

## Analysen



**Akademischer Fachkräftenachwuchs für den Mittelstand**

Eine Analyse studentischer und unternehmerischer Sichtweisen



# **Akademischer Fachkräftenachwuchs für den Mittelstand**

**Eine Analyse studentischer und unternehmerischer  
Sichtweisen**

Bearbeitung:

Geschäftsbereiche Existenzgründung & Unternehmensförderung, Innovation & Umwelt  
Jeanette Gonnermann, Christoph Herting, Doreen Hotze, Dr. Michael Kuckartz

Telefon 040 36138-138

Fax 040 36138-401

[service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)

[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Grafiken: Michael Holfelder

Alle Grafiken © Handelskammer Hamburg

Stand: Juli 2013

## Vorwort

Der Erfolg von Unternehmen beruht auf Initiative, Ideen und unternehmerischer Verantwortung – ganz wesentlich aber auch auf den Leistungen gut ausgebildeter Fachkräfte. Sie zu gewinnen, ist für die Wirtschaft schwerer geworden. So wurden bereits im Krisenjahr 2008 in Umfragen der deutschen Kammerorganisation fehlende Fachkräfte als wichtigstes Wachstumshemmnis beurteilt. Gerade für innovative Unternehmen wirkte sich dieses Defizit als Erfolgsbremse aus. Für Hamburg zeigt das jüngste Arbeitsmarktbarometer unserer Handelskammer, dass zuletzt fast ein Viertel der Unternehmen Schwierigkeiten hatte, offene Stellen zu besetzen. Noch mehr Unternehmen schätzten den unsicheren Zugang zu Fachkräften als eines der größten Risiken bei der eigenen wirtschaftlichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2013 ein.

Vor diesem Hintergrund wird die Sicherung insbesondere auch des akademischen Nachwuchses zu einer unternehmensstrategischen Herausforderung gerade für kleine und mittlere Unternehmen. Aus diesem Grund hat unsere Handelskammer das vorliegende Analysepapier erstellt, um aufzuzeigen, welche Handlungsoptionen es gibt, um erfolgreich akademische Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Hierfür haben wir gemeinsam mit der Universität Hamburg, der Technischen Universität Hamburg-Harburg, der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und der Hamburg School of Business Administration eine Befragung bei Studierenden durchgeführt, um zu erfahren, welche Einschätzung die Studierenden von kleinen und mittleren Unternehmen haben und welche Kriterien für sie bei einer Stellenwahl wichtig sind. Parallel dazu wurden kleine und mittlere Unternehmen befragt, wie sie sich als Arbeitgeber einschätzen.

Eine wesentliche Erkenntnis der Studierendenbefragung ist, dass der Mittelstand a priori keine schlechteren Aussichten hat als Großunternehmen, akademische Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen. Jeweils rund 70 Prozent der Studierenden beabsichtigen laut unserer Umfrage, sich sowohl bei mittelständischen als auch bei großen Unternehmen zu bewerben.

Aus den Ergebnissen der Befragung hinsichtlich der Erwartungen der Studierenden an kleine und mittlere Unternehmen, der Bedeutung einzelner Kriterien für die Wahl ihres künftigen Arbeitgebers und einer Selbsteinschätzung der Unternehmen hat unsere Handelskammer in dem vorliegenden Analysepapier Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet, wie sie junge akademische Fachkräfte für sich begeistern können. Jede Handlungsempfehlung ist mit praktischen Hinweisen versehen, die Hilfestellung bei der Umsetzung der geeigneten Maßnahmen liefern sollen. Abschließend ist im letzten Kapitel des Analysepapiers dargestellt, welche weiteren Leistungen unsere Handelskammer ihren Mitgliedern für die Gewinnung von Fachkräften anbietet.

HANDELSKAMMER HAMBURG

Fritz Horst Melsheimer  
Präses

Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz  
Hauptgeschäftsführer



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Befragungsergebnisse</b>	<b>9</b>
2.1	Sichtweise der Studierenden	9
2.1.1	Einschätzung des Mittelstands als Arbeitgeber und wichtigste Anliegen der Studierenden	11
2.1.2	Bewerbungspläne	16
2.2	Sichtweise mittelständischer Unternehmen	20
2.2.1	Personalakquise bei kleinen und mittleren Unternehmen	23
2.2.2	Selbsteinschätzung der Unternehmen	26
2.2.3	Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen	29
2.3	Zusammenfassung: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Studierenden- und Unternehmensbefragung	30
2.3.1	Der Mittelstand als Arbeitgeber – Selbstbild versus Fremdbild	30
2.3.2	Fazit aus der Gegenüberstellung der Job-/Fachkräfteakquise	31
<b>3</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>34</b>
3.1	Arbeitgebermarke aufbauen (Employer Branding)	34
3.2	Work-Life-Balance schaffen	38
3.3	Berufliche Weiterbildung fördern	40
3.4	Social Web Kommunikation und Onlinebörsen für die Suche nach Mitarbeitern nutzen	42
3.5	Kooperationen mit Hochschulen anstreben	44
3.6	Engagement auf Messen und Fachveranstaltungen zeigen	46
3.7	Potenzial von Initiativbewerbungen nutzen	48
3.8	Möglichkeiten für Praktikanten und Werkstudenten bieten	50
3.9	Fachkräfte im Rahmen von dualen Studiengängen und Trainee-Programmen binden	53
<b>4</b>	<b>Serviceangebote der Handelskammer Hamburg</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>58</b>
5.1	Mitgliederbefragung – Methodisches Vorgehen	58
5.2	Fragebögen	59
	Befragung der Studierenden	59
	Befragung des Mittelstands	62
5.3	Darstellung weiterer Einzelauswertungen (grafisch)	64
	Sichtweise der Studierenden	64
	Einschätzung des Mittelstands und wichtigste Anliegen der Studierenden	64
	Bewerbungspläne	68
	Sichtweise mittelständischer Unternehmen	69
	Personalakquise bei kleinen und mittleren Unternehmen	71
	Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen	72



# 1 Einführung

1 040 000 Ergebnisse – so viele Treffer ergab der Suchbegriff Fachkräftemangel in der führenden Internetsuchmaschine bei Drucklegung dieses Analysepapiers. Oft und mit unterschiedlicher Stoßrichtung wird der Begriff Fachkräftemangel in Wirtschafts- und Bildungspolitik bemüht – je nach Urheber als vermeintliche, drohende, bestehende oder sich zuspitzende Entwicklung. Ist er bis heute mehr als nur ein Schlagwort? Jüngere Studien könnten in ihrer Bewertung kaum unterschiedlicher ausfallen: Laut ihrem Fachkräftekonzept rechnet die Bundesagentur für Arbeit bis 2025 mit einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um 6,5 Millionen Personen. Das Konzept betont auf dieser Grundlage, mittel- und langfristig werde sich die Fachkräftesituation auch unabhängig von der konjunkturellen Lage deutlich zuspitzen. Nach dieser Untersuchung wäre Hamburg – wengleich der Stadt ein konstantes Arbeitskräfteaufkommen vorausgesagt wird – zumindest mittelbar durch eine intensivere Konkurrenz der starken deutschen Wirtschaftsräume vom Fachkräftemangel betroffen. Andere wissenschaftliche Stimmen und eine 2011 erschienene Prognose-Studie sehen die künftige Fachkräfteversorgung der Wirtschaft jedoch als lösbares und hausgemachtes Problem an. Sie raten vor allem dazu, bisher ungenutzte Fachkräftepotenziale etwa bei Frauen und Migrantinnen für eine weitergehende Erwerbstätigkeit zu aktivieren. Besondere Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion erfährt vielfach die Fachkräfteversorgung in technischen Berufen. Auch hier sind sich die maßgeblichen Akteure in ihrer Wertung uneinig: Während etwa der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und das Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. noch 2012 mit Blick auf offene Ingenieurstellen verkündeten, dass der „weiter fortschreitende Fachkräfteengpass zu einer Bedrohung des Geschäftsmodells Deutschland führen“<sup>1</sup> werde, schätzte das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung die Situation

zuletzt entspannter ein. Nicht nur seien für „einen aktuell erheblichen Fachkräftemangel [...] in Deutschland kaum Anzeichen zu erkennen“, auch müsse man jedenfalls bis Ende 2015 „angesichts stark gestiegener Studen-tenzahlen noch nicht damit [...] rechnen, dass in technisch-naturwissenschaftlichen Berufsfeldern ein starker Engpass beim Arbeitskräfteangebot eintritt“<sup>2</sup>.

Nach alledem lässt sich zumindest nicht sagen, dass der Fachkräftemangel heute schon ein gesamtwirtschaftliches Phänomen ist. Er tritt allerdings – dies zeigt die praktische Erfahrung – bereits jetzt regional sowie branchen- und ausbildungsbezogen in Erscheinung. Wie das Arbeitsmarktbarometer der Handelskammer Hamburg zum Ende des dritten Quartals 2012 gezeigt hat, kann fast jedes vierte Hamburger Unternehmen (24,5 Prozent) offene Stellen längerfristig (mehr als zwei Monate) nicht besetzen. Über ein Viertel der befragten Unternehmen (26,3 Prozent) schätzt den Fachkräftemangel ferner als eines der größten Risiken bei der eigenen wirtschaftlichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2013 ein. Seine künftige Ausweitung und Verschärfung werden zudem von der Wissenschaft prognostiziert.

Die Befunde unseres Arbeitsmarktbarometers betreffen den Mittelstand – also Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten – in stärkerem Maße als große Unternehmen. Es lohnt sich daher, bei der Beurteilung der Fachkräfteversorgung von Unternehmen neben Region, Branche und Berufsbild beziehungsweise Ausbildung eine weitere Beobachtungskategorie heranzuziehen: die Größe der Unternehmen. Vielfältige Kontakte unserer Handelskammer zu ihren Mitgliedsbetrieben zeigen, dass innerhalb des Mittelstands gerade kleinere Unternehmen – ganz besonders solche mit weniger als 50 Beschäftigten – Schwierigkeiten haben, vakante Stellen adäquat zu besetzen. Diese Gruppe von Unternehmen hatte bereits in einer 2011 veröffent-

<sup>1</sup> [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/studie-fachkraeftemangel-kostet-die-wirtschaft-milliarden-a-828777.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/studie-fachkraeftemangel-kostet-die-wirtschaft-milliarden-a-828777.html)

<sup>2</sup> [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.363686.de/10-46-1.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.363686.de/10-46-1.pdf)

lichten Handelskammer-Studie Befürchtungen hinsichtlich des künftigen Zugangs zu Fachkräften zum Ausdruck gebracht. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen rechnete seinerzeit damit, bereits bis Ende 2015 Auswirkungen eines Fachkräftemangels zu spüren. Dies erscheint auch plausibel: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen sich bei der Personalakquise insbesondere in Konkurrenz zu großen Wettbewerbern, mit deren profilierten Arbeitgebermarken der Mittelstand zumeist nur schwer mithalten kann. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird härter.

Dies verdeutlicht etwa der Blick auf die stetige Veränderung des Kräfteverhältnisses auf dem Ausbildungsmarkt – hier hat sich die Situation in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt: Diagnostizierte die Presse noch Mitte der 2000er-Jahre einen Lehrstellenmangel, so sind es heute die Ausbildungsbetriebe, die zunehmend um qualifizierten Nachwuchs konkurrieren. Derzeit stehen jedem in Hamburg ausgeschriebenen Ausbildungsplatz statistisch nur noch 0,88 Bewerber gegenüber. Zugleich äußern die Unternehmen Kritik an den Bildungsergebnissen der allgemeinbildenden Schulen, die viele junge Menschen nicht mit hinreichender Berufsbefähigung beziehungsweise Ausbildungsreife entließen. Dies verschärft die Konkurrenz um gut qualifizierte Nachwuchskräfte zusätzlich und stellt Unternehmen vor die Herausforderung, eigene Nachhol- und Weiterbildungsangebote für ihre jungen Beschäftigten bereitzustellen. Solche Einflussfaktoren erhöhen die Transaktionskosten für die Einstellung, die Qualifizierung und das Halten von Mitarbeitern. Dies ist ein Wettbewerb, in dem Mittelständler leicht das Nachsehen gegenüber großen Unternehmen haben.

Das Arbeitsmarktbarometer unserer Handelskammer zeigt ferner, dass für den Mittelstand die Besetzung von Stellen für Akademiker bisweilen besonders schwierig ist. Und dies, obwohl Hamburg als starker Hochschulstandort über einen Mangel an Absolventen insgesamt nicht zu klagen hat: Mit 20 Hochschulen und über 80 000 Studierenden im Wintersemester 2010/2011<sup>3</sup> verfügt die Freie

und Hansestadt Hamburg über eine breit gefächerte Hochschullandschaft. Allein im Jahr 2010 konnte eine Erstabsolventenquote<sup>4</sup> von 34 Prozent erzielt werden.<sup>5</sup> Hier setzt das vorliegende Analysepapier an. Es konzentriert sich innerhalb des Themenkomplexes Fachkräfteversorgung auf den akademischen Fachkräftenachwuchs kleiner und mittlerer Unternehmen. Auf der Grundlage von Befragungen fortgeschrittener Studierender ausgewählter Hamburger Hochschulen untersucht es zunächst deren Einstellung zu mittelständischen Arbeitgebern sowie ihre Bewerbungspläne und -wege. Dem stellt es sodann ausgehend von einer Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen eine Selbsteinschätzung der Arbeitgeber gegenüber und analysiert die wichtigsten Unterschiede zwischen beiden Sichtweisen. Auf dieser Basis erhalten Unternehmen im Kapitel „Handlungsempfehlungen“ praktische Hinweise dazu, wie sie Fehlvorstellungen bei Nachwuchskräften in der eigenen Vermarktung als Arbeitgeber auflösen können. Das Analysepapier erklärt, wie KMU gezielt mit ihren Stärken für sich werben können, die bei Hochschulabsolventen besonders gefragt sind. Wo tatsächlich Defizite im Personalmanagement bestehen, zeigt es auf, wie die Unternehmen noch professioneller werden können – alles, um im wachsenden Wettbewerb um qualifizierten Nachwuchs Schritt zu halten.

<sup>3</sup> Statistisches Jahrbuch Hamburg 2012/2013 Statistikamt Nord, Seite 49

<sup>4</sup> Die Erstabsolventenquote zeigt, wie hoch der Anteil der Absolventen eines Erststudiums an der altersspezifischen Bevölkerung ist (Quelle: Statistisches Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, 2012)

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, 2012, Seite 13

## 2 Befragungsergebnisse

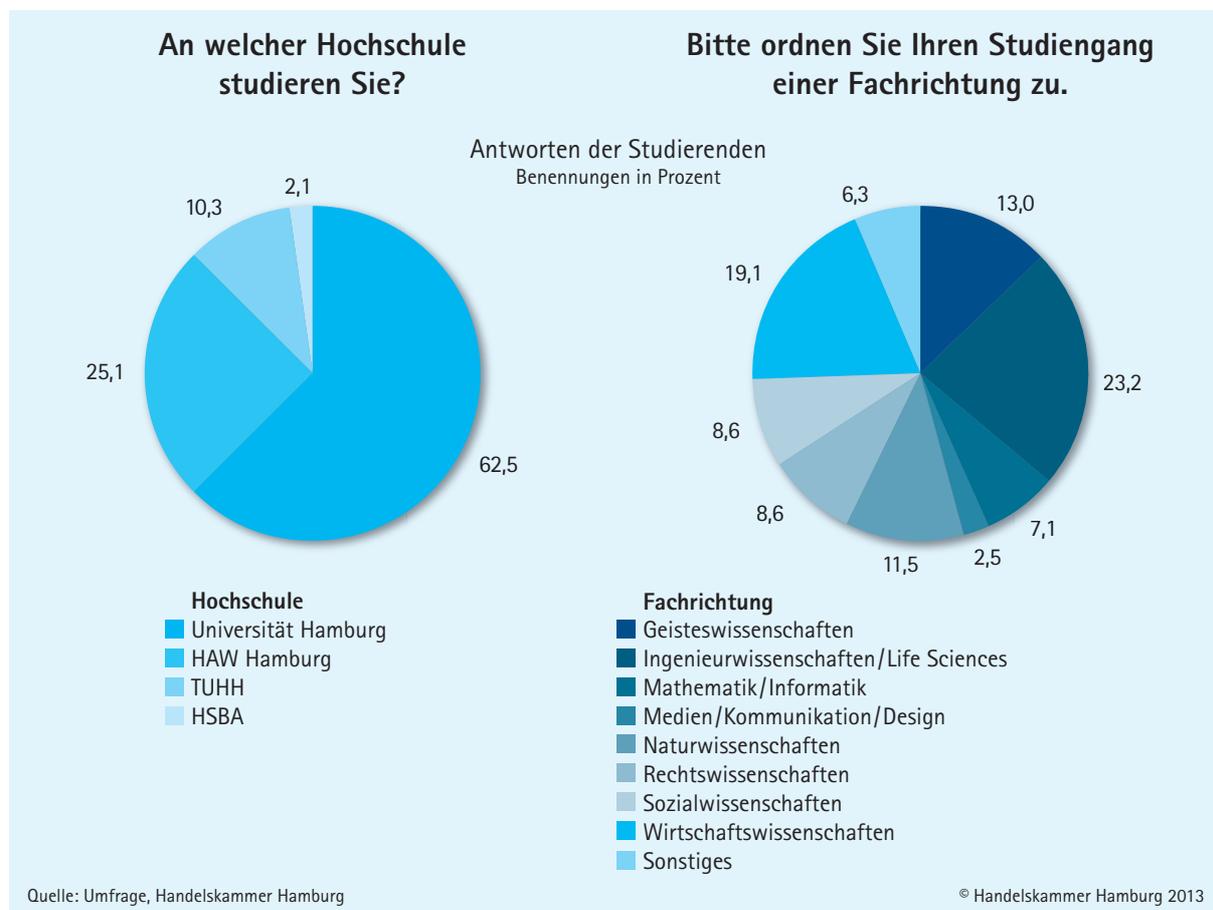
### 2.1 Sichtweise der Studierenden

Unsere Handelskammer hat gemeinsam mit den drei großen staatlichen Hamburger Hochschulen – der Universität Hamburg, der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg) und der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) – sowie der eigenen HSBA Hamburg School of Business Administration eine Umfrage unter Studierenden durchgeführt.<sup>6</sup> Kleinen und mittleren Unternehmen soll so im Rahmen dieses Analysepapiers Hilfe zur Selbsthilfe gegeben werden bei der Gewinnung akademischer Nachwuchskräfte.

Die HSBA wurde neben den staatlichen Hochschulen als Repräsentantin für jene privaten Hochschulen in Hamburg beteiligt, die duale Studiengänge anbieten. Duale Studien-

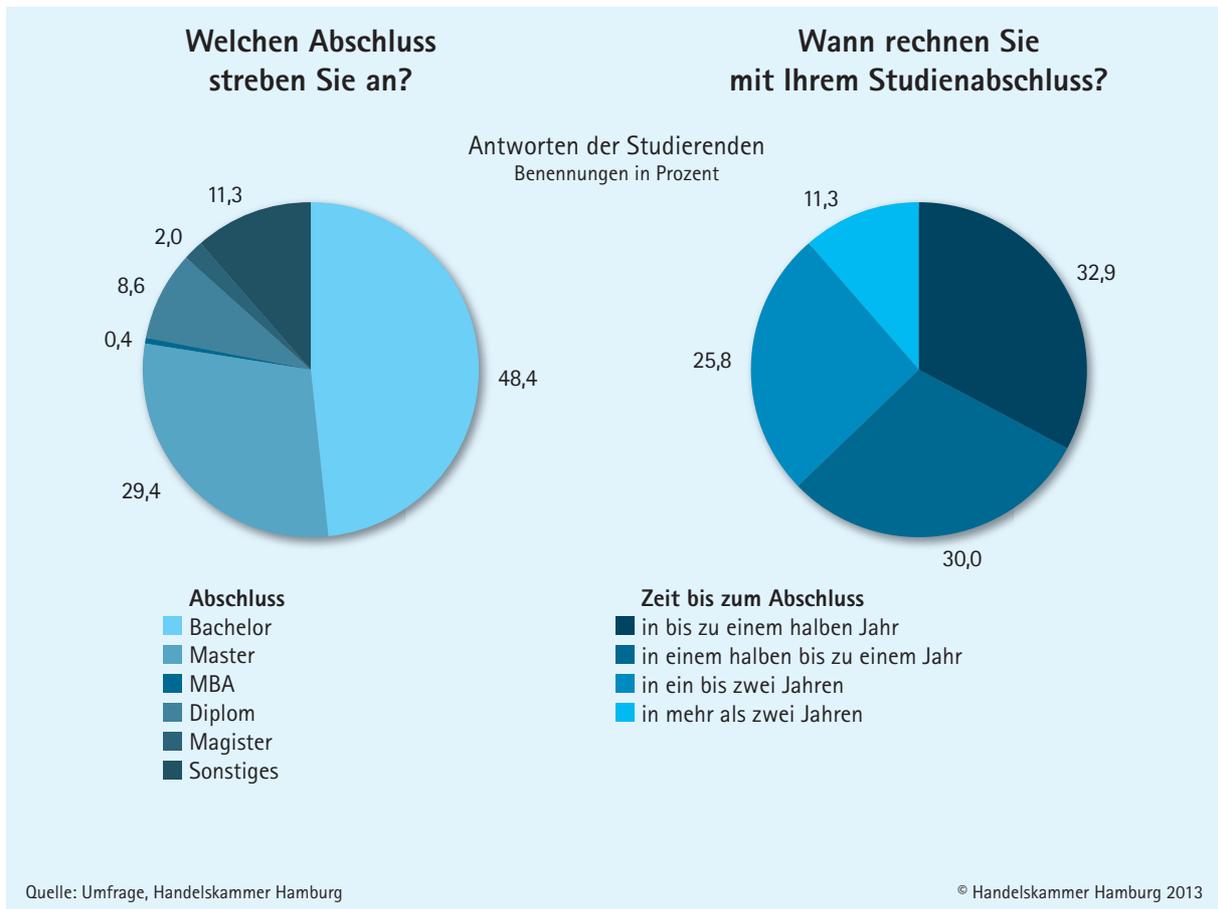
gänge verbinden das Hochschulstudium mit einem hohen Praxisanteil im Unternehmen. Das Meinungsbild der HSBA-Studierenden, die bereits vertraglich an ein Unternehmen gebunden sind, kann daher aufgrund der Praxiserfahrung im Folgenden von den Angaben der Studierenden an staatlichen Hochschulen abweichen. Andererseits bietet es die Möglichkeit, weitere praxisnahe Impulse an den Mittelstand weiterzugeben.

Im Rahmen der Umfrage, die mit großer Unterstützung der vier Hochschulen über verschiedene Wege (per E-Mail, über Studierenden-Informationssysteme wie Stine, über die Netzwerke der Career Services) an die Studierenden gelangte, wurden Letztere befragt, welche Kriterien bei der Wahl eines Arbeitgebers für sie ausschlaggebend sind. Außerdem wurde untersucht, wie sie im Hinblick auf



Grafik 1

<sup>6</sup> Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dargestellt.



Grafik 2

diese Kriterien mittelständische Unternehmen als Arbeitgeber einschätzen. Darüber hinaus wurden die Studierenden nach ihren Bewerbungsplänen gefragt. Hierbei ging es insbesondere darum, die Bewerbungswege und -kanäle der Studierenden zu eruieren.

An der Umfrage unserer Handelskammer haben insgesamt 2 567 Studierende teilgenommen – davon entfielen 1 605 Studierende (62,5 Prozent) auf die Universität Hamburg, 644 (25,1 Prozent) auf die HAW Hamburg, 264 (10,3 Prozent) auf die TUHH sowie 54 Studierende (2,1 Prozent) auf die HSBA (Grafik 1).<sup>7</sup>

Die meisten Studierenden ordneten sich mit insgesamt 23,2 Prozent den Fachrichtungen Ingenieurwissenschaften/Life Sciences sowie den Wirtschafts- (19,1 Prozent) und Geisteswissenschaften (13,0 Prozent) zu. Die

weiteren Umfrageteilnehmer verteilten sich auf die Fachrichtungen Naturwissenschaften (11,5 Prozent), Rechtswissenschaften (8,6 Prozent), Sozialwissenschaften (8,6 Prozent) sowie Mathematik/Informatik (7,1 Prozent) und Medien/Kommunikation/Design (2,5 Prozent). Unter „Sonstiges“ (6,3 Prozent) wurden neben Psychologie unter anderem die Fachrichtungen Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftsinformatik sowie Gesundheitswissenschaften angegeben.

Auf die Frage „Welchen Abschluss streben Sie an?“ gab die absolute Mehrheit der antwortgebenden Studierenden an, entweder einen Bachelor- (48,4 Prozent) oder einen Masterabschluss (29,4 Prozent) machen zu wollen. Ein Diplom streben nur noch 8,6 Prozent, einen Magisterabschluss lediglich 2,0 Prozent an. Unter „Sonstiges“ wurden unter anderem das Staatsexamen sowie die Promotion genannt (Grafik 2).

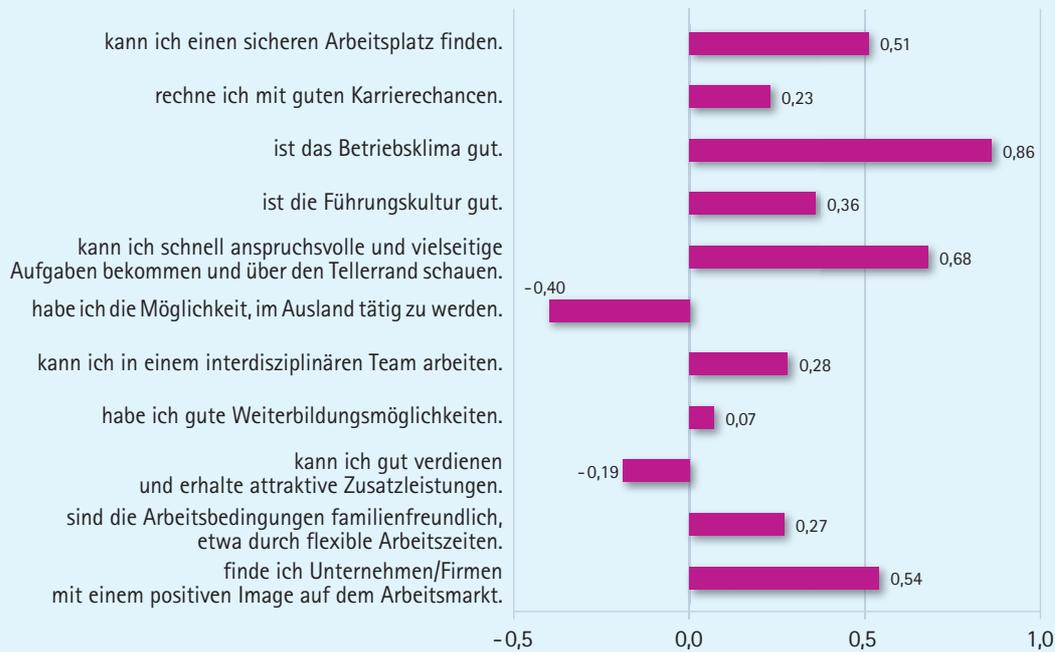
Abschließend wurden die Studierenden gefragt, wann sie mit ihrem Studienabschluss

<sup>7</sup> Im Folgenden beziehen sich die Zahlen- bzw. Prozentangaben nur auf die Studierenden, die die jeweilige Frage beantwortet haben. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die 2 567 Umfrageteilnehmer nicht sämtliche Fragen beantwortet haben.

### Bei mittelständischen Unternehmen ...

Antworten der Studierenden – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 3

rechnen. 32,9 Prozent beantworteten diese Frage mit „in bis zu einem halben Jahr“, 30,0 Prozent mit „in einem halben bis zu einem Jahr“. Die restlichen 37,1 Prozent verteilen sich auf „in ein bis zwei Jahren“ (25,8 Prozent) sowie „in mehr als zwei Jahren“ (11,3 Prozent). Die absolute Mehrheit der Umfrageteilnehmer steht also kurz vor dem Studienabschluss und damit direkt vor der Berufsentscheidung. Hier liegt die Vermutung nahe, dass sich ein Großteil dieser Studierenden bereits mit dem Thema Jobsuche auseinandergesetzt hat.

