



# Fachkräftemangel in der Industrie

Wie Unternehmen angehende Fach-  
und Führungskräfte überzeugen können

Studienergebnisse 2023  
in Zusammenarbeit zwischen

**Z** ZUKUNFT DURCH  
INDUSTRIE

**hhu** Heinrich Heine  
Universität  
Düsseldorf

# Executive Summary

Diese Studie untersucht die Relevanz des Fachkräftemangels für die deutsche Industrie, mit einem regionalen Fokus auf das Rheinland und das Ruhrgebiet, und bietet Handlungsempfehlungen. Befragt wurden ~40 Industrieunternehmen, ~130 Management-Studierende und ~40 Young Professionals.

## Ergebnisse auf einen Blick

- 1. Der Fachkräftemangel ist eine große Herausforderung.** Die Industrie sieht den Fachkräftemangel als eine der größten Herausforderungen. Die fehlenden Fachkräfte betreffen sowohl die Produktion als auch das Management. In kleinen Unternehmen ist der Fachkräftemangel besonders präsent.
- 2. Angehende Fach-/Führungskräfte schätzen die Arbeitsbedingungen in der Industrie, haben aber mit der Kultur.** Angehende Fach- und Führungskräfte haben ein positives vor Bild der Industrie. Ihnen sind vor allem das Gehalt, die Arbeitszeiten und klare Karriereaussichten wichtig. Hier wird die Industrie als attraktiv wahrgenommen. Jedoch wird die Firmenkultur (hier definiert als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte) in der Industrie als schlechter im Vergleich zu anderen Arbeitgebern bewertet.
- 3. Kommunikation mit Studierenden ist am besten digital und auf die Vorzüge der Arbeitsbedingungen fokussiert.** Studierende informieren sich vor allem über Unternehmenswebseiten, soziale Medien und Bewertungsportale. Die Industrie nutzt hier aber noch nicht alle Möglichkeiten, um angehende Fach- und Führungskräfte effektiv anzusprechen.

## Handlungsempfehlungen

Industrieunternehmen sollten ihre Arbeitgebervorteile betonen und auf die Bedürfnisse von Studierenden und Young Professionals eingehen. Digitale Kommunikation, frühzeitiger Studienkontakts und Kooperationen mit Partnern sind ratsam. Die Politik sollte die Bildungspolitik verbessern, die Industrie unterstützen und deren Akzeptanz in der Bevölkerung fördern. Interessenverbände sollten aktiv vernetzen, unterschiedliche Unternehmenstypen unterstützen und Kräfte bündeln.

# 1. Einleitung

Deutschlands Industrie ist wesentlich für Wohlstand und Wachstum verantwortlich. Neun von zehn Patenten, die in Deutschland angemeldet werden, kommen aus der Industrie. Etwa 85 % aller Exporte Deutschlands kommen aus der Industrie. Ein Drittel der deutschen Wirtschaftsleistung wird durch die Industrie generiert. Allein in NRW, mit seinen Ballungsgebieten im Rheinland und Ruhrgebiet, wurden 2022 Waren und Dienstleistungen im Wert von knapp 800 Milliarden Euro hergestellt. Damit hat NRW eine höhere Wirtschaftsleistung als 22 der 27 EU-Staaten. Dabei hat sich die deutsche Industrie gerade in Krisenzeiten zu einem wesentlichen Treiber wirtschaftlichen Wachstums etabliert, auch weil deutsche Produkte in vielen Sektoren herausragende Stellungen in Weltmarkt haben.

Aktuell befinden sich die deutsche Wirtschaft und damit auch die Industrie in schwierigen Fahrwassern. Der Krieg in der Ukraine mit all seinen Konsequenzen, die Inflation und insbesondere die Energiekrise sind Rahmenbedingungen, mit denen die deutsche Industrie zu kämpfen hat. Darüber hinaus bewegt eine weitere Thematik die deutsche Industrie: der Fachkräftemangel. Während viele der aktuellen Rahmenbedingungen, die für die Industrie schwer wiegen, „managebar“ oder sogar von – so die Hoffnung – vorübergehender Natur sind, sind die Aussichten bei der Fachkräfteproblematik anders. Viele sehen lang anhaltende Engpässe im Zugang zu geeignetem Personal auf verschiedenen Qualifikationsebenen für die gesamte deutsche Wirtschaft und damit eben auch für die deutsche Industrie.

Damit ist die Bedrohung durch einen anhaltenden Fachkräftemangel eine besondere, die viele der positiven Erfolgswerte der deutschen Industrie langfristig gefährden kann. Der Zusammenhang ist eindeutig und intuitiv: Fehlen Fachkräfte, werden in Zukunft weniger Innovationen aus der deutschen Industrie kommen, zuverlässige Leistungen auf dem Weltmarkt können nicht mehr erbracht werden und Spieler aus anderen Ländern werden die Oberhand gewinnen.

Vor dem Hintergrund dieser besonderen Bedeutung des Fachkräftemangels haben wir – Zukunft durch Industrie und der Lehrstuhl für BWL, insbesondere Management der Heinrich-Heine-Universität aus Düsseldorf – eine Studie aufgesetzt, die empirisch untersucht, welche Bedeutung der Fachkräftemangel aus Sicht der Industrie konkret hat und ob sich die Bedeutung dieses Fachkräftemangels über Positionen im Unternehmen und zwischen verschiedenen Typen von Industrieunternehmen unterscheidet. Darüber hinaus haben wir eine Umfrage mit rund 130 Management-Studierenden sowie rund 40 „Young Professionals“ durchgeführt, mit dem Ziel, die Sicht auf die Industrie als potenziellen Arbeitgeber zu verstehen.

Wir kombinieren die Sicht der Industrie und die (angehender) Fach- und Führungskräfte in der Verwaltung und leiten wichtige Erkenntnisse ab, die uns erlauben

- die tatsächliche Bedeutung des Fachkräftemangels für die Industrie und verschiedene Typen von Unternehmen in der Industrie zu verstehen,
- die Wahrnehmung der Studierenden und Young Professionals von der Industrie als potenziellen Arbeitgeber zu verstehen und
- konkrete Handlungsempfehlungen für verschiedene handelnde Gruppen, wie Industrieunternehmen, der Politik und Interessenverbänden der Industrie, abzuleiten.

Auf diese Weise bieten wir die aus unserer Sicht erste umfassende Studie zum Fachkräftemangel, die auf Basis empirischer Zahlen aus systematischen Befragungen Rückschlüsse zulässt, wie dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Im Folgenden stellen wir zunächst die Ergebnisse unserer Studie mit circa 40 deutschen Industrieunternehmen, alles Mitgliedsunternehmen von Zukunft durch Industrie, dar. Im Anschluss präsentieren wir die Ergebnisse unserer Befragung von rund 130 Studierenden und 40 Young Professionals über die Industrie als potenziellen Arbeitgeber. Schließlich führen wir beide Perspektiven zusammen und leiten konkrete Handlungsempfehlungen ab.

## 2. Welche Herausforderungen die Industrie aktuell sieht

### Wen haben wir befragt?

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Industrieunternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben. 61 % der befragten Unternehmen generieren einen jährlichen Umsatz von unter 20 Millionen Euro, 39 % einen Umsatz von über 20 Millionen Euro. 58 % der befragten Unternehmen sind dem B2B (Business To Business) zuzuordnen, die restlichen 42 % dem B2C (Business To Customer). 63 % der befragten Unternehmen sind produzierende Gewerbe, die verbleibenden 37 % gehören zum Dienstleistungsgewerbe. Darüber hinaus bildet der Datensatz ein breites Spektrum von Industriesektoren ab, wobei die Sektoren Automobilindustrie, Chemie/Pharma, Maschinenbau und Transport/Logistik mit jeweils etwa 18 % einen kleinen Schwerpunkt der Befragung bilden.

