



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

## **Wie zukunftsfähig sind die rheinland-pfälzischen Betriebe?**

### **Teil 4: Wodurch zeichnen sich kleine Betriebe mit ungedecktem Fachkräftebedarf aus?**

**Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2012**

**Dipl. Vw. Birgit Wagner**

**Dr. Christa Larsen**

**Oktober 2013**



**RheinlandPfalz**

MINISTERIUM FÜR SOZIALES,  
ARBEIT, GESUNDHEIT  
UND DEMOGRAFIE

## Inhaltsverzeichnis

<b>Das Wichtigste in Kürze .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Einführung: Fachkräftebedarf in kleinen Betrieben.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Aktueller Fachkräftebedarf .....</b>	<b>5</b>
Deutlicher Anstieg bei den offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten.....	6
Überproportional viele offene Stellen im Baugewerbe sowie im Dienstleistungssektor .....	7
Anteil der qualifizierten Arbeitskräfte an den Neueinstellungen steigt weiter an .....	8
Erneut Anstieg unbesetzter Fachkräftestellen.....	9
<b>4. Analyse der Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen.....</b>	<b>10</b>
Große Mehrheit der Betriebe mit unbesetzten Stellen sind wachsende Betriebe .....	11
Kaum Unterschiede zwischen kleinen und größeren Betrieben bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten .....	11
Produzierendes Gewerbe ist überdurchschnittlich häufig von Besetzungsproblemen betroffen .....	12
Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen tätigen häufig Investitionen und sind innovativer .....	12
Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen weisen gute Ertragslage und eine steigende Beschäftigungsentwicklung auf .....	13
Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen weisen überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau auf .....	14
Überstunden und bedarfsabhängige Einbeziehung des Samstags – Strategien zur Kompensierung der benötigten Fachkräfte .....	15
Viele personelle Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigten .....	16
Umfassende Personalprobleme in Betrieben mit Besetzungsproblemen .....	17
Fehlzeiten und mangelnde Arbeitsmotivation in Betrieben mit Besetzungsproblemen.....	18
Überdurchschnittlich viele befristet Beschäftigte in Betrieben mit Besetzungsproblemen ...	19
<b>Fazit .....</b>	<b>21</b>
<b>Anmerkungen zum IAB-Betriebspanel Rheinland-Pfalz.....</b>	<b>23</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>23</b>

## Das Wichtigste in Kürze

Eine nachhaltige Fachkräftesicherung gehört zu den zentralen aktuellen und künftigen Herausforderungen von Politik und Wirtschaft. Ein ungedeckter Fachkräftebedarf kann nicht nur die Zukunftsfähigkeit der betroffenen Betriebe gefährden, sondern das Wachstum der Wirtschaft des Landes bremsen. Entsprechend wichtig ist es zu analysieren, wie sich der Fachkräftebedarf entwickelt hat und wodurch sich Betriebe mit unbesetzten Stellen auszeichnen.

- Die Zahl der offenen Stellen für Fachkräfte erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um fast ein Drittel und stieg auf rund 35.800. Damit erhöhte sich auch der Anteil der offenen Stellen für Fachkräfte an allen offenen Stellen weiter auf 85 Prozent, was dem höchsten Wert der vergangenen 10 Jahre entspricht.
- Der Anteil der Fachkräfte an den Neueinstellungen verzeichnete ebenfalls zum vierten Mal in Folge einen Anstieg. 2012 entfielen 57 der Neueinstellungen auf Fachkräfte. Allerdings verringerte sich die absolute Zahl der neu eingestellten Fachkräfte.
- Dies könnte zum Teil auf die unbesetzten Stellen für Fachkräfte zurückzuführen sein. Etwa 30 Prozent der zu besetzenden Fachkräftestellen (Neueinstellungen und unbesetzte Stellen) konnten im ersten Halbjahr 2012 nicht besetzt werden.
- Eine nähere Analyse zeigt, dass kleinere und größere Betriebe ähnlich stark von den Besetzungsproblemen betroffen sind und dass von den kleineren Betrieben das Produzierende Gewerbe größere Probleme aufweist als der Dienstleistungssektor.
- Die weitere Differenzierung der kleinen Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsproblemen für Fachkräfte verdeutlicht, dass Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen wesentlich dynamischer sind, d.h. ein höheres Beschäftigungswachstum und eine bessere wirtschaftliche Entwicklung aufweisen und auch häufiger Innovationen und Investitionen tätigen.
- Darüber hinaus bieten sie deutlich häufiger Maßnahmen zur Qualifizierung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Gesundheitsförderung an und fördern auch stärker Ausbildungen. Die Bezahlung liegt ebenfalls in diesen Betrieben über dem Durchschnitt.
- Dennoch weisen diese Betriebe gleichzeitig massive Personalprobleme auf, die von großen Schwierigkeiten, Fachkräfte auf dem Markt zu bekommen, über hohe Lohnkostenbelastungen und Überalterung bis hin zu hohen Fehlzeiten und mangelnder Arbeitsmotivation reichen.
- Bezüglich der atypischen Beschäftigung zeichnen sich Betriebe mit Besetzungsproblemen vor allem durch einen überdurchschnittlich hohen Einsatz von befristeten Beschäftigten aus.
- Die großen Personalprobleme hängen möglicherweise u.a. mit einer mangelnden Anpassung der Organisations- und Kommunikationsstrukturen bei einer wachsenden Belegschaft zusammen. Folglich könnten Beratungs- und Unterstützungsangebote in diesen Bereichen den Betrieben helfen, ihr Wachstum sowie ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

## 1. Einleitung

Angesichts der zunehmenden Dynamiken internationaler, aber auch regionaler Märkte, der technologischen Innovationen sowie der Auswirkungen der demografischen Entwicklung sind Betriebe gefordert, sich zukunftsfähig auszurichten. Dies bedeutet nicht nur den gegenwärtigen Bedürfnissen gerecht zu werden, sondern auch die Entscheidungsspielräume für zukünftige Anforderungen zu öffnen und prospektive Entwicklungen in den eigenen Strategien zu implizieren. Zukunftsfähigkeit bedeutet somit, auf eine nachhaltige Entwicklung zu setzen. (Im Folgenden werden die Begriffe Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit als Synonyme verwendet.) Betriebe, die so aufgestellt sind, tragen zur langfristigen Beschäftigungssicherung und Prosperität der Wirtschaft in Rheinland-Pfalz wesentlich bei.

Für die Politik, die Wirtschaft, die Gewerkschaften und den Bildungsbereich in Rheinland-Pfalz ist es wichtig, eine fundierte Einschätzung darüber zu erhalten, inwieweit die Betriebe zukunftsfähig sind und wo möglicher Handlungsbedarf gegeben ist. Mit den Daten des IAB-Betriebspanels kann solch eine Einschätzung vorgenommen werden. Dabei wird die Zukunftsfähigkeit von Betrieben als ein multidimensionales Konstrukt aufgefasst, das sich nicht nur auf technologische und organisatorische Innovationen und Anpassungsprozesse bezieht, sondern auch die Passfähigkeit von Qualifikationen sowie die Qualität von Arbeit in das Zentrum der Betrachtung stellt.

In vier Reporten werden diese Dimensionen jeweils genauer analysiert. Im ersten Report wurde untersucht, in welchem Maße die rheinland-pfälzischen Betriebe hinsichtlich ihrer **Geschäftspolitik** als zukunftsfähig einzustufen sind. Die Geschäftspolitik ihrerseits wurde dabei anhand des Maßes an betrieblichen Innovationen und Investitionen sowie den organisatorischen Veränderung als Reaktionen auf neue Anforderungen ermittelt. Die drei folgenden Reporte nehmen die Humanressourcen in den Blick. Zuerst wurde eruiert, wie die **Arbeitsfähigkeit** der Beschäftigten erhalten bleibt. Im Mittelpunkt standen dabei der Gesundheitsschutz, die Weiterbildung sowie die flexiblen Arbeitszeiten. In Report 3 wurde genauer untersucht, in welchem Umfang sich rheinland-pfälzische Betriebe bisher ungenutzte **Beschäftigungsressourcen** von Frauen und Jugendlichen erschließen und damit vorausschauend ihre Arbeitskräftebedarfe befriedigen. Im Zentrum des vorliegenden vierten Reports stehen der **Fachkräftebedarf** und die Charaktersistierung der Betriebe, die unbesetzte Fachkräftestellen aufweisen.

Die vier Reporte erlauben einen systematischen Überblick darüber, in welchen Bereichen die rheinland-pfälzischen Betriebe schon zukunftsfähig aufgestellt sind. Allerdings betrifft dies nur die betriebliche Perspektive, da die Daten einer Betriebsbefragung entstammen. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Humanressourcen für die Zukunftsfähigkeit von Betrieben soll ergänzend zu den Daten des IAB Betriebspanels noch die Sichtweise der Beschäftigten eingebracht werden. Die Daten dafür stammen aus dem DGB-Index „Gute Arbeit“ und verdeutlichen, bei welchen Themen die betrieblichen Entscheider und die Beschäftigten gleiche oder vergleichbare Perspektiven und Einschätzungen haben und wo diese auseinander gehen. Darüber hinaus werden ausgewählte thematisch passende Projekte des Kompetenzzentrums „Zukunftsfähige Arbeit in Rheinland-Pfalz“ ebenfalls den Befunden, die in den ein-

zelen Reports vorgestellt sind, zugeordnet und beschrieben. Damit kann sichergestellt werden, dass die einschlägigen Daten und Informationen, die zum Stand der Zukunftsfähigkeit von Betrieben in Rheinland-Pfalz vorliegen, hier in verdichteter Form systematisch aufgearbeitet allen Entscheidern zur Verfügung gestellt werden können. Allerdings gibt es in der Befragung des DGB-Index keine Daten zum Fachkräftebedarf bzw. zur Stellenbesetzungsproblematik, da es sich hierbei um betriebspezifische Probleme handelt, so dass in diesem Bericht auf die Berücksichtigung dieser Perspektive verzichtet wird.

