Mittelstand

Arbeitsmarkt-Information für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Bewerber finden Karriere machen

Bundesagentur für Arbeit
Zentrale Auslands-
und Fachvermittlung (ZAV)

Impressum

Herausgeber:
Bundesagentur für Arbeit
Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)
Arbeitsmarkt-Informationsservice (AMS)
Villemombler Str. 76
53123 Bonn
Tel.: 02 28 / 7 13 – 0
E-Mail: zav-bonn.ams@arbeitsagentur.de
Internet: www.arbeitsagentur.de

Autoren:
Marion Rang
Dr. Bernhard Hohn
Oliver Rühl
Marc Heinz
Daniel Lehmann

Mitarbeit:
Andrew Mahlasela, Heike Pach, Marcel Raschke,
Karin Rosenberg, André Sternal

Download:
www.ba-bestellservice.de

Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und Quellenangabe gestattet.

Stand:
September 2007

Arbeitsmarktinformation 2/2007
ZAV - 115 - 0104 - 09/07

Vorbemerkungen

Bei der Nutzung von Statistiken der Bundesagentur für Arbeit sind zurzeit einige Besonderheiten zu beachten.

Arbeitslosigkeit und Arbeitsuche:

Bundesweit vollständige Daten zur Arbeitslosigkeit/Arbeitsuche gibt es seit Anfang 2005 nur zur Gesamtzahl am Stichtag in der Monatsmitte. Eine Untergliederung dieser Gesamtzahl ist flächendeckend ausschließlich für das Alter, das Geschlecht und die Nationalität (Deutsche/Ausländer) möglich.

Der Grund: Seit dem Inkrafttreten des Hartz IV-Gesetzes am 01.01.2005 betreuen 69 zugelassene kommunale Träger („Optionskommunen“) in ihrem Bezirk Langzeitarbeitslose ohne die örtliche Agentur für Arbeit. Diese Optionskommunen melden den Agenturen differenziertere Daten aber nicht im ausreichenden Maß. Um dennoch differenziertere Daten aus der Zeit ab dem 01.01.2005 miteinander vergleichen zu können, werden hier nur Daten von Landkreisen ohne Optionskommunen herangezogen. Allerdings sind Daten nach dem 01.01.2005 deswegen nur bedingt mit den älteren, bundesweit vollständigen Daten zu vergleichen.

Mit dem Beruf eines Bewerbers ist die Tätigkeit gemeint, für die er sich bei seiner Stellensuche in erster Linie interessiert („Zielberuf“). Nicht möglich sind zurzeit statistische Aussagen über die Berufsausbildung von Bewerbern („Ausbildungsberuf“ und „Niveau der Berufsausbildung“).

Stellen:

Manche Aussagen zu den gemeldeten Stellenangeboten enthalten das Merkmal „Qualifikationsniveau“. Gemeint ist damit die übliche oder gesetzlich vorgeschriebene Ausbildungsanforderung für einen Beruf, zum Beispiel ein Universitätsstudium für einen Arzt.

Berufsbezeichnungen und Bewerberangaben in männlicher Form gelten uneingeschränkt auch für Frauen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....6
Einleitung.....8
Bewerberpotenziale für den Mittelstand.....16
Studierende und Absolventen.....17
Erwerbstätige und Beschäftigte.....25
Arbeitslose.....32
Mitarbeitersuche und -entwicklung.....35
Bewerberpotenzial im Ausland.....46
Chancen für Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt Mittelstand.....70
Stellenangebot und Stellensuche.....70
Beschäftigungsformen und Alternativen.....80
Anforderungskriterien.....86
Betriebliche Strukturen KMU.....90
Weiterbildung.....93
Arbeitsmarkt im Ausland.....94
Die Bundesagentur für Arbeit als Dienstleister.....99
Leistungen für Arbeitgeber.....99
Leistungen der ZAV für Arbeitgeber.....100
Dienstleistungen für Arbeitnehmer.....102
Leistungen der ZAV für Arbeitnehmer.....105
Linkverzeichnis.....108

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

vor dem Hintergrund der positiven konjunkturellen Entwicklung ist der deutsche Mittelstand zurzeit deutlich im Aufwind. Die Auftragsbücher füllen sich wieder; es wird Personal eingestellt. Kleine und mittlere Unternehmen konnten im Jahr 2006 ihren Anteil an der Gesamtbeschäftigung des Sektors von 52,5 % im Jahr 2003 auf knapp 57 % ausweiten.

Doch zurzeit sinkt die Zahl der Bewerber und Bewerberinnen, vor allem die der hochqualifizierten. Von dieser Verknappung sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) deutlich stärker betroffen als Großunternehmen. Das gilt auch und vor allem für die Suche nach Akademikern.

Den KMU stehen weniger Möglichkeiten offen als den Großen, wenn es um spezielles Akademiker-Recruiting oder Marketing für sich selbst geht. Umgekehrt sind sich viele Akademiker - und besonders die Berufseinsteiger - nicht bewusst, welche Chancen ihnen der Mittelstand bieten kann. Etwa ein weitaus schnellerer Aufstieg, als es in einem Großunternehmen möglich wäre. Andere wissen nicht, wie sie den für sie passenden Betrieb in der Fülle der mittelständischen Unternehmen identifizieren können. Im Ergebnis bedeutet dies unbesetzte Stellen und hochqualifizierte Bewerber ohne Job.

Hier setzt die vorliegende Publikation an. Ihr Ziel: mittelständische Arbeitgeber zu unterstützen und den Blick von Arbeitnehmern auf den Mittelstand zu lenken. Dazu informiert diese Studie beide Arbeitsmarktpartner über die jeweils andere Marktseite. Sie soll helfen, Transparenz zu erhöhen und Vorurteile abzubauen.

Die Publikation beschreibt nicht nur die aktuelle Situation des Mittelstands und des akademisch ausgebildeten Bewerberpotenzials. Mit Informationen über die jeweils anderen Marktseite geht sie den entscheidenden Schritt weiter. Sie zeigt dem mittelständischen Unternehmer Wege zum Akademiker und dem Akademiker den Zugang zum mittelständischen Unternehmen. Flankiert wird dies durch zahlreiche Dienstleistungen der Bundesagentur für Arbeit und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV).

Ich bin überzeugt, dass diese Publikation Unternehmern wie Akademikern neue Perspektiven eröffnet.

Direktorin der ZAV

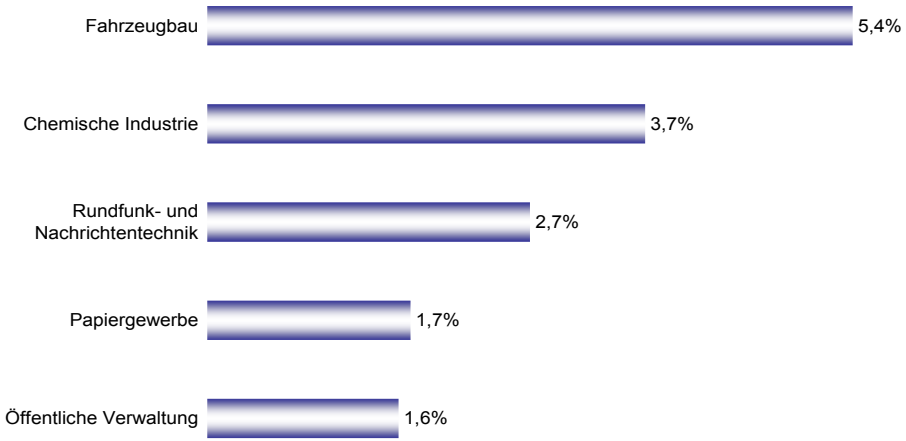
Einleitung

Wenn es um die deutsche Wirtschaft geht, ist der Blick der Öffentlichkeit - häufig beeinflusst durch die Berichterstattung der Medien - meistens auf die großen Unternehmen und Konzerne gerichtet. Zu den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland gehören neben den großen Automobilherstellern BMW, Porsche, Audi und DaimlerChrysler vor allem Siemens, Bosch, IBM und die führenden Unternehmen der Luft- und Raumfahrt. Von mittelständischen Betrieben ist nur selten die Rede, obwohl sie in den vergangenen Jahren maßgeblich zur Entspannung der Lage auf dem Arbeitsmarkt beigetragen haben. Während die Großunternehmen und der Öffentliche Dienst zwischen 2003 und 2005 rund 100.000 Stellen abgebaut haben, konnten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) laut KfW-Mittelstandspanel 2006 im gleichen Zeitraum 400.000 Stellen geschaffen werden. Zweifellos ist der Mittelstand damit der Jobmotor der deutschen Wirtschaft und die bislang „versteckten Sieger“, die „hidden champions“, werden allmählich stärker wahrgenommen.

Mehr als 99 % aller in Deutschland ansässigen Betriebe - über drei Millionen - gehören zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Sie beschäftigen annähernd 80 % aller Arbeitnehmer, sind also für den Arbeitsmarkt von entscheidender Bedeutung. Sie repräsentieren laut Jahres-Mittelstandsbericht 2007 der Arbeitsgemeinschaft Mittelstand die Hälfte aller Bruttoinvestitionen und der Bruttowertschöpfung. Mehr als 8 von 10 Lehrlingen werden im Mittelstand ausgebildet.

Doch Umfragen unter Studierenden und Absolventen zeigen nach wie vor, dass für die meisten von ihnen ein Arbeitsplatz in einem KMU nicht im Fokus der Jobsuche steht - obwohl sie in kleinen oder mittleren Betrieben schneller Verantwortung übernehmen und an strategischen Entscheidungen beteiligt werden können. Dabei sind inzwischen 10 % aller im Mittelstand Beschäftigten Akademiker, Tendenz steigend. Der Bedarf von Arbeitgeberseite ist also vorhanden. Hinsichtlich des Arbeitsmarktes Mittelstand zeigt jedoch die Erfahrung, dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer mit akademischem Hintergrund - besonders die ohne Berufserfahrung - oft daran scheitern, den jeweils geeigneten Mitarbeiter bzw. Betrieb zu finden.

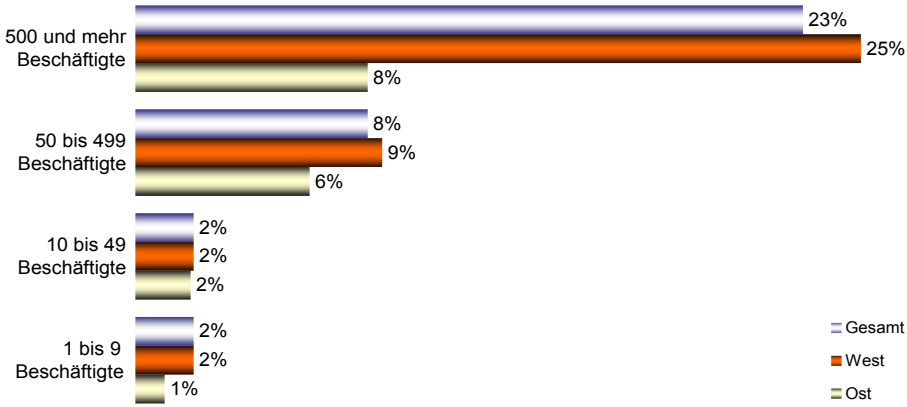
Abb. 1) Die fünf Branchen mit dem größten Anteil an Großbetrieben



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Abb. 2) Stellenabbau einfacher Tätigkeiten nach Betriebsgröße



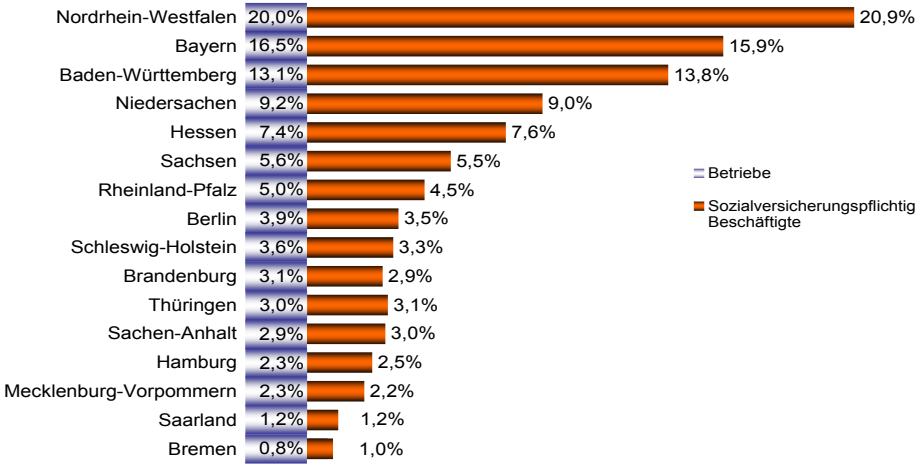
Quelle: IAB-Betriebspanel 2005

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Seit einigen Jahren ist das Abwandern hoch qualifizierter Fach- und Führungskräfte ins Ausland zu beobachten. Die deutsche Bundesregierung und einige Industrie- und Handelskammern wollen diesem Trend entgegensteuern und werben verstärkt um den Fach- und Führungskräftenachwuchs in kleinen und mittleren Unternehmen. Vielerorts suchen solche Unternehmer in den kommenden Jahren nach qualifiziertem Personal oder gar Nachfolgern.

Anspruchsvolle und attraktive Tätigkeitsfelder eröffnen sich derzeit insbesondere Ingenieuren und Betriebswirten. Was Führungspositionen betrifft, bieten mittelständische Unternehmen Frauen wesentlich bessere Perspektiven als Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern. Während der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei Großunternehmen nur 4 % beträgt, klettert die Zahl der weiblichen Chefs im Mittelstand insgesamt auf ein Fünftel. Bei Betrieben, die nur von einer Person geführt werden, sind sogar 25 % der Chefsessel mit Frauen besetzt. Auch die Politik hat die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen als Garant weltweiter Wettbewerbsfähigkeit erkannt.

Abb. 3) Anteil der Bundesländer an allen KMU-Betrieben



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Durch Initiativen wie das EU-Projekt „IMP³rove“ – unter Leitung der Unternehmensberatung A.T. Kearney und der Fraunhofer-Gesellschaft (siehe dazu das Interview mit Dr. Eva Diedrichs auf S. 61 – soll das Innovationsmanagement der KMU überprüft und verbessert werden.

Neben der Globalisierung steht der deutsche Mittelstand vor einer weiteren Herausforderung. Für viele Mittelständler wird es immer schwieriger, einen geeigneten Unternehmensnachfolger zu finden. Laut einer aktuellen Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) von Anfang 2007 ist zurzeit in 43.000 deutschen Unternehmen die Nachfolge gefährdet und damit sind insgesamt 150.000 Arbeitsplätze bedroht. Immer mehr Eigentümer verlangen von ihren Nachfolgern eine akademische Ausbildung. Denn nur Hochqualifizierten trauen sie zu, ihr Unternehmen im globalen Wettbewerb auf Kurs zu halten.

Es liegt also im Interesse sowohl der Akademiker wie der mittelständischen Unternehmer, alle Möglichkeiten zu nutzen, die vorhandenen Arbeitsplätze zu besetzen, die KMU Akademikern bieten.

Diese Schrift betrachtet beide Marktseiten. Sie enthält eine Fülle von Hinweisen, wie arbeitsuchende Akademiker den für sie passenden Betrieb und Akademiker suchende Mittelständler den geeigneten Mitarbeiter finden können.

„Während die großen deutschen Unternehmen auch im letzten Jahr Arbeitsplätze abgebaut haben, haben wir 870.000 Arbeitslose weniger. Dank der KMU.“

Franz Müntefering, Bundesminister für Arbeit und Soziales

Definitionen

Gegenstand der vorliegenden Schrift ist der Arbeitsmarktausschnitt, der auf der Nachfrageseite definiert ist durch Akademiker und auf der Angebotsseite durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oder den Mittelstand. Der Mittelstand als solcher ist eine abstrakte und je nach Art und Spannbreite der Definition eine sehr heterogene Größe. In dieser Schrift bedeuten die Begriffe Mittelstand und KMU dasselbe und meinen Unternehmen einer bestimmten quantitativ gemessenen Größe. Es geht also weder um den soziologischen Begriff des (bürgerlichen) Mittelstandes noch speziell um Familienunternehmen.

Im Kontext einer Arbeitsmarktbetrachtung wie der vorliegenden bietet es sich an, die Größe eines Unternehmens mit Hilfe der Zahl seiner Mitarbeiter zu messen; als Grenze zwischen KMU und Großunternehmen wird hier grundsätzlich der Wert 500 gesetzt. Dies entspricht dem in Deutschland weitgehend üblichen Schwellenwert. Für Aussagen zum europäischen Kontext muss der Schwellenwert halbiert werden, da die Europäische Kommission schon ab 250 Mitarbeiter von Großunternehmen spricht. Ausnahmsweise sinkt in manchen Textpassagen aus statistischen Gründen die Grenze auf 200 Beschäftigte.

Die Schrift verfolgt zwei Ziele. Zum einen sollen KMU offene Stellen schneller mit passenden Akademikern besetzen können. Zum anderen sollen Arbeit suchende Akademiker schneller eine passende freie Stelle in einem KMU finden und einnehmen können. Der Beitrag dieser Publikation zur Zielerreichung besteht in der Verbesserung der Information von Stellenanbietern und Bewerbern.

Zu diesem Zweck enthält die Publikation erstens Aussagen über Angebot und Nachfrage dieses Teilarbeitsmarktes und deren wichtigste Einflussgrößen. Zweitens informiert sie einerseits über Eigenschaften von Betrieben bestimmter Größenklassen als mögliche oder tatsächliche Arbeitgeber von Akademikern und andererseits über Einstellungen von Akademikern zu KMU. Beides soll KMU und Akademikern helfen, den jeweils anderen Marktpartner besser einschätzen zu können, um Barrieren zu beseitigen, die fehlende und falsche Informationen verursachen. Last but not least zeigt sie Mittelständlern zahlreiche Wege

auf, den Kontakt zu möglichen Bewerbern mit Hochschulabschluss herzustellen. Akademiker erfahren ihrerseits, wie sie KMU finden, die als Arbeitgeber infrage kommen.

Zielgruppen der Broschüre sind in erster Linie

- Studierende und Akademiker, die sich für einen Arbeitsplatz in KMU interessieren.
- Personalentscheider aus KMU, die Akademiker rekrutieren oder angehende Akademiker für ihr Unternehmen interessieren wollen.
- Vermittler und Berater, die die beiden genannten Zielgruppen unterstützen.

Als Informationsgrundlage dienen:

- allgemein zugängliche Quellen (Fachliteratur, Wirtschaftspresse, Internet),
- Experteninterviews
- Interne Statistiken der Bundesagentur für Arbeit,
- externe Statistiken (insbesondere des Statistischen Bundesamtes) sowie
- das Know-how der Berater und Vermittler der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) und den
- Teams akademische Berufe der Bundesagentur für Arbeit.

„Der Mittelstand bietet attraktive Arbeitsplätze“

Dr. Rosemarie Kay, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn

Welche beruflichen Kontakte zum Mittelstand haben Sie an das Institut für Mittelstandsforschung geführt?

Dr. Rosemarie Kay: Meine Ausbildung zur Industriekauffrau und Betriebswirtin (VWA) Anfang der 1980er Jahre hatte zunächst noch nichts mit dem Mittelstand zu tun. Erst als ich nach meinem Studium, einige Jahre später, als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für den Handel in Berlin tätig war, entwickelte sich mein Forschungsinteresse weiter. Seit 1998 arbeite ich am Institut für Mittelstandsforschung in Bonn und habe erkannt, wie spannend die berufliche Auseinandersetzung mit mittelständischen Unternehmen ist.

Zu Ihren Hauptaufgaben gehört die Personalpolitik in KMU. Wie schätzen Sie die Einstiegschancen in kleine und mittlere Unternehmen derzeit ein?

Kay: Sofern nicht ausschließlich handwerkliche Fähigkeiten gefragt sind, haben auch spezialisierte Hochschulabsolventen hervorragende Einstiegschancen in mittelständische Unternehmen. Es kommt darauf an, in welchen Tätigkeitsfeldern die KMU angesiedelt sind und welche Hochschulabsolventen dort bereits tätig sind. Zwar haben Großunternehmen bessere Gelegenheiten, qualifiziertes Personal direkt an der Hochschule anzuwerben, aber ich habe den Eindruck, dass sich vermehrt auch mittelständische Betriebe nach geeigneten Absolventen umschauen.

Im MittelstandsMonitor 2007 ist von einem starken Aufwärtstrend die Rede. In welchen Bereichen zeigt sich dieser besonders deutlich?

Kay: Die Daten für den *MittelstandsMonitor* 2007 wurden in der zweiten Jahreshälfte 2006 erhoben; zum Teil sind sie also schon wieder überholt. Soweit ich es überblicke, setzt sich der positive Trend aber weiterhin fort. Heraus ragen das Verarbeitende Gewerbe und der Großhandel.

In vielen Bereichen wird sogar schon von Arbeitskräftemangel gesprochen, obwohl hier eine gewisse Vorsicht geboten scheint. Zwar ist eine Verlängerung der Suchzeiten für passgenaues Personal kritisch, bedeutet aber nicht in jedem Fall, dass es nicht genügend Arbeitskräfte gibt. Einige Unternehmen erhalten nun die Quittung dafür, dass sie vor Jahren in großem Stil Mitarbeiter entlassen haben. Man muss eben nicht nur in Maschinen, sondern auch in Menschen investieren.

Welche Veränderungen finden derzeit bei den Existenzgründungen statt und wie beeinflussen sie den Arbeitsmarkt?

Kay: Wir stellen fest, dass die Zahl der Neugründungen rückläufig ist; und das bereits seit 2006. Durch die konjunkturelle Erholung bieten sich wieder größere Chancen auf dem „normalen“ Arbeitsmarkt und eine Reihe von Menschen, für die vorher noch eine Existenzgründung in Frage kam, zieht jetzt eine abhängige Beschäftigung vor. Es gibt deutlich weniger „Notgründungen“ und wieder mehr bessere, weil durchdachtere Geschäftskonzepte, von denen wiederum im Durchschnitt mehr zusätzliche Arbeitsplätze zu erwarten sind.

Welche Chancen bieten sich Bewerbern durch die verstärkte Internationalisierung des Mittelstands?

Kay: Die Mehrheit der Mittelständler ist noch nicht international tätig. Entweder bedienen sie nur einen regionalen Markt oder ihre Produktion ist noch nicht auf die internationale Nachfrage ausgerichtet. Gleichwohl, der Anteil auslandaktiver KMU wächst stetig. Dies gilt nicht nur für Unternehmen des FuE-intensiven Verarbeitenden Gewerbes,

sondern auch für Dienstleistungsunternehmen. Auch in grenznahen Regionen geht der Trend zunehmend in Richtung „Internationalisierung“. Bewerber, die gerne im Ausland arbeiten möchten, finden aufgrund der verstärkten Internationalisierung des Mittelstandes auch immer häufiger in selbigem entsprechende Jobs.

Welche politischen und wirtschaftlichen Impulse für die KMU sind in den kommenden zwei bis drei Jahren zu erwarten?

Kay: Die Bundesregierung hat sich die Unterstützung des Mittelstands zur Aufgabe gemacht und die angestoßenen Programme werden voraussichtlich noch eine Weile Bestand haben. Aufgrund der mittlerweile stabileren wirtschaftlichen Lage besteht zu einer grundlegenden Änderung der Rahmenbedingungen ohnehin kein Anlass.

Bewerberpotenziale für den Mittelstand

Angesichts einer zunehmenden Bewerberverknappung auf dem nationalen Arbeitsmarkt müssen einige mittelständische Unternehmen inzwischen umdenken. Während sie jahrzehntelang bei der Personalrekrutierung auf eine bestimmte Region begrenzt tätig waren und genug Bewerberzulauf hatten, müssen sie nun aktiv werden, um auf sich aufmerksam zu machen. Einige nutzen Recruitingveranstaltungen oder Bewerbermessen und versuchen ähnlich wie große Unternehmen vereinzelt sogar bereits an den Hochschulen qualifiziertes Personal anzuwerben.

> Die neue Situation auf dem Arbeitsmarkt macht es erforderlich, das Bewerberangebot genauer unter die Lupe zu nehmen.

Studierende und Absolventen

Träger der Hochschullandschaft Deutschlands sind nach Angaben der Hochschulrektorenkonferenz 340 staatliche und staatlich anerkannte private Hochschulen (Stand Juni 2007). Davon sind 173 Universitäten (einschließlich 57 Kunst und Musikhochschulen) und 167 Fachhochschulen. In staatlicher Trägerschaft befinden sich 233, in privater und kirchlicher 107 Hochschulen. Sie bieten ihren zurzeit gut 1,9 Millionen Studierenden insgesamt gut 12.000 Studiengänge, fast die Hälfte davon führen inzwischen zu einem Bachelor- oder Masterabschluss. Die Studiengänge lassen sich zusammenfassen in die neun Fächergruppen:

- Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Absolventen 2005 ohne Promotion: 83.527)
- Ingenieurwissenschaften (37.071)
- Sprach- und Kulturwissenschaften (39.886)
- Mathematik, Naturwissenschaften (32.625)
- Medizin, Gesundheitswissenschaften (13.099)
- Kunst, Kunstwissenschaften (11.396)
- Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften (5.864)
- Sport, Sportwissenschaften (3.049)

Neben den staatlich und staatlich anerkannten privaten Hochschulen gibt es eine Fülle weiterer privater Bildungseinrichtungen ohne staatliche Anerkennung, die oft hochschulähnliche Bezeichnungen tragen („Akademie“, „Business School“, University“ u.ä.).

Nach dem Vorbild einer in den USA seit langem übliche Praxis, das Dickicht der Hochschullandschaft zu lichten, gibt es auch in Deutschland inzwischen zahlreiche Hochschul-Rankings, die sich allerdings eher an den Bedürfnissen Studieninteressierter orientieren und für Arbeitgeber kaum Orientierungshilfe bieten. Zumal die Repräsentativität und die Fehlerwahrscheinlichkeit im Dunklen liegen. Außerdem müssen die Bewertungskriterien der Befragten nicht mit den eigenen übereinstimmen.

> Besser als Rankings zu folgen ist es allemal, sich persönlich ein Bild von der Hochschule und deren Absolventen zu machen.

Abb. 4) Hochschulen nach Bundesländern und Studierendenzahl

Bundesland	Gesamtzahl der Hochschulen	Uni	FH	KMH	staatlich	privat	kirchlich	Studierende insgesamt WS 2006/2007
Baden-Württemberg	63	20	32	11	42	13	8	234.827
Bayern	44	14	22	8	33	3	8	245.142
Berlin	20	5	11	4	12	6	2	132.160
Brandenburg	11	3	6	2	9	2	0	40.269
Bremen	6	2	3	1	4	2	0	33.938
Hamburg	12	5	5	2	7	4	1	68.971
Hessen	24	10	11	3	13	7	4	155.799
Mecklenburg-Vorpommern	7	2	4	1	6	1	0	33.617
Niedersachsen	24	11	11	2	18	6	0	146.591
Nordrhein-Westfalen	53	19	25	9	33	13	7	453.451
Rheinland-Pfalz	18	8	10	0	12	2	4	96.999
Saarland	5	1	2	2	4	0	1	19.198
Sachsen	23	6	10	7	15	4	4	103.594
Sachsen-Anhalt	9	3	4	2	7	0	2	51.941
Schleswig-Holstein	12	3	7	2	9	3	0	44.054
Thüringen	9	4	4	1	9	0	0	48.025
Gesamt	340	116	167	57	233	66	41	1.908.576

KMH= Kunst- und Musikhochschule

Stand Juni 2007

Quelle: Hochschulrektorenkonferenz

Die Studienabschlüsse an Universitäten gliedern sich in Hochschul-, Staats- und kirchliche Prüfungen. Die längste Tradition als Hochschulprüfung haben in Deutschland das Diplom (zum Beispiel „Diplom-Ingenieur“ oder „Diplom-Kaufmann“) und der Magister („Magister Artium“ oder kurz „M.A.“). Seit dem Jahr 1999 gibt es die Abschlüsse Bachelor und Master in Deutschland. Bachelor-Studiengänge sind grundständige Studiengänge; Masterstudiengänge dagegen setzen einen berufsqualifizierenden Hochschulabschluss voraus.