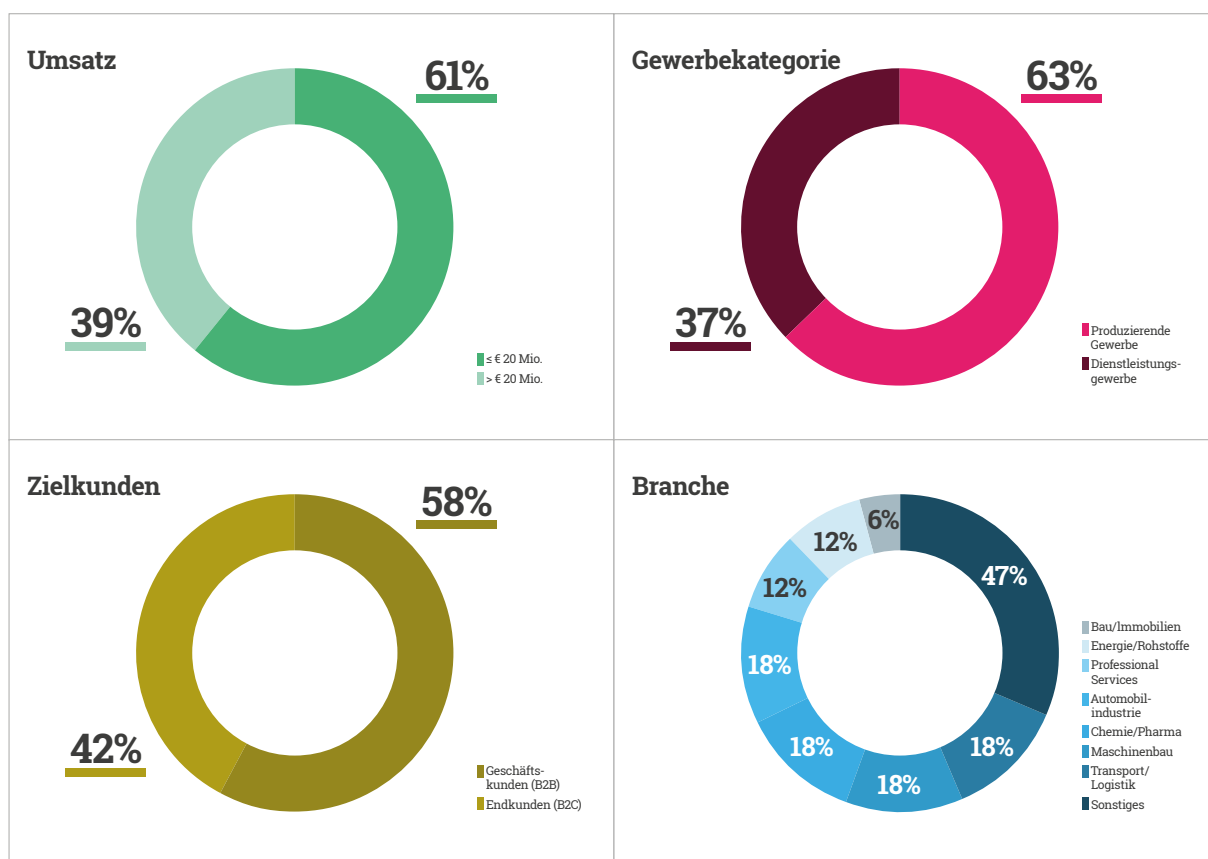


Abbildung 1. Profile der befragten Industrieunternehmen (n = 38)



## Welche Herausforderungen sieht die Industrie aktuell?

Im ersten Schritt haben wir Industrieunternehmen befragt, welche aktuellen Herausforderungen sie als besonders relevant für ihr Geschäft betrachten. Dabei haben wir keine Antworten vorgegeben, sondern wollten bewusst die unbeeinflussten Impulse der antwortenden Unternehmen erfassen. Aus den Freitextfeldern konnten wir vier Cluster von Antwortenden identifizieren, die den Herausforderungen entsprechen, die in der öffentlichen Diskussion ebenfalls eine zentrale Rolle spielen. Abbildung 2 fasst die Freitextantworten exemplarisch zusammen.

Im Rahmen des Bürokratieabbaus als ersten Cluster wurde konsistent über die Antworten zumindest ein Stopp in Bezug auf weitere Verordnungen gefordert. Als zweites Cluster ergibt sich der Ausbau der Infrastruktur, insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung als wesentliche Herausforderung. Auch hier zeugen die eingegebenen Antworten von einer ausgeprägten Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation. Das dritte Cluster betrifft Anmerkungen zur Energiepolitik und insbesondere der stetig steigenden Energiekosten, die die antwortenden Unternehmen als wesentlichen Nachteil im internationalen Wettbewerb wahrnehmen und erfahren. Als viertes Cluster ergaben sich Kommentare in Bezug auf den Fachkräftemangel, der Gegenstand der vorliegenden Studie ist.



Abbildung 2. Aktuelle Herausforderungen (Freitextantworten)

In Bezug auf den Fachkräftemangel wurde in Freitextfeldern konkretisiert, dass es sowohl Probleme bei der Quantität von Fachkräften jeglicher Art als auch bei der Qualität der verfügbaren Fachkräfte gibt. Insbesondere wurden von mehr als einem Viertel der Unternehmen Mängel in der Bildungspolitik als wesentliche Herausforderung genannt. So schrieben mehrere Befragte, dass sie sich doch ein „Mindestmaß an Bildung“ wünschen und hier bei Fachkräften teilweise enorme Nachholbedarfe bestehen, die sie selbst adressieren müssen.

Auch wenn sich in der Analyse kein dediziertes Cluster ergab, fiel in den Antworten auf, dass die befragten Industrieunternehmen die Akzeptanz der Industrie in der breiten Bevölkerung und der Politik im Speziellen in Gefahr sehen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Bedeutung der Diskussionen zum Klimawandel sehen viele befragte Industrieunternehmen ihre Akzeptanz gefährdet und sich in der Position des Schuldigen, was das Image der Industrie weiter verschlechtert.

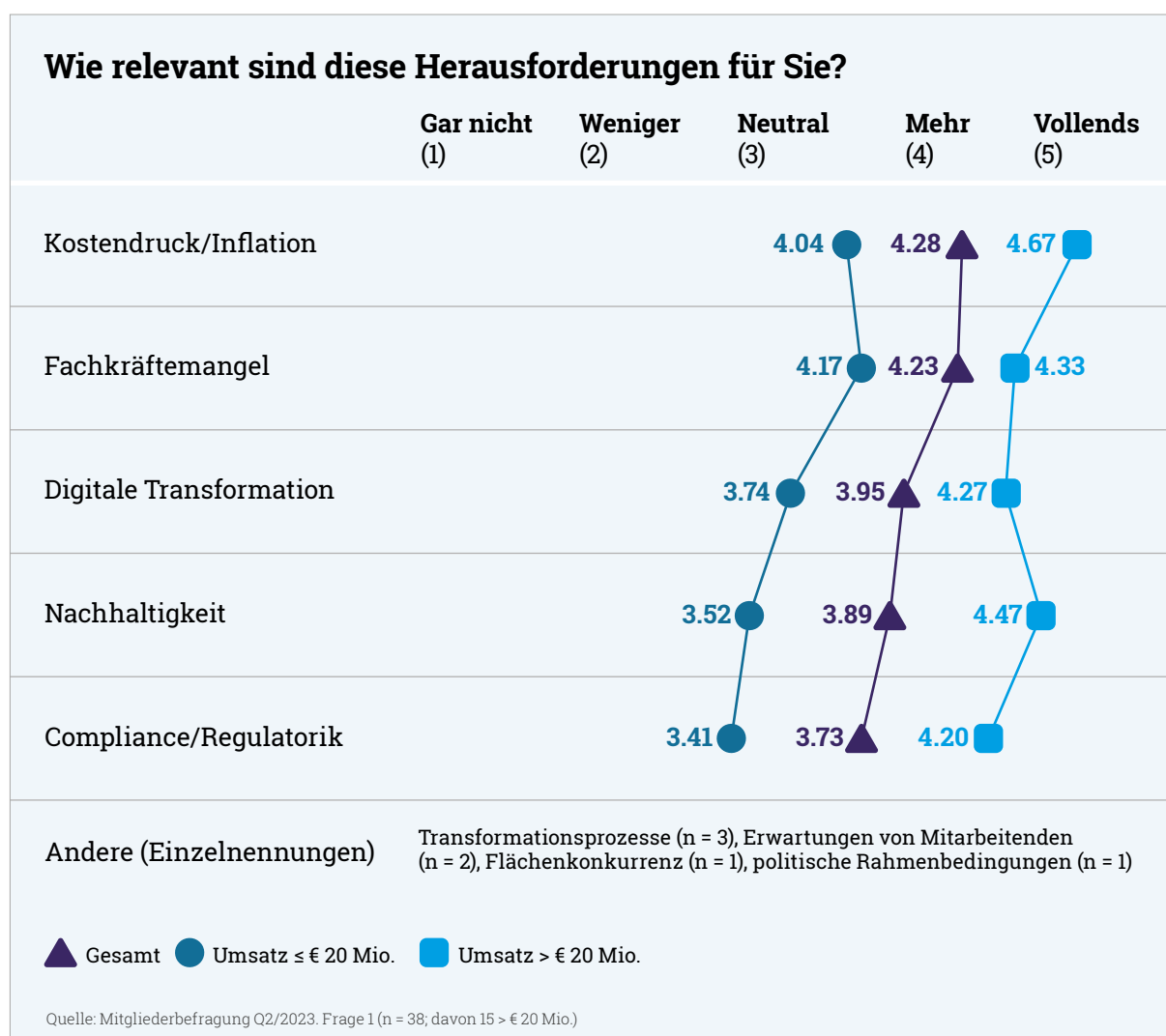
### **Welche Rolle spielt der Fachkräftemangel konkret?**

In einem nächsten Schritt haben wir den teilnehmenden Industrieunternehmen fünf konkrete Herausforderungen vorgegeben und sie gebeten, diese in Bezug auf ihre Bedeutung von 1 („gar nicht relevant“) bis 5 („vollends relevant“) zu bewerten. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten spiegeln die Cluster aus den Freitextantworten. Zudem hatten Unternehmen die Möglichkeit, zusätzliche Herausforderungen per Freitext mitzuteilen. Die Ergebnisse werden in Abbildung 3 veranschaulicht, wobei die gestrichelte Linie die Ergebnisse über alle teilnehmenden Industrieunternehmen verdeutlicht.

