Personalauswahl im Mittelstand

Nicht die Besten sind die Besten, sondern die Geeignetsten

von

Prof. Dr. Daniela Lohaus
Hochschule für Technik, Stuttgart

Dr. Wolfgang Habermann
H&L Karriereberatung

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Stefan Giesen
Herstellung: Constanze Müller
Titelbild: www.thinkstockphotos.de
Einbandgestaltung: hauser lacour
Gesamtherstellung: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706.

ISBN 978-3-486-73445-4
eISBN 978-3-486-75408-7

Vorwort

Mit Personalauswahl für den Mittelstand legen wir den dritten Band unserer personalwirtschaftlichen Empfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen vor. Nach Weiterbildung im Mittelstand und Führung im Mittelstand haben wir das Thema Personalauswahl aufgegriffen, weil es gerade in Anbetracht des sich beschleunigenden demografischen Wandels von wachsender Bedeutung für mittelständische Unternehmen geworden ist. Wir haben keine Zweifel, dass die Aufgabe der Personalauswahl vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sowohl im Hinblick auf den Ersatz ausscheidender Mitarbeiter als auch unter dem Gesichtspunkt, Chancen der Geschäftsausweitung zu nutzen, anspruchsvoller werden wird. Langjährige Mitarbeiter mit großer Berufserfahrung, die altersbedingt ausscheiden, lassen sich nicht ohne weiteres ersetzen. Ihre Nachfolger können nicht aus einem großen Reservoir von Arbeitsuchenden mit entsprechender Qualifikation „gefischt" werden, sondern müssen in Zukunft aus einer Menge von Bewerbern mit sehr unterschiedlicher Vorbildung, Berufserfahrung und kulturellem Hintergrund „herausgefunden" werden. Zusätzliche Mitarbeiter und Auszubildende sollten zumindest das Potenzial mitbringen, in nicht zu ferner Zukunft die Qualifikationsanforderungen des Unternehmens voll zu erfüllen. Um die zur mittelständischen Betriebsstruktur passenden Kräfte werden sich aber viele Unternehmen bemühen, darunter auch große mit Arbeitsbedingungen und finanziellen Konditionen, die die Möglichkeiten kleinerer und mittlerer Unternehmen übersteigen. Eine Gelegenheit für letztere, dieses Handicap auszugleichen, besteht darin, sich in und mit einem fairen und angenehmen Auswahlprozess als Unternehmen mit attraktiven Arbeitsplätzen zu präsentieren. Neben der Chance, sich als durchaus wettbewerbsfähiger Arbeitgeber zu erweisen, existiert aber auch das Risiko, um überhaupt jemand zu bekommen, Personen einzustellen, die fachlich und persönlich nicht geeignet sind. Von diesen kann natürlich nicht

erwartet werden, dass sie in der erhofften Weise zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wir beschreiben ausführlich, welche Möglichkeiten moderne Methoden der Personalauswahl bieten, um die für das jeweilige Unternehmen am besten geeigneten Mitarbeiter auszuwählen und die erwähnten Klippen zu umschiffen. Die regelmäßige Bezugnahme auf jüngere und neueste Studien zur Thematik bietet wissenschaftlich interessierten Angehörigen der Personalabteilung und Führungskräften eine Fülle von Anregungen, ihre bisherigen Auswahlprozesse zu überprüfen und zu optimieren. Mit dem Einbau von zahlreichen Abbildungen, Fallstudien, Beispielen aus der Praxis und Checklisten tragen wir darüber hinaus unserem mittelständischen Schwerpunkt und dem Wunsch vieler Firmeninhaber Rechnung, direkt umsetzbare Handlungsempfehlungen zu finden. Dabei konzentrieren wir uns auf die für mittelständische Unternehmen besonders wichtigen Personengruppen der Fachkräfte und Auszubildenden.

Die Verbindung von wissenschaftlichen Standards und von Beispielen praktischer Umsetzung bietet außerdem beträchtliche Lernvorteile und macht unser Buch auch für alle Studierenden mit personalwirtschaftlichem Schwerpunkt attraktiv. Eine Vielzahl von Verweisen erleichtert das schnelle Auffinden besonders interessierender Abschnitte und macht das Buch auch als spezielles Nachschlagewerk nützlich. Wir haben der demografischen Entwicklung in Deutschland und den sich für das Angebot an Arbeitskräften daraus ergebenden Konsequenzen viel Platz eingeräumt, um für die rechtzeitige Planung des Nachwuchsbedarfs und das Einstellen auf wachsenden Wettbewerb, insbesondere um Auszubildende und Fachkräfte, zu sensibilisieren. Ohne Bewusstsein für den Ernst dieser Situation werden es KMU noch schwerer haben, das geeignete und passende Personal für die Sicherung ihrer geschäftlichen Zukunft zu finden.

Die Kapitelstruktur des Buches orientiert sich nach den einleitenden Ausführungen über die demografische Entwicklung an den Phasen des Auswahlprozesses. Die nachstehende Grafik bildet sowohl den Aufbau des Buches als auch die aufeinanderfolgenden Schritte professioneller Personalauswahl ab. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir die männliche

Form verwendet. Bei allen Ausführungen sind jedoch Frauen und Männer in gleicher Weise gemeint.

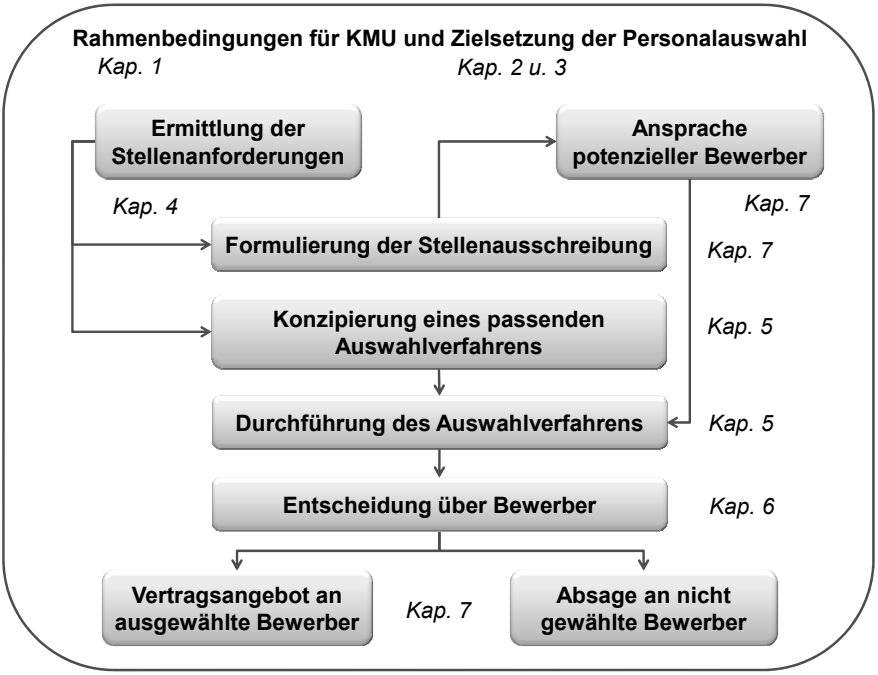

Abb.: Prozess der Personalauswahl und Aufbau des Buches

Lautertal, Juni 2013 Wolfgang Habermann und Daniela Lohaus

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

1 Rahmenbedingungen 1

1.1 Demografische Entwicklung 1
1.1.1 Trends 1
1.1.2 Faktoren, die die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots bestimmen 4
1.1.3 Das Ausbildungsverhalten der Schulabgänger 7

