

### Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen: Bedarf, Rekrutierung, Bindung ; Ergebnisse einer Befragung im Dienstleistungs- und verarbeitenden Gewerbe 2007

Bluhm, Katharina; Demmler, Peter; Martens, Bernd; Trappmann, Vera

Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bluhm, K., Demmler, P., Martens, B., & Trappmann, V. (2008). *Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen: Bedarf, Rekrutierung, Bindung ; Ergebnisse einer Befragung im Dienstleistungs- und verarbeitenden Gewerbe 2007*. (Working Papers: Economic Sociology Jena, 6/2008). Jena: Universität Jena, Fak. für Sozial- und Verhaltenswissenschaften, Institut für Soziologie Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-299730>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



seit 1558

# Friedrich-Schiller-Universität Jena

## Institut für Soziologie

Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie

**# 6/2008** | **WORKING PAPERS:  
ECONOMIC SOCIOLOGY JENA**

**Katharina Bluhm, Peter Demmler,  
Bernd Martens, Vera Trappmann**

**Fach- und Führungskräfte in  
mittelständischen Unternehmen  
– Bedarf, Rekrutierung, Bindung**

Ergebnisse einer Befragung im  
Dienstleistungs- und verarbeitenden  
Gewerbe 2007

---

ISSN 1864-7588

Jena, Juni 2008

## **WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA**

Bisher erschienene (#) und geplante (\*) Ausgaben (Stand: Juni 2008):

- # 1/2007 **Dörre, K.:** Entsteht eine "neue Unterschicht"? Anmerkungen zur Rückkehr der sozialen Frage in die Politik
- # 2/2007 **Martens, B.; Bluhm, K.:** „Shareholder Value“ ohne Aktionäre? Diffusion und mögliche Folgen wertorientierter Unternehmenssteuerung im industriellen Mittelstand
- # 3/2008 **Becker, K.; Brinkmann, U.; Engel, T.:** Lohnt sich Arbeits- und Gesundheitsschutz? Bilanzierung von Kosten & Nutzen angesichts neuer Belastungsformen
- # 4/2008 **Brinkmann, U.:** "Sick society" and "Buschzulage" - Images of the East German Transformation
- # 5/2008 **Dörre, K.; Holst, H.; Thieme, C.:** Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme
- # 6/2008 **Bluhm, K.; Demmler, P.; Martens, B.; Trappmann, V.:** Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen – Bedarf, Rekrutierung, Bindung
- \* 7/2009 **Demmler, P.; Dörre, K.:** Energiepolitik
- \* 8/2009 **Brinkmann, U.:** Intrapreneurship: Promises, Ambiguities and Limitation

### **Impressum**

#### **WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA**

ISSN 1864-7588

© 2008 Lehrstuhl Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie,  
Institut für Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Post: D-07737 Jena, Besuch: Carl-Zeiss-Str. 2, D-07743 Jena  
Telefon: +49 3641 9 45520, Fax: +49 3641 9 45522  
Internetauftritt des Arbeitsbereichs: <http://www.uni-jena.de/LSDoerre.html>

**WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA** erscheinen mehrmals im Jahr.

<http://www.uni-jena.de/WPESJ.html>

# Zusammenfassung

---

Die Befragung mittelgroßer Unternehmen (mit 50-1000 Beschäftigten) zum Bedarf, zur Rekrutierung und Bindung von Führungskräften zeigt in vielen Bereichen eine **Angleichung der unternehmerischen Strategien** in Ost- und Westdeutschland. Charakteristisch für den **Osten** Deutschlands bleiben allerdings der etwas **restriktivere Einsatz materieller Ressourcen** und ein tendenziell hierarchischeres Führungsverständnis. Besonders auffallend ist, dass sich vorhandene Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Unternehmen im Falle von erfolgreicher Rekrutierung verstärken.

So ziehen westdeutsche Unternehmen bei ihren Rekrutierungs- und Bindungsstrategien eher **individualisierte Instrumente** vor, wohingegen die ostdeutschen Unternehmen stärker auf **gruppenförmige Elemente** der Personalpolitik rekurren. Weitere Unterschiede sind auf Größeneffekte zurückzuführen. So lassen sich größere Unternehmen eher extern beraten. Unterschiede zwischen verarbeitendem Gewerbe und Dienstleistungsunternehmen sind nachrangig.

## Zentrale Einzelbefunde

- » Es lässt sich kein genereller Führungskräftemangel verzeichnen, weder im Osten noch im Westen.
- » Allerdings dauert die Suche nach geeigneten Kandidaten im Osten länger; ostdeutsche Firmen haben deutliche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung, die mit den Standorten und eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten zusammenhängen.
- » Management und eigene Mitarbeiter haben den größten Einfluss auf die Personalpolitik.

- » Externe Rekrutierung und Personalberatung sind üblich: bereits in 42% der Unternehmen übernehmen Headhunter die Suche nach neuen Führungskräften. 85% der Unternehmen stellen Führungskräfte von anderen Unternehmen ein, 21% der Unternehmen rekrutieren arbeitslose Führungskräfte, und zwar in Ost wie West.
- » Hingegen spielen Assessment-Center bei der Auswahl im Mittelstand bislang keine Rolle.
- » In 65% aller Unternehmen werden Führungskräfte gecoacht.
- » Ostdeutsche Unternehmen räumen der Unterstützung bei der Kinderbetreuung mehr Priorität als ihre westdeutschen Pendanten ein.
- » Die neuen Bachelor-Abschlüsse der Hochschulen sind aufgrund der flexibleren und kostengünstigeren Bewerber bei den Unternehmen weitgehend akzeptiert.
- » Westdeutsche Führungskräfte erhalten deutlich häufiger variable Entgeltbestandteile als ihre ostdeutschen Kollegen (73% zu 62%).
- » Die Branchenunterschiede zwischen Dienstleistungsbereich und verarbeitender Industrie sind generell gering.
- » Die Personalpolitik ostdeutscher Unternehmen des Mittelstandes leidet immer noch unter einer eingeschränkten Ertragskraft.

# Charakteristika des Unternehmenssamples

---

Im Frühjahr 2007 führten wir an der Friedrich-Schiller-Universität Jena eine vom Land Thüringen finanzierte Studie zur Personalpolitik mittelgroßer Unternehmen (**zwischen 50 und 1000 Mitarbeiter**) durch. **311 Unternehmensvertreter** beteiligten sich an einem Telefoninterview. 62% aller Gespräche wurden mit der 1. Führungsebene (Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende) und 38% mit der 2. Führungsebene (23% Personalleiter, 15% in anderen Leitungspositionen) geführt. Die Mehrzahl der Unternehmen besteht als GmbH (82%) bzw. GmbH & Co. KG (12%), nur 3% der Unternehmen operieren als AG.