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich derzeit in einem fundamentalen Umbruch. Ziel ist es, bis zum Jahr 2010 einen europäischen Hochschulraum zu schaffen. Dazu haben sich derzeit 40 europäische Staaten verpflichtet. Im Einzelnen bedeutet dies die Einführung

- eines Systems von international vergleichbaren Studienabschlüssen mit dem Bachelor als erstem und dem Master als darauf aufbauendem zweiten Abschluss

- des ECTS (ECTS = European Credit Transfer and Accumulation System). Mit Hilfe von ECTS lassen sich an unterschiedlichen Hochschulen erbrachte Studienleistungen miteinander vergleichen. Es basiert auf dem Arbeitspensum, das Studierende absolvieren müssen, um die Ziele eines Studiengangs zu erreichen. Diese Ziele werden vorzugsweise in Form von Lernergebnissen und zu erwerbenden Fähigkeiten festgelegt. Das Arbeitspensum der Studierenden wird in Kreditpunkten oder Credits ausgedrückt:

Bachelor oder Bakkalaureat (von lat. baccalaureus = Novize, Inhaber des ersten akademischen Grades) ist ein erster akademischer Titel, den Absolventen schon nach einem drei- bis vierjährigen Studium erwerben. Ein Bachelor-Studiengang ist damit vergleichsweise kurz.

Abb. 5) Die meisten studieren an der Kölner Universität
- Die 20 größten Hochschulen -

Nr.	Studierende	Hochschule	Bundesland
1	46 667	U Köln	Nordrhein-Westfalen
2	44 091	U München	Bayern
3	38 920	U Hamburg	Hamburg
4	38 655	U Münster	Nordrhein-Westfalen
5	34 529	U Frankfurt a.M.	Hessen
6	34 515	U Mainz	Rheinland-Pflaz
7	34 318	FU Berlin	Berlin
8	34 149	U Duisburg-Essen	Nordrhein-Westfalen
9	34 084	Fernuniversität Hagen	Nordrhein-Westfalen
10	32 699	TU Dresden	Sachsen
11	31 541	U Bochum	Nordrhein-Westfalen
12	30 265	U Bonn	Nordrhein-Westfalen
13	29 944	Humboldt-Universität Berlin	Berlin
14	29 397	TH Aachen	Nordrhein-Westfalen
15	29 147	U Leipzig	Sachsen
16	28 679	TU Berlin	Berlin
17	25 744	U Heidelberg	Baden-Württemberg
18	25 125	U Erlangen-Nürnberg	Bayern
19	23 675	U Göttingen	Niedersachsen
20	23 000	U Hannover	Niedersachsen

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wintersemester 2006/2007
U Universität
FU Freie Universität
TU Technische Universität
TH Technische Hochschule

Der Bachelor verhilft zum ersten Grad in einem dreigliedrigen Studiensystem (Bachelor, Master, Promotion). Er ist formal berufsqualifizierend. Ziel des Studiums ist es, den Absolventen eine Berufsbefähigung und Arbeitsmarktfähigkeit für viele verschiedene Tätigkeiten und Berufsfelder zu vermitteln. Ein Bachelor-Studium soll nicht ausschließlich auf den ersten Berufseinstieg vorbereiten, sondern auch die Grundlagen für eine wissenschaftliche Ausbildung liefern. Die Studierenden lernen die Methodik, Systematik, Begrifflichkeiten, Kategorien und Strukturen sowie grundlegende Fragestellungen ihrer Fächer kennen.

Deutsche Hochschulen bieten im Sommersemester 2007 knapp 5.700 Bachelor- und Master-Studiengänge an; 9 % mehr als noch im Wintersemester. In einigen Fächergruppen haben die neuen Studiengänge bereits die deutliche Mehrheit, etwa in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (65 %) oder in den Ingenieurwissenschaften (65 %); andere Fächergruppen hinken noch hinterher, etwa die Sprach- und Kulturwissenschaften mit 30,5 %.

Die Zahl der Richtung Bachelor Studierenden betrug im Wintersemester 2005/2006 rund 202.800. Das sind 4,6 % mehr als im WS 2004/2005. 45.233 studierten auf einen Master-Abschluss hin, fast 30 % mehr als ein Jahr zuvor. Insgesamt waren im WS 2005/2006 12,5 % aller Studierenden in einem Bachelor- oder Master-Studiengang eingeschrieben, mehr als 30 % aller Studienanfänger.

15.100 Absolventen erwarben im Jahr 2006 ihren Abschluss als Bachelor, 53 % mehr als im Vorjahr (9.848). 2005 waren es 64 % mehr als im Vorjahr gewesen und sogar 203 % mehr als im Prüfungsjahr 2003. Die Entwicklungskurve zeigt also steil nach oben.

Ein Master-Studium kann sich unmittelbar oder nach einigen Jahren Berufspraxis einem erfolgreich abgeschlossenen Bachelor-Studium anschließen. Es dient dazu, im Verlauf von ein bis zwei Jahren das erste Studium zu vertiefen, interdisziplinär zu erweitern oder sich zu spezialisieren. Einerseits bereitet es auf eine wissenschaftliche Tätigkeit an Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor (mit der Möglichkeit einer Promotion), andererseits auch auf eine Reihe von Berufsfeldern, die eine vertiefende wissenschaftliche Ausbildung erfordern. Im Sommer-

semester 2007 steuerten knapp 2.283 (19 %) aller Studiengänge auf den Master-Abschluss zu. Gut 46.000 Studierende waren im WS 2005/2006 in einem dieser Studiengänge immatrikuliert.

11.300 Absolventen erwarben im Jahr 2006 einen Master-Abschluss, 23 % mehr als im Vorjahr. 2004 waren es nur 5.570 Master-Absolventen, im Jahr davor 2.472. Wie beim Bachelor zeichnet sich also auch hier ein kräftiges Wachstum ab. Wenn diese Trends sich fortsetzen, ist es nur eine Frage von wenigen Jahren, bis die Zahl der BA- und MA-Absolventen die Zahl der Absolventen mit traditionellen Abschlüssen überflügelt hat.

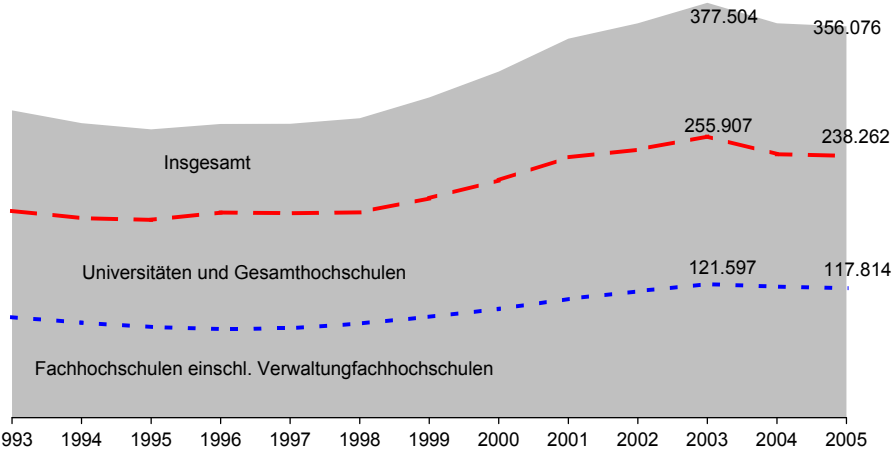
Noch fällt es KMU mit ihren eher wenigen und in aller Regel auch nicht institutionalisierten Kontakten zu Hochschulen schwer, die Qualifikation dieser Absolventen richtig einzuschätzen.

> Sie tun aber gut daran, die Entwicklung der Hochschullandschaft zeitnah zu verfolgen, um im Wettbewerb mit Großunternehmen die neuen Chancen sich verändernder Absolventenprofile nutzen zu können.

Bei einer nach wie vor aktuellen Befragung des Instituts der Deutschen Wirtschaft im Jahr 2004 gaben nur 2,7 % der Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern an, einen Bachelorabsolventen zu beschäftigen. Bei den Masterabsolventen lag die Quote sogar nur bei 0,9 %. Auch bei Unternehmen mit 50 bis unter 500 Mitarbeitern waren die Quoten stark unterdurchschnittlich: Bachelor: 5,1 %, Master: 3,0 %. Großunternehmen dagegen beschäftigten zu 27,5 % Bachelor- und zu 26 % Masterabsolventen. Im Durchschnitt lagen die Quoten bei 11,5 % für Bachelor und bei 9,7 % bei Masterabsolventen.

Allerdings waren immerhin zwei Drittel aller Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bereit, eine Bachelor- oder Masterabsolventen einzustellen. Bei den Unternehmen mit 50 bis unter 500 Mitarbeitern entsprach die Bereitschaft mit ca. 80 % derjenigen von Großunternehmen.

Abb. 6) Zahl der Studienanfänger sinkt seit 2003



Quelle: Statistisches Bundesamt

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Angesichts der zunehmend geburtenschwächeren Jahrgänge, des Ausscheidens geburtenstärkerer Jahrgänge mit hoher Akademisierungsquote aus dem Erwerbsleben und der zunehmenden Höherqualifizierung der Arbeitsplätze steigt die Wahrscheinlichkeit eines Engpasses bei hoch qualifiziertem Personal.

> Darunter könnten besonders KMU zu leiden haben, die keine aktiv gepflegte Beziehung zu Hochschulen unterhalten.

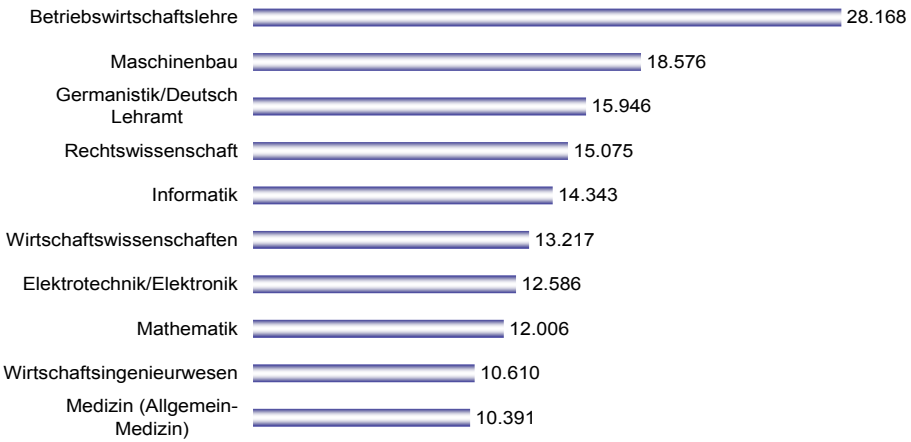
Im Wintersemester 2005/2006 begannen 299.954 Menschen in Deutschland ein Studium (siehe Abb. 9). Damit liegt der Anteil der Studienanfänger an der altersspezifischen Bevölkerung konstant bei 37%. Die Studienanfängerquote zeigt keine Differenz zwischen den Geschlechtern auf. 37,1% aller Männer und 36,9% aller Frauen der Altersgruppe sammelten 2005 erste Erfahrungen auf dem Campus. Regional liegen die drei deutschen Stadtstaaten Bremen (66%), Hamburg (54%) und Berlin (54%) mit den höchsten Anteilen an Erstsemestern bezogen auf

die Bevölkerung im vergleichbaren Alter vorne. Auf den Plätzen viel bis sechs folgen Hessen (45%), NRW und Baden Württemberg (je 40%).

Nach ersten vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes haben sich im gerade begonnenen Wintersemester 2006/2007 an den Hochschulen in Deutschland mit rund 1,979 Millionen etwa genauso viele Studierende wie im Jahr zuvor eingeschrieben. Der Anteil der Studentinnen liegt nahezu unverändert bei 48%. 1,409 Millionen (71%) Frauen und Männer studieren an Universitäten oder vergleichbaren Hochschulen, 570.400 (29%) an Fach- oder Verwaltungsfachhochschulen.

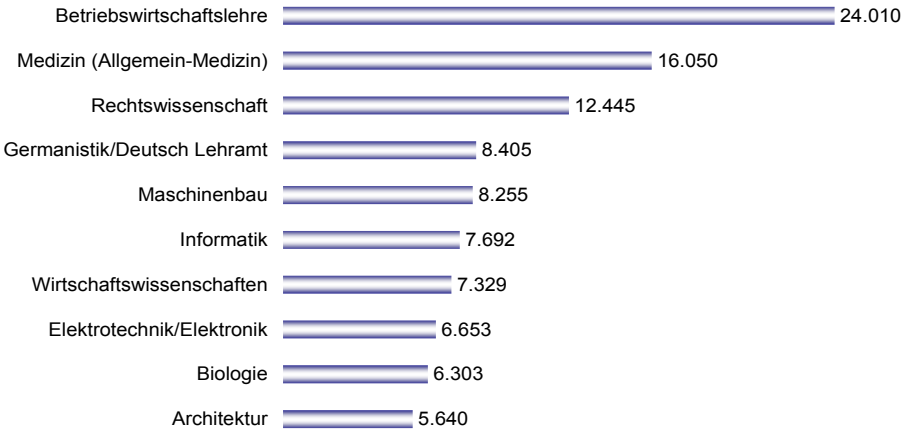
Das Durchschnittsalter der Studienanfänger liegt, im Verhältnis zum Jahr 2004, relativ konstant bei 22 Jahren, wobei es in den vergangenen zehn Jahren leicht gesunken ist. Frauen sind durchschnittlich jünger als Männer und schnuppern im Alter von 21,7 Jahren erstmals Campusluft. Männer steigen erst mit 22,3 Jahren ins Studienleben ein.

Abb. 7) Studienanfänger - Top Ten der Studienfächer



Quelle: Statistisches Bundesamt - Erstes Fachsemester, Wintersemester 2005/2006 - Bundesagentur für Arbeit, 2007

Abb.8) Die meisten Absolventen sind BWLer
- Top Ten der Studienfächer von Absolventen 2005 -



Quelle: Statistisches Bundesamt Bundesagentur für Arbeit, 2007

Die jüngsten Studienanfänger findet man im Bereich der Rechtswissenschaften und der Biologie. Hier sind die Erstsemester im Schnitt 21,2 Jahre jung. Auf den weiteren Plätzen liegen Medizin (21,3 Jahre) und Germanistik (21,3) sowie Maschinenbau mit 21,7 Jahren. Genau im Alterstrend liegen die Studierenden der Fächer Informatik (22 Jahre) und der Elektrotechnik/Elektronik (22,1).

2006 beendeten 265.700 Studierende ihr Studium erfolgreich an einer deutschen Hochschule, 5 % mehr als im Vorjahr. Die meisten von ihnen, 62,3 %, waren Absolventen einer Universität, 28,5 % machten ihren Abschluss an einer Fachhochschule. Für einen Abschluss an einer Verwaltungs-Fachhochschule entschieden sich 5,4 %, während 2,4 % an Kunsthochschulen und 1,2 % an Pädagogischen Hochschulen absolvierten. Die Anzahl der Absolventinnen steigt kontinuierlich an. Etwa die Hälfte der Abschlüsse geht auf ihr Konto.

Im Durchschnitt beenden Akademiker nach fünf bis sechs Jahren Studienzeit mit etwa 29 Jahren ihr Studium. Bei Bachelorabsolventen

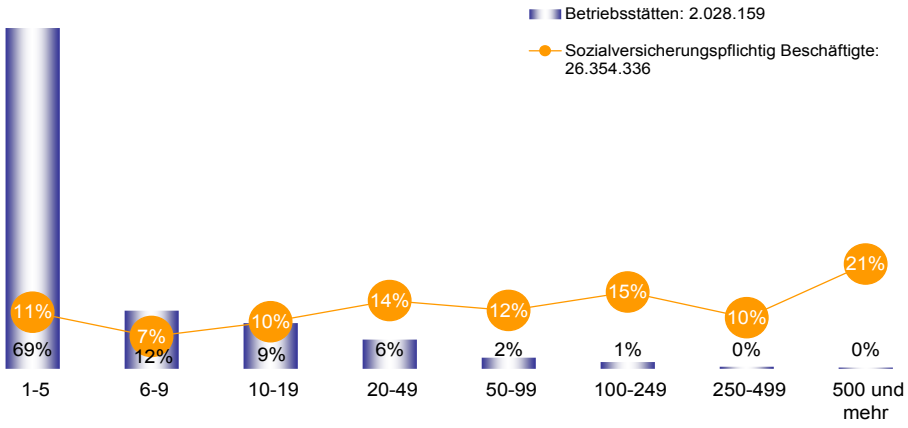
liegt der Altersdurchschnitt bei 26 Jahren, bei Masterabsolventen bei 31 Jahren. Wer promoviert, ist im Schnitt 33 Jahre alt. Die jüngsten Absolventen findet man in den Fächern, in denen auch die jüngsten Erstsemester zu finden waren.

Der Absolvent der Rechtswissenschaften ist im Schnitt 26,7 Jahre alt, gefolgt von den Biologen mit 27,0 und den Germanisten mit 27,2 Jahren. Auf den weiteren Plätzen unter dem Durchschnittsalter folgen die Betriebswirte und die Wirtschaftsingenieure mit 27,4 Jahren. Knapp unter dem Durchschnittsalter findet man die Absolventen der Studienfächer Maschinenbau (27,6), Elektrotechnik/Elektronik und Informatik (27,7).

Erwerbstätige und Beschäftigte

Der Beschäftigungsaufbau aufgrund der positiven konjunkturellen Entwicklung vollzieht sich in allen Bundesländern und in den meisten Wirtschaftsbranchen. Kleine und mittlere Unternehmen tragen hierzu besonders bei.

Abb. 9) Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl)



Quelle: BA-Statistik Stichtag 30.6.2006 Bundesagentur für Arbeit, 2007

„Auf wertschöpfende Bereiche achten“

Dr. Holger Bissel,
Geschäftsführer Dr. Bissel GmbH Unternehmensberatung,
Nürnberg und Erlangen

Nach dem Abitur habe ich zunächst eine Banklehre gemacht, der ein BWL-Studium in Bayreuth mit Schwerpunkt Organisationswirschaft und Steuerlehre folgte. Während meiner Promotion habe ich eineinhalb Jahre bei einem Steuerberater gearbeitet und ging dann zu einer mittelstandsorientierten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft nach Stuttgart. Nach deren Verkauf habe ich im Umfeld einer freiberuflichen Sozietät in Nürnberg eine Unternehmensberatungsgesellschaft aufgebaut, aus der heraus ich mich dann 2002 selbstständig machte.

Zu meinen Hauptkunden in der KMU-Beratung gehören grundsätzlich Unternehmen, die für sich einen Veränderungsbedarf erkannt haben. Gründe können hier neben Krisenszenarien auch Wachstums- oder Nachfolgeanforderungen sein. Wir setzen in diesem Zusammenhang bewusst keine Branchenschwerpunkte, denn die Fragestellungen, die wir vorfinden, haben in der Regel keinen Schwerpunkt im tätigkeitsspezifischen Umfeld.

Bei mittelständischen Unternehmen, vor allem mit ingenieurtechnischem oder handwerklichem Hintergrund, ist kaufmännisches Know-how oft zu wenig ausgeprägt. In meiner Funktion als Berater nehme ich so in der Kommunikation zu Kunden, Mitarbeitern und auch Finanzierungspartnern eine Mittlerrolle ein. Ich begleite auch Existenzgründer, gerade wenn es um Fragen der Finanzierung und Risikoabsicherung im Debitorenbereich geht.

Mittelständische Betriebe müssen ein hohes Maß an Flexibilität beweisen, vor allem was ihre Kerntechnologien und die damit verbundenen Kosten betrifft. Markt- und Kundennähe sind zudem ebenso wie die Qualitäts- und Technologieführerschaft wichtig. Die finanziellen Möglichkeiten reichen bei kleinen Unternehmen in der Regel eben nicht aus, um über kapitalbindende Investitionen mit Großunternehmen als Wettbewerbern bestehen zu können.

Unternehmen, die sich vom Markt und den Kunden entfernen und denen ein ausgewogener Mix an technischen und kaufmännischen Kenntnissen fehlt, steuern früher oder später auf eine bedrohliche Krise zu. Außerdem halte ich es für notwendig, einen Blick über die deutsche Landesgrenze hinaus zu werfen. Es muss ja nicht gleich der ganz große internationale Zusammenhang sein; häufig reicht schon ein erster europäischer Hintergrund.

Der Mittelstand wird seine hohe Nachfrage an gut ausgebildeten Fachkräften weiter verstärken und gegen die oftmals zahlungskräftigeren Konzerne im Wettbewerb bestehen müssen. Hier gilt es für die Unternehmen, anderweitige interessante Angebote zu entwickeln, die über den rein pekuniären Bereich hinausgehen. Das hat bereits zu einem Engpass geführt, der sich in den kommenden fünf Jahren noch verschärfen wird. Die Verdienstmöglichkeiten werden meiner Ansicht nach zunehmen. Allerdings kann ich hier aus den oben erwähnten Gründen keine Branchen nennen.

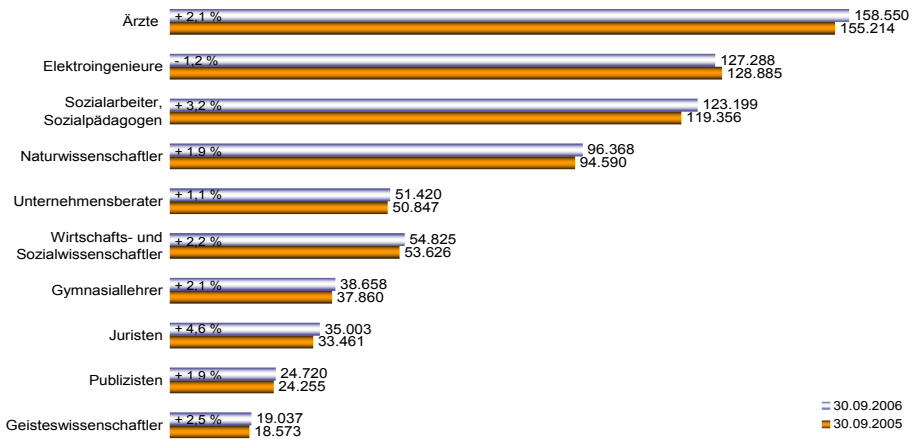
Für schlecht ausgebildete Bewerber wird die Lage weiterhin schwierig sein. Eine „Ausbildung ins Blaue“ wird in Zukunft zu kostspielig sein. Da wir einen zunehmenden Wandel von der Industrie- über die Dienstleistungs- zur Informationsgesellschaft erleben, gilt es – auch angesichts des zu erwartenden verstärkten Fachkräftemangels – jetzt die Schwerpunkte auf Aus- und Weiterbildung zu legen. Ich kann nur dazu raten, die demografische Entwicklung, die uns schneller als erwartet einholen wird, nicht zu unterschätzen. Viel wird von gut ausgebildeten Mitarbeitern abhängen, die bei der Berufswahl weniger auf die kurzfristigen konjunkturellen Entwicklungen als auf die eigenen Stärken und Neigungen blicken sollten.

Der wirtschaftliche Aufschwung bewirkt unter anderem, dass Unternehmen - und eben auch verstärkt mittelständische - mehr akademisch ausgebildetes Personal benötigen. Dies lässt sich auch an den sozialversicherungspflichtigen Stellen für Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen ablesen. Ende September 2006 waren fast 2,6 Millionen Akademiker in einem solchen Beschäftigungsverhältnis. Das entspricht im Vorjahresvergleich einem Wachstum von 2,8 %. In der gleichen Zeitspanne wuchs die Gesamtbeschäftigung nur um 1,1 %.

Noch deutlicher wird es durch die Fünfjahresbetrachtung: Während die Gruppe der Beitragszahler in die Sozialversicherungen zwischen 2001 und 2006 insgesamt um 4,7 % schrumpfte, stieg gleichzeitig die Nachfrage nach Personal mit akademischem Abschluss um 6,5 %.

Dass ein hoher Bildungsgrad von Arbeitnehmern für Unternehmer immer entscheidender wird, verdeutlicht auch eine andere Kennzahl: Während Arbeitskräfte mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss sowie Abitur und anschließender Ausbildung in den vergangenen

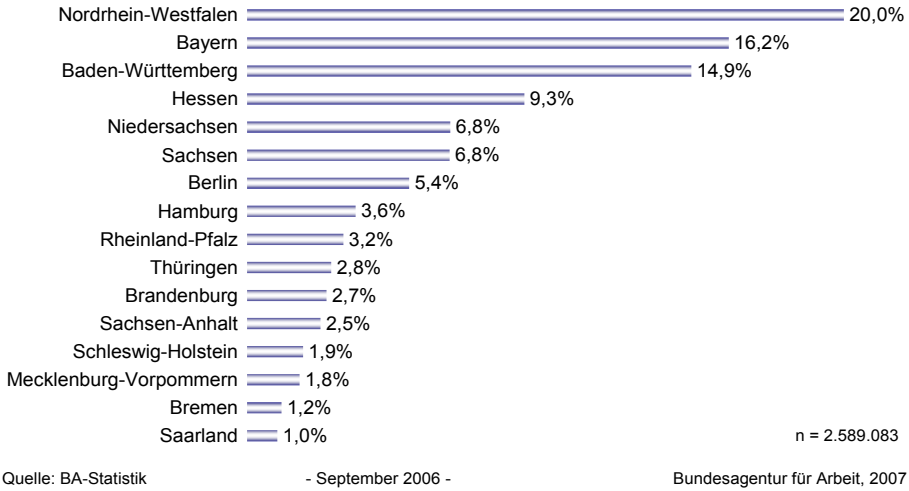
Abb. 10) Beschäftigte Akademiker nach Berufsgruppen



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Abb. 11) Beschäftigte Akademiker nach Bundesländern



fünf Jahren zunehmend leichter in den Arbeitsmarkt fanden, sanken gleichzeitig die Chancen aller niedrigeren Abschlüsse um zusammen fast 20 %.

12 % der beschäftigten Akademiker waren unter 30 Jahre alt, jeweils knapp ein Drittel war 30 bis 39 beziehungsweise 40 bis 49 Jahre alt. In der Altersgruppe der Über-50-Jährigen befanden sich zum Stichtag gut 23 %.

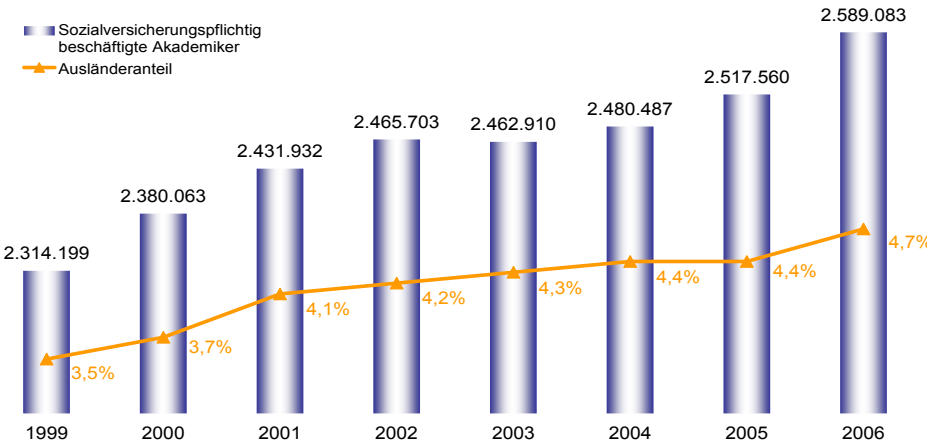
Zirka ein Fünftel aller Beschäftigten mit Hochschulabschluss entfiel auf das bevölkerungsreichste Bundesland Nordrhein-Westfalen, mit deutlichem Anstieg gegenüber dem Vorjahr (+2,6 %). Lediglich in Brandenburg ist ein leichter Rückgang zu verzeichnen, ansonsten stieg die Zahl der beschäftigten Akademiker in allen Bundesländern deutlich an. Den höchsten Frauenanteil unter den Beschäftigten konnte Mecklenburg-Vorpommern vorweisen (51,5 %); am niedrigsten war er hingegen in Baden-Württemberg (29,8 %).