#### 2.1.1 Einschätzung des Mittelstands als Arbeitgeber und wichtigste Anliegen der Studierenden

Im zweiten Teil der Umfrage (Einschätzungen über mittelständische Arbeitgeber) wurden die Studierenden zunächst gebeten, anhand von elf Kriterien zu bewerten, ob sie diese bei mittelständischen Unternehmen vermuten oder nicht. Hierbei gab es fünf Antwortmög-

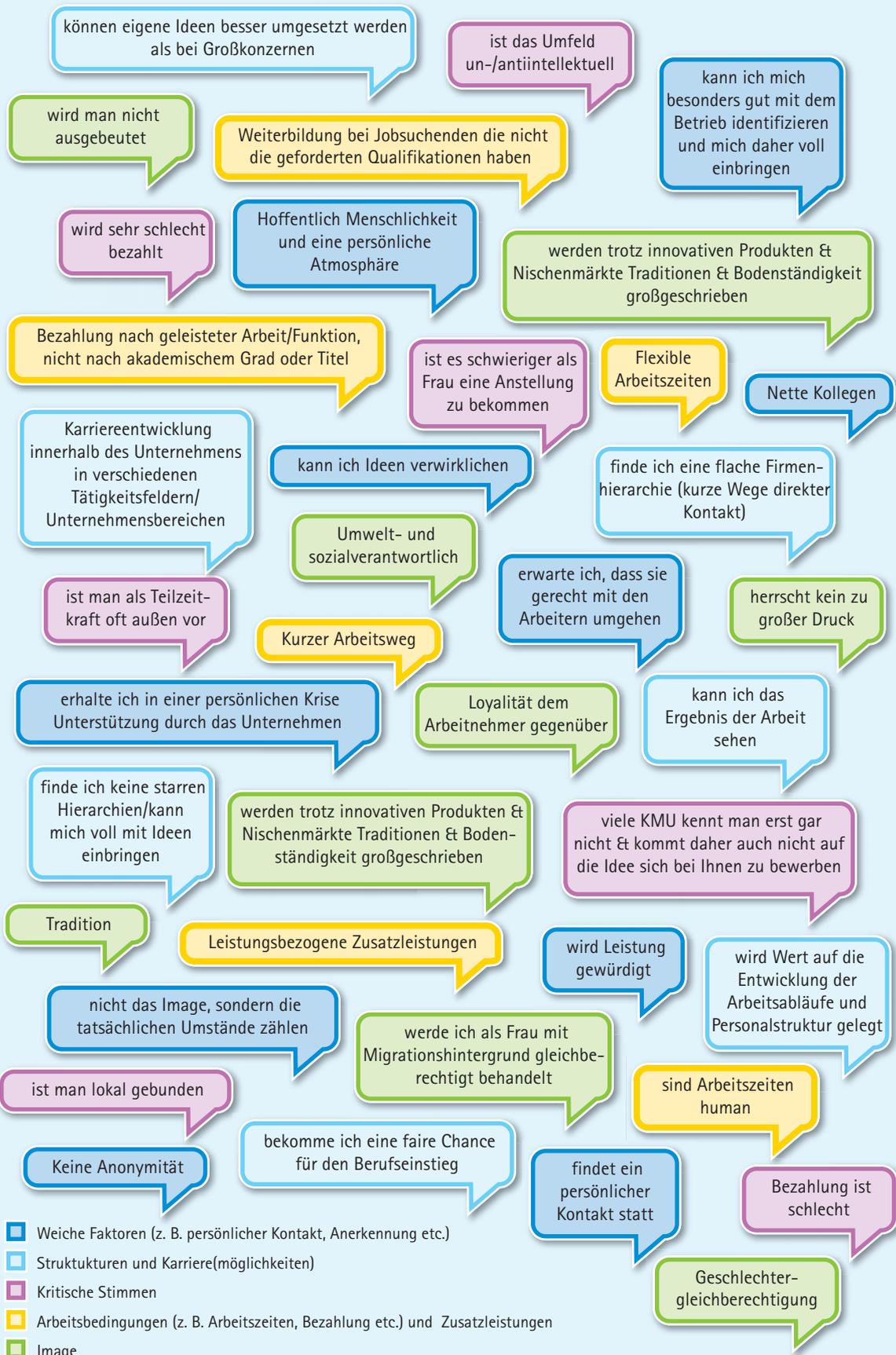
lichkeiten. Für eine bessere grafische Darstellung wurden die Antworten der Studierenden wie folgt gewichtet:<sup>8</sup>

- 2 = trifft überhaupt nicht zu
- 1 = trifft weniger zu
- 0 = neutral
- 1 = trifft eher zu
- 2 = trifft voll und ganz zu

Bei der Einschätzung des Mittelstands als Arbeitgeber durch die Studierenden (Grafik 3) fällt auf, dass Studierende in diesen Unter-

<sup>8</sup> Die Stimmen-Anzahl pro Antwortmöglichkeit wurde hierbei mit der entsprechenden Gewichtung multipliziert und dann jeweils durch die Gesamtzahl aller Antworten pro Frage dividiert. Die Antwortmöglichkeit „weiß nicht“ wurde mangels Aussagekraft nicht gewichtet und blieb damit bei der Berechnung unberücksichtigt. Für eine bessere Gegenüberstellung der Studierenden-Ergebnisse (Bedeutung für Studierende und Erwartung an den Mittelstand als Arbeitgeber) entsprechen die Antwortmöglichkeiten auf die Frage nach der Bedeutung bei der Jobwahl („ist mir überhaupt nicht wichtig“, „ist mir weniger wichtig“, „neutral“, „ist mir eher wichtig“, „ist mir besonders wichtig“ und „weiß nicht“) den Antwortmöglichkeiten zur Einschätzung des Mittelstandes („trifft überhaupt nicht zu“, „trifft weniger zu“, „neutral“, „trifft eher zu“, „trifft voll und ganz zu“).

## Erwartungen von Studierenden an den Mittelstand ausgewählte Antworten von Studierenden unter „Sonstiges“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

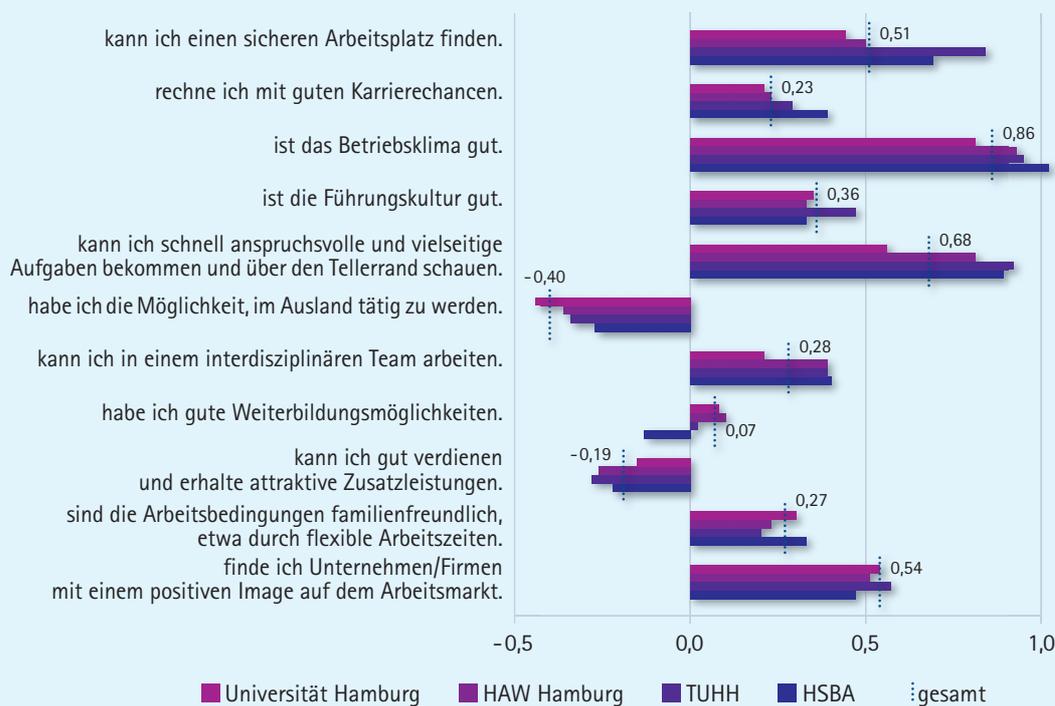
© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 4

### Bei mittelständischen Unternehmen ...

Antworten der Studierenden nach Hochschulen – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 5

nehmen eine „mögliche Auslandstätigkeit“ sowie „guten Verdienst und attraktive Zusatzleistungen“ vergleichsweise wenig erwarten. Dies könnte der Tatsache geschuldet sein, dass diese Merkmale eher mit international ausgerichteten Großunternehmen verbunden werden. KMU werden jedoch bei den Kriterien „gutes Betriebsklima“ sowie „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“ sehr positiv eingeschätzt. Auch die Kriterien „positives Image“ und „sicherer Arbeitsplatz“ schneiden vergleichsweise gut ab. Dieses Ergebnis ist insofern plausibel, als dass dem Mittelstand unter anderem die Stärken Flexibilität, Individualität und räumliche Nähe sowie ein familiäres Umfeld und flache Hierarchien zugeordnet werden.

Eine Darstellung sämtlicher Antworten der Studierenden zu ihren Erwartungen im Hinblick auf den Mittelstand als Arbeitgeber ist in Grafik I im Anhang dargestellt.

Neben der Kriterienbewertung hatten die Studierenden die Möglichkeit, unter „Sonstiges“

anzugeben, welche weiteren Erwartungen sie an den Mittelstand als Arbeitgeber haben. Die Antworten variierten von „Im Mittelstand verstehe ich besser, was ich überhaupt mache“ zu „Hier kann ich mich besonders gut mit dem Betrieb identifizieren und mich daher voll einbringen“ und „Im Mittelstand sind Arbeitszeiten human“. Ein Großteil dieser Antworten kann unter folgenden fünf Überschriften zusammengefasst werden: weiche Faktoren (zum Beispiel persönlicher Kontakt, Anerkennung etc.), Strukturen und Karriere(möglichkeiten), kritische Stimmen, Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Arbeitszeiten, Bezahlung etc.) und Zusatzleistungen. Eine Darstellung ausgewählter Antworten ist Grafik 4 zu entnehmen.

Wertet man die Umfrageergebnisse nach den vier teilnehmenden Hochschulen aus (Grafik 5), so fällt auf, dass die Studierendenangaben – im Vergleich zum Gesamtergebnis (Grafik 3) – annähernd gleich über alle Hochschulen hinweg ausgeprägt sind. Auch hier schneiden – unabhängig von der Hochschule – das „gute Betriebsklima“ sowie „anspruchsvolle und

vielseitige Aufgaben" am besten ab. Die Einschätzungen der Studierenden an der TUHH und der HSBA fallen jedoch bei jeweils zwei Kriterien vergleichsweise anders aus. Die HSBA-Studierenden erwarten „Weiterbildungsmöglichkeiten“ noch weniger bei den KMU als die Studierenden der anderen drei Hochschulen, sehen demgegenüber jedoch etwas bessere Karrierechancen im Mittelstand. Die TUHH-Studierenden haben bei den Kriterien „gute Führungskultur“ sowie „sicherer Arbeitsplatz“ eine positivere Meinung vom Mittelstand als ihre Studienkollegen.

Wie die einzelnen Fachrichtungen den Mittelstand als Arbeitgeber jeweils einschätzen, ist in Grafik II im Anhang aufgelistet.

Ferner ist entscheidend, welche Bedeutung die Studierenden den elf genannten Kriterien beimessen bei der Wahl ihres Arbeitgebers (Grafik 6).

Auch bei dieser Frage wurde das Kriterium „gutes Betriebsklima“ am höchsten und damit am wichtigsten für die eigene Jobwahl bewertet – dicht gefolgt von den Eigenschaften „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“ sowie „Weiterbildungsmöglichkeiten“. Mit leichtem Abstand folgen „gute Führungskultur“, „sicherer Arbeitsplatz“ und „familienfreundliche Arbeitsbedingungen“, die somit ebenfalls einen hohen Stellenwert bei den Studierenden besitzen. An sechster und siebter Stelle finden sich die Eigenschaften „guter Verdienst und attraktive Zusatzleistung“ sowie „gute Karrierechancen“ wieder.<sup>9</sup>

Auffällig ist damit, dass für die antwortgebenden Studierenden insbesondere das Vorliegen sogenannter weicher Faktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers wichtig sind (dazu zählen Images, Stimmungen, aber auch Wissen und daraus resultierendes Verhalten (De-/Motivation) sowie Handlungsweisen wie Unterstützung oder Widerstand). Dies bestätigt den aktuellen Trend, nach dem Bewerber – insbesondere der Generation Y – selbst-

bewusster sind und andere Schwerpunkte setzen als frühere Generationen. Work-Life-Balance, abwechslungsreiche Aufgaben und flexible Arbeitszeiten sind den Absolventen scheinbar wichtiger als Führungsverantwortung, Auslandseinsätze oder hohes Gehalt.

Differenziert nach Hochschulen ergibt sich auf die Frage nach der Wichtigkeit bestimmter Kriterien für die Jobwahl das Bild in Grafik 7.

Hierbei fällt auf, dass die HSBA-Studenten drei Kriterien deutlich mehr Gewicht bei der Jobwahl beimessen als die Studierenden der Universität Hamburg, der HAW Hamburg sowie der TUHH. Der größte Unterschied zeigt sich bei der „möglichen Auslandstätigkeit“. Dieses Merkmal wird nicht wie von den anderen Studierenden neutral bewertet, es ist bei der Jobwahl durchaus relevant. Dies könnte der Tatsache geschuldet sein, dass Internationales an der HSBA eine hohe Bedeutung hat und einige duale Studiengänge vollständig in englischer Sprache durchgeführt werden. Die Wahl eines solchen Studienganges legt daher die Vermutung nahe, dass die HSBA-Studierenden bereits mit Beginn ihres Studiums eine zukünftige Auslandstätigkeit eingeplant haben. Demgegenüber nutzen Studierende an staatlichen Hochschulen häufig die Anfangssemester für einen Auslandsaufenthalt.

Auch die Eigenschaften „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“ sowie „gute Karrierechancen“ haben bei den HSBA-Studenten deutlich mehr Gewicht als bei den Studierenden der anderen drei Hochschulen. Was einen „sicheren Arbeitsplatz“ angeht, so war dieser für die Studierenden an der HSBA – verglichen mit ihren Studienkollegen – weniger wichtig für die Jobwahl.

In der Gesamtschau zeigt sich aber, dass die Bewertungen der Studierenden – unterteilt nach Hochschulen – sich nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Vielmehr stimmen die Tendenzen, bis auf die genannten Ausnahmen seitens der HSBA-Studierenden, überein.

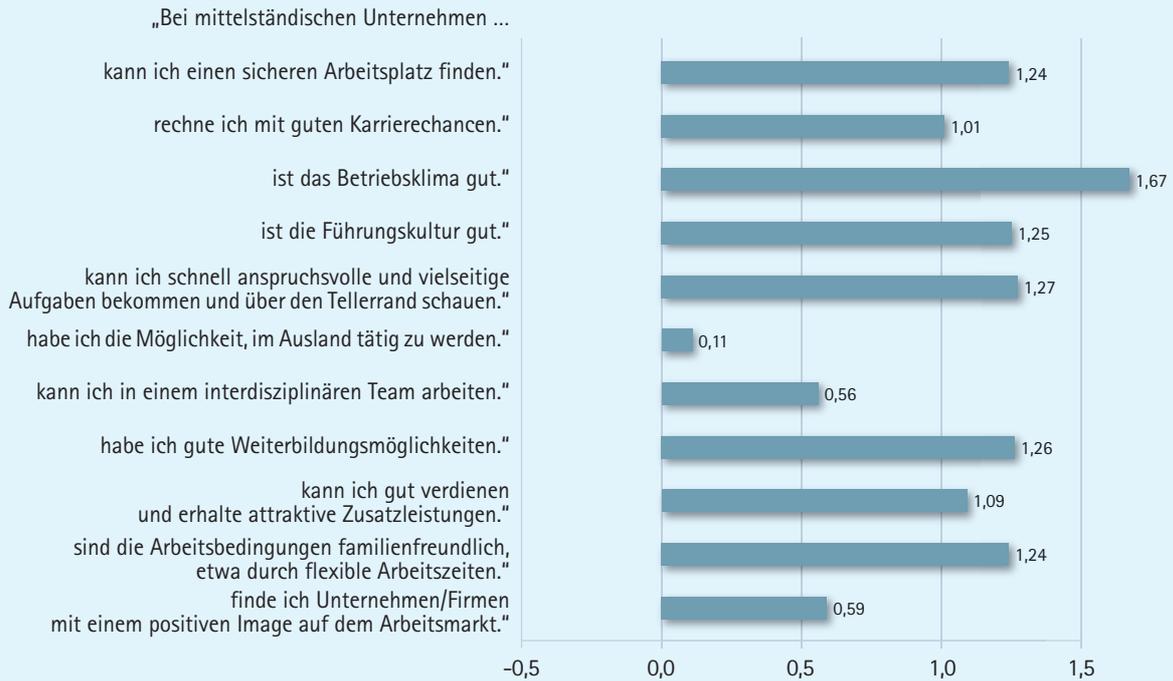
Differenziert nach Fachrichtungen kann die Bedeutung der verschiedenen Kriterien für die Jobwahl dem Anhang (Grafik III) entnommen werden.

<sup>9</sup> Als Millennials oder auch Generation Y werden Personen bezeichnet, die nach 1979 geboren sind. Aus dieser Generation werden etwa ab 2020 neue Führungskräfte in Managementpositionen gelangen.

## Welche Bedeutung haben diese Kriterien für die Jobwahl?

Antworten der Studierenden – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

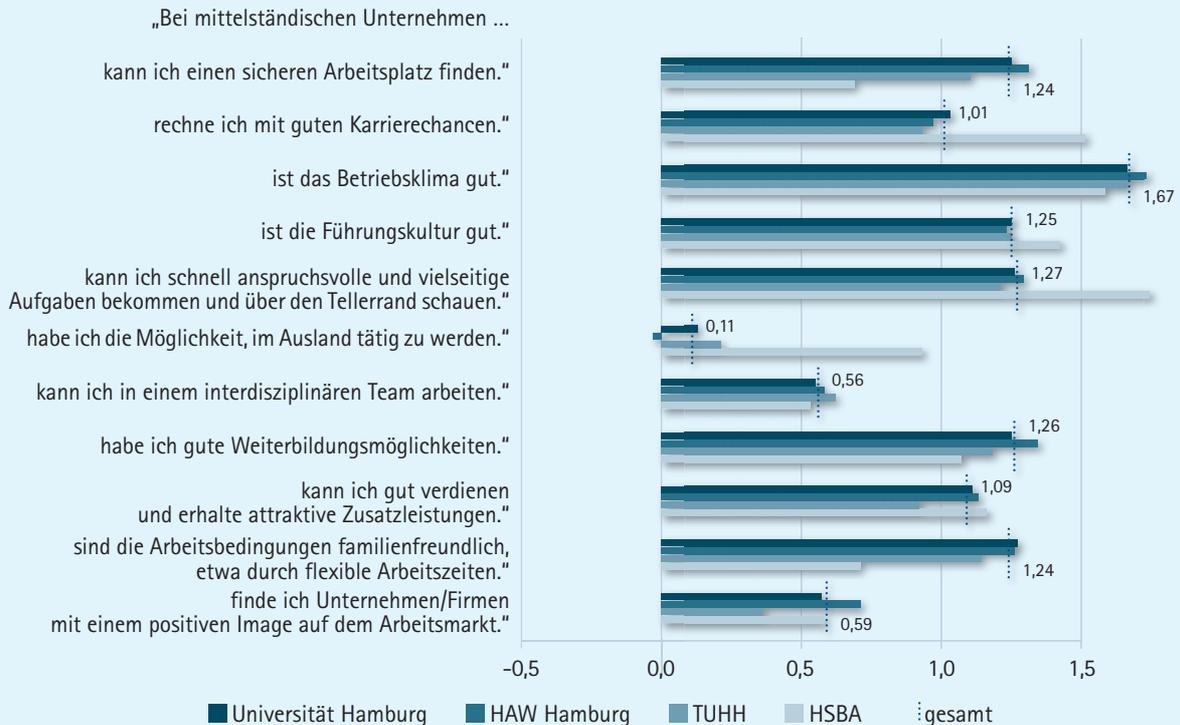
© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 6

## Welche Bedeutung haben diese Kriterien für die Jobwahl?

Antworten der Studierenden nach Hochschulen – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 7

## Wie ist das Verhältnis zwischen Erwartungen an den Mittelstand als Arbeitgeber und Bedeutung für die Jobwahl?

Salden der gewichteten Antworten der Studierenden



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 8

Eine Gegenüberstellung der Studierendenangaben zur Einschätzung des Mittelstands und zur Bedeutung der genannten Kriterien für die Jobwahl zeigt, dass die größte Differenz beim Kriterium „guter Verdienst und attraktive Zusatzleistungen“ besteht – dicht gefolgt von den „Weiterbildungsmöglichkeiten“ (Grafik 8).<sup>10</sup>

Hier gibt es also großes Potenzial für KMU, um sich bei Hochschulabsolventen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Doch auch bei den Kriterien „familienfreundliche Arbeitsbedingungen“, „gute Führungskultur“ und „gutes Betriebsklima“ klaffen die Erwartungen hinsichtlich des Mittelstands und die Wichtigkeit bei der Jobwahl wesentlich auseinander. Hier zeigt sich erneut, wie wichtig die bereits dargestellten weichen Faktoren für die künftigen Absolventen sind. Für die Unternehmen eine große Chance, mittels Em-

ployer Branding<sup>11</sup> gute Fachkräfte für sich zu generieren.

Beim Merkmal „positives Image“ hingegen decken sich die Angaben zu Erwartung und Wichtigkeit nahezu.

### 2.1.2 Bewerbungspläne

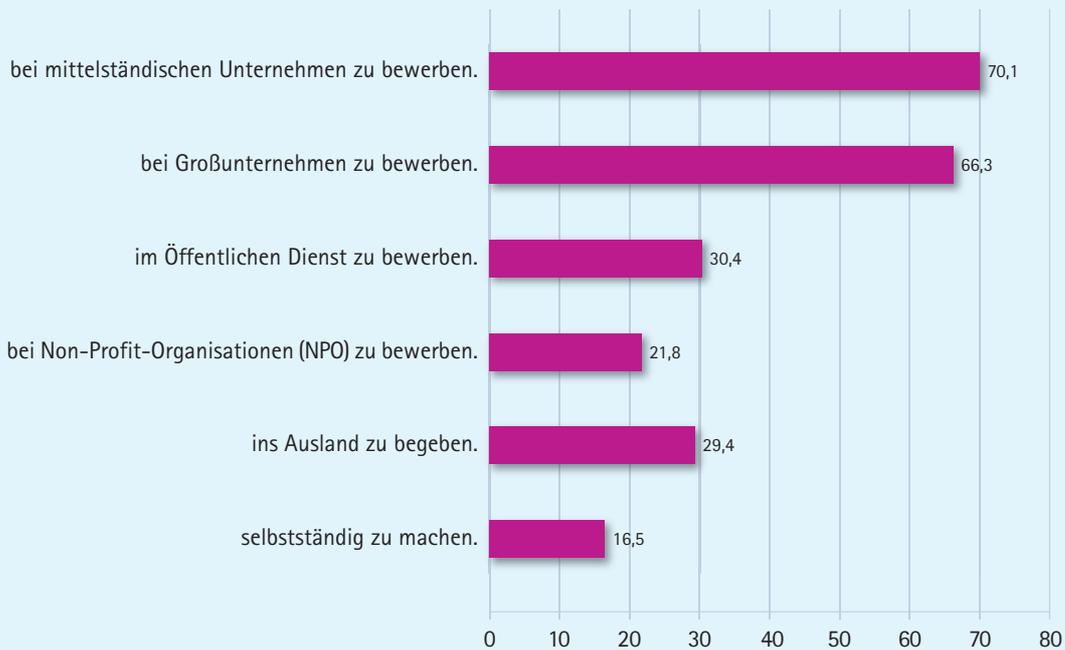
Auf die Frage, wo sich die Studierenden nach ihrem Abschluss bewerben möchten (Grafik 9), gab die große Mehrheit an, sich bei mittelständischen Unternehmen (70,1 Prozent) beziehungsweise bei Großunternehmen (66,3 Prozent) bewerben zu wollen (Mehrfachnennung möglich). Dies zeigt, dass der Mittelstand – nach Angaben der Studierenden – in der Bewerbungsphase nicht a priori weniger im Fokus steht als große Unternehmen. An dritter Stelle rangiert mit großem

<sup>10</sup> Die gewichteten Antworten der Studierenden im Hinblick auf Erwartungen an den Mittelstand als Arbeitgeber und die Bedeutung für die Jobwahl können als Einzelauswertung der Grafik V im Anhang entnommen werden.

<sup>11</sup> Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

## Ich plane, mich nach meinem Abschluss ...

Antworten der Studierenden  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



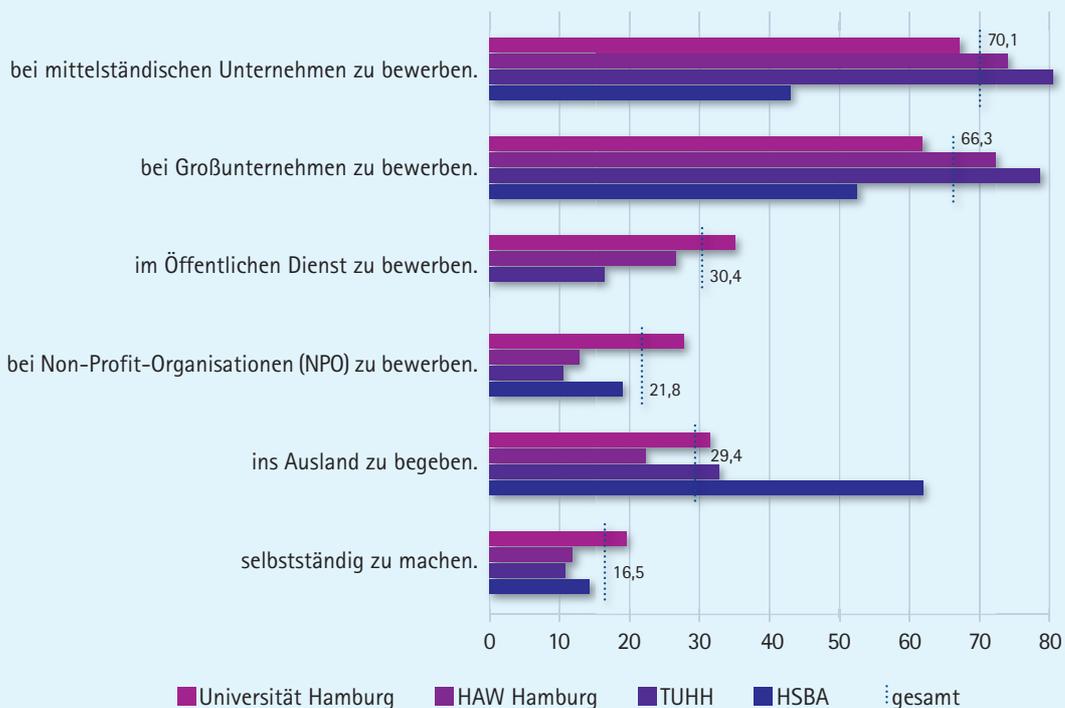
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 9

## Ich plane, mich nach meinem Abschluss ...

Antworten der Studierenden nach Hochschulen  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 10



Grafik 11

Abstand der öffentliche Dienst (30,4 Prozent), dahinter folgt der Wunsch, ins Ausland zu gehen (29,4 Prozent), sowie die Bewerbung bei einer Non-Profit-Organisation (21,8 Prozent). Was eine Selbstständigkeit angeht, so streben diese lediglich 16,5 Prozent der antwortgebenden Studierenden an.

Unter „Sonstiges“ gaben die Studierenden der vier Hochschulen unter anderem an, nach ihrem anstehenden Abschluss einen Master, ein Praktikum, ein Referendariat oder eine Promotion absolvieren zu wollen.

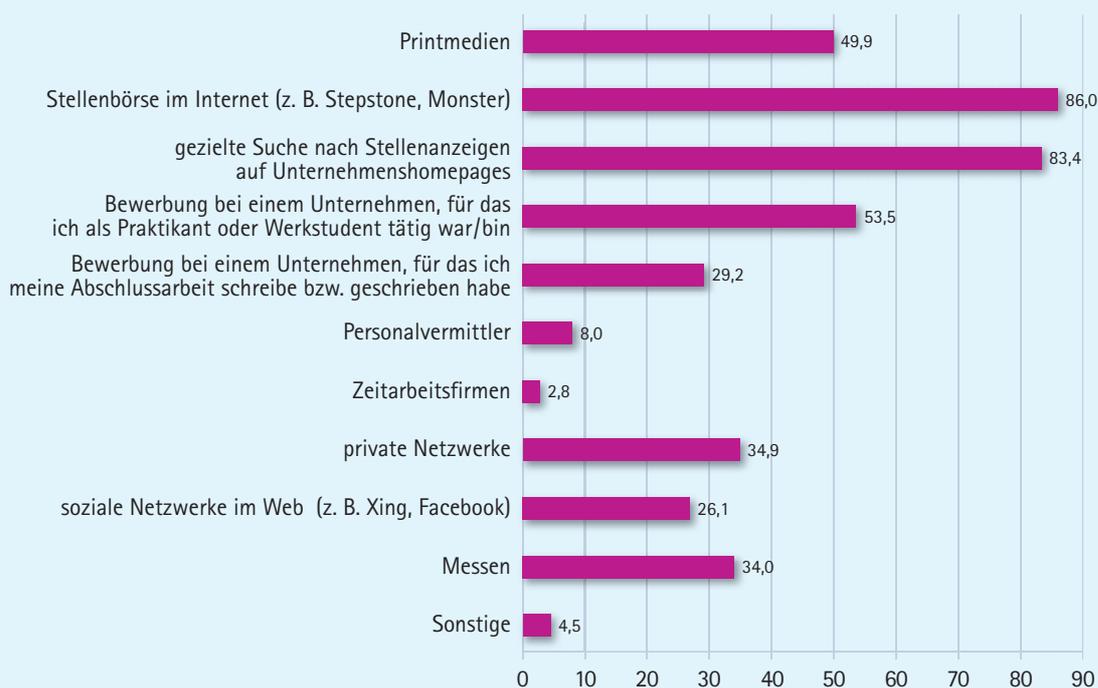
Wertet man die dargestellten Bewerbungspläne nach Hochschulen aus (Grafik 10), so ähneln sich auch hier die Angaben der Studierenden. Für die HSBA-Studierenden steht an erster Stelle jedoch der Wunsch, ins Ausland zu gehen (61,9 Prozent), was mit den bereits dargestellten Kriterien zur Jobwahl korrespondiert. Eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst wird hier nicht angestrebt. Für die TUHH steht die Bewerbung bei einer Non-Profit-Organisation (10,5 Prozent) an letzter Stelle.

Auf die Frage nach der Bewerbungsart (Bewerbung auf ein Stelleninserat oder Initiativbewerbung) gab die absolute Mehrheit (56,5 Prozent) der antwortenden Studierenden an, sich sowohl initiativ als auch auf ausgeschriebene Stellen bewerben zu wollen (Grafik 11). Hier zeigt sich, dass Studierende den großen Wert von Initiativbewerbungen erkannt haben. Diese weisen nicht nur auf besonderes Interesse am Unternehmen hin, sondern auch auf Eigeninitiative, Engagement und Zielstrebigkeit. Eigenschaften, die Unternehmen in der Regel bei ihren Mitarbeitern schätzen. 28,5 Prozent der Studierenden gaben an, ausschließlich ausgeschriebene Positionen in Betracht zu ziehen. Die Angaben der Studierenden – unterteilt nach Hochschulen – decken sich mit der Gesamtdarstellung (vgl. Grafik VI im Anhang).