Unsere Stichprobe umfasst 162 Dienstleistungs- sowie 149 Industrieunternehmen. Der durchschnittliche **Umsatz** pro Unternehmen lag in 2006 bei **27 Mio. Euro** (im Osten 24 Mio. Euro; im Westen 30 Mio. Euro). 94% der Unternehmen schrieben schwarze Zahlen. Im Durchschnitt haben die Unternehmen **180 Mitarbeiter** beschäftigt (im Osten 193 und im Westen 165). Die Hälfte der Unternehmen wurde 1990 und später gegründet. Jedes zweite westdeutsche Unternehmen entstand 1976 und früher, während die Hälfte der ostdeutschen Unternehmungen 1992 und später gegründet wurde.

# Großer Bedarf an neuen Führungskräften

77% der befragten Unternehmen hatten in den letzten 5 Jahren Bedarf an neuen Führungskräften, der zu 97% gedeckt werden konnte (zu 77% vollständig bzw. zu 19% teilweise). Hierbei bestehen kaum nennenswerte Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland.

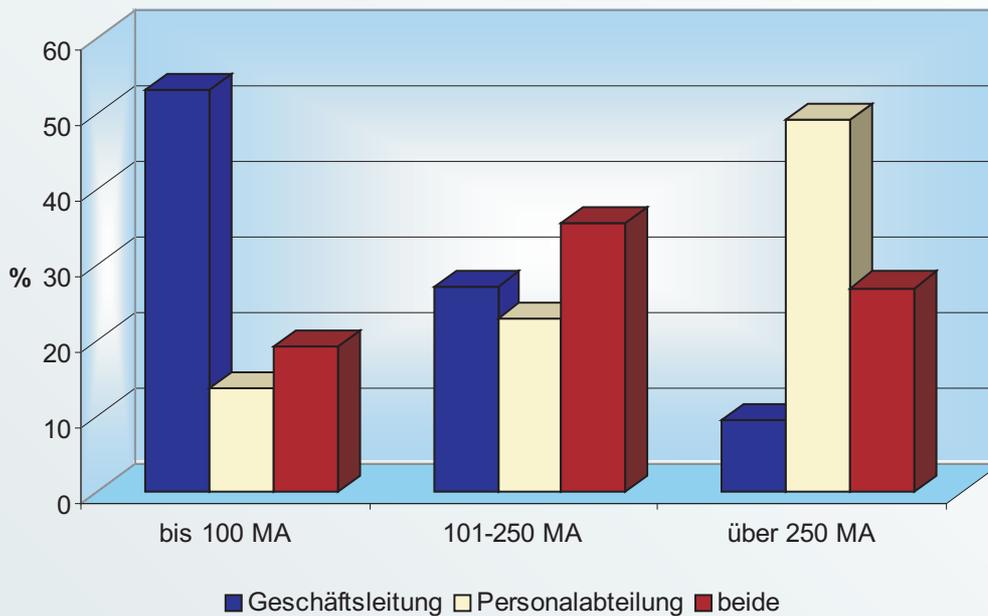
Bedarf an Führungskräften in den letzten 5 Jahren	in %
Technische Leitung/Produktion	54
Marketing/Vertrieb	49
Geschäftsleitung	36
Finanzen/Controlling	27
Forschung & Entwicklung	20
Personal	20

Allerdings benötigt die Suche in Ostdeutschland mehr Zeit. Während im Durchschnitt bei der Hälfte der Unternehmen die Suche nicht länger als 3 Monate dauert, suchen 54% der ostdeutschen Unternehmen, die ihren Bedarf vollständig decken konnten länger als 4 Monate, dies gilt nur für 43% der erfolgreichen Unternehmen in Westdeutschland.

In der Zukunft sehen die befragten Firmen vor allem Bedarf an Führungskräften im Bereich technische Leitung/Produktion (18% im Osten, 23% im Westen) sowie im Marketing/Vertrieb (18% im Osten, 23% im Westen). Lediglich 10% aller befragten Unternehmen haben bereits einmal auf Interims-Führungskräfte zurückgegriffen (11% im Osten und 8% im Westen).

# Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine eigene Personalabteilung

## Verantwortlichkeit Rekrutierung von Personal

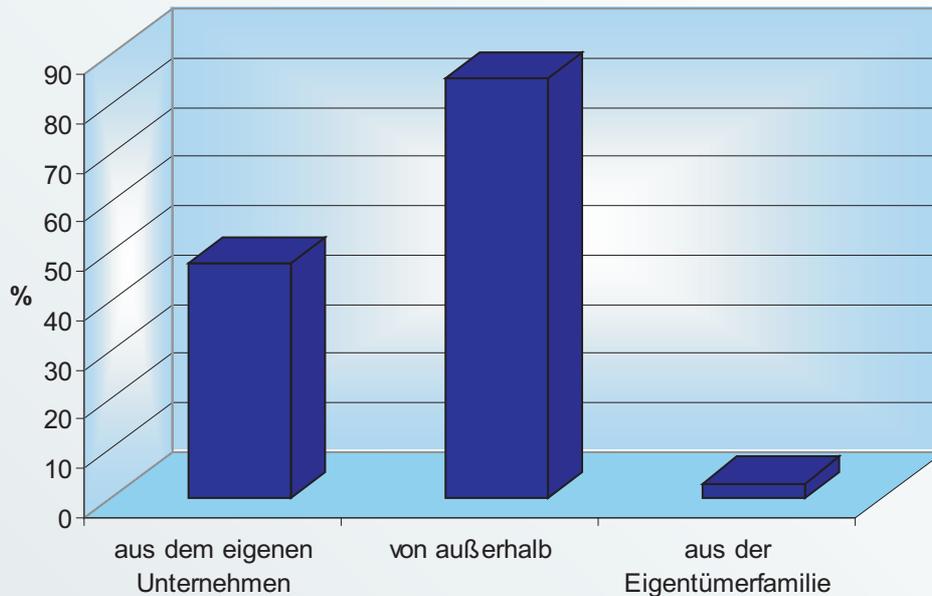


Größere Unternehmen verfügen häufiger über eine **eigene Personalabteilung**, die auch die Einstellungen in 76% der Fälle regelt. In kleineren Unternehmen entscheiden noch bei 53% der Unternehmen die Geschäftsführer allein.

