

*Langfassung der
1. Themenstudie*

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

Langfassung



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.

Inhaltsverzeichnis

1.	Hintergrund, Motivation und Ziele der Studie	6
2.	Vorgehensweise und Informationsgrundlagen	10
2.1	Standardisierte Befragung	11
2.2	Qualitative Interviews	11
2.3	Ableitung von Thesen und Validierung in einem Expertenpanel	12
3.	Ergebnisse	13
3.1	Grundlegende Merkmale der befragten Fachkräftenetzwerke	13
3.2	Einbindung von KMU in regionale Fachkräftenetzwerke – Status Quo	17
3.3	Merkmale von Netzwerken mit aktiven KMU	19
3.4	Zwei Praxisbeispiele zur Rolle von KMU in Fachkräftenetzwerken	22
3.5	Motivation und Hindernisse für die Beteiligung von KMU an Fachkräftenetzwerken	25
4.	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	31
4.1	Empfehlungen für regionale Netzwerke	31
4.2	Empfehlungen für die Politik	33
5.	Literatur	36
6.	Anhang	37
6.1	Fragebogen der standardisierten Befragung	37
6.2	Merkmale von Netzwerken mit aktiver KMU-Beteiligung	45
6.3	Leitfaden für die Experteninterviews mit Netzwerkkoordinatoren	46
6.4	Leitfaden für die Interviews mit KMU-Vertretern	48
6.5	Ergebnisse des Expertenpanels	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Qualifikationsstruktur des Beschäftigtenbestandes nach Betriebsgröße (2015)	7
Abbildung 2	Durchschnittliche Anzahl der Bewerber pro Stelle nach Betriebsgröße (2015)	7
Abbildung 3	Anteile der Unternehmen, die bestimmte innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt und/oder geplant haben, in Prozent (2014)	8
Abbildung 4	Vorgehensweise und Informationsgrundlagen der Studie im Überblick	10
Abbildung 5	Zum Ablauf der Expertendiskussion auf <i>discuto</i>	12
Abbildung 6	An Fachkräftenetzwerken teilnehmende Institutionen	13
Abbildung 7	Handlungsfelder der Netzwerke	14
Abbildung 8	Personengruppen im Fokus der Netzwerke	15
Abbildung 9	Typisierung der Netzwerke in Gegensatzpaaren	16
Abbildung 10	Beteiligung von KMU in Fachkräftenetzwerken	17
Abbildung 11	Arten der Beteiligung von aktiven und passiven KMU in Fachkräftenetzwerken	18
Abbildung 12	Häufigkeit der Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen durch aktive KMU	18
Abbildung 13	Kontakthäufigkeiten zwischen verschiedenen Partnern in Netzwerken mit KMU	19
Abbildung 14	Zufriedenheit der Netzwerkkoordinatoren mit verschiedenen Aspekten der Netzwerkarbeit	19
Abbildung 15	Begünstigende und hemmende Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit der aktiven Teilnahme von KMU in den Netzwerken	21
Abbildung 16	Erfolgreiche Wege der Ansprache von KMU	26
Abbildung 17	Vorzüge einer Netzwerkpartnerschaft von KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren	27
Abbildung 18	Hürden für eine aktive(re) Beteiligung von KMU an den Netzwerken aus Perspektive der Koordinatoren	28

1. Hintergrund, Motivation und Ziele der Studie

Für viele Unternehmen gestaltet es sich derzeit immer schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden. Einerseits nimmt die Komplexität und Spezifität der Aufgaben durch die rasche technologische Entwicklung immer weiter zu. Andererseits ist durch den demographischen Wandel das Angebot an potenziellen Fachkräften rückläufig und es sind in zahlreichen Berufen – insbesondere in technischen und sozialen Bereichen – bereits heute Engpässe zu erkennen.¹ In den zahlreichen meist regional agierenden Fachkräftenetzwerken werden daher von verschiedenen Institutionen vor Ort gemeinsam Strategien, Maßnahmen und Instrumente entwickelt, um aktuelle Fachkräftebedarfe nachhaltig zu decken und sich auf mögliche zukünftige Engpässe vorzubereiten.

Den privaten Unternehmen kommt im Rahmen der Arbeit dieser Fachkräftenetzwerke in zweierlei Hinsicht eine Schlüsselrolle zu: Sie sind zum einen oft die wichtigsten Adressaten der Netzwerkarbeit, da in den Unternehmen der konkrete Fachkräftebedarf besteht und sie nach Mitteln und Wegen suchen, diesen Bedarf zu decken. Zum anderen sind die Unternehmen eine wichtige Informations- und Wissensquelle für die Arbeit der Netzwerke, da sie über ganz konkrete Erfahrungen im Umgang mit Fachkräften und der Fachkräftesuche verfügen. Ohne eine praktische und konkrete Einbindung der Unternehmen ist dementsprechend keine sinnvolle Arbeit der Fachkräftenetzwerke möglich.

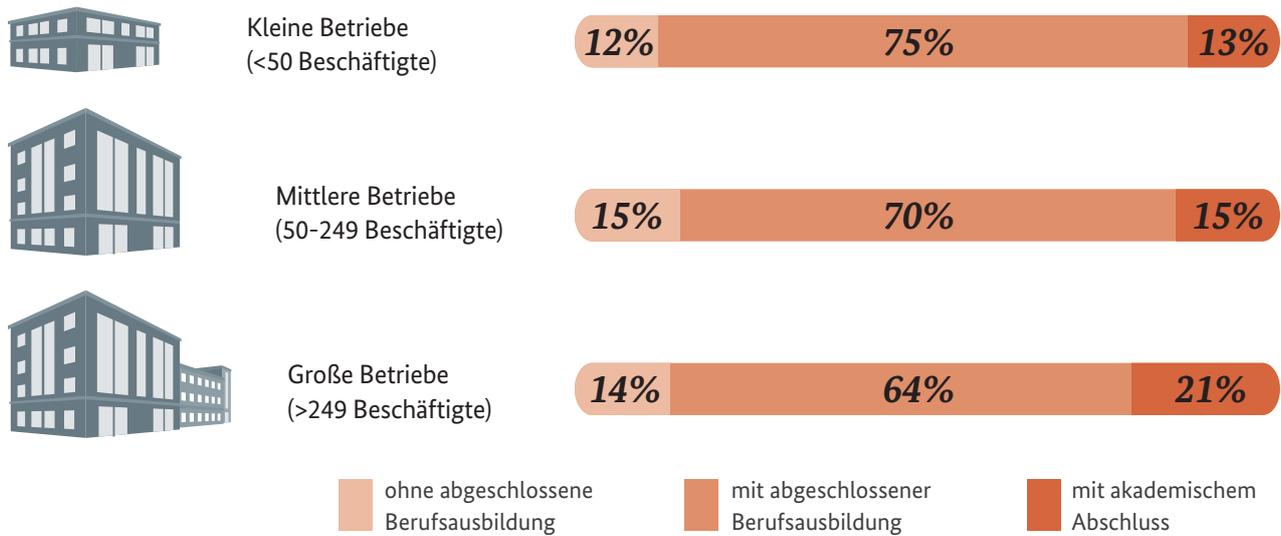
Die Erfahrungen des „Innovationsbüros Fachkräfte für die Region“, das zahlreiche regionale Fachkräftenetzwerke und -initiativen koordiniert und berät, zeigen, dass in vielen Netzwerken die konkrete Zusammenarbeit mit Unternehmen ein wichtiges Thema ist. Besonders die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)², die den Großteil der Unternehmen in Deutschland stellen, stehen dabei im Fokus des Interesses. Die in den Netzwerken bereits praktizierten Formen und Inhalte der Einbindung von KMU sind dabei äußerst vielfältig: Sie reichen von eher passiven Rollen als Kunden oder Informationsempfängern bis hin zu aktiven Funktionen als Berater oder Kooperationspartner innerhalb der Netzwerke. Sie umfassen sowohl sporadisch eingebundene Unternehmen als auch solche, die kontinuierlich und intensiv zur Arbeit der Netzwerke beitragen. Viele Akteure in den Fachkräftenetzwerken sehen bezüglich der Rollen von KMU in Fachkräftenetzwerken Entwicklungspotenziale, aber auch konkreten Informations- und Handlungsbedarf: Aus welchen Gründen entscheiden sich KMU für eine Beteiligung an regionalen Fachkräftenetzwerken? Welche Rahmenbedingungen sind für eine aktive Teilnahme förderlich? Welche Hindernisse stehen einer Beteiligung entgegen? Und wie kann man diese Hindernisse überwinden? Diese Fragen zu beleuchten, ist das zentrale Ziel der vorliegenden Studie.

Warum sind KMU eine wichtige Größe in Fachkräftenetzwerken? Die große Mehrheit aller Unternehmen in Deutschland fällt in die Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen. Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Moczał, 2016) zeigen, dass 94 Prozent aller Betriebe³ weniger als 250 Beschäftigte haben. In diesen Betrieben sind rund 60 Prozent aller Erwerbstätigen beschäftigt. Neben dieser rein zahlenmäßig großen Bedeutung der KMU unterscheiden sich auch die Qualifikationsstrukturen ihrer Belegschaften im Durchschnitt nur dahingehend von denjenigen größerer Betriebe, dass die Gruppe der beruflich Ausgebildeten deutlich größer ist als die der akademisch Qualifizierten (**Abbildung 1**). Das heißt, kleine und mittlere Unternehmen suchen ebenso wie größere gut qualifizierte Fachkräfte und oft sogar Spezialisten ohne Hochschulabschluss. Der in den vergangenen Jahren zu beobachtende stetige Rückgang der Absolventenzahlen im Bereich der beruflichen Ausbildung dürfte KMU aufgrund der größeren Bedeutung dieser Gruppe sogar empfindlicher treffen als größere Unternehmen, die eher akademisch qualifizierte Fachkräfte nachfragen.

¹ Siehe dazu die regelmäßig von der Bundesagentur für Arbeit herausgegebenen Fachkräfteengpassanalysen, zuletzt vom Juni 2016. Siehe <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Footer/Top-Produkte/Fachkraefteengpassanalyse-Nav.html>.

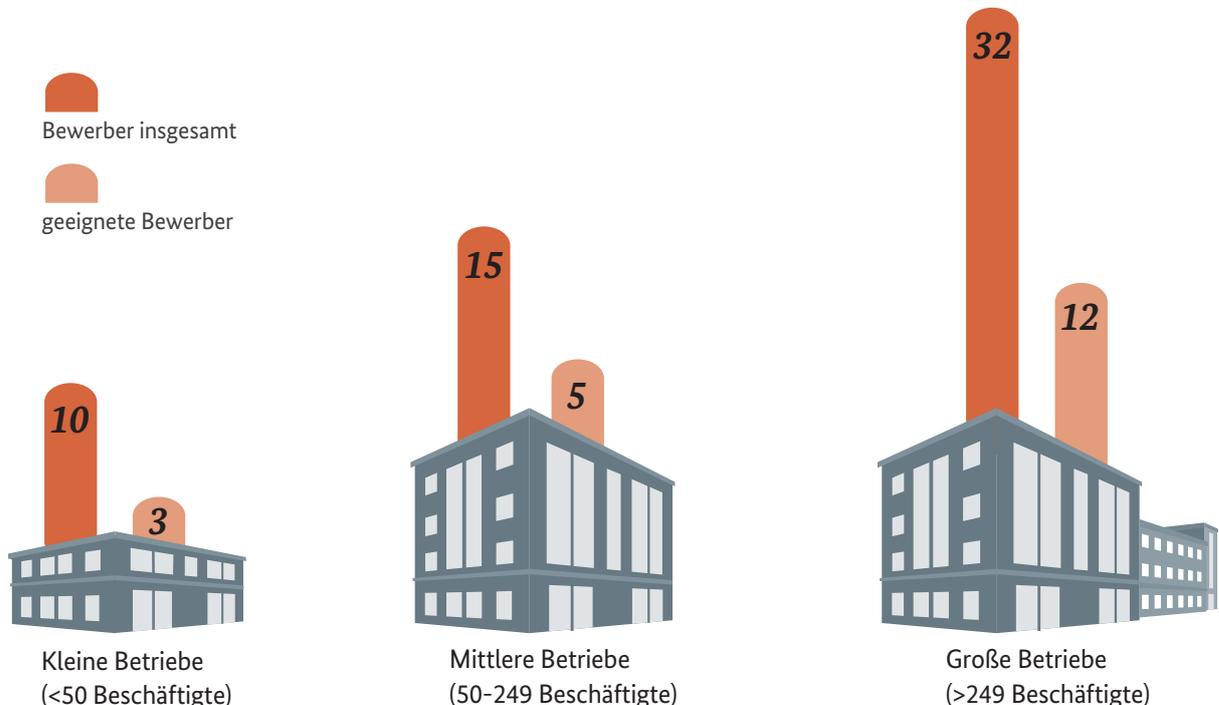
² In der Wissenschaft und Statistik gibt es unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen kleiner und mittlerer Unternehmen (Koch/Kössler, 2008). In der vorliegenden Studie werden darunter privatwirtschaftliche Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten verstanden.

³ Während man unter einem Unternehmen eine rechtliche bzw. rechtlich selbständige Einheit versteht, ist ein Betrieb bzw. eine Betriebsstätte eine örtliche Einheit. Ein Unternehmen kann aus einem einzigen Betrieb (so genanntes Einbetriebsunternehmen, Unternehmen und Betrieb sind dann identisch) oder aus mehreren Betrieben (Mehrbetriebsunternehmen) bestehen. Einbetriebsunternehmen bilden die große Mehrheit (etwa 98 Prozent) aller Unternehmen in Deutschland (Koch/Krenz, 2010). Da vor allem kleinere Unternehmen meist nur aus einer Betriebsstätte bestehen, ist es auch sinnvoll, von „Kleinen und Mittleren Unternehmen“ zu sprechen. Die Bundesagentur für Arbeit erhebt und veröffentlicht ihre Daten grundsätzlich auf Betriebsebene.