1.2 Personalbedarf der KMU 15
1.2.1 Gründe für Personalbedarf 15
1.2.2 Personalstruktur der KMU 16
1.2.3 Bedarfsentwicklung 25

2 Zielsetzung der Personalauswahl 31

2.1 Erfolgreiche Mitarbeiter gewinnen 31

2.2 Stellen und Personen in Übereinstimmung bringen 34

2.3 Erfolg von Bewerbern vorhersagen 37

2.4 Richtige Entscheidungen treffen und Fehlentscheidungen vermeiden 38

3 Anforderungen an Personalauswahlverfahren 43

3.1 Unterschiedliche Perspektiven 43

3.2 Die Sichtweise des Arbeitgebers 43
3.2.1 Übersicht 43
3.2.2 Objektivität 45
3.2.3 Zuverlässigkeit 48

3.2.4 Gültigkeit 49
3.2.5 Praktikabilität 54
3.2.6 Kosteneffizienz 54

3.3 Die Sichtweise von Bewerbern 57
3.3.1 Akzeptanz 57
3.3.2 Faktoren, die die Akzeptanz beeinflussen 60

4 Tätigkeitsanalyse und Anforderungsprofil 71

4.1 Anforderungsanalyse 71
4.1.1 Beschreibung und Nutzen 71
4.1.2 Methoden der Tätigkeits- und Anforderungsanalyse 75

4.2 Anforderungsprofil 84
4.2.1 Beschreibung und Nutzen 84
4.2.2 Bestandteile des Anforderungsprofils 85

5 Verfahren der Personalauswahl 91

5.1 Zielgruppen für den Mittelstand 91

5.2 Ansätze der Eignungsdiagnose 91

5.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen 97
5.3.1 Der erste Kontakt zum Unternehmen 97
5.3.2 Bestandteile von Bewerbungsunterlagen 99

5.4 Interview 109
5.4.1 Begriff, Verbreitung und Nutzen 109
5.4.2 Das Multimodale Interview 116
5.4.3 Vorbereitung und Durchführung 124

5.5 Personalfragebogen und Biografische Fragebogen 129
5.5.1 Personalfragebogen 129
5.5.2 Biografische Fragebogen 136

5.6 Testverfahren 141
5.6.1 Begriff und Arten von Tests 141
5.6.2 Leistungstests 144
5.6.3 Persönlichkeitstests 153

5.6.4 Situational Judgment Tests (Situationsbeurteilungstests) 167
5.6.5 Beispiele für angemessenen Testeinsatz 170

5.7 Arbeitsproben, Probearbeiten und Praktikum 176
5.7.1 Arbeitsproben 176
5.7.2 Probearbeiten 191
5.7.3 Praktikum 193

5.8 Assessment Center 196
5.8.1 Begriff, Einsatzgebiete, Beteiligte 196
5.8.2 Konstruktion und Vorbereitung 201
5.8.3 Übungstypen 209
5.8.4 Durchführung 216
5.8.5 Nutzen und Probleme 218
5.8.6 Beispiele zu Assessment Center-Übungen für KMU 220

6 Entscheidungsfindung 225

6.1 Interpretation von Einzelergebnissen 225

6.2 Modelle der Auswahlentscheidung 226

6.3 Beispiele für die Integration von Einzelergebnissen 235

6.4 Auswahlentscheidungen 239

7 Personalmarketing 243

7.1 Der psychologische Vertrag 243

7.2 Ansprache potenzieller Bewerber 245

7.3 Stellenanzeige 251

7.4 Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern 263

7.5 Schriftliche Kommunikation im Auswahlprozess 266

Literatur 273

Index 287

1 Rahmenbedingungen

1.1 Demografische Entwicklung

1.1.1 Trends

In Veröffentlichungen in allen Medien wird immer wieder auf die vermeintlich gefährliche demografische Entwicklung in den nächsten Dekaden in Deutschland hingewiesen. Gemeint ist nicht nur die in diesem Zeitraum aufgrund der Geburtenentwicklung unvermeidliche Abnahme der Zahl der Deutschen. Als mindestens ebenso schwerwiegend wird der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland eingeschätzt. Damit ist die Anzahl der Personen gemeint, die in Deutschland aufgrund ihres Alters und ihrer Neigung, eine Berufstätigkeit aufzunehmen, für Unternehmen und staatliche Einrichtungen als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen könnten. Natürlich hängt das Erwerbspersonenpotenzial auch direkt, aber nicht allein, von der Entwicklung der Zahl der Geburten ab. Einfluss haben auch der Zuzug von Arbeitswilligen aus anderen Ländern (als Wanderungen bezeichnet) und der Anteil der Berufstätigen an einem Altersjahrgang (Erwerbsquote). Wenn die Zahl der Geburten nicht steigt oder sogar abnimmt, kann trotzdem das Erwerbspersonenpotenzial größer werden, falls Personen, die bisher nicht berufstätig waren, jetzt eine Beschäftigung suchen. Das könnten Frauen sein, die sich trotz eigener Kinder entscheiden, berufstätig zu bleiben oder eine Berufstätigkeit aufzunehmen. Dazu gehörten auch Arbeitnehmer über fünfundsechzig bzw. siebenundsechzig, die – aus welchen Gründen auch immer – weiter oder anders berufstätig bleiben möchten. Ob sich diese potenziellen Arbeitnehmer tatsächlich unter den sich in den kommenden Jahren ergebenden Bedingungen (Höhe der Gehälter, Arbeitszeiten, Kindergeld, Betreuungsgeld, Arbeitslosengeld, Hartz-IV-Leistungen und Ähnliches) auf Arbeitsplätze bewerben, ist jedoch eine zweite Frage. Die

Abbildung 1.1 zeigt drei Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen über Wanderungen und Erwerbsquoten.

