

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Umfeldanalyse

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Dr. Julia Wolff von der Sahl, Dr. Claudia Achtenhagen,
Melanie Schröder, Christian Hollmann, Dirk Werner

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringen Umfeldanalysen?	4
4	Wie können Sie vorgehen?	4
	4.1 Sammlung von Daten	4
	4.2 Analyse der Daten und ggf. Ableitung von personalpolitischen Maßnahmen	5
5	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	7
6	Weiterführende Informationen	7



1 Kurzbeschreibung

Bei der Umfeldanalyse geht es darum, solche Daten aus der Unternehmensumwelt zusammenzutragen und auszuwerten, die für die Fachkräftesicherung von Bedeutung sind.

Denn kennen Sie die prognostizierte demografische Entwicklung in Ihrer Region sowie die zu erwartende Entwicklung des Fachkräfteangebots, können Sie besser entscheiden, wie Sie sich im Bereich der Fachkräftesicherung aufstellen wollen. So können Sie beispielsweise besser beurteilen, ob eine überwiegend regional/lokal orientierte Suche nach neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überhaupt sinnvoll ist oder ob Sie besser überregional oder sogar international suchen sollten. Sie können auch besser beurteilen, welche Potenziale die externe Suche nach neuen Fachkräften überhaupt bietet oder ob Sie nicht auch Ihre Anstrengungen im Bereich Aus- und Weiterbildung verstärken sollten, um sich vom externen Arbeitsmarkt unabhängiger zu machen. Haben Sie einen Überblick über die regionale Bildungsinfrastruktur hilft das, Ihr Engagement in der Aus- und Weiterbildung zielgerichtet auszugestalten, aber auch bei der passgenauen Gewinnung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Alle Unternehmen mit Fachkräftebedarf.

3 Was bringen Umfeldanalysen?

- **Transparenz:** Eine Analyse der Unternehmensumwelt ermöglicht es Ihnen, Transparenz über aktuelle und zukünftige personalpolitische Herausforderungen zu gewinnen.
- **Grundlage strategischer Planung:** Kennen Sie die Rahmenbedingungen in den Bereichen Demografie, Fachkräfteentwicklung und Bildungsinfrastruktur, unter denen Ihr Unternehmen operiert, können Sie eine geeignete Fachkräftesicherungsstrategie ableiten. So gibt Ihnen dieses Instrument unter anderem Aufschluss über Ihre Chancen, Ihren Fachkräftebedarf regional zu decken.
- **Kostensenkung:** Kennen Sie zukünftige personalpolitische Herausforderungen, können Sie rechtzeitig Maßnahmen zur Fachkräftesicherung einleiten und damit mittel- bis langfristig Kosten einsparen.

4 Wie können Sie vorgehen?

4.1 Sammlung von Daten

Im Folgenden bekommen Sie einen Überblick darüber, welche Daten Sie für die erfolgreiche Durchführung einer Umfeldanalyse benötigen und wie Sie diese Daten erhalten.

Daten zur regionalen demografischen Entwicklung

Das Wissen um regionale demografische Entwicklungen ist eine wichtige Grundlage der strategischen Personalarbeit, denn diese bestimmen maßgeblich Ihre zukünftige Ausgangslage im Wettbewerb um Fachkräfte. Insbesondere geht es darum, ein Gefühl für die zukünftige Größe der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie die Größe verschiedener Altersgruppen innerhalb dieser Gruppe zu bekommen. Auch kann es nützlich sein, die Zeitpunkte zu kennen, an denen mit größeren demografischen Umbrüchen in der regionalen Bevölkerung zu rechnen ist. Eine solche Kenntnis lässt Sie besser beurteilen, wie groß das regionale Arbeitskräftepotenzial ist, aus dem Sie für Ihr Unternehmen schöpfen können.

