



# KMU als Partner regionaler Fachkräftenetzwerke

---

Erfolgreiche Strategien aus der Praxis  
und Handlungsempfehlungen

#### Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

Das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region wurde im Jahr 2011 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Fachkräftestrategie der Bundesregierung initiiert. Es ist als Projektbüro bei der DIHK Service GmbH des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK e. V.) angesiedelt.

Das Büro unterstützt und berät regionale Netzwerke und Initiativen zur Fachkräftesicherung bei Fragen der Gründung oder zur Netzwerkorganisation und -arbeit. Im Auftrag des Ministeriums organisiert es Tagungen, Erfahrungsaustauschkreise und Workshops, macht gute Praxisbeispiele öffentlich und qualifiziert Mitglieder der Netzwerke durch Lehrgänge.

# KMU als Partner regionaler Fachkräftenetzwerke

---

Erfolgreiche Strategien aus der Praxis  
und Handlungsempfehlungen

Kurzfassung



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Soweit neutrale oder männliche Bezeichnungen verwendet werden, sind darunter jeweils gleichermaßen weibliche und männliche Personen zu verstehen.

# Was wurde untersucht?

## Motivation und Ziele der Studie

„Viele Unternehmen haben das Problem des Fachkräftemangels noch nicht erkannt oder gehen es nicht aktiv an. Sie sind im Tagesgeschäft gebunden und sagen, ich hab` für sowas keine Zeit.“



Interview mit Unternehmer

Vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind zwar inzwischen die aktuellen oder künftigen Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs bewusst. Aber nur ein kleiner Teil der KMU wird bislang selbst aktiv und geht dieses Problem frühzeitig und strategisch an. Zahlreiche regionale Netzwerke und Initiativen zur Fachkräftesicherung versuchen daher verstärkt, auch KMU anzusprechen.

Die vorliegende Studie zeigt:

- > inwieweit KMU bereits heute in diese Fachkräftenetzwerke eingebunden sind,
- > was die Netzwerke für sie attraktiv macht und
- > wie sie angesprochen und zur Teilnahme motiviert werden können.

Für KMU bedeutet eine Beteiligung in einem regionalen Fachkräftenetzwerk im Idealfall, dass sie relevante Informationen, Kontakte und ganz konkrete Hilfestellung zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs bekommen. Für die regionalen Netzwerke und Initiativen sind Teilnahme und Feedback von KMU eine zentrale Informationsquelle bei der Planung und Ausrichtung ihrer Aktivitäten.

Die Studie zeigt Handlungsmöglichkeiten auf, wie KMU künftig noch besser erreicht werden können, damit letztlich Unternehmen und Netzwerke voneinander lernen und zur Fachkräftesicherung beitragen können.



### Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

In der Forschung gibt es unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen kleiner und mittlerer Unternehmen. In der vorliegenden Studie werden darunter privatwirtschaftliche Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten verstanden.

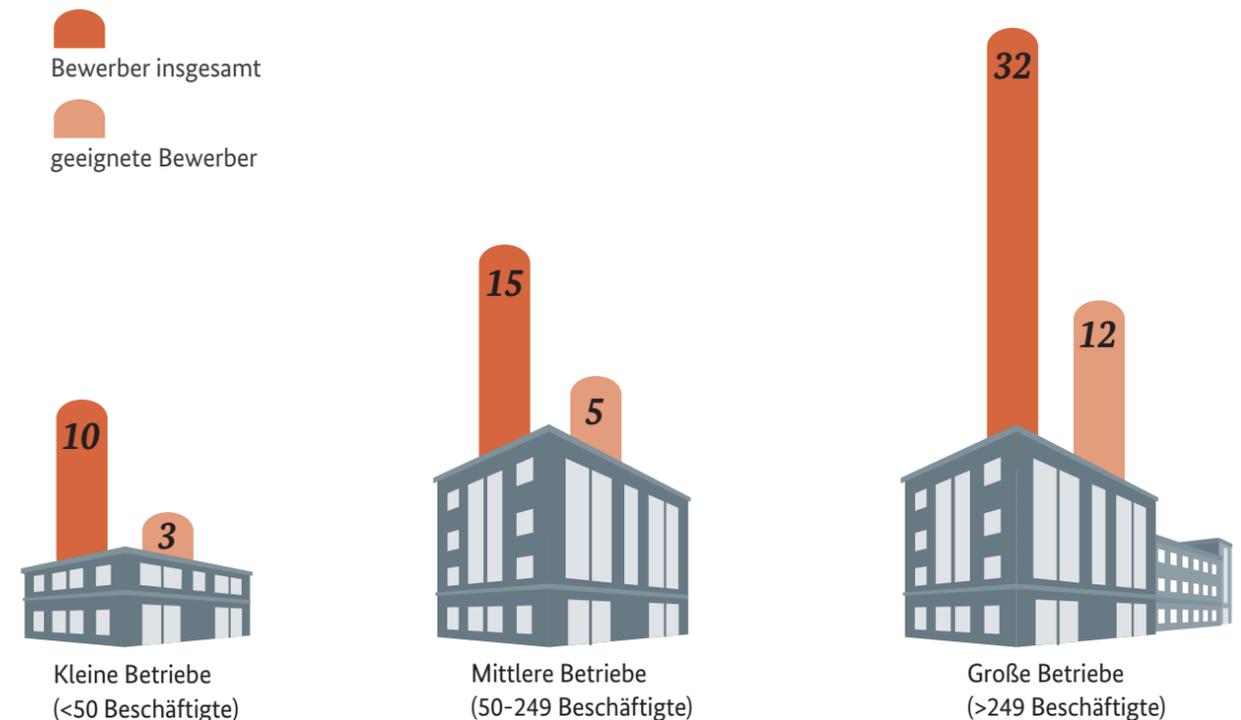
# Finden KMU die Fachkräfte, die sie brauchen?

## Je kleiner der Betrieb, desto weniger geeignete Bewerber

KMU beschäftigen ebenso wie größere Unternehmen zu fast 90 % ausgebildete Fachkräfte. Beschäftigte mit beruflicher Ausbildung haben dabei in den KMU einen hohen Stellenwert. Die seit Jahren rückläufigen Absolventenzahlen bei der beruflichen Ausbildung sind damit für KMU eine besondere Herausforderung.

Auch bei der Suche nach geeigneten Fachkräften tun sich KMU vergleichsweise schwer. Aktuelle Angaben aus der IAB-Stellenerhebung (siehe unten) zeigen beispielsweise, dass kleine Betriebe nur zehn Bewerber pro Stelle haben (von denen drei geeignet sind), während dies in großen Betrieben 32 bzw. 12 sind. Damit sind die Auswahlmöglichkeiten und Erfolgsaussichten einer Stellenbesetzung für KMU deutlich geringer als für größere Unternehmen.