Betrachtet man die Kreise und kreisfreien Städte, waren die meisten Akademiker erwartungsgemäß in den großen Städten Deutschlands beschäftigt: Berlin (140.676), München (134.910) und Hamburg (94.219). Alle Großstädte haben einen Anstieg gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen, den weitaus größten München, und zwar um 13,6 %, gefolgt von Hamburg mit 4,6 % und Nürnberg mit 4,5 %.

Knapp 5 % der beschäftigten Akademiker hatten keinen deutschen Pass. Sie waren höchst unterschiedlicher Herkunft: Die meisten kamen aus Frankreich, Österreich, dem Vereinigten Königreich und Italien. An fünfter Stelle stand die Türkei, gefolgt von der Russischen Föderation, Polen und den Niederlanden.

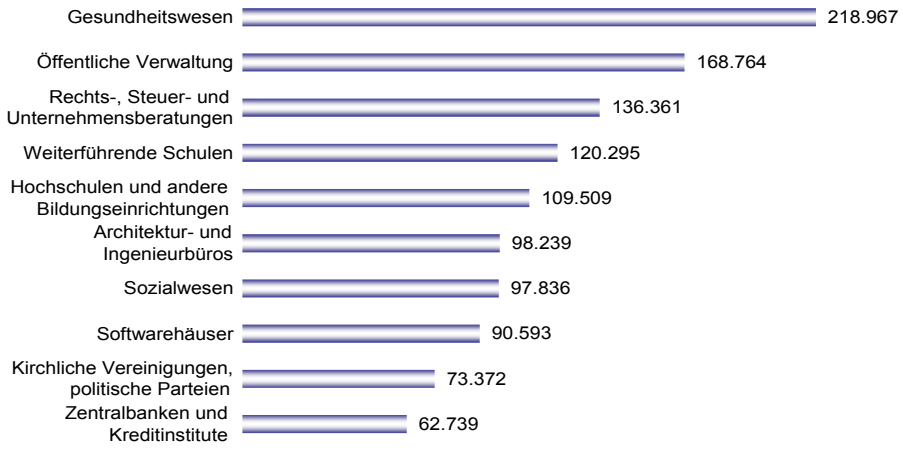
Der Anteil der ausländischen Akademiker an allen Beschäftigten mit Hochschulabschluss steigt seit Jahren langsam und hat erst im vergangenen Jahr einen deutlichen Sprung gemacht; vor allem die Zahl der Akademiker mit chinesischer (+12,9 %) und polnischer Staatsangehörigkeit (+12,5 %) ist stark gestiegen (siehe Abb. 12).

Abb. 12) Immer mehr Akademiker mit ausländischen Pass



Quelle: BA-Statistik Stichtag jeweils der 30.9. Bundesagentur für Arbeit, 2007

Abb. 13) In welchen Branchen sind Akademiker beschäftigt?



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

14,5 % der Beschäftigten mit Hochschulabschluss arbeiteten zum Stichtag 2006 in Teilzeit; mit leicht steigender Tendenz, denn 2005 sind es noch 13,8 % gewesen. Im Jahr 2006 kamen die teilzeitbeschäftigten Frauen mit akademischem Abschluss genau wie im Vorjahr auf 72 %.

Aufgegliedert nach Branchen, werden die vielfältigen Einsatzbereiche der beschäftigten Akademiker deutlich. Der mit gut 5,2 % größte Teil war in Krankenhäusern tätig. Weitere Spitzenpositionen nahmen die Bereiche Allgemeine öffentliche Verwaltung, Universitäten, allgemein bildende weiterführende Schulen, Softwareentwicklung und Kraftfahrzeugherstellung ein. Die Frauenanteile waren mit zwischen 80 und 90 % in Betreuungseinrichtungen für Kinder, Grundschulen Apotheken und Tierarztpraxen extrem hoch.

Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat ca. 8.103 Absolventen des Prüfungsjahrganges 2001 ein Jahr nach deren Examen gefragt, in welchen Arbeitsverhältnissen sie in ihrer ersten beruflichen

Beschäftigung arbeiteten. Die Befragung zeigt, dass 34 % der Absolventen mit einem FH-Diplom ihre erste Tätigkeit in der privaten Wirtschaft in einem Großunternehmen aufnahmen, 27 % der Absolventen mit einem Universitätsabschluss. 1997 waren es bei den FH-Absolventen nur 31 %, bei den Uni-Absolventen dagegen noch 29 %.

Der Anstieg der Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2006 gegenüber 2005 um 0,7 % ist vor allem auf eine Zunahme der Arbeitnehmer zurückzuführen: Deren Zahl erhöhte sich laut Statistischem Bundesamt um 222.000 auf etwa 34,7 Millionen Beschäftigte.

Nach Branchen betrachtet, war die größte Zunahme im Dienstleistungsbereich zu verzeichnen (+1,3 %); fast drei Viertel aller Erwerbstätigen hatten im Jahresdurchschnitt 2006 ihren Arbeitsplatz in der Dienstleistungsbranche. Im Produzierenden Gewerbe ohne das Baugewerbe war ein Rückgang der Erwerbstätigenzahl um 1,1 % zu verzeichnen. Im Baugewerbe kam der Personalabbau, der zehn Jahre andauerte, fast zum Stillstand (-0,4 %). In der Land- und Forstwirtschaft waren 2006 etwa so viele Menschen beschäftigt wie im Vorjahr. Insgesamt wird der Anstieg der Erwerbstätigkeit für 2007 ähnlich hoch prognostiziert wie für 2006 (+0,8 %).

Im Juni 2007 gab es nach vorläufigen Angaben des Statistischen Bundesamtes 658.000 mehr Erwerbstätige in Deutschland als im Vorjahresmonat (+ 1,7 % auf 39,7 Millionen). Damit hat sich der Zuwachs nach der sehr positiven Entwicklung zu Jahresbeginn leicht abgeschwächt, erreichte aber den bisher höchsten Stand seit der Wiedervereinigung.

Arbeitslose

Im Laufe des Jahres 2006 sank die Arbeitslosigkeit kontinuierlich. Zu Beginn des Jahres lag die Arbeitslosenquote bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen bei 12,1 %. Innerhalb der ersten vier Monate sank die Quote auf 10,8 % und unterschritt im Oktober erstmals die Grenze von 10% (9,8 %). Ende des Jahres lag die Quote bei 9,6 %. Im Mai 2007 lag die Arbeitslosenquote bei 9,1 %, fast zwei Prozentpunkte niedriger als im Vorjahresmonat.

Die spezifische Arbeitslosenquote für Akademiker lag in den vergangenen Jahren im Jahresdurchschnitt konstant zwischen 3 und 4 % und betrug damit nicht einmal die Hälfte des Wertes für die Gesamtbevölkerung.

In den einzelnen akademischen Berufsgruppen entwickelt sich die Arbeitslosigkeit höchst unterschiedlich. Zwar sind die Arbeitslosenzahlen - bis auf wenige Ausnahmen (Dolmetscher und Übersetzer, Sozialarbeiter, Fachschullehrer, Fachärzte) - in allen Bereichen zurückgegangen, jedoch in sehr unterschiedlichen Dimensionen: Waren es bei den Geisteswissenschaftlern -36 %, bei den Betriebswirten -39 %, bei den Ingenieuren -40,3 % und bei den praktischen Ärzten sogar -50,4 %, betrug der Rückgang etwa bei den Geschäftsführern nur -15 %, bei den Journalisten -17,3 % und bei den Apothekern nur -14,6 %.

„Die Mitarbeiter sind unser Kapital“

Andrea Stellwag, Geschäftsführerin (Personal und Finanzen)
ConSol Software, München

Das Unternehmen ConSol Software gehörte 2006 und erneut 2007 zu „Deutschlands besten Arbeitgebern“. Was zeichnet ein erfolgreiches kleines bzw. mittleres Unternehmen aus?

Andrea Stellwag: Unser Ergebnis beim Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ resultiert zu zwei Dritteln aus einer anonymen Befragung der kompletten Belegschaft. Es kommt also auf den partner-schaftlichen Umgang mit dem Personal an. In unserem Unternehmen fördern wir daher die Transparenz und gleichzeitig das Engagement jedes Einzelnen. Wir setzen also auf weiche Faktoren, denn Fairness bildet die Basis für unternehmerische Erfolge. Die Kommunikation muss

stimmen. Kleine und mittlere Unternehmen haben den Vorteil, mit flachen Hierarchien nah an der Basis zu bleiben. Unsere Mitarbeiter können in einem monatlichen All-Meeting ihre aktuellen Projekte vorstellen und Verbesserungswünsche vortragen. In einem rund 15-köpfigen Gremium, das aus den Mitgliedern des Ältestenrats und jeweils wechselnden Mitarbeitern besteht, werden neue Technologien und Strategien diskutiert und über deren Umsetzung entschieden.

Wir wissen genau: Die Mitarbeiter sind unser Kapital. Um die Identifikation mit dem Unternehmen und die persönliche Einsatzbereitschaft zu steigern, haben wir ein Beteiligungsmodell entwickelt, bei dem jeder entsprechend seiner Position und seinem Einsatz zum Jahresende am Gewinn beteiligt wird. Das bedeutet: Jeder Mitarbeiter ist Mitunternehmer und trägt mit seinem Engagement direkt zum Unternehmenserfolg bei.

Mittelständische Unternehmen rücken zunehmend ins Blickfeld erfolgreicher Absolventen. Werden bei Ihnen auch Akademiker eingestellt und wenn ja, aus welchen Fachrichtungen – einschließlich Absolventen von Bachelor-Studiengängen?

Stellwag: Wir beschäftigen einen hohen Akademikeranteil gerade im Bereich Softwareentwicklung. Dazu gehören ehemaligen Diplom-Informatiker, aber auch Absolventen technisch-naturwissenschaftlicher Fachrichtungen – bei erfüllten Qualifikationsanforderungen durchaus mit Bachelor-Abschluss. Auf ein exzellentes IT-Know-how kommt es an; das kann aber auch aus privatem Interesse heraus ohne formalen Abschluss erworben worden sein. Grundvoraussetzungen sind ein intelligentes Herangehen an Problemstellungen und ein gesundes Engagement. Wer gern arbeitet, der arbeitet in der Regel auch gut.

Eine funktionierende Unternehmenskultur spricht sich natürlich auch herum: Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, wenn unsere Mitarbeiter neue Mitarbeiter anwerben. Die mündliche Empfehlung ist sehr wichtig für uns. So konnten wir in der Vergangenheit zum Beispiel den Informatiker mit der besten Promotion an der TU München gewinnen. Bei uns sind außerdem die Mitarbeiter höchstangesehen,

die ihr Wissen an ihre Kollegen weitergeben – zum Beispiel in der internen ConSol-Akademie. Darüber hinaus bilden wir unter anderem im Bereich Fachinformatik aus.

Was macht kleine und mittlere Unternehmen für Akademiker attraktiv und warum sollten sie nicht nur auf die Karriere in Großunternehmen schielen?

Stellwag: In der IT-Branche wächst inzwischen der Konkurrenzkampf um die besten Mitarbeiter. Als mittelständisches Unternehmen heben wir uns durch unsere Unternehmenskultur und ein gutes Arbeitsklima vor allem von den großen Mitbewerbern ab. Das macht uns auch für Akademiker interessant. Wir zahlen branchenüblich gute Gehälter, die am Geschäftsjahresende durch die Gewinnbeteiligung – je nach tatsächlich erwirtschaftetem Unternehmenserfolg – ergänzt werden.

Wir haben gerade die 150-Mitarbeiter-Grenze überschritten und wachsen organisch. Im Gegensatz zu großen Unternehmen, die häufig standardisierte Fortbildungsprogramme anbieten, sollen bei uns die Mitarbeiter ihren individuellen Fähigkeiten entsprechend gefördert werden. Ein Softwareentwickler möchte sich zum Beispiel nicht mit Verwaltungsaufgaben beschäftigen. Außerdem achten wir auf die finanzielle Unabhängigkeit unseres Unternehmens und lassen uns beispielsweise nicht auf Ventures mit Banken ein.

Mitarbeitersuche und -entwicklung

Deutschland befindet sich momentan in einer konjunkturell guten Phase. Die Arbeitslosigkeit ging in den vergangenen Monaten drastisch zurück.

> Damit verringert sich die Zahl der zur Verfügung stehenden Bewerber und Arbeitgeber müssen bei den Auswahlkriterien der Personalsuche auch Alternativen einplanen.

Ingenieure, Ärzte und IT-Experten sind schon heute für Arbeitgeber schwerer zu finden als früher; bei anderen Berufen, etwa aus dem wirtschaftlichen Bereich, könnte die Entwicklung ähnlich verlaufen.

Bewerberverknappung

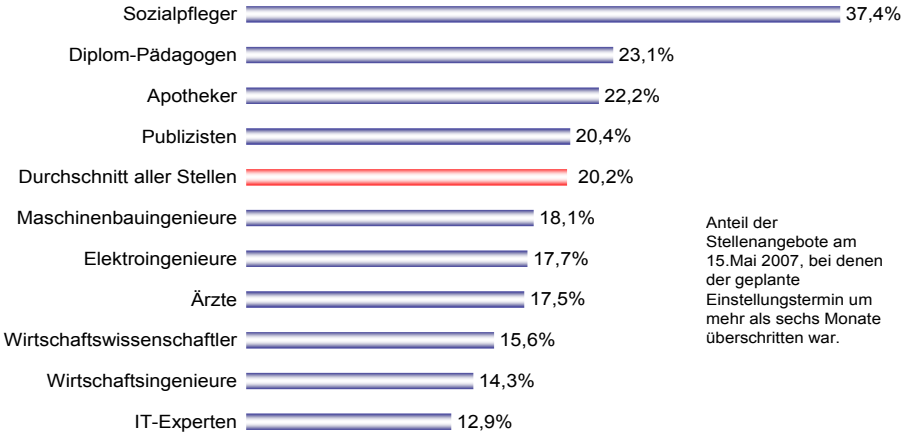
Legt man die Zahl der Stellen, die auch längere Zeit nach dem gewünschten Datum der Arbeitsaufnahme noch nicht besetzt waren, als Indikator für eine eventuelle Bewerberverknappung zugrunde, so fällt der Wert dieser kritischen Vakanzzeit bei den akademischen Berufsgruppen sehr unterschiedlich aus (siehe Abb. 14). Mehr als 36 % der Stellen für Sozialarbeiter, die der BA Mitte Mai 2007 gemeldet waren, waren zu diesem Zeitpunkt länger als sechs Monate vakant, bei den Ärzten waren es 17,5 %, bei den Maschinenbauingenieuren 18,1 %, bei den Psychologen nur 2,4 %; bei der Gesamtheit der Stellen, die der BA gemeldet wurden, 20,2 % (2005: 9,3 %). Von einem Akademikermangel kann man also nur hinsichtlich einzelner Berufsgruppen sprechen.

Angesichts der sinkenden Studienanfängerzahlen und dem absehbaren Ausscheiden einer gut ausgebildeten Generation aus dem Erwerbsleben dürfte sich die Lage auf dem Akademiker-Arbeitsmarkt aus Arbeitgebersicht allerdings in den nächsten Jahren zuspitzen; kurz- bis mittelfristig ist mit einer Verknappung des Fachkräfteangebots zu rechnen.

> Gerade KMU werden aufgrund ihrer Rekrutierungsschwierigkeiten von diesem Fachkräftemangel betroffen sein und nach anderen Lösungen suchen müssen, wenn sie ihren Bedarf an höher Qualifizierten decken wollen.

Neben der Bewerberverknappung in einigen Berufsgruppen gehört zu den Problemen der KMU bei der Rekrutierung von Bewerbern deren Fixierung auf Großunternehmen bei der Jobsuche. Eine vom VDI Verlag herausgegebene Umfrage vom Januar 2007 unter knapp 7.000 Young Professionals aus den Ingenieur-, Natur- und Wirtschaftswissenschafte n hat ergeben, dass sich Hochschulabsolventen bei der Arbeitgeberwahl stark von erfolgreichen Marken und Produkten leiten lassen, aber auch von einer zu erwartenden attraktiven Vergütung.

Abb. 14) Wie schwer waren Stellen für Akademiker zu besetzen? - Ausgewählte Berufsgruppen -



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Und die können - laut einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) - vor allem Großunternehmen bieten; die Gehälter in KMU liegen durchschnittlich 20 % niedriger. Unter den Top 40 der beliebtesten Arbeitgeber, so die Umfrage, befinden sich hauptsächlich Großkonzerne und Organisationen von Weltruf.

Zu den Entscheidungsfaktoren bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers zählen laut Umfrage aber auch eine gute und vertrauenerweckende Leitung, Innovation, soziales Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens und eine ausgeprägte Unternehmenskultur: Bereiche, in denen auch KMU punkten können.

Neben der Fixierung vieler Hochschulabsolventen auf Großunternehmen bereiten KMU bei der Suche nach Akademikern auch andere Faktoren Schwierigkeiten. Wenn sie sich überhaupt konzeptionell um die Personalakquise kümmern (können), nutzen sie in der Regel nur wenige Rekrutierungsmöglichkeiten. Häufig beschränken sie sich darauf, persönliche Kontakte zu nutzen oder Mitarbeitergesuche in den

Stellenmärkten regionaler Zeitungen zu veröffentlichen. Der Text dieser Stellenanzeigen ist zudem nicht immer optimal formuliert. Alles in allem lassen sich Kommunikations- und Profilprobleme identifizieren.

Ungeeignete Kommunikationskanäle

Arbeitgeber verbreiten ihren Stellenbesetzungswunsch auf Wegen, die potenzielle Bewerber nicht oder nicht in ausreichender Zahl nutzen. Fachleute sprechen von unzureichenden Kommunikationskanälen. Eine Stellenanzeige in einer Lokalzeitung lesen eben weniger Menschen als die in einer überregionalen Zeitung.

Lösungsmöglichkeiten

Die Lösung kann nicht darin bestehen, den Bekanntheitsgrad eines Großunternehmens zu erreichen. Dies kann nur wenigen Mittelständlern gelingen.

> Es geht vielmehr darum, die zahlreichen Kommunikationsmöglichkeiten zu erkennen und daraus zielgruppengerechte Lösungen auszuwählen.

Hier nur eine Auswahl möglicher Kommunikationskanäle:

- Unternehmens-Homepage
- Online-Jobbörsen
- regionale Presse; ggf. nicht am eigenen Standort, sondern an Hochschulstandorten mit relevanten Studienfächern, überregionale Presse, Fachpresse, Kammerzeitungen, Verbandszeitschriften
- Bundesagentur für Arbeit mit ihrer Online-Jobbörse (www.arbeitsagentur.de)
- die Teams akademische Berufe der BA an den größten Hochschulstandorten. Sie betreuen Berufseinsteiger und berufserfahrene Akademiker als auch entsprechende Arbeitgeber; einige führen Rekrutierungsveranstaltungen speziell für mittelständische Betriebe durch.

- die Managementvermittlung der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV), die auf die Besetzung von Stellen der oberen und obersten Leitungsebenen inklusive Führungsnachwuchs spezialisiert ist (siehe Kapitel 4)
- Rekrutierungsveranstaltungen (z.B. unter www.berufsstart.de und www.jungekarriere.com)
- Fachmessen
- Hochschulen (Ansprechpartner sind insbesondere Professoren, die Mitarbeitergesuche an geeignete Studenten oder Mitarbeiter weiter geben können)
- Networking (Pflege des eigenen Netzwerkes geschäftlicher und privater Kontakte, zum Beispiel über Branchen-Stammtische oder Internetplattformen)

Ein Drittel aller Neueinstellungen kommt über eigene Mitarbeiter und persönliche Kontakte zustande, so eine Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem vierten Quartal 2006. Fast 25 % der Arbeitgeber fanden ihre neuen Mitarbeiter durch Zeitungsinserate. Fast jede zehnte Stellenbesetzung beruhte auf einer Initiativbewerbung. Die Bundesagentur für Arbeit verhalf über ihre Agenturen für Arbeit und ihre Jobbörse den Unternehmen zu 10 % ihrer Neueinstellungen; 9 % kamen über Internetstellenbörsen zustande, 3 % durch private Arbeitsvermittlung, jeweils 2 % über interne Stellenausschreibungen und interne Praktika und 1 % auf Inserate Arbeitsuchender hin.

> Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob nicht mehrere KMU gemeinsam aktiv werden können, um Kosten zu sparen. Denkbar ist dies zum Beispiel in Form gemeinsamer Präsentation bei Rekrutierungsveranstaltungen oder gemeinsam gestalteter und finanzierter Stellenanzeigen in Printmedien. Da die Verlage für Gemeinschaftsanzeigen besondere Konditionen haben, sollten interessierte KMU diese vorher erfragen.

„Wettbewerb um die richtigen Köpfe“

Dr. René Leicht,
Leiter der Forschungsgruppe Strukturanalyse Mittelstand,
Institut für Mittelstandsforschung (ifm) an der Universität Mannheim

Wie kamen Sie zum ifm? Bitte fassen Sie kurz Ihren beruflichen Werdegang zusammen und Ihre Gründe, sich auf den Mittelstand konzentrieren.

Dr. René Leicht: Nach dem Abschluss meines Soziologie-Studiums habe ich zunächst am Lehrstuhl für empirische Sozialforschung der Universität Mannheim gearbeitet. Im Zuge meiner Beschäftigung mit Themen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung analysierte ich Daten zum längerfristigen Wandel der Betriebsgrößen- und Beschäftigungsstruktur. Dabei zeigte sich welche hohe Bedeutung kleine und mittlere Betriebe für Wirtschaft und Gesellschaft haben. Das erweckte Interesse führte mich schließlich zum Institut für Mittelstandsforschung.

Warum konzentrieren Sie sich in der Forschungsgruppe Strukturanalyse Mittelstand (SAM) auf kleine Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten?

Leicht: Unsere Studien haben gezeigt, dass Klein- und Kleinstunternehmen in den vergangenen beiden Jahrzehnten die stärkste Beschäftigungs- und Entwicklungsdynamik aufweisen. Die kleinen Betriebe sind in dem schnellen Strukturwandel durch hohe Flexibilität gewachsen. Außerdem gewinnen im Zuge wirtschaftlicher Modernisierung wissensintensive und personenbezogene Dienstleistungen an Bedeutung, wo die Domäne von Kleinstbetrieben liegt. Sie sind es auch, die in den vergangenen 20 Jahren die meisten neuen Arbeitsplätze geschaffen haben.

Sie haben 1997 eine Studie zu Arbeitsplätzen im Mittelstand herausgegeben. Was hat sich seither auf dem Arbeitsmarkt der KMU verändert?

Leicht: Die eben beschriebene Dynamik von Klein- und Kleinstbetrieben ist zwar noch spürbar, aber inzwischen etwas abgeschwächt. Im produzierenden Gewerbe profitieren nunmehr vor allem mittelgroße Betriebe von der Dezentralisierung der Großunternehmen. Im Dienstleistungsbereich sind es die Kleinstbetriebe. Von den Großen und Mittelgroßen werden Kosten und Risiken an Selbstständige ausgelagert, das heißt Aufträge beispielsweise immer häufiger an Freelancer oder sogenannte E-lancer vergeben, die in der Regel zu Hause einen Bildschirm-Arbeitsplatz eingerichtet haben. Die Zahl der Ein-Personen-Unternehmen ist in den vergangenen zehn Jahren um eine dreiviertel Million gestiegen.

Nennen Sie Potenziale, die angehende EinzelunternehmerInnen, die mit dem Gedanken einer Existenzgründung spielen, nutzen können.

Leicht: Die Tatsache, dass Selbstständige zunehmend alleine arbeiten, was wir Solo-Selbstständigkeit nennen, ist nicht immer eine bewusst unternehmerische Entscheidung. Viele Selbstständige wollen mit ihrem Ein-Personen-Unternehmen gar nicht wachsen, sondern lediglich den Lebensunterhalt sichern. In vielen Branchen macht die Beschäftigung von Mitarbeitern auch gar keinen Sinn. Ich denke dabei an Künstler, Schriftsteller, Journalisten oder Therapeuten. Aber auch in anderen Bereichen wollen viele Selbstständige das Risiko, die Verantwortung und bürokratische Belastung, die durch die Beschäftigung von Mitarbeitern entsteht, nicht übernehmen; eine Einstellung, die zunimmt und die Arbeitsmarktdynamik hemmt.

Welche Fragestellungen sind derzeit in der Mittelstandsforschung von besonderer Bedeutung und wie lassen sich daraus Erkenntnisse über die Entwicklung des Arbeitsmarkts ableiten?

Leicht: Immer aktuell ist die Frage, ob der Mittelstand ein Problemlöser auf dem Arbeitsmarkt ist. Während Großbetriebe ihre Produktion

ohne größere Bedenken ins Ausland verlegen, haben im Mittelstand Familientradition, Standortverbundenheit und die Verantwortung für Mitarbeiter ein anderes Gewicht. Insofern ist eine wichtige Frage, ob der Mittelstand aufgrund der stärkeren Ortsgebundenheit der Leistungen und geringerer Rationalisierungen der eigentliche Arbeitsplatzgarant in Deutschland ist. Auch das Gros der Ausbildungsplätze wird von mittelständischen Unternehmen gestellt. Allerdings hat der Mittelstand trotzdem Probleme seinen Fachkräftenachwuchs zu sichern, zum Beispiel dann, wenn höher qualifizierte Mitarbeiter in die Industrie abwandern. Hier muss der Mittelstand Sorge tragen, dass er Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet.

Neben der Struktur und Dynamik neuer Selbstständigkeit, beispielsweise von Migranten, beschäftigen Sie sich in den SAM-Forschungsprojekten auch konkret mit der Qualifikation in KMU und neuen Erwerbs- und Arbeitsformen, speziell bei der beruflichen Orientierung von Frauen. Was steckt dahinter?

Leicht: Was die Qualifikation betrifft, haben wir in Deutschland derzeit einen erhöhten Fachkräftebedarf. Das sogenannte Humankapital spielt eine immer größere Rolle. Bislang konnten sich nur Großunternehmen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen leisten. Inzwischen gibt es sie – zum Teil ausgelagert – auch im kleinbetrieblichen Spektrum. Es hat ein regelrechter Wettbewerb um die richtigen Köpfe begonnen.

Auch das Forschungsgebiet der Frauenselbstständigkeit ist ein wichtiges Thema. Warum machen sich Frauen in wesentlich geringerem Maße selbstständig als Männer? Wir sprechen von „gender gap“, weil die Selbstständigenquote unter Frauen nur halb so hoch wie bei den Männern ist. Dies liegt unter anderem auch daran, dass Frauen trotz eines angeglichenen Bildungsniveaus weniger Gelegenheit haben, gründungsrelevante Erfahrungen in der Arbeitswelt zu sammeln. Es sitzen immer noch zum Großteil Männer auf den Führungspositionen und Frauen sind nach wie vor mit dem Hauptteil der Familienarbeit konfrontiert. Hier gilt es, Formen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu finden.

Unzureichende Kommunikation

Das Mitarbeitergesuch ist so formuliert, dass es geeignete Bewerber nicht anspricht. Wer den Text seines Mitarbeitergesuchs an den Bedürfnissen der potenziellen Bewerber vorbei formuliert, motiviert diese nicht zur Kontaktaufnahme.

Lösungsmöglichkeiten

Um Bewerber zu finden, muss Werbung gemacht werden. Eine bewährte Formel aller Werbetreibenden ist die AIDA-Formel. Sie besagt, dass zunächst Aufmerksamkeit („attention“) erzeugt werden muss. Dann gilt es, das Interesse („interest“) zu wecken. Daraus soll ein Bedürfnis („desire“) werden, welches zu Handlung („action“), also der Bewerbung führt.

> Wer potenzielle Bewerber ansprechen will, muss dies in der Sprache der Zielgruppe tun. Ein Mitarbeitergesuch für einen berufserfahrenen Geschäftsführer ist anders zu formulieren als für einen Akademiker, der frisch von der Hochschule kommt. Einen zukünftigen kaufmännischen Geschäftsführer machen andere Aussagen neugierig als einen zukünftigen Entwicklungsingenieur.

Die Stellenanzeige muss wahrheitsgemäß die positiven Seiten herauskehren und über die Aufgabe des gesuchten Stelleninhabers informieren. Positive Formulierungen könnten sein: „breites Verantwortungsgebiet“ oder „hohe Verantwortung“.