Abbildung 1: Qualifikationsstruktur des Beschäftigtenbestandes nach Betriebsgröße (2015)

Quelle: Mozcall (2016). Datenbasis: IAB-Stellenerhebung 2015.

Auch die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte ist für KMU vergleichsweise schwer. Aktuelle Angaben aus der IAB-Stellenerhebung (**Abbildung 2**) zeigen, dass kleine Betriebe durchschnittlich nur zehn Bewerber pro Stelle haben (von denen drei als geeignet bezeichnet werden), während es in großen Betrieben 32 bzw. 12 sind. Damit sind die Auswahlmöglichkeiten an Bewerbern und die Erfolgsaussichten einer Stellenbesetzung in KMU deutlich kleiner als in größeren Unternehmen.

Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der Bewerber pro Stelle nach Betriebsgröße (2015)

Quelle: Mozcall (2016). Datenbasis: IAB-Stellenerhebung 2015.

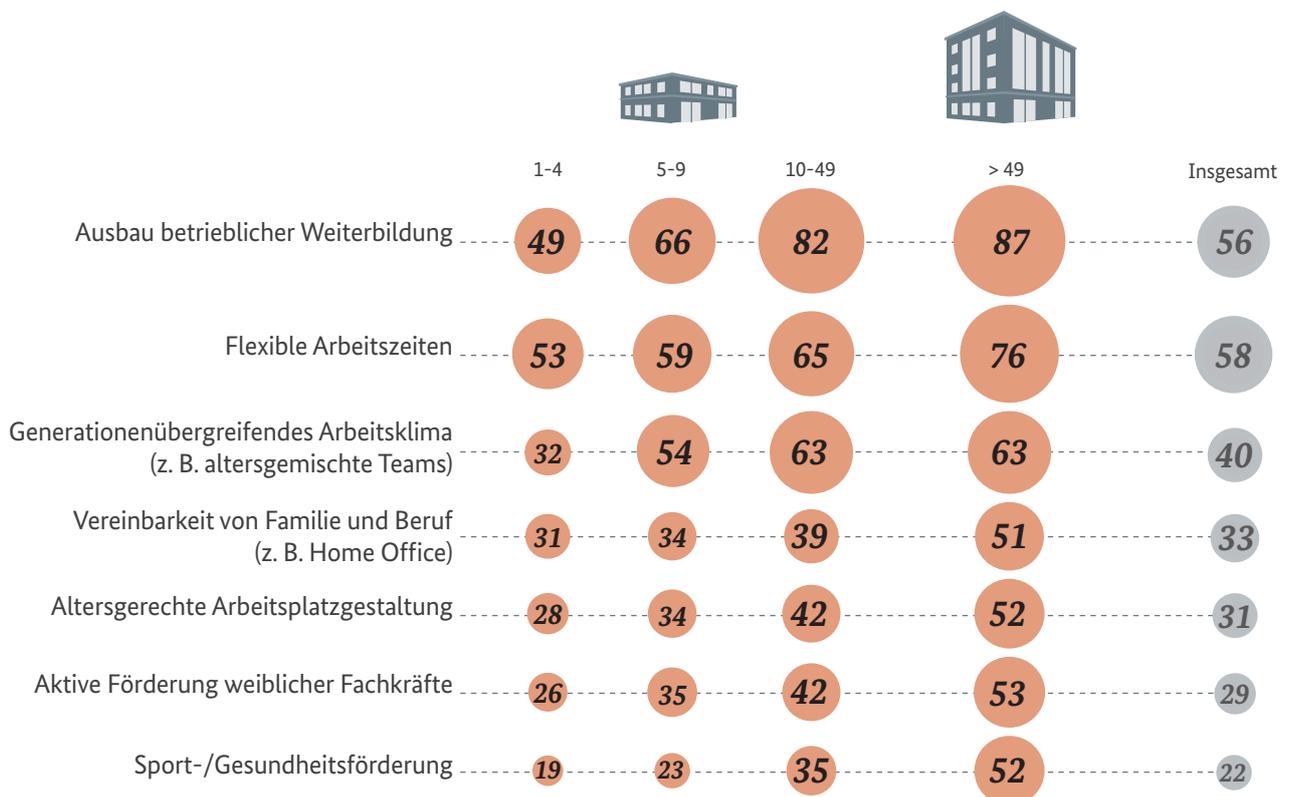
Ein weiterer Aspekt in diesem Kontext ist, dass KMU aufgrund ihrer Größe und der damit einhergehenden geringeren personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen weniger in der Lage sind, innerbetriebliche Maßnahmen im Personalbereich zu initiieren und umzusetzen. Dies zeigt beispielhaft **Abbildung 3**, in der auf Basis der Daten des KfW-Mit-

telstandspanels die Zusammenhänge zwischen der Planung und Umsetzung innerbetrieblicher Maßnahmen und der Betriebsgröße deutlich zum Ausdruck kommen. Für alle dargestellten Maßnahmen zeigt sich, dass sie mit steigender Betriebsgröße immer besser umgesetzt werden können. Da viele dieser Maßnahmen für (potenzielle) Beschäftigte eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Qualität der Arbeitsplätze haben, kann durch einen Mangel die Attraktivität von Arbeitsplätzen in kleinen Unternehmen leiden.

Aufgrund der geringen überregionalen Anziehungskraft, die KMU auf Fachkräfte und Bewerber ausüben, lassen sich die oft sehr spezifischen Fachkräftebedarfe, die sich vor allem in innovativen oder technologieorientierten (spezialisierten) KMU ergeben, häufig nicht (regional) decken. Insofern dürfte sich der Ressourcenmangel von KMU unmittelbar sowohl auf die Rekrutierung neuer Fachkräfte als auch auf die Sicherung des Fachkräftebestandes auswirken. Die geringe Größe von KMU kann aber auch dazu führen, dass andere Maßnahmen auch bei Überwindung des Ressourcenmangels in KMU nicht sinnvoll eingesetzt werden können, da sie eine gewisse Mindestzahl von Beschäftigten benötigen, um die Existenz des Betriebes nicht zu gefährden. Dazu zählt etwa die Stärkung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – z. B. durch spezielle Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.

Abbildung 3:

Anteile der Unternehmen, die bestimmte innerbetriebliche Maßnahmen umgesetzt und/oder geplant haben (2014)



Angaben in Prozent. Quelle: Leifels (2016), S. 2. Datenbasis: KfW Mittelstandspanel 2014.

Teilweise sind den KMU zwar inzwischen die aktuellen oder künftigen Schwierigkeiten bei der Deckung ihres Fachkräftebedarfs bewusst. Aber nur ein kleiner Teil der KMU ist bislang offenbar in der Lage oder willens, selbst aktiv zu werden und dieses Problem frühzeitig und strategisch anzugehen. Vor diesem Hintergrund versuchen immer mehr regionale Netzwerke und Initiativen zur Fachkräftesicherung verstärkt, auch KMU anzusprechen. In diesem Zusammenhang schildern die Verantwortlichen in den Fachkräftenetzwerken gerade die Ansprache und die Motivation von KMU zur (aktiven) Mitwirkung in den Netzwerken als besonders schwierig: entweder sei das Bewusstsein für die Problematik des Fachkräftemangels nicht hinreichend ausgeprägt oder die notwendigen Ressourcen seien knapp oder anderweitig gebunden und neben dem Tagesgeschäft fehle schlicht die Zeit, sich mit der Thematik zu beschäftigen:

„Viele Unternehmen haben das Problem des Fachkräftemangels noch nicht erkannt oder gehen es nicht aktiv an. Sie sind im Tagesgeschäft gebunden und sagen: Ich habe für so etwas keine Zeit.“⁴

Interview mit KMU

Für KMU bedeutet eine Beteiligung in einem regionalen Fachkräftenetzwerk im Idealfall, dass sie relevante Informationen, Kontakte und ganz konkrete Hilfestellungen zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs bekommen. Für die regionalen Netzwerke und Initiativen sind hingegen Teilnahme und Feedback von KMU eine zentrale Informationsquelle bei der Planung und Ausrichtung ihrer Aktivitäten. Insofern sind Fachkräftenetzwerke und KMU aufeinander angewiesen bzw. können bei beiderseitigem Engagement voneinander profitieren.

Diese Zusammenhänge werden in der vorliegenden Themenstudie mit einem gleichzeitig wissenschaftlichen und praxisorientierten Blick näher beleuchtet. Die Studie zeigt dabei insbesondere,

- > inwieweit KMU bereits heute in Fachkräftenetzwerke eingebunden sind und welche Rolle sie dort spielen;
- > wie und wodurch sich KMU zur Teilnahme und aktiven Mitarbeit motivieren lassen und welche Merkmale der Netzwerke sich günstig auf die Beteiligung von KMU auswirken;
- > welche Hürden für die Teilnahme von KMU an Fachkräftenetzwerken bestehen und wie diese Hürden überwunden werden können;
- > welche Rückschlüsse und Handlungsmöglichkeiten sich aus den Ergebnissen für die Arbeit der Fachkräftenetzwerke ergeben und wie die Politik die Arbeit der Netzwerke unterstützen kann.
- > Auf diese Weise möchte die vorliegende Studie Wege aufzeigen, wie Netzwerke und Unternehmen voneinander lernen und gemeinsam zur Sicherung des Fachkräftebedarfes in ihrer Region beitragen können.

⁴ Wörtlich übernommene Zitate aus den Interviews sind im gesamten Text in grauer Schrift gehalten.

2. Vorgehensweise und Informationsgrundlagen

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 Blickwinkeln zu beleuchten. **Abbildung 4** zeigt, welche Schritte durchgeführt, welche methodischen Elemente dabei jeweils verwendet wurden und welche Fragen im Zentrum des Interesses standen.

Abbildung 4: Vorgehensweise und Informationsgrundlagen der Studie im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung.

Ausgehend von sechs explorativen Interviews mit Vertretern regionaler und überregionaler Programme, Initiativen und Netzwerke im Handlungsfeld „Fachkräftesicherung“ wurden im Rahmen einer standardisierten Befragung Koordinatoren regionaler Fachkräftenetzwerke zu verschiedenen Aspekten ihrer Netzwerkarbeit und der Einbindung von KMU in die Netzwerke befragt. Auf dieser Basis kann im Folgenden ein breit gefächertes Bild der Netzwerkaktivitäten von und für KMU gezeichnet werden.

Des Weiteren wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Netzwerkkoordinatoren sowie mit Vertretern von KMU geführt, um mögliche Mechanismen hinter einer guten oder schlechten Beteiligung von KMU an den regionalen Fachkräftenetzwerken aufzudecken. Schließlich wurden – aufbauend auf diesen beiden Arbeitsschritten – vorläufige Ergebnisse und Thesen formuliert, die im Rahmen einer Online-Diskussion den Koordinatoren der Netzwerke sowie den Vertretern der interviewten KMU vorgelegt wurden. Auf diese Weise wurden nicht nur die Thesen einer „Praxis-Validierung“ unterzogen, sondern es konnten auch weitere Anregungen aus der Diskussion in die Endfassung der Studie aufgenommen werden. Die einzelnen methodischen Schritte werden in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben.

2.1 Standardisierte Befragung

Die standardisierte Befragung der Netzwerkkoordinatoren wurde als Email-Befragung durchgeführt. Gegenstand der Befragung waren neben allgemeinen Angaben zum Netzwerk, zur Funktion und Tätigkeit der Befragungsperson und den Zielen und Handlungsfeldern der Netzwerke vor allem Fragen zum derzeitigen Stand der Einbindung von KMU in die Fachkräftenetzwerke und deren Aktivitäten (für Details siehe den Fragebogen in Anhang 6.1).

Im Rahmen eines Pretests wurden fünf Netzwerkkoordinatoren anhand einer ersten Version des Fragebogens vorab befragt und um detaillierte Rückmeldungen gebeten. Auf deren Basis wurde der Fragebogen nochmals angepasst. Die eigentliche Feldphase der Befragung erstreckte sich von Mitte Juli bis Ende August 2016. Um den Rücklauf zu erhöhen und um Stichprobenselektionen möglichst zu vermeiden, wurden während dieser Zeit zwei Erinnerungen an die Befragungspersonen versandt.

Als Grundlage für die Befragung diente eine Netzwerkdatenbank, die vom Innovationsbüro Fachkräfte für die Region gepflegt wird, mit dem Ziel, die Landschaft der aktiven Fachkräftenetzwerke möglichst vollständig zu erfassen.⁵ Sie enthielt zum Zeitpunkt der Befragung die Kontaktdaten von 471 Koordinatoren regionaler Fachkräftenetzwerke, die auch der Befragung als Grundgesamtheit zugrunde gelegt wurden. Knapp 17 Prozent dieser Einträge bezogen sich auf Netzwerke, deren Existenz als nicht mehr gesichert angenommen werden kann, da bereits seit längerer Zeit kein Kontakt mehr stattgefunden hat. Da einige Netzwerke von mehreren Personen betreut werden und umgekehrt einige Personen auch mehrere Netzwerke betreuen, beläuft sich die Zahl der angeschriebenen Netzwerke auf 496. Insgesamt konnten durch die Befragung Angaben zu 156 Netzwerken eingeholt werden, in rund drei Vierteln der Fälle durch die Koordinatoren der Netzwerke selbst. Darunter befanden sich in knapp einem Drittel der Fälle Netzwerke, die nicht in der ursprünglichen Datenbank gelistet waren. Selbst bei Berücksichtigung dieses Umstandes ergibt sich ein hoher Befragungsrücklauf von 29 Prozent.

2.2 Qualitative Interviews

Im qualitativen Befragungsmodus wurden zehn Interviews mit regionalen Netzwerkkoordinatoren sowie 15 Interviews mit KMU durchgeführt. Die Interviews wurden telefonisch geführt und dauerten zwischen 15 und 45 Minuten. Die Auswahl der hier einbezogenen Netzwerke bzw. der an Netzwerken teilnehmenden KMU wurde auf Basis der Netzwerktypologie (siehe Abschnitt 3.1) vorgenommen, um unterschiedliche Typen von Netzwerken berücksichtigen zu können. Daneben wurden auch die regionale Fachkräftesituation, die Branchenzugehörigkeit und die Größe der KMU als Auswahlkriterien einbezogen.