## Durchschnittliche Anzahl der Bewerber pro Stelle 2015 nach Betriebsgröße



# Warum ist Fachkräftesicherung in KMU eine Herausforderung?

## Hoher Bedarf an Fachkräften – geringe Ressourcen zur Rekrutierung

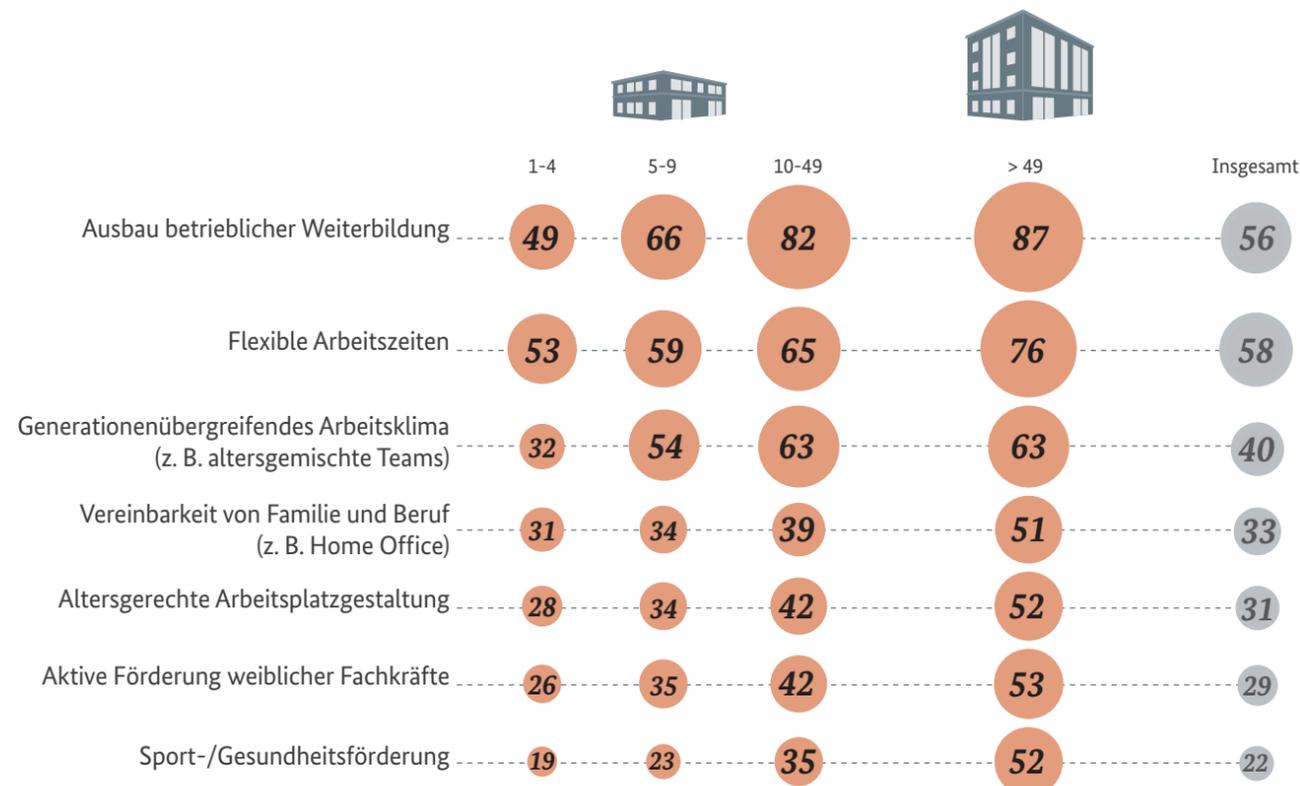
Ursachen für die Schwierigkeiten der KMU bei der Fachkräftesuche sind u. a.:

- > Wettbewerbsnachteile gegenüber größeren Unternehmen, z. B. geringere Löhne, weniger Ressourcen für Rekrutierung, geringere Attraktivität als Arbeitgeber, Arbeitsbedingungen;
- > weniger Möglichkeiten für personalpolitische Maßnahmen wie etwa Weiterbildung;

- > eingeschränkte Ressourcen bei der Implementierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Fachkräftesicherung;
- > sehr spezifische Bedarfe gerade in innovativen oder technologieorientierten KMU, die sich häufig nicht (regional) decken lassen.

Quellen: Mesaros et al. (2009), BMWi (2012), Leifels (2016).

## Anteile der Unternehmen, die bestimmte innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt und/oder geplant haben



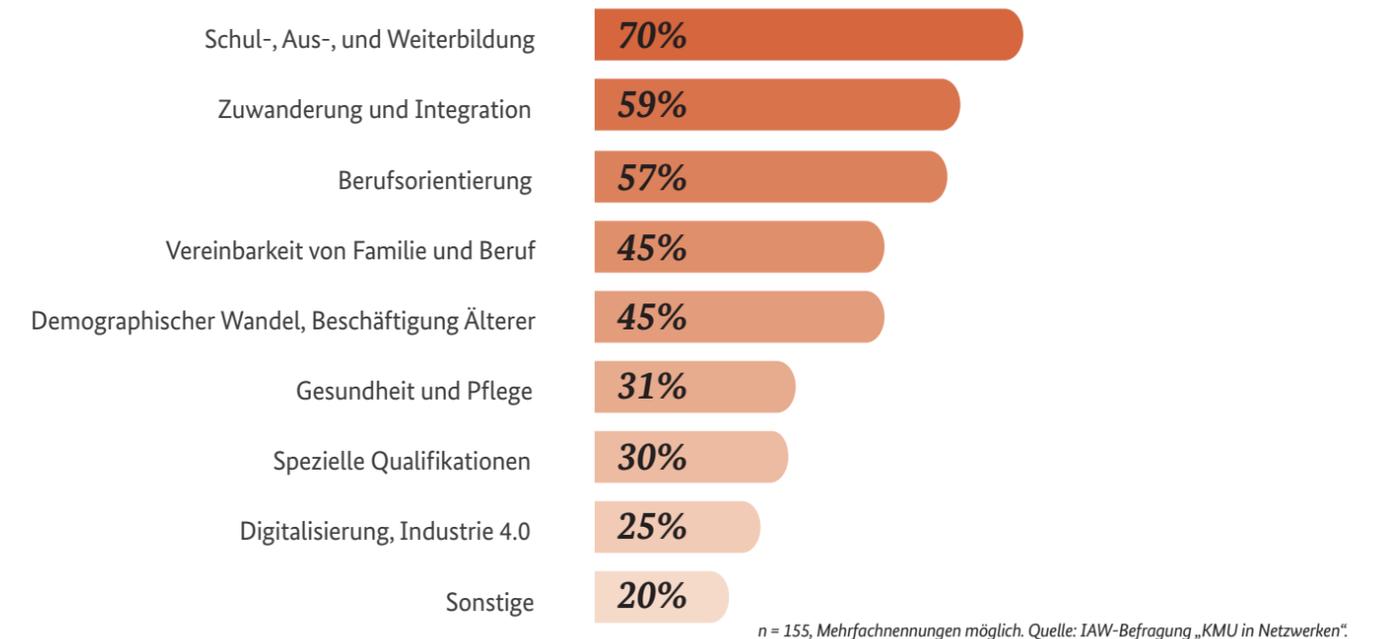
Angaben in Prozent, Quelle: Leifels (2016), Datenquelle: KfW Mittelstandspanel 2014.