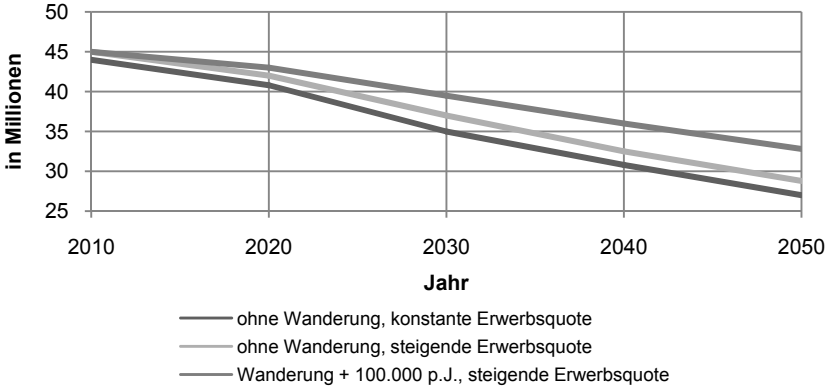

Abb. 1.1: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach verschiedenen Szenarien (vgl. Fuchs/Söhnlein/Weber, 2011, S. 2)

Neben dem generellen Schrumpfen des Erwerbspersonenpotenzials muss speziell die Altersentwicklung der Erwerbspersonen bedacht werden. Abbildung 1.2 kann entnommen werden, dass bis zum Jahr 2020 die Zahl der Fünfzig- bis Vierundsechzigjährigen um ein Viertel zunimmt und einen Gipfel erreicht, aber die Zahl der Fünfzehn- bis Neunundzwanzigjährigen im Vergleich zu 2010 um etwa ein Fünftel abnehmen wird. Daraus ergibt sich möglicherweise das Erfordernis, die Aufgabenverteilung in den Unternehmen zu verändern, auf jeden Fall aber die Notwendigkeit, rechtzeitig nach Ersatz für absehbar Ausscheidende zu suchen.

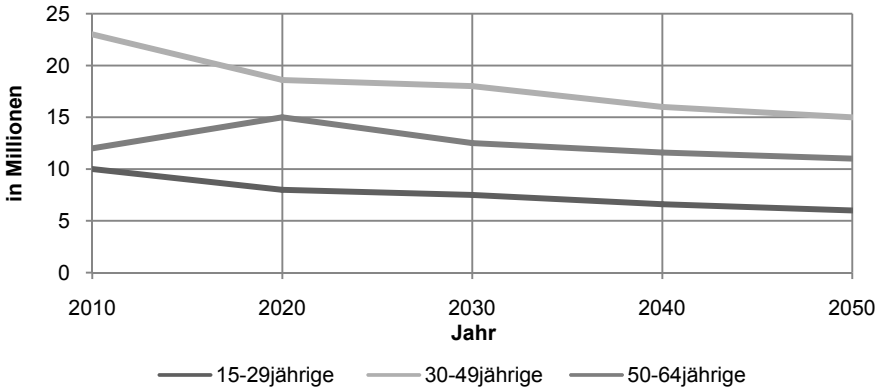

Abb. 1.2: Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Alter – Annahme: Wanderungssaldo +100.000 p. J., steigende Erwerbsquoten (vgl. Fuchs et al., 2011, S. 5)

Man kann wohl davon ausgehen, dass es für die meisten KMU im Jahr 2013 nicht so relevant ist, wie hoch das Erwerbspersonenpotenzial voraussichtlich 2030 oder 2050 sein wird. Für sie ist sicherlich von größerer Bedeutung, mit welcher Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials sie bis zum Jahr 2020 rechnen müssen. Dieses Jahr fällt eher in ihren Zeithorizont. Ohne die generelle Bedeutung des Erwerbspersonenpotenzials damit zu schmälern, muss man hinzufügen, dass es für ein konkretes Unternehmen natürlich noch viel wichtiger ist, wie sich das Arbeitskräfteangebot in seinem Einzugsgebiet im Verhältnis zu seinem Arbeitskräftebedarf in den nächsten Jahren entwickeln wird.

Dabei spielen selbstverständlich nicht nur Quantitäten eine Rolle, sondern es kommt in noch höherem Maße auf die von den Unternehmen gewünschten Kompetenzen der Arbeitskräfte einerseits und die Qualifikation der Arbeitswilligen andererseits an. Man kann es vereinfacht auch so ausdrücken: Entweder beschäftigt ein Unternehmen mehr Arbeitskräfte mit niedriger oder mittlerer Qualifikation oder die gleiche Anzahl oder sogar weniger mit höherer Qualifikation. Statt zehn Ungelernte einen Graben ausheben zu lassen, kann die gleiche Leistung auch von einem qualifizierten Erdbaumaschinen-Führer auf einem modernen Bagger erbracht werden. Eine von einem ausgebildeten Industriemechaniker gesteuerte CNC-Universaldreh-

maschine kann mehrere handbediente Drehmaschinen vorteilhaft ersetzen. Der Einsatz von Bagger bzw. Universaldrehmaschine bewirken jeweils einen Produktivitätsfortschritt, der durch höheren Kapitaleinsatz (die Maschinen) und geringeren Personalbestand (die Arbeitskräfte) realisiert wird. In vielen Fällen stellt sich aber auch gar nicht die Alternative Menge oder Qualität. Der technische Fortschritt hat Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht, deren Herstellung, Erbringung, Wartung und Reparatur Fähigkeiten voraussetzen, die nur durch entsprechende Schulung erworben werden können. Jeder Unternehmer wird irgendwann vor der Frage stehen, ob sein bisheriges Personal bzw. neu Einzustellende seine aktuellen bzw. die sich im Laufe der Zeit ergebenden Qualifikationsanforderungen erfüllen werden. Möglichkeiten, wie Produktivitätsfortschritte durch Personalplanung und Personalentwicklung erreicht werden können, finden sich z.B. bei Habermann/Lohaus (2010).

Zukünftige Entwicklung

- Weniger deutsche Erwerbspersonen
- Vielleicht gewisser Ausgleich durch Zuwanderung von Ausländern
- Vielleicht mehr und länger Beschäftigung suchende Frauen
- Mehr ältere und weniger jüngere Berufstätige

1.1.2 Faktoren, die die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots bestimmen

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen demografischen Entwicklung hängt das Angebot an Arbeitskräften zu einem bestimmten Zeitpunkt in größerer Detaillierung von folgenden Faktoren ab:

- Zahl der eine Praktikantentätigkeit Suchenden
- Zahl der einen Ausbildungsplatz Suchenden
- Zahl der Ungelernten, die eine Berufstätigkeit suchen
- Zahl der Personen mit einer Lehre, die eine Berufstätigkeit suchen
- Zahl der Hochschul- bzw. Universitätsabsolventen, die eine Beschäftigung suchen

Diese Zahlen wiederum werden beeinflusst von:

- der allgemeinen demografischen Entwicklung
- der zahlenmäßigen Entwicklung der Schulabschlüsse
- der zahlenmäßigen Entwicklung der Hochschulabschlüsse
- dem Ausmaß der Bereitschaft, vor Aufnahme einer Berufstätigkeit Aufgaben zu übernehmen (z.B. Freiwilliges Soziales Jahr, Bundeswehr)
- dem Ausmaß der Bereitschaft bisher nicht Berufstätiger, eine Berufstätigkeit aufzunehmen
- dem Ausmaß der Bereitschaft Älterer, länger als geplant berufstätig zu sein

Darauf, wie sich diese Faktoren entwickeln, haben Einfluss:

- Geburtenrate
- Dauer der Schul- und Studienzeiten
- Qualität der Schul- und Studienabschlüsse
- Regionale Verteilung der Schul- und Studienmöglichkeiten
- Verkehrsanbindungen
- Empfundene gesellschaftliche bzw. soziale Verantwortung
- Vorstellung von den Rollen in einer Familie (z.B. Wunsch der Frauen nach eigenständiger Berufstätigkeit)
- Umfang der angebotenen Kinderbetreuung
- Angebotene Arbeitszeitmodelle
- Höhe der Gehälter generell und im Vergleich zu Entgeltersatzleistungen (z.B. Arbeitslosengeld) und Leistungen wie Betreuungsgeld und Zuschüssen zur Beschäftigung einer Haushaltshilfe
- Höhe der Renten bzw. Ruhestandsbezüge

Während einige der genannten Faktoren prinzipiell überall gleich gelten, können andere durchaus regional beträchtliche Unterschiede aufweisen: Das Angebot an Kinderkrippen ist in den neuen Bundesländern umfassender als in der alten Bundesrepublik. In den Stadtstaaten gibt es auf die Fläche bezogen ein größeres Angebot an Schul- und Studienmöglichkeiten als in ostdeutschen Flächenstaaten. Das Familienbild in den Großstädten unterscheidet sich von den Familienvorstellungen in ländlichen Regionen.

Unternehmen haben offensichtlich nur bedingt Möglichkeiten, generell auf das Arbeitskräfteangebot einzuwirken. Sie können aber regional Einfluss nehmen, indem sie z.B. eigene Kinderbetreuungsmöglichkeiten anbieten oder von anderen getragene entsprechende Einrichtungen unterstützen. Wenn ihre Arbeitszeitmodelle geschätzt werden und ihre Gehälter attraktiv sind, verstärken sie ihr Arbeitskräftepotenzial, selbst wenn andere Faktoren eine eher ungünstige Entwicklung nehmen.

Wenn keine regionalen Daten zur Verfügung stehen, müssen Unternehmen, natürlich auch KMU, aus allgemeinen Angaben Trends für den eigenen Einzugsbereich ableiten. Dabei sollte bedacht werden, dass die Voraussage absoluter Zahlen nur bedingt auf eine konkrete regionale Situation zutreffen muss und dass eine Prognose für einzelne Faktoren nicht notwendig in die Richtung der Gesamtentwicklung weist. Ein Beispiel für Letzteres ist der Sachverhalt, dass zwar die Zahl der Erwerbspersonen aufgrund sinkender Geburtsraten abnehmen wird, die Bereitschaft von Frauen, trotz eigener Kinder eine Berufstätigkeit aufzunehmen, aber möglicherweise wächst und damit kompensierend wirkt.

Es kann natürlich von keinem KMU erwartet werden und wäre auch von keinem zu leisten, alle aufgeführten Faktoren in ihrer Bedeutung für den eigenen Einzugsbereich für die kommenden Jahre zu prognostizieren. Aber die Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern bieten in zahlreichen Untersuchungen und Aktivitäten Anhaltspunkte dafür, die Folgen des demografischen Wandels in Bezug auf das Arbeitskräfteangebot für das eigene Unternehmen abzuschätzen. Eine Beschreibung entsprechender Aktivitäten von Industrie- und Handelskammern findet sich z.B. in der Publikation des DIHK Demografischen Wandel gestalten (DIHK, 2009).

Beitrag der Unternehmen
Die Bedeutung der Faktoren, die das Arbeitskräfteangebot bestimmen, kann von Region zu Region unterschiedlich sein. Wenn man die in der eigenen Region wirksamen Faktoren kennt, kann man vielleicht selbst etwas tun, die Situation für das eigene Unternehmen vorteilhaft zu beeinflussen.

1.1.3 Das Ausbildungsverhalten der Schulabgänger

Von besonderer Bedeutung für das Arbeitskräfteangebot ist das Ausbildungsverhalten von Schulabgängern. Wir wissen aufgrund der gegenwärtigen Altersstruktur und der erwarteten Geburtenrate in Deutschland relativ genau, wie sich die Zahl der Schulabgänger in den nächsten Jahren entwickeln wird. Die Tabellen 1.1 und 1.2 zeigen, mit welchen Geburtenzahlen bzw. Absolventen und Abgängern aus allgemeinbildenden Schulen in Deutschland in den Jahren 2013, 2020 und 2025 zu rechnen ist.

Tab. 1.1: Entwicklung der Geburtenzahl in Deutschland (vgl. Bildungsbericht 2012, S. 217)

Entwicklung der Geburtenzahl in Deutschland			
Jahr	2013	2020	2025
Anzahl der Geburten	659.000	659.000	624.000

Tab. 1.2: Absolventen und Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen in Deutschland (Quelle: KMK, 2011, S. 68)

Absolventen und Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen in Deutschland			
Jahr	2013	2020	2025
Anzahl der Absolventen und Abgänger	917.000	763.000	725.000

Weniger zuverlässig sind natürlicherweise Angaben darüber, welche Schulform die Bewerber um eine Beschäftigung in einem in der Zukunft liegenden Jahr abgeschlossen haben werden.

Tab. 1.3: Schulabsolventen in Deutschland (vgl. KMK, 2011, S. 68–86)

Absolventen *allgemeinbildender* Schulen nach Abschluss in Deutschland			
Jahr	**2013**	**2020**	**2025**
Ohne Hauptschulabschluss	55.000	47.000	45.000
Mit Hauptschulabschluss	160.000	132.000	125.000
Mit Realschulabschluss	357.000	304.000	290.000
Mit Fachhochschul- bzw. Hochschulreife	346.000	280.000	266.000
Absolventen *aller* Schulformen			
Mit Fachhochschul- bzw. Hochschulreife	519.000	441.000	414000

Während Abgänger ohne Hauptschulabschluss und Absolventen mit Hauptschul- und Realschulabschluss als relativ sicherere Bewerber um einen Ausbildungsplatz betrachtet werden können, gilt das für Absolventen mit Fachhochschul- bzw. Hochschulreife nur bedingt. Für diese kommt natürlich auch ein Fachhochschul- bzw. Hochschulstudium in Frage. Außerdem zeigt Tabelle 1.3 im Vergleich der Absolventen allgemeinbildender Schulen mit den Absolventen aller Schulformen, dass 2013 mehr als 170.000 Personen die Fachhochschul- bzw. Hochschulreife im Bereich beruflicher Schulen, also auch zum Teil während oder nach einer Ausbildung, erworben haben.