## 2. Einführung: Fachkräftebedarf in kleinen Betrieben

Eine nachhaltige Fachkräftesicherung gehört zu den zentralen aktuellen und künftigen Herausforderungen von Politik und Wirtschaft. Zum einen führt die demografische Entwicklung mittel- und langfristig zu einem verminderten Arbeitskräfteangebot, während gleichzeitig in einigen Branchen, wie dem Gesundheits- und Sozialwesen, die Nachfrage nach Personal steigt. Zum anderen bedingen strukturelle Veränderungen, wie z.B. der technologische Wandel, veränderte Qualifikationsanforderungen. Darüber hinaus bewirken auch Konjunkturentwicklungen eine veränderte Nachfrage nach Arbeitskräften. Angesichts dieser Entwicklungen sind Betriebe gefordert, frühzeitig Weichenstellungen vorzunehmen, um ihren Fachkräftebedarf nachhaltig zu sichern.

Ein ungedeckter Fachkräftebedarf kann nicht nur die Zukunftsfähigkeit der betroffenen Betriebe gefährden, sondern über die wirtschaftlichen Verflechtungen auch weitreichende Folgen für weite Teile der Wirtschaft des Landes haben und das Wachstum bremsen. Eine Studie des BMWi zu schnell wachsenden jungen Unternehmen bestätigt, dass das größte Hemmnis für das Wachstum dieser Unternehmen im Fachkräftemangel besteht. Als wichtigste Ursachen werden dafür vor allem angeführt, dass Arbeitnehmer ungern für unbekannte, neu gegründete oder kleine Unternehmen tätig sind, so dass die Akquise qualifizierter Mitarbeiter erschwert wird. Darüber hinaus sind die gezahlten Gehälter in Startup-Unternehmen im Vergleich zu etablierten Unternehmen tendenziell gering (vgl. BMWi, 2012, S. 21). Welche Ursachen in Rheinland-Pfalz einen wesentlichen Einfluss auf die Stellenbesetzungsprobleme ausüben und welche Betriebe besonders von den Stellenbesetzungsproblemen betroffen sind, wird in diesem Bericht untersucht.

Wenn ein klares Bild der Betriebe mit ungedecktem Fachkräftebedarf erstellt werden kann, bietet dies für die Arbeitsmarktakteure Möglichkeiten und Ansatzpunkte, um zielgenau zu agieren und zielgerichtete Unterstützungsangebote bereitzustellen, die dazu beitragen, das Wachstum und die Zukunftsfähigkeit der Betriebe zu fördern.

Zur Analyse der Betriebe mit ungedeckten Stellen für qualifizierte Arbeitskräfte konzentrieren wir uns auf die kleineren Betriebe, da von den größeren Betrieben zwar ein höherer Anteil unbesetzte Stellen aufweist, bezogen auf die zu besetzenden Stellen für Fachkräfte jedoch nur minimale Unterschiede bestehen. Darüber hinaus unterscheiden sich die beiden Betriebsgrößenklassen hinsichtlich ihrer Rekrutierungsstrategien und Vorgehensweisen. Im Gegensatz zu den größeren Betrieben können kleinere Betriebe in der Regel auf weniger

Rekrutierungswege zurückgreifen und sind seltener in der Lage vergleichbar attraktive Arbeitsbedingungen (bspw. Arbeitszeitmodelle, Entlohnung) zu bieten oder Stellen intern zu besetzen. Darüber hinaus ist ihre Personalentwicklung zumeist weniger strategisch, sondern sie reagieren tendenziell häufig adhoc auf vakante Stellen und personelle Veränderungen. D.h. aufgrund ihrer unterschiedlichen Struktur und Komplexität ist davon auszugehen, dass sich diese beiden Betriebsgrößenklassen auch hinsichtlich ihrer Strategien und Problemlagen im Umgang mit unbesetzten Stellen unterscheiden.

In der hier durchgeführten Analyse stehen die Kleinst- und Kleinbetriebe, d.h. die Betriebe mit 1 bis 49 Beschäftigten, im Fokus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass rund 95 Prozent aller Betriebe und knapp die Hälfte aller Beschäftigten in Rheinland-Pfalz in diese Kategorie fallen.

Konkret wird für die kleineren Betriebe analysiert, wodurch sich die Betriebe mit ungedecktem Fachkräftebedarf von den Betrieben ohne diese Probleme unterscheiden. Was zeichnet diese Betriebe aus? Wie unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Dynamik, ihrer Qualifikationsstruktur sowie ihres Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern? Welche Personalprobleme weisen sie auf? Auf Basis der Ergebnisse werden die wichtigsten Problemlagen dieser Betriebe herausgearbeitet und abschließend Handlungsempfehlungen eruiert.

Bevor auf die Analyse der Betriebe mit ungedecktem Fachkräftebedarf eingegangen wird, erfolgt zur Einordnung der Ergebnisse und als Überblick eine Beschreibung des aktuellen Fachkräftebedarfs. Dazu stellen wir dar, welchen Verlauf die Entwicklung der offenen Stellen sowie der Neueinstellungen von Fachkräften genommen hat und wie sich der ungedeckte Fachkräftebedarf verändert hat.

### 3. Aktueller Fachkräftebedarf

Um Aussagen über den aktuellen Fachkräftebedarf in Rheinland-Pfalz machen zu können, werden verschiedene Indikatoren herangezogen, die eine Einschätzung des Umfangs und der Struktur des aktuellen betrieblichen Fachkräftebedarfs ermöglichen:

- aktuelle offene Stellen für qualifizierte Tätigkeiten,
- Neueinstellungen für qualifizierte Tätigkeiten im ersten Halbjahr 2012,
- Anteil der unbesetzten Stellen für Fachkräfte an allen Neueinstellungen im ersten Halbjahr 2012.

Grundsätzlich ist die aktuelle Arbeitskräftenachfrage in hohem Maße abhängig von der konjunkturellen Lage. Die Zahl der offenen Stellen sowie der Neueinstellungen unterlag daher in den letzten 10 Jahren in Rheinland-Pfalz starken Schwankungen. Aber auch konjunktur-unabhängig bedingt eine verstärkte Nachfrage nach Fachkräften einen Trend zur Einstellung von Höherqualifizierten. Der Umbau zur „Wissensgesellschaft“ erfordert ein höheres Maß an qualifizierten Tätigkeiten, zugleich verlieren einfache Tätigkeiten aufgrund von Rationalisierungen und Verlagerungen an Bedeutung. Folglich ist zu erwarten, dass sich der Anteil der offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten an allen Stellen weiter erhöhte.

### **Deutlicher Anstieg bei den offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten**

Die offenen Stellen umfassen zum einen jene Stellen, die erst seit Kurzem zu besetzen sind und möglicherweise problemlos besetzt werden können und erst gar nicht bei der Arbeitsagentur gemeldet werden. Zum anderen sind aber auch jene Stellen enthalten, die schon länger nicht besetzt werden konnten.

Bei der Untersuchung der offenen Stellen handelt es sich um eine Zeitpunktbetrachtung, d.h. es wurde erfasst, wie viele Arbeitskräfte zum Zeitpunkt der Befragung zum nächst möglichen Termin eingestellt werden sollten. Insgesamt gab es fast 35.800 Stellen für Fachkräfte, die zum nächstmöglichen Zeitpunkt zu besetzen waren. Dies bedeutet einen Anstieg um rund 11.000 bzw. um fast ein Drittel im Vergleich zum Vorjahr.

Dabei zeigt sich, dass sich der Anteil der offenen Stellen für qualifizierte Arbeitskräfte in den letzten vier Jahren von 69 Prozent auf 85 Prozent erhöhte. Damit erreichte die Nachfrage nach qualifizierten Kräften den höchsten Wert der vergangenen 10 Jahre.

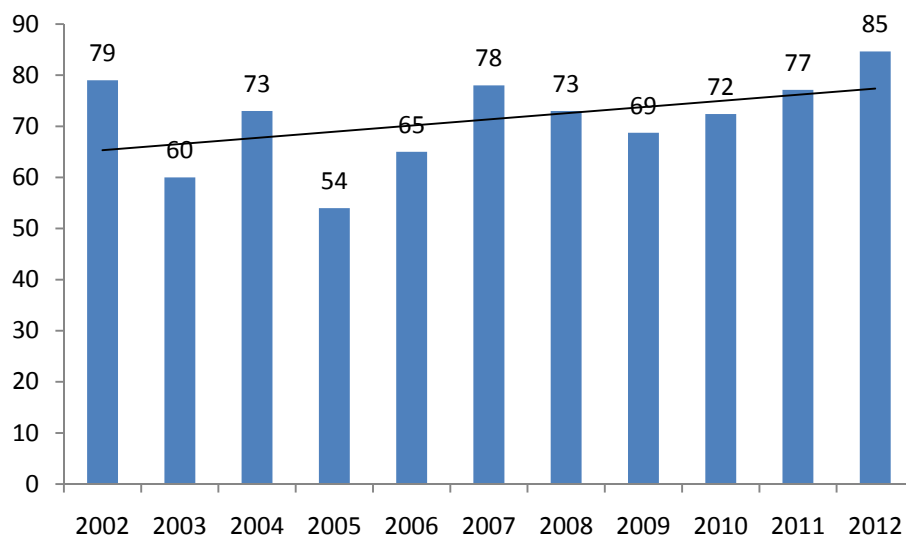
Die qualifizierten Tätigkeiten unterteilen sich hierbei in Tätigkeiten, welche eine abgeschlossene Lehre, eine vergleichbare Berufsausbildung oder entsprechende Berufserfahrung erfordern (77 Prozent), und in Tätigkeiten, für die ein Fachhochschul- oder Universitätsabschluss benötigt wird (7 Prozent).

