeln.“ (B6)

Ein Problem aber scheint die Intransparenz der angebotenen Kurse und Zertifikate hinsichtlich des Inhalts und der Qualität zu sein. In dieser Situation ist manch ein Verantwortlicher geneigt, sich an das Bekannte und Bewährte zu halten. Ein Gesprächspartner formulierte dies sehr radikal:

„Wir nehmen lieber Diplomierte als Fortgebildete, auch wenn die Stelle dies eigentlich nicht nötig machte. Bei vielen Fortbildungsträgern weiß ich nicht, was die Fortgebildeten tatsächlich lernen bzw. gelernt haben. Bei Diplomierten weiß ich, was sie können.“ (B10)

Auch andere Gesprächspartner verwiesen auf die zunehmende Unübersichtlichkeit von Zertifikaten:

„Aus- und Fortbildungen sollten mehr auf betriebliche Bedürfnisse und Anforderungen eingehen [...] Zurzeit ufert Fortbildung aus und wird unübersichtlich. IHK-Abschlüsse kenne ich gut, FH und Berufsakademie auch, aber die Modulregelung bei der Fortbildung ist eine Light-Variante, die ich nicht mehr einschätzen kann [...] Damit sinkt die Wertigkeit von Abschlüssen.“ (B8)

Dies sind Einzelmeinungen, die sich anhand unserer Untersuchungsergebnisse nicht zu einem Mainstream verdichten lassen. Andere Befragte äußerten sich zu diesem Thema nicht so dezidiert bzw. entwickelten keine eindeutige Position. Explizit entgegengesetzte Meinungen fanden wir im Kreise der von uns Befragten allerdings nicht. Wir werten dies daher als ernst

zu nehmendes Signal, dass mit der zunehmenden Modularisierung von Weiterbildung nicht die Transparenz verloren geht. Deutlich wurde, dass die Unternehmen Fixpunkte benötigen: Ein Hochschulabschluss oder ein Technikerabschluss ist hinsichtlich der Ausbildungsinhalte sowie der Qualität trotz aller Unterschiede im Detail klar genug definiert.

Trotz mancher Kritik im Detail: Weiterbildung lohnt sich. Insgesamt setzen anscheinend gerade Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeiten oder Dienstleistungen auf Weitergebildete. Dies gilt sowohl in Bezug auf interne als auch externe Personalgewinnung. Bei den Unternehmen des Typus A fanden wir häufiger die klassischen Weiterbildungen, bei den Unternehmen des Typus B hingegen war das Bild bunter. Dies hat auch mit dem breiteren Branchenspektrum zu tun, aber mit der Wachstumsdynamik einiger Unternehmen in diesem Segment und damit, dass nicht überall bereits entwickelte und bewährte Berufsbilder und Fortbildungstypen existieren.

## 6 Handlungspolitische Empfehlungen

Insgesamt verdeutlichen unsere Erhebungsergebnisse eine Diskrepanz zwischen den Bildungs- und Qualifikationsanforderungen mittlerer Facharbeit und den Inhalten und Ergebnissen der verschiedenen Teilsysteme von (Aus-)Bildung und Weiterbildung.

### 6.1 Höhere Qualität schulischer Bildung

Die handlungspolitischen Empfehlungen, die sich aus den Interviews mit betrieblichen Verantwortlichen ableiten lassen, bringen keine Einsichten, die über jene hinausgehen, die nach dem „PISA-Schock“ in Deutschland in Theorie und Praxis bereits gezogen wurden. Nichtsdestoweniger ist interessant, worauf die Interviewten ihren Fokus richten.

- **Kulturelle Grundtechniken** wie Lesen, Schreiben und Rechnen sind nicht als „Wissen“, sondern als **Fähigkeit zu vermitteln und zu trainieren**. Das erfordert nicht nur eine entsprechende Motivation der Lernenden, sondern auch ein Anknüpfen an modernen Erkenntnissen der Kognitionspsychologie.
- Die **Qualität der naturwissenschaftlichen Bildung ist deutlich anzuheben** – auch und nicht zuletzt bei Hauptschüler/innen. Auch hier ist vor allem die Methodik des Lernens weiterzuentwickeln.
- **Genderspezifik in der naturwissenschaftlichen Bildung**: Mädchen und junge Frauen sollten auf andere Weise für naturwissenschaftliche Fächer interessiert werden als Jungen, damit sie stärker auch für naturwissenschaftlich-technische Berufe motiviert sind.
- Die **Zusammenarbeit zwischen Schule und Unternehmen** ist zielgerichtet weiterzuentwickeln, um den Bereich Arbeit und Wirtschaft frühzeitig und interessant an Jugendliche „heranzutragen“ und um den Unterricht in verschiedenen Fächern durch praxisbezogenes und Projektlernen zu optimieren.

### 6.2 Größere Flexibilität und „Passgenauigkeit“ beruflicher Bildung

Die duale berufliche Bildung wird in der Praxis – vor allem im gewerblich-technischen Bereich – nicht infrage gestellt. Aber übereinstimmend wird eine größere Passgenauigkeit der Ausbildung mit den Anforderungen der Praxis erwartet. Diese Passung hat zwei Komponenten. Zum einen wird das Zurückbleiben der berufsschulischen hinter der betrieblich-praktischen Ausbildung bemängelt. Das hängt eng mit der zweiten Komponente zusammen, die auf Grundsätzlicheres zielt: Der Zuschnitt nicht weniger Berufsbilder vor allem in innovativen und Spitzentechnologie-Bereichen bleibt hinter deren Ent-

wicklung zurück. Berufsbilder und Berufsbildungspläne sind nicht modern genug. Das lässt sich an zwei Beispielen aus der Praxis zeigen, die zugleich dafür stehen, welche Auswege aus dem Dilemma gefunden werden könnten.

#### 6.2.1 Bedarfsgerechtere berufliche Bildung durch flexible berufliche Erstausbildung und eine modulare Ergänzungsausbildung

Der Bildungsdienstleister B4 hat gemeinsam mit Unternehmen und anderen Akteuren der optoelektronischen Industrie ein Konzept für eine moderne praxisnahe Ausbildung entwickelt. Dieses Konzept zielt auf die praxisorientierte modellhafte Entwicklung und Einführung einer modularen Aus- und Weiterbildung zur Sicherung einer bedarfsgerechten Fachkräfteentwicklung für die regionale innovative Wachstumsbranche Optische Technologie in Thüringen auf höchstem Niveau. Die zeitlich flexible (bei guten Leistungen auch verkürzte) Ausbildung erfolgt nach den Maßgaben des BBiG und richtet sich aufgrund der qualitativ hohen Anforderungen vor allem an Jugendliche mit guten Schulabschlüssen. Um den Anforderungen der Praxis nach Ergänzungsqualifikationen bzw. Spezialisierungen gerecht zu werden, reichern flexible Ergänzungsmodule die Lerninhalte des Ausbildungsrahmens und der Ausbildungsverordnung des Berufes Feinoptiker/in an. Die Module können nach speziellen Anforderungen gewählt werden und dienen der Vermittlung übergreifender Fachkenntnisse bzw. Kenntnisse über angrenzende Berufsfelder in der dualen Berufsausbildung. Auf diese Weise sollen die gerade in innovativen Bereichen geforderten fachlichen „Schnittstellenkompetenzen“ aufgebaut und soziale, personale und methodische Kompetenzen erweitert und trainiert werden (vgl. Anlage 4). Die modulare Ergänzungsqualifizierung wird durch ein Zertifikat bescheinigt. Neben der flexiblen modularen Ausbildung sieht das Konzept einen dualen Bachelor-Studiengang auf dem Gebiet der Lasertechnik und Feinoptik vor, in dem die berufliche Grundausbildung mit einem praxisnahen Studium verknüpft werden (vgl. Anlage 4).

Unseres Erachtens könnte ein solcher Weg der modularen, flexiblen dualen Ausbildung plus einer Ergänzungsqualifizierung auch für andere Branchen und Berufe in innovativen wissensintensiven Feldern dem Erfordernis einer passgenauen, bedarfsgerechten und zugleich geregelten beruflichen Aus- und Weiterbildung sehr entgegenkommen.

#### 6.2.2 Optimierung von Berufsbildern – vor allem im Dienstleistungsbereich

Auch innovative DL-Unternehmen wie das Medienunternehmen B5 fordern eine Modernisierung von Berufsbildern. So existiert zwar bereits das Berufsbild des/der Mediengestalt-

ter/in, aber sowohl das Berufsbild als auch die dazugehörige Ausbildung werden von B 5 als unzulänglich eingeschätzt. Um dem damit verbundenen Nachwuchsdilemma zu entkommen, geht das Unternehmen B 5 zwei Wege. Es bildet selbst aus und vermittelt in der berufspraktischen betrieblichen Bildung all jene Kenntnisse und Fähigkeiten, die für das Erstellen innovativer medialer Dienstleistung erforderlich sind. Absolvent/innen der Ausbildung in anderen Unternehmen stellt B 5 nicht ein. Kann B 5 den Personalbedarf nicht durch eigene Ausbildung decken, greift es auf Absolvent/innen mit akademischer (theoretischer) Bildung zurück. Der Erwerb berufsfachlicher und methodischer Kenntnisse erfolgt dann durch intensives Lernen in der Arbeit, das bei B 5 zum (organisierten) betrieblichen Alltag gehört.

Dieses Verhalten zeigt, dass wissensintensive Dienstleister nicht generell akademische Abschlüsse präferieren; dies geschieht vielmehr auch vor dem Hintergrund qualitativer Defizite in der beruflichen Ausbildung. Eine Professionalisierung der Ausbildung in Dienstleistungsberufen wäre ein ebenso notwendiger wie sinnvoller Weg.

### 6.2.3 Breites berufliches Wissen und Können sichern

Ein anderer Ausweg, den Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen bisher beschreiten, ist, dass sie Absolventen/innen der Berufsausbildung mit einer breiteren Ausbildung denen mit einer „schmaleren“ vorziehen.<sup>10</sup> Außenhandelskaufleuten wird beispielsweise der Vorzug vor Bürokaufleuten gegeben. Ein breites und gesichertes Wissen und Können hat Vorrang.

Ganz in diesem Sinne betonen nicht wenige Unternehmen, dass die Modernität der beruflichen Bildung nicht zulasten der Solidität gehen dürfe. Teilweise haben sie den Eindruck, dass aktuelle Ausbildungsthemen – wie IT-Wissen und IT-Können – zur Vernachlässigung unverändert notwendiger „klassischer“ beruflicher Fähigkeiten und Kenntnisse führt. Letzteres gilt auch und gerade für den industriellen Bereich.

### 6.2.4 Engeres Zusammenwirken von Unternehmen bei beruflicher Bildung

Eine Philosophie des „Plug-and-play“ bzw. der „absoluten Passfähigkeit“ der Bewerber/innen lässt sich schon gegenwärtig und erst recht künftig nur noch beschränkt realisieren. Unternehmen, die – anknüpfend an eigene Ausbildung – ver-

stärkt auf interne Personalentwicklung oder gemeinschaftliche Maßnahmen – in Kooperation mit anderen Unternehmen – setzen, werden auch künftig ihren Fachkräftebedarf decken können. Es deutet sich an, dass deutsche Unternehmen ihre verstärkte Verantwortung für die Personalentwicklung bei Fachkräften erkennen und wahrnehmen wollen. Die hierfür notwendigen Voraussetzungen sind allerdings nicht in allen Betrieben vorhanden. Vor allem kleine Unternehmen brauchen hier Unterstützung.

## 6.3 Anforderungen an die Fortbildung

### 6.3.1 Entwicklung neuer Fortbildungsberufe – und ihre Diversifizierung?

Unübersehbar ist, dass für mittlere wissensintensive Tätigkeiten sowohl im gewerblich-technischen als auch im Dienstleistungsbereich Qualifikationen gesucht werden, die durch Facharbeiterabschluss plus Zusatzqualifikation, Fortbildungsberufe oder akademische Abschlüsse gedeckt werden können. Deutlich wird, dass angesichts des geringeren Reservoirs an Fachkräften den Diplomierten nicht mehr der Vorzug gegeben wird, den sie noch vor fünf bis zehn Jahren genossen. Unternehmen betonen, dass sie verstärkt auf Fortbildungsberufe (wie Techniker) zugreifen wollen, weil die Facharbeiterbildung allein nicht ausreicht oder eine akademische Bildung nicht unbedingt erforderlich ist (aber bisher auf dem Arbeitsmarkt gut zu rekrutieren war). Der Rückgriff auf Absolvent/innen mit „theoretischer Bildung“ erfolgt unter anderem deshalb, weil einschlägige Fortbildungsberufe noch fehlen. Das gilt für beide Felder – für den gewerblich-technischen wie den Dienstleistungsbereich, unseres Erachtens für Letzteren jedoch noch stärker. Energiedienstleister B 9 deckt seinen Bedarf an Netzmonteuren, Netzmeistern und Portfoliomanagern über Absolvent/innen hochschulischer Bildung oder durch Abwerben aus anderen einschlägigen Sparten wie der Wasser- und Gasversorgung, da es noch keine passenden Fortbildungsberufe gibt.