Die Befragungsschwerpunkte wurden auf die Gründe für eine (Nicht-)Teilnahme an den Netzwerkaktivitäten, die Vor- und Nachteile der Partizipation, die Intensität und die Art der Beteiligung sowie zusätzliche Bedarfe, die eine (stärkere) Netzwerkpartizipation für das Unternehmen sinnvoll machen würden, gelegt. Bei der Konzeption der teilstandardisierten Interviewleitfäden für Koordinatoren und KMU-Vertreter wurde auch auf die Ergebnisse der explorativen Experteninterviews aus dem Arbeitsschritt 1 zurückgegriffen, um die Leitfäden möglichst passgenau an der Realität der Netzwerke auszurichten sowie gegebenenfalls thematisch zu ergänzen (siehe die Leitfäden in Anhang 6.3 und 6.4).

Es hat sich gezeigt, dass durch diese Art der Vorbereitung und Strukturierung des Interviewleitfadens auch innerhalb eines relativ limitierten Zeitrahmens die befragten Akteure in der Regel sehr motiviert waren, substantielle und zielführende Aussagen und Bewertungen zu treffen. Die Interviews wurden aufgezeichnet, die zentralen Aussagen und Ergebnisse systematisch erfasst und entlang der relevanten inhaltlichen Kategorien ausgewertet.

⁵ Aufgrund der Vielzahl der Netzwerke und der rasanten Entwicklung der Netzwerklandschaft (Veränderungen der Ansprechpartner, Einstellen alter und Entstehung neuer Netzwerke) stellt dies einen enormen Aufwand dar, und es ist damit zu rechnen, dass der Stand der in der Datenbank erfassten Netzwerke nicht monatsaktuell ist (und auch nicht sein kann).

2.3 Ableitung von Thesen und Validierung in einem Expertenpanel

Um die Qualität und Praxistauglichkeit der abzuleitenden Handlungsempfehlungen zu gewährleisten, galt es, möglichst viel Akteurs- und Expertenwissen in die Studie mit einfließen zu lassen. Damit dieser Arbeitsschritt arbeitsökonomisch, zeitnah und effizient erfolgen konnte, wurde das Expertenpanel auf einer Internetplattform durchgeführt.⁶ Die Vorgehensweise ist in **Abbildung 5** dargestellt: 20 thesenartig zusammengefasste vorläufige Ergebnisse der vorangegangenen Untersuchungsschritte wurden auf der Internetplattform *discuto* zwischen Ende Oktober und Mitte November 2016 zur Diskussion gestellt. Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, sich zustimmend oder ablehnend dazu zu äußern und konnten auch Kommentare abgeben.

Abbildung 5: Zum Ablauf der Expertendiskussion auf *discuto*

1.

Eine Liste von 20 Aussagen (Statements) auf der Basis der vorangegangenen drei Arbeitsschritte (Desk Research, standardisierte E-Mail-Befragung, qualitative Experteninterviews), die von weiteren Akteuren diskutiert und bewertet werden sollten, wurden auf der *Discuto*-Plattform hochgeladen.

2.

Die Teilnehmenden an der privaten Diskussion wurden per E-Mail automatisch zur Diskussion eingeladen. Dieses Vorgehen garantierte, dass das Dokument sicher ist und es nur von den von uns eingeladenen Teilnehmenden gesehen und kommentiert werden konnte.

3.

Durch die Bestimmung eines Enddatums wurde festgelegt, wie lange das Dokument diskutiert und kommentiert werden konnte.

4.

Es waren zwei Icon-basierte Bewertungen in Kurzform möglich: Zustimmung oder Ablehnung. Zudem bestand auch die Möglichkeit, jedes Statement per Texteingabe ausführlicher zu kommentieren. Einzelne Statements konnten auch übersprungen werden, eine selektive Bewertung und Kommentierung war also möglich.

5.

Nach Beendigung der Diskussion, wurde das Dokument samt Kommentaren und Bewertungen im *html*-Format von der Plattform heruntergeladen (siehe Anhang 6.4).

Quelle: Eigener Entwurf basierend auf Inhalten unter <https://www.discuto.io/de/node/60494>.

Zur Teilnahme an dem Expertenpanel wurden alle Netzwerkkoordinatoren sowie die befragten KMU-Vertreter eingeladen.

⁶ Es handelt sich hierbei um ein von der Firma Community-based Innovation Systems GmbH – cbased (www.cbased.com) entwickeltes EDV-Tool namens „discuto“. Nähere Angaben zu dem Tool finden sich unter: <https://www.discuto.io/de>.

3. Ergebnisse

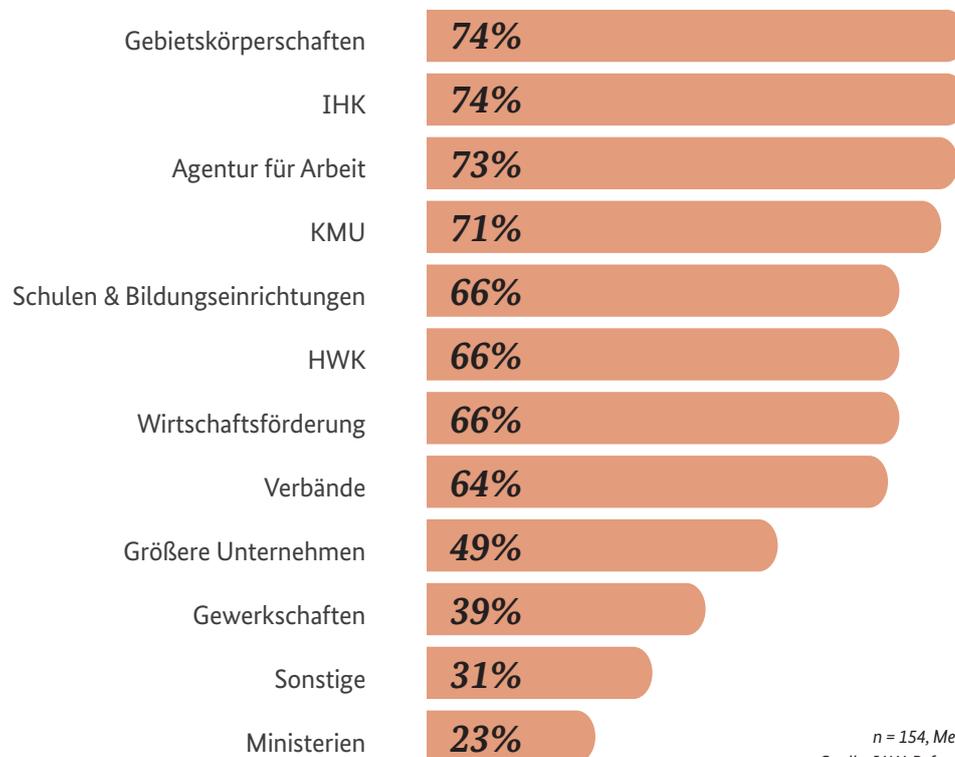
Die folgenden Abschnitte enthalten die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Diese sind thematisch in drei Blöcke gegliedert. Die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungsmethoden (standardisierte Befragung, qualitative Interviews und Expertendiskussion) werden dabei verdichtet und stellen die behandelten Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln dar, insbesondere in Abschnitt 3.5.

Zunächst werden in Abschnitt 3.1 grundlegende Merkmale der im Rahmen der standardisierten Befragung untersuchten Fachkräftenetzwerke herausgearbeitet, um einen Überblick über die Aktivitäten, Zielsetzungen und Zielgruppen der befragten Fachkräftenetzwerke zu ermöglichen. Abschnitt 3.2 zeigt auf, inwieweit KMU bereits in die Aktivitäten der regionalen Fachkräftenetzwerke eingebunden sind. In Abschnitt 3.3 wird dargestellt, welche Merkmale Fachkräftenetzwerke mit hoher aktiver Beteiligung von KMU haben. Anhand von zwei Praxisbeispielen werden in Abschnitt 3.4 einige Möglichkeiten, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Einbindung von KMU in Fachkräftenetzwerken aufgezeigt. Schließlich werden in Abschnitt 3.5 einige Widersprüche zwischen Theorie und Praxis, zwischen Anspruch und Wirklichkeit aufgezeigt, aus denen sich Handlungspotenziale ergeben, die anschließend in Kapitel 4 wieder aufgegriffen werden.

3.1 Grundlegende Merkmale der befragten Fachkräftenetzwerke

Die Stichprobe der befragten Fachkräftenetzwerke enthält Netzwerke in unterschiedlichen Entwicklungsstadien. Während ein Drittel vor dem Jahr 2010 gegründet wurde und somit zu den etablierten Netzwerken zählt, wurden die verbleibenden zwei Drittel erst ab 2010 gegründet. Etwa drei Viertel der befragten Fachkräftenetzwerke haben ihren Standort in Westdeutschland. Die Koordination der Netzwerke erfolgt häufiger neben- als hauptberuflich. Zwei Drittel der Netzwerke operieren schwerpunktmäßig in der näheren Region.

Abbildung 6: An Fachkräftenetzwerken teilnehmende Institutionen



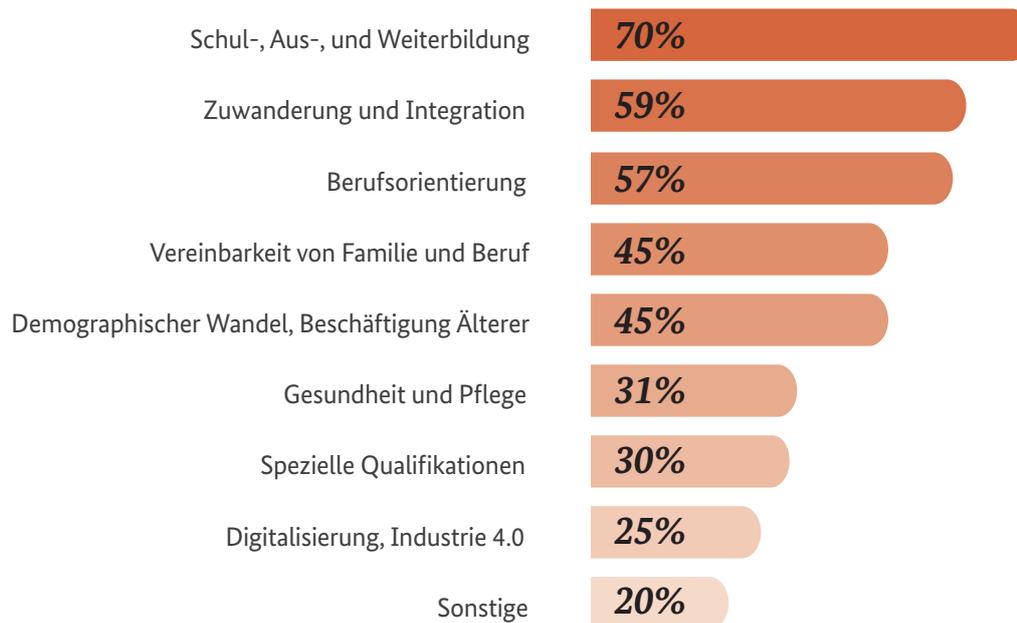
*n = 154, Mehrfachnennungen möglich.
Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.*

Im Mittel (Median) besteht jedes Netzwerk aus 31 Netzwerkpartnern (Institutionen und Unternehmen), allerdings bei einer großen Spannweite. Bei mehr als der Hälfte der Netzwerke ist die Zahl der Netzwerkpartner in den letzten fünf Jahren gestiegen. Unter den Netzwerkteilnehmern gibt es eine Vielzahl verschiedener Institutionen – in etwa 70 Pro-

zent der Netzwerke unter anderem auch KMU (Abbildung 6).⁷ Die Wahl der Partnerinstitutionen dürfte stark von der thematischen Ausrichtung der Netzwerke abhängen. Unterdurchschnittlich häufig vertreten sind Ministerien, Gewerkschaften und größere Unternehmen.

Thematisch gesehen haben die Netzwerke ein breites Spektrum von Inhalten und Handlungsfeldern (Abbildung 7). Die Themenkomplexe „Schulische Bildung, Aus- und Weiterbildung“, „Berufsorientierung“ sowie „Zuwanderung und Integration“ werden dabei überdurchschnittlich häufig in den Fachkräftenetzwerken bearbeitet. „Gesundheit und Pflege“ sowie „Digitalisierung und Industrie 4.0“ sind dagegen unterdurchschnittlich häufig vertreten. Etwa 85 Prozent der Netzwerke operieren branchenunabhängig, 15 Prozent richten sich an bestimmte Branchen (nicht dargestellt).