Es gibt verschiedene Anbieter von Daten zur aktuellen und zu erwartenden demografischen Entwicklung. Besonders interessant ist das Angebot der Bertelsmann Stiftung: Diese stellt auf der Seite „Wegweiser Kommune“ für jede Kommune mit mehr als 5.000 Einwohnern kostenlos Bevölkerungsprognosedaten bis zum Jahr 2030 bereit. Darüber hinaus ist es Ihnen dort möglich, die Daten Ihrer Kommune mit Kreis und Land oder mit bis zu 5 weiteren Kommunen zu vergleichen.

Daten zur Entwicklung des Fachkräfteangebots

Es ist für Ihr Unternehmen wichtig zu wissen, mit welchem Nachschub an Fachkräften in den nächsten Jahren zu rechnen ist, um Ihre Personalpolitik entsprechend auszurichten.

Auch in diesem Bereich gibt es verschiedene Anbieter von Prognosen. Die Kultusministerkonferenz gibt seit 1972 eigene Berechnungen zur voraussichtlichen Entwicklung der Zahl der Schülerinnen und Schüler sowie der Schulabsolventinnen und -absolventen heraus (u. a. differenziert nach Bundesländern und Schularten bzw. Abschlüssen). Ebenso bietet sie eine Prognose der Studienanfänger/innen, Studierenden und Hochschulabsolvierenden bis 2020. Schließlich hat sie eine fächerspezifische Prognose der Hochschulabsolventinnen und -absolventen bis 2015 herausgegeben.

In der Regel stellen auch die einzelnen Bundesländer Daten bereit. Einige Bundesländer haben Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Schülerzahlen verfasst (so zum Beispiel Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Sachsen oder Thüringen). In Bayern erstellt das Staatsministerium für Unterricht und Kultur jährliche Modellrechnungen zur zukünftigen Entwicklung der Schüler- und Absolvierendenzahlen.

Daten zur regionalen Bildungsinfrastruktur

Mit einer Analyse Ihrer regionalen Bildungsinfrastruktur verschaffen Sie sich eine solide Wissensgrundlage für Ihre Fachkräftesicherungsstrategie, sei es für mögliche Kooperationen mit Schulen und Hochschulen zur Gewinnung von Auszubildenden und/oder Hochschulabsolventinnen und -absolventen, sei es für eine gezielte Personalentwicklung vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Informationen zu den verschiedenen Schulformen in Ihrem Bundesland, zu regionalen Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben, Schulwettbewerben und -projekten, Modellversuchen, Veranstaltungen, Ansprechpartnern etc. finden Sie auf den Bildungsservern der Bundesländer. Die Initiative SCHULEWIRTSCHAFT bietet Firmen umfangreiche Informationen speziell zu einer Zusammenarbeit mit Schulen an, bei Interesse ermöglicht Ihnen ein Netzwerk aus 450 regionalen Arbeitskreisen eine gezielte Suche nach Kooperationspartnern und bestehenden Projekten.

Die Seite www.hochschulkompass.de bietet ein Verzeichnis sämtlicher Hochschulen in Deutschland nach Bundesland und Hochschultyp (Fachhochschule oder Universität). Dort können Sie auch herausfinden, welche Hochschulen in Ihrer Region für Ihr Unternehmen interessante Studiengänge anbieten.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, sich einen Überblick über die Weiterbildungsangebote in Ihrer Region zu verschaffen. Lehrgänge bieten beispielsweise die Industrie- und Handelskammern (www.ihk-weiterbildung.de oder <http://wis.ihk.de>). Einen allgemeinen Überblick über Weiterbildungsträger und -kurse in Ihrer Region gibt es unter www.seminus.de, in der Online-Datenbank www.iwwb.de oder in der Datenbank KURSNET der Bundesagentur für Arbeit. Anbieter eines berufsbegleitenden Studiums finden Sie beispielsweise unter www.studieren-berufsbegleitend.de, im Hochschulkompass oder auch in KURSNET. Die Datenbank AusbildungPlus (www.ausbildungplus.de) erfasst schließlich bundesweit angebotene Zusatzqualifikationen für Auszubildende.

4.2 Analyse der Daten und ggf. Ableitung von personalpolitischen Maßnahmen

Im zweiten Schritt gilt es, die gesammelten Daten zu analysieren und aus ihnen gegebenenfalls personalpolitische Maßnahmen abzuleiten.