Bewerber machen auch die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen neugierig. „Rasche Übernahme von Verantwortung“, „Bei Eignung soll der zukünftige Stelleninhaber dem in wenigen Jahren aus Altersgründen ausscheidenden Alleingeschäftsführer nachfolgen“ sind hier Beispiele für geeignete Formulierungen.

Hinweise auf attraktive Vergütungsbestandteile sind sinnvoll. Dazu gehören Informationen zur Überlassung eines Firmenfahrzeugs, Beteiligung an der Altersversorgung usw. ebenso wie Aussagen zu erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen.

Viele Interessenten legen auch Wert darauf, ihre Auslandserfahrungen und Fremdsprachenkenntnisse einbringen und weiter entwickeln zu können. Für mittelständische Unternehmen, die von der EU-Erweiterung und Globalisierung profitieren, bietet sich hier die Möglichkeit, in den Stellenanzeigen entsprechende Aussagen zu formulieren.

Ein weiteres wichtiges Thema ist die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens. Das trifft übrigens nicht nur auf Frauen zu. Positiv können Unternehmen in diesem Zusammenhang flexible Arbeitszeiten, Telearbeitsplätze oder Kindergarten bzw. Hortkontingente anführen.

Wenn Bewerber und Stelle nicht zusammenpassen

Das Profil des Arbeitsplatzes passt nicht zum Profil der Bewerber. Das Arbeitsplatzprofil prägen auch solche Faktoren wie das Image des Unternehmens, dessen Beitrag zur beruflichen Weiterbildung, die Arbeitsplatzsuche des erwerbstätigen Partners sowie Standortfaktoren wie Kindergärten, Schulen oder Freizeitangebote.

Lösungsmöglichkeiten

Das Lösen von Profilproblemen erfordert einigen Aufwand. Wenn objektiv Arbeitsplatz und Bewerber nicht zusammen passen, bleiben dem Arbeitgeber drei Alternativen: 1. Er besetzt die Stelle nicht; 2. Er passt das Stellenprofil den Bewerbern an; 3. Er sorgt dafür, dass Bewerber ihr Profil ändern.

Die Alternativen 1 und 2 machen nur insoweit Sinn, wie der Arbeitsplatz und das Unternehmen dies zulassen. Diese Alternative setzt eine zukunftsorientierte Analyse der variablen Teile des Stellenprofils voraus.

> Zu klären ist ein umfangreicher Fragenkatalog. Hier nur einige Beispiele: Muss es wirklich die zunächst gesuchte Qualifikation sein oder gibt es Alternativen? Vielleicht passt ja auch ein Betriebswirt mit technischem Zusatzwissen an Stelle eines Ingenieurs oder

ein Physiker an Stelle eines Informatikers. Gibt es Alternativen zur Art des geforderten Hochschulabschlusses? Kommt auch ein Absolvent mit Bachelor oder Master-Abschluss infrage? Der Hochschulkompass www.hochschulkompass.de, ein Angebot der Hochschulrektorenkonferenz, erschließt alle Studienangebote in Deutschland sowie umfangreiche Informationen zu den neuen Studienabschlüssen.

Käme der oder die „Neue“ zumindest für den Anfang auch mit weniger als den ursprünglich geforderten Fachkenntnissen aus? Reichen auch weniger Jahre Berufserfahrung? Kann nicht auch ein älterer Akademiker eine Bereicherung für das Unternehmen darstellen? Sind Abstriche bei den Fremdsprachenkenntnissen möglich? Muss es genau das vorgesehene Bündel an Soft Skills sein? Gibt es Spielräume beim Einkommen, vielleicht durch Erhöhung des erfolgsabhängigen Anteils?

Alternative drei erfordert den längeren Atem. Sie bedeutet nämlich, sich an der Qualifizierung von Bewerbern zu beteiligen. Das kostet mindestens Zeit, oft auch Geld. Optionen sind zum Beispiel, Einarbeitung zuzulassen, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen und Diplom- oder Doktorarbeiten zu unterstützen. Im Einzelfall wird daraus sogar eine Einnahmequelle; zum Beispiel dann, wenn sich der Arbeitgeber an einer Hochschule oder einer Weiterbildungseinrichtung als Dozent einbringt. Damit lässt sich nicht nur die Qualität zukünftiger Bewerber beeinflussen oder (Personal-)Marketing für das eigene Unternehmen betreiben. Dies verschafft auch gute Kenntnisse über potenzielle Bewerber, die wiederum die Stellenbesetzung erleichtern können. Die zurzeit mit großer Dynamik steigende Zahl von staatlich anerkannten Bachelor- und Master-Studiengängen an deutschen Hochschulen bietet Mittelständlern eine weitere Option; nämlich die, sich an der Weiterbildung von Mitarbeitern mit einem ersten Hochschulabschluss zu beteiligen, die planen, sich über einen Masterstudiengang weiter zu qualifizieren.

Bewerberpotenzial im Ausland

„Ich bin davon überzeugt, dass die kleinen und mittelgroßen Unternehmen eine Stärke Europas sind, die wir zu unserem Vorteil nutzen müssen. Die europäische Wirtschaft, das sind Handwerker, kleine und mittelgroße Betriebe. Wenn in Zukunft irgendwo neue Arbeitsplätze entstehen werden, dann wird es in diesem Bereich der europäischen Wirtschaft sein.“

Günter Verheugen
Vizepräsident der Europäischen Kommission,
zuständig für Unternehmen und Industrie

Der europäische Binnenmarkt als Chance

Mit seinen fast 500 Millionen Verbrauchern in 27 Mitgliedstaaten ist der europäische Wirtschaftsraum weltweit der größte und durch den freien Warenverkehr auch der flexibelste Markt. Etwa zwei Drittel des gesamten EU-Handels entfallen auf den Binnenmarkt. Als Exportweltmeister profitiert davon die deutsche Wirtschaft in ganz besonderem Maße. Neben dem Warenverkehr gewinnen die Dienstleistungen, auf die mittlerweile 60 bis 70 % der wirtschaftlichen Aktivitäten in der EU entfallen, eine immer größere Bedeutung.

Mit insgesamt 23 Millionen Unternehmen haben die klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) - im Englischen heißen KMU „small business (SB)“, „small and medium-sized enterprises (SME)“ oder „small and medium-sized companies (SMC)“ - einen enormen Anteil am europäischen Wirtschafts- und Berufsleben. Gut 99 % aller Unternehmen in der Europäischen Union sind KMU. Sie stellen mit 75 Millionen Arbeitsplätzen zwei Drittel aller Arbeitsplätze in der europäischen Privatwirtschaft. Kein Wunder, dass auch die EU den Mittelstand entdeckt hat.

Definition: Klein- und mittelständische Unternehmen in Europa

Unter kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) versteht die EU Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern, die von größeren Unternehmen unabhängig sind. Ihr Jahresumsatz darf nicht mehr als 50 Millionen € betragen, ihre Jahresbilanzsumme nicht mehr als 43 Millionen €. Diese Definition ist entscheidend, um festzustellen, welche Unternehmen sich für die KMU betreffenden EU-Programme und für KMU-spezifische Bestimmungen der Wettbewerbspolitik, qualifizieren.

Der Begriff KMU umfasst alle Arten von Unternehmen, von Ein-Personen-Unternehmen bis zu Genossenschaften. Es gibt in der EU 23 Millionen KMU-Unternehmen mit mehr als 100 Millionen Beschäftigten. 99,8 % aller europäischen Unternehmen sind KMU mit bis zu 250 Beschäftigten. In manchen Branchen, wie dem Textilsektor, dem Baugewerbe und der Möbelindustrie stellen sie über 80 Prozent der Beschäftigung.

Quelle: Eurostat und Europäische Beobachtungsstelle für KMU

Abb.15) Zahl der Unternehmen in Europa

	Kleinst-	Kleine	Mittlere	KMU gesamt	Große	Gesamt
Griechenland	97,5%	2,1%	0,3%	100,0%	0,0%	771.000
Irland	85,6%	12,4%	2,1%	100,0%	0,0%	97.000
Island	96,6%	3,4%	0,0%	100,0%	0,0%	29.000
Luxemburg	87,5%	12,5%	4,2%	100,0%	0,0%	24.000
Italien	95,5%	3,9%	0,4%	99,9%	0,1%	4.490.000
Spanien	93,4%	5,8%	0,7%	99,9%	0,1%	2.677.000
Portugal	93,4%	5,6%	0,9%	99,9%	0,1%	694.000
Schweden	93,4%	5,6%	0,8%	99,8%	0,2%	486.000
Belgien	93,2%	5,7%	0,9%	99,8%	0,2%	438.000
Frankreich	93,0%	5,8%	1,0%	99,8%	0,2%	2.501.000
Schweiz, Liechtenstein	89,0%	9,3%	1,7%	99,7%	0,3%	344.000
Großbritannien	89,3%	9,0%	1,4%	99,6%	0,4%	2.234.000
Deutschland	88,0%	10,2%	1,5%	99,6%	0,4%	3.019.000
Österreich	86,9%	11,2%	1,9%	99,6%	0,4%	268.000
Norwegen	91,2%	7,1%	1,3%	99,6%	0,4%	239.000
Finnland	93,2%	5,4%	0,9%	99,5%	0,5%	222.000
Dänemark	87,4%	10,2%	1,9%	99,5%	0,5%	206.000
Niederlande	90,2%	7,5%	1,6%	99,5%	0,5%	573.000

Stand: 2003
Quelle: Europäische Kommission

Trotz gemeinsamer Regelungen auf europäischer Ebene ist der europäische Binnenmarkt ein heterogener Markt. Ein Nord-Südgefälle hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen bestätigt auch der Blick auf die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten pro mittelständischem Unternehmen in Europa. Es fällt auf, dass vor allem Unternehmen aus den südeuropäischen Ländern niedrige Beschäftigtenzahlen haben. Kleinstbetriebe sind die vorherrschende Beschäftigungsform, während beispielsweise in Großbritannien Großunternehmen den größten Anteil an der Gesamtbeschäftigung ausmachen. Hohe Beschäftigtenzahlen weisen vor allem die Unternehmen aus Westeuropa und den Baltischen Republiken auf, allen voran Lettland.

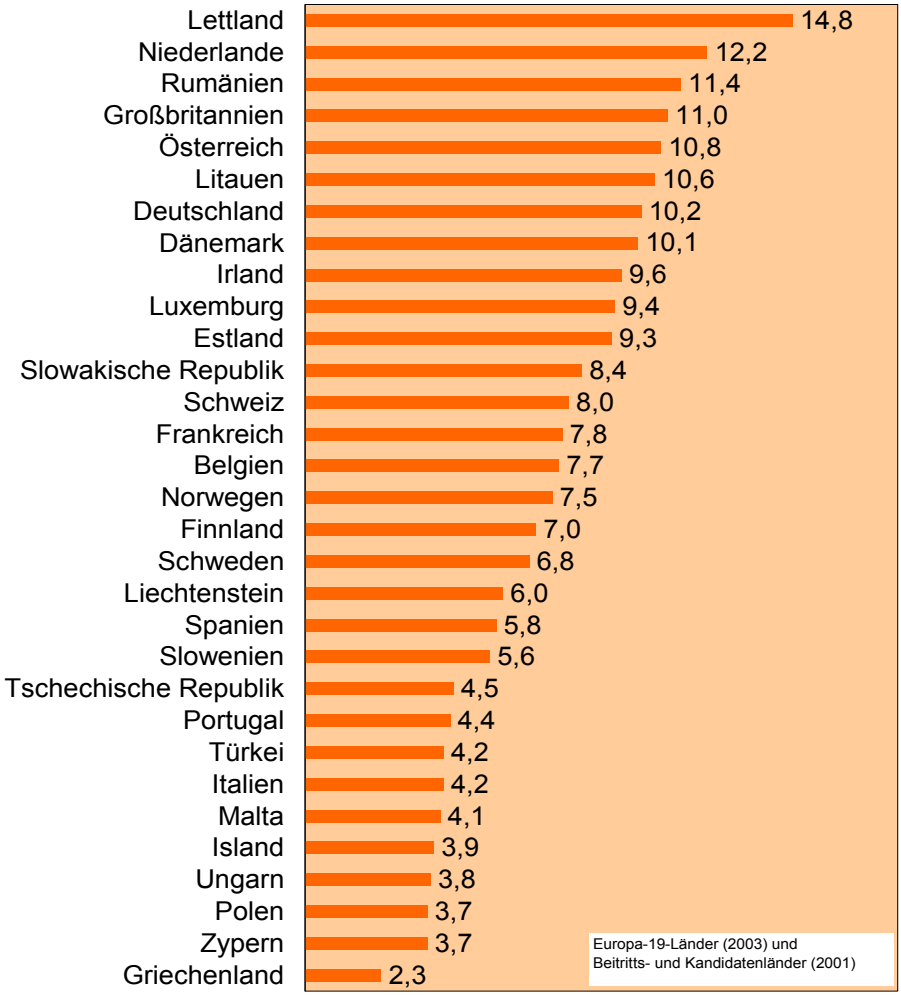
Neben geografischen Unterschieden gibt es auch bei der durchschnittlichen Anzahl der Beschäftigten Unterschiede nach Branche. Am personalintensivsten sind dabei die Betriebe, die tendenziös größer sind und unter Einsatz komplexer Technik fertigen. Dazu gehören vor allem Unternehmen, die Gummi und Kunststoffwaren herstellen und der Maschinenbau. Hier liegt die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten zwischen 20 und 30 Mitarbeitern pro Betrieb.

Abb.16) Zahl der Beschäftigten in Europas Unternehmen

	Beschäftigte insgesamt	Kleinst-	Kleine	Mittlere	KMU gesamt	Große
Deutschland	30.884.000	18%	18%	13%	65%	35%
Großbritannien	24.730.000	32%	15%	12%	59%	41%
Frankreich	18.932.000	37%	16%	13%	67%	33%
Italien	18.834.000	57%	17%	10%	84%	16%
Spanien	15.637.000	51%	20%	12%	82%	18%
Niederlande	6.951.000	32%	18%	16%	65%	35%
Belgien	3.264.000	40%	16%	13%	69%	31%
Schweden	3.228.000	38%	16%	14%	68%	32%
Portugal	3.210.000	37%	23%	18%	79%	21%
Österreich	2.938.000	37%	19%	16%	72%	28%
Schweiz, Liechtenstein	2.725.000	24%	22%	21%	67%	33%
Dänemark	2.082.000	36%	20%	17%	73%	27%
Griechenland	1.785.000	57%	17%	13%	87%	13%
Norwegen	1.722.000	40%	19%	15%	74%	26%
Finnland	1.523.000	35%	15%	15%	65%	35%
Irland	929.000	25%	23%	21%	70%	30%
Luxemburg	225.000	24%	24%	24%	73%	27%
Island	116.000	28%	19%	9%	55%	44%

Stand: 2003
Quelle: Europäische Kommission

Abb.17) Mittelstand in Europa: Beschäftigte je Unternehmen



Quelle: Schätzung EIM Business & Policy Research
(Die Schätzungen basieren auf der Strukturellen Unternehmensstatistik
und der KMU Datenbank von Eurostat)
Weitere Quellen: Europäische Wirtschaft, Beiheft A, Mai 2003;
OECD: Wirtschaftsausblick, Nr. 71, Juni 2003
sowie von den ENSR-Partnern zur Verfügung gestellte Daten.

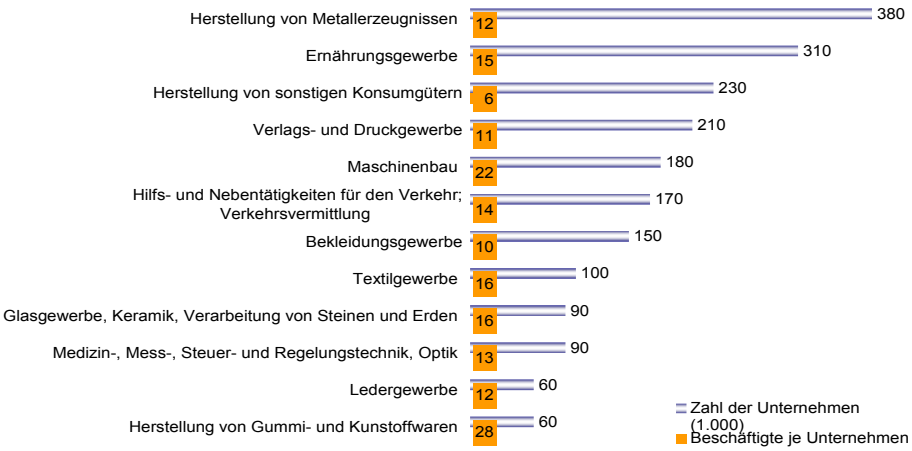
Bundesagentur für Arbeit, 2007

Auf kleinere Unternehmensformen lassen die Beschäftigtenzahlen des Verlags- und Druckgewerbes und der Herstellung von sonstigen Konsumgütern schließen. Dazu gehören beispielsweise die Herstellung von Möbeln, von Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten und Spielwaren. Diese Unternehmen hatten durchschnittlich nur zehn Mitarbeiter je Betrieb.

Die Internationalisierung von Unternehmen kann viele Facetten haben. Neben dem Ex- und Importgeschäft gehören Kooperationen, Management- oder Beratungsverträge, Fertigungs- und Veredelungsverträge, Kapitalbeteiligungen, Lizenzvergaben sowie Franchiseverträge dazu.

Der deutsche Mittelstand hat sich inzwischen auf die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft eingestellt und ist mittlerweile im europäischen Vergleich überdurchschnittlich stark international engagiert, so die aktuelle Studie der KfW-Bankengruppe und des Verbandes der Vereine Creditreform, „Die Globalisierung des Mittelstandes - Chancen und Risiken“. Demnach sind fast ein Viertel der kleinen und mittleren

Abb.18) Struktur der KMU in Europa



Quelle: Europäische Kommission

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Unternehmen im Exportgeschäft aktiv. Die Europäische Union ist der wichtigste Wirtschaftsraum für den deutschen Mittelstand, da zwei Drittel seiner Exporte in Länder der EU gehen. Insgesamt machen die Exporte rund 17 % des mittelständischen Gesamtumsatzes aus.

Vor allem das Verarbeitende Gewerbe ist exportorientiert: Grundsätzlich gilt, je größer und produktiver ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist seine Exportorientierung. Deutschland ist Exportweltmeister und da verwundert es nicht, dass im europäischen Vergleich der Anteil der Exporte des deutschen Mittelstands über den Exportquoten der anderen Volkswirtschaften liegt.

Knapp die Hälfte (46 %) der mittelständischen Direktinvestitionen fließt in die Länder der bisherigen EU 15. Neben den westeuropäischen Ländern und den mit dem Beitritt zur EU neu hinzugekommenen Ländern, wie Tschechien und die Slowakei, geraten nunmehr die Ostseeanrainer in den Betrachtungsfokus vieler Unternehmen. Die Ostseeregion gilt nach wie vor als eine Region mit einer der weltweit besten Geschäftsbedingungen. Neun der elf Länder aus dieser Region gehören zu den Top-25 Ländern des wirtschaftsbezogenen Länderrankings der Weltbank, das insgesamt 175 Volkswirtschaften vergleicht.

> Die Region ist für den deutschen Mittelstand so interessant, dass das Bundeswirtschaftsministerium eigens eine Internetseite eingerichtet hat: www.balticmarket.org.

Nach einer Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn über die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den Mittelstand vom April 2007 sind die Hauptmotive der Unternehmen für ein Engagement im Ausland die Erschließung neuer Märkte, aber auch die Sicherung bestehender Märkte. Für Betriebe, die bereits über Vertriebs- oder Fertigungsstätten im Ausland verfügen, ist die Nähe zum Kunden ein wichtiger Grund für Auslandsinvestitionen. Aber auch Standortfaktoren, wie Fertigungs- und Lohnkosten, Infrastruktur, Regulierungsdichte und die Steuer- und Abgabenquote spielen bei solchen Überlegungen ebenso wie der Wissens- und Technologietransfer eine Rolle.

Das IAB-Betriebspanel identifiziert den Mittelstand als kleine und mittlere Betriebe mit hoher Standorttreue und primärer Exportorientierung in EWU-Länder, wobei in den neuen EU-Mitgliedstaaten kleine und mittlere Betriebe aus den ostdeutschen Bundesländern stärker vertreten sind als aus den westdeutschen.

9,4 % der kleinen und mittleren Betriebe sind exportorientierte Unternehmen. Sie erwirtschaften 60 % des Exportvolumens. Je größer der Betrieb, desto größer die Exportorientierung, wobei westdeutsche Betriebe stärker exportorientiert sind als ostdeutsche.

Nach Einschätzung der Kammern sind die Potenziale des Mittelstands für Auslandsaktivitäten jedoch bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Etwa 22 % der deutschen Unternehmen räumen die Kammern Chancen auf ausländischen Märkten ein. Ein Wert, der rund zehn Prozentpunkte über dem aktuellen Anteil liegt.

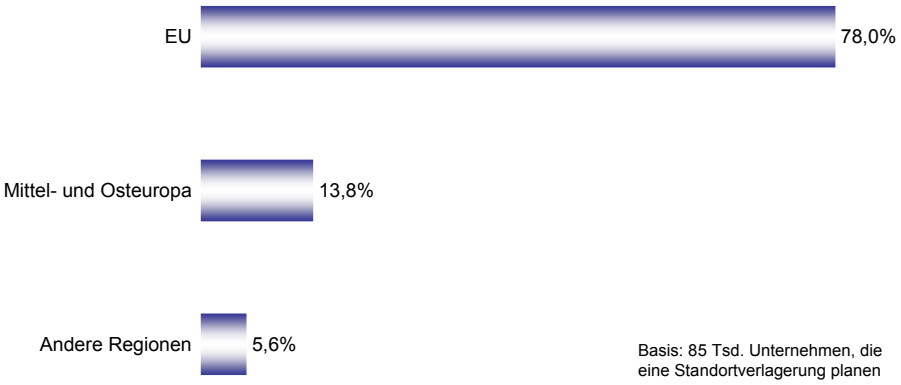
> Insbesondere Unternehmen der Hightech- und Zukunftsbranchen, wie etwa der Umwelt- und Medizintechnik, Informations- und Telekommunikationstechnologie, der Biotechnologie aber auch dem Dienstleistungssektor, dem Bausektor sowie der Lebens- und Narungsmittelbranche werden gute Chancen eingeräumt. Maschinenbauunternehmen mit einem hohen Spezialisierungsgrad zum Beispiel im Sondermaschinenbau haben ebenfalls noch unausgeschöpftes Potenzial im Auslandsgeschäft.

Obwohl bisher vor allem die Verlagerung von Betrieben und Betriebsteilen ins Ausland im Fokus der öffentlichen Betrachtung stand, zeitigen Export und Auslandsbetriebe positive Effekte für die Inlandsbeschäftigung. Während Unternehmen, die nicht exportierten, die Anzahl ihres Personals im Zeitraum von 2003 bis 2006 um 2,5 % reduzieren mussten, fiel der Beschäftigungsabbau bei exportorientierten Unternehmen mit nur einem einprozentigen Rückgang deutlich moderater aus. Im Gegensatz zu nicht exportierenden Unternehmen, die weiterhin Personal abbauen werden, können exportierende Unternehmen den Beschäftigtenverlust ausgleichen und werden sogar einen Beschäftigtenzuwachs verzeichnen. Am günstigsten entwickeln sich die Beschäftigungszuwächse laut Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in

Bonn bei Unternehmen, die über Auslandsbetriebe verfügen. Ihnen wird nicht nur eine wesentlich bessere Beschäftigungsentwicklung attestiert als Unternehmen ohne Auslandsbetrieb, sondern auch ein deutlich höherer Beschäftigungszuwachs als bloßen Exportunternehmen. Das IfM beobachtet, dass sich die in der Vergangenheit häufig geäußerten Verlagerungstendenzen deutlich abgeschwächt haben. Nur noch 1,1 % der Unternehmen ziehen innerhalb der nächsten zwei Jahre (Stand April 2007) eine Verlagerung ins Ausland in Betracht.

Nach Analyse der Industrie- und Handelskammer und der Handwerkskammern hat das Interesse an Mittel- und Osteuropa und Asien deutlich zugenommen, während das am amerikanischen Kontinent zurückging.

Abb.19) Wo wird der neue Standort liegen?



Quelle: Mittelstand in Deutschland (mind)

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Was bietet die EU?

Zu Einzelheiten der Mittelstandspolitik der EU und zu den entsprechenden Programmen hat die Europäische Kommission ein KMU-Portal geschaffen: http://ec.europa.eu/enterprise

Die Europäische Kommission hat die Funktion des KMU-Beauftragten eingerichtet, der als Botschafter der KMU die Interessen der KMU bei der Konzeption aller EU-Politiken und -Rechtsvorschriften in sämtlichen Bereichen vollständig berücksichtigt werden - im Rahmen des Konzepts „Zuerst an die KMU-Dimension denken". Diese Internetseite stellt die KMU-Beauftragte vor und erläutert ihre Rolle.
http://ec.europa.eu/enterprise/sme/envoy_de

Die Euro Info Zentren (EIC) sind spezielle Beratungsstellen für Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum. Sie informieren und beraten kleine und mittlere Unternehmen über Entwicklungen, Initiativen und Programme der Europäischen Union. Sie helfen bei der Antragstellung für Ausschreibungen und vermitteln bei Unterneh menskooperationen.

Sämtliche Euro Info Centres: http://eic.cec.eu.int/
Die deutschen Euro Info Centres agiren im offiziellen Netzwerk der EU zur Förderung von mittelständischen Unternehmen: www.eic.de/

Beispiel Softimus: Unterstützung der Expansion im Ausland
Eines der Unternehmen, das die Kommission durch die KMU-Bürgschaftsfazilität unterstützte, ist Softimus, ein litauisches Unternehmen für Möbeldesign und -produktion. Das 2003 gegründete und sehr schnell wachsende Unternehmen, expandierte von Litauen nach Lettland, Warschau und London. Durch das schnelle Wachstum kam es während der Gründungsphase jedoch zu Cashflow-Problemen. Ohne die durch EU-Mittel gedeckte 50-Prozent-Bürgschaft hätte das Unternehmen nicht die Betriebskapitalfinanzierung einer Geschäftsbank erhalten. Jetzt expandiert das Unternehmen weiter und hat zwölf neue Arbeitsplätze geschaffen, wodurch die Mitarbeiterzahl auf 34 stieg.

Mittelstand zwischen Internationalisierung und Fachkräftemangel

Auf der einen Seite zunehmende Internationalisierung, auf der anderen ein sich abzeichnender Fachkräftemangel. In diesem Spannungsfeld bewegt sich derzeit die mittelständische Wirtschaft in Deutschland. Die Anzahl der offenen Stellen steigt unabhängig von Bundesland und Branche. Mittlerweile dauert es zunehmend länger, Stellen zu besetzen, was als Indiz einer Trendwende von Arbeitskräfteüberschuss in einen Arbeitskräftemangel angesehen wird. Auch die öffentliche Diskussion ist gegenwärtig vom der Fachkräftemangel geprägt. Beispiele hierfür sind der Ingenieurmangel und der IT-Arbeitsmarkt.

Auch bei Informatikern spricht man von Verknappung. Zwar ist die Arbeitslosenzahl spürbar zurückgegangen, aber viele Arbeitgeber sind der Meinung, dass ein Informatiker aus der Dotcom-Blase nicht mehr mit einem Informatiker heutiger Prägung zu vergleichen sei. Zu unterschiedlich haben sich die Anforderungskriterien entwickelt. Dies ist mit ein Grund für den Ruf nach einer Anwerbung aus dem Ausland. So haben schon jetzt knapp 5 % der IT-Beschäftigten eine ausländische Staatsangehörigkeit. An der Spitze stehen in der Reihenfolge Türken, Österreicher, Briten, Franzosen und Italiener. An sechster Stelle folgen Inder, eine Konsequenz der der von der Bundesregierung 2000 gestarteten Greencard-Aktion.