Abbildung 7: Handlungsfelder der Netzwerke



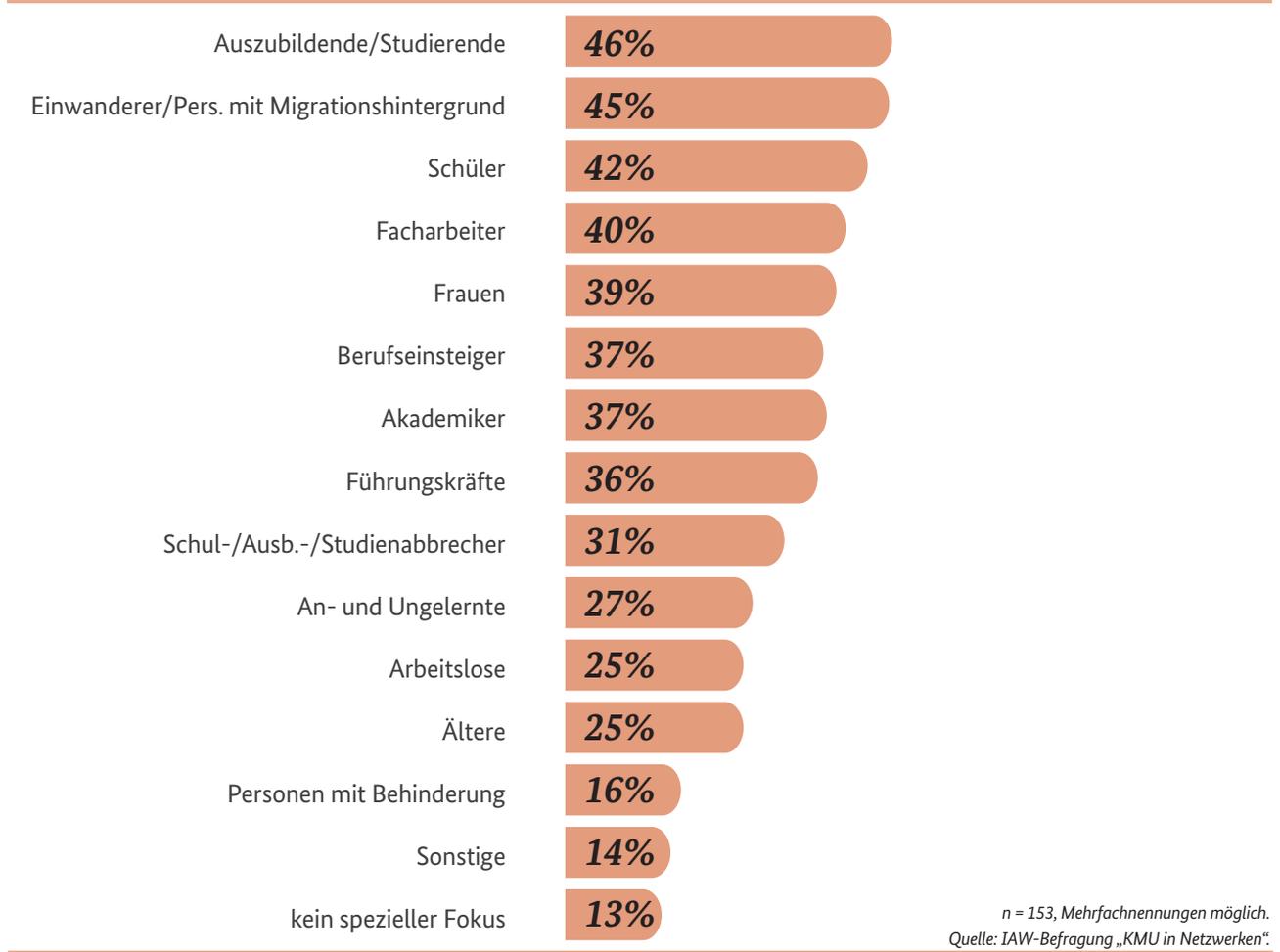
n = 155, Mehrfachnennungen möglich. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

In engem Zusammenhang mit den behandelten Themen stehen die Personengruppen, auf die sich der Fokus der Netzwerke richtet. Überdurchschnittlich häufig finden sich darunter Schüler, Auszubildende und Studierende sowie Einwanderer, Geflüchtete und weitere Personen mit Migrationshintergrund (Abbildung 8). Eher selten vertreten sind dagegen Arbeitslose, Personen mit Behinderung, An- und Ungelernte sowie Ältere. 13 Prozent der Netzwerke konzentrieren sich auf keine bestimmte Personengruppe.

Die Netzwerke lassen sich anhand wichtiger Charakteristika in Gegensatzpaaren typisieren. Eine solche Typisierung kann helfen, die Ziele und die Bedeutung der Einbindung von KMU in die Netzwerke zu verstehen. Abbildung 9 zeigt, dass die befragten Fachkräftenetzwerke fast ausschließlich **öffentliche Güter** bereitstellen, also Produkte und Dienstleistungen, die sowohl den Netzwerkpartnern als auch netzwerkexternen Akteuren kostenlos zur Verfügung stehen. Dabei ergibt sich oft eine sogenannte „Free-Rider-Problematik“: Ökonomisch betrachtet lohnt es sich für den Einzelnen nicht, an der Erstellung eines öffentlichen Gutes mitzuwirken. Ist ein solches nämlich einmal erstellt, steht es der Allgemeinheit zur Verfügung, und niemand von kann dessen Inanspruchnahme ausgeschlossen werden, gleichgültig, ob er oder sie Ressourcen für die Bereitstellung des Gutes aufgewendet hat oder nicht. In Netzwerken, die öffentliche Güter erstellen, ist aufgrund der dargestellten Problematik mit einer geringeren aktiven Beteiligung von KMU zu rechnen.

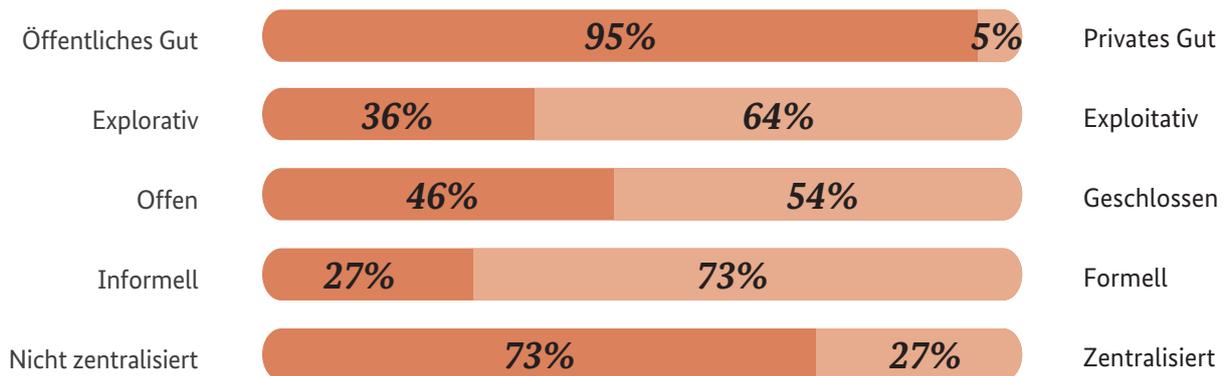
⁷ Dieser Wert stellt jedoch nur eine erste grobe Schätzung dar, da den Netzwerkkoordinatoren bewusst keine Definition des Begriffs der „Netzwerkbeteiligung“ vorgegeben wurde. Eine genauere Schätzung der Beteiligung von KMU an den Fachkräftenetzwerken, die diese Schwierigkeit umgeht, findet sich in Abschnitt 3.2.

Abbildung 8: Personengruppen im Fokus der Netzwerke



Knapp zwei Drittel der Netzwerke können als **exploitative** Netzwerke klassifiziert werden: Ihr Ziel besteht hauptsächlich in der Verbesserung von bereits vorhandenen Dienstleistungen und Prozessen sowie in der Nutzung von Synergien zwischen den Netzwerkpartnern. **Explorative** Netzwerke dagegen dienen der Suche nach neuen Dienstleistungen, Ideen und Lösungsansätzen sowie der Suche nach neuen Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Da in exploitativen Netzwerken ein aktives Engagement der Netzwerkpartner definitionsgemäß nicht so stark vonnöten ist und zwei Drittel der befragten Netzwerke diesem Typus angehören, kann eine hohe aktive Beteiligung von KMU in den Netzwerken nicht unbedingt erwartet werden.

Abbildung 9: Typisierung der Netzwerke in Gegensatzpaaren



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

Offene und **geschlossene** Netzwerke, also Netzwerke ohne bzw. mit (größeren) Voraussetzungen für Beteiligung und Mitgliedschaft⁸, halten sich gegenseitig in etwa die Waage. Zwei Drittel der befragten Netzwerke sind **formeller** Natur, haben also eine eigenständige Rechtsform oder unterliegen einer anderen formellen Vereinbarung zwischen den Netzwerkpartnern (z. B. einer Kooperationsvereinbarung). Lediglich ein Drittel der Netzwerke basiert nur auf **informellen** Vereinbarungen zwischen den Partnern.

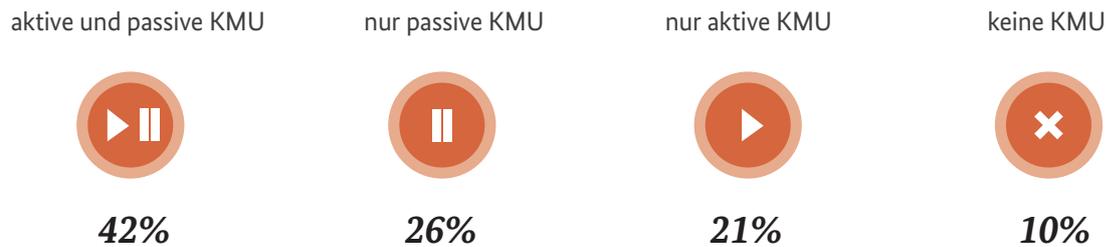
Schließlich sind zwei Drittel der Fachkräftenetzwerke **dezentral** organisiert: In ihnen kann – im Gegensatz zu den **zentralisierten** Netzwerken, in denen nur die Koordinatoren berechtigt sind, Netzwerkaktivitäten ins Leben rufen – jeder Netzwerkpartner, also auch die KMU, selbst aktiv werden und eigene Netzwerkaktivitäten initiieren und durchführen, ohne dass es einer formalen Lenkung durch ein Leitungsgremium des Netzwerks bedarf. In diesem Sinne nicht zentralisierte Netzwerke stehen für eine potenziell lebendigere Form des Austausches zwischen den Partnern, da sie ihnen kreative Freiräume schaffen und (bürokratische) Hürden abbauen; hier könnte man daher erwarten, häufiger aktive KMU anzutreffen. Andererseits gehen mit der fehlenden Lenkung auch Unsicherheiten einher (z. B. bzgl. der Ansprechpartner oder der Vorgehensweise beim Initiieren von Veranstaltungen), die dem Vorzug der kreativen Freiräume entgegenwirken können. Es ist somit a priori nicht zu sagen, wie sich eine dezentrale Organisation der Fachkräftenetzwerke auf die aktive Beteiligung von KMU auswirkt.

⁸ In dieser Studie werden jene Netzwerke als „offen“ bezeichnet, die entweder gar keine spezifischen Voraussetzungen für die Mitgliedschaft von KMU haben oder lediglich eine gelegentliche Teilnahme an Netzwerktreffen ohne eigenen Input der KMU erwarten. „Geschlossene“ Netzwerke arbeiten hingegen mit regelmäßigen oder fallweisen Gebühren oder Beiträgen (z. B. Aufnahmegebühren), und setzen die Teilnahme an Netzwerktreffen mit eigenem Input oder eine andere aktive Beteiligung an den Aktivitäten des Netzwerks voraus.

3.2 Einbindung von KMU in regionale Fachkräftenetzwerke – Status Quo

Die Frage, inwiefern KMU in die bestehenden Fachkräftenetzwerke eingebunden und an den Aktivitäten beteiligt sind, wurde im Rahmen der standardisierten Befragung zunächst anhand einer groben Einschätzung durch die Netzwerkkoordinatoren abgefragt. Dabei wurde bewusst keine Definition des Begriffs der „Netzwerkbeteiligung“ vorgegeben. Im weiteren Verlauf der Befragung wurde dann genauer nach der Art der Beteiligung der KMU gefragt. Die Arten der Netzwerkbeteiligung wurden im Fragebogen definiert und erläutert, um sicherzustellen, dass alle Befragten dieselben Kriterien bei der Antwort auf die Frage nach der Beteiligung von KMU anwenden (Frage 22, siehe Anhang 6.1).

Abbildung 10: Beteiligung von KMU in Fachkräftenetzwerken



n = 154, Einfachnennungen, Rundungsfehler möglich. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

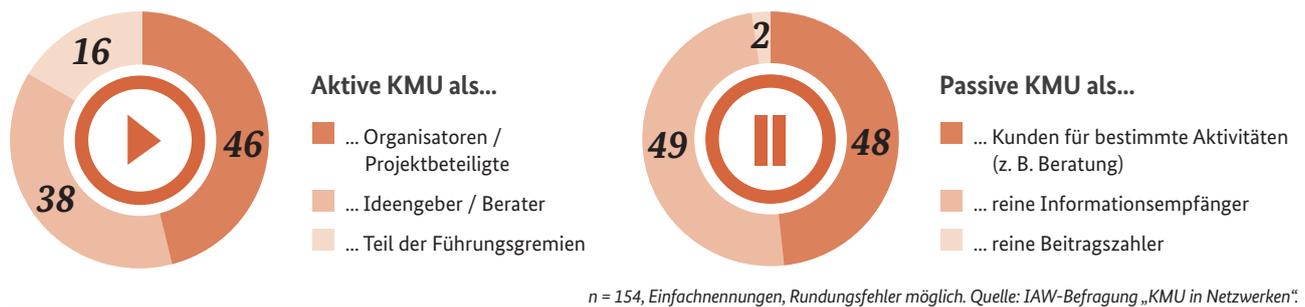
In neun von zehn Fachkräftenetzwerken gaben die befragten Koordinatoren an, dass KMU in der einen oder anderen Weise teilnehmen. Somit sind lediglich in 10 Prozent der Netzwerke keinerlei KMU vertreten.⁹ Die Art der Beteiligung der KMU an den Netzwerken ist dabei keinesfalls überall gleich. Die Verteilung über die einzelnen Typen von Netzwerkbeteiligungen zeigt **Abbildung 10**:

- In gut einem Fünftel der Fachkräftenetzwerke sind demnach ausschließlich KMU vertreten, die aktiv und eigenständig Informationen und Ressourcen im Netzwerk bereitstellen und selbständig den Kontakt mit anderen Netzwerkpartnern suchen („aktive KMU“). Auf Netzwerkveranstaltungen sind sie häufiger präsent.
- In weiteren 42 Prozent der Netzwerke beteiligen sich KMU sowohl aktiv als auch passiv. Als passiv gelten KMU, wenn sie überwiegend als reine Adressaten der Netzwerkaktivitäten in Erscheinung treten, also nur Informationen und Ressourcen des Netzwerks in Anspruch nehmen, ohne selbst welche bereitzustellen. Auf Netzwerkveranstaltungen sind sie nur selten anwesend.
- 36 Prozent der Netzwerke verfügen entweder über gar keine (10 Prozent) oder ausschließlich passive KMU (26 Prozent). In diesen Netzwerken ist zudem kaum davon auszugehen, dass sich am Grad der Beteiligung der KMU in der Zukunft etwas ändern wird, denn in drei Vierteln dieser Netzwerke ist grundsätzlich keine aktive Rolle für KMU vorgesehen.¹⁰

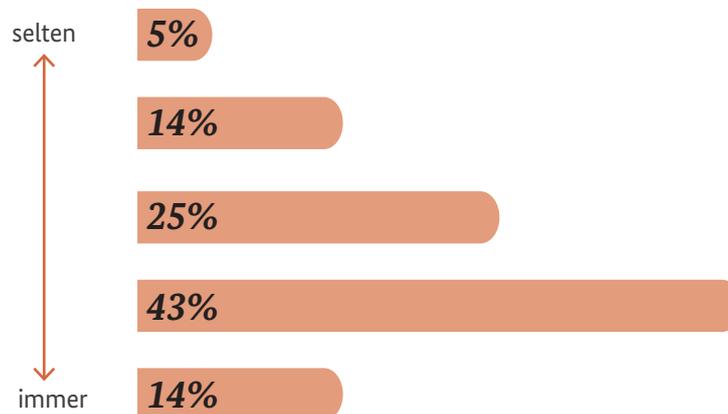
Im Durchschnitt aller Netzwerke stellen aktive KMU knapp zwei Fünftel aller Netzwerkpartner. In mehr als der Hälfte der Netzwerke mit aktiven KMU hat sich die Zahl der aktiven KMU seit der Gründung des Netzwerks erhöht. Während aktive KMU sich in mehr als 80 Prozent der Fälle in der Netzwerkorganisation betätigen oder als Ideengeber und Berater fungieren, treten passive KMU fast ausschließlich als Kunden und reine Empfänger von Informationen auf (**Abbildung 11**).