Bei der Frage „Welche Kanäle planen Sie, für Ihre Stellensuche zu nutzen?“, rangiert das Internet für die Studierenden an erster Stelle (Grafik 12). Jeweils über 80 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, Stellenbörsen im

## Welche Kanäle planen Sie, für Ihre Stellensuche zu nutzen?

Antworten der Studierenden  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 12

Internet (86,0 Prozent) und Stellenanzeigen auf Unternehmenshomepages (83,4 Prozent) für ihre Jobsuche nutzen zu wollen. Hier zeigt sich deutlich, dass das Internet zum wichtigsten Informations- und Kommunikationsmedium für junge Menschen geworden ist. Waren es im Jahr 2002 noch sieben Stunden wöchentlich, die ein jugendlicher Mensch das Internet nutzte, so hat sich die durchschnittliche Nutzungsdauer in den letzten Jahren nahezu verdoppelt und belief sich auf rund 13 Stunden im Jahr 2010. Der Anteil der Internetnutzer (ab zehn Jahren), die jeden Tag oder fast jeden Tag online waren, erhöhte sich von 70 Prozent im Jahr 2009 auf 77 Prozent im ersten Quartal 2012 (vgl. Statistisches Bundesamt).

An dritter Stelle mit 53,5 Prozent steht für die Studierenden eine Kontaktaufnahme mit den Unternehmen, die ihnen bereits aufgrund eines Praktikums oder einer Tätigkeit als Werkstudent persönlich bekannt sind. Auf Rang vier folgen Anzeigen in Printmedien (49,9 Prozent). Darüber hinaus sind private Netz-

werke (34,9 Prozent), Messen (34,0 Prozent), durch Abschlussarbeiten bekannte Unternehmen (29,2 Prozent) und soziale Netzwerke (26,1 Prozent) wie Xing und Facebook nach Angaben der Studierenden gute Kanäle für die Suche nach einem Arbeitgeber.

Kaum in Anspruch genommen werden hingegen Personalvermittler (8,0 Prozent) und Zeitarbeitsfirmen (2,8 Prozent). Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund plausibel, dass solche Dienstleistungen primär von Unternehmen in Anspruch genommen und auch entsprechend bezahlt werden. Studierende verfügen meist nicht über entsprechende Kontakte und finanzielle Mittel für einen solchen Auftrag. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich Studierende im Zweifel an die Career Center ihrer Hochschule wenden.

## 2.2 Sichtweise mittelständischer Unternehmen

Ausgehend davon, dass dem Arbeitsmarktbarometer der Handelskammer Hamburg (vgl. Hamburger Arbeitsmarktbarometer III/2012 vom 7. Dezember 2012) zufolge zuletzt fast jedes vierte Hamburger Unternehmen offene Stellen nicht besetzen konnte und der Fachkräftemangel von 29,6 Prozent der Befragten zu den größten Risiken in der eigenen wirtschaftlichen Entwicklung in den kommenden zwölf Monaten gezählt wurde, hat unsere Handelskammer eine Befragung von kleinen und mittleren Hamburger Unternehmen durchgeführt. Adressaten der Befragung waren Betriebe mit 10 bis 499 Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen und mit regelmäßigem Bedarf an akademischen Fachkräften. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang dargestellt.

Ziel war es herauszufinden, wie sich mittelständische Unternehmen hinsichtlich konkret vorgegebener Arbeitgeberqualitäten selbst einschätzen und mit welchen Methoden sie bei der Fachkräftegewinnung arbeiten. Hierbei sollten insbesondere die gesammelten Erfahrungen mit den jeweiligen Methoden der Personalakquise eingeschätzt werden. Darüber hinaus wurden die Unternehmer nach möglichen Kooperationen zu Hochschulen befragt.

Insgesamt nahmen 354 Unternehmen an der Umfrage teil.<sup>12</sup> Ein Großteil der Betriebe, die sich an der Befragung beteiligt haben, ist in den Bereichen „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien oder sonstige Dienstleistung“ (38,7 Prozent) beziehungsweise „Einzel- und Großhandel“ (18,4 Prozent) tätig. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer beschäftigt zwischen 10 und 49 Mitarbeiter (63,2 Prozent) (Grafik 13). Eine differenzierte Darstellung nach Beschäftigtengrößenklassen und Branchen ist dem Anhang (Grafik VII) zu entnehmen.

Auf die Frage, wie viele der beschäftigten Mitarbeiter Akademiker sind (Grafik 14), gab die absolute Mehrheit der Unternehmer (50,9 Prozent) „weniger als 10 Prozent“ an. Dies be-

zieht sich insbesondere auf die Branchen „Einzel- und Großhandel“ sowie „Güter- und Personenverkehr, Logistik“ (Grafik 15). 18,7 Prozent beschäftigen „zwischen 10 und 24 Prozent“ und 10,6 Prozent sogar „über 75 Prozent“ akademische Fachkräfte.

Beim Vergleich der Antworten differenziert nach Branchen fällt auf, dass innerhalb der Branchen „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien und beratende Dienstleistung“ die meisten Akademiker beschäftigt sind (Grafik 15). Der „Groß- und Einzelhandel“ gab mehrheitlich an, weniger als 10 Prozent Akademiker zu beschäftigen. Dies könnte damit erklärt werden, dass der Handel vorzugsweise auf das Modell „Karriere mit Lehre“ baut und seine Führungskräfte, die vorrangig eine berufliche Ausbildung absolviert haben, hauptsächlich aus den eigenen Reihen rekrutiert.

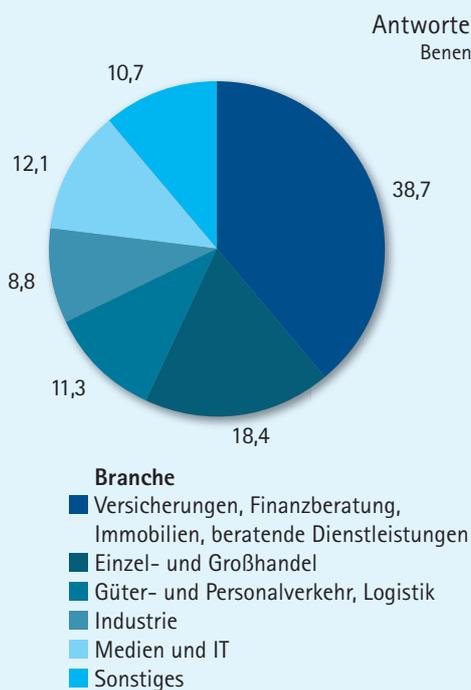
Betrachtet man nur die Gruppe der Unternehmen, die über 50 Prozent Akademiker beschäftigen („zwischen 50 und 75 Prozent“ und „über 75 Prozent“), ist erkennbar, dass dies fast ausschließlich die Branchen „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien und beratende Dienstleistung“ sowie „Medien und IT“ betrifft.

Bei der Frage, aus welchen Fachrichtungen die beschäftigten Akademiker stammen, waren Mehrfachnennungen als Antwort möglich (Grafik 16). Hier gaben die meisten Unternehmen an, Akademiker aus den Bereichen „Wirtschaftswissenschaften“ (32,1 Prozent) zu beschäftigen, gefolgt von „Ingenieurwissenschaften“ (18,8 Prozent) und „Medien/Kommunikation/Design“ (9,6 Prozent). Dass Betriebswirte mit so großer Mehrheit eingestellt und damit auch gesucht werden, kann darin begründet sein, dass diese eine breit gefächerte Ausbildung absolvieren und somit branchenübergreifend einsetzbar sind. Mögliche Einsatzgebiete reichen von strategischen bis hin zu operativen Aufgaben.<sup>13</sup> Dies wird auch bei dem Vergleich der Antworten innerhalb der verschiedenen Branchen deutlich. In jeder teilnehmenden Branche sind die

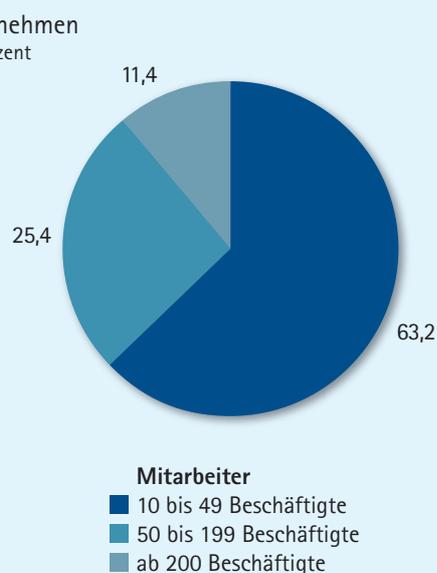
<sup>12</sup> Im Folgenden beziehen sich alle Angaben (absolut, prozentual oder gewichtet) nur auf die Unternehmer, die die jeweilige Frage auch beantwortet haben. Nicht alle der 354 Unternehmer haben zu jeder Frage eine Antwort gegeben.

<sup>13</sup> Vgl. dazu auch Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt für Akademikerinnen und Akademiker in Deutschland, Wirtschaftswissenschaftler/innen, Nürnberg, 2012.

### In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?



### Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

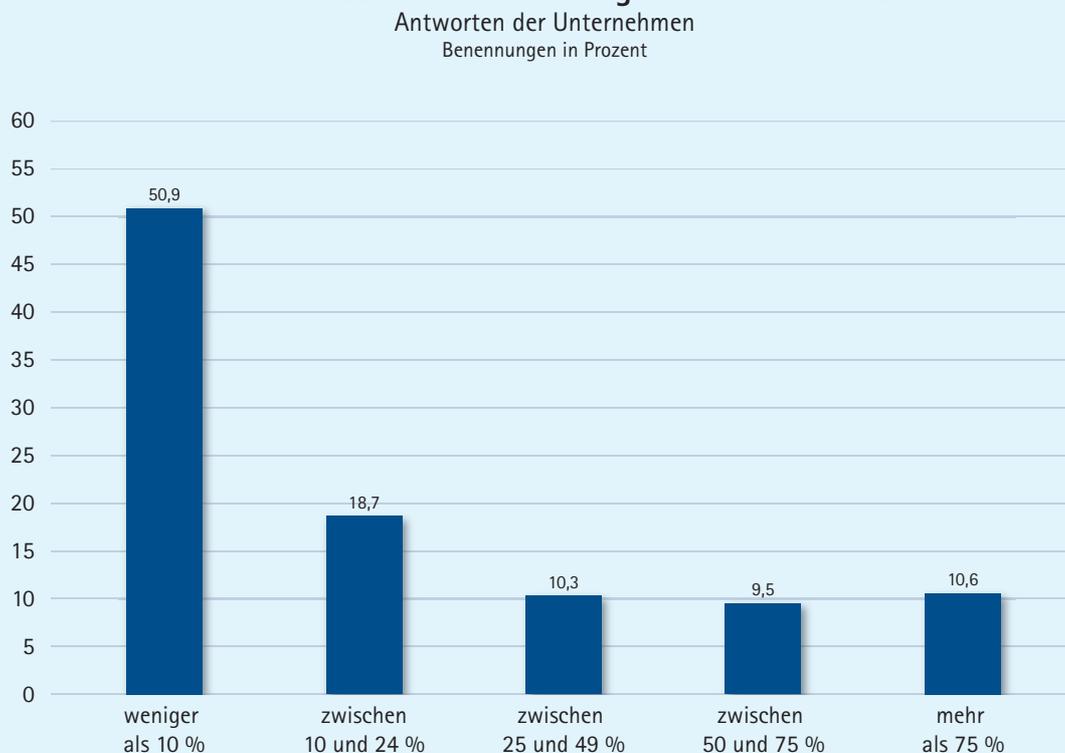


Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 13

### Wie viele Akademiker beschäftigt Ihr Unternehmen?



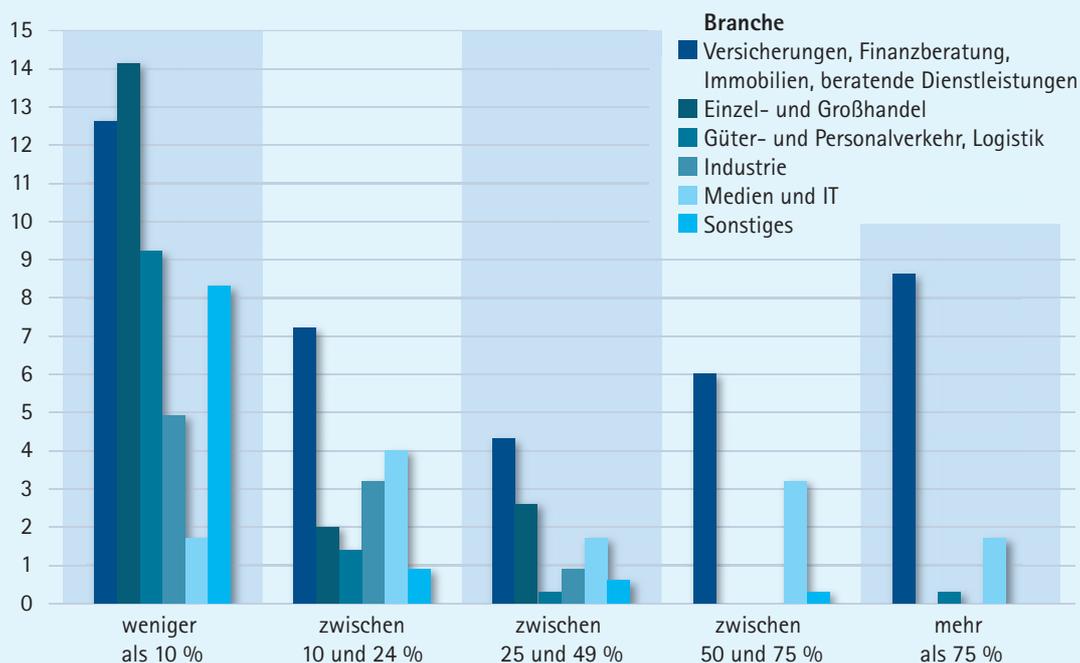
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 14

## Wie viele Akademiker beschäftigt Ihr Unternehmen?

Antworten der Unternehmen nach Branchen  
Benennungen in Prozent



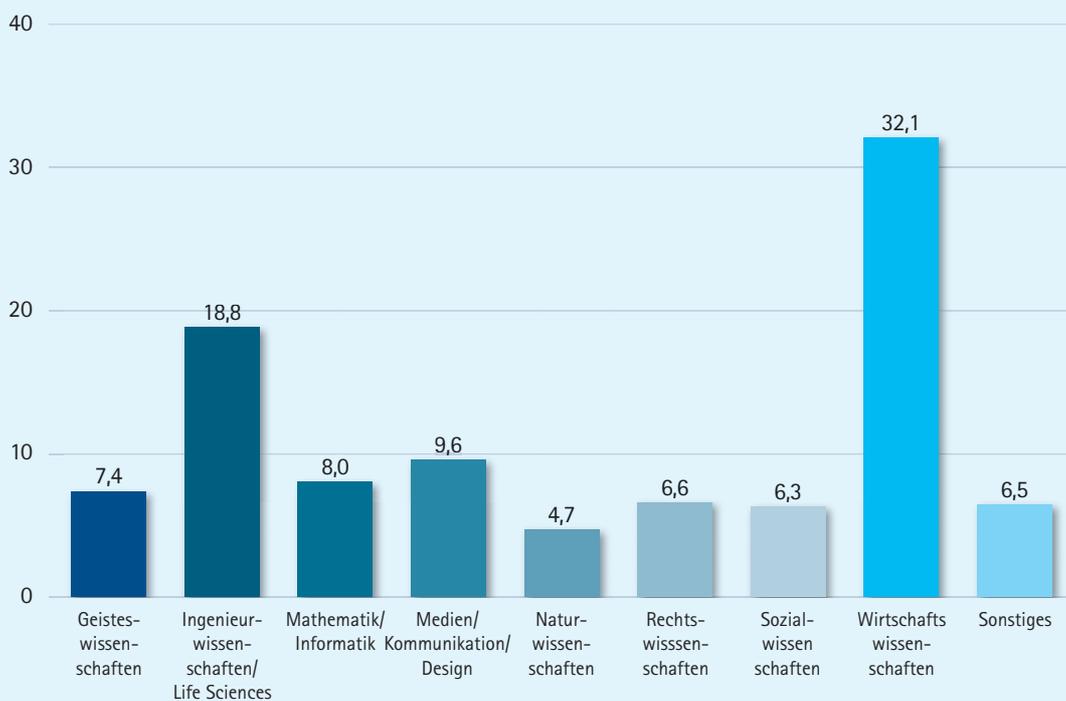
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 15

## Aus welchen Fachrichtungen stammen die bei Ihnen beschäftigten Akademiker?

Antworten der Unternehmen nach beschäftigten Fachrichtungen  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 16

Betriebswirte am häufigsten beschäftigt, mit Ausnahme in der Industrie. Dort werden primär Ingenieure beschäftigt.

Die genaue Verteilung innerhalb der Branchen, differenziert nach den beschäftigten Fachrichtungen, ist in der Abbildung VIII im Anhang dargestellt.

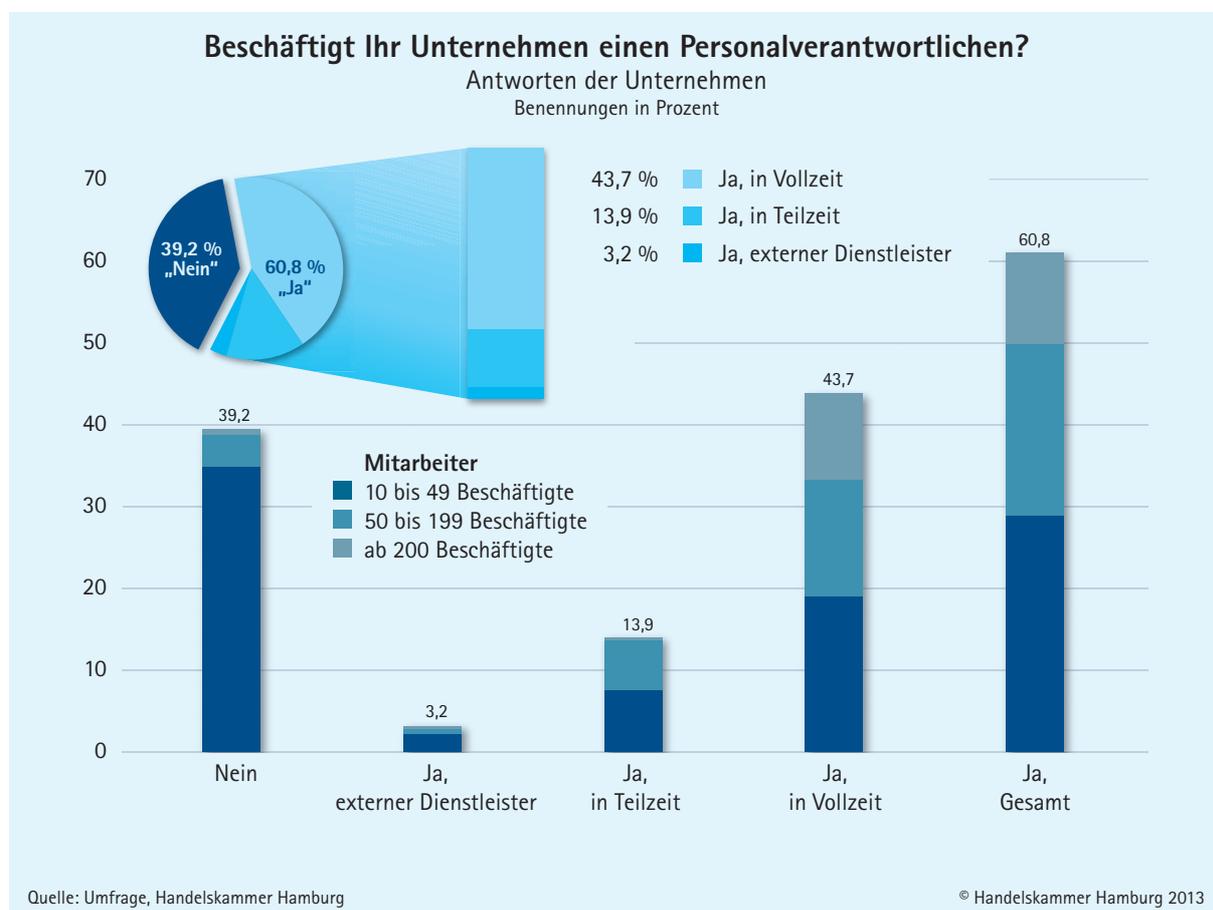
### 2.2.1 Personalakquise bei kleinen und mittleren Unternehmen

Die Frage, ob ein Personalverantwortlicher beschäftigt wird, beantworteten 60,8 Prozent mit „ja“ und 39,2 Prozent mit „nein“ (Grafik 17). Bezogen auf jene Unternehmen, die Personalverantwortliche beschäftigen, gab die Mehrheit „ja, in Vollzeit“ (43,7 Prozent) an. Einen Personalverantwortlichen in Teilzeit haben 13,9 Prozent der antwortgebenden Mittelständler. Nur ein geringer Teil der befragten Unternehmer beschäftigt externe Dienstleister mit seinem Personalmanagement (3,2 Prozent).

Beim Vergleich der Beschäftigtengrößenklassen fällt auf, dass KMU, die keinen Personalverantwortlichen haben, fast ausschließlich kleine Betriebe („10 bis 49 Beschäftigte“) sind.

Nach Branchen und Beschäftigtengrößenklassen differenzierte Ergebnisse sind den Grafiken IX und X im Anhang zu entnehmen.

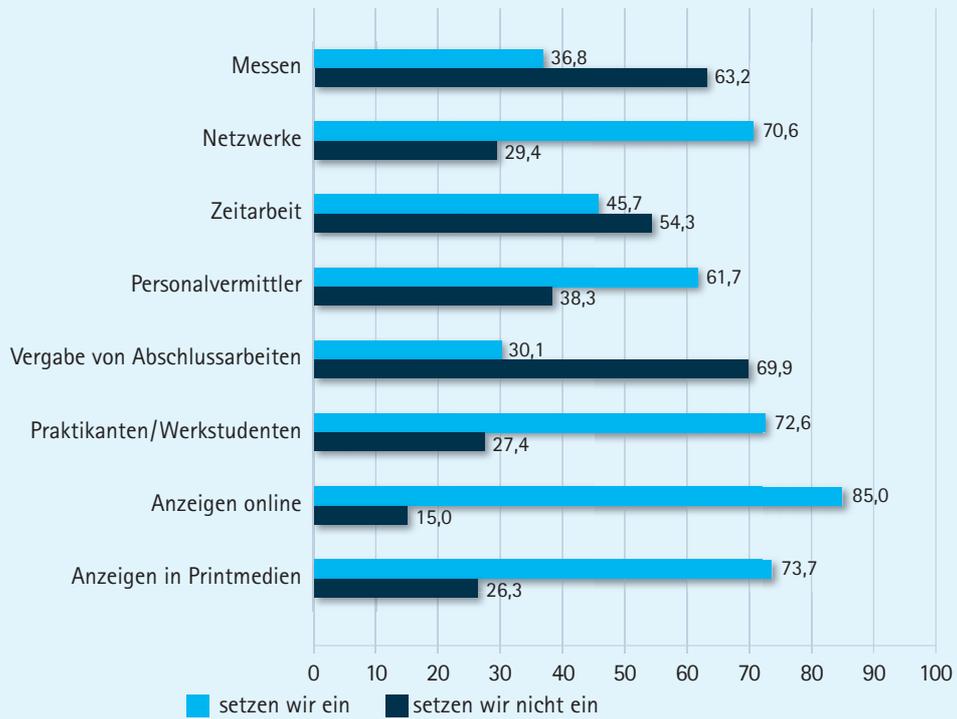
Bei der Frage nach den Personalakquisemethoden des Mittelstands waren ebenfalls Mehrfachnennungen bei der Antwort möglich (Grafik 18). „Stellenbörsen im Internet“ (85,0 Prozent) und „Anzeigen in Printmedien“ (73,7 Prozent) gehören für den Großteil der befragten Unternehmen zu den wichtigsten Methoden. An dritter Stelle wurden „Praktikanten/Werkstudenten“ (72,6 Prozent) genannt, dicht gefolgt von „Netzwerken“ (70,6 Prozent). Hierunter zählen vermutlich neben den klassischen Social-Media-Netzwerken wie zum Beispiel Xing oder Facebook auch persönliche Kontakte und damit verbundene Empfehlungen.



Grafik 17

## Welche Methoden setzen Sie für die Personalakquise ein?

Antworten der Unternehmen  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



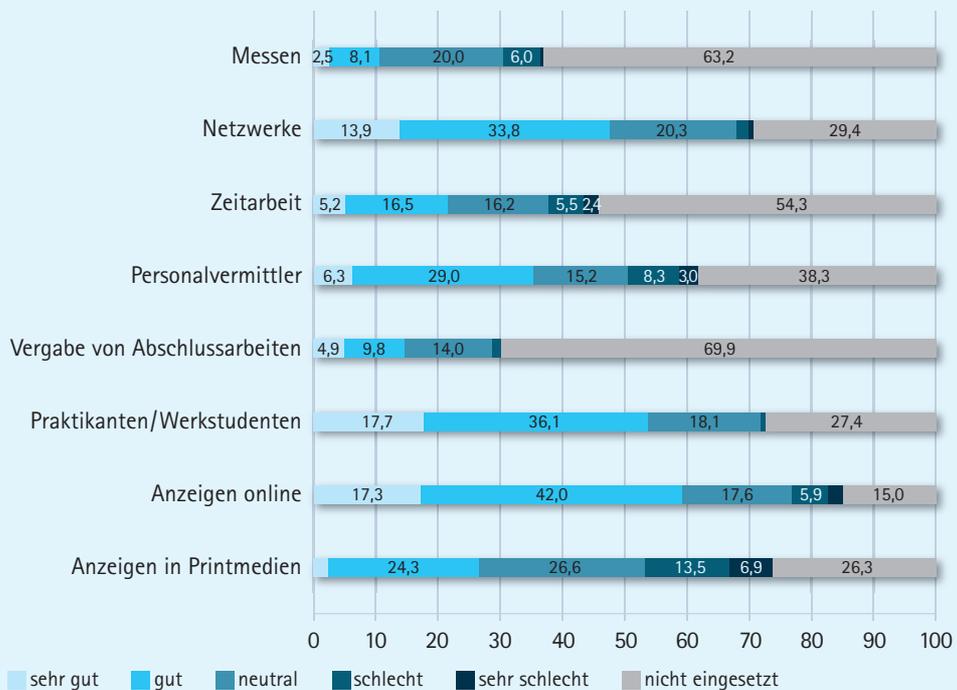
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 18

## Welche Erfahrungen haben Sie mit den Methoden der Personalakquise jeweils gemacht?

Antworten der Unternehmen – Anzahl der Benennungen in Prozent  
(Werte unter 2,5 Prozent sind dargestellt, aber nicht benannt)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 19

Unter „Sonstiges“ gaben die befragten Unternehmen an, unter anderem Fachkräfte durch eigene Ausbildung oder duales Studium zu gewinnen. Auch Mundpropaganda, der Vermittlungsservice der Agentur für Arbeit oder ein Schild am Straßenrand wurden als Akquisemethoden genannt.

Die Befragung hat ebenfalls ergeben, dass die absolute Mehrheit der Unternehmen die Möglichkeit, über die Vergabe von Abschlussarbeiten Fachkräfte zu gewinnen, nicht nutzt (69,9 Prozent). Ebenfalls setzt die Mehrheit der befragten Unternehmen (63,2 Prozent) Messen (zum Beispiel Career-/Job-Messen) als Präsentationsplattform und damit als Akquisemethoden nicht ein.

In einigen Branchen zeigen sich Abweichungen im Nutzungsverhalten der Akquisemethoden, beispielsweise bei der Zeitarbeit. Hier gab die Mehrheit der Hamburger Unternehmer mit 54,3 Prozent an, dieses Instrument nicht einzusetzen. Der Einzel- und Großhandel (60,0 Prozent) und auch die Industrie (84,6 Prozent) hingegen nutzen Zeitarbeit jedoch überwiegend als Methode der Personalakquise.

Das entsprechende Nutzungsverhalten differenziert nach Branchen ist im Anhang in Grafik XI aufgeführt.

Neben der Angabe des Nutzungsverhaltens („setzen wir ein“/„setzen wir nicht ein“) erfolgte auch eine Bewertung der eigenen Erfahrungen derjenigen, die diese Methode einsetzen. Dafür gab es fünf Antwortmöglichkeiten: „sehr gut“, „gut“, „neutral“, „schlecht“, „sehr schlecht“. Ein Überblick zum Einsatz der Personalakquisemethoden und die jeweiligen Einschätzungen hierzu sind in Grafik 19 dargestellt.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird zunächst deutlich, dass die an der Umfrage teilnehmenden Betriebe mehrheitlich die Note „sehr gut“ und „gut“ für die Instrumente Netzwerke (47,7 Prozent), Online-Anzeigen (59,3 Prozent) und Praktikanten/Werkstudenten (53,8 Prozent) vergeben haben. Jedes dritte Unternehmen (35,3 Prozent) hat „gute“ oder „sehr gute“ Erfahrungen mit Personalvermittlern und jedes fünfte mit Zeitarbeit gemacht.

Im Gegensatz dazu stehen die Umfrageteilnehmer Anzeigen in Printmedien differenziert gegenüber. Während jedes vierte Unternehmen (26,6 Prozent) diese Methode mit „gut“ oder „sehr gut“ beurteilt, äußerten sich viele Betriebe mit „neutral“. 20,4 Prozent gaben an, bei Anzeigen in Printmedien „schlechte“ beziehungsweise „sehr schlechte“ Erfahrungen gemacht zu haben. Per Saldo (26,6 Prozent gleich „neutral“ und 26,6 Prozent „gute“ bis „sehr gute“) steht der Hamburger Mittelstand diesem Instrument differenziert gegenüber.

Ursächlich für diese Diskrepanz könnten einerseits die Kosten sein, die Anzeigen in Printmedien verursachen. Das Erstellen einer professionellen Anzeige beansprucht Zeit und Know-how. In der Regel wird eine externe Agentur mit der Konzeption einer Anzeige beauftragt, die dann unternehmensintern beraten und freigegeben wird. Andererseits sollen möglichst hohe Reichweiten mit wenig Streuverlust erzielt werden. Dafür muss das richtige Printmedium gewählt werden. Gerade für kleinere Unternehmen könnten die genannten Punkte eine Hürde sein. Beim Vergleich der Antworten fällt auf, dass lediglich große mittelständische Betriebe ab 200 Beschäftigten Anzeigen in Printmedien mehrheitlich (42,9 Prozent) positiv beurteilen.