In einzelnen Fachrichtungen des Ingenieurwesens wie etwa der Luft- und Raumfahrt hatten Arbeitgeber durchaus Probleme, geeignete Bewerber zu finden. Die Tatsache, dass nahezu alle Wirtschaftszweige Ingenieure beschäftigen und 2006 suchten, ist ebenso als Anzeichen für eine punktuelle Bewerberverknappung anzusehen. Schwierigkeiten, Personal zu finden, hatten zumeist kleinere Unternehmen, die nicht wie die großen fortwährend in aller Munde sind und bei denen die Bewerber Schlange stehen. Ingenieurbüros und mittelständische Unternehmen spüren somit die Bewerberknappheit deutlicher als große Unternehmen, die zudem mit ihren Personalabteilungen in anderer Intensität die Bewerberrekrutierung vorantreiben können.

„Mittelfristig steuern wir auf einen breiten Fachkräftemangel zu. Deutschland muss sich auch aus diesem Grund stärker für Migranten öffnen. In der Diskussion um den gegenwärtigen Ingenieurmangel wird aber übertrieben. Zwar deuten sich etwa bei den Maschinenbau- und Elektroingenieuren Engpässe an, das heißt, es kann insbesondere für mittelständische Betriebe schwierig werden, qualifizierte Kräfte zu finden. Aber bei den Bauingenieuren und Architekten gibt es noch viele Bewerber. Und selbst unter den Maschinenbau- und Elektroingenieuren sind noch viele arbeitslos, nämlich mehr als *10.000*. Selbst hier ist der Arbeitsmarkt also nicht völlig leergefegt."

Franziska Schreyer, Soziologin am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg

Mehrerer Umfragen nach, sieht der überwiegende Teil der Unternehmen durch den Fachkräftemangel seine Geschäftstätigkeiten behindert. Inzwischen will auch die Bildungsministerin Annette Schavan den Zuzug von ausländischen Experten erleichtern.

> Die Lösung scheint vor allem in der konsequenten Nutzung vorhandener Arbeitsmarktreserven und in der Anwerbung aus dem Ausland zu liegen.

Allerdings ist der Ingenieurmangel kein deutsches Phänomen. Schwedische Ingenieure zieht es zum Beispiel nach Norwegen. Besondere Unterstützung hat hier das EURES-Netzwerk geboten. Durch eine eigens eingerichtete Jobbörse an der sich 11 Unternehmen und etwa 1.000 arbeitsuchende Bewerber beteiligten, konnten zahlreiche Ingenieure vermittelt werden.

Gerade im Maschinenbau und der Elektroindustrie können offene Stellen derzeit nicht mehr so schnell besetzt werden wie gewünscht. Auf die zunehmenden Probleme bei der Stellenbesetzung reagieren die deutschen Maschinenbauunternehmen mit unterschiedlichen Strategien:

Ein Großteil setzt auf das Erfahrungswissen der eigenen Belegschaft und investiert wieder stärker in die interne Weiterbildung. Andere knüpfen frühzeitig Kontakte zu künftigen Hochschulabsolventen. Große Unternehmen wie Siemens und Conti gehen Private-Public-Partnership-Bindungen zu osteuropäischen Hochschulen ein.

> Zwar haben kleine und mittlere Unternehmen nicht die Möglichkeiten eines Global Players, sie können sich aber zusammenschließen oder auf Verbandsebene versuchen, Dinge zu bewegen.

Ingenieurmangel herrscht aber nicht nur in den Westeuropäischen Industrienationen sondern auch in den osteuropäischen Ländern. Die Abwanderung polnischer Fachkräfte ins lukrativere westeuropäische Ausland stellt nicht nur für Polens Wirtschaft mittlerweile ein Problem dar. Auch deutsche Investoren stoßen in Polen auf erhebliche Rekrutierungsprobleme bei Technikern, Ingenieuren und Handwerkern. In den baltischen Ländern, vor allem in Litauen und Lettland, werden Fachkräfte zur Mangelware. „Nur Patrioten oder Idioten bleiben“ ist dort ein geflügeltes Wort. Den Rest verschlägt es in erster Linie nach England und Irland oder Schweden. Die Abwanderungswelle ließ mittlerweile die Bevölkerungszahl erheblich zurückgehen.

Aber nicht nur Europäer buhlen um die osteuropäischen Talente. Auch Amerikaner und Kanadier werben beispielsweise in Rumänien gezielt Absolventen ab. Deutsche Unternehmen interessieren sich beispielsweise für Absolventen polnischer und baltischer Hochschulen. In Polen absolvieren rund 55.000 Studenten jährlich ihr Studium in den begehrten technischen Fächern. Allein in Krakau gibt es 18 Hochschulen mit rund 160.000 Studierenden. Unternehmen werben an Hochschulen durch Plakate oder versuchen durch Kennenlerntreffen auf sich aufmerksam zu machen. Größere Unternehmen beauftragen die universitären Fachinstitute mit Versuchsreihen, um später gezielt Studenten anwerben zu können.

Schaut man über den europäischen Tellerrand, wird man feststellen, dass es selbst in Indien Ingenieurmangel gibt. Dieser wird noch verschärft durch Abwerbungen indischer Ingenieure im fünfstelligen Bereich durch internationale Personaldienstleister.

Fachkräfte aus Mitteleuropa - Wenig Interesse an Deutschland

Laut einer Umfrage der Deutschen Presse-Agentur in den neuen EU-Ländern, zeigen Mitteleuropäische Fachkräfte bisher kaum Interesse an den Plänen der Bundesregierung, Maschinenbau- und Elektroingenieuren den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Denn vielfach sind auch in Tschechien, der Slowakei, Slowenien oder dem Baltikum qualifizierte Arbeitskräfte knapp und deren Chancen auf den heimischen Arbeitsmärkten entsprechend gut. In den baltischen Staaten Litauen, Lettland und Estland werden zurzeit selbst Strategien, Gast-arbeiter anzuwerben diskutiert. Auch in Rumänien und Ungarn gibt es kein größeres Echo. Interesse signalisierten Experten lediglich in Bulgarien.

In der Slowakei sind hochqualifizierte Arbeitskräfte knapp. Sie haben daher gute Chancen auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Zwar liegt die Bezahlung liegt deutlich über dem Landesdurchschnitt, im EU-Vergleich sind ihre Löhne mit 850 € brutto aber eher niedrig. Da in Deutschland aber nicht nur Gehälter, sondern auch Lebenshaltungskosten viel höher sind, rechnet sich ein Umzug für Slowaken nicht immer. Die Industrie- und Handelskammer in Bratislava folgert: Die meisten Slowaken, die zu einem Wechsel bereit sind, haben ihn bereits vollzogen.

Auch in Tschechien beklagen Unternehmen, es gebe zu wenig Absolventen in den genannten Studiengängen. Entsprechend sind in jüngster Zeit die Löhne in diesen Berufsgruppen überdurchschnittlich gestiegen. Die Qualität der akademischen Ausbildung in Tschechien gilt als hoch und international konkurrenzfähig. Ingenieuren wird nicht der Wunsch unterstellt, das Land verlassen zu wollen, da sie auch in Tschechien gute Perspektiven haben. Die Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer in Prag vermittelte zwar einzelne Fachkräfte nach Deutschland. Dabei handelte es sich allerdings um junge Ingenieure, die eine Stelle bei deutschen Firmen im Grenzgebiet angetreten haben.

Laut Ingenieurskammer Sloweniens (IZS) suchen weniger als 2 % der Techniker in Slowenien eine Arbeit in Deutschland. Als Barriere werden unter anderem bürokratische und sprachliche Hürden gesehen. Ingenieure in Slowenien haben keine Probleme bei der Jobsuche, da es im aufstrebenden EU-Neumitglied „genug Arbeit für alle“ gebe. Der

Monatslohn für Ingenieure beträgt rund 3.500 € brutto. Laut IZS werden zunemend slowenische Ingenieure im ehemaligen Jugoslawien eingesetzt. Fachkräfte suchten auch weiterhin eher im Süden ihre Chancen.

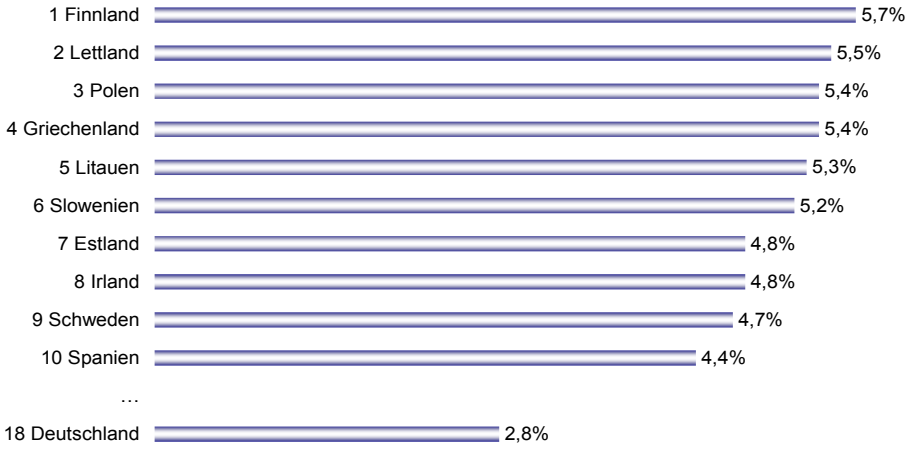
In den baltischen Staaten Litauen, Lettland und Estland boomt die Wirtschaft. Faktisch herrscht Vollbeschäftigung. Mangel an qualifizierten Arbeitskräften besteht insbesondere im Bau. Hunderttausende gut ausgebildete Balten haben zudem bereits die Freizügigkeit des EU-Arbeitsmarkts genutzt und verdienen ihr Geld mittlerweile in Irland, Großbritannien oder Skandinavien. Für die Bereiche Maschinenbau und Ingenieurswesen weisen die amtlichen Statistiken Netto-Durchschnittslöhne von umgerechnet etwa 450 € monatlich aus.

Rund drei bis vier Millionen Rumänen arbeiten bereits im Ausland. Dennoch dürfte „der eine oder andere Ingenieur“ aus Rumänien an einem Job in Deutschland interessiert sein, so die Deutsch-Rumänische Industrie- und Handelskammer in Bukarest. In Rumänien liegen die Anfangsgehälter im Ingenieurswesen zwischen 500 und 1.000 Euro. Ingenieure mit Managementaufgaben kommen jährlich aber schon einmal auf 50.000 bis 100.000 €. Nach letzten verfügbaren Statistiken (Stand 2005) waren rund 80.000 Rumänen in Maschinenbau- und Elektrotechnik-Studiengängen eingeschrieben. Jährlich verlassen demnach etwa 20.000 Absolventen die Hochschulen.

In Ungarn gibt es laut Budapester Ingenieurskammer, keine arbeitslosen Ingenieure. Obwohl die Anfangsgehälter zwischen 600 und 800 € liegen, glaubt man, dass ungarische Ingenieure nur nach Deutschland gehen, wenn sie dort mindestens das Doppelte verdienen. Denn vielen ginge es darum, Geld nach Hause zu schicken. Das könnte aber auf Grund der höheren Lebnshaltungskosten in Deutschland schwierig werden.

In Bulgarien ist die Ausbildung von Ingenieuren traditionell gut. Im früheren Ostblock war Bulgarien in diesem Bereich führend. Dieses Jahr sind Computersysteme und Kommunikationstechnik die begehrtesten Fachrichtungen an der Technischen Universität in Sofia. Nicht nur die Absolventen der Deutschen Fakultät dieser Hochschule dürften sich jetzt für die neuen Möglichkeiten in Deutschland interessieren.

Abb. 20) Woher kommmt der Nachwuchs?
- Anteil der Studenten an der Bevölkerung -



Quelle: Eurostat

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Die Mobilität der Arbeitnehmer

2006 war das Europäische Jahr der Mobilität der Arbeitnehmer. Die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) kam in der Studie „Managing Mobility Matters 2006“, für die 445 europäische Unternehmen aus 13 EU-Mitgliedstaaten und der Schweiz befragt wurden, zu einer ernüchternden Bilanz. Demnach ist nur jeder 20. Arbeitnehmer bereit, sich auf Stellenangebote außerhalb seines Heimatlandes zu bewerben. Zwar sei der europäische Binnenmarkt für Güter, Dienstleistungen und Kapital weitgehend Realität, der grenzenlose Arbeitsmarkt jedoch noch eine Vision. Die PWC-Studie kommt zu dem Schluss, dass sich die Schere zwischen Nachfrage und Angebot bei flexiblen Arbeitskräften in den kommenden Jahren öffnen wird.

Laut EU-Statistik arbeiteten 2005 lediglich 2 % aller Beschäftigten außerhalb ihres Geburtslandes. Dabei scheint die wirtschaftliche Lage im Heimatland für die Bereitschaft zur Mobilität kaum ausschlaggebend zu sein. So haben, obwohl die Arbeitslosigkeit in Irland und Dänemark viel niedriger und das Wirtschaftswachstum größer ist als hierzulande, 15 % aller Iren und knapp 11 % der Dänen schon einmal im Ausland gelebt, während es bei den Deutschen nur 8 % waren.

Für die Unternehmen jedoch ist die Mobilität der Mitarbeiter auch unabhängig von der Wirtschaftslage wichtig. 38 % der befragten Unternehmen setzen auf eine international mobile Belegschaft. Als wichtigste Gründe werden die Internationalisierung des Unternehmens und ein verbesserter Kundenservice angegeben. So sind fast 70 % der befragten Unternehmen der Auffassung, dass die Bedeutung der Mobilität bei den Beschäftigten in den nächsten Jahren steigen wird. Aus Sicht der Unternehmen ist die Anwerbung ausländischer Fach- und Führungskräfte in den vergangenen Jahren einfacher geworden.

Die Möglichkeit der Integration ausländischer Arbeitnehmer wird in den befragten Ländern unterschiedlich beurteilt. Irische Unternehmer scheinen ausländischen Arbeitnehmern gegenüber besonders aufgeschlossen zu sein. Mehr als 80 % von ihnen gaben im Rahmen der Befragung an, dass die Einbindung ausländischer Arbeitnehmer ausgesprochen einfach sei. Über 40 % glauben sogar, dass ausländische Kräfte härter arbeiten als inländische.

Zu einer völlig anderen Einschätzung gelangen deutsche Unternehmen. Lediglich 10 % geben an, dass ausländische Arbeitnehmer sich sofort eingliedern. Ebenso wenige glauben, dass ausländische Arbeitnehmer härter arbeiten würden als inländische Arbeitnehmer. Als besonders problematisch werden Sprachbarrieren eingeschätzt. 90 % Prozent der deutschen Unternehmen sehen sie als Hindernis für die Zusammenarbeit an. Mit 94 % schätzen nur schwedische Unternehmen die Sprachbarrieren kritischer ein.

Neben bürokratischen Hürden, wie unterschiedliche Steuer- und Sozialsysteme, erschweren auch Probleme bei der Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen mobilitätswilligen Arbeitnehmern den Wechsel

ins Ausland. Vergleicht man Arbeitnehmerbefragungen, wird deutlich, dass die privaten Motive und Verpflichtungen der Bewerber eine große Bedeutung haben. Der Verlust sozialer Bindungen war für über 40 % der Befragten noch vor den Sprachschwierigkeiten, die 19 % angaben, das größte Mobilitätshemmnis.

Klar ist aber auch, dass sich gut qualifiziertes Personal aus dem Ausland auch immer nach den finanziell attraktivsten Standorten suchen wird. Deutlich wurde dies zuletzt bei der diesjährigen Spargelernte. Polnische Arbeitskräfte gingen lieber nach Großbritannien und Spanien weil sie besser vergütet wurden. Lohnhöhe und Lebenshaltungskosten müssen in einem attraktiven Verhältnis zueinander stehen. Somit sollte Rekrutierung aus dem Ausland ist nur eine Option unter mehreren, zumal auf dem Arbeitsmarkt vorhandene Potenziale, insbesondere die älterer und erfahrener Fachkräfte und Frauen noch nicht vollständig ausgeschöpft sind.

SOLVIT ist ein Online-Netzwerk zur Problemlösung, in dem die Mitgliedstaaten zusammenarbeiten, um auf pragmatische Weise Probleme zu lösen, die durch die fehlerhafte Anwendung von Binnenmarktvorschriften durch Behörden entstehen. SOLVIT ist unter anderem behilflich bei Aufenthaltsgenehmigungen, der Anerkennung von Berufsqualifikationen und Diplomen, Fragen zu sozialer Sicherung und Arbeitnehmerrechten sowie beim Zugang zur Aus- und Weiterbildung. http://europa.eu.int/solvit/

„Auch in kleinen Unternehmen steckt Innovationspotenzial“

Eva Diedrichs, A.T. Kearney, Düsseldorf

Normalerweise beraten Sie Großunternehmen und weltweit tätige Konzerne. Wie kam es dazu, dass Sie sich nun dem Mittelstand zugewendet haben?

Eva Diedrichs: A.T. Kearney hat sich mit einem europäischen Konsortium, zu dem auch die Fraunhofer Gesellschaft gehört, im Rahmen der Ausschreibung des Projekts „IMP³rove“ an einem Bieterverfahren der Europäischen Kommission beteiligt und den Zuschlag erhalten. Wir verfolgen dabei das Ziel, unsere Kompetenz in der Innovationsmanagement-Beratung bei der Entwicklung und Einführung eines europäischen Standards für kleine und mittlere Unternehmen zugänglich zu machen. Von der Verbesserung des Innovationsmanagements bei den kleineren Produktions- und Zulieferbetrieben profitieren nicht zuletzt auch deren Kunden, die Großunternehmen.

Aufgrund der weltweit zunehmenden wirtschaftlichen Konkurrenz soll das Innovationspotenzial von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa getestet werden. Worum geht es dabei genau?

Diedrichs: In den vergangenen Jahren haben es Länder in Asien oder Nordamerika schneller als diejenigen in Europa geschafft, ihre Produkte wettbewerbsreif zu entwickeln. Daraufhin hat die Europäische Kommission im Zuge der Lissabon Agenda das Programm „Europe INNOVA“ ins Leben gerufen. Im Wesentlichen geht es hier um den Aufbau eines Netzwerkes, das alle Aspekte von Innovation abdeckt – vom Abbau branchenspezifischer Barrieren bis hin zur Finanzierung von KMUs und Start-Ups und nicht zuletzt

auch um Innovationsmanagement. Die Kommission hat erkannt, dass Innovationsmanagement quer durch alle Wirtschaftsbereiche ein wichtiger Erfolgsfaktor bei KMU zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Schaffung von Arbeitsplätzen ist.

Was verbirgt sich hinter der Bezeichnung „House of Innovation“?

Diedrichs: Hinter dem „A.T. Kearney House of Innovation“ steckt die Überlegung, dass es nicht ausreicht, eine gute Idee zu haben. Innovationsstrategie, -kultur, -organisation und Innovationsprozesse müssen klar auf einander abgestimmt sein, um mit Innovationen dauerhaft profitables Wachstum zu erzielen. Deutschland ist immerhin weltweit als das Land der Dichter und Denker bekannt. Genauso wichtig – wenn nicht sogar entscheidend – ist es, aus einer Idee möglichst schnell und ohne großen Kostenaufwand ein marktfähiges Produkt zu machen.

Ein Beispiel für eine klare Innovationsstrategie wäre ein Unternehmen, das aus seiner eigenen Abrechnungssoftware ein Billing-System für externe Kunden entwickelt oder eine Maschinenbaufirma, die ihre Produkte bislang nur im deutschsprachigen Raum verkauft hat und nun über eine Internationalisierungsstrategie und den Absatz beispielsweise in China nachdenkt. Am Anfang muss die Frage stehen: Was können wir? Im nächsten Schritt sollte die Frage gestellt werden: Was können wir zusätzlich erreichen?

Welchen konkreten Nutzen können die Arbeitgeber aus dem Projekt „IMP³rove“ ziehen und wie sieht es aus mit den Kosten?

Diedrichs: Noch bis Anfang des nächsten Jahres befindet sich das Projekt in der Erprobungsphase. Interessierte Unternehmenseigner oder Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen, die ihr Unternehmen dem europäischen Vergleich stellen wollen, können unter www.improve-innovation.eu einen Fragebogen ausfüllen, der strengen Datenschutzauflagen unterliegt. Danach können sie einen detaillierten Benchmarking-Bericht herunterladen. Während der Erprobungsphase haben die Unternehmen zusätzlich die

Möglichkeit, mit einem Experten im Rahmen eines – ebenfalls kostenfreien – etwa dreistündigen Workshop die Ergebnisse des Berichts im Detail zu diskutieren. Diese Experten sind im IMP³rove-Ansatz geschult und können aus einer Liste mit Beratungsunternehmen online ausgewählt werden. Nach Abschluss der Erprobungsphase ab etwa Mitte 2008 ist die IMP³rove Plattform weiterhin zuglänglich, auch wenn dann die Beratung nicht mehr kostenlos angeboten werden kann.

Warum wurde damit erst jetzt begonnen? Der Mittelstand ist nicht so klein, dass man ihn übersehen könnte.

Diedrichs: Die Entscheidung lag bei der Europäischen Kommission. Das Budget für „IMP³rove“ musste erst bereitgestellt werden. Mit der Entwicklung der Plattform im Internet haben wir Anfang 2006 begonnen. Das alles brauchte zunächst einen gewissen Vorlauf. Seit Beginn der Erprobungsphase im März diesen Jahres binden wir in den europäischen Ländern Multiplikatoren wie Verbände, Industrie- und Handelskammer und Beratungsunternehmen ein, die sich auf die Zielgruppe KMU spezialisiert haben. Insgesamt wird das Projekt IMP³rove voraussichtlich bis Ende 2009 andauern. Die Kommission hat klare Meilensteine gesetzt, mit deren Einhaltung sie den Erfolg des Projekts kontrolliert.

Inwiefern beeinflusst europaweite Innovationsberatung Veränderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt?

Diedrichs: Wir stellen fest, dass in Stellenanzeigen – auch von mittleren Unternehmen – verstärkt Innovationsmanager gesucht werden. Von KMU wird ein strukturiertes Vorgehen verlangt, wenn die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen erfolgreich sein soll. Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen haben zwar häufig gute Ideen, aber aus Zeitgründen können sie sie nicht weiter entwickeln. Zur Entlastung in dieser Situation bieten sich drei Wege an: 1. Die Mitarbeiter werden systematisch in die Realisation neuer Produktideen eingebunden, 2. ein neuer Mitarbeiter, der sich um das Innovationsmanagement kümmert, wird eingestellt oder 3. das Unternehmen arbeitet mit einem externen Berater zusammen.

Personalrekrutierung auf dem europäischen Arbeitsmarkt

Im zusammenwachsenden Europa dürfen Arbeitnehmer – von einigen zeitlich befristeten Einschränkungen für einige Mitgliedstaaten abgesehen – frei wählen, in welchem Land sie arbeiten möchten. Für Arbeitgeber in Deutschland liegt darin eine große Chance. Wer vor Ort kein geeignetes Personal findet, kann in ganz Europa auf die Suche gehen.

Arbeitnehmer aus Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien können ohne jede Einschränkung in Deutschland arbeiten. Auch die Staatsangehörigen von Zypern und Malta genießen die volle Freizügigkeit und haben damit uneingeschränkten Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt.

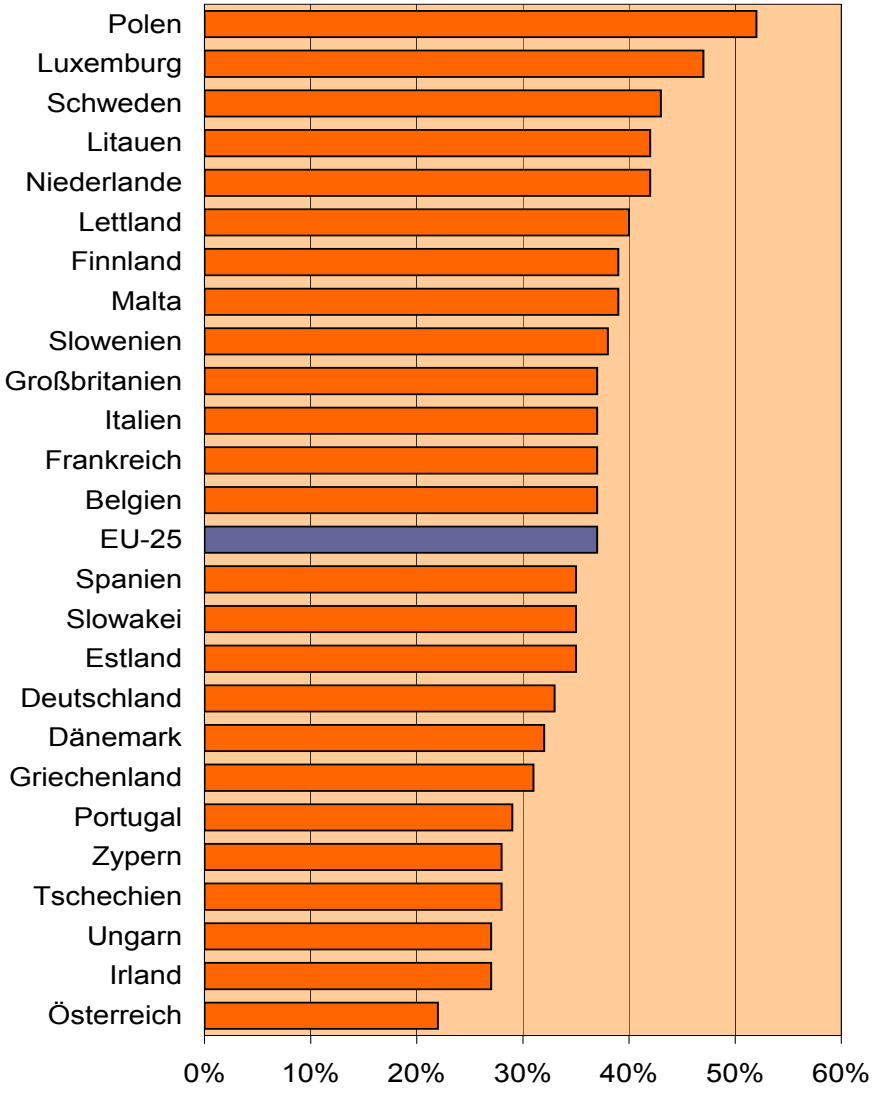
Seit Inkrafttreten der Bilateralen Verträge am 1. Juni 2002 benötigen auch schweizerische Staatsangehörige keine Arbeitserlaubnis mehr, wenn sie in Deutschland eine Erwerbstätigkeit aufnehmen möchten.

Für Unionsbürger aus Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Bulgarien, der Slowakei, Slowenien, der Tschechischen Republik und Ungarn ist dagegen der Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt für eine Übergangszeit noch eingeschränkt ist. Nähere Informationen zu den aktuell geltenden Übergangsregelungen bietet das Internet auf der Seite http://ec.europa.eu/eures.

Für Bürger dieser EU-Mitgliedstaaten ist eine Beschäftigung in Deutschland nur möglich, wenn die zuständige Agentur für Arbeit eine Arbeitsgenehmigung erteilt.

Informationen zu Dienstleistungen für Arbeitgeber zur Personalrekrutierung im Ausland: siehe Kapitel 4.

Abb. 21) Wo ist die Bereitschaft am höchsten, im Falle von Arbeitslosigkeit im Ausland zu arbeiten?



Quelle: Eurobarometer

Bundesagentur für Arbeit, 2007

EURES unterstützt europäische Arbeitgeber bei der Bewerbersuche

Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität (EURES) ist eine einfache Möglichkeit, Informationen über Bewerber in ganz Europa zu finden. Es enthält Zehntausende Lebensläufe interessierter Bewerber in etwa 30 europäischen Ländern. Nach einem einfachen Registrierungsverfahren können Arbeitgeber diesen Service frei nutzen. Internet: http://europa.eu.int/eures.

Das EURES-Portal zur beruflichen Mobilität ist eine der am häufigsten besuchten Websites des Servers Europa – des Web-Portals der Europäischen Union. Wenn Sie als Arbeitgeber in einem der EWR-Länder (oder in der Schweiz) ansässig sind, können Sie Ihr lokales Arbeitsamt oder Ihren EURES-Berater bitten, Ihre Stellenangebote online zu stellen, wodurch Sie Zugang zu Arbeitsuchenden in ganz Europa erhalten. Die Datenbank hat auch Zugriff auf die Stellenangebote der öffentlichen Arbeitsverwaltungen im gesamten EWR.