Im Vergleich zu 2011 erhöhte sich im Jahr 2012 der Anteil der offenen Stellen, der auf Stellen für qualifizierte Tätigkeiten mit Berufsausbildung entfiel um 10 Prozentpunkte, der Anteil der offenen Stellen für Tätigkeiten, die einen (Fach-)Hochschulabschluss erfordern, verringerte sich hingegen um 4 Prozentpunkte.

Die längerfristige Betrachtung seit 2002 offenbart zwar, dass der Anteil der offenen Stellen für qualifizierte Arbeitskräfte deutlichen Schwankungen unterlag, die vor allem konjunkturell bedingt sind. Dennoch ist darüber hinaus zum einen ein Trend zu einer steigenden Nachfrage nach qualifizierten Kräften zu erkennen, zum anderen erhöhte sich seit 2009 der Anteil der offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten stetig und deutlich.

Dies zeigt, welche Bedeutung den Arbeitskräften mit einem mittleren Qualifikationsbereich zukommt. Angesichts eines sich ändernden Bildungsverhaltens mit einem wachsenden Anteil von Studienanfängern, einem gleichbleibenden Bedarf an Personen mit einer betrieblichen Lehre und einem gleichzeitig demografisch bedingten quantitativen Rückgang dieser Personengruppe, zeichnen sich längerfristig Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich ab (BIBB 2013, S.16, IAB S. 4,6).

**Abb. 1: Anteil der zum nächst möglichen Zeitpunkt gesuchten Arbeitskräfte für qualifizierte Tätigkeiten an allen Arbeitskräften in Rheinland-Pfalz 2002 - 2012, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### **Überproportional viele offene Stellen im Baugewerbe sowie im Dienstleistungssektor**

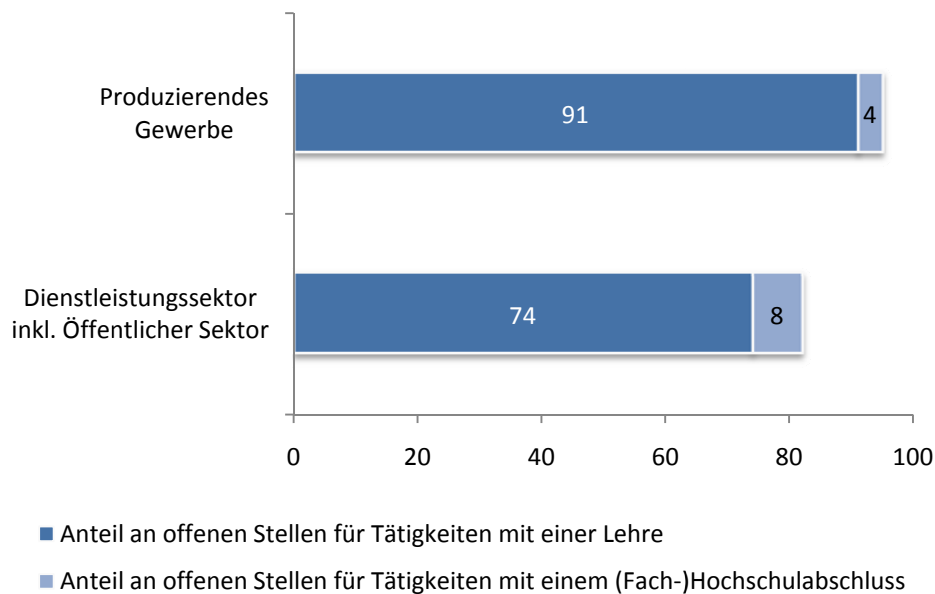
Die Anzahl der offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten zum zweiten Quartal 2012 verteilt sich unterschiedlich auf die einzelnen Wirtschaftszweige. 24 Prozent aller offenen Stellen für Fachkräfte waren dem Produzierenden Gewerbe (Verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe) zuzuordnen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass mehr als drei Viertel aller offenen Stellen auf den Dienstleistungssektor inkl. Öffentlicher Sektor entfielen. Gemessen an den qualifizierten Beschäftigten entspricht dies einem leicht unterproportional hohen Anteil an offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten im Produzierenden Gewerbe und respektive einem leicht überproportionalen im Dienstleistungssektor.

Bezogen auf die jeweilige Qualifikationsgruppe, wiesen beide Sektoren einen überproportional hohen Anteil an offenen Stellen für Tätigkeiten auf, die eine abgeschlossene Lehre erfordern. Während das Produzierende Gewerbe 56 Prozent an Arbeitskräften mit einer Berufsausbildung beschäftigte, entfielen 91 Prozent der offenen Stellen auf diese Qualifikationsgruppe. Im Dienstleistungssektor betrug diese Verhältnis 55 zu 74 Prozent. Dies zeigt, dass aktuell in allen Sektoren ein überproportional hoher Bedarf an Fachkräften mit einer Lehre besteht, und ganz besonders im Produzierenden Gewerbe.

Zudem stieg in beiden Sektoren der Anteil der offenen Stellen für Fachkräfte mit einem Berufsabschluss im Vergleich zum Vorjahr um 12 Prozentpunkte.

Angesichts dieses Trends sowie der zu erwartenden Entwicklungen (besonders der prognostizierten Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich sowie der Veränderungen im Bildungsverhalten) sind die Betriebe gefordert, dies auch in ihrer Personalpolitik zu berücksichtigen und vorbeugende Maßnahmen (wie z.B. verstärkte Aus- und Weiterbildung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc.) zu ergreifen, um künftig ihren Bedarf an Fachkräften mit einem mittleren Qualifikationsniveau decken zu können.



**Abb. 2: Gesuchte Arbeitskräfte in Rheinland-Pfalz nach Sektoren und Qualifikationsniveau 2012, Angaben in Prozent**

Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### Anteil der qualifizierten Arbeitskräfte an den Neueinstellungen stieg weiter an

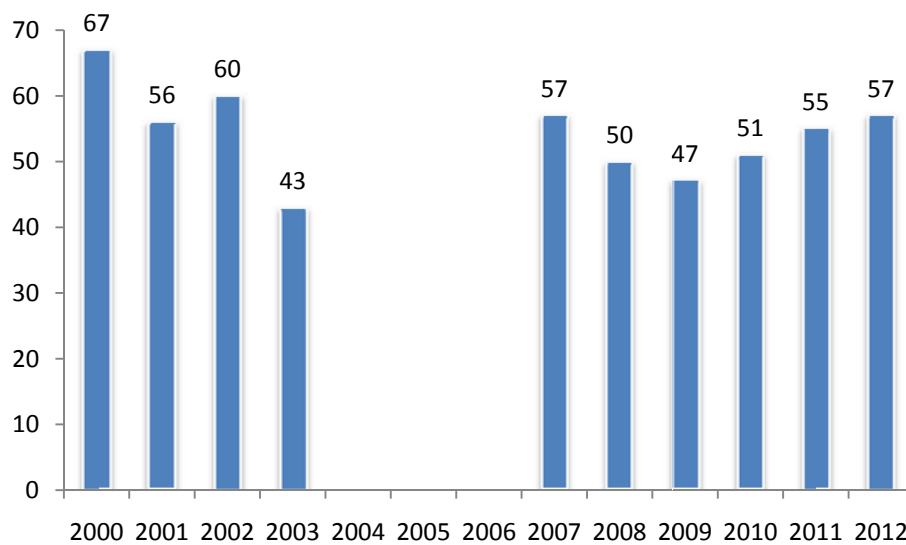
Ein weiterer Indikator, der den Fachkräftebedarf genauer spezifizieren kann, sind die Neueinstellungen von Fachkräften im ersten Halbjahr 2012. Konkret bildet die Zahl der Neueinstellungen in einem bestimmten Zeitraum die Arbeitskräftenachfrage ab. In der Regel folgt die Zahl der Neueingestellten den konjunkturellen Zyklen, wobei in wirtschaftlich günstigeren Zeiten sowohl qualifizierte als gering qualifizierte Beschäftigte häufiger nachgefragt werden. Es überrascht daher nicht, dass die Zahl der in Rheinland-Pfalz neu eingestellten Fachkräfte im ersten Halbjahr 2009, d.h. während der Krise, auf unter 35.000 sank und anschließend wieder zunahm. Im Jahr 2012 lag die Zahl der Neueinstellungen von Fachkräften bei 53.700. Dies entspricht dem zweithöchsten Wert der vergangenen 10 Jahre. Dennoch bedeutet es gleichzeitig, dass damit die Zahl der neu eingestellten Fachkräfte gegenüber dem Vorjahr um rund 6.600 zurückging, als über 60.000 Fachkräfte neu eingestellt wurden. (In den Jahren 2004 bis 2006 wurde die Frage nicht erhoben).

Ein konjunktureller Einfluss scheint auch bei dem Anteil der Fachkräfte an den Neueinstellungen bestehen.<sup>1</sup> Im Jahr 2012 wurden 57 Prozent aller neu besetzten Stellen in Rheinland-Pfalz mit qualifizierten Beschäftigten besetzt. Dies bedeutet einen stetigen Anstieg der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften seit 2009. Die längerfristige Betrachtung seit 2000 weist jedoch starke Schwankungen auf und lässt bislang keinen Zuwachs erkennen.

<sup>1</sup> Die Entwicklung des Anteils der Fachkräfte an allen Neueinstellungen erweckt den Anschein, dass in konjunkturell angespannten Zeiten die Einstellung von Fachkräften eher zurückgestellt wird. Dies könnte auf die vergleichsweise hohen Personalkosten für Fachkräfte zurückzuführen sein.

Für die Zukunft ist jedoch zu erwarten, dass das Ausscheiden der geburtenstarken und hoch qualifizierten Jahrgänge der 50er und 60er Jahre (vgl. Reinberg/Hummel 2003) künftig für eine höhere Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften sorgt. Somit setzt sich die zukünftige betriebliche Nachfrage nach Fachkräften neben den überwiegend konjunkturbedingten und strukturellen Erweiterungsbedarfen auch durch die demografie- und fluktuationsbedingten Ersatzbedarfe zusammen.