Der Bildungs- und Managementdienstleister für Biotech-Firmen B 11 hatte ein analoges Problem. Im Rahmen eines EU-geförderten Projektes entwickelte und erprobte er deshalb gemeinsam mit seinen Partnerunternehmen und einem hochmodernen Labor drei neue Fortbildungsberufe (vgl. Anlage 5):

- Assistent/in für Bioinformatik
- Assistent/in für Molekulare Medizin
- Assistent/in für klinische Forschung und Entwicklung

Diese Fortbildungsberufe gehören zwar noch nicht zu den gesetzlich geregelten. Eine Zertifizierung über den TÜV liegt jedoch bereits vor.

In beiden Fällen wird offenbar, dass nicht nur der Ruf nach neuen Dienstleistungsberufen laut wird, sondern diesbezüg-

<sup>10</sup> Interessanterweise bestätigt auch eine Delphi-Befragung unter 800 Expert/innen in der Schweiz aus dem Jahre 2001, dass „breites und tiefes“ Wissen zukünftig (bis 2020) ebenso gefragt sei wie „berufsspezifische Kompetenzen“ (Prognosen zur Zukunft der Schweizer Berufsbildung 2001: 16 ff). Auch hier wird gefordert, die duale Ausbildung zu verbessern und nicht sie abzuschaffen.

lich betrieblicherseits auch zur „Selbsthilfe“ gegriffen wird. Eher am Rande deutet sich zugleich an, dass damit auch eine Spezifizierung und Diversifizierung von Berufen – vor allem im Dienstleistungsbereich – einhergeht. Die Entwicklung, die sich im IT-Bereich vollzogen hat, könnte sich auch in verschiedenen Sparten des DL-Bereiches „wiederholen“. Im konkreten Fall geht es um die Spezifizierung von Assistenzberufen im Biotech-Bereich oder von Fortbildungsberufen im Bereich der Energiedienstleistung. Es wäre zu untersuchen, ob sich Analoges in anderen wissensintensiven Tätigkeitsfeldern oder im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen vollzieht.

### 6.3.2 Qualitative Personalentwicklung erfordert größere Transparenz der Fortbildung

Da Lebenslanges Lernen im wissensintensiven Tätigkeitsbereich zu einer Normalität wird, ist es nicht überraschend, dass Fort- und Weiterbildung hoch im Kurs stehen. Nicht ganz so selbstverständlich ist allerdings, dass auch das Fortbildungssystem überwiegend positiv eingeschätzt wird (vgl. Kapitel 5). Ein Grund ist, dass bei Fachkräfteknappheit Unternehmen viel sorgfältiger prüfen, auf welche Qualifikation sie zurückgreifen. Die zunehmend qualitative Personalentwicklung in den Unternehmen führt zum Beispiel dazu, dass Fortgebildete unterhalb des Diploms eingestellt werden, wo früher auch gern ein Diplomierter genommen wurde, weil er auf dem Markt (günstig) zu haben war. Der andere Grund ist, dass auf Stellen, die heute von Facharbeiter/innen besetzt sind, zukünftig teilweise auch Techniker- oder Meisterqualifikationen erwartet werden. Der dritte Grund ist offensichtlich die überwiegend gute Qualität der Abschlüsse in Fortbildungsberufen.

Allerdings wird eine Modularisierung, die teilweise eine „neue Unübersichtlichkeit“ erzeugt, kritisiert. Die Empfehlung lautet hier: Die modulare Fortbildung, die unter anderem die Durchlässigkeit zwischen ihren Stufen ermöglicht, sollte nicht zulasten ihrer Transparenz gehen.

### 6.4 Mehr Praxisnähe an Fachhochschulen und neue Inhalte

Der bereits greifbare Fachkräftemangel im naturwissenschaftlich-technischen bzw. Ingenieurbereich ist nicht nur ein quantitatives, sondern auch und besonders ein qualitatives Problem. Er wird sich in den nächsten Jahren noch verschärfen und kann Unternehmen ernsthaft in ihrer Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Prognostiziert wird, dass sich dieser Trend infolge des demografischen Wandel noch deutlich verstärkt.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Die Zahl der Studierenden schwankt in Deutschland – besonders bei Informatikern/innen und Ingenieuren/innen – mit der Konjunktur. Begannen im Jahr 2000 noch 38.000 junge Leute ein Informatikstudium, waren es 2006 nur noch 29.000. Da fast die Hälfte der Studierenden ihr Studium abbricht,

Aus qualitativer Sicht beklagen die befragten betrieblichen Expert/innen eine zu geringe Praxisnähe des Studiums sowie eine Unausgewogenheit der Lehrinhalte. Es fehle neben fachübergreifenden und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen auch an sozialen und methodischen Fähigkeiten, zum Beispiel interkulturellen, Präsentations- und Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit, Wissen zu recherchieren und zu sektieren/decodieren. Das aber sind zunehmend Erfolgskomponenten bei ingenieur- und informationstechnischen Dienstleistungen im Industriebereich.

Aus der Sicht der Unternehmen hat die Ingenieurausbildung auf die wachsende Individualisierung von Aufträgen und Aufgaben, erhöhte Effizienzansprüche und die zunehmende Internationalisierung zu reagieren und die entsprechenden technischen, methodischen und fachlichen Grundlagen zu vermitteln. Zudem sind die Fähigkeiten zur Teamarbeit, zum Projekt- und Kostenmanagement ebenso zu trainieren wie interkulturelle Fähigkeiten. Das ist nur möglich, wenn betriebliche Praktikumszeiten nicht zu kurz sind und die Anwendungsorientierung (auch die regionale) der Fachhochschulen ausgebaut wird.

### 6.5 Einheit von theorie- und erfahrungsgeleitetem Lernen in allen Teilen schulischer und beruflicher Bildung vermitteln und praktizieren

Eine der wichtigsten Schlussfolgerungen aus unseren Untersuchungen lautet, dass wachsende Ansprüche sowohl an theoretisches Wissen als auch an berufspraktisches Wissen bzw. Erfahrungswissen gestellt werden.

Unternehmen stellen sich nüchtern darauf ein, dass sie künftig viel seltener als früher versierte und erfahrene Fachkräfte „von der Stange“ bekommen. Sie planen den Erwerb von Erfahrungswissen für neu eingestellte Mitarbeiter/innen ein und schaffen gezielt Raum und Zeit dafür.

Der Zusammenhang von theorie- und erfahrungsgeleitetem Handeln in der Wissensarbeit sollte bereits in allen Gliederungen der theoretischen wie der beruflichen Bildung vermittelt werden. Noch zu sehr wird auch in Aus- und Fortbildung ein Verständnis von Erfahrung und Erfahrungswissen zugrunde gelegt, das eher die Routinisierung und Optimierung von Prozessen im Auge hat und nicht a) den innovierenden Charakter von Erfahrungswissen bzw. b) nicht deren Vorzug für das Umgehen mit nicht Planbarem und Ungewissem, also mit Unsicherheit.

stehen die jährlich benötigten 15.000 Informatikabsolventen gegenwärtig nicht zur Verfügung. Zudem ist in Deutschland die Akademiker/innenquote mit 27 Prozent geringer als in anderen europäischen Ländern (mit über 30%).

# Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (2005) (Hrsg.): Kompetenzentwicklung: Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen. Münster: Waxmann Verlag GmbH
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Menlo Park (CA)
- Arnold, R. & Bloh, E. (2006): Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick. In: Dieselben (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 5–40
- Arnold, R. & Krämer-Stürzl, A. (1995): Zugänge und Methoden zur Evaluierung von Weiterbildung. In: Feuchthofen, J.E. & Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied, Kriftel, Berlin
- Arnold, R. & Lipsmeier, A. (2006) (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Arnold, R. (1993): Total-Quality-Management der betrieblichen Weiterbildung. In: Geißler, K.H. A. et al. (Hrsg.): Handbuch der Personalentwicklung und Training, 15. Ergänzungslieferung. Köln
- Arnold, R. (1997): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung – Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin (Hrsg.) (1997): Kompetenzentwicklung 1997 – Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Münster, 253–306
- Arnold, R.; Gómez Tutor, C. & Kammerer, J. (2001): Selbstlernkompetenzen. Arbeitspapier 1 des Forschungsprojektes „Selbstlernfähigkeit, pädagogische Professionalität und Lernkulturwandel“. In: Heft 12 der Reihe Pädagogische Materialien der Universität Kaiserslautern. Kaiserslautern
- BIBB-Modellprojekt (2008): Erfahrungsgeleitetes Lernen – die verborgene Seite beruflichen Handelns. Download by BIBB-Modellversuchsreihe/-programme März 2008
- Backes-Gellner, U. (2005): Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen. Bonn. [www.bibb.de/dokumente/pdf/a23\\_fachtagung\\_kostenutzen-finanzierung\\_workshop-1\\_backes-gellner-ppt.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a23_fachtagung_kostenutzen-finanzierung_workshop-1_backes-gellner-ppt.pdf) [Zugriff am 15.05.2007]
- Baethge, M. & Baethge-Kinsky, V. (2006): Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativen Arbeitsvermögen. In: Arnold, R. & Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Leske und Budrich
- Baethke, M. & Baethke-Kinsky, V. (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für die zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. Oktober 2006, [www.doku.iab.de](http://www.doku.iab.de)
- Baethge, M. (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI-Mitteilungen Nr.32/2004, [www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_32/baethge.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._32/baethge.pdf) [Zugriff am 28.06.2007]
- Baethge-Kinsky, V.; Holm, R. & Tullius, K. (2004): Berufliche Weiterbildung am Scheideweg. Chancen und Risiken eines neuen Typs. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Heft: B28/2004
- Baethge-Kinsky, V.; Holm, R. & Tullius, K. (2004): Berufliche Weiterbildung am Scheideweg. Chancen und Risiken eines neuen Typs. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B28/2004) Thema: „Arbeit: Ausbildung-Beruf-Qualifizierung“
- Baumeister, H. & Westhoff, G. (2002): Betriebliche Ausbildung als Strategie gegen Fachkräftemangel in neuen Dienstleistungsbereichen. In: BWP 31, Heft 1, S. 12–16
- Bellmann, L.; Stegmaier, J. (2007): Einfache Arbeit in Deutschland – Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich? In: WISO – Diskurs der Friedrich Ebert Stiftung. Juni 2007
- Berghöfer, F. (2008): Personalentwicklung im Berliner Mittelstand: Darstellung der Studienergebnisse. <http://www.hr-ondemand.de/download.php?f=150e3fc16366ad3c84e53693d17c301f&countonly=1>. [Zugriff am 04.02.2008]
- Biersack, W.; Kettner, A. & Schreyer, F. (2007): Engpässe, aber noch kein allgemeiner Ingenieurmangel. IAB-Kurzbericht 16/2007
- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der gleichnamigen Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen. Neuwied, Kriftel, Berlin

- Blötz, U. & Tillmann, H. (2004): Berufliche Bildung für Optische Technologien – Bedarf und Perspektiven, BIBB-Workshop, September 2004. [www.bibb.de/de/16129.htm](http://www.bibb.de/de/16129.htm)
- Böhle, Fritz (2005): Erfahrungswissen hilft bei der Bewältigung des Unplanbaren. In: BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis), Heft 5/2005, 34. Jg., S. 9–13
- Bosch, G. (2000): Bildung und Beruflichkeit in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Herzberg, G.; Kunkel-Weber, I.; Timmermann, R.; Tremml, F. & Werneke, F. (Hrsg.): Bildung schafft Zukunft. Hamburg, S. 19–45
- Clement, U. (2007): Kompetent für einfache Arbeit? Anforderungen an Arbeit in modernen Produktionssystemen. In: WISO – Diskurs der Friedrich Ebert Stiftung, Juni 2007
- Dietzen, A. (2008): Zukunftsorientierte Kompetenzen: wissensbasiert oder erfahrungsbasiert? In: BWP, Heft 02/2008
- Dietzen, A. (2007): Ausgewählte Schwerpunkte der soziologischen Arbeits- und Qualifikationsforschung im Dienstleistungsbereich: Überlegungen zu möglichen Anknüpfungspunkten für die Berufsbildungsforschung. In: G. Walden (2007) (Hrsg.): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich: Herausforderungen für das duale System der Berufsausbildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB
- Dumont, J. (2001): Prognosen zur Zukunft der Schweizer Berufsbildung. In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 2/2001. Download unter: [www.gfs.ch/delphid.pdf](http://www.gfs.ch/delphid.pdf) [Zugriff am 18.03.2008]
- Dostal, W.; Reinberg, A. & Schnur, P. (2002) (Hrsg.): Tätigkeits- und Qualifikationsprojektionen – der IAB/Prognose-Ansatz. In: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 547–556
- Epping, R. & Hüser, H. (1993) (Hrsg.): Landesinstitut für Schule und Weiterbildung: Berufliche Weiterbildung in kommunaler Verantwortung. Soest
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1996 – Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, Münster, 15–152
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (2003): Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W. & Ruch, L. (1993): Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Zürich
- Frei, F.; Hugentobler, M.; Alioth, A.; Duell, W. & Ruch, L. (1996) (Hrsg.): Die kompetente Organisation: Qualifizierte Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Zürich: vdf Hochschulverlag AG
- Galiläer, L. (2006): Qualifikationsentwicklung und -forschung für die berufliche Bildung. Segmentierung von Anforderungsniveaus – Das Erkenntnispotenzial von Qualifikationsentwicklungsforschung. Aus: BWP Ausgabe 11/November 2006. [www.bwpat.de/ausgabe11/galilaer\\_bwpat11.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe11/galilaer_bwpat11.pdf) [Zugriff am 28.06.2007]
- Geißler, K. H. (2006): Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Bildung. In: R. Arnold & A. Lipsmeier (2006) (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Geißler, K.H. (1995): Perspektiven des dualen Systems – Besorgnis und Hoffnung. In: Der berufliche Bildungsweg, Heft 11
- Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2006): Human Resource Management. Zürich: Versus Verlag, S. 221–243
- Hall, A. (2007): Tätigkeiten und berufliche Anforderungen in wissensintensiven Berufen: Empirische Befunde auf Basis der BIBB/BAuA – Erwerbstätigenbefragung 2006. Studien zum deutschen Innovationssystem. Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (Hrsg.)
- Heidegger, G. & Rauner, F. (1997): Reformbedarf in der Beruflichen Bildung. Gutachten für das Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf
- Heidegger, G.; Jacob, J.; Martin, W.; Mizdalski, R. & Rauner, F. (1991) (Hrsg.: MAGS NRW). Berufsbilder 2000, Soziale Gestaltung von Arbeit, Technik und Bildung. Opladen
- Holzcamp, K. (1993): Lernen: Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt/Main
- IG Metall Projekt Gute Arbeit (2007) (Hrsg.): Handbuch „Gute Arbeit“: Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg: VSA-Verlag
- IHK & Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern (2007) (Hrsg.): Fachkräftebedarf der sächsischen Wirtschaft. Ergebnisse einer Umfrage der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handwerkskammern im Freistaat Sachsen und der Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern

- Jasper, G.; Fitzner, S. (2000): Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: Köchling, A. et al. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. Hampp Verlag München/Mehring
- Jasper, G.; Wählich, B. (2004) (Hrsg.): Wettbewerb um Nachwuchs und Fachkräfte. Rainer Hampp Verlag, München und Mehring
- Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges. Eine empirische Analyse auf Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Reihe: Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Band 11, Schäffer, Poeschel, Stuttgart
- Kettner, A. & Spitznagel, E. (2007): Kräftige Konjunktur stärkt die Arbeitsnachfrage. IAB-Kurzbericht 11/2007
- Kölling, A. (2002): Fachkräftebedarf als betriebliches Matching-Problem. Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 35. Jg./2002
- Kordes, H (1993): Evaluation. In: Lenzen, D. (Hrsg.): Pädagogische Grundbegriffe, Bd. 1. Reinbek
- Kromrey, H. (1994): Empirische Sozialforschung. 6. revidierte Auflage, Opladen
- Kutscha, G., (1992): „Entberuflichung“ und „Neue Beruflichkeit“ – Thesen und Aspekte zur Modernisierung der Berufsbildung und ihrer Theorie. Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 88 (7), 537–548
- Kuwan, H. (1993): Infratest Sozialforschung (Hrsg. BMBW): Berichtssystem Weiterbildung 1991. Bad Honnef
- Leicht, R. & Leiß, M. (2006): Bedeutung der ausländischen Selbständigen für den Arbeitsmarkt und den sektoralen Strukturwandel: Expertise für das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Institut für Mittelstandsforschung, ifm Universität Mannheim
- Leicht, R. (2004): Fachkräfte im Mittelstand: Entwicklung, Probleme und Strategien in der Rekrutierung. Vortrag auf ifm-Tagung in Mannheim: Erfolgsfaktor Personal – Strategien für den Mittelstand. 25.05.2004. [www.ifm.uni-mannheim.de/unter/Aktuelles/Termine/PersTagung\\_2004\\_Leicht.pdf](http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/Aktuelles/Termine/PersTagung_2004_Leicht.pdf) [Zugriff am 15.05.2007]
- Lerch, S. (2006): Qualifikationsentwicklung und -forschung für die berufliche Bildung. Ausbildung, quo vadis? Reflexionen über den Zusammenhang von Qualifizierung und neuer Beruflichkeit. Aus: BWP Ausgabe 11/November 2006. [www.bwpat.de/ausgabe11/lerch\\_bwpat11.shtml](http://www.bwpat.de/ausgabe11/lerch_bwpat11.shtml) [Zugriff am 28.06.2008]
- Lippert, I.; Rupp, J.; Denisow, K.; Jasper, G. & Rohwedder, A. (2007): Qualifikationsmuster und Karrierepfade von Fortbildungsabsolventen in Controlling, Qualitätssicherung und Marketing. Endbericht zum Projekt Entwicklungschancen und Qualifizierungsbedarf für leitungsnahe Unternehmensfunktionen des BMBF. Teltow
- Naevecke, S. (2002): Inaugural-Dissertation: Berufliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung zur Bewältigung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe. Kritische Re-Analyse Arbeitsmarkt- und bildungspolitischer Ansätze und Beitrag für einen Subjektbezug in der Weiterbildungsdiskussion. Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Fakultät für Gesellschaftswissenschaften. Institut für Erziehungswissenschaften. [eposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=968825044&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=968825044.pdf](http://eposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=968825044&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=968825044.pdf) [Zugriff am 12.06.2007]
- NZZ Mediadok (2007) (Hrsg.): Stellenmarkt-Monitor. Auszüge aus der Forschungsreihe „Stellenmarkt-Monitor Schweiz“ des Soziologischen Institutes der Universität Zürich
- Oelkers, J. (2002): Die Zukunft der Berufsbildung. Vortrag anlässlich der Schuljahrseröffnung der Kaufmännischen und Gewerblich-technischen Berufsschule Olten am 12. August 2002. Download unter: [www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/071\\_Olten.pdf](http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/071_Olten.pdf) [Zugriff am 11.03.2008]
- Rauner, F. (1998): Moderne Beruflichkeit. S. 153-171. In: D. Euler (Ed.), Berufliches Lernen im Wandel – Konsequenz für die Lernorte? Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
- Reichwald, R.; Baethge, M. et al. (2004): Die neue Welt der Mikrounternehmen Netzwerke – telekooperative Arbeitsformen – Marktchancen. Wiesbaden: Gabler
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2003): Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? In: IAB Kurzbericht. Ausgabe Nr. 9/7.7.2003 [doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf](http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf) [Zugriff am 12.06.2007]
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2004): Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 28/2004) Thema: „Arbeit: Ausbildung-Beruf-Qualifizierung“
- Rollwagen, I. & Analyst, S. (2007): Zukünftige Qualifikationsanforderungen und Bildungslandschaften: Trends und Herausforderungen für Individuen und Institutionen. Kongress „Offen für morgen“/Kongress „Bildung und Betreuung“: Deutsche Bank Research

- Roth, H. (1971): Entwicklung und Erziehung. Grundlagen einer Entwicklungspädagogik. In: Reihe Pädagogische Anthropologie, Band 2. Hannover: Schroedel
- Schmidke, C. & Backes-Gellner, U. (2002): Betriebliche Strategien gegen Fachkräftemangel. In: A. Kölling & L. Bellmann (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 257, S. 101–127
- Schöngen, K. (2002): Ausbildungsbeteiligung in jungen Dienstleistungsunternehmen. In: BWP 31, Heft 2, S. 40–44
- Schönig, W. & Farhauer, O. (2004): Bildungsförderung, Verteilungspolitik und soziale Durchlässigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 28/2004) Thema: „Arbeit: Ausbildung-Beruf-Qualifizierung“
- Schreyögg, G., Sydow J. & Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. In: Schreyögg, G. & Sydow J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler. S. 257–294
- Severing, E. (2001): Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Münster, New York, München: Waxmann 2001. S. 247–280, [www.f-bb.de/fbb/fachartikel/pdfs/ABWF-EntberuflichungUndWeiterbildung.pdf](http://www.f-bb.de/fbb/fachartikel/pdfs/ABWF-EntberuflichungUndWeiterbildung.pdf) [Zugriff am 12.06.2007]
- Stahl, Th. (1995): Selbstevaluation, ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung? In: Feuchthofen, J. E. & Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied, Kriftel, Berlin
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation – Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – Ein Überblick. In: Staudt, E. et al. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster, 15–70
- Stockmann, R. (1995): Qualitätskonzepte beruflicher Weiterbildung im Überblick. In: Bardeleben, R. (Hrsg. Gnahs et al.): Weiterbildungsqualität – Konzepte, Instrumente, Kriterien. Bielefeld
- Strünck, C. (2004): Neue Berufsbiografien und alter Sozialstaat? In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 28/2004) Thema: „Arbeit: Ausbildung-Beruf-Qualifizierung“
- Walden, G. (2007) (Hrsg.): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich: Herausforderungen für das duale System der Berufsausbildung. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB
- Weinberg, J. (1996): Kompetenzerwerb in der Erwachsenenbildung. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 209–216
- Weinkopf, C. (2007): Gar nicht so einfach?! Perspektiven für die Qualifizierung, Arbeitsgestaltung und Entlohnung. In: WISO – Diskurs der Friedrich Ebert Stiftung
- Weiterbildungsgesetz (WbG): In: BASS (1–9/1–9.1): Erstes Gesetz zur Ordnung und Förderung der Weiterbildung im Lande Nordrhein-Westfalen i. d. F. der Bekanntmachung vom 7. Mai 1982 (SGV.NW.223), einschl. der vorläufigen Verwaltungsrichtlinien (VV) zur Ausführung des Weiterbildungsgesetzes, Rd. Erl. des Kultusministers v. 18.3.1975 (GABl.NW.S.247)
- Wesseler, M. (1994): In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen
- White, R.W. (1959): Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* 66, 297–333
- Willke, H., (1995): Das intelligente Unternehmen – Wissensmanagement der Organisation, in: Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.), *Intelligente Unternehmen – Herausforderung Wissensmanagement*, Wien, S. 49–69
- Windolf, P. (1983): Betriebliche Rekrutierungsstrategien: Eine empirische Typologie. Sonderdruck aus: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 16 Jg, Band 2. Stuttgart: Kohlhammer
- Witt, H. (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal)*, 2 (1). Verfügbar über <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-01/1-01witt-d.htm> [Zugriff am 5.02.2008]
- Witthaus, U. & W. Wittwer (1996): Lernende Organisationen – Herausforderung für die betriebliche Bildung. In: *Berufsbildung* 39/1996, S. 3–7
- Wittwer, W. (2003): Die neue Beruflichkeit – Der Trend zur Virtualisierung des Berufskonzeptes. In: Arnold, R. (Hrsg.): *Berufspädagogik ohne Beruf?* Beltmannsweiler
- Wittwer, W., (1996): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft: berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000. Bielefeld: Bertelsmann
- Zedler, R. (2004): Neue Wege der Berufsausbildung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*. Heft: B 28/2004

Zedler, R. (2004): Neue Wege der Berufsbildung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B28/2004) Thema: „Arbeit: Ausbildung-Beruf-Qualifizierung“

Zeller, B. (2006): Segmentierung der Arbeit: neue Qualifikationsanforderungen an der Schnittstelle von einfacher und Facharbeit. Vortrag im Rahmen eines Experten-Workshops der AG BFN, 11./12. Juli 2006 in der BA Nürnberg

# Anlagen

## Anlage 1: Übersicht der Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern – Erhebungsergebnisse

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
A1	Energie	Netzwerkmonteur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Meister/Techniker	• Netzbau und -betrieb	• Stark interne Personalentwicklung: Monteure werden Techniker
		Netzwerkmeister/ Netzwerkingenieur	• Ingenieure in Elektrotechnik Erfahrung <b>Erfahrung:</b> • Unternehmensspezifisches Erfahrungswissen	• Netzwerkaufbau und -betrieb	• Übertragungsspezifisches Erfahrungswissen wird intern erworben
A2	Stahl	Hard- und Softwaretechnik	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Techniker Ausbildung <b>Wichtig:</b> • Anlagenkenntnisse <b>Erfahrung:</b> • Berufserfahrung bezüglich SPS-Technik	• PC-Betreuung, Instandhaltung; Fehlersuche und Beheben • Komplexe Aufgaben und Lösungen • Anleitung des Instandhaltungspersonals und von Mitarbeitern aus Fremdfirmen	• Potenzialorientierte Personalgewinnung • „Entweder schauen wir bei unseren Trainees, wer passen könnte“ oder • Hochschulmarketing (Diplomarbeiten, Praktika, Werkverträge)
		Produktionsteuerer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • FHS/HS auf technischem Gebiet <b>Wichtig:</b> • Prozesskenntnisse • PC-Anwenderkenntnisse • BWL • Englisch <b>Erfahrung:</b> • Langjährige Berufserfahrung	• Mitarbeit Konfiguration PPS bei zentraler Produktionsplanung • Erarbeitung Grundlagen und Regeln für Planung • Optimierung der Prozessabläufe • Mitarbeit bei Prozessoptimierung und -wartung • Koordination der Schnittstellen • Entwicklung der Prozesssoftware • Abstimmung mit anderen Struktureinheiten • Leitung von Projektteams, Mitarbeit in Projektteams	• Potenzialorientierte Personalgewinnung • „Wir schauen bei unseren Trainees, wer passen könnte“ oder • Hochschulmarketing (Diplomarbeiten, Praktika, Werkverträge)
		Einkäufer Investitionen	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • FHS/HS auf betriebswirtschaftlichem Gebiet <b>Wichtig:</b> • Sichere PC-Kenntnisse und -fähigkeiten • Kenntnisse im Vertragsrecht • Englisch <b>Erfahrung:</b> • Berufserfahrung im Fachgebiet	• Angebote einholen, bearbeiten, entscheiden • Preiskalkulationen, Vertragsentwürfe, -bearbeitung • Vorbereitung von Verhandlungen und Mitwirkung bei Entscheidungen • Marktanalyse • Dokumentation	• Potenzialorientierte Personalgewinnung • „Entweder schauen wir bei unseren Trainees, wer passen könnte“ oder • Hochschulmarketing (Diplomarbeiten, Praktika, Werkverträge)
A3	Bauzulieferer	Werkzeugbau/ Konstruktion/ Kunststoffverarbeitung	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Werkzeugmechaniker, die Extrusion beherrschen • Verfahrensmechaniker, Kunststofftechniker	• Gute theoretische Fachkenntnisse • Praktische Fähigkeiten • Werkzeuge produktionsreif machen können unter wechselnden Bedingungen • Qualität halten unter wechselnden Bedingungen	• Interne und externe Rekrutierung über Ausbildung und interne Weiterbildung zum Techniker (Techniker kann auch auf Ingenieurstelle kommen)