Im Ost/West-Unterschied liegt die alleinige Zuständigkeit der Personalabteilungen für die Einstellungen bei 23% bzw. 26%. Bei denjenigen Unternehmen, die ihren Bedarf vollständig decken konnten, sind dies im Osten sogar 34% und im Westen 27%.

# Führungskräfte werden überwiegend extern rekrutiert

Rekrutierung von Führungskräften



Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte wird **von außerhalb** gewonnen. Klassische Wege der Rekrutierung von Führungskräften wie **persönliche Kontakte** oder **Stellenanzeigen in Printmedien** überwiegen, doch die Bedeutung des Internets und von Personalberatern nimmt zu. 50% der westdeutschen, aber nur 33% der ostdeutschen Unternehmen greifen auf

**Headhunter** zurück. Hingegen ist im Osten häufiger das **Arbeitsamt** Vermittler von neuen Führungskräften (26% zu 10%). Vor dem Hintergrund anderer Merkmale (z. B. die Gewährung materieller Anreize, s. u.) spiegelt diese Rekrutierungspraxis vermutlich die eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten ostdeutscher Firmen wider.

Auf Personalberater oder Headhunter greifen größere Unternehmen signifikant häufiger zurück: 64% der Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, aber nur 23% mit weniger als 100 Beschäftigten wählen diese Option. Auffallend ist auch, dass Dienstleistungsunternehmen deutlich häufiger als Industrieunternehmen Führungskräfte aufgrund von **Initiativbewerbungen** einstellen (41% zu 27%).

### Wege der Rekrutierung externer Führungskräfte

	in %
persönliche Kontakte	60
Stellenanzeigen in Printmedien	52
Internet	45
Headhunter /Personalberater	42
Initiativbewerbung	34
Abwerbung	22
Bundesagentur für Arbeit	18

Ausschlaggebend für die Einstellung sind nach wie vor das **Einstellungsgespräch** und die **schriftlichen Bewerbungsunterlagen**.

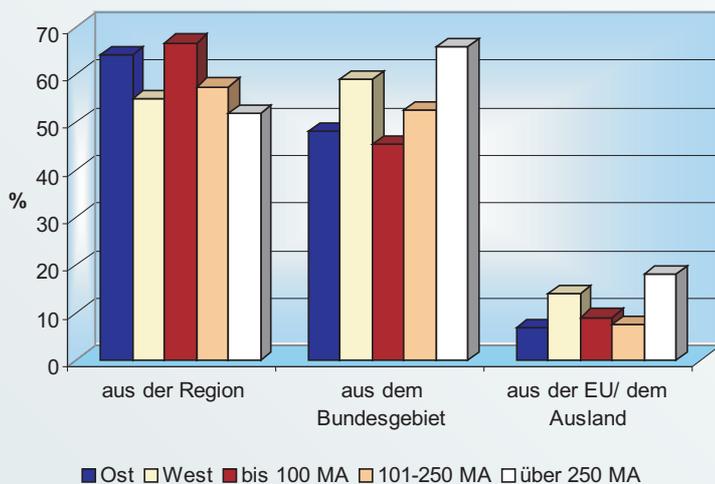
### Auswahlinstrumente

	in %
Einstellungsgespräch	99
Schriftliche Bewerbungsunterlagen	92
Eingeholte Referenzen	63
Arbeitsprobe	33
Einstellungstest	21
Persönlichkeitstests	21
Assessment Center	12

Unterschiede zwischen Ost und West lassen sich in der Bedeutung von **Arbeitsproben** (34% zu 31%), **Einstellungstests** (23% zu 19%) und vor allem **Assessment-Centern** (8% zu 15%) ausmachen.

# Breite regionale Herkunft der Führungskräfte

Herkunft der extern rekrutierten Führungskräfte



Bei der Herkunft der Führungskräfte machen sich sowohl **Größen- als auch Ost/West-Unterschiede** bemerkbar. Die westdeutschen Unternehmen (14%) rekrutieren eindeutig mehr aus dem Ausland als die ostdeutschen (7%) und mehr aus dem Bundesgebiet (59% zu 48%). Ostdeutsche Unternehmen beziehen ihre Führungskräfte hingegen häufiger aus der Region (64% zu 55%). Dieser Unterschied nivelliert sich jedoch im Falle erfolgreicher Rekrutierung. Hier beträgt die Ost/West-Differenz nur noch 3% (63% zu 60%). Tendenziell rekrutieren kleine Unternehmen eher regionaler.

Die Mehrzahl der neuen Führungskräfte kamen **von anderen Unternehmen**, auch im Osten. Im Falle erfolgreicher Rekrutierung sogar zu 85%. Bemerkenswert ist die hohe Anzahl aller Unternehmen (21%), die Führungskräfte aus der Arbeitslosigkeit eingestellt haben, und dies sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland.

## Genauere Herkunft extern rekrutierter Führungskräfte

	in %
Von anderen Unternehmen	88
Direkt von der Hochschule	24
Aus der Arbeitslosigkeit	21
Aus der Selbstständigkeit	9
Aus einem Pool freier Mitarbeiter	7

# Interne Rekrutierung nach wie vor wichtiger Bestandteil

Bei der Besetzung von Führungspositionen mit internen Kandidaten setzen die westdeutschen erfolgreichen Unternehmen eher auf **formal offenere Verfahren** der Stellenausschreibung und des Auswahlgesprächs, wohingegen die erfolgreichen ostdeutschen Unternehmen eher auf Strategiegelgespräche und Eignungsanalysen von **Potenzialträgern** zurückgreifen.