Für eine bessere Vergleichbarkeit mit den Studierenden (vgl. Kapitel 2.3) wurden die Angaben der Umfrageteilnehmer zu den Erfahrungen mit den unterschiedlichen Personalakquisemethoden nach folgendem Schema gewichtet:

- 1 = sehr gute
- 2 = gute
- 3 = neutral
- 4 = schlechte
- 5 = sehr schlechte<sup>14</sup>

Diese Darstellung ist dem Anhang zu entnehmen (Grafik XII).

<sup>14</sup> Die Anzahl pro Antwort wurde hierbei mit der entsprechenden Gewichtung multipliziert und dann jeweils durch die Gesamtzahl aller Antworten pro Frage dividiert. Die Teilnehmer, die mit „setzen wir nicht ein“ geantwortet haben, blieben bei der Gewichtung und damit bei der Berechnung unberücksichtigt.

## 2.2.2 Selbsteinschätzung der Unternehmen

Knapp 50 Prozent der befragten Betriebe bestätigen, dass der Fachkräftebedarf derzeit gedeckt werden kann. Fast jedes vierte Unternehmen (24,9 Prozent) kann jedoch derzeit offene Stellen nicht besetzen (Grafik 20).<sup>15</sup>

Die Unternehmen, die nach eigener Aussage ihren Bedarf an Fachkräften derzeit nicht decken können, sind mehrheitlich (54,5 Prozent) den Branchen „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien und beratende Dienstleistungen“ zuzuordnen. Auf Rang zwei mit 16,0 Prozent liegt „Medien und IT“. Über die Hälfte der Hamburger Unternehmen (64,0 Prozent), die Schwierigkeiten haben, offene Stellen zu besetzen, sind kleinere Unternehmen (zwischen 10 und 49 Beschäftigte).

Ebenfalls sollten die Teilnehmer der Befragung einschätzen, ob sich die Situation verändert und es in den nächsten fünf Jahren schwieriger oder leichter sein wird, den Fachkräftebedarf zu decken (Grafik 21).

Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer (42,7 Prozent) geht davon aus, dass die Situation gleich bleibt. Dennoch rechnen 35,6 Prozent der Umfrageteilnehmer damit, dass es zukünftig schwieriger sein wird, Fachkräfte zu finden, insbesondere im Bereich „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien und beratende Dienstleistungen“, „Medien und IT“ sowie „Einzel- und Großhandel“.

Dies bestätigt auch eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), bei der in Deutschland ansässige Unternehmen die Folgen eines Fachkräftemangels für das eigene Unternehmen einschätzen sollten. An erster Stelle wurde dabei die Mehrbelastung der vorhandenen Belegschaft genannt (74 Prozent). Jedes zweite Unternehmen rechnet mit Einschränkungen bei Produktions- und Servicewachstum und jedes

dritte mit dem Verlust von Innovationsfähigkeit und Wissen (vgl. DIHK-Arbeitsmarktreport, Januar 2013, „Fachkräfte – auch bei schwächerer Wirtschaftslage gesucht“).

Im Folgenden sollten die befragten Betriebe anhand von acht Kriterien einschätzen, welche Stärken das eigene Unternehmen als Arbeitgeber für Akademiker aufweist. Setzt man bei der Beurteilung der eigenen Stärken bezüglich der jeweiligen Kriterien einerseits die Antworten „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ als positive Antworten und andererseits „trifft überhaupt nicht zu“ sowie „trifft weniger zu“ als negative Bewertung in Relation zueinander, ergeben sich fast ausschließlich positive Ergebnisse (Grafik 22).

Das Stärkenprofil der Unternehmen zeigt auf den ersten Blick eine positive Selbsteinschätzung der Mittelständler hinsichtlich der unterschiedlichen Kriterien. „Anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben, bei denen schon junge Mitarbeiter über den Tellerrand schauen können“ sowie „gutes Betriebsklima und gute Führungskultur“ belegen Platz eins und zwei im Stärkenprofil.

Lediglich bei der Beurteilung, „besonders attraktive Gehälter und Zusatzleistungen“ zahlen zu können, schätzen sich die Unternehmen überwiegend „neutral“ ein.

Für eine bessere Auswertung und Vergleichbarkeit mit den Angaben der Studierenden wurden die Antwortmöglichkeiten der Unternehmen von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ wie folgt gewichtet:

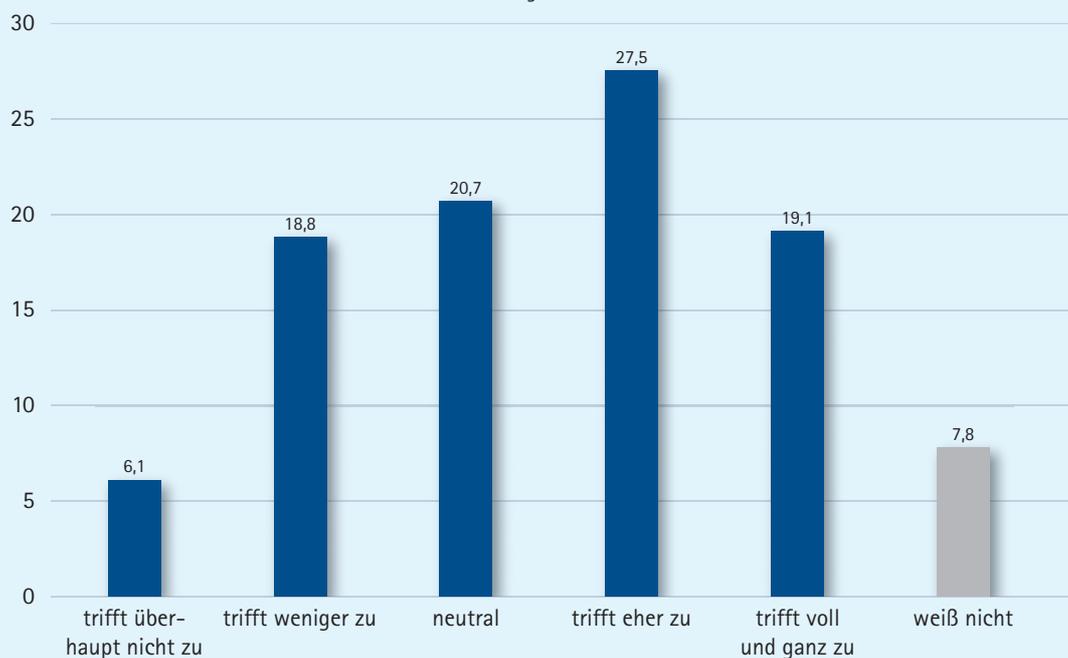
- 2 = trifft überhaupt nicht zu
- 1 = trifft weniger zu
- 0 = neutral
- 1 = trifft eher zu
- 2 = trifft voll und ganz zu

Die Einschätzung der Stärken von kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich mithilfe der vorgenommenen Gewichtung in folgende Rangfolge bringen: An erster Stelle wurden „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben, bei denen schon junge Mitarbeiter über den Tellerrand schauen können“ (1,29) benannt, dicht gefolgt von „gutes Betriebsklima und

<sup>15</sup> Vgl. dazu auch die Ergebnisse des Hamburger Arbeitsmarktbarameters III/2012 vom Dezember 2012 sowie das Hamburger Konjunkturbarometer I/2013 vom April 2013. Hier gaben ebenfalls 25,1 Prozent der befragten Unternehmen an, der Fachkräftemangel stelle ein mögliches Risiko für den weiteren Geschäftsverlauf in diesem Jahr dar.

### Mein Unternehmen kann seinen Bedarf an qualifizierten akademischen Fachkräften derzeit auf dem Arbeitsmarkt decken.

Antworten der Unternehmen  
Benennungen in Prozent



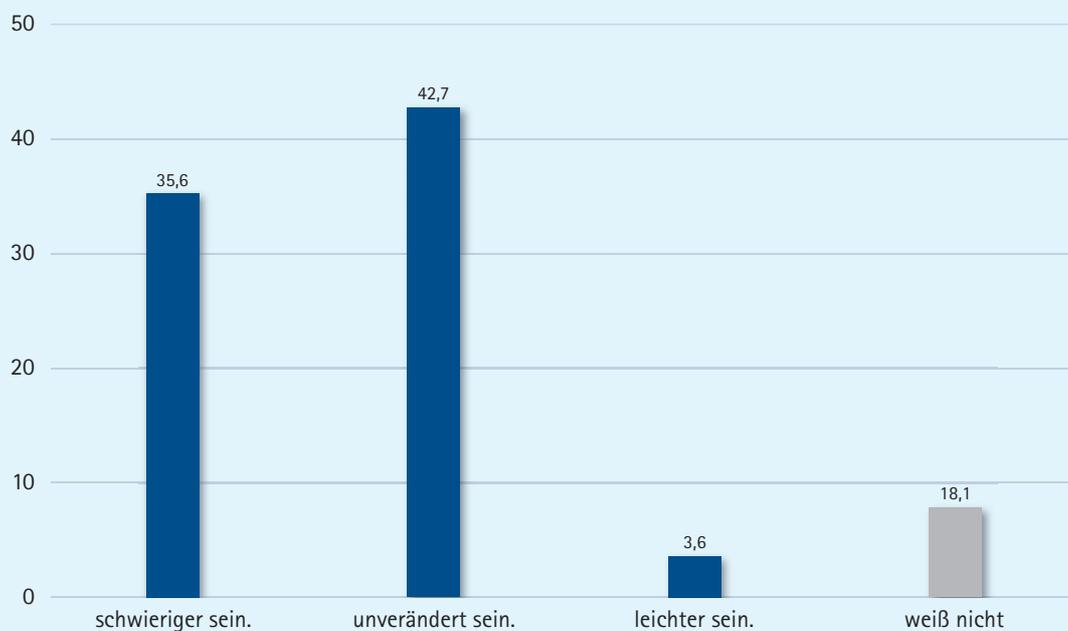
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 20

### Fachkräfte für mein Unternehmen zu finden, wird in den nächsten fünf Jahren ...

Antworten der Unternehmen  
Benennungen in Prozent



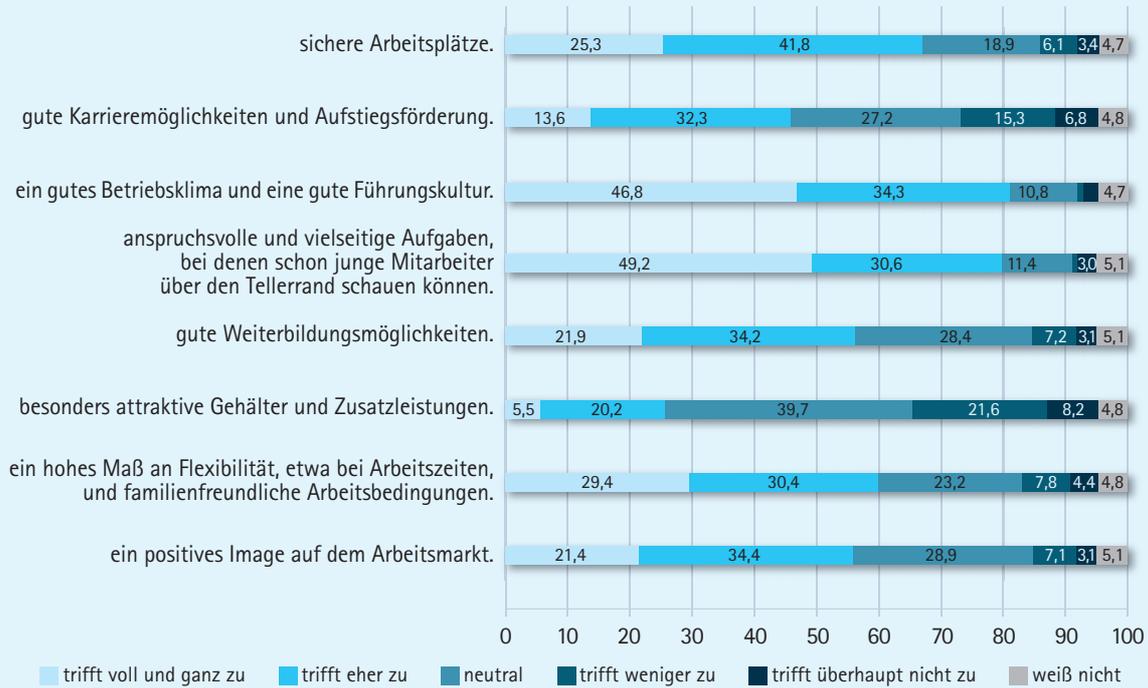
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 21

## Zu den Stärken meines Unternehmens als Arbeitgeber für Akademiker gehören ...

Antworten der Unternehmen – Anzahl der Benennungen in Prozent  
(Werte unter 2,5 Prozent sind dargestellt, aber nicht benannt)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

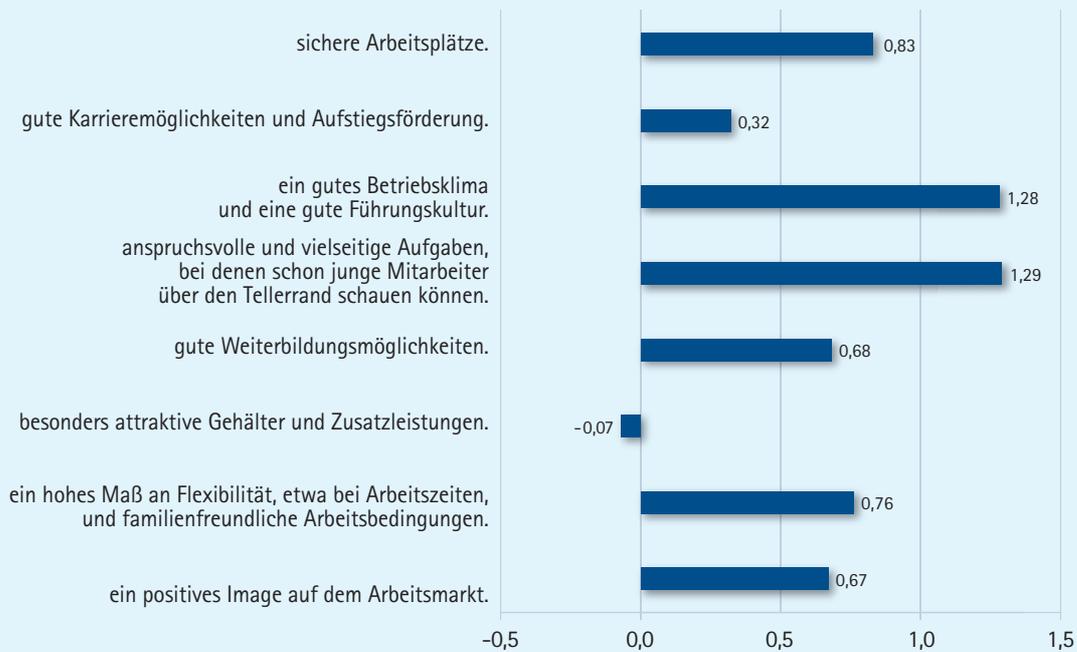
© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 22

## Zu den Stärken meines Unternehmens als Arbeitgeber für Akademiker gehören ...

Antworten der Unternehmen – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 23

gute Führungskultur" (1,28). An dritter Position benennt der Hamburger Mittelstand „sicherere Arbeitsplätze (0,83). An letzter Stelle werden „besonders attraktive Gehälter und Zusatzleistungen" (-0,07) genannt (Grafik 23).

Darüber hinaus hatten die Umfrageteilnehmer die Möglichkeit, unter „Sonstiges" anzugeben, welche weiteren Stärken sie beim eigenen Unternehmen sehen. Beispielhafte Angaben waren hier „innovative Tätigkeit", „individuelles Coaching" oder „Lage in der Hamburger Innenstadt".

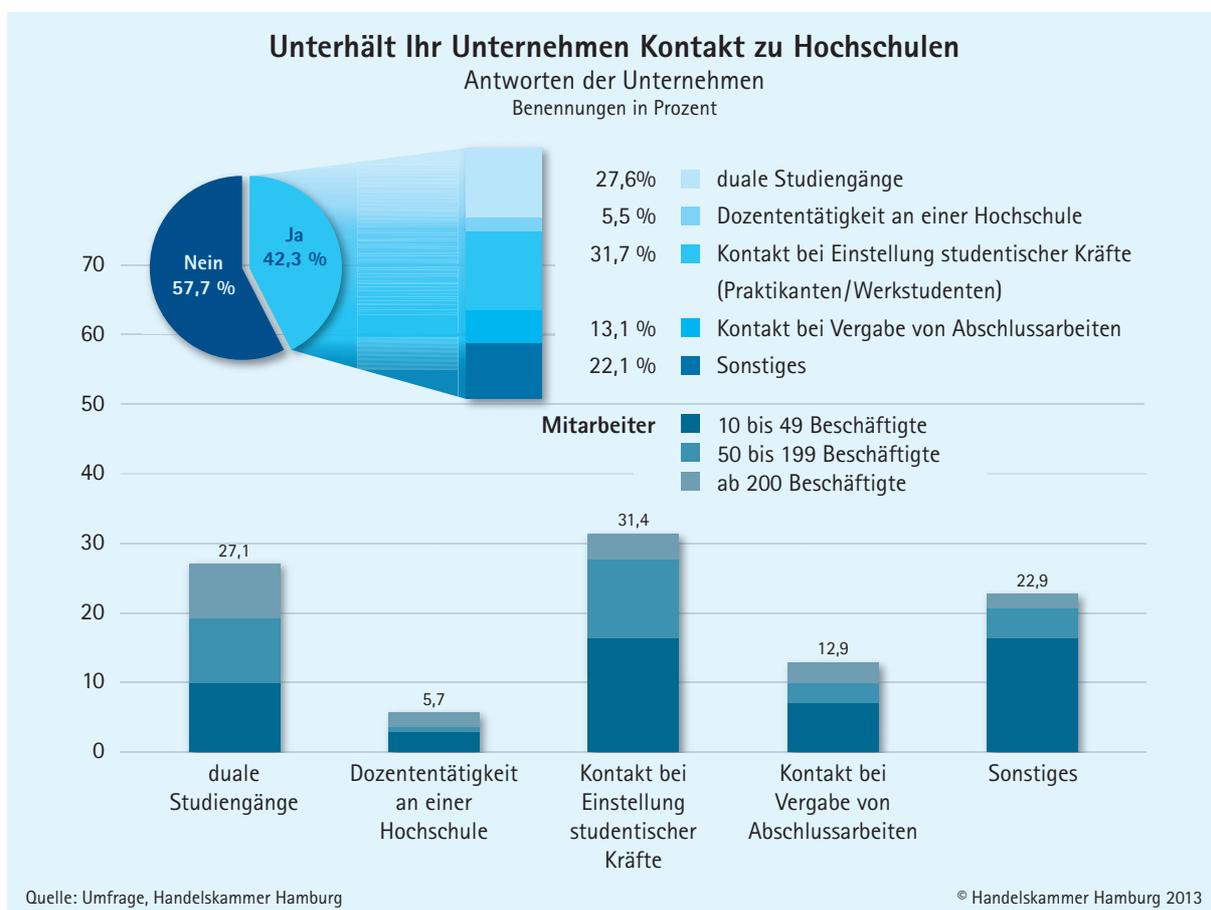
### 2.2.3 Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen

Des Weiteren wurden die mittelständischen Umfrageteilnehmer nach Kontakten zu Hochschulen befragt. Mehr als die Hälfte (57,7 Prozent) der antwortgebenden Hamburger Unternehmen haben keinen Kontakt (Grafik 24).

Der verhaltene Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft könnte darin begründet sein, dass die Unternehmen an den Hochschulen keine klaren Ansprechpartner vorfinden. In Hamburg existieren zwar 35 Transferinstitutionen, die den Weg zur Kontaktvermittlung ebnen sollen, dennoch werden diese von der Hamburger Wirtschaft nur selten genutzt (vgl. dazu auch Untersuchungsergebnisse aus dem Standpunktpapier der Handelskammer Hamburg: „Erfolgreicher Technologie- und Innovationstransfer braucht neue Strukturen", August 2008).

Aus diesem Grund wurde 2011 die Innovations Kontakt Stelle (IKS) Hamburg gegründet. Sie versteht sich als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und hat in ihrer zweijährigen Tätigkeit bereits über 120 Kooperationen vermittelt.

Beim Abgleich innerhalb der verschiedenen Branchen fällt auf, dass der Anteil der Unternehmen ohne Kontakt zu Hochschulen im „Groß- und Einzelhandel" (80,0 Prozent) und



Grafik 24

beim „Güter- und Personenverkehr, Logistik“ (66,7 Prozent) am größten ist. Im Gegensatz dazu pflegen die Branchen „Medien und IT“ (54,8 Prozent) und „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien, beratende Dienstleistungen“ (52,7 Prozent) mehrheitlich Kontakte zu Hamburger Hochschulen.

Die häufigste Form der Kooperation mit Hochschulen ist nach Angaben der Unternehmen die Beschäftigung von Praktikanten und Werkstudenten (31,7 Prozent). Mehr als jedes vierte Unternehmen (27,6 Prozent) hat über duale Studiengänge Kontakte zu Hochschulen (Grafik 24). Unter dem Punkt „sonstiger Kontakt“ wurden vereinzelt „Projekte mit der Wissenschaft“, „Unterstützung der Studentenschaft durch Spenden“ oder „Veranstaltungen und Messen“ benannt.

Es ist erkennbar, dass der Kontakt zwischen Wirtschaft und Wissenschaft am intensivsten ist, wo es um die Hochschulausbildung geht. Hamburger Unternehmen beteiligen sich in erheblichem Maß an der praktischen Ausbildung von Studierenden (vgl. dazu „Erfolgreicher Technologie- und Innovationstransfer braucht neue Strukturen“).

Unternehmen in den verschiedenen Branchen verfolgen unterschiedliche Ansätze, mit Hochschulen in Kontakt zu treten. Die Branchen „Medien und IT“, „Güter- und Personenverkehr, Logistik“ sowie „Einzel- und Großhandel“ haben insbesondere über Praktikanten und Werkstudenten Kontakt mit den Hochschulen. Im Bereich „Medien und IT“ werden prozentual gesehen die meisten studentischen Kräfte eingestellt (als Werkstudenten/Praktikanten). Die Industrie hingegen setzt auf duale Studiengänge und die Vergabe von Abschlussarbeiten. Handelsunternehmen haben in viel geringerem Ausmaß als Industrieunternehmen oder Betriebe im Güter- und Personenverkehr mit der Vergabe von Abschlussarbeiten zu tun. Hamburger Industrieunternehmen betreuen prozentual betrachtet die meisten praxisorientierten Abschlussarbeiten (vgl. Grafik XIII im Anhang).

## 2.3 Zusammenfassung: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus der Studierenden- und Unternehmensbefragung

### 2.3.1 Der Mittelstand als Arbeitgeber – Selbstbild versus Fremdbild

Stellt man abschließend die Ergebnisse der Studierendenbefragung<sup>16</sup> denen der Unternehmensbefragung<sup>17</sup> gegenüber, so ergeben sich drei entscheidende Aspekte (Grafik 25):

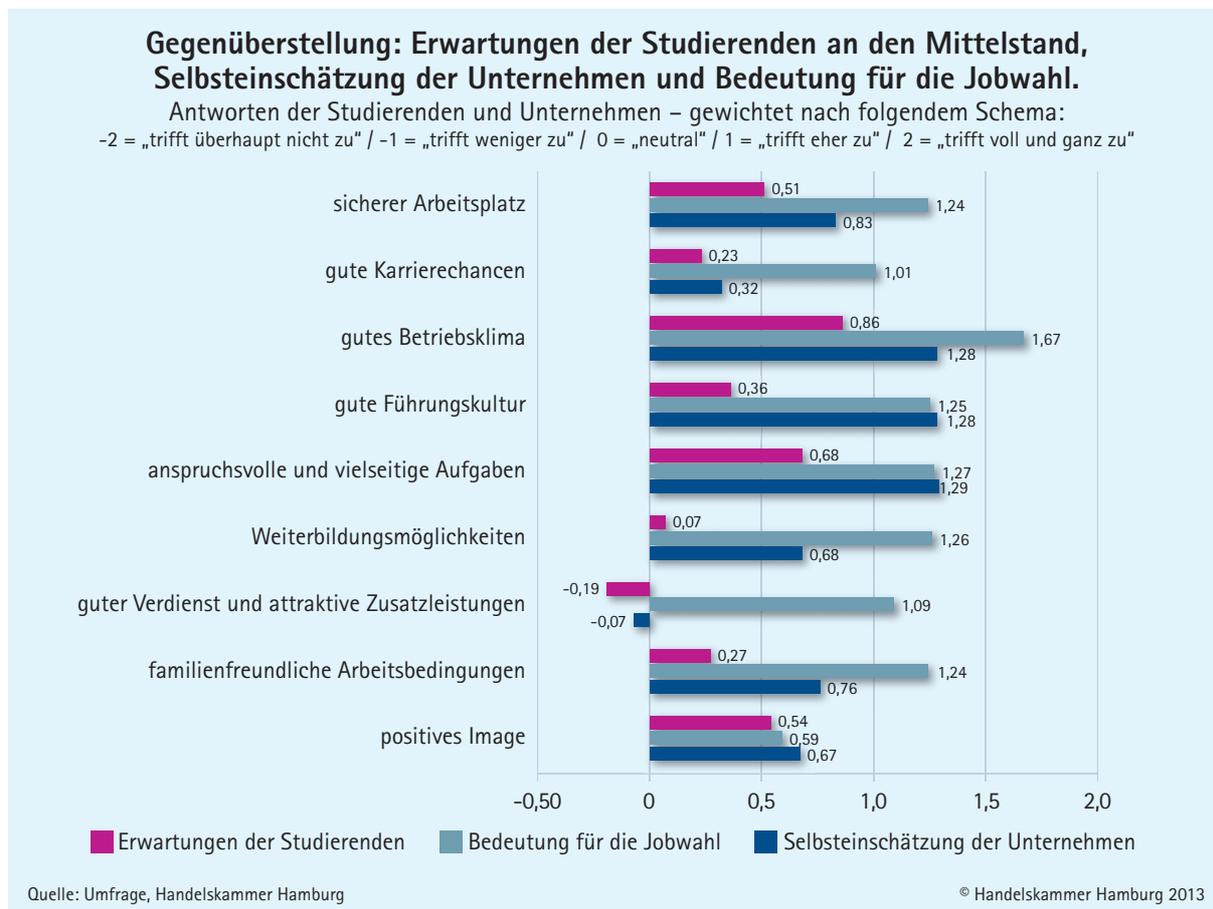
Zum einen wird beantwortet, in welchem Verhältnis die Erwartungen der Studierenden an den Mittelstand zur Wichtigkeit der genannten Kriterien bei ihrer Jobwahl stehen. Wie bereits dargestellt, ist die größte Differenz beim Merkmal „guter Verdienst und attraktive Zusatzleistungen“ gegeben – dicht gefolgt von den „Weiterbildungsmöglichkeiten“.

Beide Kriterien werteten die Studierenden als wichtig bei der Suche nach einem Arbeitgeber, schätzten deren Vorliegen beim Mittelstand jedoch mit „trifft weniger zu“ beziehungsweise „neutral“ ein. Auch bei den Kriterien „familienfreundliche Arbeitsbedingungen“, „gute Führungskultur“ und „gutes Betriebsklima“ bestehen entsprechende Unterschiede. Die Angaben zum „positiven Image“ sind hingegen fast deckungsgleich.

Des Weiteren ist erkennbar, ob sich die Erwartungen der Studierenden im Hinblick auf den Mittelstand und die Selbsteinschätzung der KMU decken. Hier fällt auf, dass der größte Abstand beim Kriterium „gute Führungskultur“ zu finden ist. Während der Mittelstand sich dieses Merkmal durchaus zuschreibt (Bewertung: „trifft eher zu“), bewerten die

<sup>16</sup> Die Studienergebnisse für die Kriterien „mögliche Auslandstätigkeit“ und „interdisziplinäres Team“ wurden im Rahmen der Gegenüberstellung nicht betrachtet, da diese Merkmale bei der Unternehmensbefragung nicht erhoben wurden und somit keine Vergleichswerte vorliegen.

<sup>17</sup> Die Kriterien „gutes Betriebsklima“ und „gute Führungskultur“ wurden bei der Selbsteinschätzung der Unternehmen gemeinsam abgefragt, in der Studierendenbefragung hingegen getrennt. Für eine Gegenüberstellung mit den Studierendenangaben werden diese Merkmale im Folgenden als zwei Kriterien mit demselben Ergebnis behandelt.



Grafik 25

Studierenden die „gute Führungskultur“ in kleinen und mittleren Unternehmen eher neutral. Hier besteht für die Unternehmen durchaus Potenzial, mit entsprechenden Maßnahmen, auf die sicherlich vorhandene gute Führungskultur aufmerksam zu machen (Employer Branding). Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdbild bestehen zudem bei den Kriterien „Weiterbildungsmöglichkeiten“ sowie „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“. Auch bei diesen beiden Kriterien haben KMU die Chance, ihr Arbeitgeberimage aufzuwerten. Nahezu deckungsgleich sind die Angaben der Studierenden und der KMU bei den Merkmalen „gute Karrierechancen“, „guter Verdienst und attraktive Zusatzleistungen“ sowie „positives Image“.

Stellt man abschließend die Sichtweise der Studierenden bezüglich der Bedeutung bestimmter Kriterien für die Jobwahl der Selbsteinschätzung des Mittelstands gegenüber, so ist auch hier der größte Unterschied beim Merkmal „guter Verdienst und attraktive Zusatzleistungen“ zu finden. Während der

Mittelstand selbst ein hohes Gehaltsniveau tendenziell nicht zu seinen Stärken zählt, werten die Studierenden dieses Kriterium als eher wichtig bei der Wahl eines Arbeitgebers. Weitere Divergenzen bestehen bei den Merkmalen „gute Karrierechancen“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“. Kongruent sind die Ergebnisse für die folgenden Eigenschaften: „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“, „gute Führungskultur“ sowie „positives Image“.