Eine Vorhersage der Studienanfängerzahlen muss natürlich neben der Zahl der Studienberechtigten auch die Entwicklung der Studierneigung berücksichtigen. In den vergangenen dreißig Jahren sind die Quoten für den Übergang vom Schulsystem in das Hochschulsystem (Übergangsquoten) tendenziell gefallen. Tabelle 1.4 bildet diesen Trend detaillierter ab. Ob er sich fortsetzen wird, hängt in hohem Maße von den Beschäftigungs- und Einkommenschancen nach einem Studium ab.

Tab. 1.4: Übergangsquoten in die Hochschulen in % der Studienberechtigtenjahrgänge (vgl. Bildungsbericht 2012, S. 294)

Jahrgang	**1980**	**1990**	**2000**	**2010**
Männer mit Allgemeiner Hochschulreife	97,4	99	94	81–87
Frauen mit Allgemeiner Hochschulreife	85,8	84,5	82,5	76–82
Männer mit Fachhochschulreife	85,9	78,2	67,9	66–71
Frauen mit Fachhochschulreife	49,6	41,8	37,7	41–51

Vielleicht können auch einer Expertenschätzung zur vergleichenden Attraktivität von Studium und dualer Ausbildung Anhaltspunkte für die zukünftige Entwicklung entnommen werden. Abbildung 1.3 entstammt dem Bericht über Auswirkungen von demografischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie basiert auf dem Urteil von Experten, die im Rahmen einer umfassenderen Untersuchung angegeben haben, für wie wahrscheinlich sie es halten, dass vorgegebene Aussagen zutreffen.

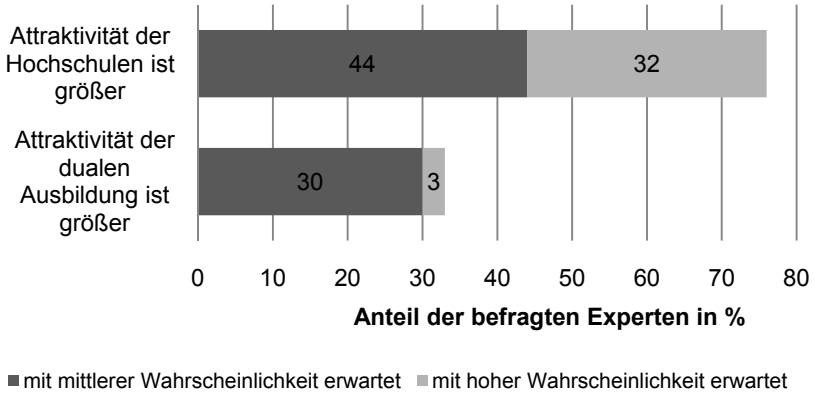

Abb. 1.3: Einschätzung der Attraktivität von Hochschulen und dualer Berufsausbildung (vgl. Pfeiffer/Kaiser, 2009, S. 33)

Hier wird abgebildet, dass 76% der Experten der Meinung sind, die Hochschule sei mit mittlerer und hoher Wahrscheinlichkeit attraktiver als die duale Ausbildung. 33% sind mit gleicher Wahrscheinlichkeit gegenteiliger Auffassung.

Ob in Anbetracht solcher Überlegungen die Berechnung der Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger auf der Basis zurückliegender Übergangsquoten zutreffend sein kann, lässt sich bezweifeln. Allerdings wird man bei Unsicherheit über die wirtschaftliche Lage und die zukünftige Personalpolitik der Unternehmen auch kaum zu anderen plausiblen Annahmen finden. Die Kultusministerkonferenz (KMK) rechnet auf der Grundlage zurückliegender Übergangsquoten und kommt damit zu folgender Entwicklung der Zahl der Studienanfängerinnen und Studienanfänger in Deutschland (siehe Tab. 1.5):

Tab. 1.5: Studienanfängerinnen und Studienanfänger in Deutschland (vgl. KMK, 2012, Tab. 2.1)

Jahr	**2013**	**2020**	**2025**
Anzahl der Anfängerinnen und Anfänger	489.200	449.500	421.900

Neben regionalen Unterschieden gibt es natürlich auch Unterschiede bezüglich der Studienrichtungen, etwa zwischen naturwissenschaftlichen, ingenieurwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Studiengängen.

Im Hinblick auf die Zahl zukünftiger Bewerber um einen Ausbildungsplatz im eigenen Einzugsbereich können aus den regionalen Absolventenzahlen der Haupt- und Realschulen und dem erwarteten Anteil derjenigen mit Hochschulzugangsberechtigung, die nicht studieren wollen, Anhaltspunkte gewonnen werden.

Unternehmen haben aber nicht nur mit dem Übergang von Schulabgängern in Hochschulstudiengänge zu rechnen, sie müssen auch berücksichtigen, dass Bewerber, die sich früher für die von ihnen angebotenen Berufe interessiert haben, sich anderen Berufen zuwenden. Dafür können neben handfesten wirtschaftlichen Faktoren, wie Weiterbeschäftigungsmöglichkeiten nach der Lehre, Arbeitszeiten, Höhe der Gehälter nach der Ausbildung und Aufstiegschancen, auch mit dem Beruf verbundener sozialer Status und Mode

verantwortlich sein. Die aktuelle Attraktivität von Berufen kann anhand von Tabelle 1.6, die Daten aus dem Bildungsbericht 2012 wiedergibt, eingeschätzt werden:

Tab. 1.6: Angebot an und Nachfrage nach Ausbildungsplätzen bei ausgewählten Berufsgruppen (vgl. Bildungsbericht 2012, S. 280)

Berufsgruppen	**Verhältnis Angebot zu Nachfrage 2011 in %**	**Verhältnis Angebot zu Nachfrage 2009 in %**	**Veränderung der Nachfrage 2011 zu 2009 in %**
Hotel- und Gaststättenberufe	117,8	109,0	–13,8
Bäcker, Konditoren, Fleischer	114,2	107,2	–14,1
Köche	114,1	106,6	–17,9
Berufe der Körperpflege	105,4	100,8	–17,7
Bauberufe	103,5	101,2	4,2
Berufe der spanenden Metallverformung	101,9	99,7	13,7
Maler, Lackierer	101,4	99,6	–8,1
Dienstleistungskaufleute	99,7	99,6	12,9
Rechnungskaufleute, Informatiker	101,1	101,6	11,7

Bei Berufsgruppen wie den Hotel und Gaststättenberufen ist die Nachfrage nach solchen Ausbildungsplätzen nicht nur absolut deutlich gesunken, sondern auch im Verhältnis zur Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze. Dagegen hat z.B. bei den Rechnungskaufleuten und Informatikern die Nachfrage absolut und auch im Verhältnis zur Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze zugenommen. In den in obiger Tabelle dargestellten Entwicklungen spiegeln sich weniger Strukturveränderungen der Wirtschaft, etwa vom Produktionsbereich in den Dienstleistungssektor, als vielmehr wach-

sender Bedarf in den durch die demografische Entwicklung benötigten Berufen und die Auswirkungen der Darstellung der Berufe in den Medien, speziell dem Fernsehen; man könnte auch sagen die Situation, welche Berufe „in“ sind bzw. in Mode.