**Abb. 3: Anteil der Fachkräfte an den Neueinstellungen in Rheinland-Pfalz 2000-2003 und 2007-2012\*, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

\* in den Jahren 2004 bis 2006 wurde die Daten nicht erhoben

Auch wenn es sich bei den offenen Stellen um eine Zeitpunktbetrachtung und bei den Neueinstellungen um einen Zeitraumbetrachtung handelt, zeigt sich ein gewisser Gap, wenn man in Betracht zieht, dass rund 85 Prozent aller offenen Stellen auf qualifizierte Tätigkeiten ausgerichtet sind und sich 57 Prozent der Einstellungen auf Fachkräfte beziehen. Diesem Gap wird bei der Betrachtung der nicht besetzten Stellen genauer nachgegangen.

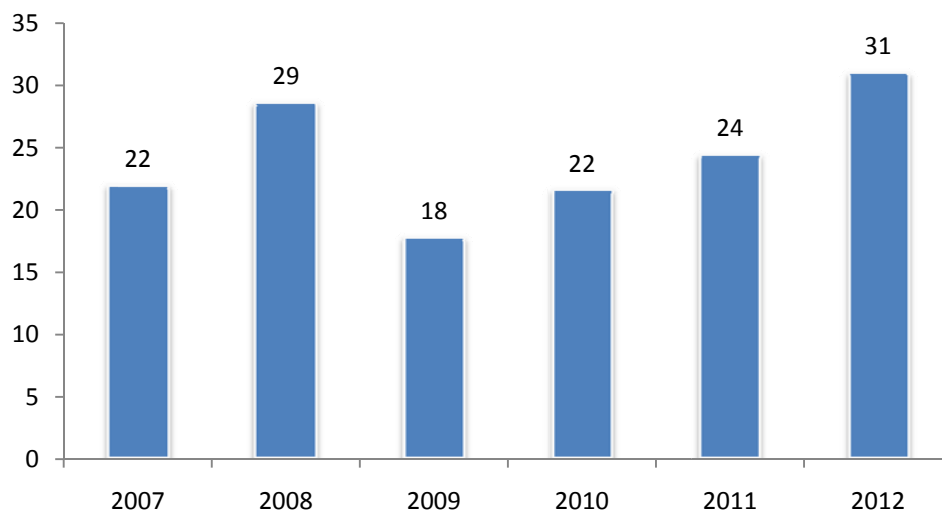
### Erneut Anstieg unbesetzter Fachkräftestellen

Im IAB-Betriebspanel wird hierzu erhoben, wie viele Fachkräftestellen innerhalb des ersten Halbjahres 2012 nicht besetzt werden konnten. Einschränkend ist hierbei anzumerken, dass nicht alle unbesetzten Stellen mit Besetzungsschwierigkeiten behaftet sein müssen, z.B. wenn die Ausschreibung einer Stelle erst kurz vor der Datenerhebung erfolgte.

Etwa 10 Prozent aller rheinland-pfälzischen Betriebe konnten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten nicht besetzen. Bezogen auf die absolute Zahl der unbesetzten Stellen zeigt sich noch stärker als bei den Neueinstellungen ein konjunkturell geprägtes Bild: Konnten im Boomjahr 2008 noch rund 18.000 Stellen nicht besetzt werden, sank dieser Wert im Krisenjahr 2009 auf rund 7.500. Seitdem ist wieder ein Anstieg der unbesetzten Fachkräftestellen zu verzeichnen. Im Jahr 2012 wurde mit rund 23.600 unbesetzten Stellen das Vorkrisenniveau bei

Weitem übertroffen. Bezogen auf alle zu besetzenden Stellen (Neueinstellungen und nicht besetzte Stellen) bedeutet dies, dass über 30 Prozent der zu besetzenden Stellen für Fachkräfte im ersten Halbjahr 2012 nicht besetzt werden konnten. Dies ist eine Erklärung für das Gap, das sich bei der Betrachtung offener und besetzter Fachkraftstellen ergibt. Ob überproportional Fachkraftstellen bei den nicht besetzten Stellen betroffen sind, ist zu vermuten, kann aber mit den Daten nicht abgebildet werden.

**Abb. 4: Anteil unbesetzter Stellen für qualifizierte Tätigkeiten an allen zu besetzenden Stellen für Fachkräfte in Rheinland-Pfalz 2007-2012, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

Wie bei den sofort zu besetzenden offenen Stellen sowie den Neueinstellungen ist bei dem Anteil der unbesetzten Stelle für qualifizierte Tätigkeiten in den letzten vier Jahren ein stetiger Zuwachs zu verzeichnen, allerdings mit einem deutlich stärkeren Anstieg 2012 als in den Vorjahren. Ob sich diese Entwicklung auch künftig fortsetzt und sich folglich die Problematik der Fachkräfteengpässe verschärft, kann auf Basis der Daten nicht beantwortet werden.

## 4. Analyse der Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen

Angesichts des hohen Anteils an unbesetzten Stellen und der Bedeutung dieser Betriebe für das Wachstum und die Entwicklung der Wirtschaft und der Beschäftigung wird im Folgenden analysiert, wodurch sich diese Betriebe auszeichnen und welchen Handlungsbedarf sie aufweisen. Zwar lassen die weiteren Differenzierungen der unbesetzten Stellen aufgrund der Datenbasis nur noch Tendenzaussagen zu, dennoch können daraus einige grundlegende Erkenntnisse abgeleitet werden.

### **Große Mehrheit der Betriebe mit unbesetzten Stellen sind wachsende Betriebe**

Zunächst stellt sich die Frage, um was für Typen von Betrieben es sich bei den Betrieben mit unbesetzten Stellen handelt. Dabei können grundsätzlich zwei Typen von Betrieben unterschieden werden.

- Betriebe mit Ersatzbedarf, d.h. Betriebe, die sich tendenziell eher passiv verhalten und vor allem vakant werdende Stellen neu besetzen wollen bzw. Betriebe mit einer hohen Fluktuation, die Schwierigkeiten aufweisen, qualifizierte Mitarbeiter zu ersetzen, die den Betrieb verlassen.
- Betriebe mit Erweiterungsbedarf, d.h. eher aktive, dynamische Betriebe mit hohem Wachstum, die Probleme aufweisen, ihre steigende Nachfrage nach Fachkräften zu decken und die aufgrund mangelnder Fachkräfte in ihrem Wachstum gebremst werden könnten.

Bei Betrieben mit Ersatzbedarf ist davon auszugehen, dass sie eine andere Problemlage aufweisen als Betriebe mit Erweiterungsbedarf.

Die Analyse ergibt, dass es sich bei über 82 Prozent der Betriebe mit unbesetzten Stellen um wachsende Betriebe handelt, d.h. um Betriebe mit Erweiterungsbedarf.<sup>2</sup> Aufgrund der geringen Anzahl an Betriebe mit Ersatzbedarf ist es nicht möglich, die beiden Typen von Betrieben mit unbesetzten Stellen weiter zu differenzieren und einander gegenüberzustellen. Für die weitere Untersuchung kann jedoch zugrunde gelegt werden, dass es sich bei der großen Mehrheit dieser Betriebe um expandierende Betriebe handelt. Da sie der Motor des Fortschritts und des strukturellen Wandels und daher für die Entwicklung des Landes von zentraler Bedeutung sind, werden sie im Folgenden genauer analysiert.

### **Kaum Unterschiede zwischen kleinen und größeren Betrieben bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten**

Erwartungsgemäß steigt mit zunehmender Betriebsgröße der Anteil der Betriebe, der unbesetzte Stellen aufweist, und zwar von 7 Prozent in den Kleinstbetrieben auf rund 27 Prozent in den Großbetrieben. Folglich würde bei jeder weiteren Differenzierung zur Analyse der Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen die Betriebsgröße durchschlagen.

Allerdings zeigt sich ein anderes Bild, wenn die unbesetzten Stellen für Fachkräfte auf alle zu besetzenden Stellen von Fachkräften (Neueinstellungen und unbesetzte Stellen) bezogen werden. Hierbei bestehen kaum Unterschiede zwischen den kleineren und den größeren Betrieben bei der Besetzung von Stellen für qualifizierte Tätigkeiten: Während dieser Anteil bei den Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten 30 Prozent betrug, waren es in den Betrieben mit 1 bis 49 Beschäftigten 31 Prozent.

Aufgrund des Größeneffekts bei den Betrieben mit Besetzungsproblemen sowie den unterschiedlichen strukturellen Gegebenheiten (Wettbewerbsbedingungen, Ausstattung, Arbeitsteilung, Personalstrategien etc.) bei kleineren und größeren Betrieben konzentrieren wir uns im Folgenden auf die Kleinst- und Kleinbetriebe und analysieren, wodurch sich die Betriebe

---

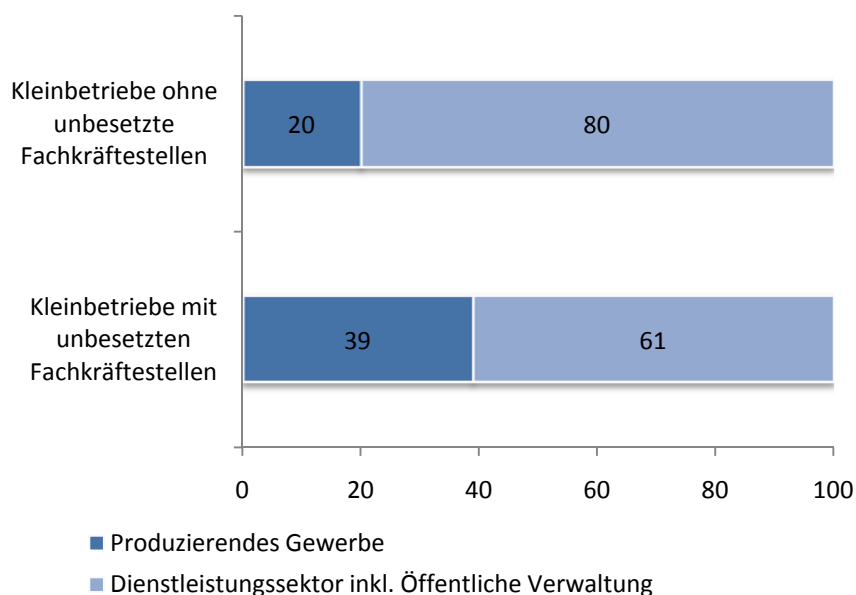
<sup>2</sup> Als wachsend wurden Betriebe definiert, deren Anzahl an Neueinstellungen plus deren unbesetzte Stellen im ersten Halbjahr 2012 größer war als die Zahl der ausgeschiedenen Mitarbeiter im gleichen Zeitraum.

mit Stellenbesetzungsproblemen für qualifizierte Tätigkeiten von den Betrieben ohne Stellenbesetzungsprobleme unterscheiden.