Auswahlinstrumente	in %	
	Ost	West
Aufgrund von Vertrauen	76	78
Auswahlgespräch	67	78
Interne Stellenausschreibung	60	65
Strategiegelgespräche mit Potenzialträgern	67	58
Eignungsanalyse von Potenzialträgern	66	51
Auf Grund von Empfehlungen	56	55
Assessment Center	15	11
Persönlichkeitstests	9	9

# Nachwuchsförderung

Der Nachwuchs an Führungskräften wird von zwei Dritteln der Unternehmen systematisch aufgebaut, im Osten etwas häufiger als im Westen (67% zu 64%; 69% zu 59% für erfolgreich rekrutierende Unternehmen). Sie nutzen hierzu die folgenden Instrumente:

Instrumente der Nachwuchsförderung	in %
Individuelle Förder- und Entwicklungsprogramme	78
Assistenten-Stellen	47
Mentoring/Teilnahme an Mentoringprogrammen	44
Potenzialanalysen	37
Einstellung von Trainees	23
Führungskräftenachwuchspool	23
Skills-Datenbanken	12

Die ostdeutschen Unternehmen setzen häufiger auf organisierte gruppenbasierte Formen der Nachwuchsförderung wie **Führungskräftenachwuchspool** (30% zu 16%), **Traineeprogramme** (29% zu 17%) und **Mentoringprogramme** (48% zu 40%). Wohingegen unter den erfolgreichen Unternehmen die westdeutschen eher **individuelle Förderung** (86% zu 71%) und **Assistentenstellen** (50% zu 45%) bevorzugen. Neben den Ost/West-Effekten gibt es eine Reihe interessanter Größenunterschiede. Je

größer die Unternehmen sind, desto mehr investieren sie in die Nachwuchsförderung. So setzen 76% der Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern, jedoch 88% der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern auf individuelle Förder- und Entwicklungsprogramme. Bei den Potenzialanalysen (23% zu 48%), der Einstellung von Trainees (17% zu 38%) sowie der Verwendung eines Führungskräftenachwuchspools (12% zu 35%) tritt der Größeneinfluss noch stärker zu Tage und übertrifft sogar den Ost/West-Effekt.

# Unternehmen setzen auf breit gefächerte Anreizsysteme zur Bindung von Führungskräften

Die Personalpolitik orientiert sich eindeutig an einer **langfristigen Bindung** der Führungskräfte: bei 51% der Unternehmen sind diese bereits **10 Jahre oder länger** beschäftigt. Allerdings bestehen hier große Branchenunterschiede: nur 37% der Dienstleistungsunternehmen geben so lange Beschäftigungszeiten an, während das für 62% der Industriefirmen gilt. Bei denjenigen, die ihren Bedarf in den letzten 5 Jahren vollständig decken konnten, beträgt die Beschäftigungsdauer in der Regel **zwischen 2 und 10 Jahren** (58% der ostdeutschen und 44% der westdeutschen Unternehmen).

Bei den Fragen zur Mitarbeiterbindung haben wir uns nicht allein auf Führungskräfte (also auf Mitarbeiter mit Personalverantwortung oder strategischen Aufgaben) bezogen, sondern insgesamt nach Fach- und Führungskräften gefragt. Obwohl nur **jedes fünfte Unternehmen** regelmäßig analysiert, ob es als **attraktiver Arbeitgeber** wahrgenommen wird, ist die Bandbreite an Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung eindrucksvoll. Die erfolgreichen Ostunternehmen analysieren übrigens häufiger ihre Attraktivität als Arbeitgeber (29% zu 21% im Durchschnitt aller Unternehmen).

Bei den Anreizen stehen Weiterbildung, flexible Arbeitszeitmodelle und attraktive Vergütung im Vordergrund.

Maßnahmen, um Fach- und Führungskräfte zu binden	in %
Weiterbildung und Förderung	92
Flexible Arbeitszeitmodelle	80
Attraktive Vergütung	77
Attraktive und transparente Aufstiegsmöglichkeiten	60
Umzugshilfen	55
Unterstützung bei Kinderbetreuung	28
Kulturelle Angebote	28
Arbeitsangebote für Lebenspartner	15

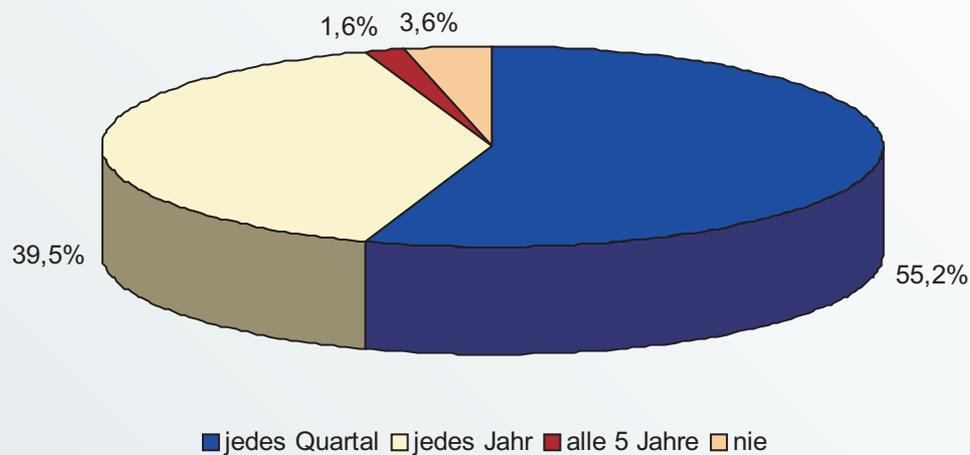
Eindeutige Ost/West-Unterschiede lassen sich bei der **attraktiven Vergütung** (70% zu 84% nennen dies als Grund für ihre Attraktivität), den Angeboten für **Kinderbetreuung** und **Arbeitsangebote für Lebenspartner** ausmachen: hier liegt der Osten vorn (32% zu 23% bei der Kinderbetreuung und 16% zu 13% bei den Arbeitsangeboten). Dies verstärkt sich bei den erfolgreich rekrutierenden ostdeutschen Unternehmen. Hier bieten 39% der Unternehmen Unterstützung bei der Kinderbetreuung und 19% Arbeitsangebote für Lebenspartner an.

Der Westen hingegen liegt tendenziell bei den Maßnahmen vorne, die Geld kosten, wie der attraktiven Vergütung (Ost 70%, West 84%) und Umzugshilfen (Ost 49%, West 62%).

Kleinere Unternehmen fallen bei der Bindung von Fach- und Führungskräften in allen Bereichen hinter die größeren Unternehmen zurück. Besonders deutlich wird dies bei den attraktiven und transparenten Aufstiegsmöglichkeiten (52% zu 78%), hier überwiegt der Größen- sogar den Ost/West-Effekt, sowie der Unterstützung bei Kinderbetreuung (23% zu 37%). **Kleine westdeutsche Unternehmen** setzen somit besonders selten und **größere ostdeutsche Unternehmen** ausgesprochen oft auf eine Unterstützung bei Kinderbetreuung.