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
A3	Bauzulieferer	Architektenberater	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht bevorzugt</li> <li>• Diplomierte</li> <li>• Ausbildungsberufe willkommen</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserfahrung gewünscht – gern Ältere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Verhandlungsführung</li> <li>• Präsentationsfähigkeiten</li> <li>• Kaufmännische Grundkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend externe Rekrutierung</li> </ul>
A4	Anlagenbau	Technologe	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FHS-Abschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostengünstige Gestaltung von Maschinenteilen</li> <li>• Angebotstechnologie erstellen</li> <li>• Zeichnungen, Betriebsanforderungen erarbeiten</li> <li>• NC-Programmierung</li> <li>• Anleitung Meister/MA</li> <li>• Kontrolle Produktion</li> <li>• Fehlerauswertung und Optimierung</li> <li>• Mitarbeit bei Kostenreduzierung und QS</li> </ul> <b>Methodische Fähigkeiten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisches Denken</li> <li>• Querschnittswissen, komplexes Denken</li> <li>• Kunden Produkte und Technologien erklären können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Personalentwicklung steht im Vordergrund – durch:</li> <li>• Interne Ausbildung zum Facharbeiter mit anschließender berufsbegleitender Fortbildung zum Meister oder</li> <li>• Nachholen des Abiturs und anschließend berufsbegleitend Meisterausbildung oder</li> <li>• Werkstudent (eher die Ausnahme)</li> <li>• Auch externe Rekrutierung über Hochschulmarketing (Praktika und Diplomarbeiten)</li> </ul>
		CNC-Programmierer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FHS-Abschluss (Ingenieur)</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse in IT-Produktionssteuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmierung, Pflege von Programmen</li> <li>• Anleitung Meister/Mitarbeiter</li> <li>• Mitarbeit bei Kostenreduzierung, QS, Schulung der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe oben</li> </ul>
		Koordinator/Planer/Steuerer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenieur (FH) mit</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Querschnittswissen in Maschinenbau und Metallurgie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination Vertrieb, Produktion, Einkauf, Bedarfsermittlung</li> <li>• Vertragssteuerung</li> <li>• Schwachstellenanalyse</li> <li>• Prozesssteuerung</li> <li>• Speditionsabstimmung</li> <li>• Projektarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe oben</li> <li>• Interne PE/Schulung</li> </ul>
A5	Metall/Elektro	Hardwareentwickler	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektrotechnik FH/HS</li> <li>• Erfahrungen in analogen und digitalen Schalttechniken</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Englischkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardwareentwicklung, Produktentwicklung</li> <li>• Hardwarenahe Softwareentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur externe Rekrutierung, Hochschulmarketing</li> </ul>
		Applikationsingenieur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FH/HS</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen im Bereich elektronische Antriebstechnik und Regulierungstechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inbetriebnahme der Hard- und Software beim Kunden</li> <li>• Fehler und Störungen beheben</li> <li>• Auslandseinsätze (Bereitschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwiegend externe Rekrutierung (80 %)</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
		Applikationsmitarbeiter	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facharbeiter für Elektrotechnik</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungen im Bereich Antriebstechnik/Regelungstechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ähnliche Tätigkeiten wie Ingenieur, nur nicht so tief</li> <li>Arbeit beim Kunden, aber nicht allein</li> <li>Auslandseinsätze (Bereitschaft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausschließlich interne Rekrutierung</li> <li>Training on the job</li> <li>Interne und externe Kurse kombiniert</li> <li>E-Learning</li> </ul>
		Betriebswirt (Personalabteilung)	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BWL-Studium mit Schwerpunkt Personal</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsrechtskenntnisse</li> <li>Hohe soziale Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalentwicklung, -betreuung</li> <li>Lohn</li> <li>Kein so starkes Wachsen von Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung</li> </ul>
A 6	Optoelektronik	Softwareentwickler	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingenieure (FH/HS) mit Kenntnissen in IT, Physik, Optik</li> <li>Theoretisches und praktisches Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Softwareentwickler für Steuerung der Technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung durch Abwerben, Hochschulmarketing (Lehrtätigkeit, Praktika, Diplomarbeiten etc.)</li> </ul>
		Konstrukteur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingenieur, FHSA</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Theoretisches und praktisches Wissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung neuer Produktideen in Produkte</li> <li>Fehler erkennen und eingreifen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung durch Abwerben, Hochschulmarketing (Lehrtätigkeit, Praktika, Diplomarbeiten etc.)</li> </ul>
		Assistent des Ingenieurs	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Techniker</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Handwerkliche Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitet mit Ingenieur zusammen bei Muster- und Technologieerstellung</li> <li>Muss nicht so stark nach außen kommunizieren wie Ingenieur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung und interne Personalentwicklung</li> <li>„Spezialkenntnisse werden im Unternehmen erworben“</li> </ul>
		Vertrieb	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FHS/HS-Abschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> <li>Organisationsfähigkeit</li> <li>Techn. Grundwissen</li> <li>Interkulturelle Fähigkeiten</li> <li>Sprachkenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung und interne Personalentwicklung</li> </ul>
A 7	Chemiedienstleister	Chemikant	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildungsbewerber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mehr Verfahrenstechnik als Analytik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung gezielt aus neuen Bundesländern</li> <li>Angebot: Kombination Ausbildung und Studium (berufsbegleitend): Schritt für Schritt mehr Verantwortung bereits im Studium</li> </ul>
		Ingenieur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>HS Abschluss Verfahrenstechnik/Engineering</li> <li>Spezialisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fachliche Kenntnisse</li> <li>Projekterfahrung</li> <li>Auslandsaufenthalte (wird bereits im Vorfeld geklärt, im Gespräch wird nur noch soziale Kompetenz und Passfähigkeit geprüft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung über Hochschulmarketing</li> <li>Spezialisten über Abwerben vom Hersteller oder aus vor- und nachgelagerten Bereichen</li> <li>Potenzialorientierte Rekrutierung (20 % Luft nach oben)</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
A 8	Zulieferer Automotive	Einrichter	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkzeugmacher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einrichten von 4–5 Anlagen/Schicht mit allen Werkzeugen für Kunststofftechnik und Metalltechnik</li> <li>Führt Nullserien bis QS mit Qualität einverstanden</li> <li>i. d. R. auch Schichtleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwiegend interne Rekrutierung</li> <li>80 % der Ausgebildeten werden übernommen</li> <li>Weiterbildung zu Meister/Techniker wird unterstützt (auch finanziell)</li> </ul>
		Maschinen- und Anlagenfahrer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mechatroniker</li> <li>Zunehmend auch Techniker</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berufserfahrung ist wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexe Anforderungen, weil mehrere Teilprozesse</li> <li>Montageaufgaben, -anforderungen</li> <li>QS-Aufgaben</li> <li>Programmierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwiegend interne Rekrutierung</li> <li>80 % der Ausgebildeten werden übernommen</li> </ul>
A 9	Anlagenbau	Technische Einkäufer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FA mit kaufmännischer/technischer Ausbildung</li> <li>Das Fehlende muss über Zusatzqualifikation dazu gelernt werden</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Englischkenntnisse</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrungen in der Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschaffung von Teilen für Produktion, auch für neue Produktionslinien</li> <li>Disponiert bei Lieferanten</li> <li>Keine Preisverhandlungen, aber sorgt für richtige Qualität</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung über persönliche Kontakte</li> <li>Potenzialorientiert</li> <li>Vorher interne Ausschreibung</li> </ul>
		Projektleiter in F & E	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maschinenbau FH/HS mit Fachrichtung Hydraulik, Getriebe, Stempel o. Ä.</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muss nicht normgerecht sein, aber alles infrage stellen</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berufserfahrung erwünscht</li> <li>Erfahrung in Projektarbeit erwünscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leitung von F &amp; E-Projekten</li> <li>Querdenker gefragt; Kreativität</li> <li>Projektmanagementkompetenz</li> <li>Führungskompetenz;</li> <li>Andere begeistern können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung über Hochschulmarketing, persönliche Kontakte</li> <li>Nach Gespräch: Probetag, alle MA der Abteilung lernen Bewerber kennen</li> <li>Vorher interne Ausschreibung</li> </ul>
A 10	Metallverarbeitung	Produktions-sicherung und -steuerung	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingenieur (Maschinenbau, Elektronik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicherstellung der Produktion</li> <li>Verfahrensoptimierung</li> <li>Produktoptimierung</li> <li>Instandhaltung, Analysefähigkeit</li> <li>Problemlösefähigkeit, das erfordert auch:</li> <li>Projektmanagementkompetenz</li> <li>Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen sind zentral und gleichermaßen wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe und interne Rekrutierung</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
		Techniker	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Fachkräfte mit Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instandhaltung</li> <li>• Prozessoptimierung = nicht so ganzheitlich wie der Ingenieur</li> <li>• Projektmanagement (kleine Projekte) = Fähigkeiten wie Ingenieure, nur für kleinere Projekte</li> <li>• Soziale Kompetenz ist in den Vordergrund getreten, ebenso</li> <li>• Selbständiges Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technikeranwärter werden per AC aus eigenen Auszubildenden bzw. Jungfacharbeitern rekrutiert</li> <li>• Über AC oder Personalgespräche</li> </ul>
		Erste Leute an Anlagen	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Fachkräfte mit Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierungspotenziale erkennen</li> <li>• Zusammenhänge in der Produktionslinie erkennen und gestaltend beachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als externe Wege: Anwärter über Printanzeigen bzw. Internet; Kollegen werben</li> <li>• Intern: Lernen „on the Job“; interne Kurse und Weiterbildung geeigneter Mitarbeiter/innen</li> <li>• Hauptsächlich: aus eigenem Azubipool über Qualifizierungsbereitschaft und MA-Gesprächen gewonnen</li> </ul>
A12	Stahlbranche	Ingenieure	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • HS Abschluss (v. a. von technischen Hochschulen) und „HKM-Kompatibilität“ • Fachkräfte mit Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikativ, authentisch, „ungeschminkt“</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet als zentraler Kanal (wird von den meisten jungen Leuten intensiv genutzt)</li> <li>• Hochschulmarketing (persönliche Bindung, Vorstellen, Praktika, Diplom etc.)</li> <li>• Intern gewinnt an Bedeutung: Bestenförderung: Identifikation von Potenzialträgern</li> <li>• Qualitative Personalplanung: Lücken ermitteln und für jeden MA passendes Weiterbildungsprofil ermitteln</li> </ul>
A13	Metallverarbeitung	(Projekt-)Leiter Qualitätsmanagement	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Dipl.-Ing. (FH oder Uni) Fachrichtung Werkstofftechnik oder ggf. Maschinenbau mit Zusatzqualifikation <b>Erfahrung:</b> • Berufserfahrung gewünscht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der gesetzlichen Vorschriften</li> <li>• Kundenanforderungen</li> <li>• Qualitätsabnahme</li> <li>• Kenntnisse QS-System</li> <li>• Verhandlungstechnik</li> <li>• Umgang mit Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generell schwer zu rekrutieren</li> <li>• Interne Qualifikation: mind. 1 Jahr</li> <li>• Muss extern besetzt werden, da intern keine geeigneten MA</li> <li>• Extern: nur über Headhunting erfolgreich ansonsten: Print &amp; Internet</li> </ul>
		Mitarbeiter Qualitätsmanagement	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> • Facharbeiter mit Zusatzbildung im Bereich der störungsfreien Prüfung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse in der Messtechnik, Prüfverfahren</li> <li>• Muss Qualitätssicherungssystem kennen</li> <li>• PC-Kenntnisse</li> <li>• Muss sich mit Dokumentation auskennen</li> <li>• Kundenkontakt &gt; Fähigkeiten im Bereich Gesprächsführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leicht zu besetzen durch externe Rekrutierung über Ausbildungswerkstatt</li> <li>• Learning by Doing (unproblematische Einarbeitung)</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
		Zerspaner (Facharbeiter)	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharbeiter plus Zusatzqualifikation</li> <li>• Grundqualifikation: Zerspanungsmechaniker (alte Bezeichnung: Dreher oder Fräser) mit interner Zusatzqualifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherrschen der neuesten Siemens-Steuerung</li> <li>• Plastisches/räumliches Vorstellungsvermögen</li> <li>• EDV-Kenntnisse (Programmierung)</li> <li>• Werkzeug- und Qualitätskenntnisse</li> <li>• Qualifizierungsbereitschaft</li> <li>• Offenheit und Kooperationsbereitschaft in der Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung</li> <li>• Hohe Verantwortung</li> <li>• Werkzeugvorbereitung, Kranfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Gewinnung mit Qualifikation</li> <li>• Keine Ausschreibung sondern direkte Ansprache</li> <li>• Werden aus anderen Produktionshallen rekrutiert und weiterqualifiziert</li> <li>• Qualifizierung on the Job, Kombi aus internen und externen Kursen</li> </ul>
		Zerspaner (Meister / Vorarbeiter)	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharbeiter; muss in allen Bereichen der Beste sein</li> <li>• Meisterbrief (Industriemeister Maschinenbau) oder Techniker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherrschen der neuesten Siemens-Steuerung</li> <li>• Plastisches/räumliches Vorstellungsvermögen</li> <li>• EDV-Kenntnisse (Programmierung)</li> <li>• Werkzeug- und Qualitätskenntnisse</li> <li>• + Allrounder &gt; fachlich erstklassig</li> <li>• logistische Fähigkeiten</li> </ul> <b>Soziale Kompetenzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierungsbereitschaft</li> <li>• Offenheit und Kooperationsbereitschaft in der Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Führungskompetenzen</li> <li>• Kompetenzen für Kundenberatung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann man nicht extern rekrutieren &gt; kommt aus dem eigenen Unternehmen &gt; interne Rekrutierung</li> <li>• Vorarbeiter: interne Gewinnung aus geeigneten FA</li> <li>• Meister: interne Gewinnung aus den Vorarbeitern</li> <li>• Keine Ausschreibung, sondern direkte Ansprache</li> <li>• Qualifizierung on the Job, Kombi aus internen und externen Kursen</li> </ul>