Insgesamt ist aktuell der Kostendruck/Inflation mit einem Punktwert von 4,28 am relevantesten. An zweiter Stelle, und damit noch vor Herausforderungen wie digitaler Transformation und Nachhaltigkeit, folgt bereits der Fachkräftemangel mit einem Punktwert von 4,23 in der Bedeutung knapp hinter der Herausforderung des Kostendrucks/Inflation. Es folgt an dritter Stelle die Herausforderung der digitalen Transformation (Punktwert von 3,95) und an vierte Stelle die Herausforderungen zur Nachhaltigkeit (Punktwert von 3,89). An fünfter Stelle, aber durchweg ebenfalls noch als relevant betrachtet, befindet sich die Herausforderung der Regulatorik/Compliance (Punktwert von 3,73). Bei Einzelnennungen für weitere Herausforderungen sind vor allem Transformationsprozesse zu nennen, die Unternehmen generell vor Probleme stellen.

Teilt man die antwortenden Industrieunternehmen nach ihrem Umsatz in zwei Gruppen ein, ergibt sich eine nuancierte Sicht auf die Ergebnisse. Für Unternehmen mit einem Umsatz über 20 Millionen Euro pro Jahr rangiert weiterhin Kostendruck/Inflation an erster Stelle (Punktwert von 4,67). Auf Platz zwei folgt dann allerdings bereits die Herausforderung der Nachhaltigkeit (Punktwert von 4,47), während der Fachkräftemangel mit einem Punktwert von 4,33 auf dem dritten Platz folgt. Digitale Transformation und Compliance/Regulatorik folgen als vierte und fünfte Herausforderung.

In der Gruppe der kleineren Industrieunternehmen (mit einem jährlichen Umsatz von unter 20 Millionen Euro) ändert sich das Bild deutlich. Der Fachkräftemangel rangiert hier weit vor den anderen vier Herausforderungen. Der Punktwert von 4,17 für die Herausforderung des Fachkräftemangels liegt deutlich vor den Punktwerten für Kostendruck/Inflation (4,04), digitale Transformation (3,74), Nachhaltigkeit (3,52) und Compliance/Regulatorik (3,41). Dieser Vergleich zeigt, dass grundsätzlich für beide Größenklassen von Industrieunternehmen die Herausforderung des Fachkräftemangels hochrelevant ist. Für kleinere Industrieunternehmen ist der Fachkräftemangel aber besonders dominant in Vergleich zu den anderen Herausforderungen.



**Abbildung 3.** Bewertung von kategorisierten Herausforderungen



## In welchen Bereichen fehlen Fachkräfte insbesondere?

Abbildung 4 legt dar, in welchen Unternehmensfunktionen Fachkräfte besonders benötigt werden. Der größte Bedarf besteht im Bereich der Produktion mit einem Fokus auf technische Berufe. Knapp ein Drittel der befragten Industrieunternehmen haben hier Bedarf an weiterer Unterstützung, der aktuell nicht bedient werden kann. Jedes fünfte Unternehmen hat ebenfalls Bedarf an Fachkräften im Management und der Verwaltung. Während Großunternehmen insgesamt geringere Probleme haben, Management-Positionen zu besetzen, spielt der Mangel an Kandidaten für Management-Positionen für kleine Unternehmen die gleiche Rolle wie der Mangel bei der Besetzung technischer Positionen. Die Bedarfe in Forschung/Entwicklung sind aktuell tendenziell geringer ausgeprägt. Einzelnennungen der Unternehmen zeigen zudem, dass generelle Anpassungs- und Transformationsprozesse eine Herausforderung darstellen.

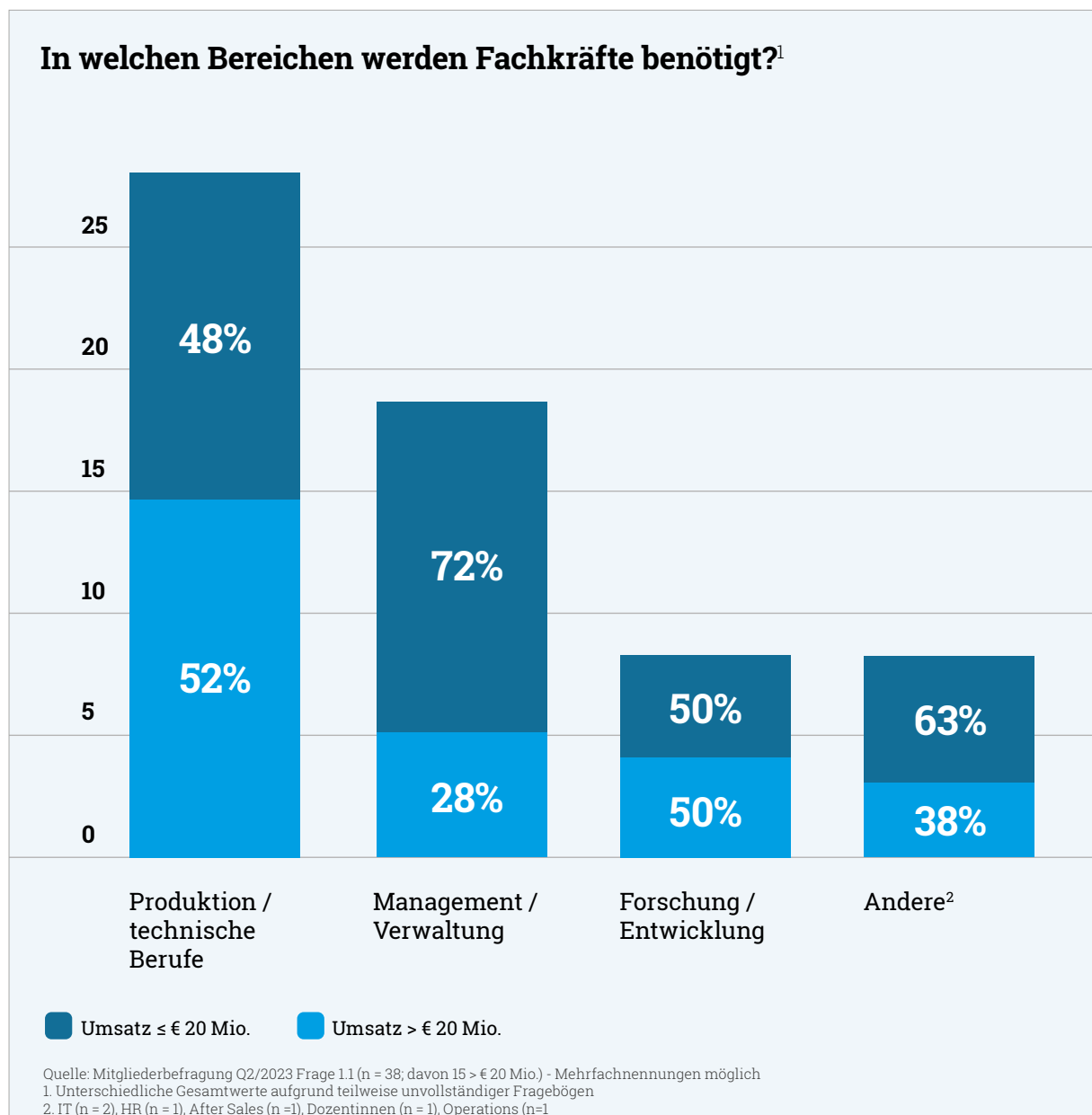


Abbildung 4. Fachkräftemangel nach Bereichen

## Wie reagieren Industrieunternehmen auf die aktuellen Herausforderungen?

Die konkreten Reaktionen auf die bestehenden Herausforderungen unterscheiden sich, wie Abbildung 5 darlegt, deutlich zwischen produzierendem Gewerbe und Dienstleistungsgewerbe. Produzierende Unternehmen investieren in neue Technologien (Punktwert von 4,42), passen ihre Prozesse an (Punktwert von 4,08) und fokussieren sich noch mehr auf Kundenbedürfnisse (Punktwert von 4,08). Dienstleistungsgewerbe fokussiert sich insbesondere auf die Hebel „Implementierung von Best Practices“ (Punktwert von 4,00) und die Fokussierung auf Kundenbedürfnisse (Punktwert von 4,08). Ein Unternehmen gab sogar an, die Produktion in andere Länder zu verlegen.