### **Produzierendes Gewerbe ist überdurchschnittlich häufig von Besetzungsproblemen betroffen**

Zunächst betrachten wir die Sektoren. Aufgrund der Datenbasis werden die Wirtschaftszweige dazu in zwei Sektoren zusammengefasst: das Produzierende Gewerbe (Baugewerbe sowie Verarbeitendes Gewerbe) und der Dienstleistungssektor inklusive Öffentlicher Sektor. Dabei zeigt sich, dass von den kleineren Betrieben überdurchschnittlich viele des Produzierenden Gewerbes von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sind.

**Abb. 5: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme für qualifizierte Tätigkeiten nach Sektoren in Rheinland-Pfalz 2012, Angaben in Prozent**

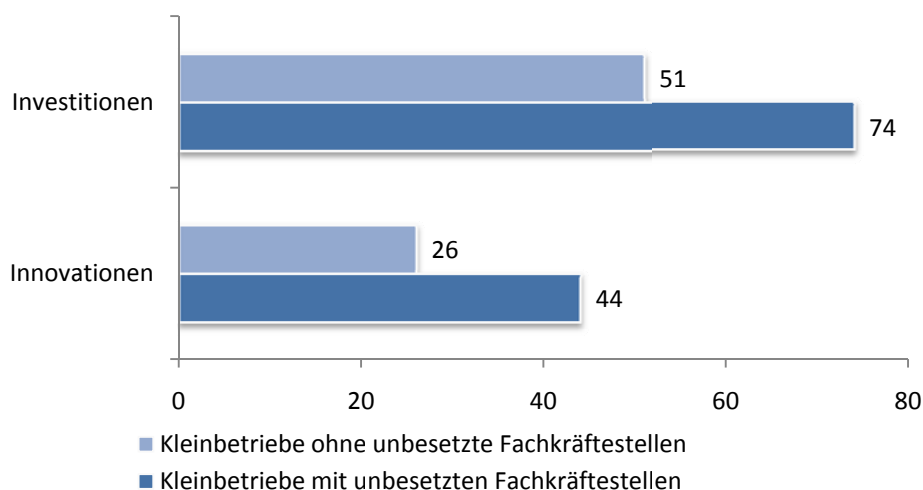


Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### **Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen tätigen häufig Investitionen und sind innovativer**

Darüber hinaus handelt es sich bei den kleinen Betrieben mit Stellenbesetzungsproblemen um sehr aktive Betriebe. Während von den Betrieben mit Stellenbesetzungsproblemen fast drei Viertel Investitionen durchführten, lag dieser Anteil bei den Betrieben ohne Probleme lediglich bei 50 Prozent. Ähnlich verhält es sich mit den Innovationen: von den kleinen Betrieben, die Stellen für qualifizierte Tätigkeiten nicht besetzen konnten, tätigten 44 Prozent Innovationen, bei den Betrieben ohne Stellenbesetzungsprobleme waren es nur 26 Prozent.

**Abb. 6: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Investitionen und Innovationen, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### **Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen weisen gute Ertragslage und eine steigende Beschäftigungsentwicklung auf**

Die hohe Dynamik der Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen zeigt sich auch an dem überdurchschnittlich hohen Anteil an Betrieben mit einer guten bzw. sehr guten Ertragslage sowie an der überdurchschnittlich häufigen Erwartung eines steigenden Geschäftsvolumens bis Ende 2012.

Desweiteren verdeutlichen die Ergebnisse, dass diese Betriebe trotz Stellenbesetzungsproblemen für Qualifizierte im ersten Halbjahr 2012 wesentlich häufiger Neueinstellungen durchführten und auch bis Mitte 2013 merklich häufiger mit einer steigenden Beschäftigtenzahl rechneten.

Diese Erkenntnisse können als Bestätigung dafür dienen, dass es sich häufig um Betriebe mit einem hohen Wachstum handelt, die einen Beitrag zur Stärkung und Zukunftsfähigkeit des Landes leisten.

**Abb. 7: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Ertragslage und erwarteter Entwicklung des Geschäftsvolumens, Neueinstellungen im 1. Halbjahr 2012 sowie der prognostizierten Beschäftigungsentwicklung, Angaben in Prozent**

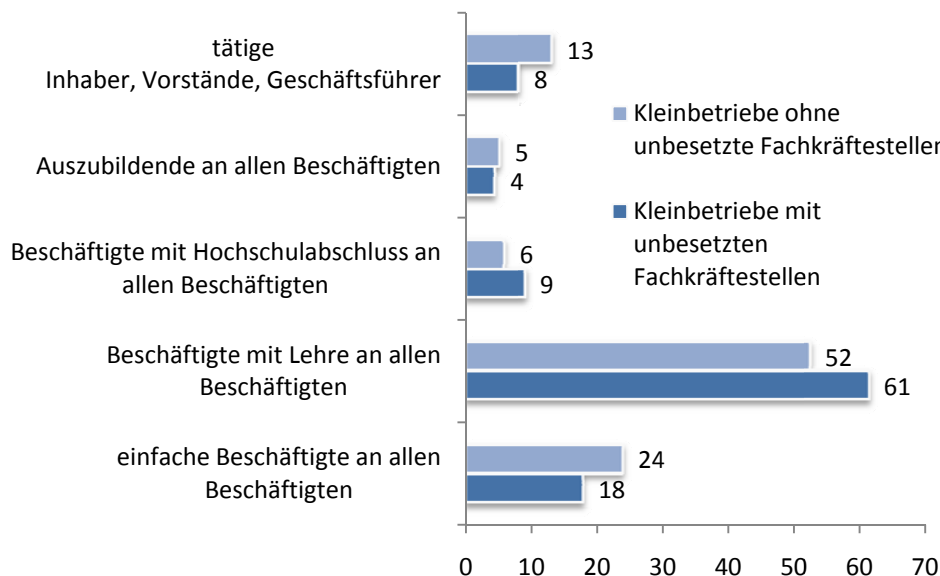


Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### **Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen weisen überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau auf**

Ein weiteres Charakteristikum der kleinen Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen ist das überdurchschnittlich hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Während von den kleinen Betrieben ohne Stellenbesetzungsprobleme gut ein Viertel (26 Prozent) Beschäftigte mit einem geringen Qualifikationsniveau waren, traf dies in den Betrieben mit Stellenbesetzungsproblemen für Qualifizierte nur auf 18 Prozent der Beschäftigten zu. Hingegen betrug der Anteil der Beschäftigten mit einer Lehre in letztgenannten Betrieben 62 Prozent, der mit einem Hochschulabschluss 9 Prozent.

**Abb. 8: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach dem Qualifikationsniveau, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

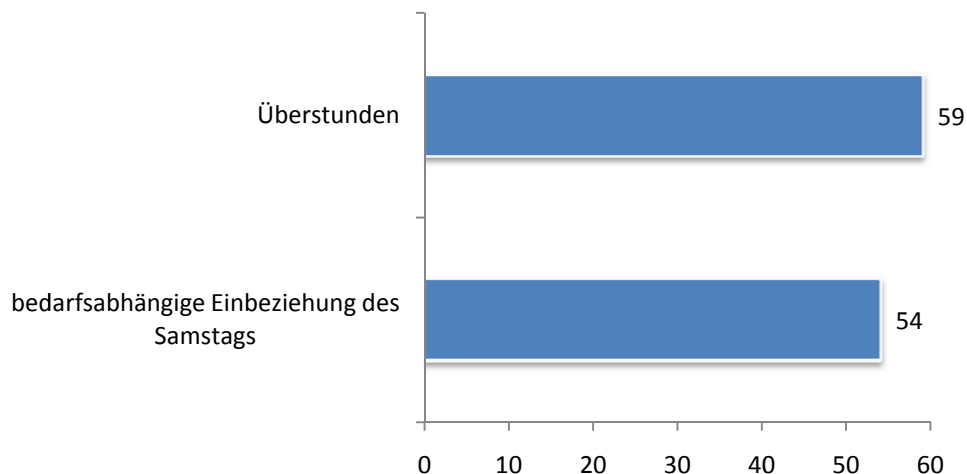
### **Überstunden und bedarfsabhängige Einbeziehung des Samstags – Strategien zur Kompensierung der benötigten Fachkräften**

Angesichts der bestehenden Stellenbesetzungsprobleme, die das weitere Wachstum und die Zukunftsfähigkeit der Betriebe einschränken könnten, stellt sich die Frage, welche Strategien die Betriebe einsetzen, um fehlenden Arbeitskräfte zu kompensieren. Dabei zeigt sich, dass die Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen besonders häufig Überstunden aufweisen. In knapp 60 Prozent dieser Betriebe fallen Überstunden an. Außerdem setzen die kleinen Betriebe mit Fachkräftebedarf auch weit überdurchschnittlich häufig bedarfsabhängig Samstagarbeit ein. Darüber hinaus existieren in den Betrieben mit Fachkräftebedarf etwas häufiger Arbeitszeitkonten, die es den Betrieben ebenfalls ermöglichen, ihre Arbeitszeitflexibilität zu erhöhen. Ähnlich sieht es mit den anderen Arbeitszeitinstrumenten, wie z.B. Arbeitszeitkorridore, Vertrauensarbeitszeit oder versetzte Arbeitszeiten, aus.