### 2.3.2 Fazit aus der Gegenüberstellung der Job-/Fachkräfteakquise

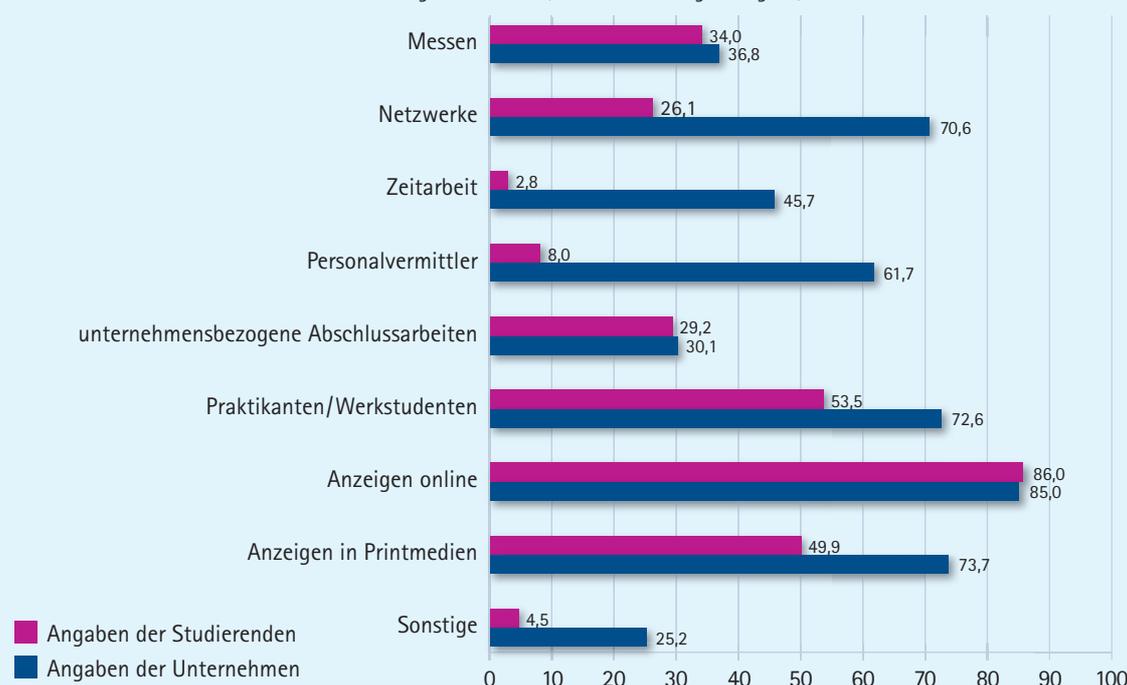
Was die Personalakquisemethoden des Mittelstands im Vergleich zu den Bewerbungswegen der Studierenden<sup>18</sup> betrifft, so sind auch hier Unterschiede erkennbar<sup>19</sup> (Grafik 26):

<sup>18</sup> Die Studierendenfrage nach der Nutzung von „privaten Netzwerken“ wird nicht berücksichtigt, da bei der Unternehmensbefragung dieses Merkmal nicht abgefragt wurde.

<sup>19</sup> Mehrfachnennungen waren in beiden Befragungen möglich.

## Gegenüberstellung: Personalakquisemethoden des Mittelstands im Vergleich zu den Bewerbungswegen der Studierenden.

Antworten der Studierenden und Unternehmen  
Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik 26

Während viele kleine und mittlere Unternehmen Personalvermittler (61,7 Prozent) und Zeitarbeitsfirmen (45,7 Prozent) für ihre Personalakquise nutzen, nehmen Studierende diese Dienstleistungen aus den bereits dargestellten Gründen eher selten in Anspruch. Insbesondere bei kleinen Betrieben (10 bis 40 Beschäftigte) ist die verstärkte Inanspruchnahme von Personalvermittlern nachzuvollziehen, da hier nach eigenen Angaben fast 90 Prozent keinen Personalverantwortlichen beschäftigen.

Auch die Netzwerke im Web (zum Beispiel Xing, Facebook) werden weitaus mehr vom Mittelstand (70,6 Prozent) als von den Studierenden (26,1 Prozent) zur Stellensuche genutzt. Hier zeigt sich, dass der Mittelstand die Bedeutung des Internets für junge Menschen erkannt hat und sich dies zunutze macht. Seitens der Studierenden bietet sich die Chance, soziale Netzwerke nicht nur für die private Kommunikation und zur Beschaffung von Informationen zu nutzen, sondern auch für eine erfolgreiche Jobsuche.

Einigkeit zwischen Mittelstand und Studierenden besteht im Hinblick auf die Stellenbörsen im Internet.<sup>20</sup> Über 80 Prozent der Studierenden wie auch der KMU nutzen diese Möglichkeit und werten sie damit als besten Kanal für die Personal- beziehungsweise Stellensuche. Grund hierfür könnte – neben der Entwicklung des Internets zum primären Informationsmedium – die Tatsache sein, dass mit relativ wenig Aufwand eine große Zielgruppe erreicht beziehungsweise auf eine Vielzahl an Jobangeboten zugegriffen werden kann.

Auch Messen und die Möglichkeit, eine Abschlussarbeit im Unternehmen zu schreiben, sind für gut ein Drittel beider Parteien eine attraktive Chance für die Suche nach einem geeigneten Mitarbeiter beziehungsweise Arbeitgeber. Hier zeigt sich, dass der persönliche Eindruck für beide Seiten eine gute Entscheidungsgrundlage bietet.

<sup>20</sup> Die bei den KMU abgefragte Methode „Anzeigen online“ entspricht der Frage unter den Studierenden nach der Nutzung von „Stellenbörsen im Internet“.

Abweichungen gibt es hingegen in zwei weiteren Bereichen: Während die Studierenden Anzeigen in Printmedien nur noch zu knapp 50 Prozent für ihre Jobsuche nutzen, gaben die KMU an, von dieser Methode noch mit 73,7 Prozent Gebrauch zu machen. Chancen gibt es zudem im Bereich Praktikum und bei Tätigkeiten als Werkstudent. Während bereits über 70 Prozent des Mittelstands diese Möglichkeit zur Personalakquise nutzen sieht nur gut die Hälfte der antwortenden Studierenden eine solche Tätigkeit als Jobchance an. Hierfür kommen verschiedene Gründe in Betracht. Ein Aspekt könnte sein, dass Praktika oftmals nicht vergütet werden, sodass diese für Studierende, die ihr Studium selbst finanzieren müssen, unattraktiv sind. Auch werden Praktika häufig in den Semesterferien angeboten, in denen viele Studierende Semesterarbeiten schreiben und deswegen wenig Zeit für ein Praktikum haben. Auch gestaltet sich die Suche nach einem geeigneten Praktikumsplatz häufig schwierig.

Unter „Sonstiges“ gaben kleine und mittlere Unternehmen zudem an, Fachkräfte durch das Angebot einer Ausbildung oder eines dualen Studiums gewinnen zu können. Auch wurden unter anderem persönliche Empfehlungen und die Agentur für Arbeit als Personalakquisemethoden genannt.

Auf der Studierendenseite wurden bei „Sonstiges“ vermehrt persönliche Kontakte und Empfehlungen als gute Quelle für einen potenziellen Job benannt. Die Häufigkeit dieser Angabe bestätigt die Relevanz von privaten Netzwerken für Studierende. In einer gesonderten Frage (siehe Fragebogen im Anhang) hatten 34,9 Prozent der Studierenden angegeben, private Netzwerke bei der Jobsuche nutzen zu wollen. Daneben wurden Konferenzen, die Career Center der Universitäten sowie Großveranstaltungen – wie etwa die Lange Nacht der Industrie – als Möglichkeiten genannt, um Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern herzustellen.

### 3 Handlungsempfehlungen

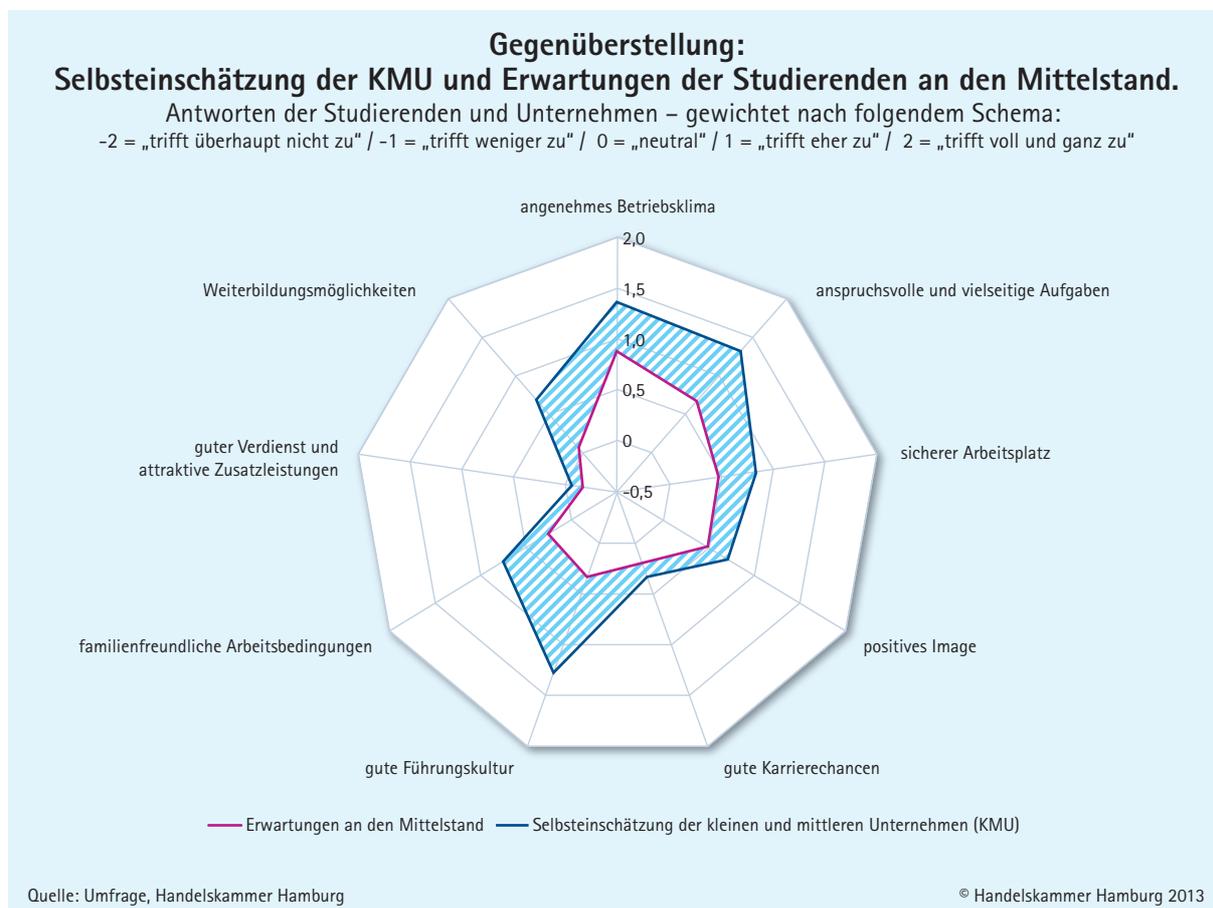
#### 3.1 Arbeitgebermarke aufbauen (Employer Branding)

Lange Zeit konnten sich die Unternehmen aussuchen, welche Bewerber sie einstellen wollten. Allerdings hat sich der Arbeitsmarkt inzwischen teilweise schon zum Arbeitnehmermarkt gedreht. Im entflamten Wettstreit um die Talente werden es in Zukunft immer mehr die Unternehmen sein, die sich bei ihren Wunschkandidaten bewerben müssen.

Der Mittelstand steht auf dem Arbeitsmarkt im direkten Wettbewerb zu Großunternehmen.

Es planen zwar mehr Studierende, sich bei mittelständischen Unternehmen als bei Großunternehmen zu bewerben (70,1 Prozent versus 66,3 Prozent). Aufgrund der geringen Abweichung sollte sich der Mittelstand aber

noch stärker als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Großunternehmen können mit guten Konditionen im Vergleich zum Mittelstand punkten, allerdings ist dies für die meisten Studierenden nicht der entscheidende Punkt bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers. Vielmehr spielt ein angenehmes Betriebsklima ebenso eine Rolle wie die Möglichkeit, direkt von Beginn an mit anspruchsvollen Aufgaben betraut zu werden. Die neue Generation, auch Millennials genannt, legt viel größeren Wert auf Selbstverwirklichung, wirkungsvolles Handeln, Transparenz und Sinnhaftigkeit der Arbeit. Hierin liegt eine Chance für den Mittelstand, potenzielle Mitarbeiter auf sich und seine spezifischen Qualitäten aufmerksam zu machen. Nach eigener Einschätzung der Befragten sind die Attribute, die für die Studierenden bei der Wahl des Arbeitgebers entscheidend sind, jene, die sich auch der Mittelstand zuschreibt (Grafik 27). Auffällig ist allerdings,



Grafik 27

dass die Studierenden teils völlig andere Erwartungen haben (rote Linie). Zwar verfügen viele mittelständische Betriebe über gute Arbeitgeberqualitäten, haben aber offensichtlich ein unzureichendes Arbeitgeberimage. Genau in diesen unterschiedlichen Wahrnehmungen liegt Verbesserungspotenzial für den Mittelstand. Dieses Potenzial hinsichtlich der unterschiedlichen Attribute ist in Grafik 27 als schraffierte Fläche zwischen der blauen und der roten Linie dargestellt.

Entscheidender Erfolgsfaktor, um das beschriebene Potenzial zu heben, ist eine verbesserte Kommunikation der eigenen Stärken sowohl in das Unternehmen hinein als auch nach außen. Ein mögliches Instrument dafür ist das sogenannte Employer Branding. Dies ist eine Querschnittsdisziplin, eine Schnittmenge von Human Resources, Marketing und Kommunikation. Ziel ist es, eine Arbeitgeberattraktivität aufzubauen, die sich in den Augen der Bewerber und Mitarbeiter positiv von den Wettbewerbern abhebt. So kann ein einzigartiges, unverwechselbares und emotional ansprechendes Bild des Arbeitgebers vermittelt werden.

Ein strategisch fundiertes Employer Branding entfaltet seine positive Wirkung entlang der gesamten Human-Resource-Wertschöpfungskette; beispielsweise auf die Mitarbeitergewinnung, die Mitarbeiterbindung oder die Unternehmenskultur. Eine Übersicht der positiven Effekte von Employer Branding ist in Tabelle 1 dargestellt (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie, „Employer Branding im Mittelstand, Chancen und positive Effekte“).

Der Aufbau einer authentischen und attraktiven Arbeitgebermarke ist gerade für mittelständische Unternehmen von enormer Bedeutung, um sich einerseits gegen die aufmerksamkeitsstarken Imagekampagnen von Großunternehmen durchzusetzen und um sich andererseits auch aus der Masse der meist unbekanntesten Mittelständler hervorzuheben. Ein gelungener Arbeitgeberauftritt macht dabei unmissverständlich klar, warum es sich lohnt, in dem Unternehmen zu arbeiten. Je authentischer und unverwechselbarer dieser Auftritt gestaltet ist, desto größer ist der Erfolg bei den Bewerbern. Zum Aufbau ei-

## Positive Effekte von Employer Branding

### Mitarbeitergewinnung

1. Arbeitgeberattraktivität wird erhöht
2. Bewerberpassung wird verbessert
3. Personalbeschaffungsaufwand und Recruitingkosten werden reduziert

### Mitarbeiterbindung

1. Mitarbeiterzufriedenheit wird verbessert
2. Identifikation (Commitment) wird gestärkt
3. Know-how wird gebunden
4. Fluktuationskosten werden gesenkt

### Unternehmenskultur

1. Werte werden erlebbar gemacht
2. Arbeitsklima wird verbessert
3. Krankenstand wird gesenkt
4. Zusammenhalt wird gestärkt
5. Interne Kommunikation wird effektiver

### Leistung und Ergebnis

1. Arbeitsergebnisqualität steigt
2. Leistungsmotivation wird verbessert
3. Mitarbeiterloyalität wird erhöht
4. Commitment mit den Unternehmenszielen wird erhöht
5. Eigenverantwortung wird gestärkt
6. Führungsaufwand wird gesenkt

### Unternehmensmerkmale

1. Unternehmensimage wird gestärkt
2. Marketingsynergien werden erschlossen
3. Unternehmenswert wird gesteigert

Quelle: Deutsche Employer Branding Akademie, „Employer Branding im Mittelstand, Chancen und positive Effekte“ © Handelskammer Hamburg 2013

Tabelle 1

nes Employer Branding sollten die Stärken und Schwächen des Unternehmens genau unter die Lupe genommen werden:

- Wie wird der eigene Ruf als Arbeitgeber eingeschätzt (zum Beispiel fair, unkonventionell, konservativ, verantwortungsbewusst)?
- Welche Werte vertritt das Unternehmen (Unternehmenskultur) und wodurch unterscheidet es sich von Wettbewerbern (zum Beispiel Innovationsfähigkeit, Verlässlichkeit, soziales Miteinander, Familienfreundlichkeit)?

- Wie werden Betriebsklima und Strukturen im Unternehmen beurteilt (zum Beispiel locker und flexibel, freundlich, seriös, klar strukturiert)?
- Existieren Standortvorteile (zum Beispiel familienfreundlich auf dem Land, niedriger Mietspiegel im Ballungsraum einer Großstadt, multikulturelles Flair in der Stadt, gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel)?
- Besteht ein attraktives Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten (zum Beispiel Fremdsprachen- oder Rhetorikkurse, Moderationstechniken für Führungskräfte) oder sonstige Benefits (Lebensarbeitszeit, betriebliche Altersvorsorge, Gesundheitsvorsorge etc.)?
- Gibt es gute Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (zum Beispiel Hierarchieebenen, Positionen, Aufgabenbereiche)?

- Werden Work-Life-Balance-Maßnahmen angeboten (zum Beispiel Homeoffice, Freizeitausgleich bei Überstunden, flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuungsplätze)?

Je mehr Arbeitgeberleistungen bekannt sind, umso leichter und überzeugender ist die Bewerberansprache. Wichtig dabei ist, keine Allerweltfloskeln zu nutzen wie zum Beispiel „dynamisches Team“ oder „vielfältige Karriere-möglichkeiten“. Solche austauschbaren Redewendungen vermitteln interessierten Nachwuchskräften kein einzigartiges und unverwechselbares Profil vom zukünftigen Arbeitgeber.

Eine hohe Arbeitgeberattraktivität führt zu qualifizierten Bewerbern, vermindert durch Identifikation mit dem Unternehmen die Fluktuation und führt so zu deutlichen Kosteneinsparungen. Dies sollte die Investition rechtfertigen, die einige Betriebe bislang scheuen.



**Julia Wöhlke**

Geschäftsführerin, Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG

„Viele Mitarbeiter hat der Wunsch zu uns geführt, Mitglied der größten Familie Hamburgs zu werden. Das Erleben von Zusammengehörigkeit bindet unsere Mitarbeiter oft über viele Jahre an Budni und führt nicht selten dazu, dass auch Partner oder Kinder bei uns vorstellig werden. Wir vermitteln dieses Familiengefühl durch persönliche Wertschätzung, durch individuelles Eingehen auf persönliche Lebensumstände, durch flexible Arbeitszeiten auch in Führungspositionen, durch regelmäßige Weiterbildungsangebote, durch familiäre Feiern, wie Jubiläen oder Tannenbaumschlagen, und auch durch die Möglichkeit zu sozialem Engagement. Unsere Mitarbeiter erkennen das an – etwa, indem sie uns regelmäßig zu den besten Arbeitgebern Hamburgs wählen.“

## Checkliste: Arbeitgebermarke aufbauen (Employer Branding)

Für den erfolgreichen Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte Ihr Unternehmen die folgenden Handlungsfelder des internen und externen Employer Branding positiv bedienen.

Internes Employer Branding verwandelt eine Positionierungsstrategie in täglich erlebbare Arbeitgeberqualität. Es umfasst vier operative Handlungsfelder:

- **Führung**  
Hier wird die Arbeitgeberpositionierung in Managementpraxis und Führungsstil sowie in der Führungskräfteentwicklung zur Geltung gebracht, zum Beispiel durch Führungsleitlinien, Führungskräftebeurteilung, Trainee-Ausbildung oder Coachings.
- **Interne Kommunikation**  
Sie umfasst nicht nur die klassischen Medien wie Intranet oder Mitarbeiterzeitung, sondern auch Betriebsversammlungen, Raumgestaltung, informelle Mitarbeiterkommunikation („Flurfunk“) und vieles mehr.
- **Human Resource Portfolio**  
Hierzu zählen alle mitarbeiterorientierten Produkte und Prozesse entlang der HR-Wertschöpfungskette – etwa Karriere, Weiterbildung, Sozialleistungen, Förderprogramme etc., ebenso die dahinterliegenden Human Resource Prozesse.
- **Gestaltung der Arbeitswelt**  
Dabei geht es um aufgabenbezogene Gestaltungsspielräume im Sinn der Positionierung, denn die Arbeitswelt ist Quelle von Stolz, Selbstwertgefühl und Teamerlebnis. Ansatzpunkte sind Teamorganisation, Arbeitszeitmodelle etc.

Maßnahmen des externen Employer Branding bauen die Arbeitgebermarke im Rekrutierungsmarkt auf. Sie sind strategisch auf die Entwicklung eines Arbeitgeberimages ausgerichtet, das ebenso attraktiv wie glaubwürdig ist. In den folgenden vier Handlungsfeldern gestaltet das externe Employer Branding die Berührungspunkte, die Bewerber im Rekrutierungsprozess durchlaufen:

- **Arbeitsmarktkommunikation**  
Sie erstreckt sich auf Personalwerbung, Hochschulmarketing, Internet, Recruiting-Veranstaltungen und vieles mehr.
- **Networking**  
Hierzu zählen etwa Empfehlungsprogramme (Referrals), Alumniprogramme oder Social Networks und Web 2.0-Aktivitäten.
- **Bewerbermanagement**  
Kern ist ein Konzept, das über alle Recruiting-Touchpoints hinweg ein konsistentes Erleben der Arbeitgebermarke gewährleistet, beispielsweise in Interviews oder bei der Pflege von Talent-Pools.
- **Corporate Reputation**  
Hier geht es um die Transfers zwischen Unternehmens- und Arbeitgeberimage. Themenfelder sind zum Beispiel die Arbeitgeber-PR oder Corporate Social Responsibility.

## 3.2 Work-Life-Balance schaffen

Auf die Frage, ob familienfreundliche Arbeitsbedingungen – etwa durch flexible Arbeitszeiten – bei der Jobwahl wichtig sind, antworteten 80 Prozent der Studierenden mit „trifft eher zu“ (29,5 Prozent) beziehungsweise mit „trifft voll und ganz zu“ (50,6 Prozent). Damit ist das Thema Familienfreundlichkeit ein äußerst wichtiges Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers.

Dies bestätigt die Beobachtung, dass die Work-Life-Balance, also die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf, in den vergangenen Jahren bereits bei den Vertretern der Generation X und stärker noch bei der Generation Y an Bedeutung gewonnen hat. Laut OECD bringt eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf außerdem vielfachen Nutzen für die Gesellschaft: eine höhere Beschäftigungsrate, sichereres Familieneinkommen, die Stärkung der Gleichstellung von Mann und Frau sowie die Förderung der kindlichen Entwicklung.

Als weitere erwartete Folgen einer besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben nennt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) positive Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung, die internationale Wettbewerbsfähigkeit, die Binnennachfrage sowie die Senkung der Lohnnebenkosten und Einsparungen in der Sozialversicherung (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)).

Eine gelebte Work-Life-Balance ist damit Ausdruck einer Unternehmenskultur, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht und die Loyalität zum Unternehmen stärkt. Als Maßnahmen für ein familienfreundliches Betriebsklima kommen laut BMFSFJ unter anderem in Betracht: Reduzierung der Arbeitszeit, Flexibilität im Tagesablauf, Regelung flexibler Arbeitszeiten, Zeitspielräume durch Teamarbeit, weitergehende Berücksichtigung familiärer Zeitbedarfe, Arbeit von zu Hause, Gestaltung von Elternzeit und Wiedereinstieg, Unterstützung bei der Kinderbetreuung sowie Gleichbehandlung von Männern und Frauen – insbesondere im Hinblick auf die Elternzeit.



**Christian Schroeder**

Geschäftsführer, Friedrich Karl Schroeder GmbH

„Eine familienfreundliche Personalpolitik ist für uns als Handels- und Systemhaus ein entscheidender Image- und Wettbewerbsvorteil. Deshalb realisieren wir beispielsweise gerne für zurückkehrende Mütter und Väter aus der Elternzeit auf die neue Familiensituation passende Arbeitszeitmodelle. Unsere Mitarbeiter geben uns das durch große Motivation und eine intensive Bindung zum Unternehmen langfristig zurück! Gerade ein mittelständisches, durch Persönlichkeit geprägtes Unternehmen kann durch Flexibilität, Vertrauen und Berücksichtigung persönlicher Lebensumstände für potenzielle Fachkräfte besonders attraktiv sein.“

## Checkliste: Work-Life-Balance

Bei der Wahl eines Arbeitgebers gewinnt das Thema Work-Life-Balance, also das Bedürfnis nach einer Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben, immer mehr an Bedeutung. Zur Schaffung einer Work-Life-Balance und damit zur Steigerung der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter, sollten Sie die folgenden Maßnahmen in Betracht ziehen:

- Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre  
zum Beispiel durch Bereitstellung von Aufenthaltsräumen, eines kostenlosen Kaffeeautomaten, eines Tischkickers/Billardtisches, von Grünpflanzen sowie durch Festlegung eines „Casual Friday“
- Schaffung von flexiblen Arbeitszeiten
- Einrichtung von Heimarbeitsplätzen (Homeoffice) – insbesondere für Mütter und Väter
- Ermöglichen von Sabbaticals und Elternzeit
- Gewährung von Zuschüssen für Kita-Plätze
- Förderung von Sportaktivitäten  
beispielsweise durch Verhandlung von Sonderkonditionen für Mitarbeiter oder Gründung von eigenen Sportteams
- Einrichtung eines Eltern-Kind-Zimmers  
– zur Benutzung bei Krankheit des Kindes
- Ausgeben von kostenlosen Beratungsgutscheinen
- Viele Zeitforderungen des Privatlebens (Pflege von Angehörigen, Kinderbetreuung etc.) haben Auswirkungen auf den Beruf. Für viele Mitarbeiter ist es daher hilfreich, sich an kompetente (soziale) Stellen wenden zu können, die ihnen professionell und unvoreingenommen zur Seite stehen.
- Organisation von Events  
zum Beispiel Ausrichtung von Betriebsausflügen, Sportwettkämpfen, Besichtigungen etc.

### 3.3 Berufliche Weiterbildung fördern

Für mehr als acht von zehn der befragten Studierenden hat die Möglichkeit, sich im Beruf weiterzubilden, eine große Bedeutung bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitsplatzes. Jedoch erwartet nur jeder Dritte, dass dies ein mittelständischer Arbeitgeber bieten kann (vgl. dazu auch Grafik I im Anhang). Laut Angaben der befragten Unternehmer sieht sich jeder zweite mittelständische Betrieb in Sachen Weiterbildung jedoch gut aufgestellt. Hieraus ergeben sich zwei Handlungsfelder:

Zum einen scheint es erforderlich, dass die Unternehmen stärker mit diesem Attribut für sich werben und potenzielle Mitarbeiter auf das eigene Angebot aufmerksam machen (vgl. Handlungsempfehlung zum Employer Branding im Kapitel 3.1). Zum anderen sollten KMU für ihre akademischen Fachkräfte den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen fördern.

Engagierte Mitarbeiter streben im Laufe ihres Berufslebens nach persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung. Investitionen in Weiterbildungsangebote sind für Arbeitgeber eine große Chance, durch Qualifikation der Mitarbeiter dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Durch die große Bedeutung, die Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte haben, wird ebenfalls die Mitarbeiterbindung verstärkt. Nebenbei verbessert sich das Know-how, das die Unternehmen wirtschaftlich nach vorne bringt und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Wer Menschen auf diese Weise Wissen vermittelt und Aufstiegschancen eröffnet, erhöht seine Attraktivität als Arbeitgeber.



**Tom Heinkel**  
Geschäftsführer, Heinkel Experts GmbH & Co. KG

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen. Dieses Zitat von Benjamin Franklin ist weit davon entfernt, eine Floskel zu sein. In meinem Unternehmen entscheiden wir von Fall zu Fall, wie Mitarbeiter gefördert werden. Dadurch verleihen wir nicht nur unserer Wertschätzung für gute Arbeit Ausdruck, sondern begeistern unsere Mitarbeiter individuell für neue Herausforderungen und Tätigkeiten. Dies bringt eine höhere Zufriedenheit und eine stärkere Mitarbeiterbindung mit sich und sichert uns als Unternehmen eine Wettbewerbsfähigkeit im Kampf um exzellente Ingenieure und gut ausgebildete Fachkräfte.“

## Checkliste: Berufliche Weiterbildung

Im Wettbewerb um Talente ist die Förderung von beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen ein gutes Mittel, um die Loyalität zum Unternehmen zu stärken und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Weiterbildung bedeutet aber mehr als nur die Auswahl eines Seminars aus einem Weiterbildungskatalog. Bevor Sie konkrete Schritte einleiten, sollten Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Wie hoch ist der Weiterbildungsbedarf in unserem Unternehmen? (interne Analyse)
- Welchen Mitarbeitern soll eine Weiterbildung ermöglicht werden? (zum Beispiel potenziellen Führungskräften)
- Welches Budget steht für die Entwicklung eines strategischen Weiterbildungsmanagements zur Verfügung?
- Mit welchen Weiterbildungskosten ist zu rechnen?
- Welche temporären Produktivitätseinbußen müssen aufgrund der Abwesenheit der jeweiligen Mitarbeiter hingenommen werden und wie können diese ausgeglichen werden?
- Wie wird Nachhaltigkeit der Weiterbildung gewährleistet? Wie kann Weiterbildung in das Personalentwicklungskonzept integriert werden?
- Welche Weiterbildungsanbieter sind für mein Unternehmen geeignet?
- Wer ist intern der zentrale Weiterbildungsansprechpartner? Müssen entsprechende Kapazitäten geschaffen werden?