# Wodurch zeichnen sich Fachkräftenetzwerke aus?

## Branchenübergreifende Ausrichtung vorherrschend, Fokus meist auf Schülern, Auszubildenden und Studenten

- > Im Durchschnitt besteht jedes der befragten Netzwerke aus 31 Netzwerkpartnern (Institutionen und Unternehmen) – die Spannweite ist jedoch sehr groß.
- > Mehr als die Hälfte der Netzwerke sind in den letzten fünf Jahren gemessen an der Anzahl der beteiligten Partner gewachsen.
- > Die wichtigsten Handlungsfelder der befragten Netzwerke sind Bildung, Zuwanderung/Integration und Berufsorientierung. Dementsprechend sind Schüler, Auszubildende und Studierende sowie Einwanderer, Geflüchtete und Personen mit Migrationshintergrund die am häufigsten vertretenen Zielgruppen.
- > Etwa 85 % der Netzwerke agieren branchenunabhängig.

## Handlungsfelder der Netzwerke



### i IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“

Im Rahmen der standardisierten E-Mail Befragung im Sommer 2016 wurden insgesamt 471 Koordinatorinnen und Koordinatoren von Fachkräftenetzwerken angeschrieben. 156 davon nahmen an der Befragung teil. Untersucht wurden insbesondere die Intensität und Qualität der Beteiligung von KMU in den Netzwerken, mögliche Gründe für ihre Nicht-Teilnahme sowie eine Bewertung der aktuellen Aktivitäten und zukünftigen Perspektiven.

# Welche Typen von Fachkräftenetzwerken gibt es?

## Herstellung öffentlicher Güter und Verbesserung bereits vorhandener Prozesse überwiegen

Eine Arbeitshypothese der Studie lautete, dass die Teilnahme von KMU auch von den Zielen und der Organisation der Netzwerke abhängt. Die Netzwerke wurden daher auf Basis der Befragungsergebnisse verschiedenen Kategorien zugeordnet (vgl. Duschek/Rometsch, 2004).

### Die befragten Fachkräftenetzwerke sind überwiegend:

> mit der Herstellung „öffentlicher Güter“ beschäftigt. Das heißt, die Angebote sind prinzipiell sowohl von Netzwerkpartnern als auch von externen Institutionen und Personen nutzbar. Eine hohe aktive Beteiligung von KMU ist aufgrund der „Free-Rider-Problematik“ bei öffentlichen Gütern grundsätzlich nicht zu erwarten: Aus Sicht des Einzelnen ist es vorteilhaft, keinen Aufwand in die Bereitstellung eines Gutes zu stecken, das ihm später sowieso kostenlos zur Verfügung stehen wird;

> **exploitativ**, das heißt auf die Verbesserung bereits vorhandener Dienstleistungen und Prozesse und auf die Nutzung von Synergien ausgerichtet. In exploitativen Netzwerken ist ein aktives Engagement der Netzwerkpartner definitionsgemäß nicht so stark vonnöten und daher seltener zu erwarten;

> **formell organisiert**: das heißt, sie haben eine eigene Rechtsform und/oder sie basieren auf einer formellen Kooperationsvereinbarung;

> **dezentral** in der Organisation ihrer Netzwerkaktivitäten. Das bedeutet, jeder Partner kann selbst Aktivitäten ins Leben rufen. Dies kann den KMU einerseits wichtige kreative Freiräume eröffnen und Hemmschwellen abbauen. Andererseits gehen mit der fehlenden Lenkung auch Unsicherheiten einher (z. B. bzgl. der Ansprechpartner oder der Vorgehensweise beim Initiieren von Veranstaltungen).

### Ausrichtung der Fachkräftenetzwerke



n = 156, Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“

# Welche Rolle spielen KMU in Fachkräftenetzwerken?

## Aktive und passive Beteiligung sind gleichermaßen bedeutsam

> An 9 von 10 befragten Netzwerken sind KMU beteiligt.  
 > In rund zwei Dritteln der Netzwerke gibt es aktiv teilnehmende KMU.  
 > In etwa einem Viertel der Netzwerke sind KMU ausschließlich passiv beteiligt.

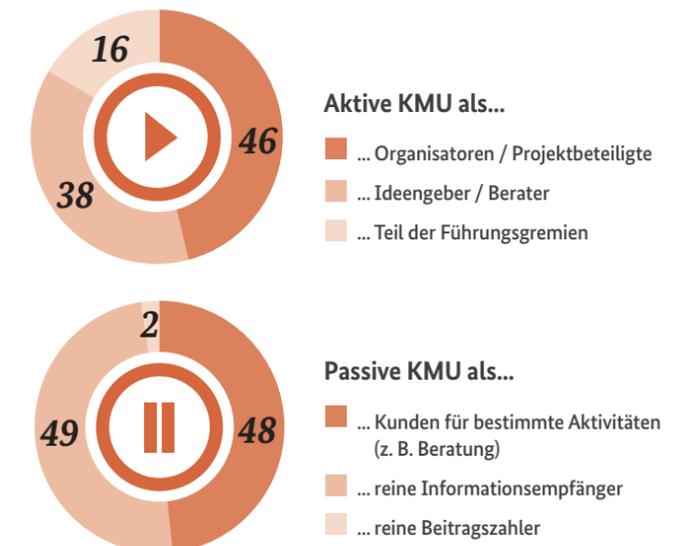
> In etwa der Hälfte der Netzwerke mit KMU ist deren Teilnahme an keine spezifischen Voraussetzungen geknüpft.  
 > Jeweils 20 bis 25 % der Netzwerke erheben regelmäßige Gebühren oder setzen die Teilnahme der KMU an Netzwerktreffen mit oder ohne eigenen Input voraus.

### Beteiligung von KMU in Fachkräftenetzwerken



n = 154, Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“

### Auf welche Weise sind KMU beteiligt?



Angaben in Prozent, n = 154, Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“

### i Aktive und passive KMU

Als „aktive KMU“ werden Unternehmen bezeichnet, die eigenständig und proaktiv Informationen und Ressourcen im Netzwerk bereitstellen und selbständig den Kontakt mit anderen Netzwerkpartnern suchen. „Passive KMU“ treten ausschließlich als Adressaten bzw. Kunden in Erscheinung und nehmen Ressourcen des Netzwerks in Anspruch, ohne selbst welche bereitzustellen.