Insgesamt ergibt sich bei den befragten Unternehmen ein Bild, das die Industrie vor verschiedenen Herausforderungen stehen sieht. Dazu gehören der Kostendruck/Inflation, digitale Transformation, Nachhaltigkeit und Regulatorik/Compliance. Unter den aktuellen Herausforderungen nimmt der Fachkräftemangel eine herausragende Rolle ein. Die Unternehmen klagen über Probleme bei der Quantität und bei der Qualität verfügbarer Fachkräfte, sowohl in Produktion als auch in der Verwaltung. Die Ergebnisse verdeutlichen die Dringlichkeit der Fachkräftesituation und zeigen, dass die Industrie und andere Stakeholder, wie Politik oder Interessensvertretende, innovative Strategien entwickeln müssen, um diese Herausforderung zu bewältigen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

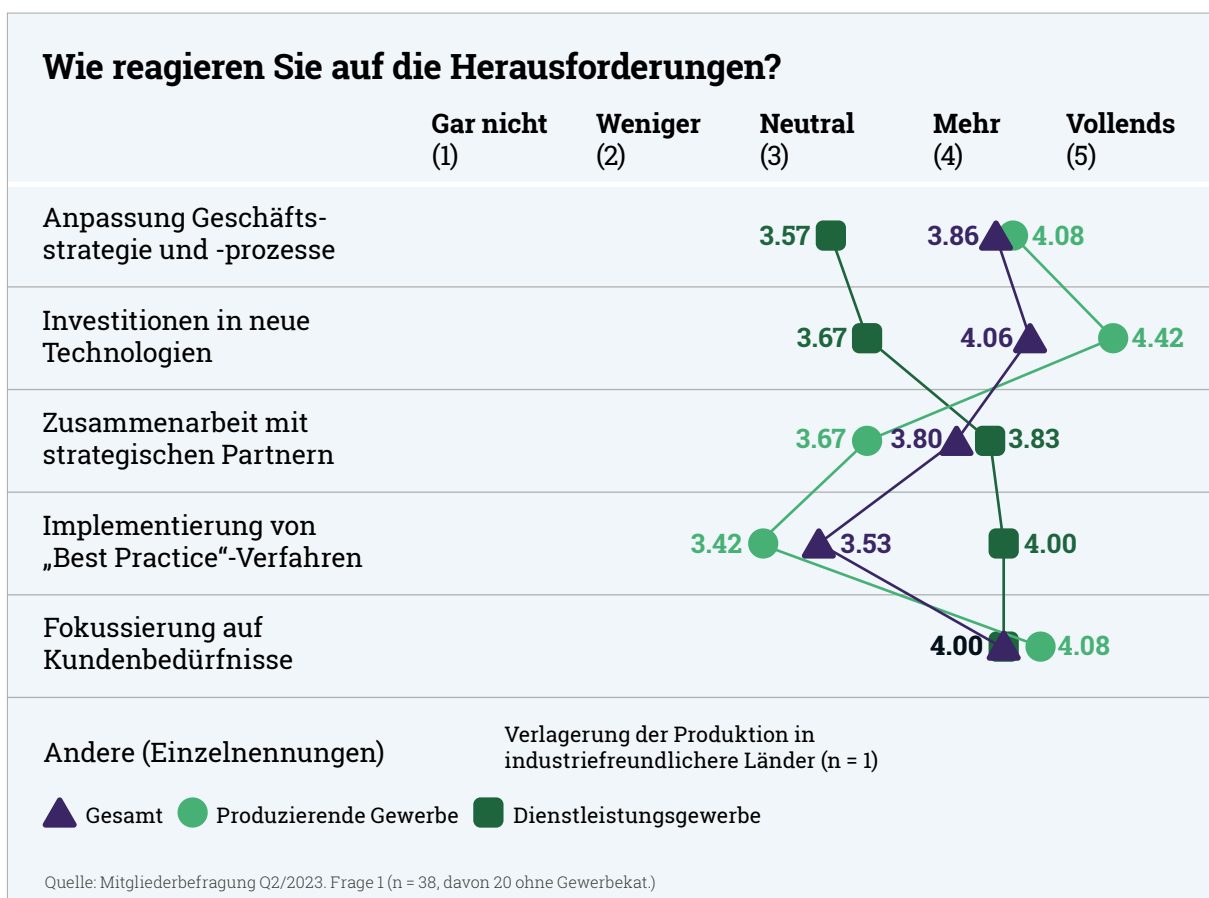


Abbildung 5. Reaktion auf Herausforderungen

### 3. Wie angehende Fach- und Führungskräfte über die Industrie denken

#### Wen haben wir konkret befragt?

Während die Befragung der Industrieunternehmen die Bedeutung der Herausforderung „Fachkräftemangel“ unterstreicht, besteht bislang nur sehr beschränktes Wissen darüber, wie angehende Fach- und Führungskräfte selbst die Industrie als Arbeitgeber wahrnehmen. Aus diesem Grund haben wir zwei wesentliche Zielgruppen – Studierende mit einem Fokus auf Management und Betriebswirtschaftslehre sowie Young Professionals aus verschiedenen Unternehmen – separat und anonym befragt, um zu verstehen, wie sie die Industrie als potenziellen Arbeitgeber bewerten.

Abbildung 6 zeigt das Profil der befragten Studierenden. Etwa zwei Drittel der befragten Studierenden befindet sich im Master, etwa ein Drittel im Bachelor. Etwa die Hälfte der befragten Studierenden sind mehr als drei Semester vom Studienende entfernt, die andere Hälfte wird das Studium in zwei oder weniger Semester abschließen, steht also kurz vor dem Eintritt in das Berufsleben nach dem Abschluss. Die meisten der befragten Studierenden studieren BWL. Die beiden Geschlechter sind etwa gleich stark vertreten.

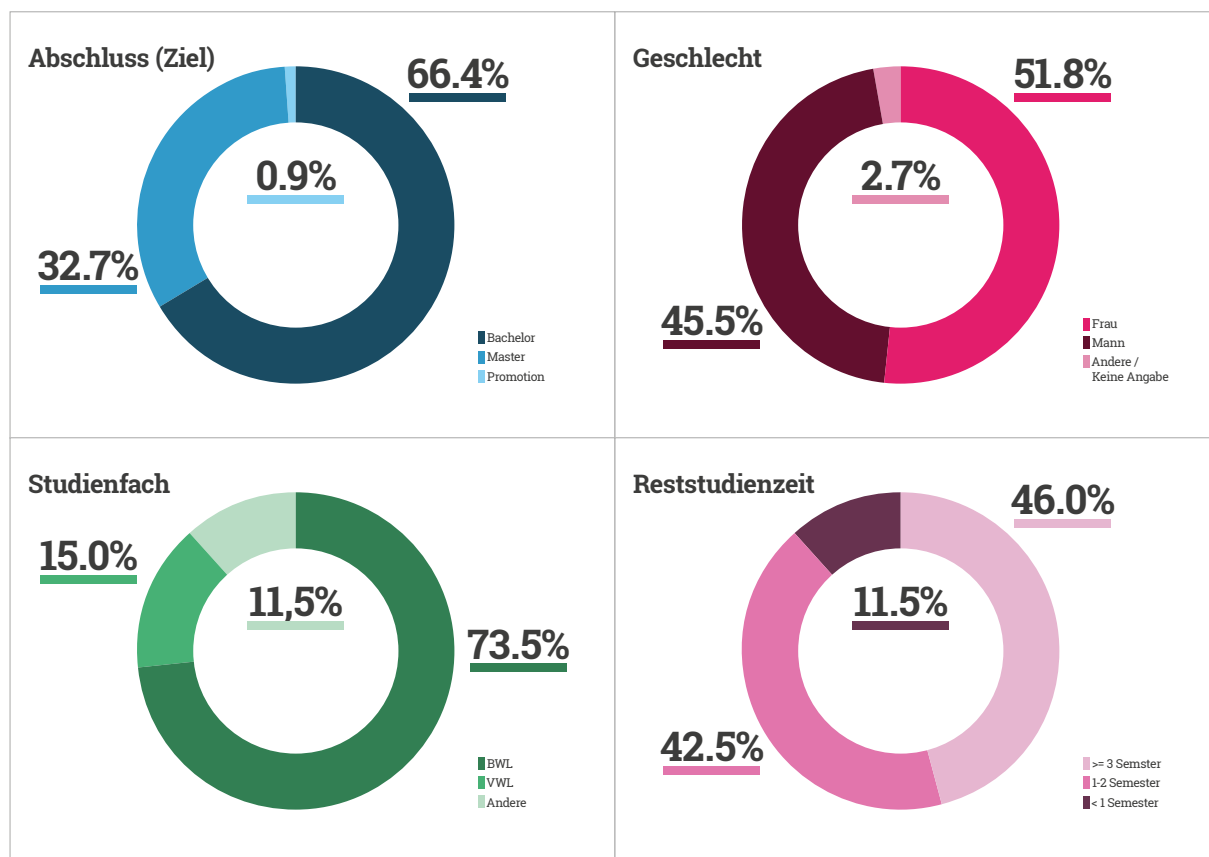


Abbildung 6a. Teilnehmende Studierende (n=129)

Abbildung 7 zeigt das Profil der befragten Young Professionals. Fast drei Viertel der Befragten haben über drei Jahre Berufserfahrung, ein Viertel hat zwischen ein und drei Jahren Berufserfahrung. Obwohl nicht explizit erfragt, wurde die Umfrage mit Young Professionals geteilt, die aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen (z. B. angestellt in führenden Strategieberatungen, Arbeit in Strategieabteilungen in großen Unternehmen oder Start-ups) mit hoher Wahrscheinlichkeit mittel- bis langfristig in Führungspositionen aufsteigen werden.