## Anlage 2: Übersicht der Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen – Erhebungsergebnisse

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
B1	Finanzdienstleister	Vertriebsmitarbeiter	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HS-Absolventen oder</li> <li>• Fachkräfte mit Zusatzqualifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung privater vermögender Kunden</li> <li>• Kundenberatung vor Ort, Kundengespräche</li> <li>• Mobilität</li> <li>• IT-Kenntnisse (Office)</li> <li>• Hohe soziale Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Suche nach Azubis: Angebot verschlechtert sich, auch weil UN an Image verloren hat</li> <li>• Daher vorrangig interne Rekrutierung</li> <li>• Qualifizierung durch Training on the Job</li> <li>• sowohl Plug-and-play als auch potenzialorientierte Rekrutierung</li> </ul>
		Prozessberater/ Finance Controller	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschlägige Fachkräfte des Bankbereichs + Zusatzqualifikation</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhetorik, Präsentationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableiten &amp; Entwickeln von Strategien</li> <li>• Umgang mit Zahlen</li> <li>• Strukturiertes-analytisches Vorgehen</li> <li>• Vorbereiten von Präsentationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung überwiegt, da diese Funktionen noch selten in der Bank</li> <li>• Tests zur fachlichen Qualifizierung</li> <li>• Externe Rekrutierung ist schneller &amp; effizienter</li> </ul> <b>Interne PE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsbegleitendes Studium (HS für Bankwirtschaft, FHTW)</li> <li>• Nachwuchsprogramm f. Wertpapierberater</li> </ul>
B2	Personaldienstleister	Berater	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharbeiter + weitere interne Qualifikation (Hocharbeiten zum GF ist möglich)</li> <li>• Studienabschluss (Diplom), möglichst mit Auslandserfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beraterpersönlichkeit: hohe Anforderungen, denn der Markt ist eng</li> <li>• Soft Skills sind wichtig, Glaubwürdigkeit, Souveränität; verkäuferisches Geschick</li> <li>• Profunde Berufserfahrung (ca. 10 Jahre)</li> </ul> <p>Firma wird bald Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung aus einer Hand anbieten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialorientiert</li> <li>• Eignungstests (fachlich; persönlich „Muss von der Persönlichkeit her passen“)</li> <li>• Firmenintern ist Entwicklung zum Juniorberater möglich (Ausbildung über 18 Monate)</li> <li>• Für neue Niederlassungsleiter: 6 Monate im laufenden Betrieb mitarbeiten – mit Zielsetzungen; danach kann Filiale eröffnet werden</li> </ul>
		MA-Administration	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharbeiterabschluss, meist kaufm. Abschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Kunden</li> <li>• Zeugnis lesen, Einschätzen von Bewerbern</li> <li>• Organisation der Personaldienstleistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung und Weiterbildung</li> <li>• 2007: 170 Schulungstage = 1,3 Schulungstage pro Mitarbeiter</li> </ul>
B3	Steuerberatung	Berater	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerberater</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnisse über Abläufe und Routinen</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung als Steuerberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team anleiten: Führungsqualitäten</li> <li>• Sicher im Gesellschaftsrecht, Handelsrecht</li> <li>• Guter Umgang mit Kunden</li> <li>• Beraten können (bei sehr verschiedenen Kunden) = hohe Sozialkompetenz</li> <li>• Wissen verständlich weitergeben können</li> <li>• Strategisch arbeiten</li> <li>• Psychosoziale Anforderungen wachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eher externe Rekrutierung, da eigene Leute noch nicht so weit</li> <li>• Keine Ausschreibung</li> <li>• „Man geht aktiv nach außen“</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zertifizierungen werden zunehmen, man muss sich den Standards anpassen</li> </ul>	
		Prüfungsassistent	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipl.-Betriebswirt (FH, BA)</li> <li>• Fachrichtung Steuerberatung/Prüfungswesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastungen steigen rascher als fachliche Anforderungen: hohe Belastbarkeit gefordert</li> <li>• Müssen sich mit Mandanten auseinandersetzen</li> <li>• Methoden und Strategien beherrschen, sind jedoch weitgehend standardisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung: regionale Annoncen, Kollegen werben Kollegen</li> <li>• Eigene Weiterbildung: einmal pro Monat</li> <li>• Weitere interne Veranstaltungen</li> <li>• Externe Kurse bei Interesse und Bedarf</li> </ul>
<b>B 4</b>	<b>Bildungsdienstleister</b>	Ausbilder	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriemeister mit Ausbildungseignung</li> <li>• Ingenieure (Optik, Glas, Verfahrenstechnik)</li> <li>• BA-Absolventen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung planen, organisieren, steuern</li> <li>• Lernfortschritte bewerten</li> <li>• Beraten bei Konflikten</li> <li>• Koordination der ZA mit den UN</li> <li>• Mitarbeit in Prüfungskommission</li> <li>• Gespräche mit Azubis, Eltern, betrieblichen Betreuern etc.</li> <li>• Abstimmung mit Berufsschule</li> <li>• Hohe soziale Kompetenz (Sozialpädagogik, Kommunikation, Führung, Stressmanagement, Durchsetzungsfähigkeit)</li> <li>• Lernbegleiter sind gefragt</li> <li>• Künftig wird Kompetenz für selbstgesteuertes Lernen gefordert</li> <li>• Auch Projektarbeit/Coaching</li> <li>• Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Ausbildung, z. B. Facharbeiter – Meister – Ausbildereignung</li> <li>• Ggf. auch externe Rekrutierung</li> <li>• Brauchen Ingenieure und Erfahrung von außen</li> <li>• Greifen auf ehemalige Azubis zurück und qualifizieren diese</li> </ul>
<b>B 5</b>	<b>Werbung/Marketing</b>	Grafik-Designer Web-Programmierer	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Qualifizierung ist untergeordnet, aber bedeutsam</li> <li>• Qualifikationsanspruch ist schwer zu formulieren</li> <li>• Mediengestalter haben genauso eine Chance wie HS-Absolventen, da Wissen sehr schnell veraltet</li> <li>• Quereinsteiger haben Chancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute fachliche Qualifikation, auf die aufgesattelt werden kann</li> <li>• Soft Skills sind wichtig</li> <li>• Neugier, Teamfähigkeit, Enthusiasmus</li> <li>• Schnelle Auffassungsgabe, sorgfältiges Arbeiten</li> <li>• Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung durch Mund-zu-Mund-Propaganda</li> <li>• 50 % der Arbeitszeit ist Weiterbildung in Kleingruppen, z. T. auch durch externe Kräfte</li> </ul>
<b>B 6</b>	<b>IT-Dienstleister</b>	IT-Service	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenieur für Nachrichtentechnik</li> <li>• Wirtschaftsinformatiker (Diplom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Kenntnisse auf neuestem Stand</li> <li>• QS-Management</li> <li>• Soziale Fähigkeiten: Teamfähigkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Selbstmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plug-and-play-Strategie</li> <li>• Aber das Ausbildungssystem entspricht zu wenig den Anforderungen</li> <li>• Kommt der Entwicklung in der Praxis nicht hinterher</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Größere Breite an methodischem Wissen (verschiedene Arbeitsweisen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müssen bei Neueinstellung zu viel nachentwickeln</li> </ul> <p><b>Interne PE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vom Junior- zum Senior-Berater</li> </ul>
		Vertrieb	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürokaufleute</li> <li>• Systemkaufleute</li> <li>• Artfremde Qualifikationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• QS-Orientierung</li> <li>• Kaufmännische Fähigkeiten</li> <li>• Soziale Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plug-and-play sowie gezielte Einarbeitung</li> </ul>
<b>B 7</b>	<b>ITK-Handel</b>	Vertrieb	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <p><b>High Potentials</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademiker, Auslandserfahrung, Praktika, sehr mobil</li> </ul> <p><b>Vertrieb für Massenprodukte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quereinsteigerprogramm für Auszubildende</li> <li>• Qualität der Bewerbungen nimmt dramatisch ab</li> </ul> <p><b>Im Einzelhandel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerber so schlecht, dass Stellen frei bleiben (150 Stellen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MA, die risikofreudig sind, etwas bewegen wollen</li> <li>• Wechselfreudig sind</li> <li>• Weniger Sicherheitsbewusstsein</li> <li>• Vertriebstalent gefragt</li> <li>• Deshalb: interne Laufbahn durchlässig</li> <li>• Cross-functional moves werden promotet</li> <li>• Ältere Mitarbeiter, die noch patriarchalische Führung kennen, kommen teilweise mit Philosophie/Mentalität nicht zurecht</li> </ul>	<p><b>High Potentials</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung</li> <li>• HS-Marketing</li> <li>• Akademische Bewerber in Zentrale – fast nur alte Bundesländer</li> <li>• Trotz Sponsorings eines Lehrstuhls in Dresden, noch keine Bewerber von dort</li> <li>• Stipendien für leistungsstarke Studenten</li> </ul> <p><b>Ausbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombiniert: Ausbildung + BA-System, ist noch wenig erfolgreich</li> <li>• Interne Entwicklungsmöglichkeiten werden extern kaum wahrgenommen</li> <li>• Potenzialorientierte Einstellung: Persönlichkeit + Potenzial wichtig</li> </ul>
<b>B 8</b>	<b>Personal-dienstleister</b>	Rekrutierungsmanager	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomierte im kaufmännischen Bereich („Gibt es ohne Ende“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über komplexe Vorgänge</li> <li>• Eignungsdiagnostische Fähigkeiten</li> <li>• Wissen um kulturelle Besonderheiten der Region und Nutzen dieser Besonderheiten</li> <li>• Weitblick erforderlich (z. B. aufgrund der Globalisierung)</li> <li>• Selbstmanagement unbedingt erforderlich („Da investieren wir stark“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialorientierung ja, aber nur in bestimmtem Umfang (können nur bestimmte Zeit investieren; arbeiten auch intern konkurrenzbasiert)</li> <li>• Externe Rekrutierung (Plug-and-play) = möglichst punktgenaue Landung</li> <li>• Ausgefeiltes Assessment-System, um personale und soziale Kompetenzen zu prüfen (Stärke-Schwächen-Analysen)</li> <li>• Außerdem: Einarbeitungsleitfaden (inkl. Feedbackgespräche), Potenzialanalysen</li> <li>• Zentrale Regulierung der Personalrekrutierung</li> <li>• Hoher Umschlag bei Personal</li> <li>• Großzügige Personalentwicklung</li> </ul> <p>Aber: Selbstverwirklicher entwickeln sich am Markt vorbei</p>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
		Referent Nachwuchsförderung	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut qualifizierte kaufmännische Fachleute</li> <li>- Außenhandelskaufleute</li> <li>- Industriekaufleute</li> <li>- Personaldienstleistungskaufleute</li> <li>• Keine Bürokaufleute</li> </ul>		
B 9	Energie-Dienstleister	Netzmonteur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch kein eigenes Berufsbild</li> <li>• Spartenintegrierte Ausbildung (Gas/Wasser/Strom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzaufbau, Netzstruktur entwickeln, Netztechnik beherrschen</li> <li>• Netzplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Rekrutierung durch innerbetriebliche Fortbildung von Fachkräften aus Energiebereich</li> </ul>
		Netzmeister/ Netzingenieur	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch kein eigenes Berufsbild</li> <li>• Spartenintegrierte Ausbildung (Gas/Wasser/Strom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzaufbau, Netzstruktur entwickeln, Netztechnik beherrschen</li> <li>• Netzplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Rekrutierung durch innerbetriebliche Fortbildung vorhandener Meister und Ingenieure (40 Netzmeister und 18 Netzingenieure bereits fortgebildet)</li> <li>• Vorausschauende Nachwuchsentwicklung geht vor: wird mit Studium kombiniert (schon seit einigen Jahren) z. B. Elektroanlageninstallateur plus Dipl.-Elektroing.</li> </ul>
		Portfoliomanager	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebenfalls kein passgenaues Berufsbild;</li> <li>• Wird durch Fortbildung aus eigenen Reihen entwickelt</li> </ul> <p>Bedarf an neuen spartenintegrierten Berufsbildern</p> <p>Aufgrund des demografischen Wandels werden Einbrüche erwartet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenindividuelle Beratung, Planung und Abwicklung</li> <li>• Optimierung des Energieeinkaufes</li> <li>• Entwicklung Beschaffungsstrategie</li> <li>• Risikominimierung für Industriebetriebe und kleine Stadtwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe oben</li> </ul>
B 10	Info-Dienstleister	Schiffsmeldedienst	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkraft mit Abschluss in Schifffahrt oder Hafenlogistik (Nautiker oder Hafenlogistiker)</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicheres Englisch</li> </ul> <b>Erfahrung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Schifffahrt oder Hafenbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dateneingabe: simpel, aber hochkomplex und hochdynamisch (Jeder Fehler ist sofort in der Welt); hochkonzentriert</li> <li>• Recherche zu ankommenden Schiffen (Kenntnis vieler Codes)</li> <li>• Beherrschen unterschiedlicher IT-Systeme</li> <li>• Wissen um Schifffahrt und Hafenbetrieb</li> <li>• Gute kommunikative Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung (Kollegen werben Kollegen; „Höre mich um“)</li> </ul>
		Spedition Zoll- und Gefahrgut	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Speditionskaufleute oder</li> <li>• Absolventen der Außenwirtschaftsakademie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr gute Kenntnisse im Zoll- und Gefahrgutrecht</li> <li>• Umfangreiches Produktwissen</li> <li>• Ausgeprägte Kundenorientierung</li> </ul> <p>Hohe Anforderungen für wenig Geld</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Rekrutierung</li> <li>• Eigentlich nur durch Abwerben vom Wettbewerber möglich</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
B11	Management- und -bildungsdienstleistung für Biotech-Firmen	Aus- und Weiterbildung	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diplomierte aus naturwissenschaftlichem Bereich haben sich in Projektverbänden zu Dozent/innen für Aus- und Weiterbildung entwickelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auch über öffentlich geförderte Projekte werden Fachkräfte für den Biotech-Bereich aus- und weitergebildet</li> <li>Für den Biotech-Bereich wurden drei Berufsbilder entwickelt und erprobt: Fachkraft für Molekularbiologie, FK für klinische Prüfungen, Bioinformatiker)</li> <li>Weiterbildung für Wissensdevelopment (für klinische Studien, OS, Patentrecht, Arzneimittelrecht, internationale Zugangsbedingungen)</li> <li>WB für Projektmanagement</li> <li>WB für moderne Labortätigkeiten („Gläsernes Labor“)</li> </ul> <b>Erfordert insgesamt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachliches Querschnittswissen (zu klinischen Studien, Industriebereich), Multitasking</li> <li>Hohe soziale und personale Kompetenz</li> <li>Hohe methodische und strategische Kompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekrutierung zunächst über Arbeitsagentur (naturwissenschaftlich Diplomierte) und Entwicklung zu Dozent/innen und Projektmanager/innen über geförderte Projekte</li> </ul>
B12	Forschung & Entwicklung	Technischer Dienst	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gelernter Elektriker/ FHS-Ingenieur, der den Bereich Polymere kennt und evtl. Zusatzqualifikationen</li> <li>Bereitschaft, auch Führungsaufgaben zu übernehmen</li> <li>Gern werden staatlich geprüfte Techniker genommen</li> <li>Früher mehr Diplomierte, jetzt mehr Fortgebildete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungen wandeln sich nicht ganz so rasch wie bei den Wissenschaftlern</li> <li>Aber technisch immer auf dem neuesten Stand ist wichtig (z. B. Voice-over-IT-System)</li> <li>Weiterbildungsbereitschaft sehr wichtig</li> <li>Personale Kompetenz, auch unternehmerisches Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung</li> <li>Beteiligen uns am War of Talents</li> <li>Versuchen Bindung von Mitarbeiter/innen dadurch, dass wir uns als guter Arbeitgeber präsentieren</li> <li>Lassen uns originelle Werbemethoden auf unserer Website einfallen (Quizspiele)</li> <li>Bilden inzwischen auch selbst saus</li> </ul>
B13	Ingenieur-Dienstleister	Ingenieure für Umwelttechnik	<b>Gesuchte Qualifikation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FHS-Absolventen sind mehr willkommen als HS-Absolventen wegen der Praxisnähe</li> </ul> <b>Wichtig:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medienübergreifend Wissen verbinden und denken können</li> <li>Sichere PC-Kenntnisse</li> <li>Sehr gutes Englisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeit zum Planen von Abläufen, Technologien (z. B. Anwassertechnik)</li> <li>Begutachtung</li> <li>Schulung, Wartung, Betreuung</li> <li>Übernahme von Beauftragtenfunktionen, Bauüberwachung</li> <li>BWL-Kenntnisse</li> <li>Beratungskompetenz</li> </ul> <p>Fachliche Anforderungen gehen weit über ingenieurtechnisches Wissen hinaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung über Arbeitsagentur, Internet und Ingenieurvermittlungen</li> </ul>