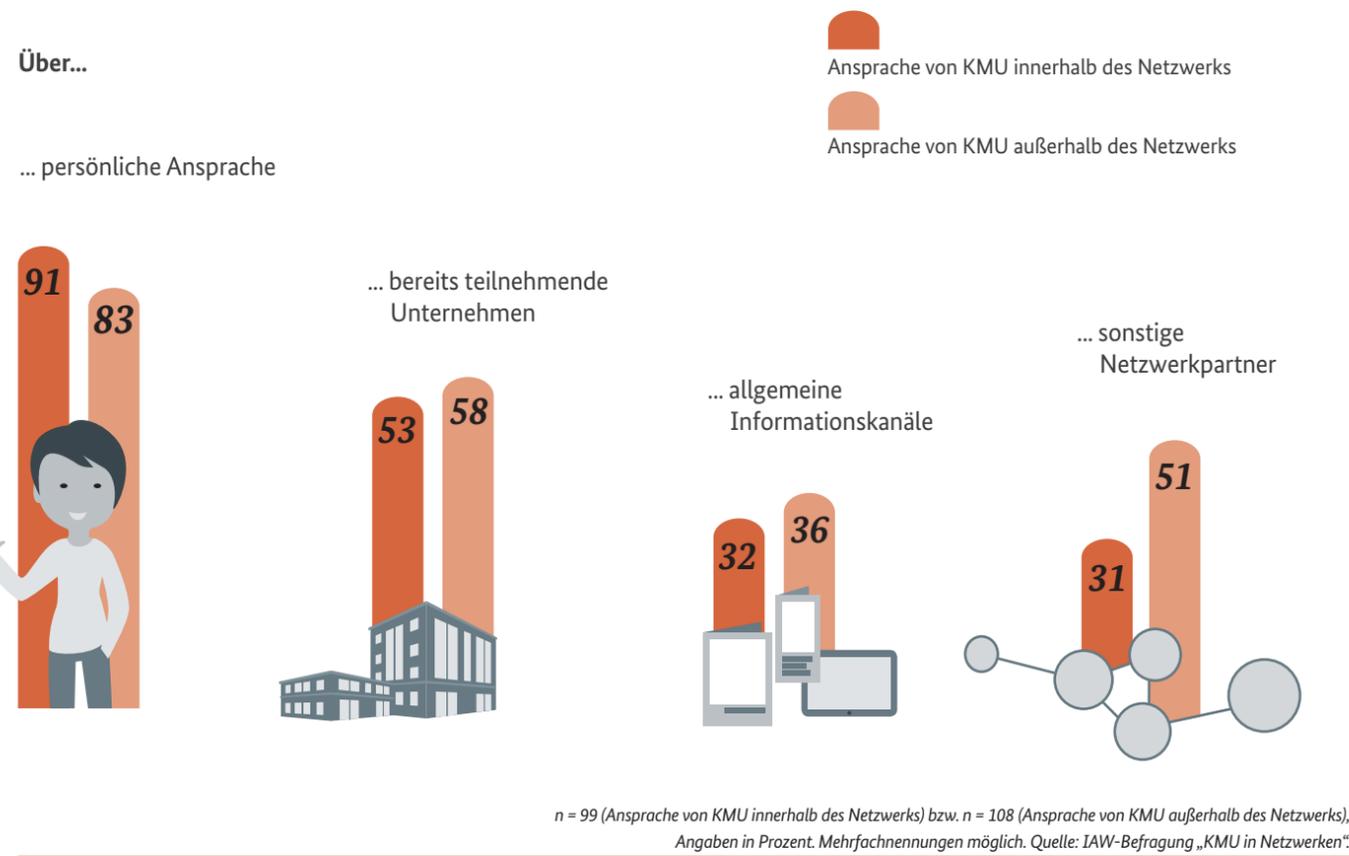
# Wie lassen sich KMU zur Teilnahme motivieren?

## Persönliche Ansprache und Multiplikatoren helfen

Zahlreiche Netzwerkkoordinatoren streben an, ihr Netzwerk und die Beteiligung von KMU am Netzwerk auszubauen: Persönliche Ansprache wird als bester Weg sowohl zur Gewinnung neuer KMU als auch zur Motivation bereits teilnehmender KMU gesehen. Aber auch bereits teilnehmende

Unternehmen („Leuchttürme“, „Multiplikatoren“) oder Netzwerkpartner haben sich als Zugangswege zur Motivation von KMU bewährt. Weniger gut funktionieren nach Ansicht der Koordinatoren allgemeine Informationskanäle.

### Erfolgreiche Wege zur Ansprache von KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren



# Welche Merkmale begünstigen die aktive Teilnahme von KMU?

## Besonders wichtig sind ein Branchenfokus und die Art der Partner im Netzwerk

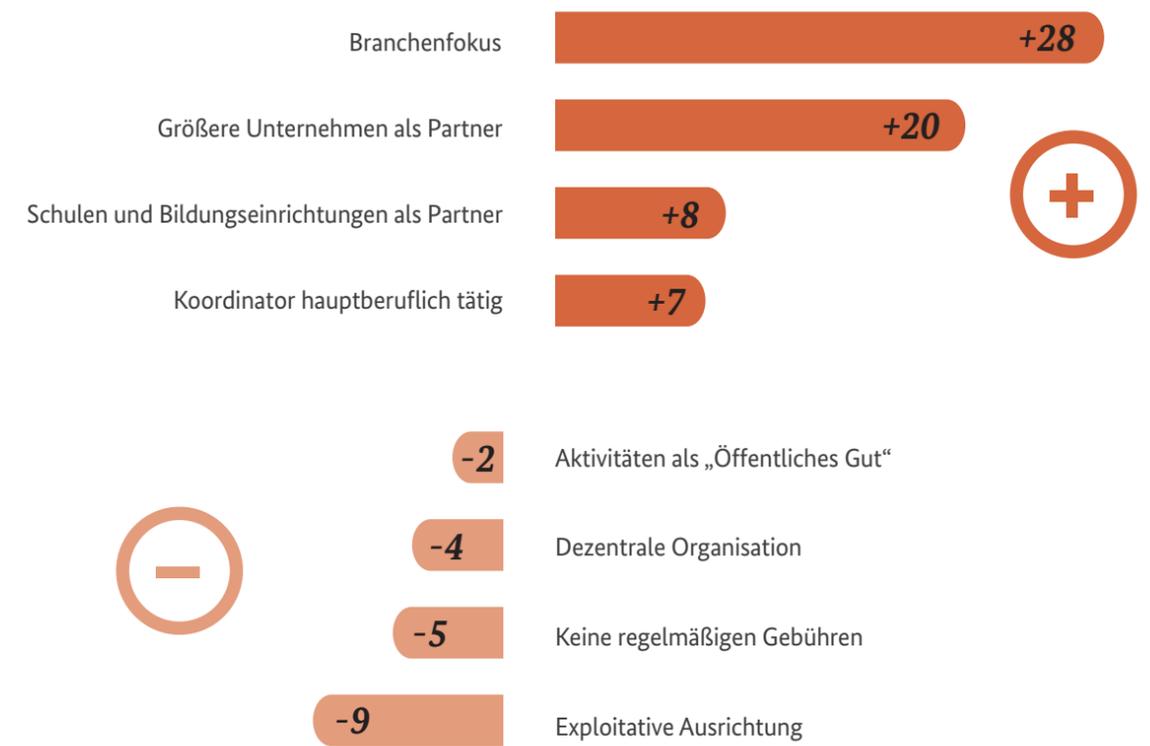
### Aktive KMU finden sich überdurchschnittlich häufig in Fachkräftenetzwerken, die

- > größere Unternehmen, Schulen/Bildungseinrichtungen und Gebietskörperschaften als teilnehmende Institutionen haben;
- > attraktive Themen und Personengruppen im Fokus haben (z. B. Digitalisierung, Führungskräfte);
- > schon länger bestehen und hauptberuflich koordiniert werden;
- > auf eine bestimmte Branche fokussieren.

### Unterdurchschnittlich häufig finden sich aktive KMU dagegen in Netzwerken, die

- > exploitativ ausgerichtet sind, das heißt auf die Verbesserung bereits vorhandener Dienstleistungen und Prozesse und auf die Nutzung von Synergien zielen, öffentliche Güter erstellen und Netzwerkaktivitäten dezentral organisieren;
- > keine regelmäßigen Beiträge und Gebühren erheben.