Dies zeigt deutlich, dass eine flexible Ausdehnung und hohe zeitliche Flexibilität für Betriebe mit unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten ein Schlüssel im Umgang mit ihrem Bedarf an Fachkräften ist, der zumindest teilweise dazu beiträgt, den bestehenden Fachkräftebedarf zu kompensieren.



**Abb. 9: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Überstunden und bedarfsabhängiger Einbeziehung des Samstags, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### **Viele personelle Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigten**

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Umgang mit den Mitarbeitern bzw. die Steigerung der Attraktivität für potenzielle Beschäftigte. Durch welche Maßnahmen versuchen die Betriebe, neue Fachkräfte zu akquirieren oder ihre Beschäftigten zu binden und zu fördern?

Bei diesem Aspekt sind ebenfalls deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben mit und ohne Fachkräftebedarf zu konstatieren. Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen führen sowohl häufiger Weiterbildungen als auch Ausbildungen durch. Darüber hinaus zeigt es sich, dass sie gerne noch häufiger ausbilden würden, allerdings konnte fast jeder zweite angebotene Ausbildungsplatz nicht besetzt werden.

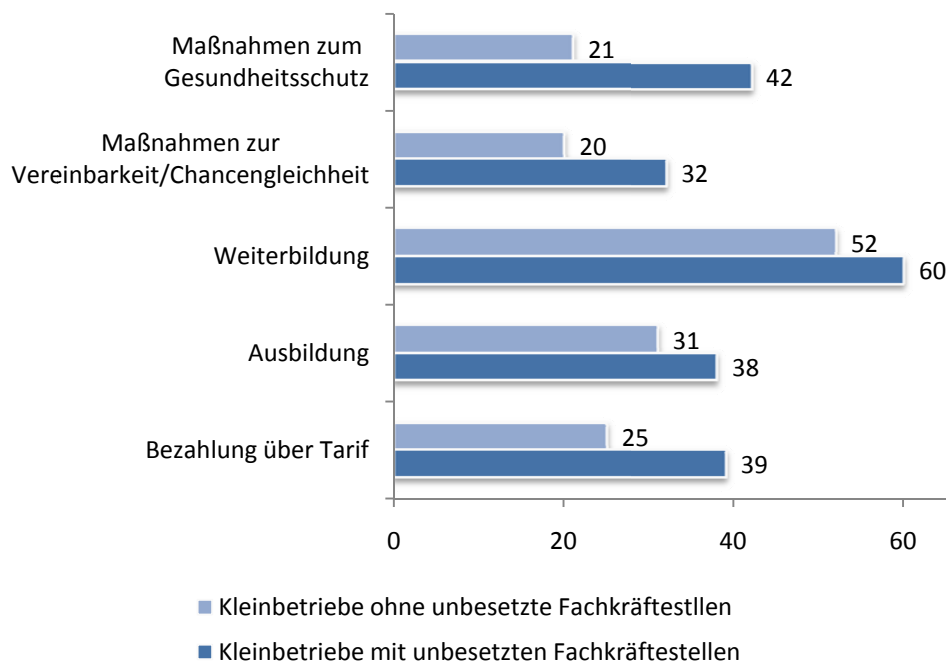
Auch im Bereich der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. zur Förderung der Chancengleichheit engagieren sich Betriebe mit Besetzungsproblemen deutlich häufiger und fördern somit Voraussetzungen für eine höhere Beschäftigung von Frauen. Maßnahmen zum Gesundheitsschutz, die über die gesetzlichen Regelungen hinausgehen, werden in diesen Betrieben ebenfalls deutlich häufiger durchgeführt bzw. finanziert.

Die Bezahlung bietet sowohl für interne als auch externe Arbeitskräfte einen Anreiz, in einem Unternehmen tätig zu sein. Auch dieses Instrument wird von den Betrieben mit unbesetzten Fachkräftestellen genutzt. Etwa 39 Prozent dieser Betriebe bieten eine Bezahlung über Tarif, während dieser Anteil bei den Betrieben ohne Besetzungsproblemen nur bei 25 Prozent liegt. Die höhere Bezahlung wird auch durch die Bruttolohn- und Gehaltssumme pro Beschäftigten belegt. Sie lag im Juni 2012 rund 23 Prozent über der Bruttolohnsumme der Betriebe, die keine Besetzungsprobleme aufweisen.

Somit wird deutlich, dass die Betriebe mit unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten sich sowohl über die Bezahlung als auch durch die Förderung von Qualifizierungs- und Gesundheitsmaßnahmen sowie eigene Ausbildung dafür engagieren, qualifiziertes Personal zu

akquirieren und zu binden. Dennoch reichen diese Aktivitäten offensichtlich nicht aus, wie die Personalprobleme im folgenden Abschnitt zeigen.

**Abb. 10: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Weiterbildung, Ausbildung, Bezahlung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit und Gesundheitsschutz, Angaben in Prozent**



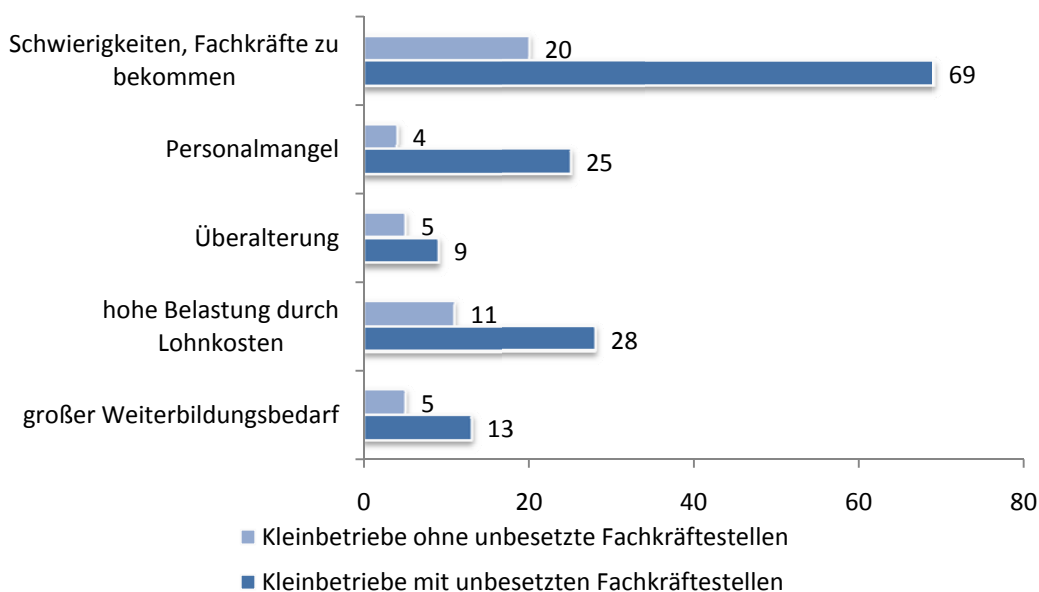
Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### Umfassende Personalprobleme in Betrieben mit Besetzungsproblemen

Einen grundlegenden Überblick über die Personalsituation geben der erwartete Personal-mangel sowie die erwarteten Schwierigkeiten, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekom-men. Bei der Frage nach den erwarteten Personalproblemen in den nächsten zwei Jahren, gaben 69 Prozent der Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen an, dass dies für ihren Be-trieb ein Problem darstellt. Dies zeigt, dass es sich bei der großen Mehrheit der Betriebe mit unbesetzten Stellen nicht um ein kurzfristiges, sondern um ein längerfristiges Problem han-delt. Darüber hinaus beschränkt sich bei einem beachtlichen Anteil dieser Betriebe das Prob-lem nicht nur auf die Fachkräfte, sondern es handelt sich zum Teil um einen generellen Per-sonalmangel: Jeder vierte Betrieb mit unbesetzten Fachkräftestellen im ersten Halbjahr 2012 prognostizierte auch für die kommenden zwei Jahre einen generellen Personalmangel. Dies ist ein weiterer Hinweis auf die Dynamik der betroffenen Betriebe, der auch bestätigt, dass es sich bei den Betrieben mit unbesetzten Stellen offensichtlich häufig um wachsende Be-triebe handelt. Außerdem ist der Personalmangel zumindest teilweise durch eine hohe Über-alterung bedingt. Fast jeder zehnte Betrieb, führt dieses Problem auf. Dass es sich dabei nicht nur um eine künftige, sondern auch schon um eine aktuelle Belastung handelt, bestäti-gen die Angaben zu den Personalabgängen. Fast jeder zehnte Abgang (9 Prozent) ist auf Ruhestand mit Erreichen der regulären Altersgrenze zurückzuführen.

Ein weiteres Problem stellen die Belastungen durch die Lohnkosten dar, und zwar für 28 Prozent der Betriebe mit unbesetzten Stellen. Außerdem ist noch bei einem überdurchschnittlichen Anteil der Betriebe ein großer Weiterbildungsbedarf zu nennen. Obwohl die Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen überdurchschnittlich häufig weiterbilden, reicht dies offensichtlich nicht aus, um den Bedarf zu decken. Worauf dies zurückzuführen ist, lässt sich auf Basis der Daten nicht beantworten. Angesichts der hohen Dynamik und Innovationskraft der Betriebe könnten unzureichende oder fehlende Angebote mit dafür verantwortlich sein. Eine vertiefende Untersuchung könnte hier zur Klärung beitragen.