⁹ Im Vergleich dazu beläuft sich der Anteil von Netzwerken ohne KMU-Beteiligung bei der anderen Art der Fragestellung („Welche Arten von Institutionen nehmen an Ihrem Netzwerk teil?“ – siehe Frage 6 im Fragebogen im Anhang) auf etwa ein Drittel. Der Unterschied zur berichteten Zahl ist darauf zurückzuführen, dass die Befragungspersonen die „Netzwerkteilnahme“ selbst definieren konnten und entsprechend unterschiedliche Kriterien angewendet haben. Im Folgenden wird auf die zuletzt genannte Fragestellung mit konkreten Definitionen aller Arten von Netzwerkbeteiligungen rekurriert, denn nur sie stellt sicher, dass alle Befragten dasselbe Bild von der Beteiligung an einem Netzwerk haben, wenn sie auf die Einbindung von KMU angesprochen werden.

¹⁰ Dabei kann es auch gute Gründe geben, aus denen eine aktive Beteiligung von KMU nicht in jedem Netzwerk sinnvoll sein muss. Ein strategisch ausgerichtetes Netzwerk z. B. könnte top-down geplant werden und sich, wenn überhaupt, erst in einem späteren Entwicklungsstadium an weitere, passive Adressaten (wie KMU) richten.

Abbildung 11: Auf welche Weise sind KMU beteiligt?

Aktiv beteiligte KMU nehmen in mehr als der Hälfte der Fälle häufig bis immer an den für sie relevanten Netzwerkveranstaltungen teil (Abbildung 12). Trotzdem findet auch bei immerhin rund einem Fünftel der aktiv beteiligten KMU eine Teilnahme an relevanten Netzwerkveranstaltungen eher selten statt.

Abbildung 12: Häufigkeit der Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen durch aktive KMU

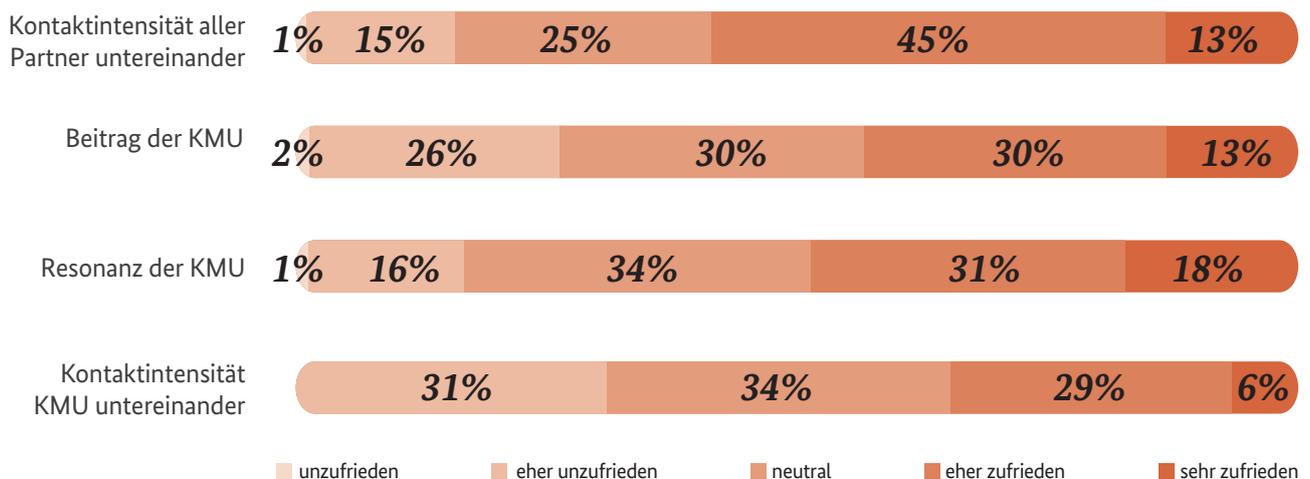
Neben der reinen Präsenz auf Netzwerkveranstaltungen wurden die Koordinatoren auch nach der von ihnen wahrgenommenen Häufigkeit der Interaktionen im Netzwerk befragt (Abbildung 13). Dabei wird deutlich, dass es umso seltener zu Kontakten und Austausch kommt, je mehr die KMU „unter sich“ sind: Finden zwischen der Netzwerkkoordination und den KMU Kontakte in knapp zwei Dritteln der Netzwerke, die über KMU verfügen, oft bis sehr oft statt, ist dies bei Kontakten zwischen anderen Netzwerkpartnern und KMU bereits nur noch in knapp 50 Prozent der Fall. Und Kontakte zwischen verschiedenen KMU ergeben sich nur noch in etwa einem Drittel der Fälle häufig bis sehr häufig. Somit handelt es sich bei den regionalen Fachkräftenetzwerken mehrheitlich eher um eine Top-Down-Vermittlung von Inhalten durch die Netzwerkkoordinatoren. Ein Austausch zwischen KMU untereinander findet hingegen kaum statt.

Abbildung 13: Kontakthäufigkeiten zwischen verschiedenen Partnern in Netzwerken mit KMU

n = 99, Einfachnennungen, Rundungsfehler möglich.

In der Befragung wurden nur die beiden Randkategorien „nie“ und „sehr oft“ wörtlich angegeben. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

Knapp zwei Drittel der Netzwerkkoordinatoren zeigen sich zufrieden mit der Anzahl aller aktiv an ihrem Netzwerk beteiligten Akteure. Auf der anderen Seite der Skala sind immerhin knapp ein Fünftel der Netzwerkkoordinatoren eher unzufrieden damit. Diese überwiegend positive Einschätzung der Koordinatoren schwindet jedoch immer mehr, wenn man nach der Zufriedenheit mit tiefergehenden Sachverhalten im Netzwerk fragt (Abbildung 14).

Abbildung 14: Zufriedenheit der Netzwerkkoordinatoren mit verschiedenen Aspekten der Netzwerkarbeit

n = 99, Einfachnennungen, Rundungsfehler möglich.

In der Befragung wurden nur die beiden Randkategorien „unzufrieden“ und „sehr zufrieden“ wörtlich angegeben. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

Analog zur sinkenden Kontakthäufigkeit zwischen KMU und anderen Netzwerkpartnern sowie innerhalb der Gruppe der KMU fällt auch die Zufriedenheit der Netzwerkkoordinatoren. So zeigen sich die Netzwerkbetreuer mit der Kontaktintensität aller Netzwerkpartner untereinander bereits etwas weniger zufrieden (58 Prozent). Was den Beitrag der KMU zum Netzwerk betrifft, bezeichnen sich nur noch 43 Prozent der Koordinatoren als eher zufrieden und fast jeder Dritte gibt an, er sei eher unzufrieden. Auch ist, bezüglich der Resonanz der KMU auf die Aktivitäten im Netzwerk, nur etwa jeder zweite Befragte eher zufrieden. Am wenigsten zufrieden zeigen sich die Befragten mit der Kontaktintensität der KMU untereinander. Nur ein Drittel bezeichnet sich dahingehend als zufrieden, gleichzeitig ist ein weiteres Drittel der Befragten damit eher unzufrieden.

3.3 Merkmale von Netzwerken mit aktiven KMU

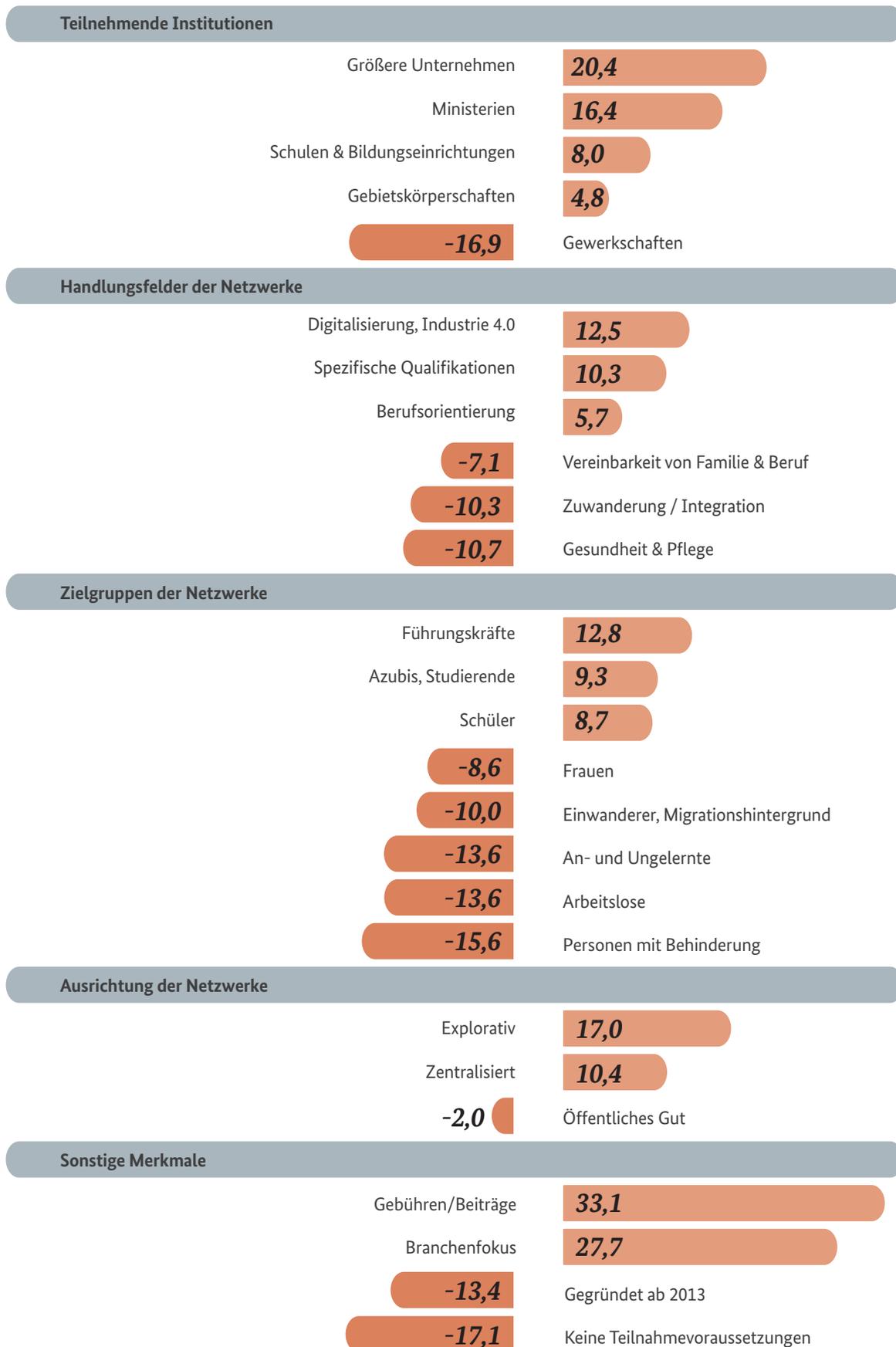
Welche Merkmale haben Netzwerke, in denen KMU aktiv beteiligt sind? In [Abbildung 15](#) sind verschiedene Faktoren dargestellt, die mit einer höheren bzw. geringeren aktiven Beteiligung von KMU einhergehen:

- > Zunächst zeigt sich, dass die Art der **teilnehmenden Institutionen** von Bedeutung für die aktive Mitwirkung von KMU am Netzwerk ist. Vor allem Netzwerke mit größeren Unternehmen und Ministerien, aber auch solche mit Schulen und Bildungseinrichtungen oder Gebietskörperschaften als Partner haben überdurchschnittlich häufig aktive KMU. Dies kann zum einen daran liegen, dass von diesen Partnern ein hohes Maß an Unterstützung ausgeht, was die Ressourcen der Netzwerke angeht. Zum anderen sind diese Netzwerkpartner oft selbst sehr gut vernetzt und bringen einen großen Erfahrungsschatz in die Netzwerkarbeit ein, der auch für KMU nützlich sein kann. Gerade die Beteiligung anderer Unternehmen kann auch eine Signalwirkung auf Außenstehende (KMU) haben und eine aktive Teilnahme damit attraktiv erscheinen lassen. Die Beteiligung von Gewerkschaften geht hingegen mit einer geringeren Teilnahme von KMU einher, vermutlich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Zielgruppen sowie aufgrund der geringen Verankerung der Gewerkschaften bei den KMU.
- > **Handlungsfelder:** Befassen sich Netzwerke mit Digitalisierung und Industrie 4.0, so haben sie ebenso wie Netzwerke, deren Themen sich um spezifische Qualifikationen sowie Berufsorientierung drehen, überdurchschnittlich häufig aktive KMU. Zuwanderung und Integration dagegen, obwohl oft Gegenstand der Netzwerkarbeit, gehen unterdurchschnittlich häufig mit aktiven KMU einher. Ähnlich verhält es sich mit den Themen „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie „Gesundheit und Pflege“. Dies deutet darauf hin, dass die Teilnahme von KMU oft ganz eng an deren ganz spezifische Informations- oder Unterstützungsbedarfe geknüpft ist (siehe dazu auch Abschnitt 3.5).
- > Auch bei den **Zielgruppen**, die im Fokus der Arbeit der jeweiligen Netzwerke stehen, zeigen sich Unterschiede: Netzwerke, in denen am Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen wie An- und Ungelernte, Arbeitslose, Ältere, Frauen, Personen mit Behinderung oder Migrationshintergrund im Zentrum stehen, haben weniger häufig aktive KMU. In Netzwerken, deren Hauptaugenmerk auf klassischen Zielgruppen wie Schülern, Auszubildenden oder Studierenden sowie auf Führungskräften liegt, ist die Wahrscheinlichkeit der aktiven Beteiligung von KMU hingegen überdurchschnittlich hoch.
- > Eine wichtige Rolle spielt auch die **grundlegende Ausrichtung** der Netzwerke (siehe auch **Abbildung 9**). Vor allem explorativ ausgerichtete Netzwerke mit einer Fokussierung auf neue Dienstleistungen oder Kooperationsformen sind offenbar für KMU attraktiv. Dem steht das Ergebnis gegenüber, dass KMU überdurchschnittlich häufig in zentralisierten Netzwerken vertreten sind. Beide Befunde zusammen deuten darauf hin, dass sowohl kreative Freiräume als auch eine verlässliche Steuerung in den Netzwerken wichtige Faktoren für die aktive Beteiligung von KMU sind.¹¹ Netzwerke, die öffentliche Güter erstellen, haben unterdurchschnittlich häufig aktive KMU. Ein Grund dafür kann sein, dass die Bereitstellung öffentlicher Güter aus einzelbetrieblicher Perspektive nicht attraktiv ist, da ein Unternehmen auch ohne Einschränkung von dem Gut profitieren kann, wenn andere es bereitstellen.
- > Schließlich zeigt sich noch der auf den ersten Blick erstaunliche Befund, dass die Erhebung von **Gebühren** die aktive Teilnahme von KMU an Netzwerken offenbar deutlich begünstigt – ein Ergebnis, das dem oft genannten Mangel an finanziellen Ressourcen von KMU scheinbar entgegensteht. Eine Erklärung kann sein, dass durch die Erhebung von Gebühren das Commitment der Netzwerkteilnehmer größer wird und somit eine aktive Beteiligung wahrscheinlicher (siehe dazu auch Abschnitt 3.5). Dazu passt auch der Befund, dass aktive KMU in Netzwerken ohne Teilnahmevoraussetzungen nur unterdurchschnittlich vertreten sind.
- > Netzwerke, deren Aktivitäten auf eine bestimmte **Branche fokussiert** sind, haben häufiger aktive KMU. Möglicherweise fällt es in diesen Fällen leichter, eine überzeugende Außendarstellung der Netzwerke zu erreichen und Veranstaltungen konkreter auf die Bedürfnisse der KMU zuzuschneiden, zumal diese dann auch homogener ausfallen als wenn verschiedene Branchen angesprochen werden müssen.
- > **Abbildung 15** ist schließlich zu entnehmen, dass in **jüngeren Netzwerken** aktive KMU tendenziell schwächer vertreten sind.¹² Eine erfolgreiche Integration von KMU in Fachkräftenetzwerke braucht offensichtlich Zeit.

¹¹ Ein dazu passendes, in **Abbildung 15** wegen der fehlenden statistischen Signifikanz nicht dargestelltes Ergebnis ist, dass KMU auch in Netzwerken mit hauptberuflichem Koordinator überdurchschnittlich häufig vertreten sind (siehe dazu Anhang 6.2).

¹² Weitere Ergebnisse (siehe Anhang 6.2) zeigen, dass KMU in älteren Netzwerken überdurchschnittlich häufig aktiv vertreten sind. Diese Unterschiede sind aber statistisch nicht signifikant.

Abbildung 15: Begünstigende und hemmende Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit der aktiven Teilnahme von KMU in den Netzwerken (Abweichungen vom Durchschnitt in Prozentpunkten)



Alle dargestellten Abweichungen vom Durchschnitt sind mindestens auf dem 10-Prozent-Niveau statistisch signifikant. Eine ausführliche Version der Tabelle inkl. Fallzahlen und weiteren Merkmalen findet sich in Anhang 6.2. Quelle: IAW-Befragung „KMU in Netzwerken“.

3.4 Zwei Praxisbeispiele zur Rolle von KMU in Fachkräftenetzwerken

Die folgenden beiden Praxisbeispiele sollen die mögliche Rolle von KMU in Fachkräftenetzwerken verdeutlichen und einige Hintergründe zu den Motiven und Hindernissen der aktiven Teilnahme darstellen.

Praxisbeispiel 1

Das „Netzwerk Vereinbarkeit im Blick“, Ludwigsburg: Kleine und mittlere Unternehmen im Fokus

Das von der Stadt Ludwigsburg im Jahr 2014 initiierte „Netzwerk Vereinbarkeit im Blick – Lebensphasenorientierung für Unternehmen“ zielt explizit auf KMU vor Ort ab. Es möchte seinen derzeit 80 Mitgliedern – überwiegend KMU – eine Plattform zum gegenseitigen Austausch und niedrigschwellige Angebote zu einer „lebensphasenorientierten und nachhaltigen Personalpolitik“ (Webseite) bieten. Inhaltlich gehören dazu unter anderem flexible Arbeitszeitmodelle und Lebensarbeitszeitkonten, betriebliches Gesundheitsmanagement, Fragen zur Teilzeitarbeit oder die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Die Umsetzung der Themen und Ziele des Netzwerks erfolgt im Rahmen von Einzelveranstaltungen, Erstberatungen und einer Wegweiserfunktion, durch die Initiierung von Weiterbildungsprogrammen und Fortbildung sowie durch die Vermittlung von Kooperationslösungen. Getragen wird das Netzwerk von der Wirtschaftsförderung, der Beauftragten für Chancengleichheit und der „Kontaktstelle Frau und Beruf“ – allesamt unter dem Dach der Stadt Ludwigsburg. Hinsichtlich der Besonderheit des Netzwerks macht die Koordinatorin Alexandra Schilke deutlich:

„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.“

Das Themenspektrum werde ständig erweitert und in Abstimmung und Zusammenarbeit mit den Unternehmen weiterentwickelt. Dazu werde durch häufige Umfragen identifiziert, welche Themen bei der nächsten Informationsveranstaltung behandelt werden sollen. Alexandra Schilke beschreibt dies so:

„Wir versuchen, das Programm so interaktiv wie möglich mit unseren Netzwerkmitgliedern auf die Netzwerkmitglieder abzustimmen.“

Die Veranstaltungen unterscheiden sich auch hinsichtlich ihres zeitlichen Umfangs und der Tageszeiten, zu denen sie angeboten werden. Gute Erfahrungen habe man im Netzwerk unter anderem damit gemacht, dass

- Inhalte durch Beispiele guter Praxis aus anderen Unternehmen vermittelt werden;
- Raum für den Austausch zwischen den Unternehmen gegeben wird;
- die Unternehmen bei der Auswahl der Themen beteiligt werden;
- eine intensive Pressearbeit, teils auch in Interaktion mit den Unternehmen, stattfindet.

Von den teilnehmenden KMU wird diese Art der Arbeit des Netzwerks positiv bewertet. Die Themenvielfalt sowie die Flexibilität und Offenheit bezüglich neuer Themenvorschläge werden von den befragten Unternehmen besonders hervorgehoben. Zwar seien nicht alle Themen und Formate für jeden geeignet, aber die Zugänglichkeit erhöhe sich durch die Diversität:

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

Grundsätzlich wird seitens der teilnehmenden Unternehmen auch hervorgehoben, dass zwar die zeitlichen und personellen Ressourcen in ihren Unternehmen generell knapp seien, jedoch:

„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.“

Zudem wird darauf hingewiesen, dass die vom Netzwerk angebotenen Inhalte auch für KMU immer wichtiger würden und über das Netzwerk die dazu relevanten Inhalte gut vermittelt würden:

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

Eine weitere Beobachtung seitens der Netzwerkkordinatorin ist, dass die Teilnahmebereitschaft und die Offenheit für die Angebote des Netzwerks auch stark von den Personen in der Führung der Unternehmen abhängen – jüngere Unternehmensleitungen werden hier als tendenziell offener für die Netzwerkarbeit beschrieben.

In der Ansprache der Unternehmen wird versucht, diese über persönliche Kontakte, mit praktischen Beispielen oder über andere Unternehmen anzusprechen. Als besonders wichtig beschreibt die Netzwerkkordinatorin dabei eine möglichst wertschätzende und persönliche Art der Kontaktaufnahme, beispielsweise mit gedruckten Einladungen zu Veranstaltungen:

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

Weitere Informationen unter www.ludwigsburg.de/vereinbarkeit

Das Beispiel verdeutlicht einerseits, dass ein breites Spektrum an Themen und Formaten ein wichtiger Erfolgsfaktor der Arbeit mit KMU ist. Andererseits zeigt sich, dass KMU zwar grundsätzlich begrenzte Ressourcen zur Verfügung haben, dass sie aber, wenn die Inhalte für sie relevant und aktuell sind, durchaus zur aktiven Teilnahme an Netzwerken bereit sind. Weiter unten wird auf diese beiden Aspekte erneut Bezug genommen.

Praxisbeispiel 2

GenerationenWerkstatt Osnabrück: Fachkräftepotenziale für KMU erschließen

Die GenerationenWerkstatt ist ein Projekt der Ursachenstiftung Osnabrück und Teil der bundesweiten Initiative „Männer für morgen“ des Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther. Ziel des Projektes ist es, KMU frühzeitig mit angehenden Fachkräften in ihrer Region in Kontakt zu bringen. Zielgruppe sind einerseits Handwerksunternehmen, andererseits Schüler im Alter von 12 bis 15 Jahren aus der Region Osnabrück-Emsland und der Grafschaft Bentheim. Partnerinstitutionen sind unter anderem die Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim, vier Kreishandwerkerschaften, der Landkreis Osnabrück und das Netzwerk Bildung Osnabrück. Diese Institutionen bilden zusammen mit den teilnehmenden Schulen und den Unternehmen ein Netzwerk innerhalb des Projekts.

Die Grundidee des Projekts ist, dass drei Generationen (die erfahrene, die aktive und die kommende) miteinander in Kontakt kommen: Angeleitet durch erfahrene Personen (meist Handwerker im Ruhestand) werden Schülern Einblicke in Handwerksunternehmen vor Ort ermöglicht. Die Schüler arbeiten über einen Zeitraum von mehreren Wochen jeweils an einem Tag pro Woche aktiv an einem konkreten Projekt im Unternehmen mit. Am Ende der Projektarbeit haben sie ein greifbares Ergebnis.

Diese Verbindung der drei Generationen, so das Ziel des Projekts, soll auf Seiten der KMU das grundlegende Bewusstsein für die Fachkräftethematik stärken und ganz konkrete Kontakte zwischen ihnen und dem Nachwuchs ermöglichen. Den Schülern möchte das Projekt die Chance bieten, das Interesse für Handwerksberufe zu wecken und eine Bindung zu einem Betrieb in der Region zu initiieren. Für die Unternehmen soll die Teilnahme mit möglichst geringem

zeitlichen und personellen Aufwand verbunden sein; dazu soll insbesondere beitragen, dass ein bereits im Ruhestand befindlicher Mitarbeiter für die Umsetzung des Projekts mit den Schülern gewonnen wird. Ein teilnehmender Unternehmer hat dies in einem Interview so beschrieben:

„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.“

Die Koordinatorin der Initiative, Frau Renate Beineke, berichtet, dass anfänglich viel Überzeugungsarbeit bei den Betrieben geleistet werden musste, dass sich diese aber mit der Zeit ausgezahlt habe:

„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.“

Auch Betriebe berichten, dass anfangs die Skepsis gegenüber der Idee groß gewesen sei, dass aber die gute Betreuung und das Gesamtkonzept des Netzwerks überzeugen konnten. Hierzu trage auch die intensive Pressearbeit bei, die laut Renate Beineke sowohl von den teilnehmenden Betrieben sehr positiv bewertet werde als auch eine gute Werbung für neue Teilnehmer sein könne:

„Eine gute Pressearbeit ist 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.“

Ein weiterer positiver Effekt des Projekts aus Sicht der Unternehmen ist, dass insgesamt das Bild des Handwerksberufs durch das Projekt sowohl bei der jüngeren (teilnehmenden) Generation, aber auch insgesamt nach außen in ein besseres Licht gerückt werde und dass andererseits auch die Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit den Schülern und Schulen Einblicke bekämen, wie die junge Generation „tickt“ und wie man sie für das Handwerk begeistern könne:

„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!“

Verbesserungspotenzial wird noch hinsichtlich der längerfristigen Begleitung der Unternehmen durch die GenerationenWerkstatt gesehen:

„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.“

Auch wenn es sich bei der GenerationenWerkstatt nicht um ein Fachkräftenetzwerk im klassischen Sinne handelt, sondern eher um eine projektbezogene Zusammenarbeit einzelner Unternehmen und Institutionen, so zeigt das Praxisbeispiel doch sehr gut, wie die Einbindung von KMU in die Aktivitäten einer Fachkräfteinitiative gelingen kann. Vor allem die konkrete Teilnahme der KMU an dem Projekt und der unmittelbare Nutzen, der durch den direkten Kontakt mit den zukünftigen Fachkräften entsteht, machen die Mitwirkung für die Unternehmen sehr sinnfällig und nachvollziehbar. Gleichzeitig werden die KMU für die Thematik weiter sensibilisiert. Auch auf Seiten der künftigen Fachkräfte gibt es einen Nutzen, indem das Bewusstsein für die berufliche Ausbildung und das Handwerk gestärkt werden. Vorteilhaft ist, dass für die teilnehmenden Unternehmen nur ein relativ überschaubarer Aufwand entsteht, da auch die „erfahrene Generation“ teilnimmt.