### Abweichung von der durchschnittlichen Wahrscheinlichkeit, aktive KMU zu haben (in Prozentpunkten)



# Praxisbeispiel: Netzwerk „Vereinbarkeit im Blick“, Ludwigsburg

## Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus

Das von der Stadt Ludwigsburg initiierte „Netzwerk Vereinbarkeit im Blick – Lebensphasenorientierung für Unternehmen“ zielt explizit auf KMU vor Ort ab. Es bietet seinen derzeit 80 Mitgliedern – überwiegend KMU – eine Plattform zum gegenseitigen Austausch und niedrigschwellige Angebote zu einer „lebensphasenorientierten und nachhaltigen Personalpolitik“ (beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle

oder betriebliches Gesundheitsmanagement). Außerdem werden Beratungsmöglichkeiten, Workshops und Kooperationslösungen zu spezifischen Themen organisiert und vermittelt. Getragen wird das Netzwerk von der Wirtschaftsförderung, der Beauftragten für Chancengleichheit und der Kontaktstelle Frau und Beruf.

[www.ludwigsburg.de/vereinbarkeit](http://www.ludwigsburg.de/vereinbarkeit)

„Das Besondere bei uns ist der Mix verschiedener Themen und Formate: es ist nicht jeder immer dabei, dafür ist aber trotzdem für jeden etwas dabei.“

„Man merkt gerade bei den kleinen Unternehmen, dass sie sich freuen, wenn an sie gedacht wird. Sie nehmen die Wertschätzung wahr.“

Alexandra Schilke,  
Wirtschaftsförderung Stadt Ludwigsburg, Netzwerkkoordinatorin



### Aktivitäten des Netzwerks „Vereinbarkeit im Blick“

- Impulse durch Veranstaltungen zu verschiedenen personalpolitischen Themen. Diese finden zu unterschiedlichen Tageszeiten statt;
- Verdeutlichung der Inhalte durch Good-Practice-Beispiele;
- Raum für Austausch zwischen Unternehmen;
- individuelle Beratung der KMU zu Themen der Lebensphasenorientierung;
- Initiierung von Weiterbildungsprogrammen und Fortbildungen;
- Erstberatung und Wegweiserfunktion;
- Anbahnung von Kooperationen;
- Projekte in Kooperation mit Unternehmen;
- Intensive Pressearbeit und Interaktion mit Unternehmen.

# Was sagen die KMU zum Angebot des Netzwerks?

## Richtige Mischung aus Inhalten und Formaten zählt

- Das breit gefächerte Themenspektrum macht das Netzwerk interessant für Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Problemlagen.
- Durch vielfältige Veranstaltungsformate und Inhalte wird das Netzwerk leicht zugänglich für jeden.
- Das Netzwerk bietet Austauschmöglichkeiten zwischen Unternehmen aus der Region. Dadurch erfahren Unternehmen, dass andere vor ähnlichen Fragen und Herausforderungen wie sie selbst stehen und können gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickeln.
- Auch die Unternehmen bringen ihre Themenwünsche ein.

„Wenn wir ein Thema in unser Unternehmen einbringen können, wenn es für die Mitarbeiter relevant ist, dann nehmen wir uns die Zeit für die Teilnahme an einer Veranstaltung.“

„Vereinbarkeitsthemen sind in unserem Unternehmen sehr wichtig. Durch die Teilnahme am Netzwerk wird es uns sehr leicht gemacht, dazu die relevanten Informationen zu bekommen.“

„Nicht alle Aktivitäten und Angebote des Netzwerke entsprechen dem, wie wir uns es vorstellen, aber die Verantwortlichen sind aufgeschlossen für unsere Vorschläge und neue Themen werden sehr flexibel aufgenommen.“



Stimmen aus KMU,  
die am Netzwerk „Vereinbarkeit im Blick“ teilnehmen

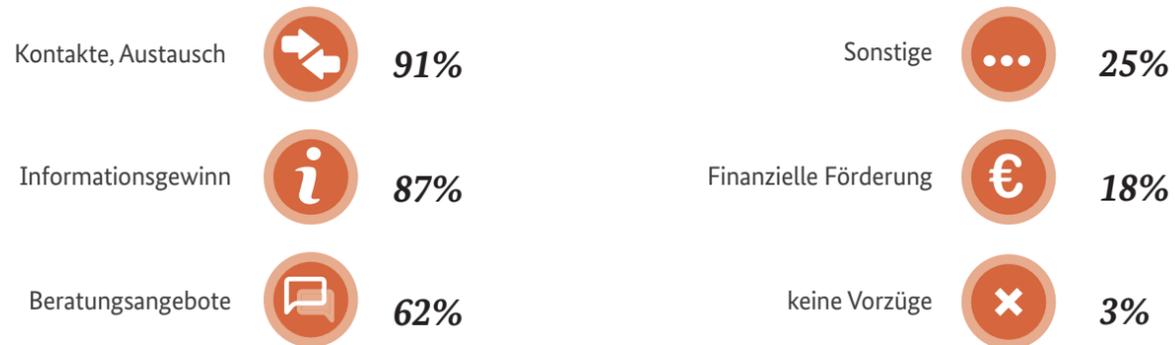
# Warum sind KMU in Fachkräftenetzwerken aktiv?

## Konkreter Nutzen, Thematik, Formate und Sichtbarkeit gelten als wichtig

### Das sagen die Netzwerkkoordinatoren:

- Eine aktive Rolle von KMU setzt einen aktuellen Bezug und einen konkreten Nutzen für die Unternehmen voraus (z. B. Berufsberatung): „KMU haben in der Regel ein konkretes Problem, das sie lösen wollen und schauen sich dann um, wer ihnen helfen kann“.
- Die Teilnahme ist stark „themenabhängig“: für „klassische“ Themen sind KMU besser erreichbar (z. B. Berufsorientierung, Fachkräfterekrutierung).
- Adäquate Formate der Veranstaltungen sind wichtig (Dauer, Tageszeitpunkt, Agenda, Präsentation).
- Plattformen mit der Möglichkeit zum konkreten Austausch zwischen Unternehmen und Fachkräften sind ein geeignetes Format.
- Ein wichtiges Ziel der teilnehmenden Unternehmen ist die Steigerung ihrer Sichtbarkeit und Attraktivität für potenzielle Fachkräfte (z. B. durch Bekanntheit des Netzwerks, Pressearbeit).

### Vorzüge der Netzwerkteilnahme für KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren



n = 110, Mehrfachnennungen möglich. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.