Natürlich ist aber nicht nur die voraussichtliche Zahl an Bewerbern von Bedeutung. Es interessiert auch – und vielleicht noch mehr – ihre zu erwartende Qualifikation. Die bereits als Quelle zitierte Expertenbefragung befasst sich auch mit strukturellen Veränderungen beruflicher Bildung und kommt zu der in Abbildung 1.4 dargestellten Einschätzung von Entwicklungstendenzen:

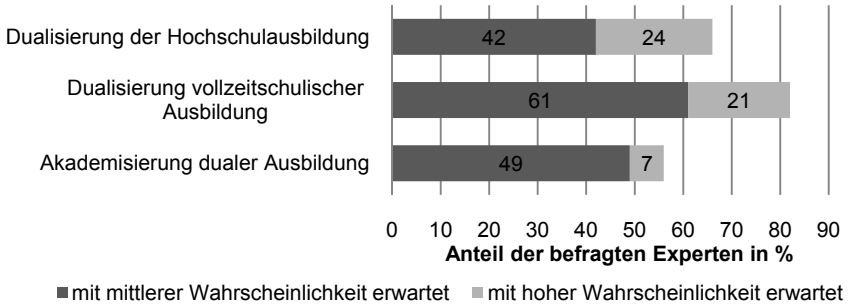

Abb. 1.4: Erwartete strukturelle Veränderungen in der beruflichen Bildung – Expertenschätzungen in Bezug auf mittlere und hohe Wahrscheinlichkeit des Zutreffens (vgl. Pfeiffer/Kaiser, 2009, S. 58)

Die obige Abbildung zeigt u.a., dass 56% der befragten Experten eine Akademisierung der dualen Ausbildung mit mittlerer und hoher Wahrscheinlichkeit erwarten und 66% mit mittlerer und hoher Wahrscheinlichkeit eine Dualisierung der Hochschulausbildung prognostizieren. Was das konkret im Hinblick auf Qualifikationen und Wünschbarkeit bedeutet, bleibt allerdings offen. Doch muss davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen an Bewerber zunehmen müssen, wenn sich die erste These bewahrheiten sollte. Da die bisherigen Erfahrungen mit Bewerbern nicht dafür sprechen, dass die Voraussetzungen jüngerer Bewerberjahrgänge im Vergleich zu älteren besser geworden sind, muss dann wohl mit einer geringeren Zahl anforderungsgerechter Bewerber gerechnet werden.

Auch die Aktivierung bisher nur in geringerem Umfang in Ausbildungsberufe integrierter Bewerber wird von den bereits zitierten Experten eher skeptisch beurteilt. Das ergibt sich aus ihrer Erwartung, dass mit keiner wesentlichen Verbesserung bei den Qualifikationen bildungsferner Bewerber zu rechnen ist. Die folgende Darstellung illustriert ihre Einschätzung:

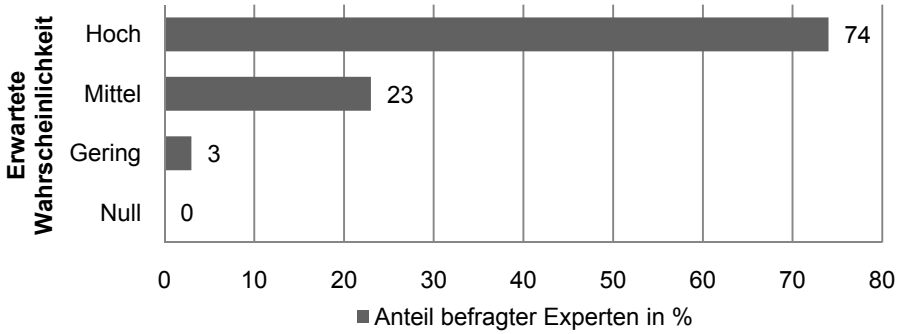

Abb. 1.5: Zukunftschancen für bildungsferne Bewerber – Verschlechterung ihrer Chancen durch neue Technologien (vgl. BMBF, 2009, S. 28)

Abbildung 1.5 zeigt, dass 74% der befragten Experten der Meinung sind, der zunehmende Einsatz neuer Technologien verschlechtere mit hoher Wahrscheinlichkeit die Zukunftschancen zur Ausbildung für bildungsferne Gruppen. Drei Prozent sehen dafür eine geringe Wahrscheinlichkeit.

Aus dem bisher Dargelegten lassen sich zwar Tendenzen ablesen, aber es muss offen bleiben, ob und in welchem Maße sich diese Entwicklungen im Einzugsbereich eines konkreten KMU bemerkbar machen. Es ist jedoch gut möglich, dass Industrie- und Handelskammern bzw. Handwerkskammern für ihren Bezirk erwartete Veränderungen in wichtigen Parametern der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen konkreter beschreiben können. Als Beispiel sei hier die IHK Aachen angeführt, die nicht nur für ihren Bezirk als ganzen, sondern auch noch regional tiefer gegliedert, Erwartungen veröffentlicht hat. Abbildung 1.6 gibt ihre Einschätzung bezüglich der Entwicklung der Zahl der Schulabgänger von 2010 auf 2020 wieder.

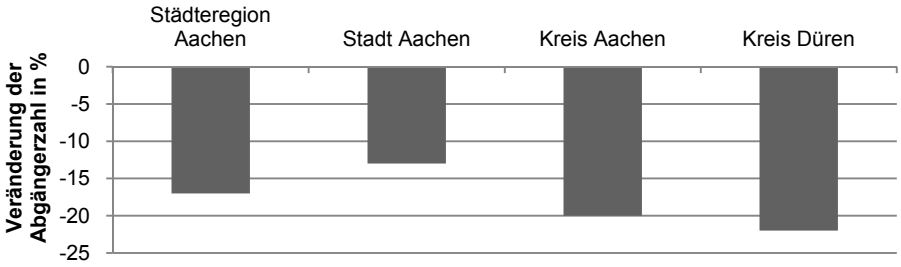

Abb. 1.6: Veränderung der Zahl der Schulabgänger in 2020 gegenüber 2010 – in ausgewählten Teilen des Bezirks der IHK Aachen (vgl. IHK Aachen, 2011, Abb. 4)

Welche Veränderung der Zahl der Ausbildungsplätze sie für den Zeitraum zwischen 2010 und 2020 prognostizieren, kann Abbildung 1.7 entnommen werden.