**Abb. 11: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Personalproblemen  
Teil 1, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

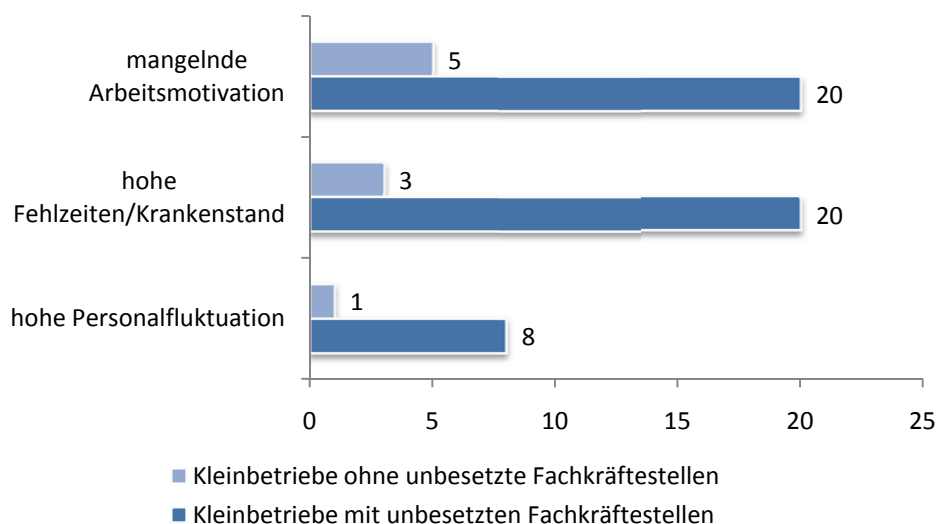
### Fehlzeiten und mangelnde Arbeitsmotivation in Betrieben mit Besetzungsproblemen

Die im Folgenden dargestellten weiteren Personalprobleme geben Hinweise darauf, dass es durchaus Optimierungsmöglichkeiten im Umgang mit dem Personal gibt: Jeder fünfte Betrieb mit unbesetzten Fachkräftestellen gibt Probleme mit hohen Fehlzeiten sowie mit mangelnder Arbeitsmotivation an. Diese Probleme treten dagegen in Betrieben ohne Besetzungsprobleme vergleichsweise selten auf. Dies trifft auch auf die hohe Personalfuktuation zu, die in 8 Prozent der Betriebe mit Besetzungsproblemen in den folgenden zwei Jahren ein Problem darstellt. Dies lässt auf eine weit überdurchschnittlich hohe Unzufriedenheit der Beschäftigten schließen, die sich auch in einer überdurchschnittlich hohen Kündigung seitens der Arbeitnehmer niederschlägt. Möglicherweise ist dies auf eine Überforderung der Beschäftigten im Zuge wachsender Zuständigkeiten zurückzuführen.

Die Studie von schnell wachsenden jungen Unternehmen im Auftrag des BMWi kommt zu der Erkenntnis, dass Motivationsprobleme und interne Wachstumshemmnisse häufig entste-

hen, wenn das schnelle Wachstums dazu führt, dass sich interne Strukturen ständig verändern und zu Restrukturierungsphasen führen, in deren Folge es immer wieder zu Zeiträumen kommt, in denen keine optimalen Strukturen vorhanden sind (vgl. Dautzenberg et al. 2012, S. 22).

**Abb. 12: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach Personalproblemen  
Teil 2: mangelnde Arbeitsmotivation, Fehlzeiten, Personalfluktuaton, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

### Überdurchschnittlich viele befristet Beschäftigte in Betrieben mit Besetzungsproblemen

Als letzten Punkt betrachten wir den Umgang mit atypischer Beschäftigung und analysieren, welche Unterschiede dabei zwischen den Betrieben mit und ohne Besetzungsprobleme für qualifizierte Kräfte bestehen und ob Betriebe mit Besetzungsproblemen das dort bestehende Potenzial stärker ausschöpfen.

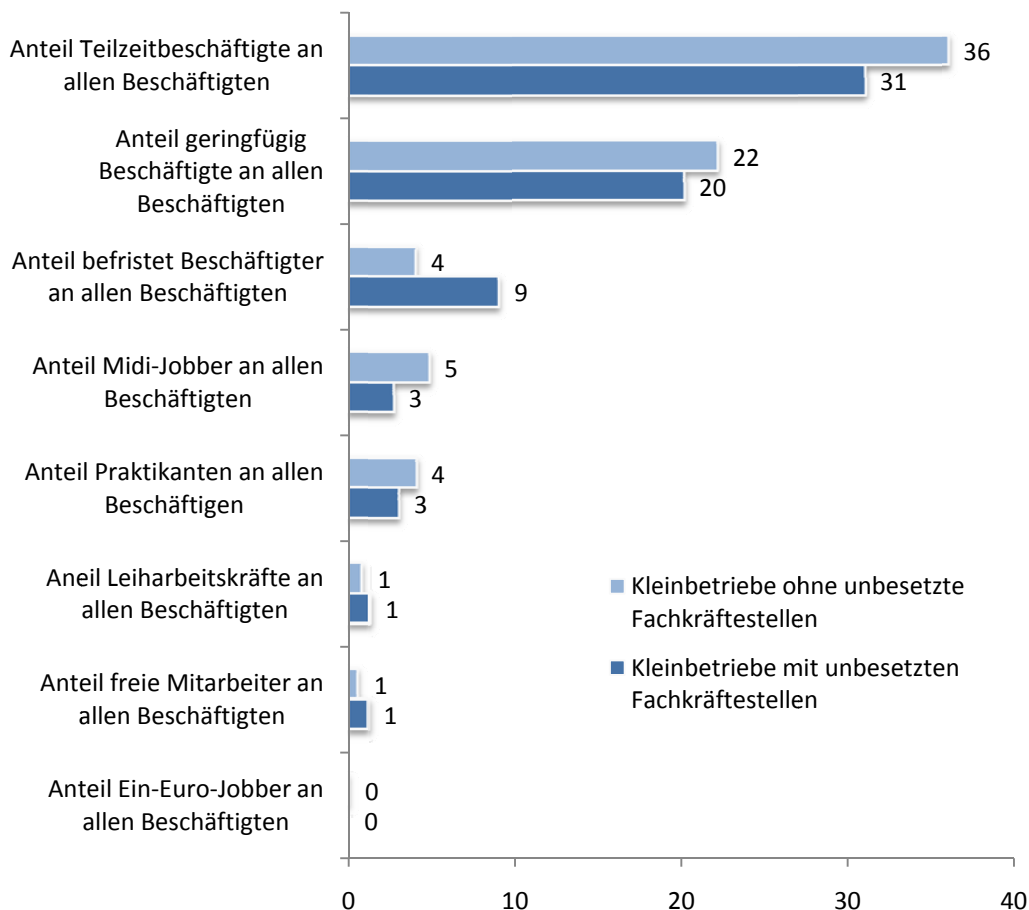
Der auffälligste Unterschied zwischen den Betrieben mit und ohne Besetzungsproblemen in Bezug auf die atypische Beschäftigung ist der Anteil der befristeten Beschäftigten an allen Beschäftigten. Dieser liegt bei den Betrieben mit unbesetzten Fachkräftestellen mehr als doppelt so hoch wie in den Betrieben ohne Besetzungsproblemen. Angesichts der hohen Dynamik, die die kleinen Betriebe mit Besetzungsproblemen auszeichnet, scheinen sich diese Betriebe durch die Befristung ein hohes Maß an Flexibilität zu sichern. Der Preis, den sie dafür zu zahlen haben, ist jedoch ein hoher Personalmangel sowie eine geringere Bindung.

Die meisten anderen atypischen Beschäftigungsformen sind in den Betrieben mit Stellenbesetzungsproblemen hingegen unterrepräsentiert. Bei der Teilzeitbeschäftigung dürfte dies zum Teil auf die starke Dominanz des Produzierenden Gewerbes bei den Betrieben mit unbesetzten Stellen für qualifizierte Tätigkeiten zurückzuführen sein. In diesem Sektor ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten traditionell geringer als im Dienstleistungssektor. Darüber hinaus beschäftigen jedoch auch die Betriebe mit Besetzungsproblemen einen geringeren

Anteil an Teilzeitbeschäftigten als die Betriebe ohne Besetzungsprobleme. Ob dies damit zusammenhängt, dass Betriebe mit Besetzungsproblemen sich stärker bemühen Teilzeitstellen in Vollzeitstellen umzuwandeln, kann auf Basis der vorliegenden Daten nicht geklärt werden. Die höhere Förderung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit könnte jedoch ein Hinweis darauf sein.

In Bezug auf die geringfügig Beschäftigten bestehen hingegen nur geringe Unterschiede, dies gilt gleichermaßen für die Beschäftigung von Praktikanten, Leiharbeitern sowie freie Mitarbeitern. Aufgrund der geringen Datenbasis kann hier nicht von validen Unterschieden gesprochen werden. Darüber hinaus bewegen sich die Anteile der Praktikanten, der Leiharbeiter sowie der freien Mitarbeiter und auch der Midi-Jobber auf einem sehr geringen Niveau, besonders in den Betrieben mit Besetzungsproblemen.

**Abb. 13: Kleine Betriebe mit und ohne Stellenbesetzungsprobleme nach dem Einsatz von atypischer Beschäftigung, Angaben in Prozent**



Quelle: IAB-Betriebspanel 2012, eigene Berechnungen

## Fazit

Ein steigender Fachkräftebedarf seit 2009 zeigt sich sowohl bei den offenen Stellen für qualifizierte Tätigkeiten als auch bei den neu eingestellten Fachkräften bezogen auf alle Neueinstellungen und den unbesetzten Fachkräftestellen. Allerdings lässt ein Vergleich der letzten 12 Jahre, der durch starke konjunkturelle Schwankungen gekennzeichnet ist, noch nicht darauf schließen, dass es einen generellen Fachkräftemangel gibt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass im ersten Halbjahr 2012 über 30 Prozent der zu besetzenden Stellen für Fachkräfte nicht besetzt werden konnten.