Dies kann beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von Geschäftsführung, Personalleitung, Betriebsrat und Führungskräften geschehen. Dort können Sie die gewonnenen Daten präsentieren und gemeinsam diskutieren.

Die folgenden Fragen können Ihnen bei der Analyse der Daten helfen:

- Stellt die demografische Entwicklung Ihr Unternehmen vor besondere Herausforderungen?
- Stellt die Entwicklung der Fachkräftesituation Ihr Unternehmen vor besondere Herausforderungen?
- Entsprechen Ihre personalpolitischen Strategien insbesondere im Bereich „Rekrutierung“ der Fachkräftesituation bzw. der absehbaren demografischen Entwicklung, oder sind vielleicht Anpassungen (z. B. bei der Suchregion oder den Zielgruppen der Personalsuche) nötig?
- Sprechen demografische Entwicklung und Fachkräfteangebot vielleicht auch für eine stärkere Nutzung im Unternehmen bereits vorhandener Potenziale, beispielsweise für die gezielte Höherqualifizierung talentierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Nutzen Sie Ihre regionale Bildungsinfrastruktur optimal, oder könnten Sie sie noch besser nutzen, indem Sie zum Beispiel mit (weiteren/anderen) Schulen und/oder Hochschulen kooperieren?

Die folgenden Überlegungen können Ihnen dann dabei helfen, konkrete personalpolitische Maßnahmen aus der Umfeldanalyse abzuleiten. Sie sind als Anregung zu verstehen.

Sollten Sie sich entschließen, personalpolitische Maßnahmen einzuleiten, können Ihnen die folgenden Hinweise bei der Einleitung und Umsetzung helfen:

Sinnvollerweise erarbeiten Sie dazu konkrete und quantifizierbare Ziele und machen Sie verbindliche Vorgaben, in welchem Zeitraum die Ziele mit welchen Maßnahmen erreicht werden sollen.

Es ist ratsam zu überprüfen, ob Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden sollen und wie die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die geplanten Maßnahmen, die rechtlichen Rahmenbedingungen und der Ressourcenbedarf aussehen.

Verantwortung klar definieren

Für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen ist es förderlich, wenn klare Aufgabenzuordnungen vorgenommen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbezugnisse festgelegt und die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Am besten bestimmen Sie eine oder mehrere Personen, die die Koordination und Erfolgskontrolle der Maßnahmen übernimmt/übernehmen. Es empfiehlt sich, Zeiträume festzulegen, innerhalb derer der Erfolg der Maßnahmen kontrolliert und innerbetrieblich diskutiert wird sowie bei Bedarf Änderungen vorgenommen werden.

Handlungsfeld	Beispielhafte Maßnahmen
Rekrutierung Auszubildender	Je nachdem, wie sich die Schülerzahlen in Ihrer Region in Zukunft entwickeln, sollten Sie Ihre Ausbildungsaktivitäten überdenken. So kann es sinnvoll sein, „auf Vorrat“ auszubilden, wenn Einbrüche bei den Schulabsolvierten absehbar sind. Auch kann es in einem solchen Fall geboten sein, verstärkt die Potenziale von Frauen, Personen mit Migrationshintergrund etc. zu nutzen, unter anderem, indem diese Personengruppen gezielt für eine Ausbildung geworben werden. Schließlich können Sie sich überlegen, mit einer geeigneten Schule eine Kooperation einzugehen, um generell einen besseren Zugang zu potenziellen Auszubildenden zu bekommen.
Rekrutierung von Fachkräften	Wenn Sie sich einen Überblick über die Hochschullandschaft und die zukünftigen Absolventenzahlen in Ihrer Region verschafft haben, ist zu überlegen, mit einer geeigneten Hochschule eine Kooperation einzugehen, um einen besseren Zugang zu zukünftigen Fachkräften zu bekommen. Deuten die getätigten Analysen an, dass Sie mit Ihrer bisherigen Rekrutierungsstrategie in naher Zukunft Schwierigkeiten bekommen werden, sollten Sie darüber nachdenken, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um auch alle zur Verfügung stehenden Potenziale auszuschöpfen. Dies kann beispielsweise bedeuten, geeignete Angebote für interessante Zielgruppen wie Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, aber auch Ältere, Arbeitslose oder Personen mit Behinderung zu schaffen und diese bei der Rekrutierung gezielter anzusprechen.
Personalentwicklung	Sind in gewissen Bereichen Fachkräftengpässe klar absehbar, sollten Sie sich überlegen, inwieweit Sie Probleme bei der Fachkräfterekrutierung durch eine gezielte Höherqualifizierung im Unternehmen bereits vorhandener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kompensieren können, z. B., indem Sie ein berufsbegleitendes Studium fördern oder Aufstiegsfortbildungen zum Meister oder Techniker anbieten.