### 3.4 Social Web Kommunikation und Onlinebörsen für die Suche nach Mitarbeitern nutzen

Das Online-Recruitment gewinnt immer mehr an Bedeutung, denn es zeichnet sich aus durch hohe Aktualität, große Geschwindigkeit bei der Verbreitung und komfortable Navigations- und Suchfunktion. Es ist daher nicht verwunderlich, dass neun von zehn Studierenden einschlägige Stellenbörsen im Internet für ihre Stellensuche nutzen (vgl. Grafik 12). Fast jeder Dritte bedient sich dafür auch sozialer oder privater Netzwerke. Unternehmen folgen ebenfalls diesem Trend und suchen im Web nach Fachkräften.

Zum Online-Recruitment gehört zum einen die passive Personalsuche über Online-Jobbörsen, Bewerbungen per E-Mail und Stellenangebote auf unternehmenseigenen Karrierewebsites. Zum anderen kann das sogenannte Recruiting 2.0 eingesetzt werden. Hier dienen Youtube, Facebook, Xing oder andere Web-2.0-Anwendungen wie beispielsweise Blogs als Kanäle für die Mitarbeitersuche. Außerdem wird das Web 2.0 häufig von jungen Menschen verwendet, um sich über freie Stellen, interessante Arbeitgeber, aber auch Unmut über Arbeitgeber auszutau-

schen. Dies geschieht unter anderem in Arbeitgeberbewertungsportalen oder in Social Media-Portalen. In Deutschland gibt es über 860 aktive Online-Jobbörsen sowie eine Vielzahl anderer Online-Recruiting-Kanäle.

Schließlich wollen die Unternehmen von Job-suchenden gefunden werden. Problematisch ist allerdings, dass einerseits wenig bekannte KMU leichter in der Menge der Angebote untergehen können und andererseits bekannte Online-Jobbörsen mit einer großen Reichweite oftmals kostenaufwendig sind.

Aber auch die eigene Unternehmenswebsite, die für potenzielle Bewerber als Visitenkarte im Netz dient, ist zentraler Anlaufpunkt. Mehr als 80 Prozent der Studierenden planen, sich auf diesem Weg über freie Stellen zu informieren. Das bedeutet, dass viele Studierende sich die Internetauftritte der Unternehmen ansehen. Ziel ist es, beim Bewerber das Interesse am Unternehmen zu wecken. Daher sollte die Internetseite immer auf dem neuesten Stand sein und im Navigationspunkt Karriere nicht nur eine Ansammlung der freien Stellen enthalten, sondern auch die Möglichkeit bieten, sich direkt online zu bewerben. Wichtig ist, dass Bewerber Einblicke in das Unternehmen erhalten und ganz konkret erfahren, was das Unternehmen als interessan-



**Harald Kratel**

Geschäftsführer, Madaus, Licht + Vernier Werbeagentur GmbH

„Unsere Erfahrungen der letzten Monate zeigen deutlich, dass Stellenausschreibungen in Onlinebörsen zu viel schnelleren und zielgenaueren Bewerbungen führen. Auch soziale Netzwerke sind für mich als Unternehmer sehr wichtig und wertvoll, können wir doch so mit an unserem Unternehmen interessierten Bewerbern in direkten Kontakt treten. Hierin liegt meines Erachtens ein großes Potenzial, denn schließlich können wir so zeigen, was wir als mittelständische Agentur zu bieten haben und was uns auszeichnet. Aus den Gesprächen mit Bewerbern wissen wir, wie intensiv sich diese vor einem Gespräch mit unserer Website, aber auch mit unseren Xing- und Facebookauftritten beschäftigen.“

ten Arbeitgeber charakterisiert – zum Beispiel wegen seines guten Betriebsklimas und Führungskultur oder aufgrund von Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten (vgl. auch Handlungsempfehlung zum Employer Branding, Kapitel 3.1). Auch sollten Bewerber

direkt Kontakt mit dem richtigen Ansprechpartner im Unternehmen aufnehmen können, sowohl telefonisch als auch digital, beispielsweise im Rahmen eines Chats auf der Unternehmenshomepage oder über Xing.

### **Checkliste: Social Web Kommunikation**

Das Internet ist mittlerweile zum wichtigsten Informations- und Kommunikationsmedium für junge Menschen geworden. Aus diesem Grund gehen auch Unternehmen für ihre Personalakquise vermehrt online. Bevor Sie aber einen Account bei Facebook, Twitter & Co. anlegen, sollten Sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Sind soziale Netzwerke die richtigen Kommunikationsplattformen für mein Unternehmen? Wenn ja, welche Netzwerke kommen in Betracht? Oder reicht ein Austausch über die Unternehmenshomepage?
- Welche Zielgruppen möchten wir als Unternehmen ansprechen? (zum Beispiel Schüler, Studierende, Absolventen, Berufsanfänger, Arbeitnehmer mit Berufserfahrung)
- Welche Onlinebörsen sind für unser Unternehmen relevant? Gibt es im Internet branchenspezifische Stellenbörsen?
- Welche Mitarbeiterressourcen stehen für die Pflege unserer Accounts zur Verfügung? (wichtig insbesondere im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Aktualität bzw. einer zeitnahen Reaktion zum Beispiel auf Beiträge/Kommentare)
- Müssen Mitarbeiter für den Umgang mit sozialen Netzwerken geschult werden?
- Stehen Aufwand und Ergebnis der Nutzung für unser Unternehmen in einem angemessenen Verhältnis?
- Welche rechtlichen Aspekte (Datenschutz, Sicherheitsanforderungen etc.) müssen bedacht und gegebenenfalls geprüft werden?
- Sollen die Plattformen auch zu werblichen Zwecken genutzt werden?
- Lohnt sich für unser Unternehmen ein gemeinsamer Auftritt mit weiteren mittelständischen Unternehmen unserer Branche?

Darüber hinaus sollten Sie bedenken, dass soziale Netzwerke ihre eigene Sprache und Kommunikationsregeln haben (zum Beispiel Duzen), die Sie einhalten sollten. Auch hat sich gezeigt, dass persönliche Kontakte sehr hilfreich bei der Personalakquise sind. Eine besonders gute Quelle hierbei sind Ihre eigenen Mitarbeiter. Diese könnten Vakanzen in Ihrem Unternehmen nicht nur auf den eigenen Seiten posten, sondern Ihr Unternehmen auch beispielsweise im Rahmen von Videobotschaften auf Ihrer Homepage bewerben.

### 3.5 Kooperationen mit Hochschulen anstreben

Die gut funktionierende Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft ist ein entscheidender Faktor im Wettbewerb der Standorte und Regionen. Eine enge Verzahnung von Unternehmen und Hochschulen sorgt für Innovationen, Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Exzellenz. Mit anderen Worten: Wirtschaft und Wissenschaft müssen sich insbesondere im Kampf um die besten Köpfe als Partner verstehen.

Die vorliegende Umfrage zeigt, dass bereits 42,3 Prozent der antwortenden KMU in Hamburg die Erfolgsmöglichkeiten durch Kooperationen mit Hochschulen erkannt haben. Die häufigste Form ist nach Angaben der befragten Unternehmen die Beschäftigung von Praktikanten und Werkstudenten (31,7 Prozent). Mehr als jedes vierte Unternehmen (27,6 Prozent) hat zudem über duale Studiengänge Kontakt zu Hochschulen. Als weitere Formen der Zusammenarbeit werden „Projekte mit der Wissenschaft“, „Unterstützung der

Studentenschaft durch Spenden“ oder „Veranstaltungen und Messen“ genannt. Diese Ergebnisse decken sich größtenteils mit der Umfrage unserer Handelskammer zum Technologie- und Innovationstransfer in Hamburg aus dem Jahr 2008. Auch bei dieser Umfrage konnte festgestellt werden, dass Hamburger Unternehmen sich in erheblichem Maße an der praktischen Ausbildung der Studierenden beteiligen.<sup>21</sup> Hier zeigt sich, dass der persönliche Kontakt zu Studierenden eine gute Gelegenheit für Unternehmen bietet, frühzeitig potenzielle künftige Mitarbeiter kennenzulernen und zudem wertvolle Lösungsimpulse für aktuelle unternehmerische Fragestellungen zu erhalten.

Dennoch ist das Potenzial an Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft längst nicht ausgeschöpft. Insbesondere bei Forschungsaktivitäten, in der Auftragsforschung oder im Bereich des personellen Austauschs gibt es weitere Kooperationsmöglichkeiten. Behilflich hierbei sind die Hamburger Transferstellen, insbesondere aber auch das gemeinsame Projekt unserer Handelskammer



**Prof. Dr. Carsten Claussen**  
Geschäftsführer, European ScreeningPort GmbH (ESP)

„Unser Unternehmen ist der innovativen Medikamentenentwicklung verpflichtet. Mit unserem Dienstleistungsangebot schlagen wir eine Brücke zwischen der Grundlagenforschung, die vornehmlich an akademischen Einrichtungen stattfindet, und der Pharma- und Biotechnologieindustrie. Kooperationen mit Hochschulen sind somit ein wichtiger Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Der rege Austausch mit Hochschulen über aktuelle Forschungserkenntnisse ist die Quelle für gemeinsame Forschungsprojekte und Auftragsforschung. Dafür gehen wir an die Hochschulen zum Beispiel im Rahmen von Lehrveranstaltungen und laden die Hochschulen in unser Unternehmen beispielsweise als ‚visiting scientists‘ ein. Die Möglichkeiten sind vielfältig und sollten in jeden Fall aktiv genutzt werden.“

<sup>21</sup> Standpunktpapier der Handelskammer Hamburg: „Erfolgreicher Technologie- und Innovationstransfer braucht neue Strukturen“, August 2008

mit den Hamburger Hochschulen – die Innovations Kontakt Stelle (IKS) Hamburg. Die IKS versteht sich als Bindeglied zwischen Wirt-

schaft und Wissenschaft und vermittelt den direkten Zugang zu Wissenschaftseinrichtungen, Clustern oder sonstigen Netzwerken.

### **Checkliste: Kooperationen mit Hochschulen anstreben**

Von Kooperationen mit Hochschulen können Mittelständler in vielerlei Hinsicht profitieren. Sie bekommen nicht nur Einblicke in die aktuelle Forschung und Lehre in den für sie relevanten Themengebieten, sondern haben auch Zugriff auf gut ausgebildete Fachkräfte. Vor einer Kontaktaufnahme ist jedoch die Beantwortung der folgenden Fragen wichtig:

- Welche Art der Hochschulkooperation kommt für unser Unternehmen in Betracht? Welche Ziele beziehungsweise Bedarfe bestehen?  
(zum Beispiel Messeauftritt, Vergabe von Abschlussarbeiten oder Praktikumsplätzen, Wissenstransfer/Fachdialog, Übernahme einer Lehrveranstaltung, eines Seminars oder eines Gastvortrags)
- Kommt eine (entgeltliche) Auftragsforschung in Betracht oder eher eine gemeinsame Projektarbeit, Studie oder Ähnliches?  
(zum Beispiel arbeitsteilige, gemeinschaftliche Entwicklung)
- Welche Hochschulen kommen für eine Kooperation in Betracht?  
(Kriterien könnten zum Beispiel sein: Fachrichtung oder räumliche Nähe)
- Wer sind die richtigen Ansprechpartner an der gewünschten Hochschule?  
(zum Beispiel Career Center, Fachbereiche)
- Gibt es Unterstützung beim Finden von Kooperationspartnern?  
(zum Beispiel Innovations Kontakt Stelle (IKS) Hamburg, Transferstellen, Cluster)
- Wer trägt die Kosten? Wer stellt die notwendige Infrastruktur zur Verfügung?
- Welche Kapazitäten muss unser Unternehmen für eine Kooperation zur Verfügung stellen?  
(zum Beispiel Mitarbeiterkapazitäten)
- Welcher Zeitrahmen steht für die Durchführung der Kooperation zur Verfügung?
- Soll ein weiterer Vertrag geschlossen werden? Wenn ja, welche Inhalte müssen geregelt werden? (Insbesondere Klärung der Frage: Wem steht das Urheberrecht zu?)
- Besteht ein Publikations-/Vermarktungsinteresse?

### 3.6 Engagement auf Messen und Fachveranstaltungen zeigen

Messen werden im Bewerbungsprozess laut Angaben sowohl der Unternehmen als auch der Studierenden von jeweils über einem Drittel genutzt. Für das Unternehmen bieten diese Recruiting-Messen auch die Möglichkeit, direkten Kontakt mit einer großen Anzahl potenzieller Bewerber aufzunehmen und gleichzeitig auf sich aufmerksam zu machen. Recruiting-Messen sind deshalb auch gute Instrumente zur Imagepflege.

Für mittelständische Unternehmen sind überregionale und bekannte Messen allerdings

häufig zu teuer. Doch bieten auch kleinere Messen durchaus attraktive Alternativen. Teilweise werden bei den etablierten Messen auch Extraflächen für den regionalen Mittelstand angeboten und Rabatte auf die Standkosten gewährt.

Eine weitere Möglichkeit, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu erhöhen und sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, sind Fachveranstaltungen und Tagungen mit Beteiligung von Nachwuchskräften. Hier kann bei Vorträgen das eigene Unternehmen kurz vorgestellt oder das persönliche Gespräch gesucht werden.



**Andreas Bartmann**

Geschäftsführer, Globetrotter Ausrüstung Denart & Lechhart GmbH

„Career-Messen sind eine hervorragende Chance, potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Insbesondere Mittelständlern, die bei Absolventen eher unbekannt sind, bieten Jobmessen Möglichkeiten, das Unternehmen zu präsentieren und in persönlichen Kontakt zu potenziellen Bewerbern zu treten. Im intensiven Dialog kann geklärt werden, welche Fertigkeiten die Fachkräfte mitbringen, wo ihre Stärken liegen, welche Karrieremöglichkeiten sie suchen und natürlich auch, ob sie zum Unternehmen passen. Jobbörsen bieten daher für beide Seiten eine Win-win-Situation, die es zu nutzen gilt.“

## Checkliste: Engagement auf Messen und Fachveranstaltungen zeigen

Auf Messen könnten KMU die Studierenden persönlich über Einstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen im Unternehmen, aber auch über die eigene Unternehmensphilosophie informieren. Zeigen Sie die Vorteile Ihres Unternehmens auf und was Sie als guten potenziellen Arbeitgeber charakterisiert. Über persönliche Gespräche in einer zwanglosen Atmosphäre können Sie potenzielle Bewerber kennenlernen.

- Welche Absolventen benötigen wir für unser Unternehmen?  
(Fachrichtung, Bachelor -oder Masterabschluss)
- Was ist die richtige Jobmesse/Recruitingmesse für mein Unternehmen?  
(Ist die gewünschte Zielgruppe anwesend? Gibt es möglicherweise auch Online-Karrieremessen? Denn das spart Kosten. Eventuell Aussteller- und Besucherstatistiken anfordern, um zu prüfen, ob der Aufwand im Verhältnis zu den Kosten steht.)
- Gibt es für die Messe bestimmte Förderungen/Rabatte für mittelständische Unternehmer?  
(zum Beispiel Stellenwerk Hamburg)
- Gibt es eventuell fakultätsinterne Messen für Unternehmen?
- Was ist für meine Bedarfe die richtige Jobmesse? Welches Budget ist dafür erforderlich?
- Definieren Sie in Ihrem Unternehmen einen Projektverantwortlichen für die Koordination und Durchführung der Messe.  
(Reiseplanung, Catering, Termin- und Fristenüberwachung)
- Stellen Sie ein Team für die Standbetreuung ab.  
(Sinnvoll wäre ein Mix unterschiedlicher Unternehmensvertreter, zum Beispiel Führungskräfte, junge Mitarbeiter, Mitarbeiter der Personalabteilung.)
- Prüfen Sie, ob organisatorische Gegebenheiten geklärt sind.  
(zum Beispiel: Ist ein Messestand erforderlich? Welche Mitarbeiter sollen für die Messe abgestellt werden? Standausstattung mit Equipment prüfen und Unternehmensinformationen zusammenstellen)
- Gibt es die Möglichkeit, in Kooperation mit anderen mittelständischen Unternehmen einen Gemeinschaftsstand zu buchen?
- Prüfen Sie Möglichkeiten der Werbung und Pressearbeit.  
(Sind Webematerialien und Give-aways vorhanden?)
- Im Anschluss an die Messe sollte der Effekt der Präsenz evaluiert werden.  
(Anzahl und Qualität der Kontakte, Anzahl an Einladungen zum Vorstellungsgespräch etc.)

### 3.7 Potenzial von Initiativbewerbungen nutzen

Insgesamt 62,0 Prozent der befragten Studierenden ziehen es in Betracht, sich initiativ zu bewerben, davon wollen sich 5,4 Prozent sogar überwiegend oder ausschließlich darauf konzentrieren. Initiativbewerbungen bergen für Unternehmen Vorteile: Viele dieser Bewerber haben sich intensiv mit dem Unternehmen und ihrem möglichen Arbeitsplatz auseinandergesetzt. Sie interessieren sich explizit für das angeschriebene Unternehmen und verfügen damit über eine hohe Motivati-

on. Gleichzeitig kann die Berücksichtigung der Initiativbewerbungen auch eine Zeit- und Kostenersparnis nach sich ziehen, denn alternativ müssten Stellenausschreibungen erstellt und veröffentlicht sowie eine Vielzahl von Bewerbungen gesichtet werden.

Damit Initiativbewerbungen konsequent genutzt werden können, müssen sie im Unternehmen jedoch effektiv erfasst und verwaltet werden. Bei Vakanz einer Stelle können dann Interessenten aus diesem Pool geprüft und gezielt angesprochen werden.



**Thomas Rasehorn**

Geschäftsführer, Schacht & Westerich Papierhaus GmbH

„Wir erhalten sehr regelmäßig Initiativbewerbungen und darüber freuen wir uns sehr. Das erspart uns viel Zeit und Kosten, müssen wir doch saisonal bedingt im Einzelhandel häufig vakante Stellen besetzen. Mit allen Bewerbern, die uns interessant erscheinen, führen wir auch Gespräche und laden sie zum Probearbeiten ein, selbst wenn gerade keine Stellen zu besetzen sind. Da wir in den seltensten Fällen Jobs ausschreiben, können diese Bewerber dann bevorzugt behandelt werden. Dabei ist es uns sehr wichtig, dass die Kandidaten nicht mit der ‚Copy und Paste‘-Funktion ihre Bewerbungen über das Internet verschickt, sondern ein echtes Interesse an unserem Unternehmen haben.“

## Checkliste: Potenzial von Initiativbewerbungen nutzen

Viele offene Stellen werden über persönliche Kontakte oder Initiativbewerbungen besetzt, so dass Unternehmen offene Stellen gar nicht ausschreiben. Dadurch können die Kosten des Besetzungsprozesses deutlich reduziert werden, zumal häufig kostenfreie Quellen wie die eigene Unternehmenshomepage, persönliche Kontakte oder Netzwerke genutzt werden.

- Gibt unsere Unternehmenshomepage Auskünfte über unser Unternehmen, unsere Unternehmenskultur und die Stärken unseres Unternehmens?  
(Wird beispielsweise die Frage beantwortet, was Sie potenziellen Bewerbern bieten und was Sie als attraktiven Arbeitgeber auszeichnet?)
- Werden Bewerber im Rahmen unseres Internetauftritts zur Übersendung einer Initiativbewerbung motiviert?
- Sind interne Ansprechpartner als Kontakt für Bewerber benannt?  
(E-Mailadresse, Telefonnummer oder Hinweis auf Bewerberformular)
- Welche Möglichkeiten hat unser Unternehmen, die Bewerberdaten zu speichern?  
(Eventuell ist es sinnvoll, einen Personalfragebogen zu entwickeln, in dem die relevanten Daten festgehalten werden. Dieser sollte dem Initiativbewerber als Reaktion auf seine Bewerbung und mit der Bitte zur Vervollständigung übersandt werden.)

Hinweis: Das Speichern von persönlichen Kontaktdaten (Name, Adresse, Rufnummer) aus Initiativbewerbungen ist zu vertragskonformen Zwecken möglich. Wichtig ist dabei jedoch, dass die Speicherung und die Nutzung dieser Daten nur zweckgebunden erfolgt, d. h. bei Auswahl von Bewerbern zur Besetzung einer vakanten Stelle. Bitte beachten Sie auch, dass mit einer gesetzlichen Neuregelung des Arbeitnehmerdatenschutzes, auch hinsichtlich der Speicherung von Bewerberdaten, zu rechnen ist. Ein Datum steht dafür leider noch nicht fest. Auf der sicheren Seite sind Sie, wenn Sie sich von Bewerbern eine Einwilligung zur Aufbewahrung der Bewerbungsunterlagen für spätere Bewerbungsverfahren geben lassen und diese Einwilligung zu den Bewerbungsunterlagen nehmen.

- Welche Kapazitäten sind für die Sichtung und Archivierung der Daten erforderlich?  
(zum Beispiel Mitarbeiter, Datenbank etc.)

### 3.8 Möglichkeiten für Praktikanten und Werkstudenten bieten

Zahlreiche Arbeitgeber nutzen bereits die Chance der Beschäftigung von Studierenden, um vielversprechende Talente bereits während des Studiums zu identifizieren und an ihr Unternehmen zu binden. Während Praktika meist auf ein bestimmtes (kurzfristiges) Projekt bezogen sind, werden Werkstudenten eher mit einem längerfristig angelegten Zeithorizont eingestellt. Werkstudenten sind an einer Hochschule immatrikuliert und gehen neben dem Studium regelmäßig einer praktischen Beschäftigung im Unternehmen nach. Insbesondere KMU können von dieser Form der Fachkräftegewinnung profitieren, denn sie lernen die Studierenden intensiv kennen und können anhand der gezeigten Leistungen und Arbeitsergebnisse das Potenzial sowie eine mögliche Eignung für das Unternehmen besser einschätzen.

Gleichzeitig bietet ein Praktikanten- beziehungsweise Werkstudentenverhältnis die Chance, künftige Fachkräfte früh ans Unternehmen zu binden und mit den Anforderungen der künftigen Tätigkeit vertraut zu machen. Dies erleichtert die fließende und reibungslose Übernahme. Aus diesem Grund müssen Unternehmen auch für Werkstudenten/Praktikanten besonders attraktiv sein (Stichwort: Employer Branding), damit sich diese auf eine Jobchance einlassen. Denn laut Befragung sehen nur 50 Prozent der Studierenden eine solche Tätigkeit als geeignetes Instrument für die künftige Jobwahl an. Relevante Hürden könnten darin liegen, dass Praktika oftmals nicht vergütet und zudem häufig in den Semesterferien angeboten werden, in denen viele Studierende Semesterarbeiten schreiben und deswegen kaum Zeit

für ein Praktikum haben. So sollten KMU ihre Rahmenbedingungen überdenken, um das Potenzial, das sich aus der Beschäftigung von Praktikanten und Werkstudenten ergibt, ausschöpfen zu können.

Die Phase der Werkstudenten- beziehungsweise Praktikantentätigkeit ist ein gegenseitiger Kennlern- und Prüfungsprozess. Um einen möglichst guten Eindruck zu hinterlassen und somit die Werkstudenten und Praktikanten rechtzeitig an sich zu binden, sollten folgende Grundsätze ernstgenommen werden:

- Eine ansprechende Unternehmenskultur und ein wertschätzender Umgang schaffen Vertrauen.
- Eine gute Einarbeitung sollte gewährleistet sein.
- Die Werkstudenten/Praktikanten sollten mit interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben betraut werden, die einen großen Handlungsspielraum ermöglichen.
- Die Arbeitszeiten sollten flexibel gestaltet werden.
- Es sollte regelmäßige Betreuung und Feedbacks zur Tätigkeit geben.
- Betriebsspezifische Weiterbildungsmaßnahmen sollten ermöglicht werden.
- Karrierechancen und -perspektiven im Unternehmen sollten kommuniziert werden.
- Ein angenehmes Betriebsklima ist zu gewährleisten.
- Das Praktikum könnte vergütet werden.



**Dr. Virginia Green**  
Geschäftsführerin, ENCOS GmbH

„Grundsätzlich sollte jedes Unternehmen Werkstudenten und Praktikanten beschäftigen, wenn eine adäquate Betreuung und Infrastruktur zur Verfügung steht. Viele im Berufsleben übliche Verhaltensregeln und Umgangsformen sind Berufsanfängern fremd. Das Training on the Job ist daher eine gute Möglichkeit, diese Kenntnisse zu vermitteln, bevor eine fachliche Einarbeitung stattfindet. Die Vorteile für beide Parteien liegen auf der Hand: Studierende bekommen einen wichtigen Einblick in die Praxis und sammeln erste Berufserfahrungen, Unternehmen können geeignete Mitarbeiter rekrutieren und auf ihre Unternehmensbedürfnisse lenken. Wichtig ist jedoch, Werkstudenten und Praktikanten für ihre Tätigkeit zu vergüten. Dies erhöht die Einsatzmotivation und festigt die Beziehung zum Unternehmen.“

## Checkliste: Möglichkeiten für Praktikanten und Werkstudenten bieten

Um zu potenziellen Fachkräften frühzeitig Kontakt aufzunehmen, sollte die Zusammenarbeit mit Studierenden gefördert werden. Das Unternehmen kann so schon in der Ausbildungsphase der Studierenden eine Beziehung zu potenziellen Mitarbeitern aufbauen. So profitiert Ihr Unternehmen während der Einsatzzeit nicht nur vom Know-how und der Produktivität der Studierenden, sondern kann sich auch als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.

Ob die Möglichkeiten für die Beschäftigung von Praktikanten oder Werkstudenten in Ihrem Unternehmen gegeben sind, können Sie anhand folgender Fragen im Vorfeld klären:

- Welches Aufgabenspektrum steht für die Beschäftigung in meinem Unternehmen zur Verfügung? (Die Aufgaben sollten in Qualität und Umfang im Verhältnis zu den Leistungen stehen, die die Studierenden aufgrund ihrer aktuellen Kenntnislage erbringen können. Wichtig ist, diese nicht mit Hilfsarbeiten zu unterfordern).
- In welcher Phase des Studiums sollte der Studierende sein und aus welcher Fachrichtung?
- Welche Form der Beschäftigung ist für mein Unternehmen am geeignetsten? (Werkstudent, Praktikant? Eher mit Master/Bachelor-Abschluss?)
  - Je praxisbezogener die Tätigkeiten sind, desto eher wäre daran zu denken, Fachhochschulstudierende einzusetzen, je theorielastiger und entwicklungsbezogener, desto eher sollten Studierende von Universitäten oder technischen Hochschulen zum Einsatz kommen.
  - Ein vielfältiges Aufgabenspektrum könnte für den Einsatz von Praktikanten sprechen, wenn sich einzelne Aufgabengebiete gut isolieren lassen; für regelmäßige Tätigkeiten wären eher Verträge auf Werkstudierendenbasis geeignet.<sup>22</sup>
- Wer kann in meinem Unternehmen eine professionelle Betreuung der Studierenden sicherstellen?
- Welche sonstigen Ressourcen sind notwendig? (zum Beispiel Einrichtung eines Arbeitsplatzes. Steht ein Computer zur Verfügung? Sind Schulungen für die unternehmensinterne Software erforderlich?)
- In welchem Zeitrahmen sollte ein mögliches Praktikum stattfinden? (besser innerhalb oder außerhalb der Semesterferien, Umfang?)
- Über welchen Zeitraum hinweg soll ein Werkstudent beschäftigt werden? (Abhängig vom Umfang der Tätigkeit wäre die Betreuung mit einem Projekt sinnvoll, an dem der Werkstudent von Beginn bis Ende mitarbeiten kann.)
- Wollen wir im Unternehmen eine Praktikantentätigkeit vergüten?
- Wo ist der geeignetste Ort, um eine Ausschreibung/ein Stellengesuch zu veröffentlichen?

<sup>22</sup> Vgl. Publikation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Fachkräfte sichern – Rekrutierung von Studierenden über Praktika und Arbeitsverträge“, Seite 6

### 3.9 Fachkräfte im Rahmen von dualen Studiengängen und Trainee-Programmen binden

Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für junge deutsche Berufseinsteiger das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers. Dies zeigt auch die vorliegende Umfrage unserer Handelskammer. Die Eigenschaften „anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben“ sowie „gute Weiterbildungsmöglichkeiten“ finden sich bei der Frage nach der Wichtigkeit für die Jobwahl – hinter dem Kriterium „gutes Betriebsklima“ – auf den Plätzen zwei und drei wieder.

Um den Ansprüchen dieses Fachkräftenachwuchses gerecht zu werden und sich im Wettbewerb um motivierte Arbeitskräfte durchzusetzen, gilt es also, Talente durch Perspektiven zu begeistern. Als attraktive Perspektive kommt nicht zuletzt ein umfangreiches Bildungsangebot – intern wie extern – in Betracht.

Als internes Bildungs- und Entwicklungskonzept bietet sich zunächst ein Trainee-Programm an. Diese sind elementarer Bestandteil des Talent- und Nachfolgemanagements eines Unternehmens und auf eine langfristige Zusammenarbeit in einer Experten- oder Managementfunktion ausgerichtet. Trainees übernehmen von Beginn an verantwortungsvolle Aufgaben und werden dabei von erfahrenen Führungskräften unterstützt. Sie durchlaufen mehrere Unternehmensbereiche, absolvieren Lernmaßnahmen (zum Beispiel Auslandsaufenthalte, Fach- und Verhaltenstrainings) und sind aktiver Bestandteil des Unternehmensnetzwerks. Vergütung und Dauer stehen in einem sinnvollen Verhältnis zu den Lerninhalten und Entwicklungszielen der Trainee-Programme.

Eine weitere Möglichkeit zur Förderung von Talenten bei gleichzeitiger Bindung an das Unternehmen bietet das duale Studium. Im Allgemeinen versteht man darunter ein Studienangebot für die berufliche Erstausbildung mit hohem Praxisanteil in Zusammenarbeit mit einem Betrieb. Rund 90 Prozent aller dualen Studiengänge sind dabei

ausbildungs- beziehungsweise praxisintegrierende Studiengänge und richten sich in erster Linie an Studieninteressierte mit Abitur oder Fachhochschulreife ohne Berufserfahrung (vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.). Eine Reihe Hamburger Hochschulen bietet duale Studiengänge an, darunter die Hamburg School of Business Administration. Im Jahr 2011 konnte die HSBA im bundesweiten Hochschulranking des Centurms für Hochschulentwicklung den vierten Platz in der Kategorie Duale Hochschulen erreichen. Damit wurde sie für ihr praxisbezogenes betriebswirtschaftliches Studium mit gleichzeitiger systematischer Ausbildung im Unternehmen besonders ausgezeichnet.