Wahlweise können Arbeitgeber auch ihre eigene Lebenslaufsuche online durchführen (CV search). Mehr als 60.000 Arbeitsuchende in anderen Ländern haben bereits ihren Lebenslauf online bekannt gegeben. Arbeitgeber können daher nach dem erforderlichen speziellen Profil suchen und die Bewerber direkt kontaktieren.

Das EURES-Portal zur beruflichen Mobilität bietet ferner den Zugriff auf eine Datenbank mit Informationen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in jedem der Mitgliedstaaten und umfasst Links zu anderen Web-Portalen mit Informationen zur Übertragbarkeit und Transparenz von beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen oder Hochschuldiplomen in Europa.

Außerdem verfügt EURES über ein Netzwerk geschulter Spezialisten, die Arbeitsuchenden und Arbeitgebern aktuelle und konkrete Informationen zur Verfügung stellen können. Es gibt mehr als 700 EURES-Berater, die in allen 28 Mitgliedstaaten des EWR und in der ebenfalls am EURES-Netzwerk beteiligten Schweiz tätig sind.

Ihren örtlichen EURES-Berater können Sie über das EURES-Portal zur beruflichen Mobilität finden. Die EURES-Berater bieten drei zentrale Leistungen an: Information, Beratung und Vermittlung zwischen Arbeitsuchenden und Arbeitgebern in Europa. Sie verfügen über Spezialkenntnisse in praktischen, rechtlichen und administrativen Fragen, die sich in Verbindung mit der geografischen und beruflichen Mobilität stellen. Die EURES-Berater können Arbeitgebern mit speziellem Einstellungsbedarf personalisierte Leistungen anbieten.

Um das Arbeitskräftepotenzial in der jeweiligen Region zu nutzen, können sich Arbeitgeber in Grenzregionen auch um eine Rekrutierung in den Nachbarländern bemühen. Das EURES-Netzwerk hat dazu spezielle grenzübergreifende Partnerschaften eingerichtet.

Weitere Informationen erhalten Sie unter folgender Anschrift:

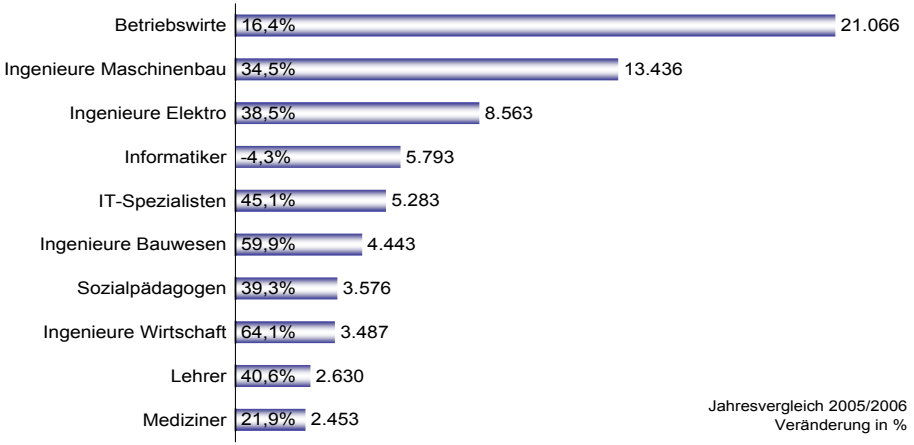
Europäische Kommission
Generaldirektion Beschäftigung und Soziales
Referat A.3. EURES
B-1049 Brüssel

Chancen für Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt Mittelstand

Stellenangebot und Stellensuche

Ein Drittel aller Neueinstellungen kommt über eigene Mitarbeiter und persönliche Kontakte zustande, so eine Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus dem vierten Quartal 2006. Fast 25 % der Arbeitgeber fanden ihre neuen Mitarbeiter durch Zeitungsinserate. Fast jede zehnte Stellenbesetzung beruhte auf einer Initiativbewerbung. Die Bundesagentur für Arbeit verhalf über ihre Agenturen für Arbeit und ihre Jobbörse den Unternehmen zu 10 % ihrer Neueinstellungen; 9 % kamen über Internetstellenbörsen zustande, 3 % durch private Arbeitsvermittlung, jeweils 2 % über interne Stellenausschreibungen und interne Praktika und 1 % auf Inserate Arbeitsuchender hin.

Abb. 22) Stellenangebote in Printmedien: Fast überall Zuwächse



Quelle: Adecco; Auswertung der Stellenmärkte von 40 deutschen Zeitungen/Zeitschriften 2006

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Die Zahl der Stellenangebote, die Arbeitgeber im Laufe des Jahres 2006 der Bundesagentur für Arbeit meldeten, stieg im Vergleich zum Vorjahr um 201.069 auf 2.932.457 und damit um 7,4 %. Beim Jahresvergleich 2004/2005 hatte der Anstieg noch stolze 27,9 % betragen.

Im Vergleich der beiden ersten Halbjahre 2006 und 2007 ging der Zugang der bei der BA gemeldeten Stellen um 1 % zurück. Doch der Anteil der bei den Agenturen für Arbeit gemeldeten Stellen beträgt nur 44 %. Einschließlich der Stellen aus ihren internetbasierten Diensten kennt die Bundesagentur für Arbeit damit 59 % des gesamten Stellenangebots.

„Schau doch auch mal auf die kleineren Unternehmen“

Prof. Dr. Friederike Welter, Vorstandsmitglied des SMI (Siegener Mittelstandsinstitut) und Hochschullehrerin der Betriebswirtschaftslehre, Universität Siegen

Wie kamen Sie dazu, sich wissenschaftlich und später beruflich mit dem Mittelstand zu beschäftigen?

Prof. Dr. Friederike Welter: Zum Teil war das interessengeleitet und zum Teil spielten auch Zufälle eine Rolle. Damals studierte ich an der Universität Wuppertal und besuchte ein Seminar zum Thema „Kleingewerbe in der Entwicklungszusammenarbeit“. Ich fand das so spannend, dass ich diesen Schwerpunkt später auch als Promotionsthema gewählt habe.

Welche Akzente setzen Sie in Forschung und Lehre?

Welter: Am Lehrstuhl für Management von KMU habe ich einen prominenten Vorgänger: Professor Pinkwart, inzwischen NRW-Minister für Innovation, Forschung, Wissenschaft und Technologie. Ich führe also das weiter, was hier bereits einige Zeit gewachsen ist, wobei ich in der Forschung und Lehre eigene Schwerpunkte setze. Dabei geht es nicht nur um unternehmerisches Handeln an sich, sondern auch um das Umfeld, in dem dieses Handeln geschieht; unter volkswirtschaftlichen Aspekten, die beispielsweise länderspezifisch geprägt sind. Wie gründet man ein Unternehmen? Wie leitet man es und wie lässt es sich aus einer Krise befreien? Das sind nur ein paar der Fragen, die wir in den Lehrveranstaltungen beantworten. Zusätzlich wurde an der Universität Siegen das SMI gegründet. Dort werden zum Beispiel Problemstellungen des Controlling aus der Wertschöpfungsperspektive betrachtet oder auch Fragen des strategischen Managements.

In der öffentlichen Diskussion stehen häufig nur die „Big Player", d.h. die großen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass der Mittelstand unterschätzt bzw. nicht stärker wahrgenommen wird?

Welter: Die Big Player der deutschen Wirtschaft haben in der Vergangenheit gerade auch durch Skandale die Diskussion in den Medien beherrscht. Doch die Wirtschaftskraft des Mittelstands hat an Bedeutung gewonnen und wird – auch politisch – inzwischen verstärkt thematisiert. Der Kreis Siegen-Wittgenstein beispielsweise ist traditionell mittelständisch geprägt, genauso wie das ganze Süd-Westfalen. Im Gegensatz zu großindustriellen Regionen stehen diese Wirtschaftszonen gut da.

Worin liegt das Potenzial der KMU und wie wirkt es sich auf den Arbeitsmarkt aus?

Welter: Viele Absolventen unterschätzen die guten Chancen, die sie auf dem Arbeitsmarkt, gerade bei den KMU haben. In Seminaren höre ich häufig: „Kann ich mich nach dem Studium auch bei großen Firmen

bewerben?“ Ich sage dann immer: „Schauen Sie doch auch mal auf die kleinen Unternehmen.“ Wenn wir zum Beispiel einen Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens als Referent da haben und dieser von den Entfaltungsmöglichkeiten insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben spricht, steigt plötzlich das Interesse.

In welchen Bereichen kleiner und mittlerer Unternehmen sehen Sie besonders gute Einstiegschancen?

Welter: Ich kann das an Beispielen von Absolventen zeigen, die sich bei mir zurückgemeldet haben. Ein ehemaliger Student ist zu einem emailleverarbeitenden Betrieb gegangen und leitet inzwischen die Produktion in Frankreich. Das zeigt die immer wichtiger werdende Internationalisierung der KMU. Bei entsprechenden Sprachkenntnissen kann der Weg ins Ausland ein gutes Sprungbrett sein. Eine weitere Rückmeldung kam von einem Absolventen, der im Controlling eines inhabergeführten, mittelständischen Unternehmens mit 600 Mitarbeitern sitzt. Hier muss man dazu sagen, dass die EU den Mittelstand bis zu einer Größenordnung von 250 Mitarbeitern definiert; in Deutschland verläuft die Grenze bei 499 Mitarbeitern, ausgenommen die familiengeführten Unternehmen, die auch schon mal größer sein können. Ein Berufszweig, der immer stärker aufkommt, ist die Beratung des Mittelstands. Hier sehe ich ein großes Potenzial für die Absolventen. Dabei muss natürlich das entsprechende Verständnis für kleine Dienstleistungs-Unternehmen mit bis zu 10 oder Produktionsbetrieben mit bis zu 500 Mitarbeitern gegeben sein.

An der Universität Siegen gibt es bald den ersten Masterstudiengang mit Schwerpunkt Mittelstandsforschung. Was ist das Neue daran?

Welter: Das Diplom im Studiengang „Management kleiner und mittlerer Unternehmen“ kann man jetzt schon machen. Der neue Masterstudiengang „KMU Management“ wird erst im Wintersemester 2009/2010 starten und orientiert sich am englischen Vorbild „Small Business Management“. Er umfasst die Kernfächer „Unternehmensgründung und -wachstum“, „Wertschöpfungsmanagement“, „Unternehmensnachfolge“, „Medienmanagement“ sowie Bau- und Immobilienwirtschaft“.

Im Betriebspanel, einer Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, wird regelmäßig das gesamte Stellenangebot erfasst, also auch jene Stellen, die nicht den Agenturen für Arbeit gemeldet werden. Die Befragung hat ergeben, dass am Stichtag 15. September 2006 gut 20 % aller Betriebe nach Personal suchten. Insgesamt haben sie rund 1,4 Millionen Stellen angeboten, fast 260.000 mehr als im Herbst des Vorjahres. Im Schnitt gab es in diesen Betrieben 3,4 offene Stellen. Für das Jahr 2007 zeichnet sich der Umfrage zufolge eine insgesamt günstige Beschäftigungsentwicklung ab: Der Saldo zwischen den voraussichtlichen Zu- und Abnahmen an Arbeitsplätzen ist erstmals seit dem Jahr 2001 wieder deutlich positiv. 30 % der Betriebe rechneten im Herbst 2006 mit einer Zunahme in den kommenden 12 Monaten, 17 % mit einem Rückgang. Die Hälfte erwartete keine Veränderung. Durch die steigende Nachfrage nach Arbeitskräften kommt es in einigen Bereichen der Wirtschaft zu ersten Problemen bei der Stellenbesetzung. Offene Stellen könnten nicht mehr so schnell besetzt werden wie in den Vorjahren, so die IAB-Studie.

Die Tatsache, dass mittelständische Unternehmen einen großen und vermutlich steigenden Bedarf an hoch qualifiziertem Nachwuchs haben, führt zwangsläufig zu der Frage, wie Berufseinsteiger solche Arbeitsplätze finden können.

> Möglichkeiten, sich über freie Stellen zu informieren, sind:

- Bundesagentur für Arbeit
- Stellenanzeigen in Zeitungen (KMU bevorzugen eher regionale Zeitungen)
- Stellenanzeigen in Fachzeitschriften
- Homepages der Arbeitgeber
- Internet-Jobbörsen (zum Beispiel der Virtuelle Arbeitsmarkt der Bundesagentur für Arbeit, www.arbeitsagentur.de)
- Recruiting-Veranstaltungen (siehe www.jungekarriere.com)

Diese unterscheiden aber nicht zwischen mittelständischen und Großunternehmen. Wer zielgerichtet offene Stellen bei Mittelständlern sucht, muss andere, häufig persönlichere Wege gehen.

So bietet sich der Besuch von Fachmessen an. Es ist inzwischen nicht mehr unüblich, wenn die Besucher Aussteller dort nicht nur auf ihre Produkte ansprechen, sondern auch nach Beschäftigungsmöglichkeiten fragen. Einen guten Überblick der geplanten Messen bietet zum Beispiel www.auma.de.

Professoren haben häufig Kontakte zu mittelständischen Unternehmen. Es lohnt sich, regelmäßig an den Lehrstühlen, Seminaren und Instituten zu prüfen, ob auf deren Schwarzen Brettern Praktikums- oder Arbeitsstellen angeboten werden. In der Regel haben die Professoren weitere Stellen im Köcher, die sie allerdings nur besonders geeigneten Kandidaten anbieten.

Vergleichsweise einfach haben es diejenigen, die an einer Hochschule mit einem Mittelstandsinstitut studieren oder deren Hochschule mit einem Mittelstandsinstitut kooperiert. Dazu gehören die Universitäten Bayreuth, Bremen, Flensburg, Lüneburg, Mannheim, Siegen, Trier, Witten-Herdecke, die Universität der Künste in Berlin. Schon dem Namen nach dem Mittelstand verpflichtet hat sich die Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld.

> Darüber hinaus lohnt sich Networking, das heißt, ein Netz von Kontakten zu knüpfen. Diese ergeben sich aus einer früheren Ausbildung, aus Semesterjobs, Praktika oder einer betriebsbezogenen Diplomarbeit, aus studentischen Verbindungen, Studenten- oder Ehemaligenvereinigungen. Auch im privaten Umfeld lassen sich Ansprechpartner finden.

Neben der Bewerbung auf veröffentlichte Stellenangebote ist es gerade für Berufsanfänger sinnvoll, sich initiativ bei in Frage kommenden Unternehmen zu bewerben. Wenn die persönlichen und fachlichen Voraussetzungen stimmen, bestehen durchaus Chancen, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Quellen sind:

- Ausstellerverzeichnisse von Fachmessen (auf der Homepage der Veranstaltung)
- Ausstellerverzeichnisse von Recruitung-Veranstaltungen von Absolventenmessen (auf der Homepage der Veranstaltung)

- Firmenhandbücher bzw. -datenbanken (z. B. das HOPPENS-TEDT-Firmenverzeichnis der mittelständischen Unternehmen, das in größeren Bibliotheken im Präsenzbereich einsehbar oder unter www.hoppenstedt.de bzw. www.hoppenstedt-mittelstaendischeunternehmen.de beschränkt online nutzbar ist) oder z.B. www.abconline.de oder www.firmenwissen.de)
- Regionale Unternehmensdatenbänke (häufig von Kommunen oder Wirtschaftsförderungsinstitutionen betrieben, etwa www.regis-online.de; www.deutschland.de leitet den Nutzer unter der Rubrik „Wirtschaft“ zu Firmendatenbänken und unter der Rubrik „Staat“ zu kommunalen Homepages.
- Größenlisten der jeweiligen Kammern (Mittelstandsstruktur der jeweiligen Kammerregion)
- Berufs- und Branchenverbände.

Wer bei der Arbeitsplatzsuche das Informations- , Beratungs- und Vermittlungsangebot der Bundesagentur für Arbeit in Anspruch nehmen möchte, sollte sich an die für seinen gegenwärtigen Wohnsitz zuständige Arbeitsagentur wenden. An größeren Hochschulstandorten hat die Bundesagentur für Arbeit Teams akademische Berufe eingerichtet. Ihr Angebot richtet sich speziell an Studierende und Akademiker. Einzelne Agenturen führen spezielle Rekrutierungsveranstaltungen mit mittelständischen Unternehmen durch.

Bewerbung

Nicht allein die Eignung entscheidet darüber, ob die Arbeitsplatzsuche erfolgreich verläuft. Die Bedeutung von Inhalt und Form der Bewerbungsunterlagen unterschätzen häufig selbst hoch qualifizierte Bewerber. Die Bewerbungen sollten den üblichen formellen und inhaltlichen Standards genügen. Eine knappe E-Mail reicht in aller Regel nicht; überhaupt sind Online-Bewerbungen noch bei weitem nicht in allen KMU üblich. Serienbriefe, Rechtschreibfehler oder verschmutzte Unterlagen veranlassen die Personalentscheider (die sich häufig vergleichsweise konservativ verhalten), die Bewerbung auszusondern. Sie sollte für jedes Stellenangebot maßgeschneidert sein. Initiativbewerbungen sollten

zumindest erkennen lassen, warum sich jemand gerade für die angestrebte Branche, das Unternehmen oder bestimmte Tätigkeitsbereiche bewirbt. Besondere Fähigkeiten, erworbene Spezialkenntnisse und persönliche Interessen sollten stets im Hinblick auf die vermuteten oder bekannten Anforderungen präzise und wahrheitsgemäß dargelegt werden. Die Bewerbung sollte sich positiv von anderen unterscheiden und das Interesse des Personalverantwortlichen am Bewerber wecken.

Falls ein Foto nötig ist, sollte es professionell angefertigt sein. Dem Lebenslauf lässt sich eine eigene Seite hinzufügen, die die eigenen Stärken auflistet. Zu den Unterlagen gehören Kopien von Zeugnissen, Praktikumsbescheinigungen, Weiterbildungszertifikaten etc.. Günstig ist es, den Adressaten namentlich anzuschreiben. Der Name lässt sich zum Beispiel in einem gut vorbereiteten Telefonat, auf einer Recruiting-Veranstaltung oder Fachmesse ermitteln. Dabei kann der Bewerber auch schon weitere Details erfragen, so dass die Bewerbung zielgenauer wird. Ein gut geführtes Telefongespräch kann wichtige Pluspunkte bringen. Bewerbungstipps bietet das Internet in Hülle und Fülle. Bücher zu diesem Thema führt jede gut sortierte Buchhandlung. Gute Literatur lässt sich in den Berufsinformationszentren der Arbeitsagenturen einsehen. Diese führen auch Veranstaltungen zum Thema Bewerbung durch.

„Die Aufgabe muss stimmen“

Yvonne Maierhofer,
Projektmanagerin bei der CAS Software AG, Karlsruhe

Nach dem Studium des Wirtschaftingenieurwesens an der Universität Karlsruhe und an der University of California, Berkeley, habe ich durch die Diplomarbeit bei Siemens und durch Praktika bei IBM und ontoprise sowohl die Konzern- als auch die Mittelstandsseite kennen gelernt. Natürlich haben beide Seiten ihre Vor- und Nachteile. Ich hatte Bewerbungsgespräche bei der Deutschen Bank und Deloitte, aber in meinem jetzigen Unternehmen konnte ich in der ersten Runde meinen direkten Vorgesetzten und in der zweiten Runde einer der Vorstände kennen lernen. In einem der großen Unternehmen wäre mir das sicher nicht passiert.

Für den Berufseinstieg ist meiner Meinung nach ein kleines oder mittleres Unternehmen besser geeignet. Bei der CAS Software AG habe ich vor einem Jahr als Projektmanagerin angefangen. Hier habe ich die Möglichkeit mit verschiedenen Bereichen zusammenzuarbeiten und unterschiedliche Aufgaben zu übernehmen. Wir sind derzeit 140 Mitarbeiter. Eine Unternehmensgröße, die noch keine Anonymität kennt. Sich kennenzulernen und sich zu vertrauen ist hier wesentlich leichter als in einem Konzern. Das ist besonders hilfreich, wenn man Projekte eigenverantwortlich leiten möchte.

Durch die flache Hierarchie sind die Entscheidungswege relativ kurz, so kann ich schnell und adäquat reagieren. Ein entscheidender Unterschied zum Konzern ist, dass die Ergebnisse der eigenen Tätigkeit sichtbar sind. Aber das Wichtigste ist, die Aufgabe muss stimmen und Spaß machen. Da nützt es nichts, nur nach großen Firmennamen oder hohen Gehältern zu schauen. Unser Unternehmen hat dieses Jahr bei der Catch-the-Job-Aktion mitgemacht. Das ist eine gute Idee, qualifizierte Absolventen für den Mittelstand zu gewinnen. Bisher ist Catch-the-Job eine Aktion, an der nur IT-Unternehmen beteiligt sind. Man könnte eine solche Aktion auch auf weitere mittelständische Unternehmen ausdehnen. Eine weitere Idee wäre, dass sich KMU auf eigenen Jobmessen präsentieren, um Bewerber gezielter anzu-sprechen.

Einstiegsgehälter

Berufsanfänger wissen oft nicht, welche Anfangsgehälter üblich sind. Auch hier gilt (siehe Kapitel 4.7 „Vergütung für Berufserfahrene“), dass Aussagen über die Höhe der Vergütung nur in großen Schwankungsbreiten und mit erheblichen Fehlerwahrscheinlichkeiten möglich sind. Manchmal lohnt ein Blick in die Print- oder Online-Stellenanzeigen des interessierenden Unternehmens, da dort einige Arbeitgeber das Einstiegsgehalt nennen.

Verschiedene Faktoren wirken sich auf die Höhe des Gehalts aus, beispielsweise die Art der Aufgabe, die eigene (Zusatz-) Qualifikation, die allgemeine Wirtschaftslage, die Unternehmensgröße, der Standort und die Branche.

Die persönlichen Qualifikationen sind oft entscheidend für das erste Gehalt. Ein Prädikatsexamen, eine arbeitsplatznahe gute Diplomarbeit, passende Studienschwerpunkte oder besondere Spezial-Kenntnisse können sich positiv auswirken. Ein Zweitstudium, zum Beispiel ein MBA-Studium, das einen gefragten zusätzlichen Schwerpunkt bietet, oder ein doppelt qualifizierendes Studium können durchaus eine Erhöhung von mehreren tausend Euro bedeuten, während ein Doktortitel, wenn er denn gefragt ist, je nach Funktion und Unternehmen bis zu 15.000 € zusätzliches Jahresgehalt einbringen kann. Nicht immer, aber üblicherweise, verdienen Fachhochschulabsolventen weniger als Universitätsabgänger.

Niemand sollte sich vom Einstiegsgehalt blenden lassen. In Großunternehmen folgt die weitere Anpassung der Vergütung häufig nach festen Vorgaben. Gehaltsverhandlungen sind in den ersten Jahren nach dem Berufseinstieg nicht üblich.

> In KMU dagegen gibt es seltener die starren Vergütungsregeln der Großunternehmen. Verhandlungen über Komponenten, Struktur und Höhe der Vergütung sind eher möglich. Die wegen der geringeren Zahl von trennenden Hierarchieebenen größere Nähe zum Unternehmer erleichtert solche Gespräche zusätzlich.

Beschäftigungsformen und Alternativen

Im Laufe der vergangenen Jahre hat der Anteil der so genannten Normalarbeitsverhältnisse abgenommen; der Anteil anderer Beschäftigungsformen wie Befristung, freie Mitarbeit, Werkvertrag, Teilzeit usw. ist gewachsen. Das IAB-Betriebspanel 2005 zeigt, dass mit der Größe des Unternehmens sowohl der Anteil der Teilzeitbeschäftigten als auch der der befristet Beschäftigten und der Leiharbeiter steigt. Zum Beispiel sind bei 70% der Betriebe mit fünf bis neun Beschäftigten Mitarbeiter in Teilzeit eingestellt, aber bei 96 % der Großunternehmen (beim IAB-Betriebspanel Unternehmen ab 250 Mitarbeitern). Arbeitnehmer müssen sich auf die neuen Beschäftigungsformen einstellen - und die Alternativen kennen.

Unternehmensnachfolge

Nach Angaben des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung ist innerhalb der nächsten Jahre bei jährlich ca. 71.000 KMU die Nachfolgefrage zu beantworten. Damit bietet der Mittelstand denjenigen, die sich selbstständig machen wollen, als Alternative zur Existenzgründung die Möglichkeit, die Leitung eines bestehenden Betriebes zu übernehmen. Denn nicht in allen Fällen werden Familienmitglieder einsteigen können oder wollen.

Unabhängig davon, ob Familienmitglieder, externe Manager oder Mitarbeiter - in der Regel leitende Angestellte - dem Altunternehmer nachfolgen, oder ob sie dabei Voll-/Teileigentum oder kein Eigentum am Unternehmen erwerben: Für alle gilt, dass sie die Vorbereitung auf die Nachfolge frühzeitig und gründlich angehen sollten. Der Nachfolgekandidat sollte über Berufs- und Branchenerfahrung verfügen. Im Idealfall kennt er auch den Betrieb, weil er dort gearbeitet hat.

> Das Risiko bei der Übernahme eines bestehenden Betriebes ist für den Nachfolger in aller Regel deutlich geringer als das Risiko einer Neugründung, denn Lieferanten, Kunden, Kapital, ein Mitarbeiterstamm und eingespielte Betriebsabläufe existieren bereits.

Mit anderen Worten: Die Unternehmensnachfolge ist auch für familienexterne Nachfolger eine attraktive Alternative zur Existenzgründung. Dies gilt besonders für Akademiker, da Alteigner zunehmend gerade nach ihnen Ausschau halten. Diesen trauen sie eher als anderen zu, ihr Unternehmen im globalen Wettbewerb, in Zeiten restriktiver Kreditvergabe (Stichwort „Basel II“) auf Kurs zu halten.

Wann und wie sie in Ruhestand gehen werden, entscheiden nach der schon an anderer Stelle zitierten Studie „MIND Mittelstand in Deutschland“ drei Viertel der mittelständischen Unternehmer erst, nachdem sie das 60. Lebensjahr vollendet haben. 2001 planten noch fast die Hälfte der Entscheider, ihr Unternehmen an ihre Kinder weiter zu geben, 2003 nur noch ein gutes Drittel.

Zeitarbeit - Ein Jobmotor auch für Akademiker

Zeitarbeitsfirmen meldeten 2006 Rekord-Stellenzahlen - auch für Akademiker. Die Bundesagentur für Arbeit registrierte im Verlauf des Jahres 2006 in einigen großen akademischen Berufsgruppen um ein Vielfaches größere Stellenzugänge bei Zeitarbeitsfirmen als noch vor fünf Jahren. Die Zeitarbeitsbranche gehört momentan zu den Branchen, in denen die meisten Arbeitsplätze entstehen.

Zeitarbeit kann eine Alternative zu Arbeitslosigkeit oder endloser „Praktika-Karriere“ darstellen. Gerade Absolventen nutzen immer öfter den Einstieg ins Berufsleben über renommierte Zeitarbeitsfirmen - so bekommen sie rasch Zugang zu verantwortungsvollen Positionen - und leichter als beim direkten Weg in ein Unternehmen, etwa über eine Traineestelle.

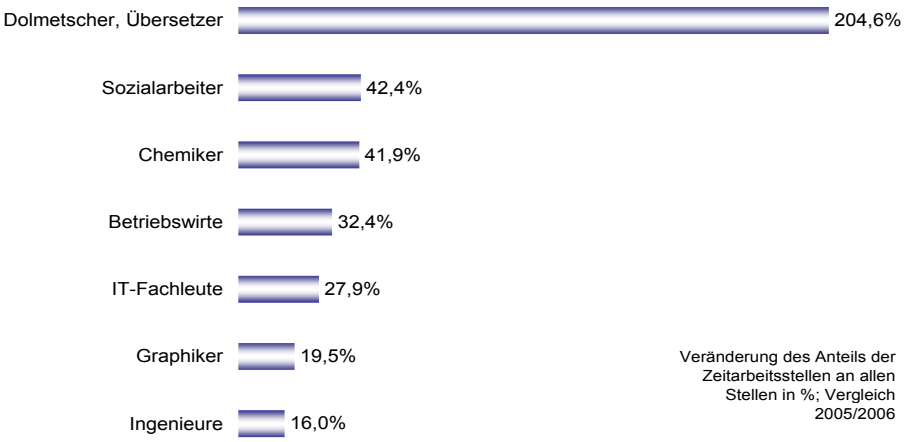
Die Bundesagentur für Arbeit (BA) will die Potenziale der Zeitarbeit noch stärker für Arbeitslose - auch für Akademiker - nutzen. Dazu hat BA-Vorstandsmitglied Raimund Becker mit 15 der größten Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland Kooperationsvereinbarungen unterzeichnet. Ziel aller Aktivitäten ist es, die von den Unternehmen gemeldeten offenen Stellen schnell und passgenau zu besetzen.