Eine Analyse der Betriebe, die Probleme bei der Besetzung von qualifizierten Tätigkeiten haben, offenbart, dass kleinere und größere Betriebe in ähnlichem Maße betroffen sind. Eine genauere Untersuchung der kleinen Betriebe (1 bis 49 Beschäftigte) kommt zu dem Ergebnis, dass es sich dabei überwiegend um sehr dynamische Betriebe handelt, die sich sowohl wirtschaftlich als auch personell durch gute Entwicklungen und positive Erwartungen auszeichnen. Darüber hinaus weisen sie ein überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau auf. Um ihr Arbeitsvolumen bei gegebenem Personalbedarf zu bewältigen, setzen sie vor allem überdurchschnittlich häufig auf flexible Arbeitszeitinstrumente, wie Überstunden oder die bedarfsabhängige Einbeziehung des Samstags. Gleichzeitig bemühen sie sich auch überdurchschnittlich stark, durch höhere Bezahlung, häufigere Aus- und Weiterbildung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Gesundheit ihre Attraktivität für ihre Beschäftigten sowie potenzielle Arbeitskräfte zu erhöhen. Dies zeigt, dass diese Betriebe durchaus nachhaltige Strategien einsetzen und sich in den Bereichen engagieren, die in den Reports 1 bis 3 zum Thema Zukunftsfähigkeit<sup>3</sup> als relevant eingestuft wurden. Dennoch reichen diese Maßnahmen offenbar nicht aus, um den Fachkräftebedarf zu decken und damit die Zukunftsfähigkeit auch langfristig zu sichern.

Gleichzeitig weisen Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen teilweise weit überdurchschnittlich häufig Personalprobleme auf. Allen voran stehen dabei erwartungsgemäß die Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu bekommen, im Vordergrund. Aber auch hohe Lohnkosten, ein genereller Personalmangel, hohe Fehlzeiten, mangelnde Arbeitsmotivation, Überalterung sowie eine hohe Personalfuktuation belasten die Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen zusätzlich überdurchschnittlich stark.<sup>4</sup>

Bei dem Umgang mit der atypischen Beschäftigung zeigen sich zumeist vergleichsweise geringe Unterschiede zwischen den Betrieben mit und ohne Stellenbesetzungsproblemen für qualifizierte Kräfte. Allerdings ist eine deutlich höhere Beschäftigung von befristeten Arbeitskräften unverkennbar, deren Ziel es möglicherweise ist, die Flexibilität der Betriebe mit unbesetzten Fachkräftestellen angesichts von Unsicherheiten, die mit dem Wachstum einhergehen, zu erhöhen.

---

<sup>3</sup> Vgl. Wie zukunftsfähig sind die rheinland-pfälzischen Betriebe? Teil 1: Geschäftspolitik, Teil 2: Nachhaltige personalwirtschaftliche Strategien: Arbeitsfähigkeit, Teil 3: Beschäftigungsressourcen von Frauen und Auszubildenden. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2012.

<sup>4</sup> Ob es sich bei den Betrieben, die sehr dynamisch sind und verschiedene Maßnahmen für ihre Beschäftigten durchführen, um dieselben Betriebe handelt, die beachtliche Personalprobleme aufweisen, lässt sich aufgrund der geringen Fallzahlen nicht eruieren.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass es sich bei den Betrieben mit Besetzungsproblemen für qualifizierte Tätigkeiten weit überwiegend um dynamische Betriebe handelt, deren Wachstum durch Fachkräfteengpässe gehemmt wird. Trotz überdurchschnittlicher Bezahlung und Förderung der Beschäftigten durch verschiedene Maßnahmen weisen diese Betriebe zum Teil deutliche Personalprobleme auf. Dies könnte möglicherweise darauf zurückzuführen sein, dass ein Teil dieser kleinen wachsenden Betriebe nicht über die notwendige personelle Infrastruktur verfügen, um das Wachstum organisatorisch zu flankieren. Oft fehlen in solchen Betrieben klare Strukturen und eine Rollenverteilung, da vieles auf Zuerufen funktioniert. Wenn die Betriebe wachsen, kann eine fehlende Zuordnung schnell zu Schwierigkeiten führen (Höhmann, 2010). Wenn keine neuen Strukturen für Kommunikation und Führung geschaffen werden, kann es zu Reibungsverlusten, Engpässen und Verkrustungen führen, wodurch die Innovationskraft des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeiter gefährdet werden. Betriebe, die ein marktfähiges Produkt entwickelt haben, sind nicht selbstverständlich ebenso erfolgreich in der Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung (Universität Stuttgart, 2003).

Folglich könnten Unterstützungsangebote in den Bereichen Unternehmensorganisation und Kommunikationsmanagement sowie individuelle Beratungen und Coaching ein möglicher Ansatzpunkt sein, um in wachsenden Betrieben die notwendigen Anpassungen und Veränderungen durchzuführen. Angesichts der Bedeutung dieser Betriebe für das Wachstum von Wirtschaft und Beschäftigung sowie den Strukturwandel erscheint es sinnvoll, seitens der Politik und Verbände solche Unterstützungsangebote bereitzustellen.

Ansätze dazu liefert das Kompetenzzentrum Zukunftsfähige Arbeit in Rheinland-Pfalz, von dem mehrere Projekte auf Aspekte fokussieren, die für die Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen relevant erscheinen: wie z.B. die Projekte:

- WERK (Wandel erkennen, reagieren durch Kompetenzentwicklung), das Betrieben mit Personal- und Organisationsentwicklungsberatung zur Seite steht,
- WILL (Wandel, Innovation, Lebenslanges Lernen), das Veränderungsprozesse unter dem Aspekt des demografischen Wandel ins Zentrum seiner Beratungs- und Begleitungsleistungen stellt,
- Zukunftsoption Fachkraft, das vor allem Handwerksbetrieben u.a. Optionen bei Fachkräftebedarf aufzeigt.

Diese Projekte bieten Ansatzpunkte, die an den Bedarf der zumeist schnell wachsenden kleineren Betriebe mit Stellenbesetzungsproblemen angepasst werden könnten.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die kleinen Betriebe mit unbesetzten Stellen in sehr vielen Bereichen, die für die Zukunftsfähigkeit relevant sind, (wie z.B. Innovationen, Investitionen, Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur Vereinbarung von Beruf und Familie bzw. Chancengleichheit, aber auch Aus- und Weiterbildung) aktiv sind, weshalb sie im Allgemeinen als zukunftsfähig eingestuft werden können. Allerdings wird ihre Zukunftsfähigkeit aufgrund der Fachkräfteengpässe und teilweise auch durch Personalprobleme beschränkt.

## **Anmerkungen zum IAB-Betriebspanel Rheinland-Pfalz**

Das IAB-Betriebspanel ist eine jährliche, repräsentative Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, die seit 1993 in Zusammenarbeit mit TNS Infratest auf Bundesebene erhoben wird. Seit 2000 werden in Rheinland-Pfalz auch auf Länderebene ausreichend Betriebe befragt, so dass nun zum zwölften Mal eine gesonderte Auswertung für Rheinland-Pfalz vorgenommen werden kann. Verantwortlich für die Befragung ist in Rheinland-Pfalz das Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie. Betraut mit der Auswertung der Paneldaten für das Land Rheinland-Pfalz ist das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) in Frankfurt am Main.

Ziel des IAB-Betriebspanels ist es, Informationen und Erkenntnisse über die wirtschaftliche Situation, die Entwicklung des Arbeitsmarktes sowie das betriebliche Beschäftigungsverhalten in Rheinland-Pfalz zu gewinnen. Die daraus ableitbaren Erkenntnisse bieten regionalen wie auch lokalen Akteuren eine fundierte Basis für problemadäquates Handeln. Zu diesem Zweck werden in regelmäßigen Abständen Kurzreports herausgegeben, welche über zentrale Ergebnisse der Befragung berichten. Beim vorliegenden Report, dessen Thema der Fachkräftebedarf ist, handelt es sich um den vierten Report aus der Befragungswelle 2012.

Im vorliegenden Panel wurden 806 Betriebe durch eine Stichprobenauswahl in Rheinland-Pfalz erfasst. Die Ergebnisse wurden auf alle etwa 101.000 rheinland-pfälzischen Betriebe hochgerechnet und sind repräsentativ im Hinblick auf die Wirtschaftszweige und Betriebsgrößenklassen. Grundgesamtheit der Bruttostichprobe ist die Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, in der alle Betriebe enthalten sind, welche mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben.

Die durch das IAB-Betriebspanel gewonnenen Daten sind nicht immer direkt mit anderen statistischen Daten vergleichbar. Grund hierfür sind andere Stichtage (30. Juni im Fall des Panels), differierende Begriffsdefinitionen oder unterschiedliche Einteilungen, z.B. im Bereich der Wirtschaftssektoren.

## **Literatur**

Bundesinstitut für Berufliche Bildung (BIBB) (2013): Jahresbericht 2012/2013.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2012): In der Arbeitszeit steckt noch eine Menge Potenzial. IAB-Kurzbericht 18/2012.

Dautzenberg, K. et al. (2012): Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen) – Kurzfassung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

Höhm, I (2010): Größe zählt doch, in: Technology Review August 2010, S. 56-60.

Reinberg, A.; Hummel, M. (2003): Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB-Kurzbericht Nr. 9, Nürnberg.

Universität Stuttgart (2000): Die Organisation von Wachstum und Erfolg, Pressemitteilung Nr. 102/2000 vom 23.10.2000.