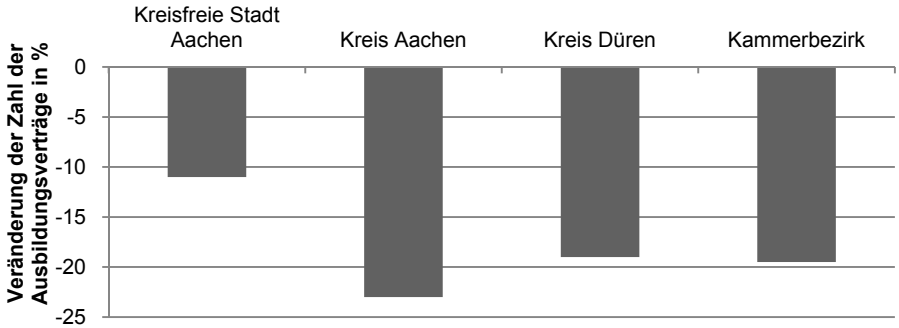

Abb. 1.7: Veränderung der Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge in 2020 gegenüber 2010 – auf der Basis in der Vergangenheit abgeschlossener Verträge im Verhältnis zur Zahl der Schulabgänger (vgl. IHK Aachen, 2011, Abb. 5)

Wahrscheinliches zukünftiges Verhalten der Schulabgänger
- Lieber Studium als Lehre
- Lieber anspruchsvolle und höheren Status vermittelnde Ausbildungen
- Schulabgänger aus bildungsfernen Familien werden sich nicht ausreichend höher qualifizieren

1.2 Personalbedarf der KMU

1.2.1 Gründe für Personalbedarf

Der Personalbedarf eines Unternehmens ist bezüglich der Anzahl der benötigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von seiner jeweiligen aktuellen und erwarteten wirtschaftlichen Situation und von seinen Wachstums- oder Schrumpfungsplänen abhängig. Natürlich spielt auch die Fluktuation in einem Unternehmen dabei eine Rolle. Während große Unternehmen aus Wettbewerbsgründen angeblich zwangsläufig „mit der Größe des Marktes wachsen müssen“, gilt dies für kleinere und kleine eigentümergeführte Unternehmen sicherlich weniger. Bei diesen steht erfahrungsgemäß in den meisten Fällen nicht Umsatz- bzw. Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern der Erhalt eines gesunden Unternehmens, das den Eigentümern ein angemessenes Einkommen sichert. Dem widerspricht nicht, dass sie bei einer positiven Wirtschaftsentwicklung ihre Chancen nutzen, mehr Aufträge zu erhalten, und ihre Kapazitäten in personeller und sachlicher Hinsicht ausbauen.

Für die von einem KMU aufgrund einer Geschäftsausweitung oder wegen Fluktuation benötigten Qualifikationen ist seine bisherige Personalstruktur besonders wichtig. Auch wenn in Teilbereichen Strukturveränderungen ins Auge gefasst werden, dürften sich die von neuen Mitarbeitern erwarteten Kompetenzen doch noch sehr an den bisher vorhandenen Qualifikationen orientieren. Im Prinzip ist es dabei ohne Bedeutung, ob ein Personalbedarf aufgrund natürlicher Fluktuation entsteht, also etwa zum Ausgleich von Abgängen aus Altersgründen, oder wegen Kündigungen von Mitarbeitern infolge Unzufriedenheit mit individuellen Arbeitsbedingungen. Als Ursache

für Personalbedarf kommen natürlich auch Kündigungen durch das Unternehmen bei schlechten Leistungen von Mitarbeitern in Frage.

1.2.2 Personalstruktur der KMU

KMU sind die größte Gruppe der deutschen Unternehmen. 95% aller deutschen Unternehmen sind Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu 49 Beschäftigten. In ihnen arbeiten etwa 45% aller Beschäftigten. Obwohl ihre auf diesen Zahlen beruhende Bedeutung bekannt ist, finden sie in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig nicht die entsprechende Beachtung. Auf sie beziehen sich im Wesentlichen die nachfolgenden Ausführungen zur Personalstruktur der KMU. Diese stützen sich zum großen Teil auf den IAB-Forschungsbericht 7/2011 (vgl. Bechmann/Dahms/Fischer/Frei/Leber/Möller, 2011), der unter der Überschrift Beschäftigung, Arbeit und Unternehmertum in deutschen Kleinbetrieben Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010 berichtet. Das IAB-Betriebspanel ist eine der wenigen Erhebungen und dazu umfassend, das sich auch der hier interessierenden Unternehmensgruppe widmet. Nachstehend wird die besondere Personalstruktur der KMU in einer Gegenüberstellung mit der in Großbetrieben herausgearbeitet. Dabei beziehen wir uns, wie in den IAB-Betriebspanels üblich, auf Betriebe und nicht auf Unternehmen, die rechtlichen Einheiten, und verwenden auch die dort gebräuchlichen Abgrenzungen der Größenklassen.

Abbildung 1.8 zeigt die Qualifikationsabschlüsse der Beschäftigten von Kleinstbetrieben und Großbetrieben. In diesem und allen folgenden Vergleichen der beiden Betriebsgrößenklassen ist erstere genauer durch 5 bis 9 Beschäftigte und letztere durch 250 Beschäftigte und mehr definiert. Betriebe mit dazwischen liegenden Beschäftigungszahlen bleiben hier und in den folgenden Darstellungen nur aus Gründen der Übersichtlichkeit außer Betracht.

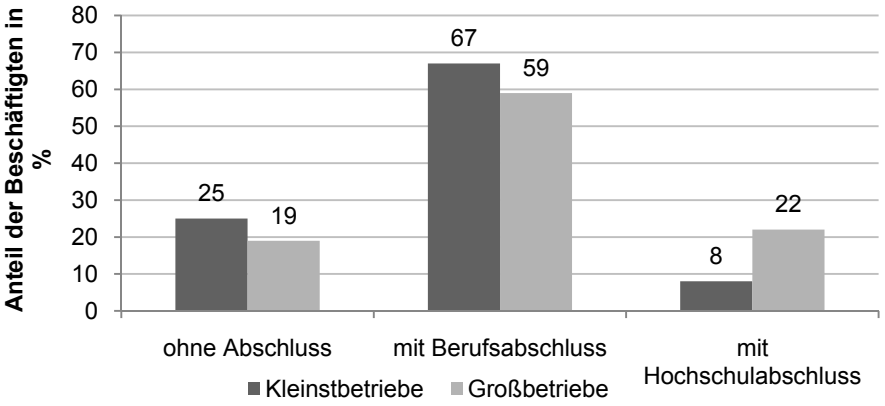

Abb. 1.8: Betriebe nach Qualifikationsabschluss ihrer angestellten Beschäftigten (vgl. Bechmann/Dahms/Fischer/Frei/Leber/Möller, 2011, S. 14)

Der Anteil der Beschäftigten in Kleinstbetrieben, die keinen Berufsabschluss haben, liegt um mehr als 30% über dem entsprechenden Anteil in Großbetrieben. Dagegen erfordern deutlich weniger Arbeitsplätze in Kleinstbetrieben einen Hochschulabschluss, nämlich mit 8% nur etwas mehr als ein Drittel der Arbeitsplätze in Großbetrieben. Zwei Drittel der Arbeitsplätze in Kleinstbetrieben verlangen einen Berufsabschluss, setzen also im Allgemeinen eine Lehre im dualen System der Berufsausbildung voraus.