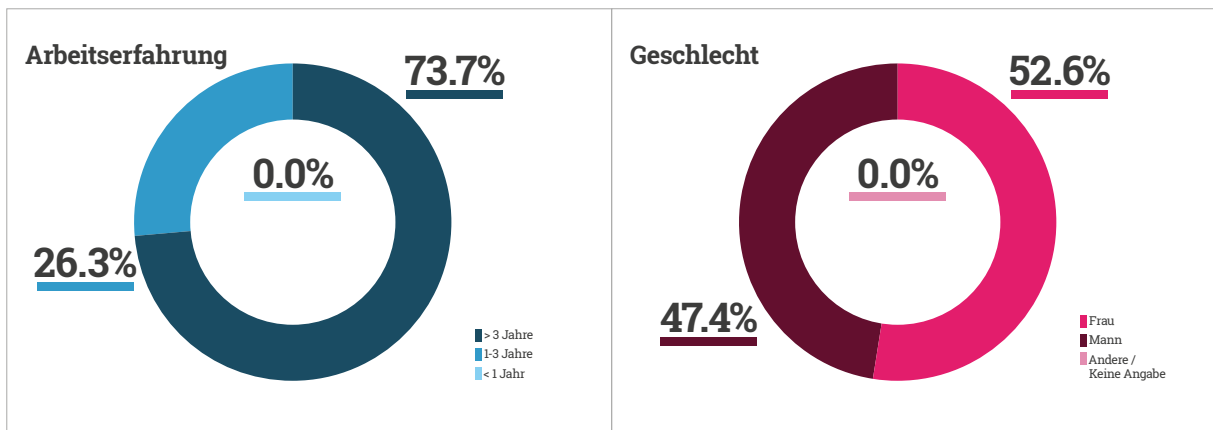
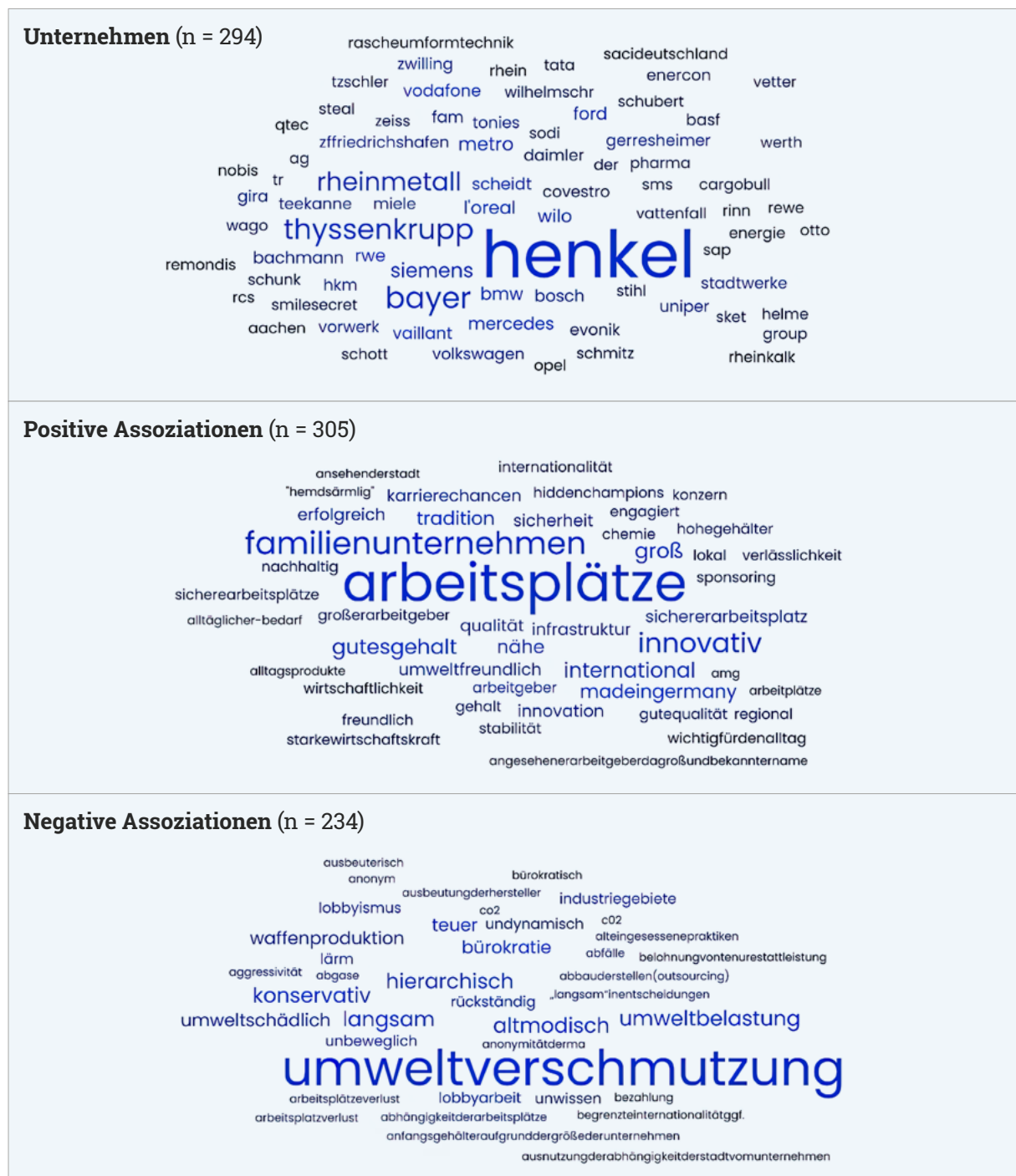


Abbildung 6b. Teilnehmende Young Professionals (n=38)

## Welche Assoziationen verbinden angehende Fach-/Führungskräfte mit der Industrie?

In einem ersten Schritt haben wir auch hier in Freitextfeldern abgefragt, was konkrete aktuelle Assoziationen sind, um unbeeinflusst die Sicht der Studierenden und der Young Professionals auf die Industrie zu erfassen. Obwohl beide Gruppen separat befragt wurden, zeigen die Ergebnisse ein hohes Maß an Kongruenz, weshalb sie hier zusammengefasst dargestellt werden.



Quelle: Studierenden- & Young Professionals Befragung Q2-3/2023 | Frage1

Abbildung 7. Assoziationen von Studierenden mit Industrieunternehmen

Zunächst sollten die Befragten konkrete Industrieunternehmen nennen, die sie kennen. Da die Befragung bei Studierenden und Young Professionals aus dem Rheinland durchgeführt wurde, wurden wenig überraschend insbesondere lokale Industrieunternehmen genannt, wobei ein klarer Fokus auf sehr großen Industrieunternehmen, wie Thyssenkrupp oder Henkel lag. Des Weiteren haben wir positive Assoziationen abgefragt, wobei hier „Arbeitsplätze“ als klar dominierende Assoziation auffällt, gefolgt von „Familienunternehmen“ und „innovativ“. Insgesamt wurden viele traditionell positive Werte wie „Tradition“, „freundlich“, „Verlässlichkeit“ und „Qualität“ genannt. Insgesamt gab es mehr positive Assoziation (n = 305) als negative Assoziationen (n = 234). Als negative Assoziation stehen umweltbezogene Aspekte klar im Vordergrund. Assoziationen wie „Umweltverschmutzung“ oder „umweltschädlich“ dominieren diese Kategorie.