Das ausbildungsintegrierende duale Studium dauert in der Regel vier Jahre. Es kombiniert ein Studium mit Bachelorabschluss und eine Ausbildung mit IHK-, HWK- oder fachschulischem Abschluss. Außerdem wird normalerweise ein Ausbildungsvertrag zwischen Unternehmen und Studierenden vorausgesetzt. Während des Studiums wird die Ausbildung tage- oder blockweise im Unternehmen absolviert und gewährleistet so einen Bezug zwischen Theorie und Praxis.

Der praxisintegrierende duale Studiengang verbindet ein Bachelorstudium mit integrierten Praxisphasen. Auch hierfür wird ein Arbeits-, Volontariats-, Praktikanten- oder Studienvertrag mit einem Unternehmen benötigt. Dieser drei- bis vierjährige Studiengang findet entweder in Form von Teilzeitarbeit im Unternehmen oder in langen Praxisphasen ohne Studium statt. Diese sind mit den Praxissemestern eines „normalen“ Studiums nicht zu vergleichen, da sie zumeist auf den Studieninhalt abgestimmt sind und so eine optimale Verzahnung von Theorie und Praxis ermöglichen. Dieser Ansatz ist besonders attraktiv für Unternehmen. Schließlich ist Praxisferne der Hauptgrund für Trennungen von Mitarbeitern (vgl. DIHK-Umfrage „Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen“, Januar 2011).

Das Trainee-Programm und das duale Studium haben gleich mehrere Vorteile. Neben dem sogenannten Training on the Job haben beide Parteien (Studierende und Unternehmen)

ausreichend Gelegenheit, sich gegenseitig kennenzulernen. So können beispielsweise besondere Fähigkeiten der Studierenden frühzeitig erkannt und gefördert sowie eine Identifikation mit dem Unternehmen erreicht werden. Die Chance auf eine spätere Festan-

stellung ist für viele Studierende zudem ein Ansporn für die Erbringung guter Leistungen. Darüber hinaus vermittelt sie eine gewisse berufliche Sicherheit. Die Einarbeitungszeit verringert sich im Falle einer Festanstellung auf ein Minimum.



**Dr. Johann Killinger**

Geschäftsführer, Buss Group GmbH & Co. KG

„Seit wir duale Studienplätze an der HSBA anbieten, erreichen uns sehr viele Bewerbungen von guten und motivierten Abiturienten. Das duale HSBA-Studium steht bei den Schülerinnen und Schülern hoch im Kurs, und davon profitieren gerade mittelständische Unternehmen, die in der Zielgruppe oft weniger bekannt sind. Die heutige Generation Y ist anspruchsvoll, wenn es um die eigene Bildung und Karriere geht. Neben der Berufspraxis wollen sie auch einen akademischen Abschluss erwerben, der weitere Aufstiegschancen eröffnet und international anerkannt ist. Darum ist ein duales Studium für die qualifizierten jungen Leute meist weitaus attraktiver als eine duale Ausbildung.“

## **Checkliste: Fachkräfte im Rahmen von dualen Studiengängen und Trainee-Programmen binden**

Die Vorteile von Trainee-Programmen und dualen Studiengängen liegen auf der Hand: Praxisnähe, Bindung an das Unternehmen, gut ausgebildete Fachkräfte, persönliches Kennenlernen, geringe Einarbeitungszeit im Falle einer Festanstellung, positives Eigenmarketing und erleichterte Personalakquise. Bevor sich Ihr Unternehmen jedoch für die Ausrichtung eines Trainee-Programms oder eines dualen Studiengangs entscheidet, sollten Sie sich mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Kommt eher ein Trainee-Programm (Absolventen) oder ein dualer Studiengang für unser Unternehmen in Betracht?
- Welche Kosten fallen für ein Trainee-Programm beziehungsweise einen dualen Studiengang an? Was ist die übliche Ausbildungsvergütung?
- Welche Voraussetzungen muss ich als Unternehmen für die Ausrichtung eines Trainee-Programms beziehungsweise eines dualen Studiengangs erfüllen?
- Wie finde ich für unser Unternehmen passende Trainees beziehungsweise dual Studierende?
- Welche Abschlüsse beziehungsweise Studiengänge (zum Beispiel Wirtschaftswissenschaften) sind für unser Unternehmen relevant?
- Welche Hochschulen bieten die für uns relevanten dualen Studiengänge an? Welche Art von dualen Studiengängen (ausbildungsintegrierend oder praxisintegrierend) ist für uns interessant?
- Wie ist die Zeitaufteilung? Wie viele Wochenstunden steht der Studierende zur Verfügung?
- Welche Kapazitäten muss ich schaffen, um Trainees beziehungsweise dual Studierende anzulernen? Stehen Kosten und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis?

## 4 Serviceangebote der Handelskammer Hamburg

Unsere Handelskammer bietet regelmäßig Beratungen zu allen Themen der Unternehmensführung an.

Darüber hinaus setzt sich unsere Handelskammer laufend für die Interessen der Hamburger Wirtschaft ein, um den Wirtschaftsstandort Hamburg zu fördern.

Eine Auflistung aller aktuellen wirtschaftspolitischen Aktivitäten finden Sie im Internet auf [www.hk24.de](http://www.hk24.de):

- Standpunktpapiere: Dokument-Nr. 25968
- Positionen und Stellungnahmen: Dokument-Nr. 34204
- Pressemeldungen: Dokument-Nr. 39999

Im Hinblick auf die vorgenannten Handlungsempfehlungen bieten insbesondere die nachfolgend aufgeführten Internetseiten unserer Handelskammer weiterführende Informationen:

Work-Life-Balance:

- Familie und Beruf: Dokument-Nr. 57987
- Das Hamburger Familiensiegel – Zehn Praxisbeispiele: Dokument-Nr. 108013
- Anregungen und Praxisbeispiele zur betrieblich unterstützten Kinderbetreuung: Dokument-Nr. 100329
- Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: Dokument-Nr. 58410
- Familienfreundliche Personalpolitik: Dokument-Nr. 35419

Berufliche Weiterbildung:

- HKBiS Bildungs-Service: [www.hkbis.de](http://www.hkbis.de)

- Weiterbildungsberatung in der Handelskammer: Dokument-Nr. 100989
- Beratung über Fördermöglichkeiten der beruflichen Weiterbildung: Dokument-Nr. 41761
- Abnahme von Weiterbildungsprüfungen/ Erteilung Zertifikate: Dokument-Nr. 5566

Social Web Kommunikation:

- eBusiness-Lotse Hamburg: Dokument-Nr. 104831

Kooperationen mit Hochschulen:

- Innovations Kontakt Stelle (IKS) Hamburg: [www.iks-hamburg.de](http://www.iks-hamburg.de)
- Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft: Dokument-Nr. 42548
- Meldungen aus der Hochschul- und Forschungslandschaft: Dokument-Nr. 42533

Veranstaltungen unserer Handelskammer:

- Innovationstour „Forschung erforschen!“: Dokument-Nr. 49532
- „Wirtschaft trifft Wissenschaft“: Dokument-Nr. 108328
- Netzwerk Hamburger Career Services: Dokument-Nr. 52166

Messen und Fachveranstaltungen:

- Messen und Ausstellungen: Dokument-Nr. 27157
- Fachveranstaltungen unserer Handelskammer: Dokument-Nr. 489
- Hanseatische Lehrstellenbörse: Dokument-Nr. 14597

#### Bewerbungen:

- Integrierter Ausbildungsservice (INTAS):  
Dokument-Nr. 40481
- Wie bewerbe ich mich richtig?  
Dokument-Nr. 51719

#### Praktikanten und Werkstudenten:

- HK24-Praktikums- und Abschluss-  
arbeitenbörse: [www.hamburger-  
praktikumsboerse.de](http://www.hamburger-praktikumsboerse.de)
- Praktikumsleitfaden für Geisteswissen-  
schaftler: Dokument-Nr. 46349
- Die EU-Kommission fördert internationale  
Praktika: Dokument-Nr. 100333

#### Duale Studiengänge:

- HSBA Hamburg School of Business  
Administration: [www.hsba.de](http://www.hsba.de)

#### Ausbildungsberatung:

- Dokument-Nr. 272

Praxistipps sowie Informationen rund um das Beratungs- und Serviceleistungsangebot für mittelständische Unternehmen finden Sie hier:

- [www.hk24.de](http://www.hk24.de): Dokument-Nr. 253

Auskünfte und aktuelle Meldungen zur Hamburger Hochschulpolitik unter:

- [www.hk24.de](http://www.hk24.de): Dokument-Nr. 24928

## 5 Anhang

### 5.1 Mitgliederbefragung – Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Umfrage umfasst einerseits die Befragung der Studierenden folgender Hochschulen: Universität Hamburg, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg), Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH) und HSBA Hamburg School of Business Administration.

Die Auswertung der Befragung basiert auf 2 567 beantworteten Fragebögen. Davon kamen 1 605 von der Universität Hamburg, 644 von der HAW Hamburg, 264 von der TUHH und 54 von der HSBA. Eine Rücklaufquote kann nicht ermittelt werden, da nicht bekannt ist, wie viele Studierende von der Umfrage Kenntnis genommen haben. Die Befragung richtete sich an Studierende ab dem fünften Semester der Fachrichtungen Geisteswissenschaften, Ingenieurwissenschaft/Life Sciences, Mathematik/Informatik, Medien/Kommunikation/Design, Naturwissenschaften, Rechtswissenschaften, Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften.

Andererseits umfasst die Umfrage einen repräsentativen Querschnitt der Mitgliedsunternehmen der Handelskammer Hamburg. Die zufallsdeterminierte Stichprobe der befragten Unternehmen erfolgte aus der Grundgesamtheit aller im Handelsregister eingetragenen Firmen sowie aller nicht im Handelsregister eingetragenen Firmen mit aktiver Steuernummer, die zwischen 10 und 499 Beschäftigte haben. Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern blieben bei der Befragung unberücksichtigt.

Von den Mitgliedsunternehmen der Handelskammer konnten 354 Fragebögen ausgewertet werden. Bei 3 615 versendeten E-Mails entspricht dies einer Rücklaufquote von 9,8 Prozent.

Für eine Auswertung – differenziert nach Branchen – wurden folgende Branchengruppen aus den Antworten gebildet: „Versicherung, Finanzberatung, Immobilien, beratende

Dienstleistung“, „Einzel- und Großhandel“, „Güter- und Personenverkehr, Logistik“, „Industrie“, „Medien und IT“ sowie „Sonstiges“. Ebenfalls wurden die Angaben zu beschäftigten Mitarbeitern in drei Beschäftigtengrößenklassen zusammengeführt: „10 bis 49 Mitarbeiter“, „50 bis 199 Mitarbeiter“ und „200 bis 499 Mitarbeiter“.

Die Befragung sowohl der Studierenden als auch der mittelständischen Unternehmen erfolgte online über die IHK Gesellschaft für Informationsverarbeitung. Dabei wurden die Mittelständler per E-Mail angeschrieben und erhielten so die Zugangsdaten zum Onlineportal. Bei den Studierenden haben die Hochschulen die Zugangsdaten auf ihren Informationssystemen zur Verfügung gestellt – bei der Uni Hamburg beispielsweise über das Studienfonnetz Stine.

Ergänzende beziehungsweise detailliertere Umfrageergebnisse sowie die Fragebögen beider Befragungen sind im Folgenden dargestellt.

## 5.2 Fragebögen

### Befragung der Studierenden



**HK** Handelskammer  
Hamburg

#### Umfrage

### „Akademischer Fachkräftenachwuchs für den Mittelstand“ Fragen für Studierende

➔ Zutreffendes bitte ankreuzen X

#### A) Statistische Einordnung

##### An welcher Hochschule studieren Sie?

- Universität Hamburg
- Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
- Technische Universität Hamburg-Harburg
- Hamburg School of Business Administration

##### Bitte ordnen Sie Ihren Studiengang einer Fachrichtung zu

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Geisteswissenschaften | <input type="radio"/> Ingenieurwissenschaften/Life Sciences |
| <input type="radio"/> Mathematik/Informatik | <input type="radio"/> Medien/Kommunikation/Design           |
| <input type="radio"/> Naturwissenschaften   | <input type="radio"/> Rechtswissenschaften                  |
| <input type="radio"/> Sozialwissenschaften  | <input type="radio"/> Wirtschaftswissenschaften             |
| <input type="radio"/> Sonstiges : .....     |   |

##### Welchen Abschluss streben Sie an?

- Bachelor       Master       MBA       Diplom       Magister  
 Sonstiges : .....

##### Wann rechnen Sie mit Ihrem Studienabschluss?

- In bis zu einem halben Jahr       In einem halben Jahr bis zu einem Jahr  
 In einem bis zwei Jahren       In mehr als zwei Jahren

#### B) Einschätzungen über mittelständische Arbeitgeber

##### Bitte bewerten Sie folgende Aussagen: „Bei mittelständischen Unternehmen ...“

<b>kann ich einen sicheren Arbeitsplatz finden."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>rechne ich mit guten Karrierechancen."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 1/3

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen: „Bei mittelständischen Unternehmen ...“

<b>ist das Betriebsklima gut."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ist die Führungskultur gut."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>kann ich schnell anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben bekommen und über den Tellerrand schauen."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>habe ich die Möglichkeit, im Ausland tätig zu werden."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>kann ich in einem interdisziplinären Team arbeiten."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>habe ich gute Weiterbildungsmöglichkeiten."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>kann ich gut verdienen und erhalte attraktive Zusatzleistungen."</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte bewerten Sie folgende Aussagen: „Bei mittelständischen Unternehmen ...**

<b>sind die Arbeitsbedingungen familienfreundlich, etwa durch flexible Arbeitszeiten.“</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>finde ich Unternehmen/Firmen mit einem positiven Image auf dem Arbeitsmarkt.“</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Sonstiges (Freitext)</b>	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ist mir überhaupt nicht wichtig	ist mir weniger wichtig	neutral	ist mir eher wichtig	ist mir besonders wichtig	weiß nicht
Wie wichtig ist Ihnen das bei der Jobwahl?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**C) Bewerbungspläne**

Wollen Sie nach Ihrem Abschluss beruflich für ein Unternehmen tätig werden?  ja  nein

Ich plane, mich nach meinem Abschluss (Mehrfachnennung möglich)

- bei mittelständischen Unternehmen zu bewerben
- bei Großunternehmen zu bewerben
- im Öffentlichen Dienst zu bewerben
- bei Non-Profit-Organisationen (NPO) zu bewerben
- ins Ausland zu gehen
- selbstständig zu machen
- Sonstiges: .....

<b>Ich plane, mich ...</b>	ausschließlich auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben.	überwiegend auf ausgeschriebene Stellen zu bewerben.	ebenso auf ausgeschriebene Stellen wie auch initiativ zu bewerben.	überwiegend initiativ zu bewerben.	ausschließlich initiativ zu bewerben.	weiß nicht
Bewertung:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Welche Kanäle planen Sie, für Ihre Stellensuche zu nutzen? (Mehrfachnennung möglich)

- Printmedien
- Stellenbörsen im Internet (z. B. Stepstone, Monster)
- Gezielte Suche nach Stellenanzeigen auf Unternehmenshomepages
- Bewerbung bei einem Unternehmen, für das ich als Praktikant oder Werkstudent tätig war/bin
- Bewerbung bei einem Unternehmen, für das ich meine Abschlussarbeit schreibe bzw. geschrieben habe
- Personalvermittler
- Zeitarbeitsfirmen
- Netzwerke:  Private Netzwerke  Soziale Netzwerke im Web (z. B. Xing, Facebook)
- Messen
- Sonstige (Freitext): .....



Umfrage

„Akademischer Fachkräftenachwuchs für den Mittelstand“  
Fragen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

➔ Zutreffendes bitte ankreuzen X

**A) Statistische Einordnung**

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="radio"/> Finanzdienstleistungen | <input type="radio"/> Beratung, sonstige Dienstleistungen | <input type="radio"/> Einzelhandel                  |
| <input type="radio"/> Groß- und Außenhandel  | <input type="radio"/> Güterverkehr                        | <input type="radio"/> Hotel- und Gaststättengewerbe |
| <input type="radio"/> Immobilienwirtschaft   | <input type="radio"/> Industrie                           | <input type="radio"/> Medienwirtschaft              |
| <input type="radio"/> Personenverkehr        | <input type="radio"/> Versicherungsgewerbe                | <input type="radio"/> Sonstiges: .....              |

**Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?**

- |                                   |                                   |                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> 10 bis 49   | <input type="radio"/> 20 bis 49   | <input type="radio"/> 50 bis 99   |
| <input type="radio"/> 100 bis 199 | <input type="radio"/> 200 bis 299 | <input type="radio"/> 300 bis 499 |

**Wie viele Mitarbeiter davon sind Akademiker?**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> weniger als 10 %       | <input type="radio"/> zwischen 10 % und 24 % | <input type="radio"/> zwischen 25 % und 49 % |
| <input type="radio"/> zwischen 50 % und 75 % | <input type="radio"/> über 75 %              |  |

**Aus welchen Fachrichtungen stammen die bei Ihnen beschäftigten Akademiker vor allem? (Mehrfachnennungen möglich)**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> Geisteswissenschaften       | <input type="radio"/> Ingenieurwissenschaften   | <input type="radio"/> Mathematik/Informatik |
| <input type="radio"/> Medien/Kommunikation/Design | <input type="radio"/> Naturwissenschaften       | <input type="radio"/> Rechtswissenschaften  |
| <input type="radio"/> Sozialwissenschaften        | <input type="radio"/> Wirtschaftswissenschaften | <input type="radio"/> Sonstiges: .....      |

**B) Fragen zum Personalmanagement**

**Beschäftigt Ihr Unternehmen einen Personalverantwortlichen?**

- Ja, in Vollzeit     Ja, in Teilzeit     Externer Dienstleister ist damit beauftragt     Nein

**Welche Methoden setzen Sie für die Personalakquise ein und welche Erfahrungen haben Sie damit jeweils gemacht?**

Methode	Setzen wir ein und haben damit folgende Erfahrungen gemacht:					Setzen wir nicht ein
	sehr schlechte	schlechte	neutral	gut	sehr gute	
Anzeigen in Printmedien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anzeigen online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalvermittler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netzwerke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktikanten/Werkstudenten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abschlussarbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (Freitext)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Unterhält Ihr Unternehmen Kontakt zu Hochschulen? (ja/nein); Wenn ja: Welcher Art ist dieser Kontakt?**

- Duale Studiengänge
- Dozententätigkeit an einer Hochschule
- Kontakt bei Einstellung studentischer Kräfte (Praktikanten/Werkstudenten)
- Kontakt bei Vergabe von Abschlussarbeiten
- Sonstiges: .....

**C) Selbsteinschätzung**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen:**

Aussage	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
„Mein Unternehmen kann seinen Bedarf an qualifizierten akademischen Fachkräften derzeit auf dem Arbeitsmarkt decken.“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aussage	schwieriger sein."	unverändert sein."	leichter sein."	weiß nicht
„Aus meiner Sicht wird dies in fünf Jahren für mein Unternehmen ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

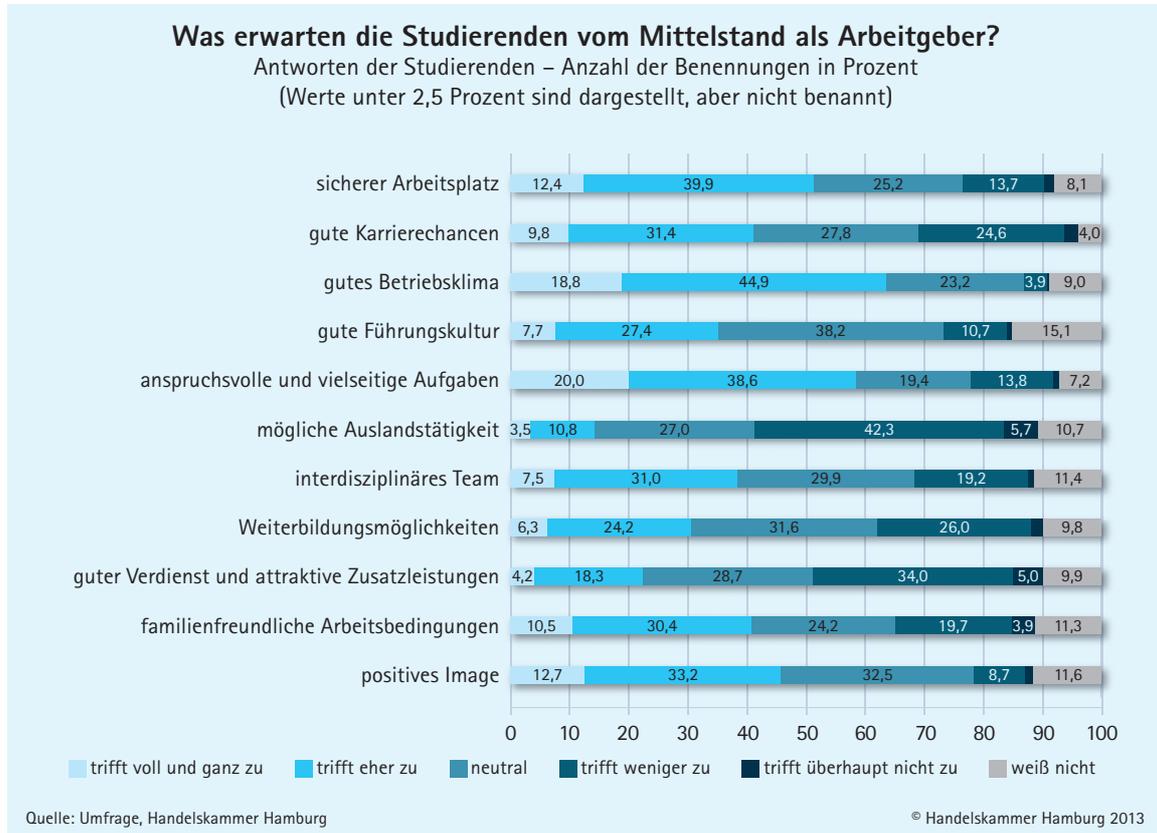
**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen: „Zu den Stärken meines Unternehmens als Arbeitgeber gehören ...**

Aussage	trifft überhaupt nicht zu	trifft weniger zu	neutral	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu	weiß nicht
besonders attraktive Gehälter und Zusatzleistungen."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sichere Arbeitsplätze."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gute Karriereöglichkeiten und Aufstiegsförderung."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ein positives Image auf dem Arbeitsmarkt."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ein gutes Betriebsklima und eine gute Führungskultur."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben, bei denen schon junge Mitarbeiter über den Tellerrand schauen können."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gute Weiterbildungsmöglichkeiten."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ein hohes Maß an Flexibilität, etwa bei Arbeitszeiten, und familienfreundliche Arbeitsbedingungen."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges (Freitext)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5.3 Darstellung weiterer Einzelauswertungen (grafisch)

### Sichtweise der Studierenden [2.1]

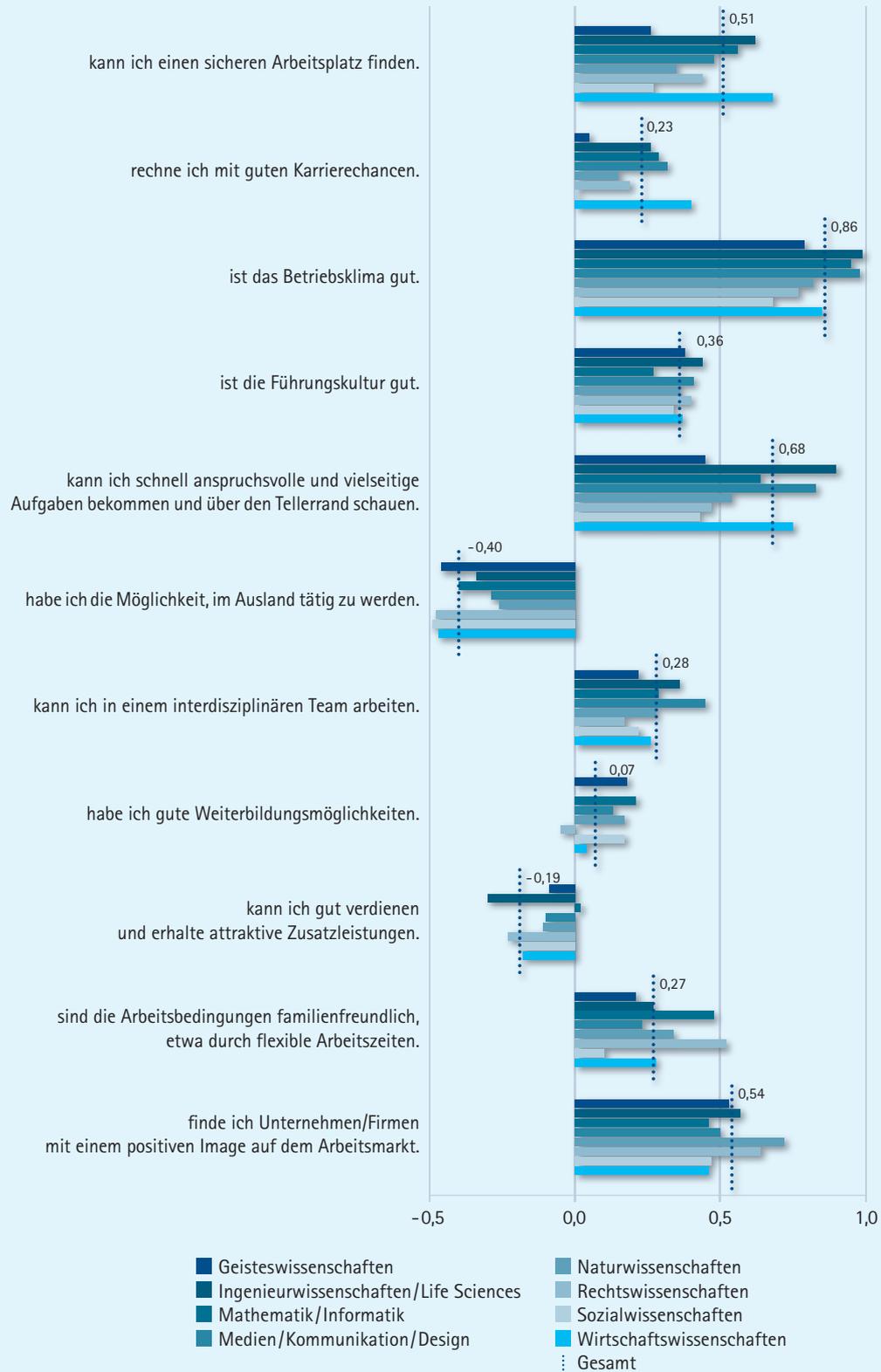
#### Einschätzung des Mittelstands als Arbeitgeber und wichtigste Anliegen der Studierenden [2.1.1]



Grafik I

### Bei mittelständischen Unternehmen ...

Antworten der Studierenden nach Fachrichtungen – gewichtet nach folgendem Schema:  
 -2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



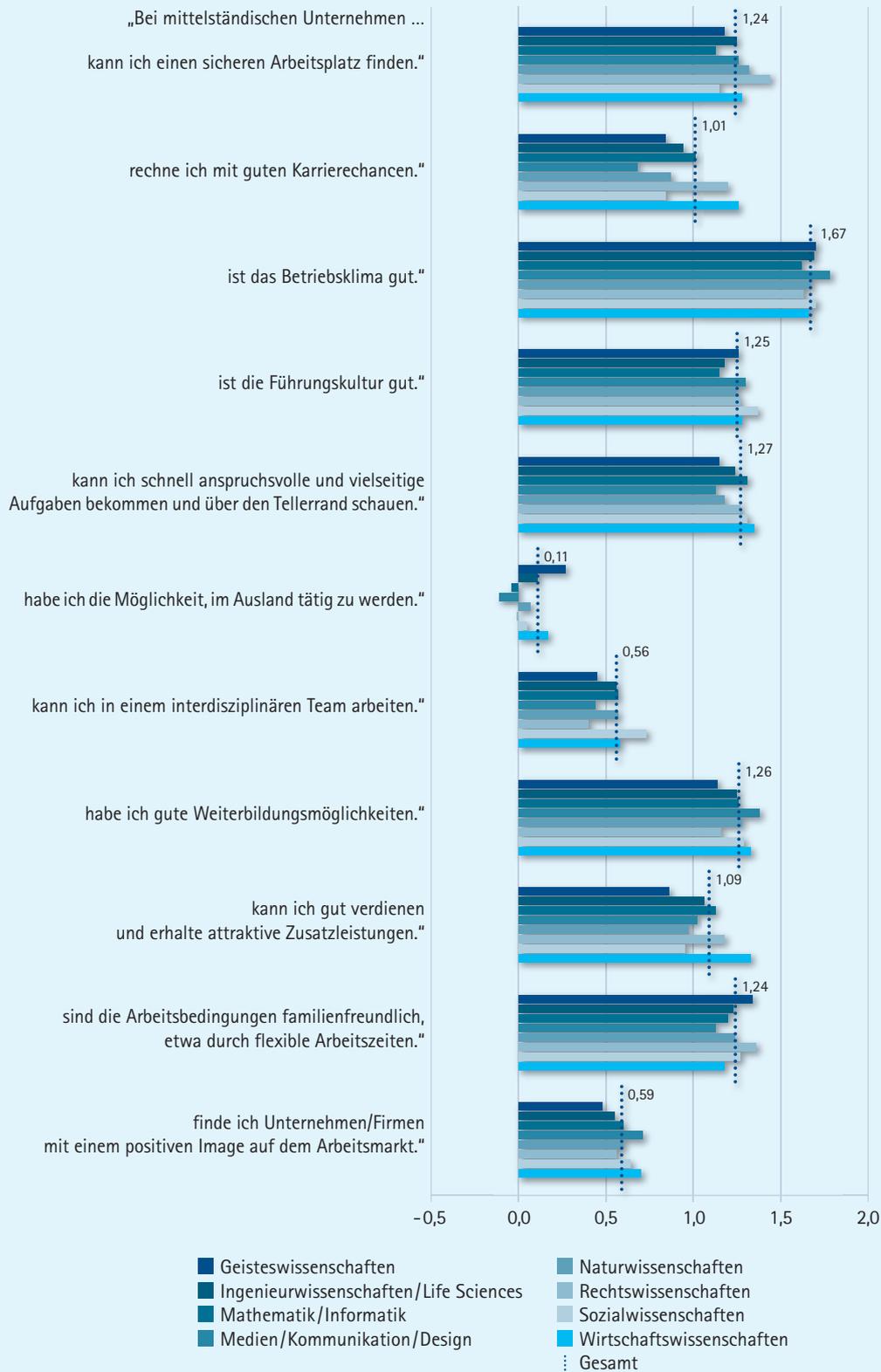
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik II