# Weiterbildung – ein wesentlicher Anreiz in der unternehmerischen Praxis

Häufigkeit der betrieblichen Weiterbildung



Der betrieblichen Weiterbildung für alle Mitarbeiter wird insgesamt großes Gewicht beigemessen. Sie ist wesentlicher Bestandteil der Personalpolitik und die dafür aufgewendeten Mittel machen im Durchschnitt **2% am Umsatz** aus.

Die Westunternehmen verfügen häufiger über ein kontinuierliches vierteljährliches Weiterbildungsangebot: 64% zu 48% im Osten. Die erfolgreich rekrutierenden Unternehmen liegen im Schnitt mit der Weiterbildung sogar noch höher (West 69% und Ost 53%).

Die **Entwicklung der Fach- und Führungskräfte** wird in den meisten Fällen durch klassische extern organisierte Weiterbildung gewährleistet. Dominant sind zudem **individuelle Entwicklungspläne** oder **individuelles Coaching**. In der Tendenz sind die Maßnahmen bei den westdeutschen Unternehmen etwas stärker vertreten.

<b>Instrumente der Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte</b>	<b>in %</b>	
	<b>Ost</b>	<b>West</b>
Externe Weiterbildung	92	95
Individuelles Coaching	61	69
Individuelle Personalentwicklungspläne	55	65
Hospitation in anderen Abteilungen	36	46
Beteiligung an Forschungsprojekten und Kooperationsverbänden	38	35
Corporate Universities	12	19
Programme für ältere Arbeitnehmer	19	10

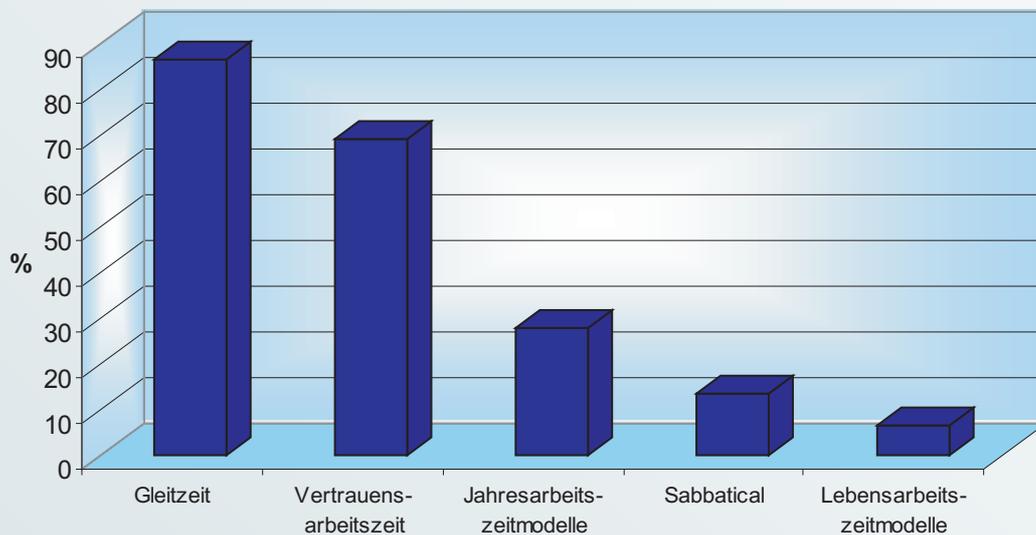
Spezielle Programme zur **Förderung von Frauen** sind in 2% aller erfolgreich rekrutierenden ostdeutschen aber in 7% aller entsprechenden westdeutschen Unternehmen verbreitet.

# Flexible Arbeitszeitmodelle weit verbreitet

Weitgehend realisieren die Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle. Gleitzeit herrscht in 87% der Unternehmen vor, während sogar 70% der Unternehmen angeben, Vertrauensarbeitszeit eingeführt zu haben, und zwar überdurchschnittlich bei den Dienstleistungsunternehmen.

Vertrauensarbeitszeit ist im Osten etwas seltener (65% zu 72%). Sabbatical werden vor allem von westdeutschen Dienstleistungsunternehmen (zu 64%) ermöglicht. Die meisten dieser Unternehmen gehören der IT Branche an.

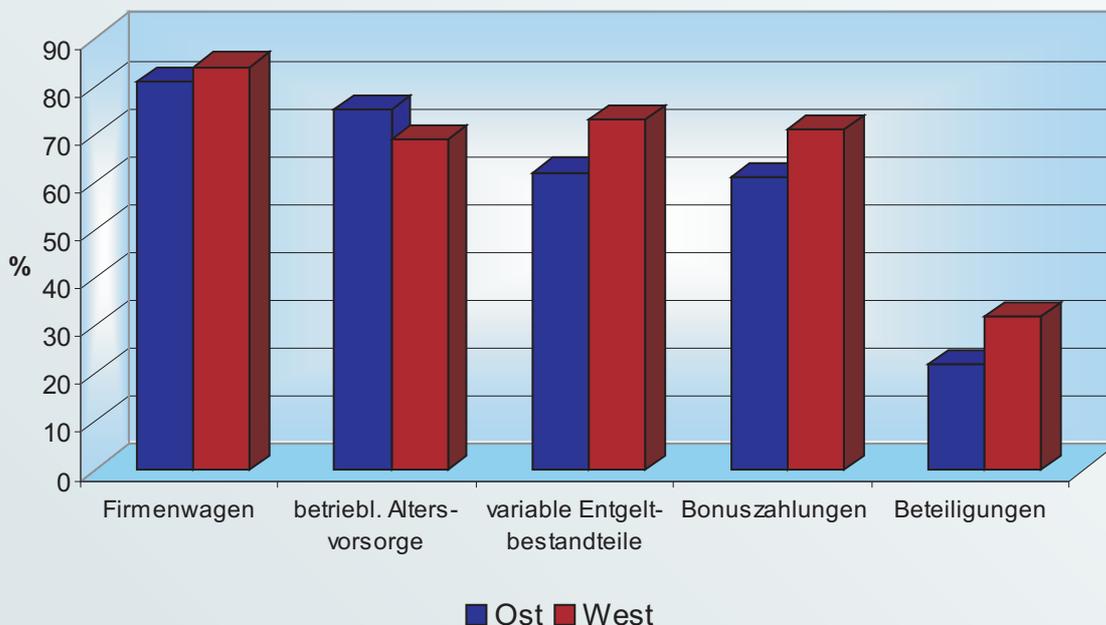
Arbeitszeitmodelle



# Materielle Vergütung als Anreiz

**Materielle Anreize** für Führungskräfte sind in Westdeutschland stärker verbreitet als in Ostdeutschland (mit Ausnahme der **betrieblichen Altersvorsorge**, bei der mit 75% zu 69% ein Vorsprung des Ostens besteht). Hier dokumentiert sich wieder die schlechtere finanzielle Lage ostdeutscher Unternehmen. Auch ist der Anteil der Unternehmen, bei denen die **variable Vergütung** für Führungskräfte mehr als 20% des Gesamteinkommens aus-

macht, im Westen mit 44% signifikant höher als im Osten (der entsprechende Anteil beträgt 30%). In drei Viertel aller Fälle sind die materiellen Anreize an **Zielvereinbarungen** gekoppelt. In der Tendenz sind die variablen Entgeltbestandteile bei den erfolgreichen ostdeutschen Unternehmen höher und bestehen auch häufiger aus **individuell zurechenbaren Erfolgen**.