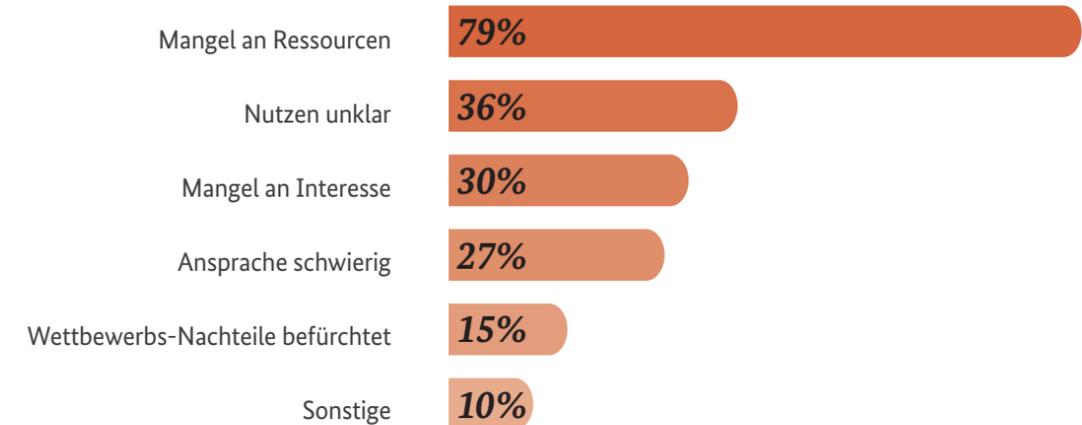
#### Kontakte und Austausch: Anspruch und Wirklichkeit

Obwohl mehr als 90 % der Netzwerkkoordinatoren Kontakte und Austausch als wichtigen Vorzug der Teilnahme in ihrem Netzwerk nennen, scheint genau das zu selten zu passieren: Nur die Hälfte der Koordinatoren gibt an, oft oder sehr oft Kontakt zu den KMU in ihrem Netzwerk zu haben. Fast 35 % geben an, dass Kontakte zwischen KMU selten oder nie stattfinden.

# Ressourcenmangel: Haupthürde für die aktive Teilnahme von KMU?

## Nicht nur, es ist auch eine Frage der Prioritäten!

### Hürden für eine (aktivere) Netzwerkteilnahme von KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren



n = 103, Mehrfachnennungen möglich. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

### Das sagen die Experten

96%

... stimmen der These zu, dass die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen von KMU für ein Engagement in der Netzwerkarbeit begrenzt seien.

80%

... glauben, dass KMU deutlich seltener als größere Unternehmen in der Lage sind, an Aktivitäten der Fachkräftenetzwerke teilzunehmen.

96%

... sind der Meinung, dass für KMU insbesondere solche Veranstaltungen attraktiv sind, die für sie von unmittelbarer, aktueller und praktischer Relevanz sind.

Quelle: Expertenpanel.



#### Relevante Veranstaltungsangebote werden trotz knapper Ressourcen durchaus wahrgenommen

Vier von fünf befragten Koordinatoren sehen im Ressourcenmangel die Haupthürde für die Teilnahme von KMU an ihrem Netzwerk (siehe oben). Beispielsweise verfügen gerade kleine Unternehmen in der Regel nicht über eine Personalabteilung und haben auch deutlich weniger Zeit. Dennoch wird auch die Meinung vertreten, dass KMU eher teilnahmebereit sind, sofern das thematische Angebot aktuell, relevant und praxisorientiert aufbereitet ist und auch das Veranstaltungsformat für sie passt. Sie wären dann sogar bereit, einen finanziellen Beitrag zu leisten oder sich personell stärker zu engagieren.

# Praxisbeispiel: „GenerationenWerkstatt“, Osnabrück

## Fachkräftepotenziale für KMU erschließen

Die „GenerationenWerkstatt“ will KMU frühzeitig mit angehenden Fachkräften in ihrer Region in Kontakt bringen. Zielgruppe sind insbesondere Handwerksunternehmen aus der Region Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim. Die Grundidee ist, dass drei Generationen (die erfahrene, die aktive und die kommende) miteinander in Kontakt kommen: Angeleitet durch Ruheständler werden Schülern konkrete Einblicke in Handwerksunternehmen vor Ort ermöglicht. Die

Schüler arbeiten über einen Zeitraum von mehreren Wochen jeweils an einem Tag in der Woche aktiv an einem konkreten Projekt im Unternehmen mit. Am Ende haben sie ein greifbares Ergebnis. Dies stärkt bei den KMU das grundlegende Bewusstsein für die Fachkräfte-Thematik und ermöglicht ganz konkrete Kontakte zwischen ihnen und dem Nachwuchs. [www.generationenwerkstatt.org](http://www.generationenwerkstatt.org)

„Wer die Betriebe überzeugen will, muss immer am Ball bleiben und einen langen Atem haben. Manchmal haben die Betriebe natürlich auch Hochdruck in ihrem Tagesgeschäft. Wenn aber die Überzeugungsarbeit einmal geleistet ist, dann bleiben die Betriebe auch dabei.“

Renate Beineke,  
Botschafterin der GenerationenWerkstatt

„Eine gute Pressearbeit ist auch wichtig. Für die Betriebe ist das genial, denn sie werden dadurch bekannter und es stärkt ihr Image. Und wenn diese Generationenwerkstätten, so wie es ja im Moment ist, laufend in der Zeitung stehen und darüber berichtet wird, dann ist es für uns auch leichter, die Betriebe zu gewinnen.“



### Aktivitäten und Ziele der GenerationenWerkstatt

- > Schulen und Handwerksbetriebe werden zusammengebracht, um gemeinsam Schülerprojekte durchzuführen;
- > Schüler sollen durch konkrete Tätigkeit erfahren, wie handwerkliche Arbeiten professionell umgesetzt werden;
- > das Interesse an Ausbildungsberufen soll geweckt werden;
- > Unternehmen können ohne hohen zeitlichen und personellen Aufwand teilnehmen, da ein bereits im Ruhestand befindlicher Mitarbeiter die Projekte mit den Schülern umsetzt.

# Was sagen die KMU zum Angebot des Netzwerks?

## Nachwuchs sehen und von ihm gesehen werden

- > Anfangs war die Skepsis groß, doch die sehr gute Betreuung und das Gesamtkonzept des Netzwerks haben überzeugt.
- > Das Bild des Handwerksberufs kann in besseres Licht gerückt werden, nicht zuletzt weil die Eltern der Schüler mit einbezogen werden.
- > Durch Pressearbeit wird der Bekanntheitsgrad der Unternehmen gesteigert. Dies wird als großer Bonus wahrgenommen.
- > Auch wenn die Projekte, besonders für Kleinstunternehmen, kostenintensiv sein können, wird der Aufwand als lohnend beschrieben.
- > Unternehmen bekommen Einblicke, wie die junge Generation „tickt“ und wie man sie für das Handwerk begeistern kann.