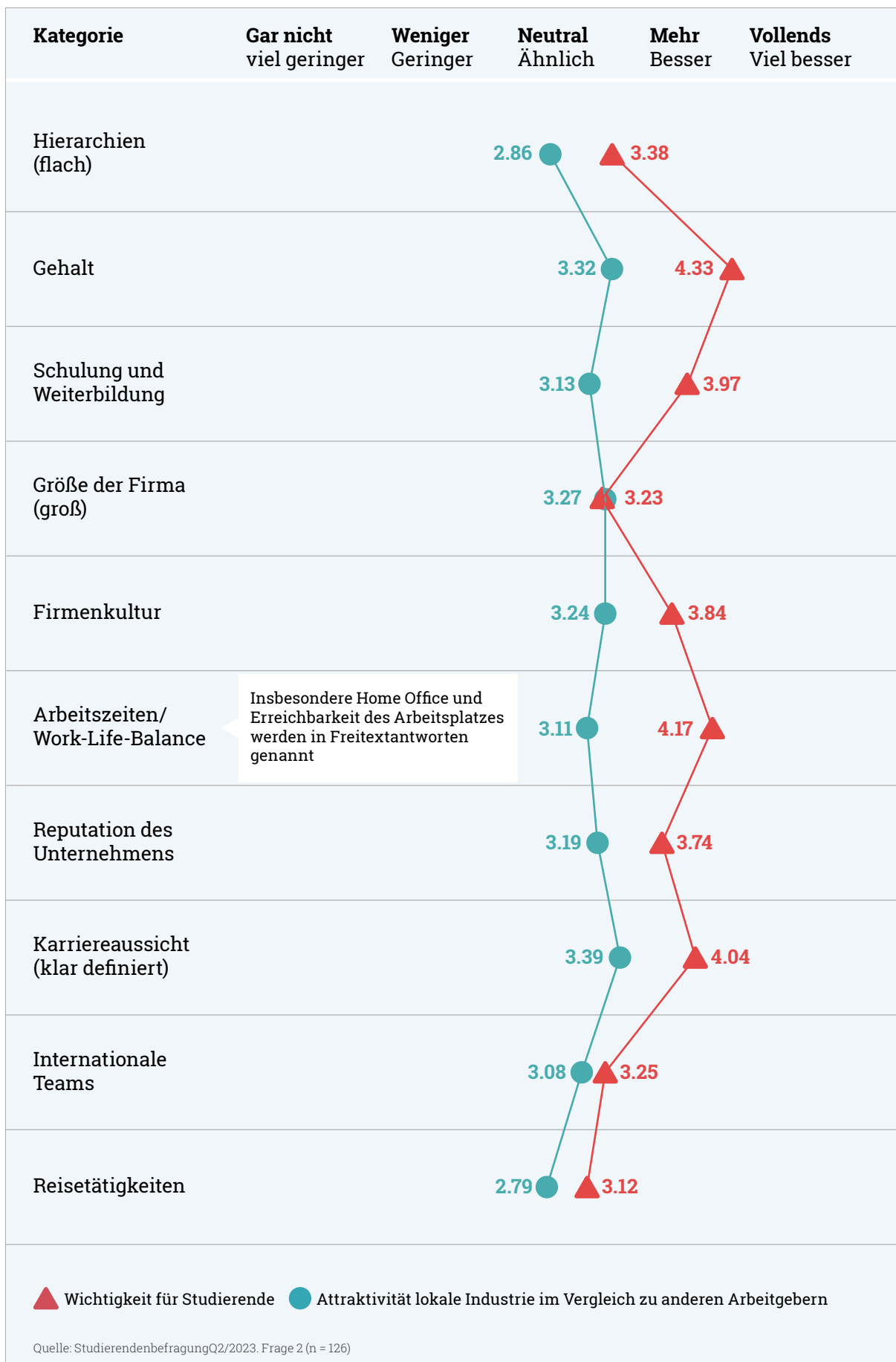
## **Was ist angehenden Fach- und Führungskräften wichtig und wie sehen sie die Industrie?**

Um zu verstehen, wie angehende Fach- und Führungskräfte die Industrie als Arbeitgeber sehen, haben wir beide Gruppen mit zehn Kategorien konfrontiert, die aus der Literatur und Praxis heraus typischerweise Entscheidungen für einen bestimmten Arbeitgeber beeinflussen.

Zunächst sollten die Studierenden angeben, wie wichtig ihnen die Kategorien bei ihrer Entscheidung für einen Arbeitgeber sind. In Abbildung 8 werden diese Einschätzungen als Durchschnitt über alle Antwortenden mit der orangenen Linie dargestellt. Die Antwortoptionen reichen von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (vollends wichtig). Als wichtigste Kategorie sticht mit einem Punktwert von 4,33 das Gehalt hervor, gefolgt von „Arbeitszeiten/Work-Life-Balance“ (Punktwert von 4,17). In ergänzenden Freitextfeldern wurde in Bezug auf diese Kategorie häufig „Home Office“ und „Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes“ als Konkretisierungen genannt. Es folgen „klar definierte Karriereaussichten“ (Punktwert von 4,04) und „Schulung und Weiterbildung“ (Punktwert von 3,97). Im immer noch wichtigen Bereich, jedoch deutlich abfallend von diesen Kategorien liegen die Kategorien „flache Hierarchien“ (Punktwert von 3,38), „Größe der Firma“ (Punktwert von 3,23), „internationale Teams“ (Punktwert von 3,25) und „Reisetätigkeiten“ (Punktwert von 3,12).

In Abbildung 8 zeigt die türkise Linie, wie die befragten Studierenden in ihrer Studienzeit insbesondere lokale Industrieunternehmen wahrnehmen. Konkret wurde gefragt, wie die Studierenden die Attraktivität der lokalen Industrie als Arbeitgeber im Vergleich zu anderen Arbeitgebern sehen. Interessanterweise liegen die Wahrnehmungen für alle Kategorie im Bereich „ähnlich“. In keiner Kategorie, mit Ausnahme von „Reisetätigkeiten“, fällt die lokale Industrie ab. Jedoch setzt sie sich auch auf keiner Kategorie positiv ab. Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass Studierende keine wirkliche Vorstellung von der lokalen Industrie als Arbeitgeber haben.

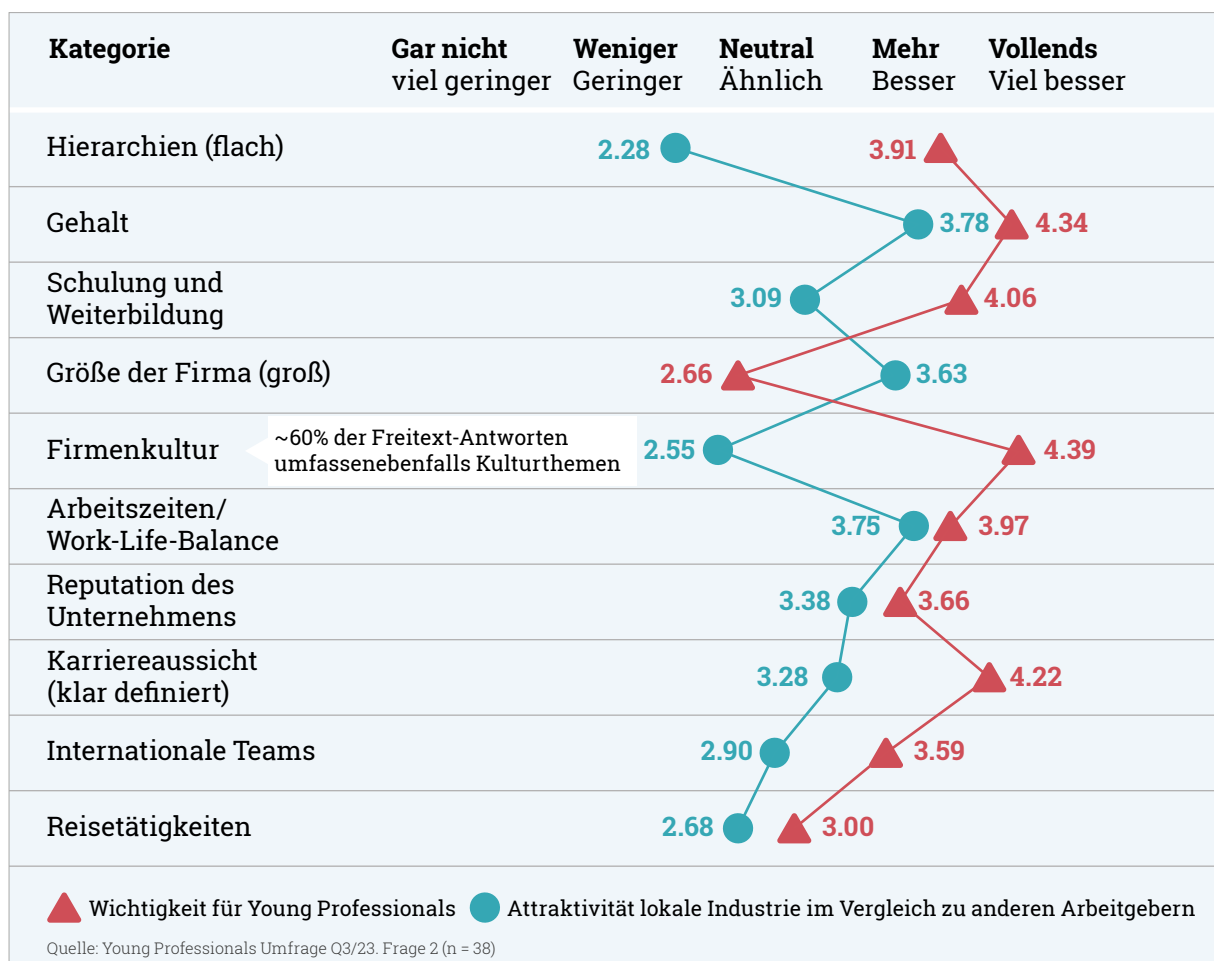




**Abbildung 8.** Entscheidungsfaktoren für Arbeitgeber und Bewertung der Industrie entlang dieser von Studierenden

Die gleichen Kategorien und Bewertungsmöglichkeiten wurden ebenfalls bei den rund 40 Young Professionals abgefragt. Abbildung 9 zeigt die Auswertung dieser, auch hier zeigt die orangene Linie die Wichtigkeit, die türkise Linie die Attraktivität der Industrie im Vergleich zu anderen Arbeitgebern.