Unternehmen	Branche	Tätigkeit	Berufliche Qualifikation	Anforderung und Aufgaben	Rekrutierung
B 14	Beratung-DL (PE&OE)	Berater	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FHS/HS-Absolventen der Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften</li> </ul> <p><b>Wichtig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontextbezogene Qualifikationen wie Gestaltung von Beratungsprozessen</li> </ul> <p><b>Erfahrung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Einschlägige Berufserfahrung; gern auch Ältere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gute Methodenkenntnisse</li> <li>Projektarbeit</li> <li>Kundenkontakt</li> <li>Anwendungsorientierte Forschungsarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung, eher Plug-and-play</li> <li>Regionale Verankerung der Bewerber/innen wichtig</li> <li>Müssen sofort einsatzfähig sein</li> <li>Intern: regelmäßiger Wissenstransfer zwischen den Berater/innen</li> </ul>
		Verwaltungsmitarbeiter	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kfm. Ausbildungsabschlüsse</li> </ul> <p><b>Wichtig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenorientierung (intern/extern)</li> </ul> <p><b>Erfahrung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berufserfahrung gewünscht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buchhaltung</li> <li>Personalwesen</li> <li>Service-Funktion für Projektarbeit z. B. Erstellen von Präsentationen, Veranstaltungsorganisation</li> <li>Projekt abrechnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung erfolgt potenzialorientiert</li> <li>Bereitschaft zu Weiterbildung bei MA wichtig; WB zu Bilanzbuchhalter wird unterstützt</li> <li>Angeboten werden interne/externe Kurse z. B. Grafikbearbeitung etc.</li> </ul>
B 15	Logistik	MA für Hafenumschlag	<p><b>Gesuchte Qualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hafenfacharbeiter (neuer Ausbildungsberuf)</li> <li>MA mit einschlägigen Erfahrungen</li> </ul> <p><b>Wichtig:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Müssen „Multifunktionier“ sein, d. h. an verschiedenen Geräten arbeiten + verschiedene Funktionen ausfüllen</li> </ul> <p><b>Erfahrung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hohes Erfahrungswissen ist Voraussetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waren möglichst schnell bewegen / zwischenlagern</li> <li>Arbeit an verschiedenen Geräten erfordert theoretische Grundkenntnisse + praktische Handlungskompetenz</li> <li>Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Rekrutierung erfolgt über informelle Kommunikationswege im Hafen und/oder Leiharbeiter</li> <li>Vordergründig wird aber eigenes Personal systematisch weiterentwickelt (potenzialorientierte Rekrutierung)</li> <li>Gut ausgebautes internes Qualifizierungssystem</li> </ul>

### Anlage 3: Interviewleitfaden

#### Leitfaden für ein problemzentriertes Interview mit Geschäftsführer/Personal- und Bereichsverantwortlichen

Gesprächspartner (Funktion):

Datum:

Interviewer:

#### 0 Einleitende Worte (zum Auftrag etc.)

#### 1 Charakterisierung des Unternehmens

##### 1.1 Name des Unternehmers:

##### 1.2 Branche:

##### 1.3 Wachstumsdynamik der Branche:

- |                                      |                                   |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> schrumpfend | <input type="checkbox"/> wachsend |
| <input type="checkbox"/> gering      | <input type="checkbox"/> gering   |
| <input type="checkbox"/> mittel      | <input type="checkbox"/> mittel   |
| <input type="checkbox"/> groß        | <input type="checkbox"/> groß     |

##### 1.4 Geschäftsfelder (evt. Organigramm beifügen):

**1.5 Produkte/Dienstleistungen:****1.6 Anzahl der Mitarbeiter/innen (Gesamt/am Standort):**

Gesamt:  
Männlich:  
Weiblich:

**2 Mittlere wissensintensive Tätigkeiten: Tätigkeits- und Anforderungsprofile**

Wir verstehen unter mittleren Tätigkeiten:

Mittlere Tätigkeiten sind gehobene Fachtätigkeiten, die mehr Kompetenzen erfordern, als mit einem Facharbeiterabschluss erworben werden. Die erforderlichen Kompetenzen können durch betriebsinterne Personalentwicklung erworben sein oder/und durch die staatlich geregelte Fortbildung oder/und ein Studium. Die entsprechenden Qualifikations- oder Kompetenzprofile prädestinieren für Fachkarrieren (Spezialisten) oder Aufstiegskarrieren (untere und mittlere Führungspositionen).

Qualifikationen, die für mittlere u. a. Tätigkeiten infrage kommen:

- Nichtfacharbeiter und Facharbeiter/innen mit intern und extern erworbenen Zusatzqualifikationen
- Ingenieure, Meister, Techniker, Betriebswirte, unterschiedliche Fachwirtabschlüsse, Absolventen von Berufsakademien
- IT-Spezialisten
- FHS-Abschlüsse/Bachelor, HS-Abschlüsse (Diplomierte)

**2.1 Bereiche mit wissensintensiven Tätigkeiten im Unternehmen:**

- a)  
b)  
c)  
d)  
e)  
f)

**2.2 Anteil der Beschäftigten in den wissensintensiven Bereichen:**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)

**2.3 Die für die Analyse ausgewählten wissensintensiven Bereiche:**

- a)
- b)
- c)
- d)

**2.4 Für welchen wissensintensiven Bereich sind Sie zuständig (nur Bereichsleiter fragen)?****2.5 Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Funktion und Ihren (wissensintensiven) Verantwortungsbereich!**

- Ab jetzt: notieren in Tableau A
- Tableau A nutzen für Erfassen aller entsprechenden Funktionsbezeichnungen und der Qualifikationsprofile/-stufe

### 3 Wissensintensive Tätigkeiten: Anforderungen

#### 3.1 Welche mittleren Tätigkeiten gibt es im Unternehmen bzw. Ihrem Bereich (bei Bereichsleitern)?

#### 3.2 Bei mehr als vier mittleren Tätigkeiten:

Welche dieser Stellen für mittlere Tätigkeiten lassen sich

- nur mit Schwierigkeiten besetzen?
- ohne nennenswerte Probleme besetzen?

Nennen Sie bitte jeweils zwei typische (Erfassen der vier typischen mittleren Tätigkeiten pro Bereich (mit Tableau A))

- Ab jetzt: notieren in Tableau B
- Je mittlere Tätigkeit folgende Fragen stellen und die Antworten erfassen:

#### 3.3 Bitte beschreiben Sie die Aufgaben des jeweiligen wissensintensiven Tätigkeitstyps bzw. der Funktion!

#### 3.4 Welche Anforderungen werden an die genannten Tätigkeiten gestellt (Bezeichnung)?

##### 3.4.1 fachlich

##### 3.4.2 psychosozial

##### 3.4.3 methodisch, strategisch

#### 3.5 Wie werden sich diese Anforderungen zukünftig wandeln?

#### 3.6 Wodurch ist dieser Wandel Ihrer Meinung nach bedingt?

- Markt-/Produktentwicklung
- Organisation
- Technik/Technologie
- Umfeld/Umwelt

### 4 Rekrutierungsmuster (intern und extern)

- Ab jetzt: notieren in Tableau C

#### 4.1 Gibt es firmeninterne Philosophie für die Personalgewinnung bzw. -rekrutierung? Oder hängt die Art (oder das Muster) der Personalgewinnung vom Tätigkeits- bzw. Funktionstyp ab?