Der Versuch, die Qualifikationsstruktur durch die Einbeziehung von Weiterbildungsaktivitäten noch stärker zu differenzieren, führt zu folgenden Ergebnissen (Abb. 1.9):

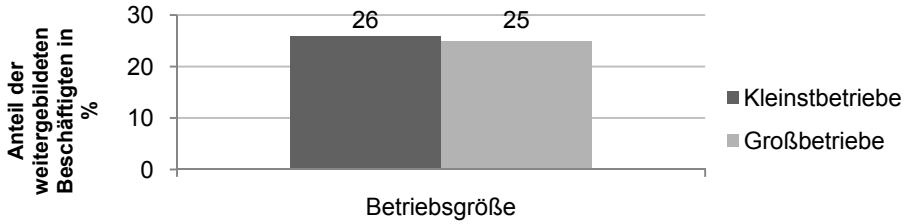

Abb. 1.9: Weiterbildungsquoten nach Betriebsgrößen – Anteile der weitergebildeten Beschäftigten an allen Beschäftigten im 1. Halbjahr 2010 (vgl. Bechmann et al., 2011, S. 73)

Der Anteil der weitergebildeten Beschäftigten an allen Beschäftigten ist in beiden Betriebsgrößenklassen in etwa gleich. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede in der Beteiligung der Betriebe. In der Betriebsgrößenklasse 1–9 Beschäftigte hatten sich 2007 37% der Betriebe an Weiterbildung beteiligt, in der Betriebsgrößenklasse 50–499 Beschäftigte waren es schon 86% (vgl. Lohaus/Habermann 2011, S. 27). In Lohaus/Habermann (2011, S. 26) findet sich darüber hinaus folgende Zusammenfassung:

> „In den Branchen Baugewerbe und Handel und Reparatur beteiligten sich unterdurchschnittlich viele Betriebe an Betrieblicher Weiterbildung und auch unterdurchschnittlich viele Beschäftigte im Vergleich zu anderen Branchen. Die Beschäftigtenbeteiligung im Handwerk ist die niedrigste aller Branchen."

Die Ergebnisse aus dem IAB-Panel legen nahe, dass die Mitarbeiter in Kleinstbetrieben mangels angebotener interner Maßnahmen eher externe Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen (vgl. Bechmann/Dahms/Fischer/Frei/Leber/Möller, 2011, S. 71). Man wird aber vermuten dürfen, dass der Anteil formalisierter Weiterbildung in Großbetrieben den entsprechenden Anteil in Kleinstbetrieben übersteigt. Anhaltspunkte dafür ergeben sich aus dem höheren Anteil an Beschäftigten ohne Berufsabschluss in Kleinstbetrieben und den Ergebnissen einer Studie von TNS Infratest (von Rosenbladt/Bilger, 2008). In letzterer wurde ermittelt, dass die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung im Jahr 2007 bei erwerbstätigen Arbeitern 22%, bei Angestellten aber 39% betrug (von Rosenbladt/Bilger, 2008, S. 77). Berufliche Weiterbildung war dabei als besuchte Lehrgänge und Kurse erfasst, die unmittelbar mit dem Beruf zu tun haben.

Weitere Anhaltspunkte für die Personalstruktur in KMU liefert ein Vergleich von Bruttolohn und Umsatzproduktivität in Kleinstbetrieben und Großbetrieben (siehe Abb. 1.10).

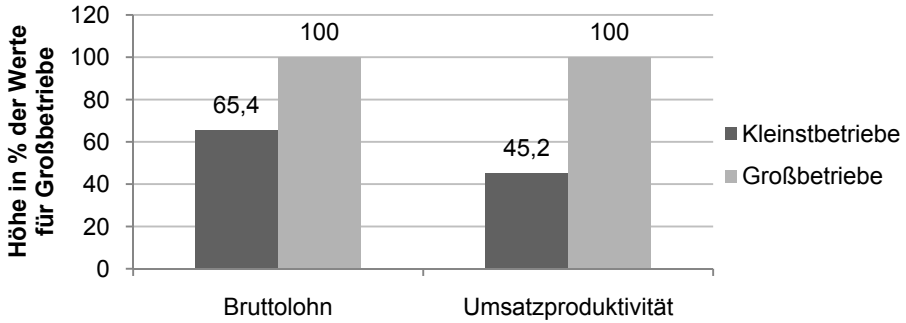

Abb. 1.10: Bruttolohn und Umsatzproduktivität nach Betriebsgrößenklassen – Euro-Beträge für Kleinstbetriebe in % der Euro-Beträge für Großbetriebe (berechnet nach Angaben in Bechmann et al., 2011, S. 17 u. S. 20)

Wenn der Anteil der Arbeitsplätze in Kleinstbetrieben, die keinen Berufsabschluss bedingen, um 30% über dem entsprechenden Anteil für Großbetriebe liegt und umgekehrt in Kleinstbetrieben der Anteil der Arbeitsplätze, die einen Hochschulabschluss erfordern, um etwa ein Drittel niedriger ist als in Großbetrieben, wundert es nicht, dass der Bruttolohn in Kleinstbetrieben um etwa 30% unter dem Bruttolohn in Großbetrieben liegt. Dies bedeutet natürlich noch nicht, dass Kleinstbetriebe schlechter bezahlen als Großbetriebe. Die Umsatzproduktivität, also der Umsatz, der auf einen Beschäftigten entfällt, ist in Großbetrieben mehr als doppelt so hoch wie in Kleinstbetrieben. Dafür ist im Wesentlichen natürlich die höhere Kapitalintensität in Großbetrieben, der umfangreichere Anlagen- und Maschineneinsatz, verantwortlich. Wahrscheinlich ergeben sich daraus für Großbetriebe Möglichkeiten, besser zu bezahlen als Kleinstbetriebe. Eine höhere Bezahlung wird aber sicherlich nicht nur als Bruttolohn erfolgen, sondern z.B. auch in Form von Gewinnbeteiligungen und Pensionsprogrammen.