Die BA stellt für die Zusammenarbeit ihre IT-Systeme bereit, wie zum Beispiel die Online-Übermittlung von Stellenangeboten und die Nutzung der Jobbörse im Internet. Mit der Veranstaltung von Bewerberbörsen bieten die Agenturen den Zeitarbeitsunternehmen darüber hinaus eine Plattform, um sich einer größeren Zahl von interessierten Bewerbern vorzustellen.

Die Zeitarbeitsunternehmen verpflichten sich dazu, Stellenangebote nur bei tatsächlichem Bedarf zu melden. Dadurch können sich die Vermittler der Agenturen auf die Angebote konzentrieren, hinter denen auch echte Beschäftigungsmöglichkeiten stehen. Die Unternehmen liefern aussagekräftige Informationen zu Qualifikationsprofilen, zum Arbeitsentgelt und zum Einsatzort. Gleichzeitig bieten die Firmen den Vermittlern der Agenturen Hospitationsmöglichkeiten an. Dadurch können diese die Arbeitsweisen und Anforderungen der Unternehmen kennen und können dies auf die eigene Arbeit übertragen.

Die Kooperation beschränkt sich nicht nur auf die 15 großen Unternehmen. Die Agenturen für Arbeit und eine koordinierende Stelle in der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in Bonn bieten die gleichen Vereinbarungen den zahlreichen anderen, auch mittleren und kleineren Zeitarbeitsunternehmen an. Ziel ist die flächendeckende Vereinbarung der Qualitätsstandards in der Zusammenarbeit mit allen Zeitarbeitsfirmen.

Abb. 23) Akademiker: Immer mehr Stellen aus der Zeitarbeit



Quelle: BA-Statistik

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Existenzgründung

Für so manchen Arbeitnehmer kann der Weg in die Selbstständigkeit oder freiberufliche Tätigkeit eine berufliche Alternative sein, um die Arbeitslosigkeit zu beenden oder um eigene Ideen verwirklichen zu können.

Ein Beispiel ist die freie Werbetexterin Simone Laub: „Es ist leicht, Werbetexter zu werden, nicht mal ein Gewerbeschein muss her – der Werbetexter ist Freiberufler oder auch „Einzelunternehmen“. Nach 20 Jahren im Beruf kann ich sagen: Mein erstes Jahrzehnt in internationalen Network-Werbeagenturen war aus meiner Sicht eine hervorragende Lehrzeit. Von Marketingprofis und Kundenberatern, anderen Textern sowie Designern immer wieder hinterfragt worden zu sein, hat den Verstand geschärft und das Verantwortungsbewusstsein gestärkt. All das hat mich bestens auf die Selbstständigkeit als Dienstleister der Unternehmen vorbereitet.“

Nur eine gründliche Vorbereitung macht die Existenzgründung zu einer Erfolgsgeschichte. Dazu gehört auch eine kritische Selbst-analyse. Neben der fachlichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenz sind unter Umständen Führungsqualitäten oder eine große Flexibilität und Belastbarkeit und die Unterstützung durch das persönliche Umfeld von Bedeutung für den Erfolg und die berufliche Zufriedenheit.

„Die Einstiegschancen für den Geschäftsführernachwuchs im Mittelstand steigen grundsätzlich proportional zur Zahl der Neugründungen. Speziell heute besteht durch Generationenübergang ein erhöhter Bedarf. Ich rate jungen Unternehmern, sich nicht ewig zu bilden, sondern frühzeitig in die Praxis zu gehen“, sagt Rudolf Baldus, Geschäftsführer des Kölner Unternehmens der Munk+Schmitz Oberflächentechnik mit 40 Mitarbeitern. „Führungserfahrungen sollten behutsam auf niedrigen Positionen erworben werden. Nicht alle Jungmanager können direkt ganz oben einsteigen. Einige Kandidaten können Akzeptanzprobleme von der Basis zu spüren bekommen und manche müssen sich sogar den Vorwurf der Beraterhörigkeit gefallen lassen.“

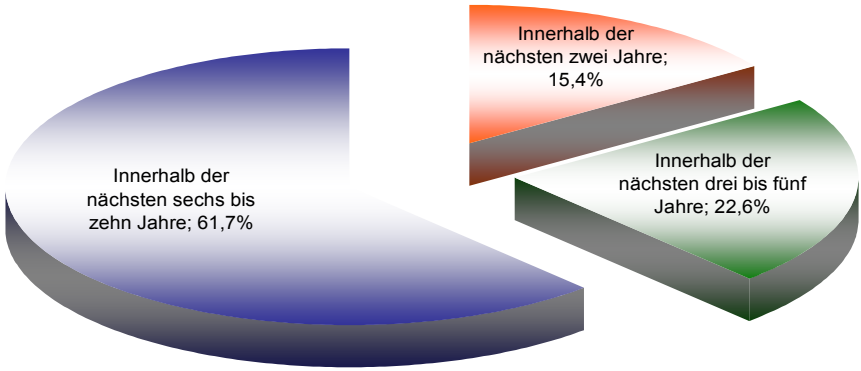
Neben der tragfähigen Geschäftsidee sind bei einer Existenzgründung zum Beispiel Fragen der Finanzierung, des Standortes und der Konkurrenzsituation zu klären. Als hilfreich erweist es sich oft für den angehenden Unternehmer, bei diesen Schritten fachkundige Beratung in Anspruch zu nehmen. Berufs- und Branchenverbände bieten detaillierte Informationen und Checklisten zur Existenzgründung an, auch die Industrie- und Handelskammern sind wichtige Ansprechpartner. Die Agenturen für Arbeit können den Weg zur Existenzgründung unterstützen, indem sie arbeitslosen Bewerbern die Teilnahme an Existenzgründerseminaren oder Coaching finanzieren. Soweit sinnvoll und möglich, helfen sie mit dem Gründungszuschuss für höchstens 15 Monate über die Startphase hinweg.

Weitere Informationen bietet die Bundesagentur für Arbeit unter www.arbeitsagentur.de > Bürgerinnen und Bürger > Arbeit und Beruf > Selbstständigkeit. Mit dem Titel „Hinweise und Hilfen zur Existenzgründung - neu: Gründungszuschuss“ ist dort auch eine Broschüre zu allen wichtigen Aspekten der Unternehmensgründung zu finden.

> Wer daran interessiert ist, als externer einem mittelständischen Unternehmer nachzufolgen, findet eine Fülle von Informations- und Beratungsangeboten bei Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Kreditinstituten, Arbeitsagenturen und anderen Institutionen. Fast jede IHK oder Handwerkskammer hat inzwischen ein Angebot, welches sich an Personen richtet, die die Unternehmensnachfolge antreten wollen.

1999 haben der deutsche Industrie- und Handelstag, der Zentralverband des deutschen Handwerks und die KfW-Mittelstandsbank die Gemeinschaftsinitiative CHANGE gegründet. Partner sind der deutsche Sparkassen- und Giroverband sowie die Gründungsinitiative NRW. CHANGE bietet auf seiner Homepage www.nexxt-change.org zahlreiche Informationen zur Übergabe und zur Übernahme von Betrieben. Eine Unternehmensbörse hilft bei der Suche nach übergabewilligen Unternehmern und übernahmewilligen Bewerbern.

Abb. 24) Mittelstand: Geplanter Ruhestand



Quelle: MIND 2004

Bundesagentur für Arbeit, 2007

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat mit den CHANGE-Beteiligten und zahlreichen weiteren Partnern die „nexxt Initiative Unternehmensnachfolge“ ins Leben gerufen. Auch diese Homepage hält ein umfangreiche Informationsangebot und eine Unternehmensbörse unter der Internetadresse www.nexxt.org bereit. Von beiden Plattformen aus lassen sich die jeweiligen Angebote der beteiligten Institutionen finden. Neben diesen beiden großen, Institutionen übergreifenden Internetportalen, existieren eine Fülle weiterer Informationsangebote, die sich über die gängigen Suchmaschinen mit dem Suchwort „Unternehmensnachfolge“ recherchieren lassen. In der Regel handelt es sich um Angebote einzelner Regionen, Institutionen oder Kreditinstitute.

Eine weitere Quelle, um übergabewillige Unternehmer zu identifizieren, sind Branchenzeitschriften. Hier können entsprechende Inserate enthalten sein. Auch die in vielen Kommunen existierenden Ämter oder Gesellschaften für Wirtschaftsförderung können Auskunft geben.

> Die Bundesagentur für Arbeit betreibt unter der Bezeichnung KURSNET eine umfangreiche Datenbank zu Aus- und Weiterbildungsangeboten. Sie enthält auch Angebote für das Bildungsziel „Unternehmensnachfolge“. Zu finden ist KURSNET auf der Homepage der Bundesagentur www.arbeitsagentur.de.

Anforderungskriterien

Im Vordergrund steht hier die Beschreibung von Anforderungskriterien, die in KMU anders ausgeprägt sind als in Großunternehmen. Dabei kann es nur um Tendenzen gehen, da die Übergänge zwischen großen Mittelständlern und kleineren Großunternehmen fließend sind.

Mittelständler verhalten sich bei der Personalrekrutierung risikoscheu. Personal-Fehlinvestitionen können sie sich noch weniger leisten als Großunternehmen. Das gilt besonders für Schlüsselpositionen. Sie greifen dort vorzugsweise auf bekannte Mitarbeiter zurück –aus dem eigenen Betrieb oder von der Konkurrenz. Berufsunerfahrene Hochschulabsolventen oder Mitarbeiter von Großunternehmen müssen

sich zunächst hinten anstellen. Führungskräfte mit einer lupenreinen Konzernkarriere haben im Mittelstand in der Regel erhebliche Einstiegsprobleme. Die unterschiedliche Unternehmenskultur, aber auch beträchtliche Unterschiede beim Gehaltsniveau und bei den Versorgungsleistungen sowie die unterschiedlichen Arbeitsstile wirken als Barriere. Eher kommt es vor, dass ein Prokurist oder Geschäftsführer eines mittelständischen oder Konzern ungebundenen Unternehmens in das Tochterunternehmen eines Konzerns wechselt.

Da der Mittelstand quer durch alle Branchen reicht, bietet er grundsätzlich den Berufsneulingen nahezu aller Studienfachrichtungen Ansatzmöglichkeiten. Allerdings gibt es deutlich ausgeprägte Schwerpunkte. Die Anforderungen an Akademiker sind von der generalistischen Arbeitsweise im Mittelstand geprägt, so dass gegenüber stark spezialisierten Studienrichtungen Fachbereiche mit breiter Einsatzfähigkeit den Vorzug erhalten. So stellen KMU je nach Branche eher klassisch ausgebildete Ingenieure, Wirtschafts- oder Naturwissenschaftler ein. Honoriert werden praktische Erfahrungen. Deshalb haben Hochschulabsolventen mit einer betrieblichen Berufsausbildung hier deutlich größere Einstiegschancen. Andere Studienfachrichtungen sind weniger gefragt. Bewerber aus den Geistes- und Sozialwissenschaften haben es deutlich schwerer, vor allem wenn betriebswirtschaftliche oder aktuelle IT-Kenntnisse fehlen. Chancen bestehen noch am ehesten im Medienbereich sowie im Vertrieb von Finanzdienstleistern.

Damit sich neue Mitarbeiter so schnell wie möglich vollwertig in die Arbeitsprozesse eingliedern können, erwarten KMU möglichst breite, konkret verwertbare praktische Fachkompetenz. Das gilt in gleicher Weise für innovatives Know-how. Auch dieses muss sich produktiv einsetzen lassen. Trainee-Programme und komplexe Einarbeitungen sind Ausnahmen.

> Darum sollten auch schon Berufsneulinge über entsprechende Erfahrungen aus der Branche durch Praktika und Jobs verfügen. Sie sind oft wichtiger als weitere Titel (zum Beispiel Promotion) oder theoretische Zusatzqualifikationen.

Typisch für KMU ist unter anderem, dass der einzelne Arbeitsplatz ein breites Aufgabengebiet hat und die Zahl der gegebenenfalls unterstellten Mitarbeiter vergleichsweise klein ist. Der als Führungskraft eingestellte Akademiker muss also nicht nur breite Arbeitsgebiete verantworten, sondern einen großen Teil der Arbeit selber erledigen können. Statt Delegation ist eigene Ausführung gefragt.

Entgegen landläufiger Meinung agieren zahlreiche KMU international, entweder aus Tradition oder erst in jüngerer Zeit, weil sie die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie nutzen. Das gilt für beide Marktseiten, also sowohl für die Beschaffung wie für den Absatz. Viele sind auf ihren Absatzmärkten Weltmarktführer. Darum gewinnen in KMU Sprachkenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen zunehmend an Bedeutung. In der Regel reicht Englisch. Dieser Aspekt wird umso vorrangiger, je mehr KMU ihren Blick nach Osteuropa, nach China und weiteren Regionen richten.

Berufsanfänger sollten realistische Erwartungen an die Karriere im Mittelstand haben. Hierarchien mit wenigen Ebenen führen zu kurzen Karrierewegen, so dass sehr schnell Positionen mit hoher unternehmerischer Verantwortung erreicht sind. In größeren Betrieben besetzen häufig Betriebswirte die Spitzenpositionen. Besonders in kleineren Betrieben mit technischer Ausrichtung muss der Geschäftsführer über ein hohes Maß an technischem Wissen verfügen. Das eröffnet auch und gerade Ingenieuren die Chance, Geschäftsführer zu werden. Bei von Eigentümern geführten Unternehmen sind die obersten Führungspositionen für Nichtfamilienmitglieder allerdings unerreichbar. Es sei denn, der Inhaber beabsichtigt, seinen Nachfolger im eigenen Betrieb zu entwickeln.

Da, anders als in Großunternehmen, unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein und Führungsfähigkeit sehr früh gefordert wird, müssen darum auch schon Berufseinsteiger über Managementqualifikationen verfügen. Dazu gehören neben dem kaufmännischen Basiswissen und Kostenbewusstsein eine ausgeprägte Zielorientierung, Risikobewusstsein, Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, ein hohes Maß an Selbstmotivation, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Motivationsstärke, Marktgespür, Kundenorientierung, Kontaktfähigkeit und Vertriebstalent.

KMU legen großen Wert darauf, dass Bewerber in besonderem Maße auch mit ihrer gesamten Persönlichkeit zum Betrieb passen. Der so genannte Nasenfaktor spielt eine weitaus größere Rolle als in Großunternehmen. Dort lassen sich Beziehungsprobleme durch Versetzen in andere Organisationseinheiten lösen. Das ist in kleineren Betrieben oft nicht möglich.

In Großunternehmen ist das Personalgeschäft institutionalisiert und wird von Fachleuten durchgeführt. Dass ein Teil der Berufseinsteiger den Betrieb nach wenigen Jahren wieder verlässt, ist üblich. In KMU dagegen ist die Einstellung eines Berufsneulings mit Hochschulabschluss mit einem relativ hohen Aufwand verbunden, der zusätzlich zum Kerngeschäft zu leisten ist. Fluktuation ist darum unerwünscht.

Soweit sinnvoll übertragbar, gelten für berufserfahrene Akademiker dieselben Anforderungen wie für Berufseinsteiger. Hier werden darum nur die darüber hinaus gehenden Ansprüche erwähnt.

Von berufserfahrenen Bewerbern erwarten KMU möglichst exakt passende Vorkenntnisse. Das bezieht sich sowohl auf das Produkt als auch auf die Branche und den Markt. Ausgedehnte Einarbeitungen, um derartiges Wissen erst zu erwerben, sind unüblich.

> Vorteilhaft sind in mittelständischen Unternehmen gesammelte Erfahrungen. Wer vorher in einem Großbetrieb gearbeitet hat, sollte seine dort erprobten Methoden denen des Mittelstands anpassen können. Das setzt voraus, dass sich der Bewerber über die mittelstandsspezifische Unternehmenskultur im Klaren ist und dies auch im Vorstellungsgespräch überzeugend darstellen kann.

Die Bereitschaft zu finanziellen Zugeständnissen spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle, insbesondere beim Wechsel aus einem Großunternehmen in ein mittelständisches Unternehmen.

Betriebliche Strukturen KMU

Akademiker erwarten von KMU kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien, wenig Bürokratie, inhaltlich weit gespannte Kompetenzbereiche, aber auch unflexible Arbeitszeiten, vergleichsweise geringe Karrieremöglichkeiten, fehlende Internationalisierung und strategische Abhängigkeit von Familieneigentümern.

Die Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) hat in ihrer Absolventenstudie 2001 Akademiker fünf Jahre nach ihrem Examen nach den Strukturen der Betriebe befragt, in denen sie arbeiten. Die Ergebnisse bieten also keinen repräsentativen Querschnitt über typische Organisationsformen aller KMU. Sie informieren stattdessen darüber – und das dürfte Akademiker sehr viel mehr interessieren –, wie Betriebe organisiert sind, in denen Akademiker arbeiten.

Aufgrund der Befragung hat HIS vier Betriebstypen identifiziert:

1. unmodern-hierarchisch geführter Betrieb
2. kundenorientierter Betrieb mit viel Eigenverantwortlichkeit
3. projektorientiert-kundenferner Betrieb
4. modern-globalisierter Betrieb.

Ein Drittel aller befragten Akademiker arbeitet in unmodern-hierarchischen Betrieben - unabhängig von deren Größe. Akademiker erleben in solchen Betrieben zum Beispiel:

- eine Entscheidungsfindung von oben nach unten
- stark eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsspielräume
- geringe finanzielle Kompetenzen
- eingeengte Spielräume für Eigeninitiative und Selbstorganisation
- kaum Projektarbeit
- ein wenig innovatives Klima
- geringe Überschreitung von Fachgrenzen
- kaum vorhandene interdisziplinäre Zusammenarbeit
- ein geringes Maß an Internationalisierung
- wenig partnerschaftliche Kundenkontakte.

Differenziert nach Betriebsgröße charakterisieren nicht einmal die Hälfte (44 %) der Akademiker aus Betrieben mit mehr als 20 bis zu 100 Mitarbeitern ihren Betrieb als unmodern-hierarchisch. Mit 35 % liegen auch noch Betriebe mit 5 bis 20 Beschäftigten über dem Durchschnitt (33 %). Alle anderen Betriebsgrößen liegen unter dem Durchschnitt. Insbesondere Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten und freiberufliche Beschäftigung erlebten Akademiker selten als unmodern-hierarchisch (20 %). Ansonsten gilt, je größer der eigene Arbeitgeber, desto weniger schätzen ihn dort beschäftigte Akademiker als unmodern-hierarchisch ein.

Ein Viertel der befragten Akademiker arbeitet in kundenorientiert-eigenverantwortlichen Betrieben. Für Akademiker bedeutet dies z.B.:

- ein sehr hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstorganisation
- kaum vordefinierte Arbeitsaufgaben
- häufig wechselnde Arbeitsaufgaben
- größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- eine kooperative Atmosphäre und ein innovatives Klima
- Überschreiten der eigenen Fachgrenzen
- ein geringes Maß an Internationalisierung
- viele und partnerschaftliche Kundenkontakte.

Mehr als die Hälfte aller Akademiker (55 %), die in sehr kleinen Betrieben mit weniger als fünf Beschäftigten und freiberuflich arbeiten, schätzen ihren Betrieb als kundenorientiert-eigenverantwortlich ein. Auch Betriebe mit fünf bis 20 Beschäftigten werden überdurchschnittlich häufig (36 %) so eingestuft. Bei größeren Betrieben schwankt diese Einschätzung in den engen Grenzen von 18 % (mehr als 500 bis 1.000 Beschäftigte) und 22 % (mehr als 20 bis 100 Beschäftigte).

Ein gutes Fünftel (21 %) der befragten Akademiker arbeitet in projektorientiert kundenfernen Betrieben. Diese Arbeitsplätze charakterisieren

- Projektarbeit mit häufig zeitlicher Befristung
- vergleichsweise wenig Kundenkontakte
- geringe finanzielle Kompetenzen
- überdurchschnittlicher Gebrauch von Fremdsprachen.

Weniger typisch für diese Betriebe, aber immer noch überdurchschnittlich vertreten, ist interdisziplinäres und kooperatives Arbeiten. Auffallend viele Akademiker, die in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeitern beschäftigt sind, arbeiten in projektorientiert-kundenfernen Betrieben (27 %). Je kleiner der Betrieb, desto geringer wird der Anteil der Akademiker, die ihn für projektorientiert-kundenfern halten.

Nur 14 % der Akademiker aus Betrieben mit fünf bis 20 Mitarbeitern bewerten ihn in dieser Weise. Bei noch kleineren Betrieben und bei Freiberuflern liegt der Anteil schließlich bei 12 %. Ebenfalls ein Fünftel (21 %) aller Akademiker bezeichnet seinen Betrieb als modern-globalisiert. Seine Kennzeichen sind unter anderem:

- Teamorientierung
- Motivation förderndes Klima
- Innovation förderndes Klima
- rationales Fehlermanagement
- Kundenorientierung
- erweiterte Autonomiespielräume
- Internationalität
- geringes Weiterbildungsengagement.

34 % aller Akademiker aus Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten geben an, in einem derartigen Betrieb zu arbeiten. Mit abnehmender Betriebsgröße verringert sich auch dieser Anteil. Allerdings schneiden größere Betriebe deutlich besser ab als kleinere. Beschäftigt er mehr als 500 bis zu 1000 Mitarbeiter, stufen ihn 31 % der Akademiker als modern-globalisiert ein. In der Größenklasse mehr als 100 bis 500 Mitarbeiter tun dies immerhin noch 27 %. Bei Betrieben mit bis zu 100 Beschäftigten liegt der Anteil dann nur noch zwischen 13 und 14 %.

Einige der Vorurteile, die Akademiker gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen haben, werden durch diese Studie also nicht bestätigt, andere wiederum schon.

Weiterbildung

Ein Argument, die Beschäftigung in KMU zu meiden, ist die These, diese kümmerten sich nicht um die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Das heißt, sie stellten ganz oder teilweise weder finanzielle Mittel noch Arbeitszeit, noch andere Ressourcen zur Verfügung. Folglich koppelten sie ihre Beschäftigten von der Wissensentwicklung ab. Diese seien dann gezwungen, ihr (Weiterbildungs-) Schicksal selbst in die Hand zu nehmen.

Mit diesem Thema hat sich das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) im Jahr 2005 anlässlich seiner jährlichen Betriebsbefragung beschäftigt. Es befragte dazu fast 16.000 Betriebe, ob sie in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investierten. Dabei kam heraus, dass fast alle Großunternehmen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, während es beispielsweise bei Kleinstbetrieben nur 26 % sind. Je kleiner das Unternehmen, desto stärker beeinflussen Weiterbildungsmaßnahmen den Geschäftsablauf.

Um dem Einwand zu begegnen, das Ergebnis sei banal, da nicht nach der Häufigkeit, sondern nur nach dem grundsätzlichen Engagement in Weiterbildung gefragt worden sei, setzte das IAB die Zahl der Beschäftigten einer Betriebsgrößenklasse, deren Arbeitgeber ihre Weiterbildung unterstützten, in Beziehung zur Zahl aller Beschäftigten derselben Betriebsgrößenklasse. Auch hier stellte das IAB fest, dass kleinere Betriebe seltener die Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer unterstützten als größere Betriebe. Allerdings war der Abstand zwischen den Betriebsgrößengruppen nicht besonders groß.

Mit einer dritten Untersuchung grenzte das IAB schließlich die Grundgesamtheit ein, um festzustellen, wie viele der Mitarbeiter von Unternehmen, die in Weiterbildung investieren, daran teilnahmen. Im Gegensatz zu den beiden anderen Fragen stellte sich hierbei heraus, dass die Zahl der Mitarbeiter, deren Weiterbildung von ihrem Arbeitgeber unterstützt wurde, umso größer war, je weniger Mitarbeiter der Betrieb beschäftigte. Mit anderen Worten, wenn kleine Betriebe sich in der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter engagierten, dann taten sie dies für einen größeren Anteil der Belegschaft, als dies in größeren Unternehmen üblich war.

Arbeitsmarkt im Ausland

Die Mobilität der Arbeitnehmer

Von Estland im Nordosten bis Zypern im Südosten reicht die neue Europäische Union, in der nun rund 450 Millionen EU-Bürger leben. Die Gemeinschaft der 27 ist damit der größte Ausbildungs- und Arbeitsmarkt der Welt.

Ein Europa ohne Grenzen - diese Vision wird nun nach und nach Realität. Die Europäische Union steht nicht nur für freien Handel, offene Grenzen und eine gemeinsame Währung. Jeder EU Bürger gleich welchen Alters hat das Recht, in einem EU-Land seiner Wahl zu reisen, zu leben, zu arbeiten, zu studieren oder seinen Ruhestand zu verbringen. Die Freizügigkeit ist ein besonders wichtiges Recht innerhalb der EU. Es garantiert, dass die europäischen Bürger in jedem EU-Land den dort lebenden Einheimischen gleich gestellt sind und zu Beschäftigung Zugang haben verbunden mit einem Aufenthaltsrecht für sich selbst und ihre Familienmitglieder (siehe auch www.ba-auslandsvermittlung.de).

Was Freizügigkeit auf dem europäischen Arbeitsmarkt für den Einzelnen bedeuten kann, ist schon heute in vielen Grenzregionen zu besichtigen: Wenn es in der Nachbarregion wirtschaftlich besser läuft und bestimmte Fachkräfte besonders gefragt sind, kann der Job beim europäischen Nachbarn zur attraktiven Alternative werden, mit der sich Arbeitslosigkeit vermeiden oder beenden lässt. Mobilität am europäischen Arbeitsmarkt findet aber nicht nur in den Grenzregionen statt.

Auf den Arbeitsmärkten einzelner Mitgliedstaaten entstehen in bestimmten Branchen, Regionen oder Berufsgruppen immer wieder Engpässe bei der Verfügbarkeit von gut qualifizierten Fach- und Führungskräften. Das sind Chancen für Arbeitnehmer, die bereit sind, ihr Land, die gewohnte Umgebung und Freunde für einen mehr oder weniger langen Zeitraum zu verlassen

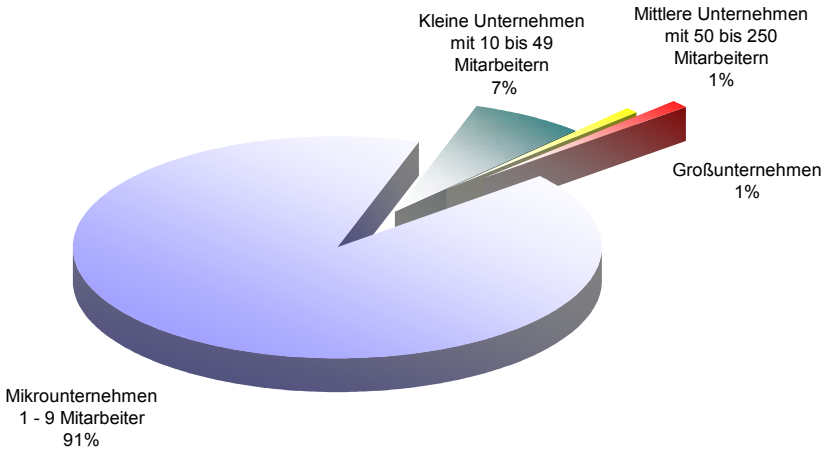
Laut EU-Statistik arbeiteten 2005 lediglich 2 % aller Beschäftigten außerhalb ihres Geburtslandes. Dabei ist für die Bereitschaft zur Mobilität die wirtschaftliche Lage im Heimatland kaum ausschlaggebend.