„Was noch verbessert werden kann, ist das Nachfassen. Hier sollte das Projekt noch weiter begleiten, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Schüler auch tatsächlich in die Ausbildung kommen. Da fühlen wir uns etwas alleingelassen.“

„Das Projekt ist für uns als Unternehmen nicht sehr zeitintensiv, da die Zeit ja hauptsächlich vom Unruheständler aus der erfahrenen Generation investiert wird, der die Schüler begleitet.“

„Ich verspreche mir davon, dass ich natürlich irgendwann einen engagierten Auszubildenden akquirieren kann. Das ist klar, aber das kann ich nicht sofort erwarten.“

„Die Unternehmen können einiges aus dem Projekt lernen: Wie muss ich mit den jungen Leuten heute umgehen? Was muss ich ändern, um die jungen Leute zu begeistern? Es ist ein großer Vorteil, schon früh an die jungen Leute ranzukommen!“



Stimmen aus KMU,  
die an der „GenerationenWerkstatt“ teilnehmen

# Kennt man sich gut genug?

## Netzwerk-KMU-Kooperation: Nutzen häufig unklar, mehr Feedback nötig!

### Gegenseitiges Verständnis ist ausbaufähig

Sowohl Netzwerkkoordinatoren als auch KMU konstatieren, dass sie zu wenig übereinander wissen: Fast 40 % der Netzwerkkoordinatoren geben an, dass der Nutzen ihres Netzwerks für KMU unklar sei (siehe Abbildung Seite 15). Auch seitens der KMU wird in Interviews immer wieder geäußert, dass der Mehrwert einer Netzwerkteilnahme nicht ohne Weiteres klar sei. Die Teilnehmenden am Expertenpa-

nel sind mehrheitlich der Meinung, dass die Fachkräftenetze häufig nicht hinreichend über die Motive von KMU zur Netzwerkteilnahme Bescheid wüssten (siehe unten). Ein Grund dafür kann unzureichendes Feedback sein: Mehr als ein Drittel der Experten und mehrere Interviewpartner sind der Auffassung, dass die Netzwerke mehr Rückmeldung von den KMU bräuchten.

### Das sagen die Experten

64%

... stimmen der These zu, dass die Fachkräftenetze über die Motive von KMU, an den Aktivitäten des Netzwerks teilzunehmen oder nicht, häufig nicht hinreichend Bescheid wissen.

36%

... sagen allerdings, dass es schwer sei, von KMU Feedback über Inhalte, Art und Qualität der Netzwerkarbeit zu erhalten.

Quelle: Expertenpanel.

Notizen:



### Expertenpanel

Zur Validierung der Ergebnisse bekamen alle befragten Netzwerkkoordinatoren und KMU-Vertreter die Gelegenheit, onlinegestützt 20 Thesen zur Rolle von KMU in Fachkräftenetzen zu bewerten und zu kommentieren. Die Thesen wurden aus den Ergebnissen der IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“ und aus den leitfadengestützten Interviews abgeleitet. 34 Experten nahmen diese Gelegenheit wahr.



# Handlungsempfehlungen für regionale Netzwerke

**Kurzfristig: Zugang für KMU erleichtern –  
langfristig: stabile Beziehungen zu KMU erarbeiten**

## Gute Netzwerkarbeit benötigt Zeit



- Gute Netzwerkarbeit basiert auf Vertrauen, Aufbau von Vertrauen braucht wiederum Zeit.
- Es gilt langfristige und stabile Beziehungen zu KMU zu knüpfen. Das erfordert kontinuierlichen Kontakt mit den KMU.
- Auch Netzwerke entwickeln sich. Abhängig von der „Entwicklungsphase“ können unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Instrumente sinnvoll sein. Zu Beginn bedarf es einer intensiven Pressearbeit und einem eher breiten Themenangebot. Wenn das Netzwerk und die Kontakte zu KMU etabliert sind, kann eine Fokussierung auf spezifischere Themen erfolgen.

## Die Inhalte müssen für KMU attraktiv, aktuell und anwendbar sein



- Netzwerke müssen eine gewisse Vielfalt an Themen und Formaten anbieten, um verschiedene KMU zu erreichen. Die Teilnahme von KMU an den Aktivitäten von Fachkräftenetzwerken ist häufig anlassbezogen und somit schwankend.
- Je kleiner und niedrighschwelliger der Aufwand, desto höher die Teilnahmebereitschaft von KMU. Formate wie etwa kurze Workshops in den Randzeiten des Arbeitstages sowie Programmabläufe, die auch Zeit für den Austausch unter KMU und mit anderen Netzwerkpartnern vorsehen, sind vorzuziehen.
- Eine regionale und/oder sektorale Fokussierung der Aktivitäten und des Leistungsangebots ist erfolgsversprechend.
- KMU wünschen sich möglichst konkrete Informationen und anwendbare Konzepte („best practice“). Entsprechende Angebote dürfen dann auch etwas kosten.
- Es reicht für KMU oft nicht aus, nur Wissen vermittelt zu bekommen und Strategien zu erarbeiten. Es gilt vielmehr, die KMU auch bei der Umsetzung von Ideen und Maßnahmen zu begleiten und zu unterstützen.

# Handlungsempfehlungen für regionale Netzwerke

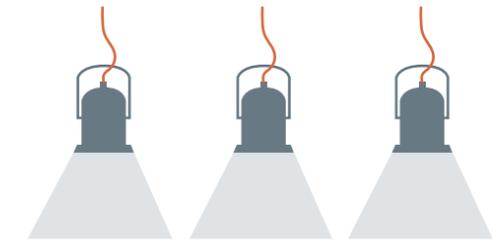
**Sichtbarkeit der Netzwerke nach außen verbessern – Informationsdefizite zwischen Netzwerk und KMU beseitigen**

## Die Ansprache von KMU muss adressatengerecht erfolgen



- Um neue KMU als Partner zu gewinnen, sollten diese verstärkt persönlich durch Netzwerkpartner angesprochen werden. Dazu zählen neben Vertretern anderer KMU aufgrund deren Signalwirkung auch Vertreter von Institutionen, die als Multiplikatoren wirken (z. B. Verbände, Wirtschaftsförderung).
- Es muss glaubhaft kommuniziert werden, dass die Anliegen von KMU wichtig sind und dass sie die Themen und die Arbeit der Netzwerke mitgestalten können.
- Zwischen Netzwerken und KMU gibt es beiderseitige Informationsdefizite. Viele Netzwerke wünschen sich mehr Feedback von den KMU. Die KMU wissen häufig nicht ausreichend über die Vorzüge einer Teilnahme am Netzwerk Bescheid. Kontakt und Informationsaustausch müssen beidseitig gesucht und aufrechterhalten werden.

## Netzwerke und Netzwerkpartner müssen sichtbar sein

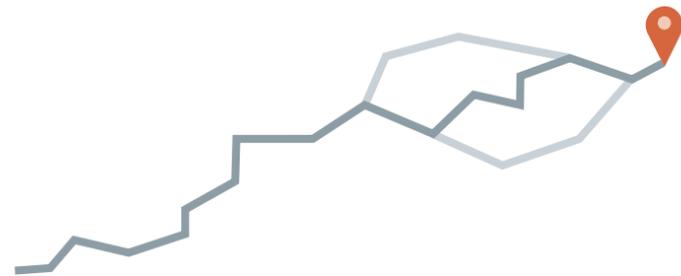


- Die Steigerung ihrer eigenen Sichtbarkeit nach außen ist aufgrund beschränkter Ressourcen gerade für KMU wichtig. Die Fachkräftenetzwerke sollten dies durch eine entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gewährleisten.
- Ein scharfes Netzwerkprofil mit klarer und prägnanter Außendarstellung, welche die konkreten Vorteile für KMU sichtbar macht, erhöht deren Teilnahmebereitschaft.

# Schlussfolgerungen für die Politik

## Netzwerkarbeit professionalisieren, überregionalen Erfahrungsaustausch systematisieren

### Langfristiges Engagement gewährleisten und Flexibilität bewahren



- Förderinstrumente für KMU zur Umsetzung von Ideen und Konzepten zur Fachkräftesicherung ko-finanzieren;
- hauptamtliche und professionelle Koordination von Fachkräftenetzwerken stärken und fördern;
- praktizierte Maßnahmen und Aktivitäten in regelmäßigen Intervallen auf den Prüfstand stellen.