3.5 Motivation und Hindernisse für die Beteiligung von KMU an Fachkräftenetzwerken

Wie in Abschnitt 3.2 dargestellt, sind KMU an gut einem Drittel der befragten Netzwerke gar nicht (10 Prozent) oder nur passiv (26 Prozent) beteiligt. In einem ersten Reflex erscheint es also sinnvoll, gerade diese Netzwerke genauer in den Blick zu nehmen und zu motivieren, die Hürden für eine höhere Beteiligung der KMU abzubauen. Allerdings ist in fast drei Vierteln dieser Netzwerke weder jetzt noch in Zukunft eine aktive Rolle für KMU vorgesehen. Insofern dürfte das Potenzial für eine höhere KMU-Beteiligung dort also sehr begrenzt sein.

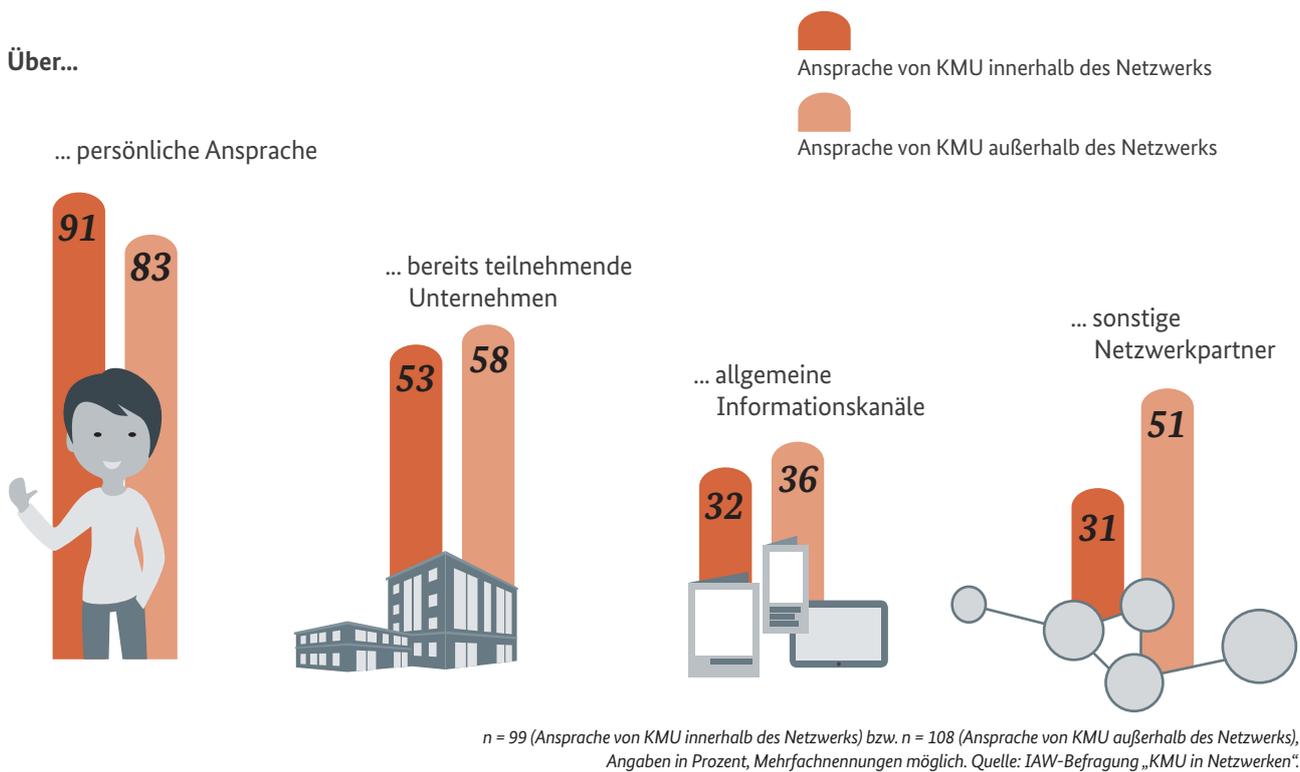
Größeren Spielraum für die Teilnahme von KMU gibt es aber hinsichtlich der Art und Intensität der Beteiligung von KMU in denjenigen Netzwerken, wo sie zumindest zum Teil bereits aktiv beteiligt sind. Immerhin 42 Prozent der befragten Netzwerkkoordinatoren geben an, dass in ihren Netzwerken KMU sowohl auf aktive wie auch auf passive Weise beteiligt sind. Gerade für die bislang nur passiv Beteiligten oder für diejenigen, die eine Teilnahme an den Aktivitäten des Netzwerks bislang nicht in Betracht ziehen, stellen sich Fragen: Wie kann man KMU dazu motivieren, sich nicht nur als passive Informationsempfänger, sondern auch als aktiv Mitwirkende zu engagieren? Welche Wege der Ansprache gibt es? Welche Themen sind von Interesse? Welche Hindernisse bestehen und wie können diese überwunden werden? Mit diesen Fragen beschäftigen wir uns auf Basis der Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung in den folgenden Abschnitten.

Persönliche Ansprache, Multiplikatoren und Zeit sind wichtige Faktoren, um KMU zur Teilnahme an Fachkräftenetzwerken zu motivieren

Als erfolgreicher Kommunikationsweg mit den KMU hat sich nach Einschätzung der Koordinatoren vor allem die persönliche Ansprache erwiesen (Abbildung 16). Dies gilt sowohl für die Interaktion mit KMU, die bereits zum Netzwerk gehören, als auch für solche, die für eine Teilnahme erst noch gewonnen werden sollen. Aber auch andere Wege der Kommunikation, beispielsweise über bereits am Netzwerk teilnehmende Unternehmen oder sonstige Netzwerkpartner haben sich in einem größeren Teil der Netzwerke bewährt. Netzwerkkoordinatoren, die diese Wege noch nicht begangen haben, könnten damit ebenfalls Erfolg haben. Allgemeine Kommunikationskanäle haben sich nur für ein Drittel der Koordinatoren als erfolgreich herausgestellt.¹³

¹³ Positiv ist zu vermerken, dass Restriktionen auf Seiten der Netzwerkbetreuer keine nennenswerte Rolle bei der Ansprache der KMU spielen: Nur ein sehr geringer Anteil der befragten Koordinatoren gibt an, für die Ansprache der KMU keine Kapazitäten zu haben (1 Prozent bzw. 3 Prozent, nicht in der Abbildung dargestellt).

Abbildung 16: Erfolgreiche Wege zur Ansprache von KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren



In den Interviews mit Netzwerkkoordinatoren werden ebenfalls die Bedeutung der persönlichen Ansprache sowie die Rolle von Multiplikatoren hervorgehoben.

„Es ist wirklich erstmal wichtig für uns, dass wir einen Türöffner zu den KMU haben und an die herantreten können, um dann unser Anliegen darzustellen. Und dann das persönliche Gespräch zu suchen und zu sagen: Hier, das ist unser Angebot und das habt Ihr davon.“

„Wenn man mit einem neuen Thema kommt, dann muss man zuerst lange suchen, bis man jemand findet, der das aufgreift. Wenn man jemand gefunden hat, dann hat man ein Einfallstor, um mehr Betriebe damit zu konfrontieren.“

Interviews mit Netzwerkkoordinatoren

Solche Multiplikatoren oder Türöffner können insbesondere andere Unternehmen sein, die als gelungene Praxisbeispiele präsentiert werden bzw. sich selbst präsentieren:

„Wir müssen einfach spannende Lösungsansätze bringen, die dann aber auch realistischerweise umgesetzt werden können, und das wiederum kann man am besten dadurch nachweisen, dass wir gute Praxisbeispiele anbieten. Also von Betrieben, die sich schon mal darauf eingelassen haben, sowas zu probieren, und ihre Erfahrung dann preisgeben, und mit anderen darüber reden. Da ist es meist gar nicht notwendig, einen tollen Redner oder Inputgeber zu holen, der deutlich wichtigere Teil ist, den Austausch zuzulassen zwischen den Betrieben.“

Interview mit Netzwerkkoordinator

Betont wird dabei in vielen Gesprächen, dass die Initiierung von Kontakten und Kooperationen mit KMU grundsätzlich zeitintensiv sei. Der Aufbau der entsprechenden Beziehungen setze Vertrauen voraus, das sich erst nach einer gewissen Dauer der Zusammenarbeit einstellen könne:

„Wir haben uns da so langsam 'rangeparbeitet an die Bedürfnisse der Betriebe und haben dann versucht, dementsprechend die Angebote bei uns auch zu entwickeln.“

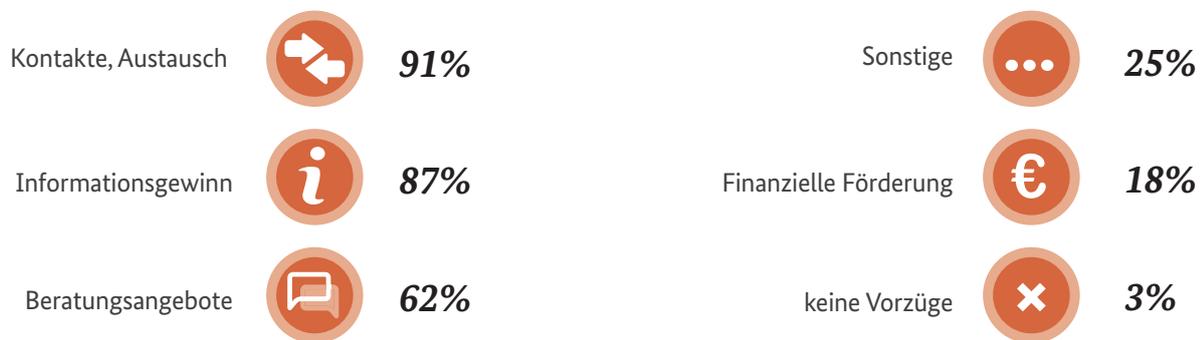
Interview mit Netzwerkkoordinator

Dies erinnert auch an den in **Abbildung 15** dargestellten Befund, dass KMU in jüngeren Netzwerken nur unterdurchschnittlich vertreten sind.

Kontakte und Austausch werden als wichtige Vorzüge einer aktiven Beteiligung von KMU gesehen, sie werden aber zu selten praktiziert

Befragt man die Netzwerkkoordinatoren, welche Vorzüge eine Partnerschaft in ihrem Netzwerk für KMU ihrer Meinung nach habe, nennen diese vor allem „weiche“ Vorteile: Kontakte, Austausch und Informationsgewinn (**Abbildung 17**).

Abbildung 17: Vorzüge der Netzwerkteilnahme für KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren



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

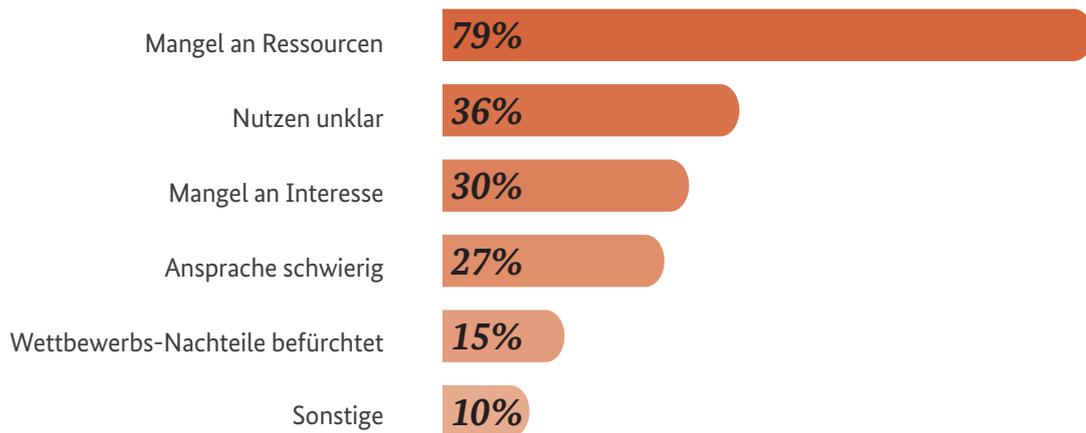
Interessanterweise scheint aber genau dieser Austausch in den Netzwerken zu selten vorzukommen. Nur die Hälfte der Koordinatoren gibt an, oft oder sehr oft Kontakt zu den KMU in ihrem Netzwerk zu haben, und fast 35 Prozent antworten, dass Kontakte zwischen den KMU nur selten oder nie stattfinden (**Abbildung 13**). Insofern ergibt sich hier eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Aus den Interviews mit den Netzwerkkoordinatoren geht hervor, dass diese relativ seltenen Kontakte der KMU untereinander insbesondere darauf zurückzuführen seien, dass die KMU grundsätzlich zu wenig Ressourcen haben, um an den Netzwerkaktivitäten teilzunehmen (siehe dazu unten). Aber auch Bedenken, Informationen aus dem eigenen Betrieb innerhalb des Netzwerks weiterzugeben, spielen eine Rolle. Gleichzeitig berichten Netzwerke und KMU, die sich am Austausch beteiligen, dass gerade ein solcher Austausch der KMU untereinander sehr ergiebig und wichtig gewesen sei, etwa weil auf diese Weise Lernprozesse in Gang gesetzt und eine Vertrauensbasis geschaffen werden konnten:

„Und da haben wir auch im Nachgang sehr viel positive Rückmeldung bekommen, dass sie froh sind zu hören, dass es [bezüglich des Fachkräftemangels] in den anderen Unternehmen ähnlich ist.“

Interview mit Netzwerkkoordinator

Das relativ geringe Kommunikationsaufkommen könnte dazu führen, dass viele Synergie- und Inspirationseffekte zwischen den Netzwerkpartnern, gerade auch der Unternehmen untereinander, nicht realisiert werden können. Dies könnte den Erfolg der Netzwerke gefährden und die Beteiligung von KMU vermindern.