## Welche Bedeutung haben diese Kriterien für die Jobwahl?

Antworten der Studierenden nach Fachrichtungen – gewichtet nach folgendem Schema:  
 -2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“



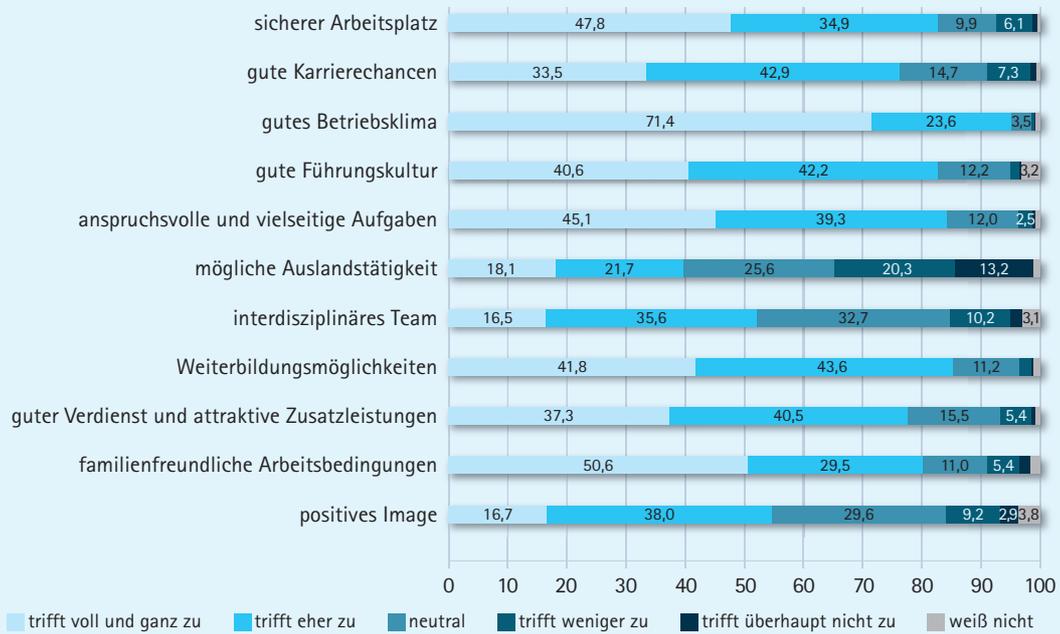
Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik III

## Welche Bedeutung haben diese Kriterien für die Jobwahl?

Antworten der Studierenden – Anzahl der Benennungen in Prozent  
(Werte unter 2,5 Prozent sind dargestellt, aber nicht benannt)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

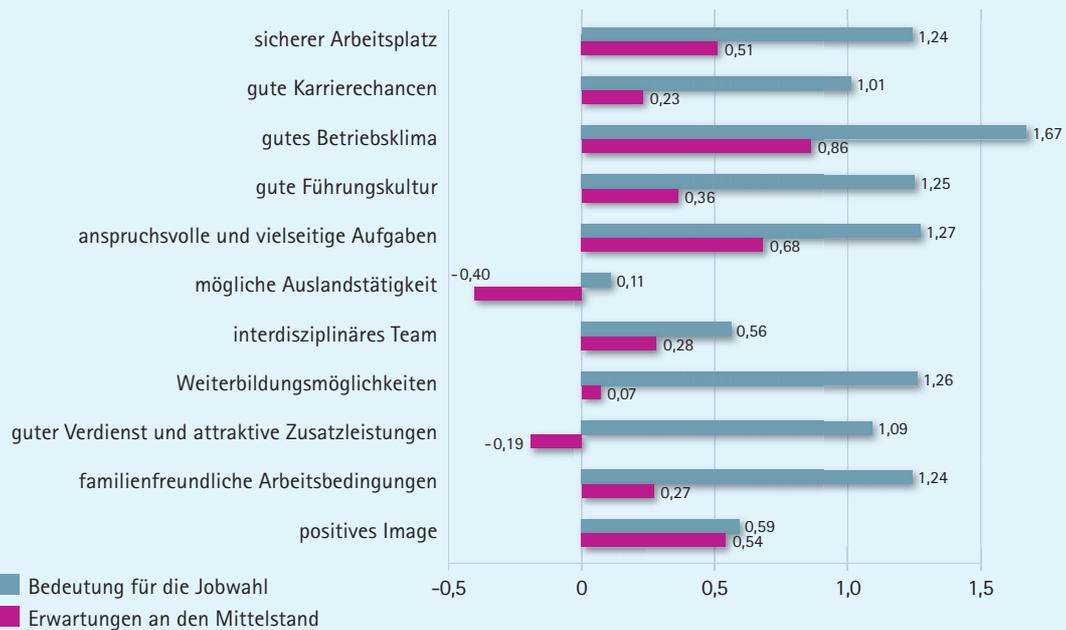
© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik IV

## Wie ist das Verhältnis zwischen Erwartungen an den Mittelstand als Arbeitgeber und Bedeutung für die Jobwahl?

Antworten der Studierenden – gewichtet nach folgendem Schema:

-2 = „trifft überhaupt nicht zu“ / -1 = „trifft weniger zu“ / 0 = „neutral“ / 1 = „trifft eher zu“ / 2 = „trifft voll und ganz zu“

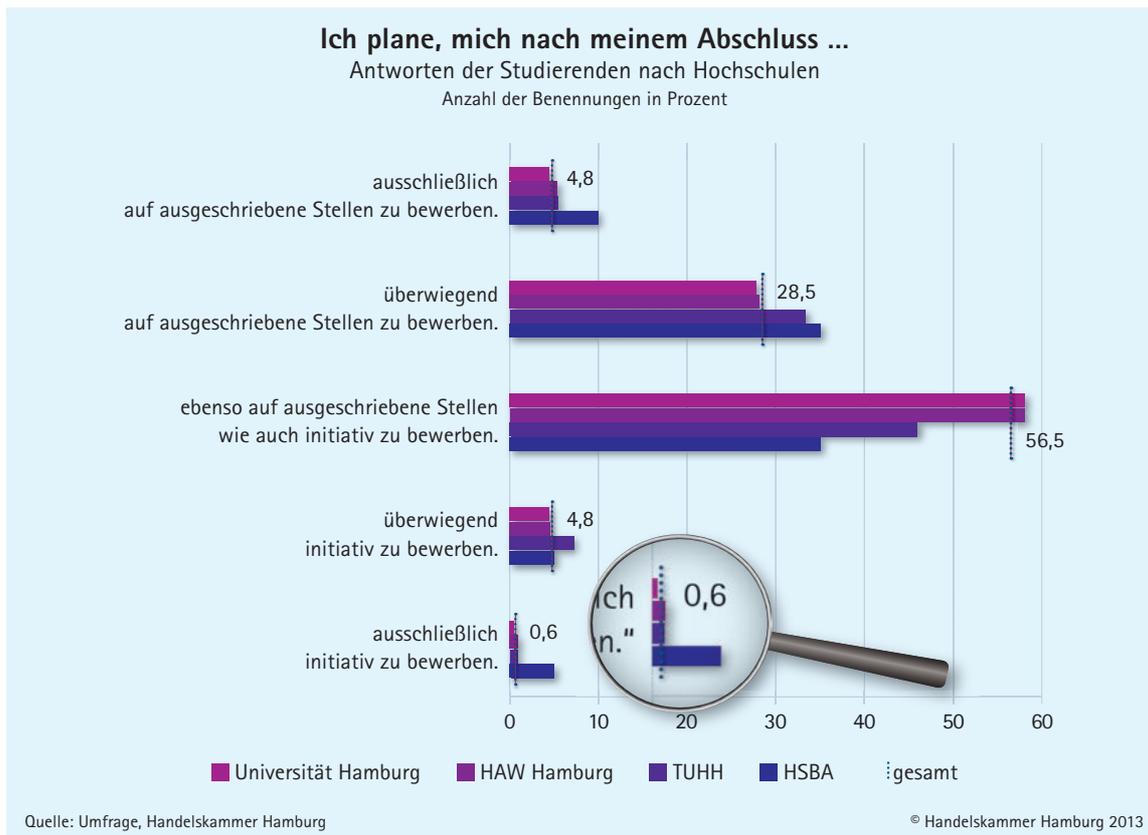


Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

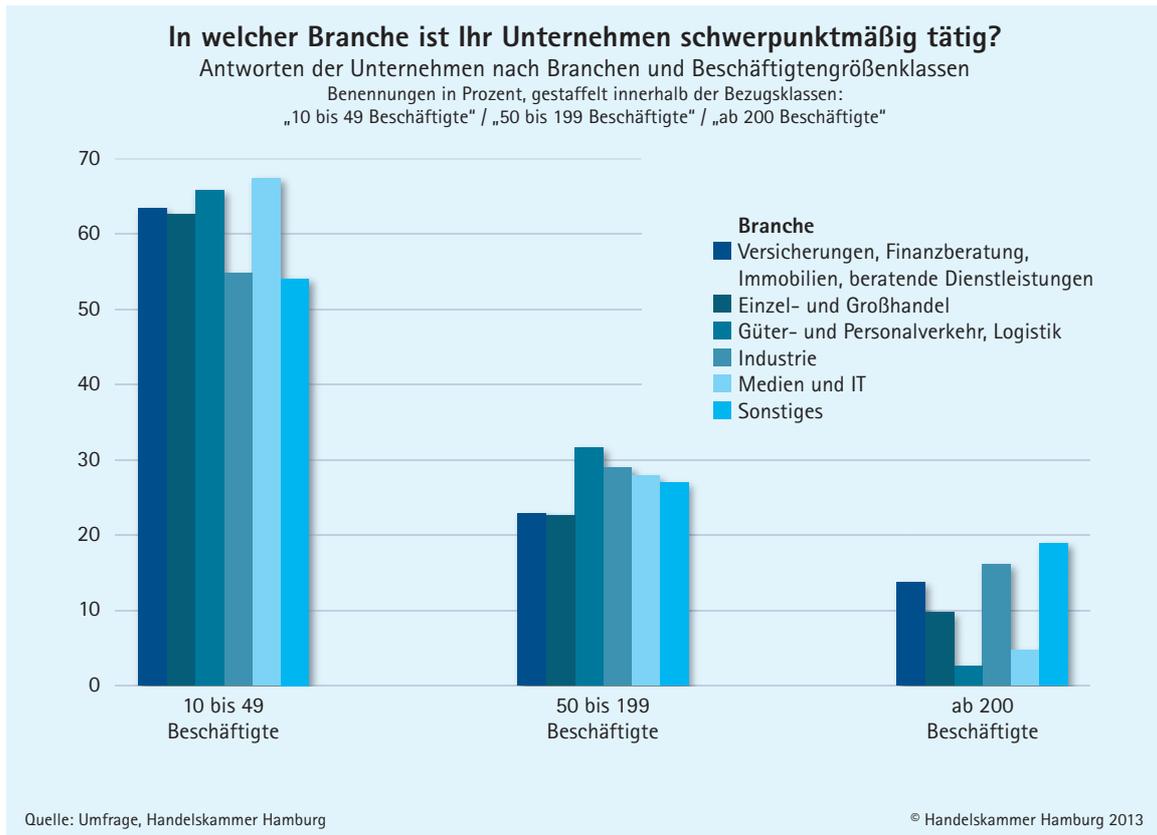
Grafik V

## Bewerbungspläne [2.1.2]

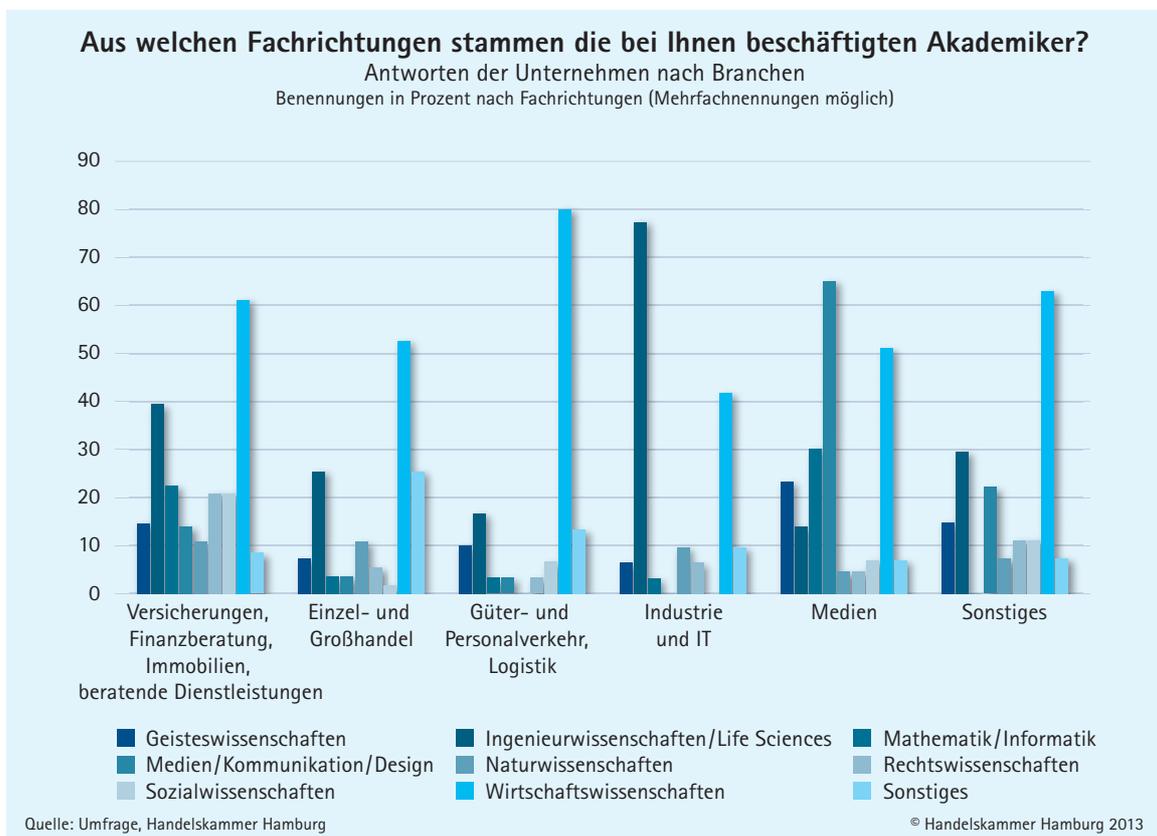


Grafik VI

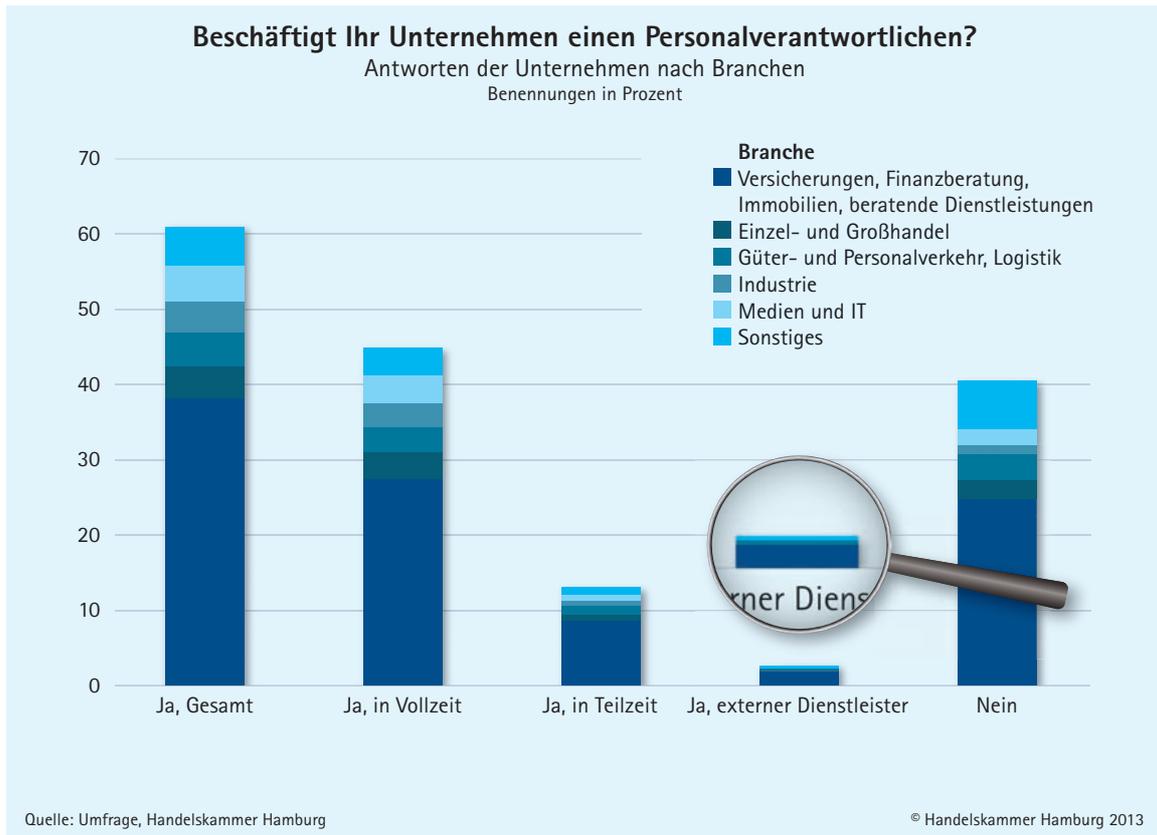
## Sichtweise mittelständischer Unternehmen [2.2]



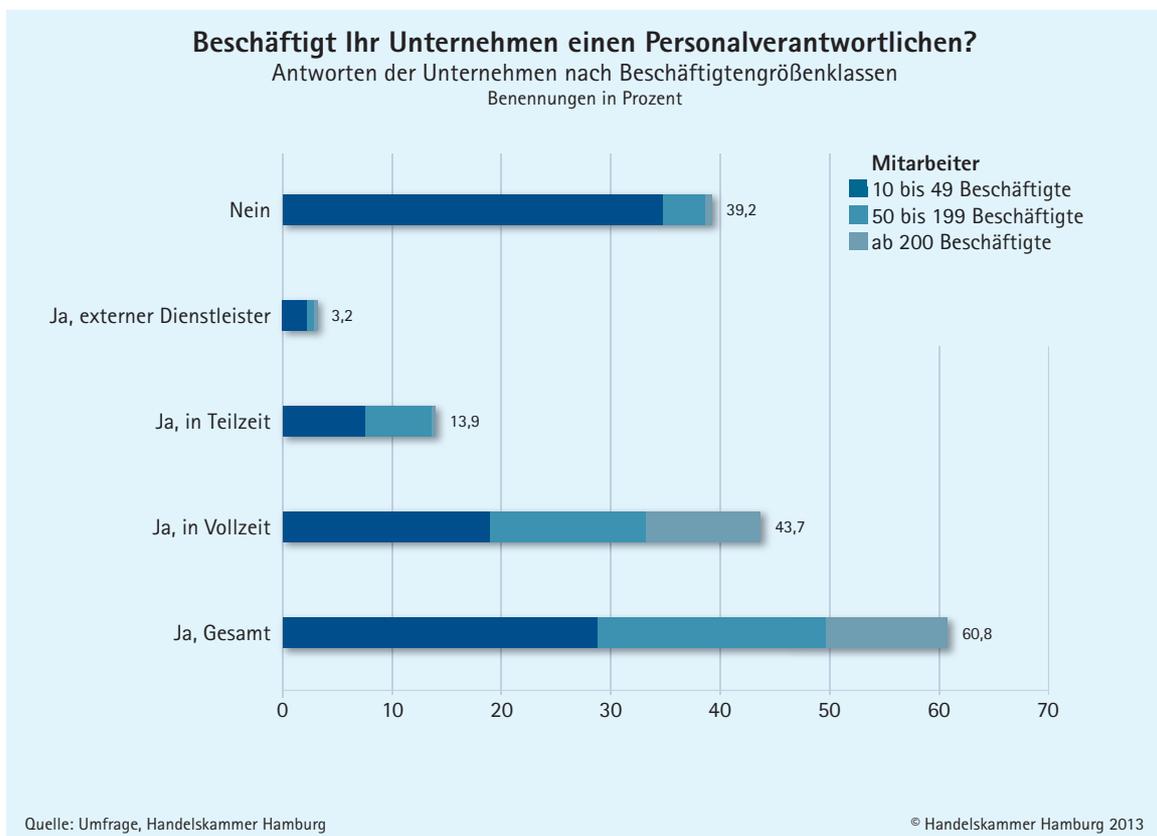
Grafik VII



Grafik VIII

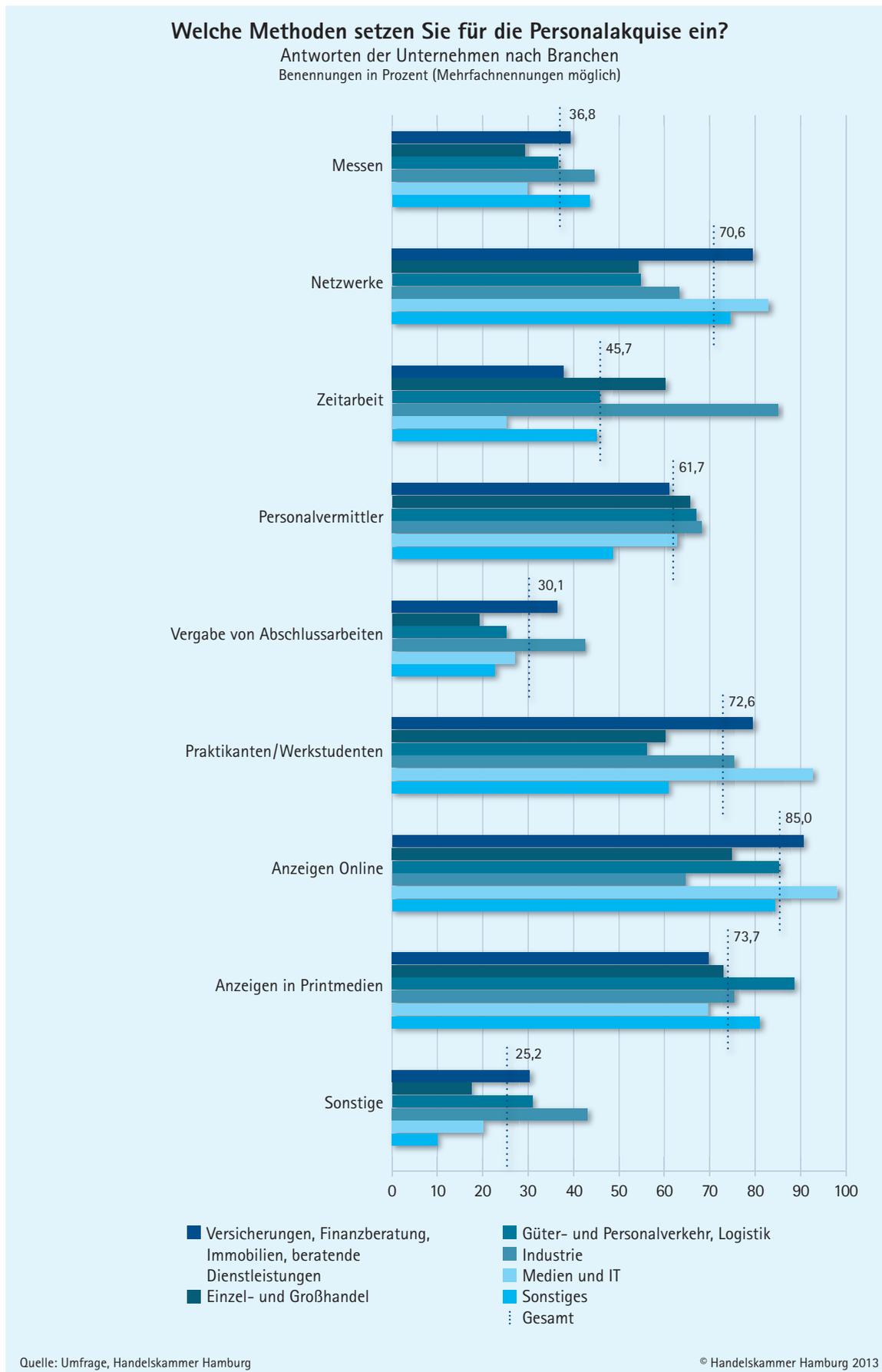


Grafik IX



Grafik X

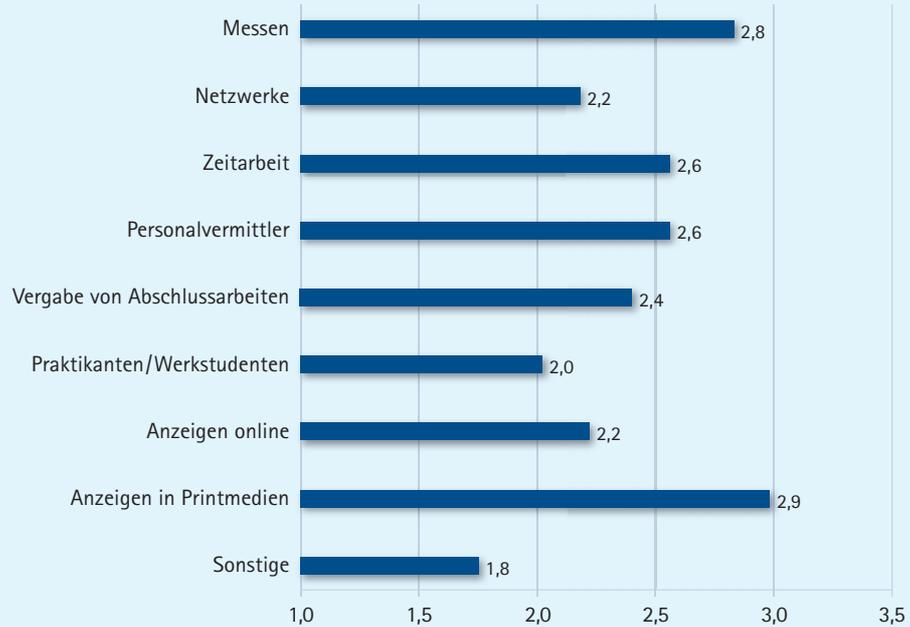
## Personalakquise bei kleinen und mittleren Unternehmen [2.2.1]



Grafik XI

## Welche Erfahrungen haben Sie mit den Methoden der Personalakquise jeweils gemacht?

Antworten der Unternehmen – gewichtet nach folgendem Schema:  
 1 = „sehr gute“ / 2 = „gute“ / 3 = „neutral“ / 4 = „schlechte“ / 5 = „sehr schlechte“  
 Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

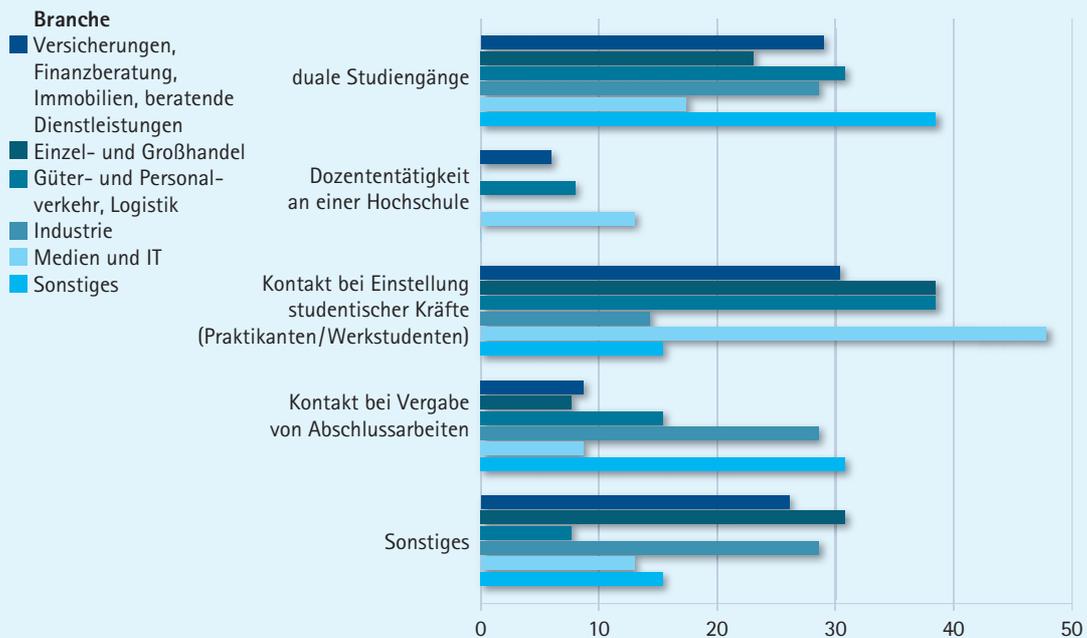
© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik XII

## Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen [2.2.3]

### Welcher Art ist Ihr Kontakt zu Hochschulen?

Antworten der Unternehmen  
 Benennungen in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Umfrage, Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Grafik XIII

Mit Unterstützung von:



**Universität Hamburg**  
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG



**Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg**  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**TUHH**

*Technische Universität Hamburg-Harburg*



**HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION**

Herausgeber:  
Handelskammer Hamburg  
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg  
Telefon 040 36138-138  
Fax 040 36138-401  
[service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)  
[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg

Juli 2013



Weitere Informationen und die Broschüre zum Download finden Sie im Netz.