In Bezug auf die Wichtigkeit der auswählbaren Kategorien ergibt sich ein leicht anderes Bild als bei den Studierende. Als wichtigste Kategorie wird „Firmenkultur“ mit 4,39 Punkten genannt, gefolgt von „Gehalt“ mit einem Punktwert von 4,34 und „klar definierte Karriereaussichten“ mit 4,22 Punkten. Die Wichtigkeit der Firmenkultur wird besonders durch die Freitextantworten deutlich. Rund 60 % dieser umfassen Firmenkultur-Themen, wie zum Beispiel der Wunsch nach einem guten Umgang im Team, Kongruenz von persönlichen und Firmenwerten sowie Diversitätsprogramme. Auch die Themen „Schulung und Weiterbildung“ (Punktwert von 4,06), „Arbeitszeiten/Work-Life-Balance“ (Punktwert von 3,97) sowie „flache Hierarchien“ (Punktwert von 3,91) sind für Young Professionals von Wichtigkeit. Weniger wichtig erscheinen die „Reputation des Unternehmens“ (Punktwert von 3,66), „internationale Teams“ (Punktwert von 3,59), „Reisetätigkeiten“ (Punktwert von 3,00) und – mit weitem Abstand am unwichtigsten – die „Größe der Firma“ (Punktwert von 2,66).



**Abbildung 9.** Entscheidungsfaktoren für Arbeitgeber und Bewertung der Industrie entlang dieser von Young Professionals

1. Der Begriff „Firmenkultur“ ist hier definiert als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Darüber hinaus kulturnahe Faktoren wie zum Beispiel „Arbeitszeiten“ werden in eigenen Kategorien erfasst

Die türkise Linie in Abbildung 9 zeigt, dass Young Professionals, anders als Studierende, eine klarere Meinung bezüglich der Attraktivität der Industrie im Vergleich zu anderen Arbeitgebern aufzeigen. Auf der positiven Seite fallen vor allem zwei Kategorien auf: „Gehalt“ und „Arbeitszeiten/Work-Life-Balance“. Diese beiden Kategorien sind, wie oben beschrieben, von hoher Wichtigkeit und werden in der Industrie als „besser“ im Vergleich zu anderen Arbeitgebern bewertet. Auf der negativen Seite werden vor allem die Kategorien „flache Hierarchien“ und „Firmenkultur“ als „weniger attraktiv“ in der Industrie bewertet. Gerade die Kategorie „Firmenkultur“ gibt dabei zu bedenken, denn diese wird von den angehenden Führungskräften Young Professionals als die wichtigste Kategorie für die Wahl eines Arbeitgebers gesehen. Die Diskrepanz zwischen Wichtigkeits- und Attraktivitätsbewertung ist mit 1,84 Punkten die höchste aller Kategorien.

Um genauer zu verstehen, wie die Industrie im Vergleich zu anderen Arbeitgebern bewertet wird, haben wir die Young Professionals ebenfalls gefragt, verschiedene Unternehmensformen entlang der drei wichtigsten Faktoren einzuordnen. Die Faktoren wurden dabei auf Basis der vorangehenden Studierendenbefragung gewählt: Gehalt, Karriereaussicht und Firmenkultur. Als Vergleichselemente wurden den Young Professionals neben der Industrie fünf weitere Unternehmensformen genannt: Dienstleister, Start-Ups, Vereine/Verbände/NGOs, Wissenschaft und der öffentliche Dienst. Platz 1 zeigt den attraktivsten, Platz 6 den unattraktivsten Arbeitgeber. Die Unternehmensformen wurden initial randomisiert angeordnet, sodass die Young Professionals diese aktiv in eine Reihenfolge bringen mussten.

**Ranking verschiedener Arbeitgeber entlang wichtigster Entscheidungskategorien**

	Firmenkultur	Gehalt	Karriereaussicht
1	Start-ups	Dienstleister	Dienstleister
2	Vereine/Verbände <sup>1</sup>	Industrie	Industrie
3	Dienstleister	Start-ups	Start-ups
4	Industrie	Öffentlicher Dienst	Wissenschaft
5	Wissenschaft	Wissenschaft	Öffentlicher Dienst
6	Öffentlicher Dienst	Vereine/Verbände <sup>1</sup>	Vereine/Verbände <sup>1</sup>

1. Inklusive NGOs. Quelle: Young Professionals Umfrage Q3/23. Frage 5-10 (n = 38)

**Abbildung 10.** Ranking verschiedener Arbeitgeber entlang wichtigster Entscheidungskategorien von Young Professionals

Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse dieser „Rankings“. Die Ergebnisse decken sich generell mit den Erkenntnissen aus der Attraktivitätsbefragung in Abbildung 9. Insgesamt kann die Industrie in zwei der drei wichtigsten Kategorien den zweiten Platz belegen. Generell kristallisiert sich in allen Kategorien die Dienstleistungsbranche als größte Konkurrenz für die Industrie heraus. In der Kategorie „Firmenkultur“, für Young Professionals die wichtigste Kategorie, kann die Industrie nur den vierten von sechs Plätzen belegen. Die Industrie wird hier nur gegenüber öffentlichem Dienst und Wissenschaft als attraktiver bewertet, während Start-Ups, Vereine/Verbände und Dienstleister besser abschneiden als die Industrie.

Während die Industrie bei Gehalt und Karriereaussicht gut abschneidet und lediglich im Vergleich zu den Dienstleistern aufholen kann, so ergibt sich vor allem im Bereich Firmenkultur erheblichen „Nachholbedarf“. In der subjektiven Wahrnehmung der Young Professionals ist diese bei Industrieunternehmen negativ konnotiert. Die Freitextantworten, welche bei der initialen Frage nach der Wichtigkeit einzelner Dimensionen gegeben werden konnten, zeigen, dass Young Professionals besonders eine klare Positionierung zu Werten wie zum Beispiel Diversität, aber auch ein alltägliches Erleben dieser, zum Beispiel in der Interaktion mit der Führungskraft, wichtig sind.

Diese subjektive Wahrnehmung lässt sich auch objektiv bestätigen. Im Nachgang der Umfrage haben wir die Bewertungen von 66 ZDI-Mitgliedsunternehmen auf der Website [kununu.com](https://www.kununu.com) analysiert. Kununu.com ist eine Webseite, auf der ehemalige und aktive Mitarbeitende ihre Firma entlang verschiedener Kategorien bewerten können. Mitarbeitende können je Kategorie einen Stern (sehr schlecht) bis fünf Sterne (sehr gut) vergeben. Einer der zu bewertenden Kategorien behandelt die Unternehmenskultur. Die Top 5 % Arbeitgeber in den von Kununu ausgewerteten Branchen konnten im Jahre 2023 Bewertungen von 4,5 oder mehr Sternen erreichen. Der durchschnittliche Gesamtscore der ZDI-Mitgliedsunternehmen liegt bei 3,59 Sternen. Der Score für die Unternehmenskultur liegt mit 3,57 Sternen nah am Gesamtwert. In der Bewertung der Unternehmenskultur zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Dienstleistern zu Industrieunternehmen. Dienstleister erhalten hier eine Bewertung von 4,15 Sternen, Industrieunternehmen schneiden mit 3,49 Sternen deutlich schlechter ab. Zwar sind nur rund 12 % der 66 betrachteten Firmen Dienstleister, doch decken sich die Ergebnisse mit denen aus unseren Befragungen.

## Wie informieren sich angehende Fach- und Führungskräfte über potenzielle Arbeitgeber?

Doch wie können solche Wahrnehmungen beeinflusst werden, oder anders gefragt, wie informieren sich angehende Fach- und Führungskräfte über Unternehmen? Die Studierendenbefragung zeigt, dass sie dies über verschiedene Kanäle tun, wie Abbildung 11 veranschaulicht. Karriereberatung der Universität und Messen (wie auch Karrieremessen) spielen dabei aktuell eine untergeordnete Rolle. Vier andere Kanäle sind jedoch entscheidend für die Meinungsbildung über einen konkreten potenziellen Arbeitgeber: Unternehmenswebseiten (von 81 % der Studierenden genutzt), Freunde und Bekannte (67 %), soziale Medien (65 %) sowie Vergleichs- und Bewertungsportale (58 %). Mit Ausnahme von Freunden und Bekannten sind damit digitale Informationskanäle die dominierenden Quellen für Studierende, wenn sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber informieren wollen.