# Impulse für die Personalpolitik kommen aus den Unternehmen selbst

Die Personalpolitik wird hauptsächlich **intern beeinflusst** (durch Geschäftsführung und Mitarbeiter).

Auf die Frage, wer Einfluss auf die Personalpolitik ausübt, antworteten die Unternehmen:

Einflussfaktoren auf die Personalpolitik	in %
Strategische Überlegungen der Geschäftsleitung	92
Eigene Mitarbeiter	74
Größere Kunden	44
Seminare und Informationsveranstaltungen	42
Geschäftsfreunde	39
Anregungen aus Fachzeitschriften/Fachliteratur	30
Beratungsunternehmen	27
Kammern und Verbände	22
Konkurrenten	17

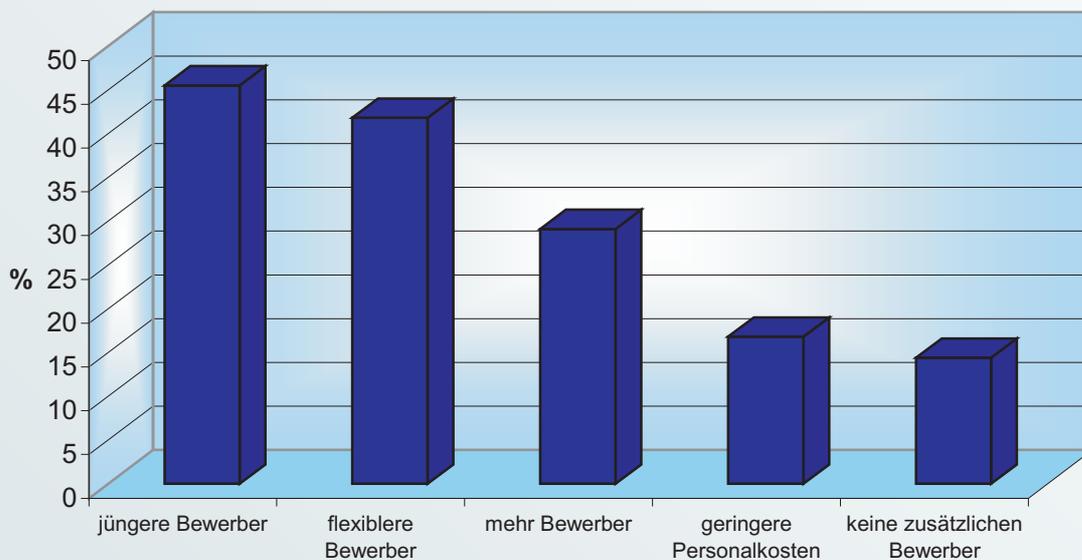
**Größere Kunden** üben einen stärkeren Einfluss auf die Personalpolitik in Ostdeutschland aus (46% zu 42% im Westen). Dieser Trend verstärkt sich, wenn man die erfolgreichen Unternehmen betrachtet (51% zu 41%). Dagegen nehmen **Konkurrenten** eher im Westen Einfluss. Das betrifft sowohl

die Westunternehmen insgesamt (21% zu 14%) als auch noch ausgeprägter bei den erfolgreichen Westunternehmen (27% zu 16%). Der Einfluss von **Geschäftsfreunden** nimmt mit der Größe ab, während die Bereitschaft, sich von **Fachleuten** (Beratungsfirmen) beraten zu lassen, wächst.

# Neue Hochschulabschlüsse weitgehend akzeptiert

Die Akzeptanz der neuen berufsqualifizierenden **Bachelor-Abschlüsse** (B. A.) ist insgesamt recht hoch. 86% der befragten Unternehmen können sich vorstellen, Mitarbeiter mit einem B. A.-Abschluss einzustellen bzw. haben dies bereits getan. Folgende Erwartungen werden dabei an den Abschluss geknüpft:

Erwartungen an den B. A.-Abschluss



Ostdeutsche Befragte verbinden mit dem B. A.-Abschluss **geringere Personalkosten** (20% zu 13%), die Westdeutschen hingegen **flexiblere Bewerber** (46% zu 38%).

# Kooperation mit Hochschulen

Viele der Unternehmen arbeiten gezielt mit Bildungseinrichtungen zur Gewinnung von Fach- und Führungskräften zusammen. Mit 63% ist dieser Trend im Osten stärker ausgeprägt als im Westen mit 53%. Im Einzelnen werden folgende Kooperationsformen genutzt:

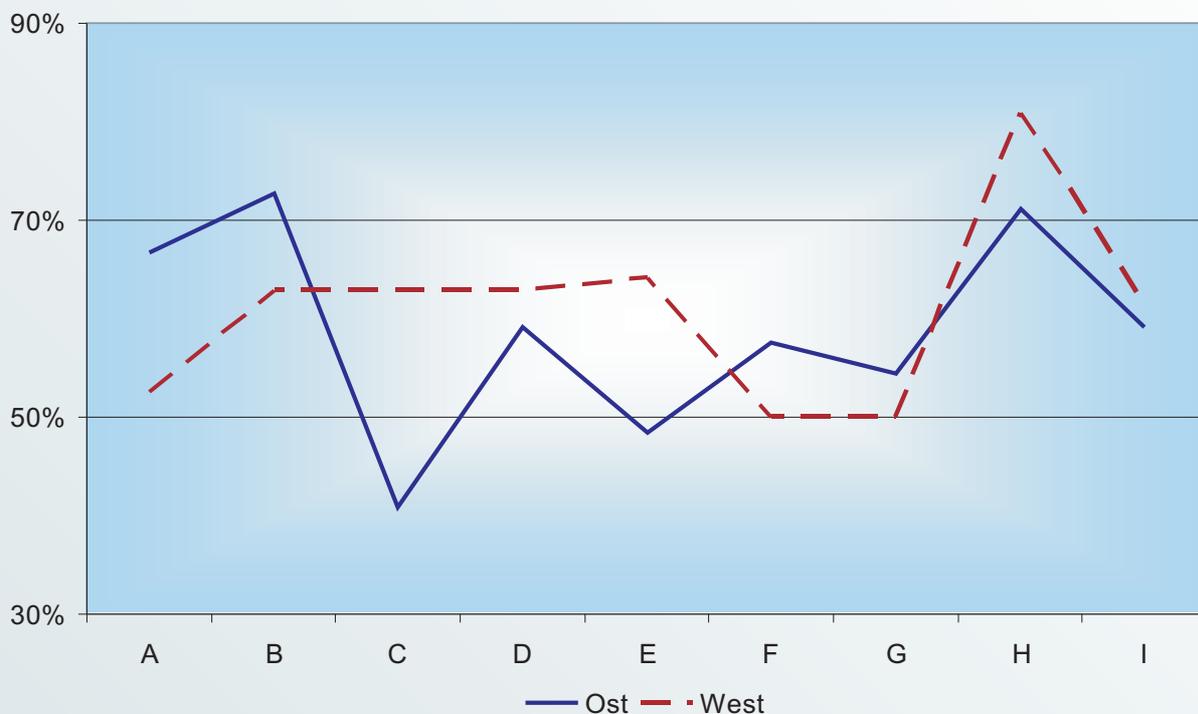
Kooperationsformen mit Bildungseinrichtungen	in %	
	Ost	West
Studienbegleitende Praktika	77	81
Partnerschaften mit Hochschulen und Fachhochschulen	70	65
Vergabe von Themen für akademische Abschlussarbeiten	67	67
Jobmessen	35	23

Die Ostdeutschen stellen bevorzugt Absolventen der Universitäten und Berufsakademien ein, die Westdeutschen verstärkt Absolventen von Fachhochschulen.

# Gründe für den Erfolg bei der Rekrutierung

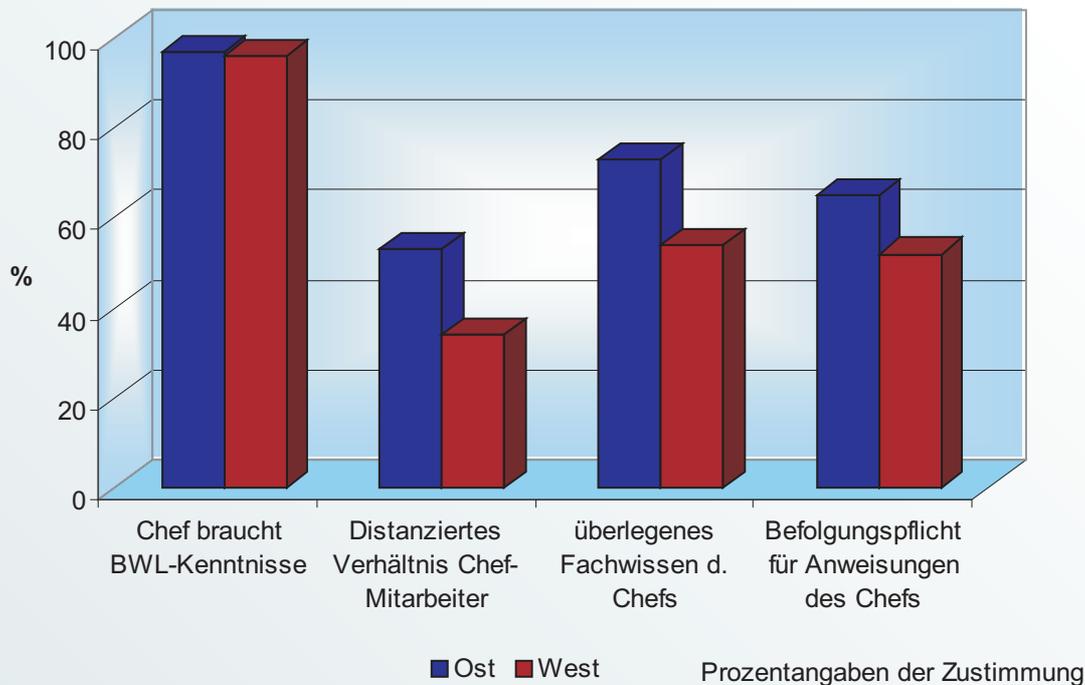
Knapp die Hälfte der Unternehmen hat keine Schwierigkeiten, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Die erfolgreich rekrutierenden Unternehmen in Ostdeutschland haben trotzdem mit der **mangelnden Attraktivität** ihrer Region und den **tendenziell geringeren Gehältern** zu kämpfen. Die **Standort-**

**bedingungen** werden fast nur von Unternehmen in großen Städten wie Leipzig, Dresden oder Jena positiv eingeschätzt, die als "Leuchtturmregionen" bezeichnet werden. Insgesamt wird von den ostdeutschen Befragten die ausgebaute Hochschullandschaft als Rekrutierungsvorteil bewertet.



- A – gute regionale Hochschullandschaft
- B – ausreichend viele Interessenten der entsprechenden Ausbildungs- und Studiengänge
- C – Attraktivität der Stadt / Region
- D – Attraktivität der Branche
- E – attraktives Gehaltsniveau
- F – gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- G – gute Rekrutierungsstrategie
- H – Bedarf wird rechtzeitig erkannt
- I – gute Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten

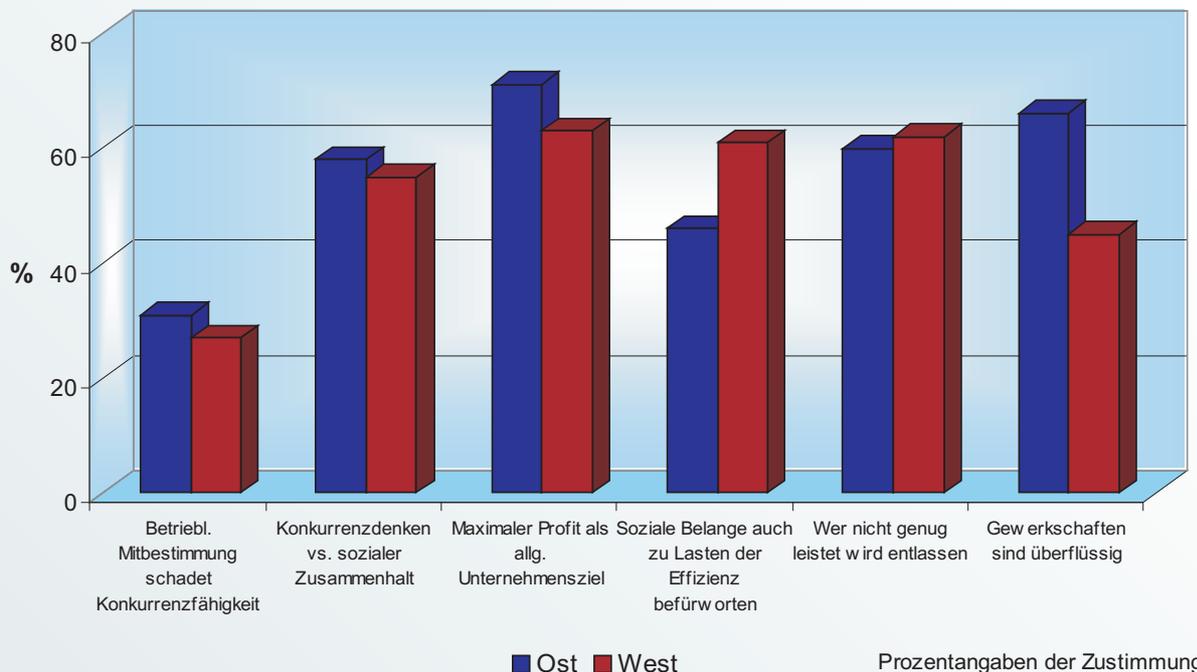
# Einstellungen und Meinungen Führungsverständnis



Beim Führungsverständnis ergeben sich eine Reihe interessanter Ost/West-Unterschiede. Im Osten wird der fachlichen Qualifikation von Führungskräften ein höherer Stellenwert beigemessen. 51% (zu 35% im Westen) der Befragten stimmten zu, dass **überlegenes fachliches Wissen** als **wichtigstes Kriterium** für die **Anerkennung** eines Vorgesetzten durch seine Mitarbeiter angesehen werden sollte. Ebenso sind mit 91% zu 84% im Osten mehr Befragte der Meinung, dass Führungskräfte auf jeden Fall **betriebswirtschaftliche Kenntnisse** benötigen. Möglicherweise wirkt sich hier ein Nachholbedarf aus.

Ein **distanziertes Verhältnis** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern befürworten lediglich ein Viertel der Befragten (30% im Osten zu 21% im Westen). Im Gegensatz zu der relativ geringen Wertschätzung von Distanz als Führungsinstrument sind immerhin 39% der Befragten der Meinung, dass die Mitarbeiter es als ihre Pflicht betrachten sollten, die **Anweisungen ihres Vorgesetzten in jedem Fall zu befolgen**; auch hier mit deutlicher Ost/West-Differenz (45% zu 33%).

# Einstellungen und Meinungen zur sozialen Marktwirtschaft



Die Ergebnisse der Meinungsumfragen zu Fragen der Zustimmung bzw. Ablehnung marktwirtschaftlicher Positionen ergeben ein differenziertes Bild. So findet die **betriebliche Mitbestimmung** als ein wesentlicher Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft eine hohe Zustimmung: Lediglich 20% der Befragten stimmen der Aussage zu, wonach die betriebliche Mitbestimmung der Konkurrenzfähigkeit deutscher Unternehmen schade.

Die **Bedeutung von Gewerkschaften** wird kritischer gesehen: 52% der Befragten im Osten und 34% der im Westen erachten diese für überflüssig. Branchenunterschiede spielen hingegen keine Rolle. Immerhin 39% der Befragten sind der Meinung, dass das **Konkurrenzdenken** den sozialen Zusammenhalt untergräbt.

Zugleich sprechen sich 37% der Befragten dafür aus, Mitarbeiter, die nicht genug Leistung bringen, **zu entlassen**. Einer **maximalen Profitorientierung der Unternehmen** stimmen 49% der Befragten zu.

Betrachtet man nur die uneingeschränkte Zustimmung ergeben sich weitere Ost/West-Befunde: 24% der Ost- aber nur 11% der Westunternehmen stimmen dieser Aussage voll und ganz zu. Dieser hohen Wertschätzung von Profitorientierung steht gegenüber, dass mit 28% weniger als ein Drittel der Befragten der Meinung sind, dass **soziale Belange auch dann berücksichtigt werden sollten, wenn sie zu Lasten der Effizienz gehen**. Auch hier zeigt sich mit 22% Ost zu 35% West eine deutlich stärker an Vorstellungen der sozialen Marktwirtschaft orientierte Westunternehmensschaft.

# Impressum

---

## **Projekt Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen: Bedarf, Rekrutierung, Bindung, 2007**

Gefördert durch das Land Thüringen  
(aus dem Hochschulwissenschafts-Programm)

### **Herausgeber**

PD Dr. Katharina Bluhm  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie  
Carl-Zeiss-Straße 2  
07743 Jena  
<http://www.uni-jena.de/Forschungsprojekte-page-57464.html>

### **Autoren**

PD Dr. Katharina Bluhm  
Peter Demmler M. A.  
PD Dr. Bernd Martens  
Dipl. Soz. M. A. Vera Trappmann

### **Unter Mitarbeit von**

Dirk Ehrhardt  
Katharina Nagel

### **Copyright**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur unter ausdrücklichem  
Quellenhinweis gestattet

Rechte am Foto bei Jarno Müller

---



---

seit 1558

## Kontakt

PD Dr. Katharina Bluhm  
Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie  
Carl-Zeiss-Straße 2  
07743 Jena  
[katharina.bluhm@uni-jena.de](mailto:katharina.bluhm@uni-jena.de)

Peter Demmler M. A.  
[p.demmler@uni-jena.de](mailto:p.demmler@uni-jena.de)

PD Dr. Bernd Martens  
[bernd.martens@uni-jena.de](mailto:bernd.martens@uni-jena.de)

Dipl. Soz. M. A. Vera Trappmann  
[vera.trappmann@uni-jena.de](mailto:vera.trappmann@uni-jena.de)