### Formate professionell weiterentwickeln und Vielfalt der Inhalte stärken



- Bewährte Formate für Veranstaltungen systematisch sammeln und verbreiten;
- den Netzwerken Hilfestellung bei der Anpassung von Themen an den regionalen Kontext leisten;
- auf das breite Spektrum der benötigten Inhalte hinweisen und die Wichtigkeit der Interaktion zwischen KMU und Netzwerken (Feedback!) herausstellen.

### Regional agieren und überregional voneinander lernen



- „Best practice“ vor Ort nutzen und Know-how transferieren;
- den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren top-down und bottom-up gestalten und weiterentwickeln;
- Austausch und Vernetzung der Koordinatoren der regionalen Fachkräftenetzwerke fördern.

# Konzeption und Informationsgrundlagen der Studie

## Wichtige Aspekte fokussiert und fundiert untersuchen

Diese Studie basiert auf verschiedenen Informationsgrundlagen, die aufeinander aufbauen und sich ergänzen. Dieser Ansatz erlaubt es, unterschiedliche Aspekte der Einbindung von KMU in Fachkräftenetzwerke aus verschiedenen Blick-

winkeln zu beleuchten. Die Abbildung rechts zeigt, welche methodischen Elemente verwendet wurden und welche Fragen jeweils im Zentrum des Interesses standen.

### Vorgehensweise und Informationsgrundlagen der Studie im Überblick

#### Rahmen und Konzeption

##### Desk Research und sechs Experteninterviews

Welche Themen und welche Rahmenbedingungen sind relevant für die Teilnahme von KMU an Fachkräftenetzwerken?

#### IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“

##### Standardisierte Befragung von 156 Netzwerkkoordinatoren

Wie (häufig) sind KMU in Netzwerke eingebunden? Welche Potenziale und Hemmnisse gibt es?

#### Hintergrund und Vertiefung

##### 10 leitfadengestützte Interviews mit Netzwerkkoordinatoren und 15 mit KMU

Was bewegt die Verantwortlichen in den Netzwerken und in den Unternehmen? Welche Handlungsmöglichkeiten, Strategien und Instrumente werden gesehen?

#### Validierung und Schlussfolgerungen

##### Expertenpanel – Online-Diskussionsplattform „discuto.io“

Wie werden die Ergebnisse von Experten bewertet? Welche Schlussfolgerungen lassen sich ziehen?

# Verwendete Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi, 2012): Fachkräfte sichern. Engpassanalyse. Berlin.
- Duschek, Stephan und Rometsch, Markus (2004): Netzwerktypologien im Anwendungsbereich Kompetenzentwicklung. QEM-Bulletin 3/2004, S. 1-7.
- Leifels, Anne (2016): Mittelstand steht bei der Fachkräftesicherung in den Startlöchern. KfW Research. Fokus Volkswirtschaft Nr. 119, Februar 2016.
- Mesaros, Leila, Vanselow, Achim und Weinkopf, Claudia (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Friedrich-Ebert-Stiftung, Duisburg.
- Moczall, Andreas (2016): Aktuelle Erkenntnisse zum IAB-Kurzbericht „Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte“. Vortrag im Rahmen des Workshop: „Fachkräftebedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen“ am 26. Oktober 2016. Berlin, BMAS.

# Impressum

## **Autor:**

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) e. V.  
an der Universität Tübingen  
Ob dem Himmelreich 1  
72074 Tübingen

## **Herausgeber:**

DIHK Service GmbH  
Geschäftsführer: Dr. Achim Dercks, Sofie Geisel und Helmut Burger  
Amtsgericht Charlottenburg HRB 90039 B  
USt.-IdNr.: DE169824196  
Steuernummer 27/027/37728  
Commerzbank AG Berlin  
SWIFT-BIC DRES DE FF 120  
IBAN DE57 1208 0000 4104 4291 00

## **Im Auftrag von:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin  
Fax: +49 (0) 30 – 18 527 2236  
E-Mail: info@bmas.bund.de  
Internet: www.bmas.de

## **Erscheinungsdatum:**

Februar 2017

## **Bezugsstelle:**

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region  
DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 – 20308 6201  
Fax: +49 (0) 30 – 20308 5 6201  
Email: kontakt@fachkraeftebuero.de  
Internet: www.fachkraeftebuero.de

## **Redaktion:**

Dr. Wiebke Friedrich, Franziska Weis  
Innovationsbüro Fachkräfte für die Region

## **Gestaltung:**

Anne Krieger  
Kommunikationsdesign und Fotografie  
Hebelstraße 5  
04177 Leipzig  
Tel.: +49 (0) 163 – 69 58 623  
E-Mail: anne.krieger@gmx.de

## **Druck:**

Eversfrank Berlin GmbH  
Ballinstraße 15  
12359 Berlin  
Tel.: +49 (0) 30 – 63 95 70  
Internet: www.eversfrank.com

**Autoren dieser Studie:**

Dr. Andreas Koch (Projektleitung)  
Franziska Deeg  
Günther Klee  
Dr. Jochen Späth

**Dank:**

Wir bedanken uns herzlich bei allen Interviewpartnern (Experten, Koordinatoren, Unternehmer), die an unserer Befragung teilgenommen haben. Besonderer Dank gilt dem Innovationsbüro Fachkräfte für die Region für die konstruktive und freundliche Zusammenarbeit. Am IAW danken wir Bernhard Boockmann für wertvolle Kommentare und Anregungen und Lena Reibstein für wissenschaftliche Assistenz.

**Über das IAW:**

Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung wurde 1957 gegründet und ist ein unabhängiges gemeinnütziges Forschungsinstitut an der Universität Tübingen. Das IAW finanziert sich überwiegend durch Auftragsforschung. Zu den Auftraggebern gehören die EU-Kommission, verschiedene Bundes- und Landesministerien, die Deutsche Forschungsgemeinschaft und Stiftungen, Kommunalverwaltungen, Verbände, Industrie- und Handelskammern sowie Gewerkschaften.

Unabhängigkeit, wissenschaftliche Qualität und der Bezug zur wirtschaftspolitischen Praxis sind die Leitlinien unserer Tätigkeit. Unser Institut steht für Kompetenz bei der Erschließung, Verwendung und Verknüpfung repräsentativer Einzeldaten und zeichnet sich durch die enge Verzahnung von quantitativer und qualitativer Forschung aus. Unsere Forschungsergebnisse erarbeiten wir mit anerkannten, fortgeschrittenen und innovativen Verfahren auf empirischer Basis.

**Weitere Informationen:**

[www.iaw.edu](http://www.iaw.edu)

Innovationsbüro  
**Fachkräfte für die Region**

DIHK Service GmbH  
Breite Straße 29  
10178 Berlin

Telefon +49 (0)30 - 20 308 6201  
Fax +49 (0)30 - 20 308 5 6201

[kontakt@fachkraeftebuero.de](mailto:kontakt@fachkraeftebuero.de)  
[www.fachkraeftebuero.de](http://www.fachkraeftebuero.de)

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!