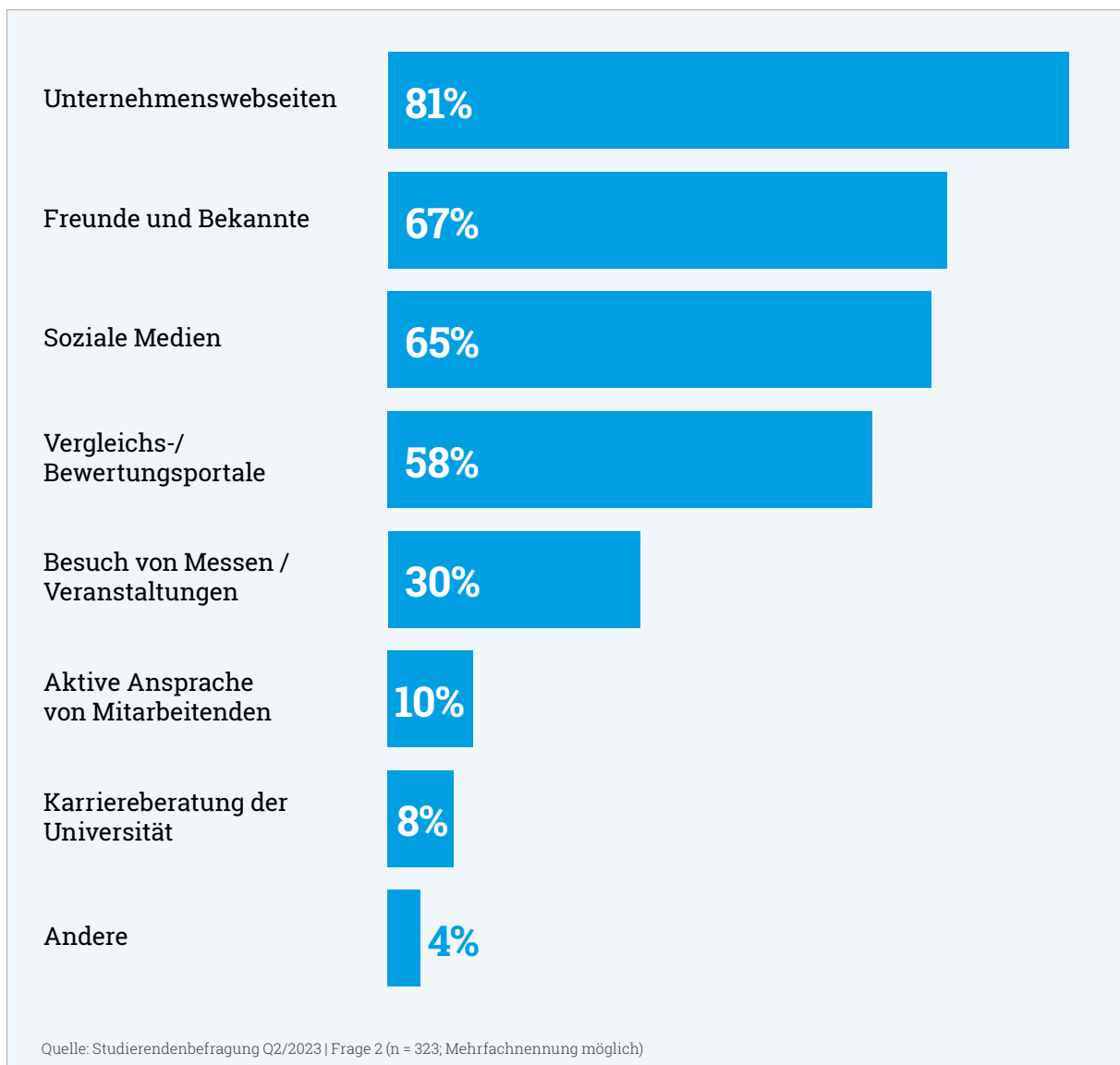


Abbildung 11. Informationsquellen mit Bezug auf Arbeitgeberwahl

In Anbetracht dessen, dass Unternehmenswebseiten die primäre Informationsquelle für angehende Fach- und Führungskräfte sind, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber zu informieren, haben wir im Nachgang der Auswertung 66 Unternehmenswebseiten von ZDI-Mitgliedsunternehmen analysiert. Insbesondere wurde geprüft, ob Unternehmen eine Karriereseite anbieten und wie informativ diese für potenzielle Bewerber sind. Unsere Auswertungen zeigen, dass rund 90 % der analysierten Unternehmen eine Karriereseite auf ihrer Webseite anbieten. Allerdings ist der Großteil (37 %) der Unternehmen, mit Karrierewebseiten, hauptsächlich – und teilweise ausschließlich – auf die Kommunikation offener Stellen fokussiert. 27 % der analysierten Unternehmen bieten darüber hinaus weitere Informationen zum Unternehmen an, zum Beispiel über die Unternehmensgeschichte oder die Unternehmenswerte. Die restlichen 35 % der Unternehmen haben zusätzlich „kreativere Elemente“ in ihre Kommunikation eingebaut. Diese Strategie wird allerdings vor allem, wie zu erwarten, von großen Unternehmen genutzt. Eine nuancierte Betrachtung zeigt, dass von kleineren und mittelständischen Unternehmen nur rund 21 % „kreative Elemente“ auf ihren Karriereseiten verwenden. So nutzt ein Unternehmen zum Beispiel die Beschreibung typischer Tagesabläufe verschiedener Mitarbeitendegruppen, um Bewerber über die Tätigkeiten zu informieren. Aber auch gut aufbereitete Informationssektionen zu den für angehende Fach- und Führungskräfte wichtige Themen, wie zum Beispiel Work-Life-Balance oder „Benefits“ für Mitarbeitende können überzeugen.

## 4. Was Unternehmen, Politik & Interessenvertretungen tun können

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragungen integriert, so lassen sich für Industrieunternehmen, die Politik und Interessenverbände Handlungsempfehlungen ableiten, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

### Unternehmen aus der Industrie

Für Industrieunternehmen ergeben sich drei klare Handlungsempfehlungen. Erstens müssen Industrieunternehmen ihre Vorteile als Arbeitgeber deutlich stärker herausstellen. Dabei sollten sie die aktuellen Prioritäten der Studierenden und Young Professionals und damit der zukünftigen Fach- und Führungskräfte beachten und neben dem Gehalt insbesondere Lösungen im Bereich von Kultur, Arbeitszeit/Work-Life-Balance und Weiterbildungsmöglichkeiten beachten. Die Kanäle der Kommunikation sollten schwerpunktmäßig digital sein, insbesondere die Unternehmenswebsite sollte die Vorteile von Industrieunternehmen als Arbeitgeber darlegen. Darüber hinaus sind soziale Medien und Vergleichsseiten über Arbeitgeber zentrale Anlaufstellen für Studierende und Young Professionals bei der Suche nach potenziellen Arbeitgebern. Über diese Kanäle sollte vor allem bei der Zielgruppe der Young Professionals die Unternehmenskultur nähergebracht werden.



Zweitens sollten Industrieunternehmen früh den Kontakt mit Studierenden bereits im Studium suchen und dabei die Vorzüge von Industrieunternehmen als Arbeitgeber darlegen. Wie in Abbildung 8 dargelegt, tun sich die von uns befragten Studierenden sehr schwer damit, lokale Industrieunternehmen in Bezug auf für sie relevante Kategorien einzuordnen. Gastvorträge an Universitäten, gemeinsame Seminare oder frühe Praktikumsangebote können hier Anknüpfungspunkte sein.

Drittens sollten lokale Industrieunternehmen eng mit strategischen Partnern zusammenarbeiten, die sie mit Studierenden oder auch Young Professionals in Kontakt bringen. Universitäten sollten natürlicher Partner von lokalen Industrieunternehmen sein. Hier bieten sich besonders Alumni-Veranstaltungen oder die Zusammenarbeit mit MBA- oder Promotionsprogrammen Chancen, da sie einen möglichen Kontaktkanal zu Young Professionals eröffnen. Diesen können Unternehmen nutzen, um zum Beispiel über die Firmenkultur zu informieren oder Praktika anzubieten, in denen Young Professionals diese selbst erleben können.

## **Politik**

Aus den Studien, insbesondere der Befragung der Industrieunternehmen, können zudem klare Handlungsempfehlungen für die Politik abgeleitet werden. Drei stechen dabei besonders hervor. Erstens beschreiben die teilnehmenden Unternehmen deutliche Mängel in der Bildungspolitik. Dadurch entsteht eine Situation, in der einerseits zu wenige Fachkräfte vorhanden sind, andererseits die verfügbaren Fachkräfte nicht ausreichend ausgebildet sind und das sogar in Bezug auf elementare Fähigkeiten. Zweitens sollte die Politik näher an die Industrieunternehmen rücken und ein besseres Verständnis für die aktuellen Probleme der Industrie als wesentlichem Wachstumsmotor einer Volkswirtschaft schaffen. Industrieunternehmen kommentierten, dass sie sich in sie betreffende Entscheidungen kaum noch eingebunden fühlen und die Entscheidungen lediglich über sich ergehen lassen müssen. Drittens sehen Industrieunternehmen die Politik in der Pflicht, die Akzeptanz der Industrie in der breiten Bevölkerung zu fördern oder zumindest darauf hinzuwirken, dass sich die Akzeptanz nicht weiter verschlechtert.

## **Interessensverbände**

Aus den Rückmeldungen, insbesondere den Freitextantworten, lassen sich zudem Handlungsempfehlungen für Interessenverbände der Industrie ableiten. Erstens nennen nahezu alle befragten Unternehmen das aktive Networking zwischen der Industrie, aber auch mit externen Parteien eine zentrale Aufgabe. Durch neue Impulse von außen sehen die befragten Unternehmen die Chance, auf bestehende Herausforderungen besser reagieren zu können und innovative Lösungen aufzudecken. Zweitens unterscheiden sich konkrete inhaltliche Forderungen zwischen verschiedenen Typen von befragten Unternehmen. Große Unternehmen sehen die aktive Interessenvertretung und ein Marketing für die Industrie als zentrale Aufgabe, während Dienstleister zusätzlich Unterstützung bei konkreter Bildung und Schulung benötigen (zum Beispiel durch konkrete Weiterbildungsangebote). Drittens sehen einige befragte Unternehmen eine aktuelle Schwäche darin, dass es eine ganze Reihe von Interessenverbänden gibt und ein Zusammenschluss in einzelnen Aktivitäten Kräfte bündeln kann.