Die Vorgehensweise auf einen Blick	✓
Sammlung von unternehmenspolitisch relevanten Daten	<input type="checkbox"/>
Analyse der Daten im Hinblick auf die geplante Unternehmensentwicklung	<input type="checkbox"/>
Ggf. Ableitung konkreter personalpolitischer Maßnahmen	<input type="checkbox"/>
Erfolgskontrolle, ggf. Anpassung der Maßnahmen	<input type="checkbox"/>

5 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Die Umfeldanalyse lässt sich sehr gut mit einer Unternehmensstrukturanalyse kombinieren, indem die hier gewonnenen Daten dort – beispielsweise im Rahmen einer sog. SWOT-Analyse (also einer Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie der Chancen und Bedrohungen für Ihr Unternehmen) – berücksichtigt werden. Beide bilden zusammen mit der Personalbedarfsplanung eine gute Grundlage zur Ableitung geeigneter Maßnahmen in den Bereichen „Fachkräfte finden“, „Fachkräfte entwickeln“ und „Fachkräfte binden“.

6 Weiterführende Informationen

Im Folgenden finden Sie Hinweise auf weitere Informationsquellen, die Sie dabei unterstützen können, die für Ihr Unternehmen relevanten Daten zur Durchführung einer Umfeldanalyse zusammenzutragen.

Informationen zur regionalen demografischen Entwicklung:

- Das Regionale Forschungsnetz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bietet für einige Bundesländer Berichte und Analysen zum demografischen Wandel und seinen Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt.

Informationen zur Fachkräfteentwicklung:

- Das v. a. durch seine Hochschul-Rankings bekannt gewordene Centrum für Hochschulentwicklung hat eine Prognose der Studienanfänger in den Bundesländern bis zum Jahr 2020 veröffentlicht.
- (Unregelmäßige) Berichte zur Entwicklung des Arbeitsmarktes für verschiedene Gruppen von Akademikerinnen und Akademikern veröffentlicht die Bundesagentur für Arbeit.
- Private Anbieter wie beispielsweise Access geben ebenfalls Prognosen zur Entwicklung der Absolvierendenzahlen in einzelnen Fachrichtungen ab.
- Das Regionale Forschungsnetz des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bietet hilfreiche Informationen zu den Entwicklungen des (Fachkräfte-)Arbeitsmarktes in den verschiedenen Bundesländern.

- Darüber hinaus betreibt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) eine eigene Informationsplattform zum Thema „Fachkräftebedarf“, die unter anderem vom Fachkräftemangel besonders betroffene Branchen, Berufe und Regionen in den Blick nimmt. Weitere Informationsplattformen des IAB widmen sich den Themen Akademikerarbeitsmarkt (allgemein sowie mit Blick auf Teilarbeitsmärkte für bestimmte Akademikergruppen wie Ingenieurinnen und Ingenieure oder Naturwissenschaftler/innen) oder Ausbildungsstellenmarkt.

Informationen zu Schulen in Ihrer Region:

- Speziell für Nordrhein-Westfalen stellen regionale Bildungsnetzwerke eine Informationsplattform im Schulbereich dar.

Informationen zu Weiterbildungsträgern in Ihrer Region:

- Links zu Weiterbildungsdatenbanken finden Sie auch auf dem Bildungsserver der Länder (www.bildungsserver.de).