#### 4.2 Wen suchen Sie:

- Die „fertige“ und sofort einsatzfähige Fachkraft? (Plug-and-play)?
- Die Fachkraft, von der Sie meinen, sie hat ein gutes Potenzial und könne durch interne Fortbildung und Entwicklung das Können erwerben, das jeweils aktuell gebraucht wird (entwicklungs- und potenzialorientierte Strategie)?

#### 4.3 Welche Qualifikationen und Qualifikationsprofile suchen Sie für ..... ?

- Ab jetzt: notieren in Tableau D

#### 4.4 Wie finden oder entwickeln Sie die Fachkräfte für mittlere Tätigkeiten?

##### 4.4.1 Eher extern? Wenn ja,

- Printannoncen
- Website-Annoncen

- Kollegen werben Kollegen
- sonstige Beziehungen
- Marketing-Maßnahmen bei Bildungs- und Fortbildungsträgern/FHS/HS/Akademien, Arbeitsamt

Warum werden diese präferiert?

Welche Wege der externen Personalrekrutierung und -entwicklung erwiesen sich bis dato als besonders effizient?

Welche wurden am häufigsten genutzt?

**4.4.2 Eher intern? Wenn ja:**

Welche Formen der betrieblichen Weiterbildung nutzen Sie am häufigsten?

- Lernen „on the Job“
- interne Kurse bzw. Lehrveranstaltungen
- interne und externe Kurse kombiniert
- E-Learning
- Sonstige: .....

Wird die interne WB zertifiziert? Wenn ja, wie?

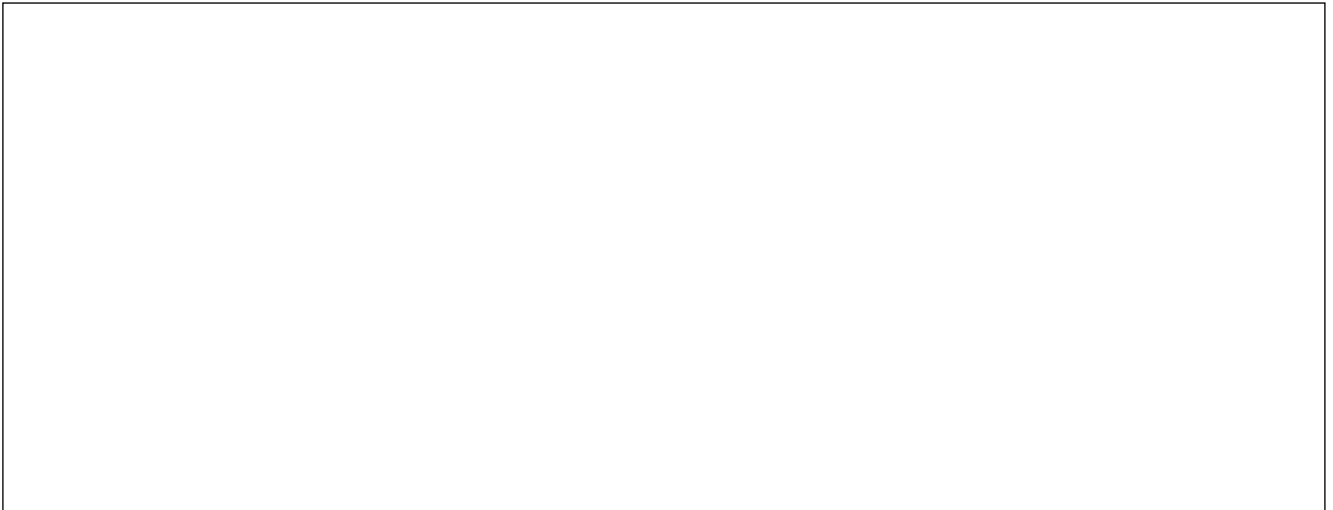
**4.5 Wie erfolgt die Personalauswahl?**

**4.6 Welche Einstiegs- und Aufstiegschancen haben Absolventen staatlich geregelter Fortbildungen?**

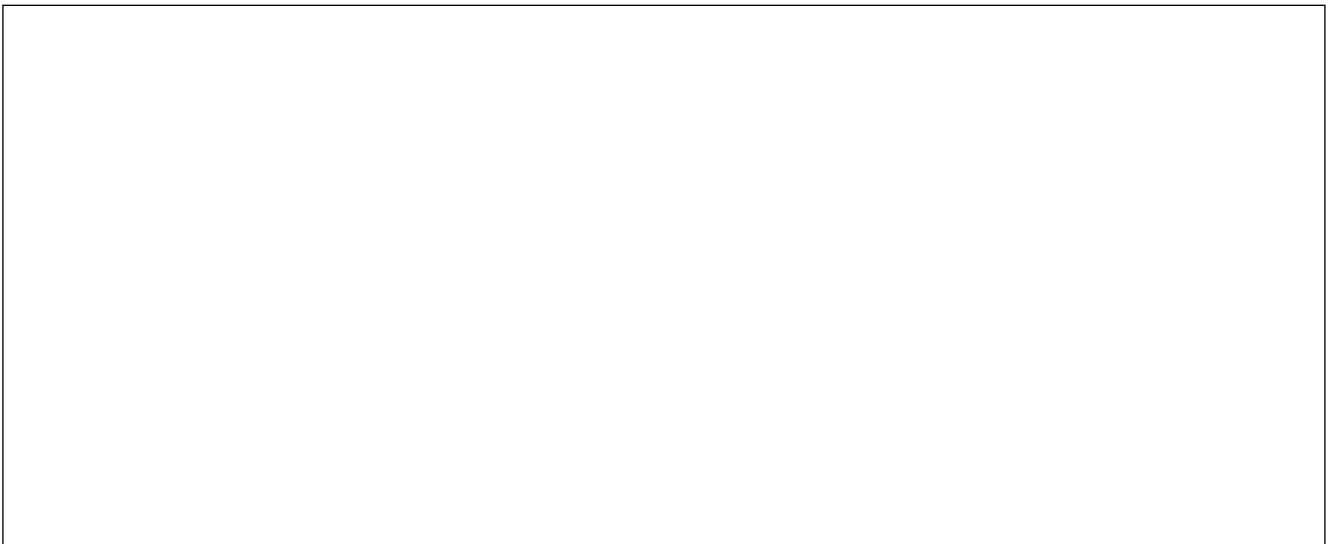
**4.7 Entsprechen Fortgebildete in ihrem Wissen, Können und ihren Fähigkeiten Ihren Erwartungen?**



**4.8 Wenn nein, inwiefern nicht? Wie könnte „Abhilfe“ geschaffen werden?**



**4.9 Wie ist das Einstellungsverfahren? Welche Instrumente gibt es diesbezüglich? (Traineeprogramme, Betreuungs- und Coachingprogramme)**




#### 4.10 Wie wirkt sich das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf Ihr Rekrutierungsverhalten aus?

### 5 Zukünftige Herausforderungen und Wege der Erschließung

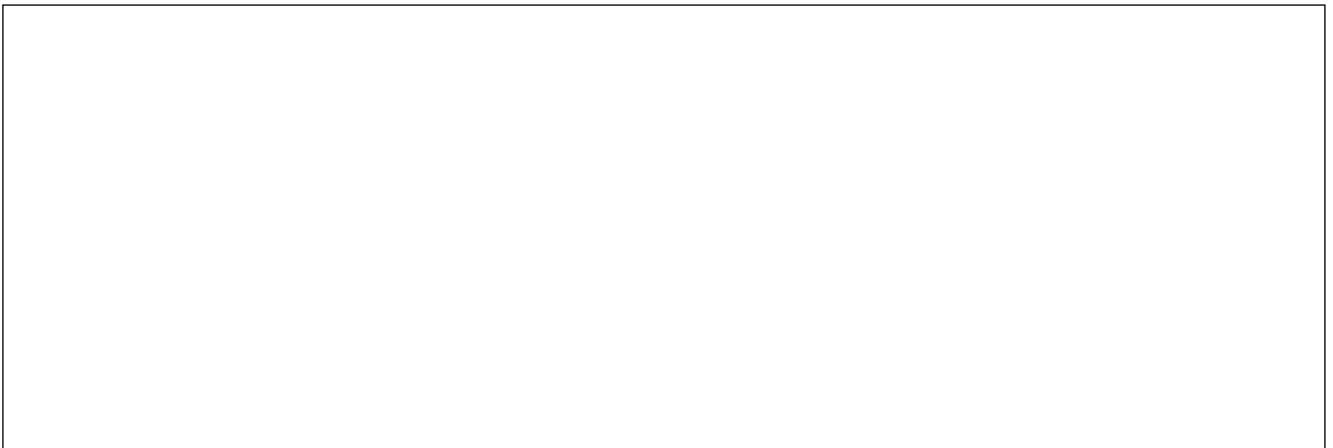
#### 5.1 Welche Entwicklungen sehen Sie für die Zukunft bezüglich der

- Personalrekrutierung?
- Personalentwicklung?

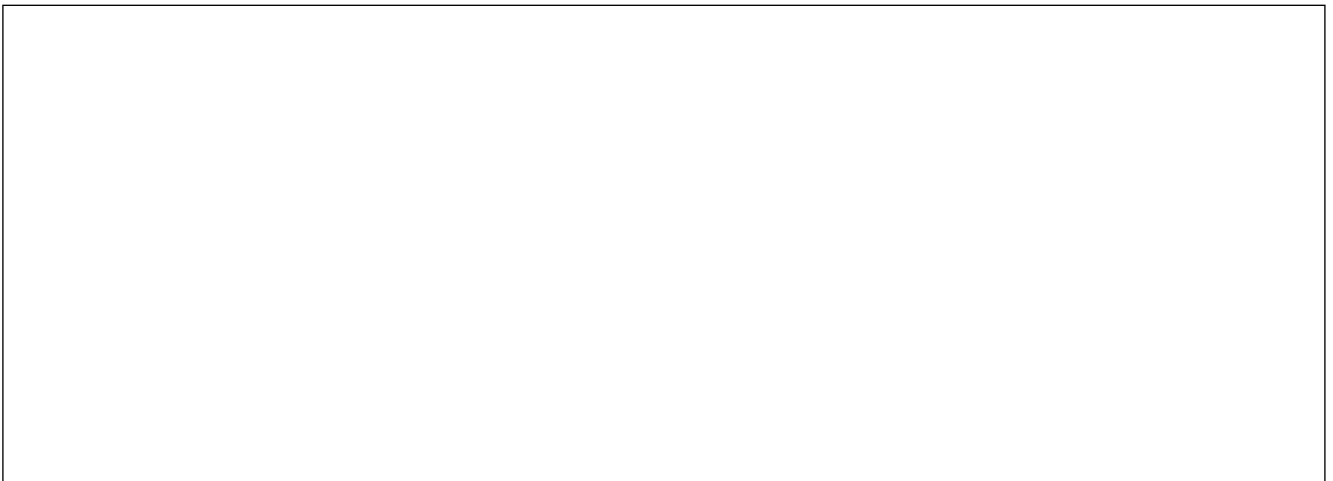
**5.2 Welche Rolle spielen dabei regionale/überregionale Rahmenbedingungen? (oder: welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach regionale/überregionale Gegebenheiten?)**



**5.3 Wo sehen Sie die Ursachen für diese Entwicklung?**



**5.4 Was müsste in der Aus- und Fortbildung geschehen, um den Personalbedarf qualitativ hochwertig und effizient zu decken?**



Danke für die Teilnahme!

## **Anlage 4: Konzept für eine modulare flexible Ausbildung, Ergänzungsqualifizierung und Weiterbildung in der Feinoptik in Thüringen**

Ziel ist die praxisorientierte modellhafte Entwicklung und Einführung einer Modularen Aus- und Weiterbildung Optische Technologien zur Sicherung einer bedarfsgerechten Fachkräfteentwicklung für die regionale innovative Wachstumsbranche Optische Technologie in Thüringen auf höchstem Niveau. Dieses Ziel ist durch die folgenden Teilziele untersetzt:

### **1. Bedarfsgerechtere berufliche Bildung durch eine flexible berufliche Erstausbildung und eine modulare Ergänzungsausbildung**

Die zeitlich flexible (verkürzte) Ausbildung erfolgt nach den Maßgaben des BBiG und richtet sich aufgrund der qualitativ hohen Anforderungen vor allem an Jugendliche mit guten Schulabschlüssen. Um den Anforderungen der Praxis nach Ergänzungsqualifikationen bzw. Spezialisierungen gerecht zu werden, reichern flexible Ergänzungsmodule die Lerninhalte des Ausbildungsrahmenplans und der Ausbildungsverordnung der entsprechenden Berufe an. Die Module können zudem nach speziellen Anforderungen gewählt werden und dienen der Vermittlung übergreifender Fachkenntnisse bzw. Kenntnisse über angrenzende Berufsfelder in der Dualen Berufsausbildung. Auf diese Weise sollen die gerade in innovativen Bereichen geforderten fachlichen „Schnittstellenkompetenzen“ aufgebaut und soziale, personale und methodische Kompetenzen erweitert und zu trainiert werden.

Die modulare Ergänzungsqualifizierung wird durch ein Zertifikat bescheinigt.