Beispielsweise haben schon 15 % aller Iren und knapp 11 % aller Dänen einmal im Ausland gelebt, obwohl die Arbeitslosigkeit in ihrer Heimat viel niedriger ist und das Wirtschaftswachstum größer ist als hierzulande. Bei den Deutschen waren es nur 8 %.

Für die Unternehmen ist die Mobilität ihrer Mitarbeiter ein wichtiger Faktor. Sie ist der Schlüssel zum Export und zum verbesserten Kundenkontakt. Darüber, dass die Bedeutung der Mobilität bei den Beschäftigten in den nächsten Jahren steigen wird, herrscht kein Zweifel. Nach Louis de Vries, Leiter des Bereichs Human Resources Services bei PWC spricht Einiges dafür, dass sich die Schere zwischen Nachfrage und Angebot bei flexiblen Arbeitskräften in den kommenden Jahren öffnet und die Karrierechancen international mobiler Bewerber deutlich wachsen werden.

Für international ausgerichtete Arbeitnehmer bietet der Mittelstand also gute Chancen. Gleichwohl steht der Mittelstand - im Englischen heißen KMU „small business (SB)“, „small and medium-sized enterprises (SME)“

Abb.25) Europa: Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten



Quelle: Europäische Kommission

Bundesagentur für Arbeit, 2007

oder „small and medium-sized companies (SMC)“ - häufig nicht an erster Stelle, wenn Berufseinsteiger ihre Präferenzen unter den Arbeitgebern nennen. Meistens handelt es sich dabei um Großunternehmen, die über eine entsprechende Markt- und Mediendominanz verfügen. Großunternehmen werden häufig auch die besseren internationalen Verflechtungen und Karrieremöglichkeiten nachgesagt. Diese leider noch immer weitverbreitete Meinung ist jedoch bei weitem zu kurz gegriffen. Zum einen entlassen nach wie vor Großunternehmen Mitarbeiter, während gerade die mittelständische Wirtschaft Arbeitsplätze schafft. Zum anderen hat gerade die mittelständische Wirtschaft noch Internationalisierungspotential, während Bewerber bei Großunternehmen mit einem steigenden Konkurrenzdruck rechnen müssen. Gerade auch dieser Punkt widerlegt die vermeintlich besseren Karrieremöglichkeiten in Großunternehmen.

z.B. Elite: Auslandsaufenthalte mit „Leonardo da Vinci“

Der österreichische Friseursalon Elite wurde durch das „Leonardo da Vinci“-Austauschprogramm der EU unterstützt. Verschiedene Mitarbeiter haben an diesem Austausch teilgenommen und sind mit neuen Ideen und Fertigkeiten aus anderen europäischen Hauptstädten nach Österreich zurückgekehrt. So arbeiteten fünf österreichische Friseure in einem Londoner Frisiersalon und brachten von dort neue Stylingkenntnisse mit. Für einige von ihnen hat sich aus ihren neuen Fähigkeiten etwas Gutes ergeben, denn sie übernahmen die Leitung neuer Elite-Salons – eine Stärkung der Marke Elite.

http://ec.europa.eu > Suche auf Europa > Suchbegriff „Leonardo“

Neben bürokratischen Hürden, wie unterschiedliche Steuer- und Sozialsysteme, erschweren auch Probleme bei der Anerkennung von Ausbildungsabschlüssen mobilitätswilligen Arbeitnehmern den Wechsel ins Ausland. Oft schrecken viele Beschäftigte vor einer Auslandsbewerbung zurück, weil sie nicht ausreichende Sprachkenntnisse mitbringen. Auf der anderen Seite gibt es Arbeitgeber, die auf Sprachkenntnisse nicht

so viel Wert legen. Andere wiederum beklagen mangelnde Sprachkompetenz. Allgemeingültige Kriterien gibt es nicht. Wie entscheidend Sprachkompetenz sein kann, ist oftmals vom ausgeübten Beruf abhängig.

Von einem Handwerker, der in Norwegen arbeiten will, wird niemand fließende Norwegischkenntnisse erwarten. Arbeitgeber setzen allerdings voraus, dass ausländische Bewerber mit der Zeit Norwegisch lernen, um sich mit seinen Arbeitskollegen zu verständigen. Nur in juristischen und wirtschaftswissenschaftlichen Berufe müssen die Sprachkenntnisse ein Niveau erreichen, dass fremdsprachliche Verhandlungskompetenz gewährleistet. Somit ist es ratsam, sich Stellenangebote aus dem Ausland gründlich durchzulesen. Oftmals erhalten sie Hinweise zur Sprachkompetenz. Es schadet auch nicht sich vorab ein Bild über seinen potenziellen Arbeitgeber zu machen. Viele Firmen haben Internetseiten, auf denen Sie ihr Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit vorstellen. Weitere Informationsquellen bieten die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (siehe Kapitel 4) und das EURES-Netzwerk.

> Arbeitgeber erwarten erfahrungsgemäß von fast allen Fach- oder Führungskräften eine abgeschlossene Berufsausbildung und mindestens zwei bis drei Jahre Berufserfahrung sowie Kenntnisse der Landessprache.

Bei der Prüfung einer Bewerbung berücksichtigten die Arbeitgeber vor allem die letzten fünf Jahre beruflicher Tätigkeit. Führungskräfte müssen darüber hinaus ein erhöhtes Maß an beruflicher Verantwortung und Eignung zur Personalführung erkennen lassen. Im Allgemeinen sind die Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Bewerber in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.

EURES - Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität

Das europäische Portal zur beruflichen Mobilität (EURES) ist eine einfache Möglichkeit, Informationen über Stellenangebote in ganz Europa zu finden. Es enthält Zehntausende Stellenangebote in etwa 31 europäischen Ländern auf die Bewerber durch Auswahl von „Search for a job“ (Arbeitsstelle suchen) zugreifen können.

Durch kostenloses Registrieren in „My EURES“ für Arbeitsuchende können Sie Ihren Lebenslauf erstellen und registrierten Arbeitgebern sowie den EURES-Beratern zugänglich machen, die den Arbeitgebern bei der Suche nach geeigneten Bewerbern behilflich sind.

Das EURES-Portal zur beruflichen Mobilität bietet ferner den Zugriff auf eine Datenbank mit Informationen über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in jedem der Mitgliedstaaten und umfasst Links zu anderen Web-Portalen mit Informationen zur Übertragbarkeit und Transparenz von beruflichen Qualifikationen und Abschlüssen oder Hochschuldiplomen in Europa.

Falls Sie eine persönlichere Beratung wünschen, können Sie sich auch an ein lokales oder regionales Arbeitsagentur wenden, das normalerweise einen EURES-Berater hat, der auf Fragen der beruflichen Mobilität spezialisiert ist. Die Arbeitsagenturen haben Zugang zu einer Reihe von Informationstools und können Sie zu vielen praktischen, rechtlichen und administrativen Fragen im Zusammenhang mit der Suche und Aufnahme von Arbeit im Ausland beraten. Ihren örtlichen EURES-Berater finden Sie, indem Sie auf „Contact a EURES adviser“ (EURES-Berater kontaktieren) klicken.

Insgesamt gibt es mehr als 700 EURES-Berater, die in allen 28 Mitgliedstaaten des EWR und in der ebenfalls am EURES-Netzwerk beteiligten Schweiz tätig sind. Ihren örtlichen EURES-Berater können Sie über das EURES-Portal ausfindig machen. Die EURES-Berater bieten drei zentrale Leistungen an: Information, Beratung und Vermittlung zwischen Arbeitsuchenden und Arbeitgebern in Europa. Sie verfügen über Spezialkenntnisse in praktischen, rechtlichen und

administrativen Fragen, die sich in Verbindung mit der geografischen und beruflichen Mobilität stellen. Für Arbeitnehmer in Grenzregionen hat das EURES-Netzwerk spezielle grenzübergreifende Partnerschaften eingerichtet.

Neben dem EURES-Portal http://ec.europa.eu/eures bietet auch das neue Portal Eulisses Informationen zum Thema soziale Sicherheit: http://ec.europa.eu/eulisses

Die Bundesagentur für Arbeit als Dienstleister

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) erfüllt für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen und Institutionen umfassende Dienstleistungsaufgaben für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Zur Erfüllung dieser Dienstleistungsaufgaben steht bundesweit ein flächendeckendes Netz von Arbeitsagenturen und Geschäftsstellen zur Verfügung.

Zu den wesentlichen Aufgaben der BA gehören, neben der Vermittlung in Arbeits- und Ausbildungsstellen, der Arbeitgeberberatung, auch die Förderung der Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung, sowie die Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung, die Zahlung von Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und die Gewährung von Entgeltersatzleistungen, wie zum Beispiel Arbeitslosengeld oder Insolvenzgeld.

Leistungen für Arbeitgeber

Die Bundesagentur für Arbeit bietet Unternehmen aller Größen eine breite Palette an Dienstleistungen an, die, in der Regel, kostenlos bei den Agenturen vor Ort erhältlich sind.

Die Fachkräfte und Spezialisten der örtlichen Agenturen beraten Sie auf Wunsch gerne in allen Fragen rund um die Einstellung von Arbeitskräften, die Ausbildung von Nachwuchskräften und die Gestaltung von

Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Eine ausführliche Arbeitsmarktberatung erleichtert in vielen Fällen das Rekrutieren von fehlenden Kräften. Einen Termin für eine solche Arbeitsmarktberatung erhalten Sie bei der Hotline für Arbeitgeber: 0 18 01 / 66 44 66.

Die Bundesagentur für Arbeit verfügt über den deutschlandweit größten Pool an Fach- und Arbeitskräften und kann Ihnen für alle Gebiete Deutschlands, und auf Wunsch auch im Ausland, eine Fachkraft vermitteln. Sie können die BA-eigene Datenbank nutzen und selbst gezielt nach Personal suchen: www.arbeitsagentur.de.

Die BA unterstützt Arbeitgeber, die arbeitslose Arbeitskräfte einstellen, unter bestimmten Voraussetzungen finanziell. Informationen zu diesem Thema erhalten Sie bei Ihrer Agentur vor Ort, oder in der Broschüre „Was? Wie Viel? Wer?“ unter www.arbeitsagentur.de > Unternehmen > Förderleistungen.

Die berufliche Weiterbildung ist eine Investition, die es Unternehmen ermöglicht, das Wissen ihrer Mitarbeiter anzupassen und auf neuestem Stand zu halten. Mitarbeiter mit neuestem Wissenstand sind vor dem Hintergrund knapp werdender Fachkräfte und des internationalen Wettbewerbs ein Vorteil. Unter bestimmten Voraussetzungen können Arbeitgeber, die einem Arbeitnehmer die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung ermöglichen und dafür einen Arbeitslosen einstellen, von der Bundesagentur für Arbeit einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt des Vertreters erhalten.

Leistungen der ZAV für Arbeitgeber

Die Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) verfügt als Personalvermittler in das Ausland und aus dem Ausland über Kontakte zu den privaten und staatlichen Arbeitsmarktpartnern in den europäischen und vielen anderen Staaten. Sie ist in der Lage, deutschen KMU nicht nur deutsche Fach- und Führungskräfte für ausländische Standorte zu vermitteln. Ihre Kontakte zu ausländischen Arbeitsverwaltungen ermöglichen es der ZAV außerdem, bei der Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem jeweiligen Land zu helfen.

Die Managementvermittlung der ZAV kann als Teil der öffentlichen Arbeitsvermittlung frei von wirtschaftlichen Interessen auf einer gesicherten gesetzlichen Grundlage (SGB III) als neutraler Mittler zwischen Unternehmen und Führungskräften agieren. Sie berät mittelständische Unternehmen bei der Rekrutierung von Führungskräften. Sie ist ein weltweit tätiger Personaldienstleister im Netzwerk der Bundesagentur für Arbeit und versteht sich als Partner bei der Suche und Auswahl geeigneter Führungskräfte. Sie unterstützt und berät Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen. Dafür steht ein großer Bewerberpool zur Verfügung.

Björn Kiby, Berater in der Managementvermittlung der ZAV: „In der Managementvermittlung wird nicht unterschieden zwischen Konzernen und klein- bzw. mittelständischen Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt jedoch im Mittelstand. Wir nehmen Suchaufträge entgegen und sprechen geeignete Bewerber an, deren Unterlagen wir anschließend dem Unternehmen präsentieren."

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)
Managementvermittlung
Villemombler Str. 76
D - 53123 Bonn
Tel. + 49 / (0) 228 / 713 - 0
E-Mail: ZAV-Bonn.MV@arbeitsagentur.de

Personalrekrutierung mit der ZAV-Auslandsvermittlung

Arbeitgeber, die für ihren Betrieb in Europa oder in einem außereuropäischen Land qualifizierte Fach- und Führungskräfte aus Deutschland suchen oder für ihr Unternehmen in Deutschland ausländische Fachkräfte, vor allem aus einem Land des Europäischen Binnenmarktes, können sich an den Arbeitgeberservice der ZAV-Auslandsvermittlung in Bonn wenden. Er verfügt über ein Netz von internationalen Kooperationen, ist Teil des Netzwerks European Employment Services (EURES - der Zusammenschluss der EU-Arbeitsverwaltungen), und arbeitet eng mit den Außenhandelskammern und Botschaften zusammen.

Der Arbeitgeberservice der ZAV-Auslandsvermittlung kennt die Länder und die Arbeitsmärkte mit ihren lokalen Gegebenheiten, findet geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und veröffentlicht Stellenangebote auf www.arbeitsagentur.de und auf der europaweiten Stellendatenbank www.europa.eu.int/eures, trifft eine Vorauswahl der Bewerberinnen und Bewerber und unterstützt Arbeitgeber bei Auswahlveranstaltungen.

Arbeitgeberservice der ZAV-Auslandsvermittlung
Telefon: + 49 (0) 228 / 7 13 - 10 12
E-Mail: employers-service@arbeitsagentur.de
www.ba-auslandsvermittlung.de

Dienstleistungen für Arbeitnehmer

Arbeitnehmer, die arbeitslos sind, oder von Arbeitslosigkeit bedroht werden, können von der Bundesagentur für Arbeit viele Dienstleistungen und finanzielle Leistungen erhalten, wenn sie bei der Agentur arbeitslos oder arbeitsuchend gemeldet sind.

Neben Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts (ALG II) oder Lohnersatzleistungen (ALG I) sind das auch Leistungen zur Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung oder Leistungen zur Unterstützung der Vermittlung und Beratung.

Arbeitnehmer, die sich selbstständig machen wollen, erhalten können unter bestimmten Voraussetzungen einen Gründungszuschuss erhalten: Nähere Informationen unter: www.arbeitsagentur.de > Bürgerinnen und Bürger > Arbeit und Beruf > Selbstständigkeit.

Informationen zu diesem Thema und allen sonstigen Leistungen der Bundesagentur für Arbeit erhalten Sie bei Ihrer Agentur vor Ort, oder in der Broschüre „Was? Wie Viel? Wer?“ auf www.arbeitsagentur.de > Bürgerinnen und Bürger > Finanzielle Hilfen.

„Im Mittelstand ist Bewegung“

Björn Kiby,
Berater in der Management-vermittlung der ZAV in Bonn

Welche Chancen bietet der Mittelstand aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-sicht?

Björn Kiby: Die Managementvermittlung der ZAV berät und vermittelt nur Führungskräfte. Der Schwerpunkt konzentriert sich eher auf mittelständische Unternehmen. Früher gab es kleine und mittelständische Unternehmen auf der einen Seite und Konzerne auf der anderen. Heute werden mittelständische Unternehmen häufig von Konzernen aufgekauft. Somit verwischen die Grenzen zwischen Mittelstands- und Konzernstrukturen. Bewerber, die in mittelständischen Unternehmen einsteigen, finden häufig ein breites Aufgabenspektrum und sehr gute Aufstiegschancen. In Konzernen ist es schwieriger und langwieriger, eine Führungsposition zu bekommen. Viele Absolventen denken während des Berufseinstieges eher an große Konzerne. Eine Reihe von mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind in ihrer Branche Weltmarkführer aber ihr Name ist nur wenigen bekannt.

In welchen Bereichen steckt bei den KMU das größte Potenzial? Wo sind vermehrt Stellen zu finden, d.h. welche Unternehmen suchen derzeit Personal?

Kiby: Im Mittelstand ist viel Bewegung. Momentan suchen vor allem produzierende Untenehmen neue Mitarbeiter. Die Bewerber sollten möglichst aus den jeweiligen Branchen des suchenden Unternehmens kommen. Führungspositionen im Mittelstand müssen häufig extern besetzt werden, da im Unternehmen selbst keine geeigneten Mitarbeiter zu finden sind.

Sind mittelständische und Großunternehmen „getrennte Welten“ oder findet ein (Personal-)Austausch statt?

Kiby: Vor einigen Jahren war es einfacher, von einem Konzern in den Mittelstand zu gelangen, aber es gab trotzdem wenig Austausch. Wenn ein Konzern heutzutage ein kleines Unternehmen kauft, stellt sich die Frage, ob es weiterhin mittelständisch geführt oder in den Konzern integriert wird. Das hat konkrete Auswirkungen auf die Personalpolitik.

In Konzernen herrschen andere Führungsstrukturen. Es gibt wesentlich mehr Gremien und häufig sind (Personal-)Entscheidungen „politisch“ motiviert. In kleinen und mittleren Unternehmen ist man viel näher dran, wenn es um das Thema „Führung und Verantwortung“ geht. Verglichen mit den meisten Agenturen arbeiten wir wesentlich verdeckter. Im Managementbereich sind Stellengesuche, meistens aus einer noch laufenden Tätigkeit heraus, äußerst sensible Daten; die können wir nicht einfach ins System im Internet stellen. Der Rekrutierungsprozess muss in der Regel sehr diskret durchgeführt werden. Unternehmen sowie Bewerber dürfen häufig nicht offen am Markt auftreten.

KMU sind verstärkt im Ausland aktiv. Wie können deutsche Bewerber davon profitieren?

Kiby: Obwohl viele Unternehmen über ein Engagement im Ausland nachdenken, hat ein großer Teil von ihnen noch nicht das notwendige Know-how. Anfragen nach Bewerbern mit internationalen Erfahrungen nehmen zu, aber Bewerber mit diesen speziellen Kenntnissen sind nicht so häufig zu finden. Diese oder ähnliche Qualifikationen nehmen zwar zu, aber nicht in dem Maße, in dem die Nachfrage nach solchen Bewerbern steigt. Unternehmen, die im Ausland aktiv sind, suchen Mitarbeiter mit der entsprechenden Sprachkompetenz bzw. den Gepflogenheiten des Landes. Bei der ZAV melden sich viele Bewerber, die eine Tätigkeit im Ausland suchen und werden somit auf diese Positionen aufmerksam gemacht.

Leistungen der ZAV für Arbeitnehmer

Die Zielgruppe der Managementvermittlung der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in Bonn sind Führungskräfte der obersten und oberen Leitungsebene überwiegend in mittelständischen Unternehmen und der Führungsnachwuchs für das obere Management. Im Einzelnen geht es dabei um Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer, Direktoren, Interim Manager, Amtsleiter, Bereichsleiter, Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Werks- und Betriebsleiter sowie Stabskräfte und Mediziner in leitenden Funktionen.

Einen guten Markt gibt es für Führungskräfte im mittleren Management (zum Beispiel Gruppenleiter), die in absehbarer Zeit für die Besetzung von Positionen im oberen Management, etwa als Abteilungsleiter, Werks- und Betriebsleiter, in Betracht kommen.

Für Führungskräfte dieser Ebenen, die sich verändern wollen, oder Manager, die sich beruflich neu orientieren müssen, hält die Managementvermittlung bereit:

- Informationen über die Entwicklung in den jeweiligen Branchen und im speziellen Arbeitsfeld sowie an einer individuellen Beratung über die Realisierungschancen ihrer beruflichen Ziele
- Hinweisen zur Bewerbungsstrategie und zur professionellen Gestaltung von Bewerbungsunterlagen sowie zu den Erfolgsfaktoren bei Vorstellungsgesprächen einer möglichst vielgestaltigen Auswahl an Stellenangeboten sowie an konkreten und passgenauen Vermittlungsvorschlägen.

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV)
Managementvermittlung
Villemombler Str. 76, 53123 Bonn
Tel. 0228 / 713 - 0
E-Mail: ZAV-Bonn.MV@arbeitsagentur.de

Selbstständigkeit als Alternative - Das Projekt PHOENIX

Mit dem Projekt PHOENIX unterstützt die Managementvermittlung der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) gezielt Führungskräfte beim Aufbau ihres „eigenen“ Arbeitsplatzes in Form der Selbständigkeit, der Gründung oder der Übernahme eines Unternehmens bzw. des Einstiegs in ein bestehendes Franchise-Konzept. Das PHOENIX-Konzept beruht dabei auf dem einfachen Prinzip: Unternehmer beraten Unternehmer. Alle Referenten und Trainer sind selbst langjährig erfahrene und erfolgreiche Unternehmer.

Das Projekt wird bereits seit 2002 durchgeführt und kontinuierlich weiterentwickelt. Die im Rahmen der Evaluierung bekannt gewordenen Zahlen über die Gründung selbständiger Existenzen bzw. Unternehmen sprechen für den Erfolg der PHOENIX-Konzeption: Ca. 70 % der Teilnehmer haben sich jeweils binnen Jahresfrist nach Teilnahme an PHOENIX selbstständig gemacht, sei es durch Eigengründung, Beteiligung an einem Unternehmen (MBI), Übernahme im Rahmen einer Nachfolgeregelung oder Einstieg in ein Franchise-System.

Ziel ist es, dem o.g. Personenkreis bei der Gründung und dem Aufbau einer soliden und langfristig angelegten wirtschaftlichen Unabhängigkeit zu helfen. Dabei soll sich der Kreis der Teilnehmer aus Menschen zusammensetzen, die sich aktiv für die Selbständigkeit entscheiden. Daher setzt sich das Projekt PHOENIX aus zwei unabhängigen Modulen zusammen:

Modul 1 besteht aus einem eignungsdiagnostischen Modul, Modul 2 aus einem für jeden Teilnehmer insgesamt 2-wöchigen Intensivseminar, das in der ZAV in Bonn stattfindet. Die beiden Seminarwochen werden unterbrochen durch eine mehrwöchige Reflexions-Phase, in der eine gezielte Weiterentwicklung der individuellen Geschäftsideen und -modellen durch die Teilnehmer erfolgt.

In den 6 zweiwöchigen PHOENIX-Intensiv-Seminaren bereiten sich jeweils 10 Teilnehmer/ innen auf die Selbständigkeit vor. Ziel ist, sämtlichen Teilnehmern eine Praxisrelevante und an ihren Ideen

und Konzepten ausgerichtete Unterstützung auf dem Weg in die Selbständigkeit zu bieten, auf deren Grundlage ein Start im Rahmen einer Existenzgründung oder Unternehmens-gründung erleichtert bzw. beschleunigt wird. Dabei liegt ein besonderes Augenmerk auf der Vernetzung der Teilnehmer. Jeder Teilnehmer soll als Ergebnis einen persönlichen „next-steps“-Fahrplan entwickeln, der ihm die Umsetzung der notwendigen Schritte in den folgenden Wochen und Monaten ermöglicht.

Die Auslandsvermittlung der ZAV

Erste Anlaufstelle für Fragen rund ums Arbeiten im Ausland ist das Info-Center der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) unter der Telefonnummer 0228 / 713 13 13. Das Team ist montags bis freitags von 8 bis 18 Uhr für Sie da und sendet Ihnen gerne Informationsmaterial zu oder nennt Ihnen bei Bedarf einen persönlichen Ansprechpartner zur weitergehenden Beratung. Fragen per E-Mail senden Sie bitte an zav-auslandsvermittlung@arbeitsagentur.de. Online-Informationen sind zu finden unter www.ba-auslandsvermittlung.de.

Standorte der Auslandsvermittlung der ZAV

Wer eine persönliche Beratung sucht, kann sich mit seinen Fragen natürlich auch direkt an einen der zwölf Standorte der Auslandsvermittlung der ZAV wenden. Es gibt sie in Berlin, Bremen, Dortmund, Erfurt, Frankfurt, Hamburg, Magdeburg, München, Dresden, Rostock, Stuttgart und Trier. Adressen finden Sie unter dem Link Über uns.

Die Teams der Auslandsvermittlung informieren und beraten zu den Themen Ausbildung, Studium und Arbeiten im Ausland und vermitteln in Beschäftigung - auch in Jobs und Praktika. Bei den Beraterinnen und Berater der Auslandsvermittlung erhalten Sie aktuelle Informationen über Stellenangebote, Einstellungs- und Arbeitsbedingungen, die Anerkennung von Berufsabschlüssen, Niederlassungsformalitäten, Lebensbedingungen und Kontaktadressen.

Linkverzeichnis

Mittelstandsspezifische Datenbanken und Verbände

Deutschland:

www.nexxt.org: Informationen zur Übergabe und zur Übernahme von Betrieben, Unternehmensbörse mit übergabewilligen Unternehmern und übernahmewilligen Bewerbern

www.hoppenstedt.de,
www.hoppenstedt-mittelstaendischeunternehmen.de: Firmenhandbuch bzw. datenbank

www.abconline.de,
www.firmenwissen.de: Betriebsdatenbanken, um sehr schnell und effizient branchenspezifische Unternehmen zum Teil nach Firmengröße (Mitarbeiterzahl) zu recherchieren

www.regis-online.de: regionale Unternehmensdatenbank. Das Portal www.deutschland.de leitet den Nutzer unter der Rubrik „Wirtschaft“ zu weiteren Firmendatenbänken

www.bvmwonline.de: Bundesverband mittelständische Wirtschaft; Interessenverband für kleine und mittlere Unternehmen

www.arbeitsgemeinschaft-mittelstand.de: Gemeinsame Homepage der führenden Mittelstandsverbände

www.bmwi.de/BMWi/Navigation/mittelstand.html: Informationen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie u.a. über die Mittelstandsinitiative der Bundesregierung und die Europäische Mittelstandspolitik

Ausland:

www.icsb.org: Das International Council For Small Business versteht sich als Dach-Organisation kontinentaler und nationaler KMU-Verbände.

www.ecsb.org: Der European Council for Small Business and Entrepreneurship unterstützt auf europäischer Ebene die Belange von KMU.

Mittelstandsspezifische Hochschulen, Institute und Forschungseinrichtungen

Deutschland:

www.aif.de: Dachorganisation von KMU-Forschungsarbeitsgemeinschaften

www.ifm-bonn.org: Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn ist das bekannteste deutsche Institut zum Thema. Die Homepage bietet eine Fülle von Statistiken und Ausarbeitungen zum deutschen Mittelstand.

www.uni-bayreuth.de/departments/bfm: Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V. an der Universität Bayreuth

www.dikmu.de: Deutsches Institut für mittlere und kleinere Unternehmen mit Sitz an der Universität der Künste in Berlin

www.fhm-mittelstand.de: Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld

www.lemex.uni-bremen.de: Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship (LEMEX) der Universität Bremen

www.uni-flensburg.de/kmu: Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Kleine und Mittlere Unternehmen der Universität Flensburg

www.bw.fh-kl.de/internet/stg_moe_info.htm: Studiengang Mittelstandsökonomie der Fachhochschule Kaiserslautern

http://perso.uni-lueneburg.de: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg

www.ifm.uni-mannheim.de: Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim; ähnlich wie das Bonner Institut für Mittelstandsforschung präsentiert das Mannheimer Institut zahlreiche Statistiken und Texte zum Mittelstand.

www.uni-siegen.de/dept/fb05/prokmu: Professur für Betriebswirtschaftslehre kleiner und mittlerer Unternehmen „PRO KMU“ der Universität Siegen

www.uni-trier.de/promit: Professur für Mittelstandsökonomie „ProMit“ der Universität Trier

www.inmit.de: Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier

http://wifu.uni-wh.de: Das Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke wurde 1998 von derr Deutschen Bank als „Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen“ (DIFU) gegründet.

www.pro-kmu.de: Fachbereich „Management kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)“ der Universität Siegen

Ausland:

www.kmu.unisg.ch: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen

www.kmuforschung.ac.at: Österreichisches Forschungsinstitut mit dem Fokus auf KMU

www.wu-wien.ac.at/inst/kmb: Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wirtschaftsuniversität Wien