### **2. Größere Vielfalt beruflicher Entwicklungswege durch einen Dualen Studiengang LOT**

Das vorgesehene ausbildungsintegrierende Duale Studium ist ein effektives Studium mit Doppelqualifizierung. Es verzahnt das Fachhochschulstudium mit einer beruflichen Ausbildung und ermöglicht damit einen Doppelabschluss. Absolventen und Absolventinnen mit Hochschul- bzw. Fachhochschulreife haben die Möglichkeit der Aufstiegsqualifizierung in eine Bachelor- bzw. Magister-Laufbahn. Aufgrund der Vorkenntnisse besteht bei Studienabbruch die Möglichkeit der Ausbildungsverkürzung und der späteren Weiterqualifizierung durch modulare Ausbildung.

### **3. Konsolidierung und Ausbau des Aus- und Weiterbildungsnetzwerkes Optische Technologien**

Das existierende Aus- und Weiterbildungsnetzwerk Optische Technologien ist so auszubauen, dass die strukturellen und inhaltlichen Voraussetzungen für eine innovative und miteinander verzahnte Aus- und Weiterbildung in Jena und

Ostthüringen geschaffen werden. Das Netzwerk koordiniert die Aktivitäten der Bildungseinrichtungen, der Fachhochschule Jena, der Unternehmen, IHK und Verbände. Das Netzwerk stärkt die Bildungskultur in der Region und ist eine wichtige strukturelle Basis für die Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Studienplätze. Synergien werden gezielt erschlossen und systematische Kontakte zu bestehenden Netzwerken und Initiativen anderer Hochtechnologien fördern den Prozess der gemeinsamen Entwicklung zukunftsträchtiger Aus- und Weiterbildungsmodelle.

### **4. Beitrag zur Professionalisierung der Aus- und Weiterbildung**

Die Tätigkeitsbereiche der Aus- und Weiterbilder erhalten durch den Wandel optischer Technologien neue Aufgabenschwerpunkte. Ausbilder und Ausbilderinnen sowie Industriemeister und -meisterinnen können dem nur durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung gerecht werden.

Durch die Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für Ausbilder und Ausbilderinnen sowie Industriemeister und -meisterinnen im Projektverlauf sollen dafür Grundlagen gelegt werden.

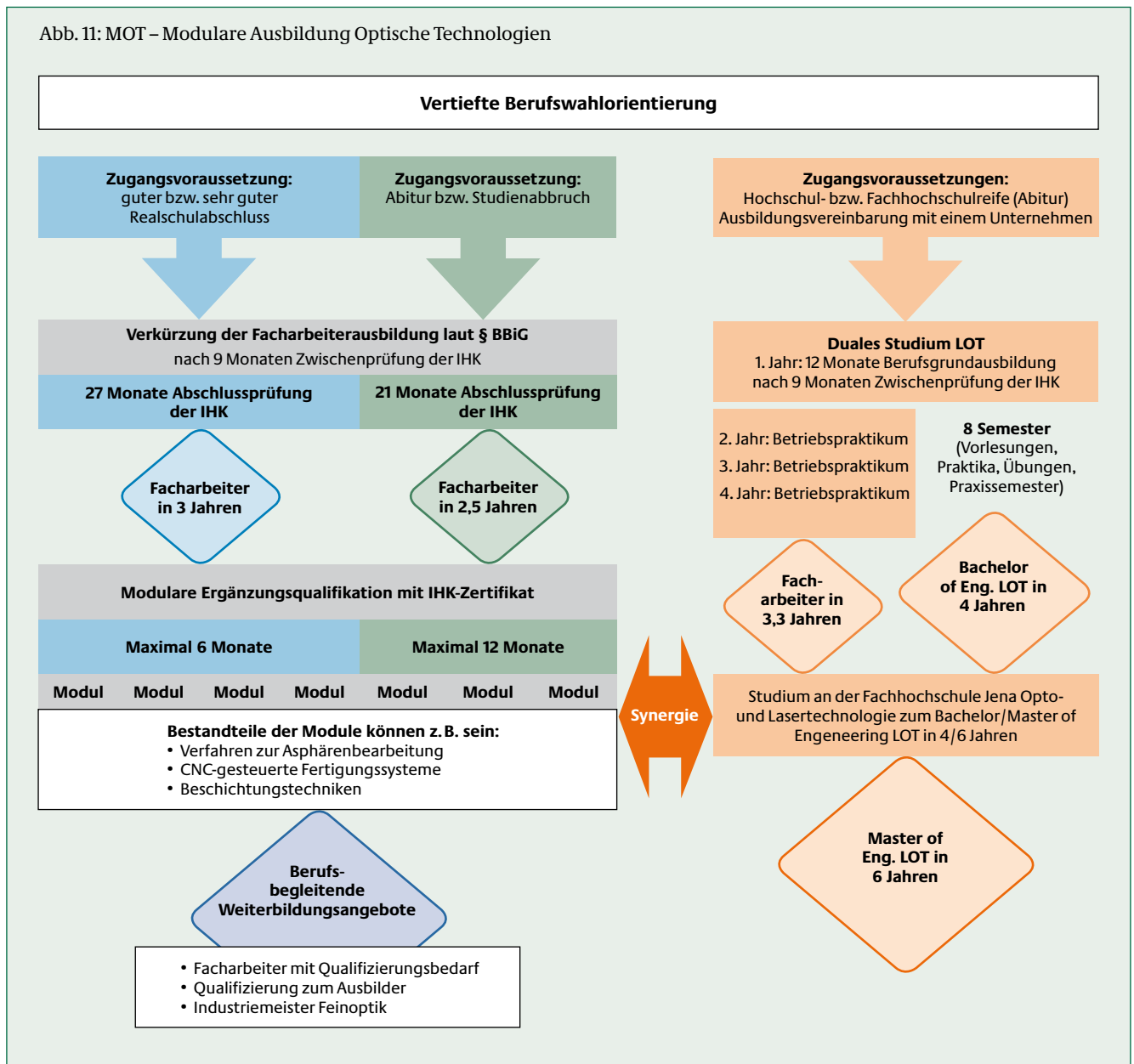
### **5. Etablierung der MOT auf dem Bildungsmarkt und Erhöhung der Attraktivität des Standortes als Beitrag zur Personalrekrutierung in und außerhalb Thüringens**

Mit der Umsetzung dieses Teilziels werden innovative Schritte für eine zukunftsorientierte Gestaltung der beruflichen Bildung im Hochtechnologiesektor gemacht und damit die Erkenntnisse des BIBB für den Bereich der OT in Thüringen und in der Branche umgesetzt.

### **Darstellung des Konzeptes**

Das Konzept umfasst die Ausgestaltung einer inhaltlich und zeitlich flexiblen Facharbeiterausbildung in Berufen der OT, die mit einer modularen Ergänzungsqualifikation und einem Dualen Bachelor/Magister-Studiengang kombiniert werden sowie die Schaffung der dafür erforderlichen strukturellen Voraussetzungen. Die Struktur der Modularen OT-Ausbildung wird in der folgenden Skizze dargestellt:

In diesem Zuge werden die inhaltlichen und strukturellen Voraussetzungen für den Ausbau eines Kompetenzzentrums der Fachkräfteentwicklung im Hochtechnologiebereich Optische Technologie geschaffen und der konkrete Bedarf einer solchen mehrstufigen modularen Erst- und Ergänzungsausbildung und eines Dualen Studiengangs (mit Querverbindungen untereinander) qualitativ und quantitativ ermittelt. Dazu gehört auch, durch die Professionalisierung der Aus- und Weiterbildung einen weiteren Schritt hin zum Ausbau eines Kompetenzzentrums für die Fachkräfteentwicklung im



Hochtechnologiebereich Optische Technologie zu gehen und die Machbarkeit dieses modellhaften Vorgehens für die breite Nachnutzung im Sinne der Nachhaltigkeit zu prüfen.

Durch das modulare System wird es möglich, dass erworbene Ergänzungsqualifikationen zertifiziert und anerkannt werden. Das heißt, dass fachliche Inhalte, die für die Entwicklung des Unternehmens unverzichtbar sind, dessen Ausbildungsbereitschaft erhöhen. Damit wird die Duale geregelte Ausbildung beibehalten und qualitativ weiterentwickelt. Zugleich wird eine bedarfsgerechte Qualifikation ermöglicht. Der ausbildende Betrieb ist in der Lage, berufliche Schwerpunkte stärker in den Vordergrund zu bringen und im Rahmen der Regelwerke umzusetzen.

## Anlage 5: Fortbildungsangebote für Fachkräfte im Biotech-Bereich Berlin-Brandenburg

### Hintergrund

Im Rahmen einer BMBF-geförderten Initiative der Gesundheitsregion Berlin haben eine große Klinik in Buch sowie das moderne Labor eines Unternehmens B11 einen Bildungsverbund für klinische Forschung und Biomedizin gegründet. Von beiden Verbundpartnern werden neuartige und bedarfsgerechte Fortbildungskurse für Laborkräfte und technische Angestellte in Biotechnologie-Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Kliniken der Gesundheitsregion Berlin-Buch entwickelt und dort in der Erprobungsphase kostenlos

angeboten. Eventuell frei bleibende Fortbildungsplätze stehen der Gesamtregion Berlin-Brandenburg zur Verfügung.

### Das Fortbildungsangebot

- Assistent/in für Bioinformatik
- Assistent/in für Molekulare Medizin
- Assistent/in für klinische Forschung und Entwicklung

### Ziel der Fortbildungen

Ziel der Fortbildungen ist die Vermittlung von Grundlagen und neuesten Erkenntnissen zu den genannten Fachbereichen. Die Behandlung von praktischen Anwendungsbeispielen und Problemstellungen des Laboralltags steht dabei im Vordergrund.

### Ausbildungsinhalte

#### Assistent/in für Bioinformatik

- Interneteinführung
- Einteilung von Datenbanken
- Vokabular und Suchstrategien für die Datenbankrecherche
- Sequenzdatenbanken
- Sequenzähnlichkeitssuche und -alignments (BLAST, Multiple Alignments mit Clustal W)
- Kartierung von eukaryotischen Genome
- Chromosomen-Karten verstehen und anwenden
- Datenverbundsysteme NCBI und SRS
- Primerdesign
- Analyse von Rohdaten nach Sequenzierung
- DNA-Polymorphismen in silicio suchen und finden
- Genexpressionsanalyse mittels Microarrays
- Proteom-Vergleiche
- Molekülstrukturen (3D) betrachten verstehen und bearbeiten

Die zahlreichen Übungen/Beispiele des Kurses veranschaulichen die molekularbiologischen Mechanismen im gesunden sowie genetisch kranken menschlichen Organismus.

#### Assistent/in für Molekulare Medizin

Vermittlung von Grundlagen und Hintergrundwissen der Molekularbiologie und -medizin zur Lösung praktischer Problemstellungen im Laboralltag; Themenfelder:

- Grundlagen molekular- und zellbiologischer Prozesse
- Erkenntnisse des Humangenomprojekts
- Gentechnische Methoden wie DNA/RNA-Extraktion, -Analysen
- PCR
- Elektrophorese
- Klonierung

- Vektorensysteme
- Sequenzierung; Sonden und Hybridisierung
- Proteinanalytische Methoden wie SDS-PAGE
- Western-Blot
- ELISA; Zell- und Gewebekulturtechniken
- Apoptosemessung
- FACS; Expressionsanalyse mit DNA- und Protein-Chips
- PC-gestützte Molekularbiologie
- Arbeit mit Datenbanken
- molekulare Ursachen monogener und komplexer Erkrankungen
- Tumorbiologie
- pränatale und prädiktive Gendiagnostik
- Cytogenetik
- Pharmakogenomik
- molekulare Therapien
- Bioethik
- Qualitätsmanagement im Labor

#### Assistent/in für klinische Forschung und Entwicklung

- Grundlagen klinischer Prüfungen: Vereinheitlichung des Wissensstands
- Diagnostik in der Kardiologie: theoretischer und praktischer Teil 1 und 2
- Kardiovaskuläre Krankheitsbilder: pathophysiologische Grundlagen
- diagnostische Möglichkeiten und gängige Therapieansätze
- pathophysiologische Grundlagen
- diagnostische Möglichkeiten und gängige Therapieansätze; Vertiefung der Kenntnisse kardiovaskulärer Krankheitsbilder
- Diagnostika und ihre Entwicklung; Medizinprodukte in der Kardiologie: gängige Medizingeräte und Implantate, deren Anforderungen und deren Entwicklung, Grundlagen der Zell- und Molekularbiologie
- molekulare Grundlagen und Kandidatengene von Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- innovative Therapieansätze: rekombinante Arzneimittel; Antisense-Techniken
- Gentherapie-Studien
- Regelungen und Gesetze zur molekularen Diagnostik und Therapie

### Zielgruppe

- medizinische, biologische, chemische und pharmazeutische Assistenzberufe wie MTA, BTA, CTA, PTA aus Kliniken, Biotechnologie-Unternehmen und Forschungsinstituten
- Laborkräfte wie Biolaborant/innen, Chemielaborant/innen, Chemikant/innen, oder Pharmakant/innen aus Kliniken, Biotechnologie-Unternehmen und Forschungsinstituten
- Angehörige der Krankenpflegeberufe (nur für Assistent/in für klinische F&E)

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