Ressourcenmangel ist ein Hemmnis für die Teilnahme von KMU – es ist aber auch eine Frage der Prioritäten. Befragt man die Koordinatoren der Netzwerke, welche Hürden es aus ihrer Sicht für eine aktive(re) Netzwerkbeteiligung von KMU gibt, verweisen diese überwiegend auf einen Mangel an Ressourcen seitens der KMU (79 Prozent, siehe **Abbildung 18**). Besonders deutlich zeigt sich der Mangel an Ressourcen nach Ansicht der Netzwerkbetreuer in explorativen Netzwerken, deren Zweck es ist, neue Wege zu gehen (91 Prozent vs. 79 Prozent in allen Netzwerken).

Abbildung 18: Hürden für eine (aktivere) Netzwerkteilnahme von KMU aus Sicht der Netzwerkkoordinatoren

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

Darauf deuten auch die Befunde aus dem Expertenpanel hin (siehe auch Anhang 6.5). Dort stimmen in Einklang mit den Ergebnissen der standardisierten Befragung 96 Prozent der Experten der These zu, dass die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen von KMU für ein Engagement in der Netzwerkarbeit begrenzt seien. 80 Prozent der Experten glauben, dass KMU deutlich seltener als größere Unternehmen in der Lage seien, an Aktivitäten der Fachkräftenetzwerke teilzunehmen. Gleichzeitig befinden 96 Prozent der Experten, dass für KMU insbesondere solche Veranstaltungen attraktiv seien, die für sie von unmittelbarer, aktueller und praktischer Relevanz sind (siehe dazu auch Anhang 6.5). In einigen Interviews mit Netzwerkkoordinatoren wird auch die Meinung vertreten, dass KMU eher teilnahmebereit wären, wenn das thematische Angebot praxisorientiert aufbereitet sei und auch das Veranstaltungsformat für sie passe (siehe oben). Sie wären dann sogar bereit, einen finanziellen Beitrag zu leisten oder sich personell stärker zu engagieren.

Dies bestätigt sich auch in den Ergebnissen der standardisierten Befragung: Entgegen der Auffassung, es sei größtenteils der Mangel an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen von KMU, der ihre Teilnahme an Fachkräftenetzwerken verhindere, weisen Netzwerke, die regelmäßig Beiträge und Gebühren erheben, eine überdurchschnittlich hohe aktive Beteiligung von KMU auf (siehe [Abbildung 15](#)). Offenbar gibt es also durchaus Situationen, in denen trotz Ressourcenmangels die für eine Teilnahme am Netzwerk erforderlichen Mittel aufgebracht werden.

Der Nutzen der Fachkräftenetzwerke ist häufig unklar, mehr Feedback der KMU wird benötigt

Aber es gibt noch einen weiteren Hinderungsgrund neben dem Ressourcenmangel. In jeweils etwa einem Drittel der Fälle verweisen die Koordinatoren der Fachkräftenetzwerke bei der Frage nach den Hürden für eine aktive(re) Teilnahme von KMU auch auf ein mangelndes Interesse der KMU sowie darauf, dass sich den KMU ihrer Meinung nach der Nutzen des Netzwerkes nicht ausreichend erschließe. Diese beiden Punkte dürften unmittelbar zusammenhängen. Insbesondere in exploitativen Netzwerken sind die Koordinatoren überdurchschnittlich oft der Meinung, dass den KMU der Nutzen der Netzwerke nicht ausreichend bewusst sei (43 vs. 36 Prozent in allen Netzwerken). Jedoch sollte gerade in exploitativen Netzwerken per definitionem der Zweck eines Netzwerkes am klarsten sein. Offensichtlich scheint dies jedoch selbst nach Auffassung der Netzwerkkoordinatoren nicht der Fall zu sein. Auch seitens der KMU wird in Interviews immer wieder geäußert, dass der Mehrwert einer Netzwerkteilnahme nicht offen zutage trete. Ohne das Bewusstsein für die Vorzüge einer Beteiligung werden KMU aber kaum bereit sein, einem Fachkräftenetzwerk beizutreten oder sich aktiver daran zu beteiligen.

Umgekehrt stimmen 64 Prozent der Teilnehmer des Expertenpanels der These zu, dass die Fachkräftenetzwerke über die Motive von KMU, an den Aktivitäten des Netzwerkes teilzunehmen oder nicht, häufig nicht hinreichend Bescheid wissen. Insofern erscheint das gegenseitige Verständnis von Netzwerkkoordinatoren und KMU also durchaus ausbaufähig. Allerdings weisen 36 Prozent der Teilnehmer an der Expertendiskussion auch darauf hin, dass es schwer sei, von KMU Feedback über Inhalte, Art und Qualität der Netzwerkarbeit zu erhalten.

Ein Weg, um Informationen über die Motivation, Ziele und Bedürfnisse von KMU zu erhalten, wurde in mehreren Gesprächen von verschiedenen Netzwerkkordinatoren beschrieben: Besonders vielversprechend sei es demnach, KMU zu den Themen des Netzwerks in Kontakt mit anderen KMU zu bringen. Dies könne, so die Koordinatoren, am besten dadurch gelingen, dass man gelungene Praxisbeispiele präsentiere (am besten durch die Unternehmen selbst), genügend Zeit für den Austausch einplane und dafür auch einen passenden Rahmen bereitstelle:

„Dieses Best-Practice zieht immer gut. Vor allem, wenn man nachher Kontakte auch mit dem Referenten knüpfen kann. Mittlerweile ist es aber auch so, dass wir sehr viel Zeit für diesen Austausch untereinander einbauen.“

Interview mit Netzwerkkordinator

Als geeignetes Beispiel dafür kann ein Unternehmerstammtisch dienen, der reihum jeweils in einem der teilnehmenden Unternehmen stattfindet. Bei diesen Veranstaltungen können nicht nur die KMU miteinander in Kontakt kommen und voneinander lernen, sondern auch die Netzwerke können viel über die Bedürfnisse, Ziele und Wünsche der KMU erfahren.

„Wir haben die sogenannten Personalerstammtische, die machen wir zwei- bis dreimal im Jahr. Da treffen sich alle Personaler unserer Mitgliedsunternehmen. Es wird zu einem bestimmten Thema des Personalmarketings referiert, ein aktuelles Thema, manchmal auch Wunschthemen. Dann gibt es da auch noch eine Diskussion, aktuelle Informationen, was wir planen an Veranstaltungsformaten, [...] und dann einen informellen Austausch. Das läuft nie unter drei Stunden ab, so eine Runde, und das ist sehr beliebt unter den Unternehmen, weil die sich eben dort austauschen können, wie macht das der denn in dem Unternehmen und wie sieht es denn dort aus. Und diese Treffen machen wir immer in anderen Partnerunternehmen, damit die sehen, wie es in anderen Unternehmen oder teilweise auch Branchen läuft, also gibt es auch immer eine Unternehmensbesichtigung. Das wird recht gut angenommen, die Unternehmen sind sehr dankbar.“

Interview mit Netzwerkkordinator

Konkreter Nutzen, Thematik, Formate und Sichtbarkeit gelten als besonders wichtig für die aktive Beteiligung von KMU. Um den vielfach von den KMU noch nicht gebührend wahrgenommenen Nutzen einer aktive(re)n Beteiligung am Netzwerk zu erhöhen, können die Koordinatoren an der Ausgestaltung der Netzwerkangebote arbeiten. Ergebnisse aus den Interviews und aus dem Expertenpanel deuten darauf hin, dass eine möglichst konkrete Ausgestaltung der Netzwerkangebote – sowohl der Inhalte selbst als auch der Präsentation – einen hohen Stellenwert bei den KMU einnimmt. So setzt nach Aussagen mehrerer Experten, aber auch von KMU-Vertretern, eine aktive Rolle von KMU in den Fachkräftenetzwerken einen aktuellen Bezug und einen konkreten Nutzen für die Unternehmen voraus:

„KMU haben in der Regel ein konkretes Problem, das sie lösen wollen und schauen sich dann um, wer ihnen helfen kann.“

„Wichtig ist immer die Fragestellung: Welche Relevanz hat das für den betrieblichen Alltag eines Unternehmens?“

Interviews mit KMU-Vertretern

KMU sind daher viel offener und erreichbar für unmittelbar praxisbezogene Themen wie etwa eine konkrete Fachkräfterekrutierung oder die Berufsorientierung als für grundsätzliche und langfristige Fragen wie etwa den demographischen Wandel an sich oder den zukünftig zu erwartenden Fachkräftemangel.

„Man braucht etwas, was den Betrieb wirklich beschäftigt zu diesem Zeitpunkt. Ich kann nicht [...] erwarten, dass der Betrieb kommt, nur weil er es spannend findet, ein neues Thema zu kriegen. Das heißt, wir müssen da ansetzen, worüber die Betriebe momentan nachdenken.“

Interview mit Netzwerkkordinator

Darüber hinaus sind nach Ansicht der Experten adäquate Formate der Veranstaltungen wichtig. Dies bezieht sich unter anderem auf deren Dauer (kürzere Veranstaltungen mit einer Dauer von zwei bis drei Stunden seien oft besser machbar) ebenso wie auf den Tageszeitpunkt, zu dem sie stattfinden:

„Der normale Nachmittag ist nicht so gut. Am besten kommen Veranstaltungen an, die so um vier Uhr, halb fünf Uhr losgehen. Also so den Übergang zwischen Arbeitstag und Feierabend überbrücken. Das funktioniert aber auch nur dann, wenn da drin was wirklich Spannendes und für die Unternehmen Wichtiges passiert, was sie mitnehmen können. Da haben wir gemerkt, dass es am besten ist, wenn wir die KMU dazu bewegen können, aus ihrer Praxis zu erzählen.“

Interview mit Netzwerkkoordinator

Ferner werden auch die Steigerung der Sichtbarkeit und dadurch die Attraktivität für potenzielle Fachkräfte als wichtiges Ziel der teilnehmenden Unternehmen genannt.

„Aber für die meisten ist es tatsächlich so eine Verknüpfung aus gemeinsamer Fachkräftewerbung für die Region und so ein Imagethema. Manche Unternehmen sind sogar dabei, die gar keine Stellen ausschreiben, sondern nur als Unternehmen präsent sein wollen. Also, die gar niemanden suchen, aber für die das ein großes Imagethema ist, dass sie im Netzwerk dabei sind.“

Interview mit Netzwerkkoordinator

Diese Sichtbarkeit kann beispielsweise durch eine gute Außendarstellung, eine intensive Vernetzung oder auch durch eine gezielte Pressearbeit, mit der die Anliegen und Aufgaben des Netzwerks in der breiteren Öffentlichkeit vermittelt werden, erreicht werden.

4. Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Gestützt auf eine breite Informationsgrundlage wird in der vorliegenden Studie die Einbindung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in die Aktivitäten regionaler Fachkräftenetzwerke aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Anhand von Befragungen, Interviews und Praxisbeispielen wird untersucht, wie häufig und auf welche Weise KMU in Fachkräftenetzwerke eingebunden sind, wodurch sie sich zur Teilnahme und aktiven Mitarbeit motivieren lassen, welche Hürden für ihre aktive Teilnahme bestehen und wie diese Hürden überwunden werden können. Aus der Fülle der Detailsichten soll an dieser Stelle ein Fazit in Verbindung mit Handlungsempfehlungen formuliert werden: Erstens an die Adresse der verantwortlichen Akteure in den regionalen Fachkräftenetzwerken sowie zweitens an diejenigen politischen Entscheidungsträger, welche die Rahmenbedingungen für die Netzwerkarbeit setzen oder koordinierend tätig sind.

4.1 Empfehlungen für regionale Netzwerke

Vier wesentliche Erkenntnisse, aus denen sich eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten ergeben, lassen sich für die Arbeit der regionalen Netzwerke mit Blick auf die Teilnahme von KMU aus den Ergebnissen der Studie ableiten. Zu beachten ist dabei, dass die Netzwerke in ihrer inhaltlichen Ausrichtung, ihren Zielen und in der Zusammensetzung ihrer Partner und Teilnehmer teilweise sehr unterschiedlich sind. Nicht alle diese Unterschiede können in den Empfehlungen berücksichtigt werden. So gelten für ein kleines, auf eine Branche fokussiertes Netzwerk mit einer ganz konkreten und engen Zielsetzung sicherlich ganz andere Rahmenbedingungen bezüglich der Einbindung von KMU als für ein großes, eher grundsätzlich und strategisch ausgerichtetes Netzwerk.

Gute Netzwerkarbeit benötigt Zeit

Gute Netzwerkarbeit, darin stimmen viele der befragten Koordinatorinnen und Koordinatoren überein, basiert auf Vertrauen. Der Aufbau von Vertrauen wiederum benötigt Zeit. Gerade in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, die oft Bedenken bezüglich sensibler interner Informationen haben, sei es wichtig, kontinuierlich in Kontakt zu bleiben und immer wieder Präsenz zu zeigen. Es bedürfe eines langen Atems sowohl für die Rekrutierung als auch für die Aktivierung von KMU. Darüber hinaus sei auch Flexibilität gefragt, denn insbesondere KMU haben aufgrund anderweitig gebundener personeller oder zeitlicher Ressourcen oft „gerade jetzt keine Zeit“, sich zu beteiligen oder gar sich aktiv zu engagieren. Ihre Teilnahme an den Fachkräftenetzwerken sei daher oft anlassbezogen und in der Art und Intensität schwankend.

Neben der Beharrlichkeit und Kontinuität in der Kontaktaufnahme und Kommunikation mit KMU kann es für die Netzwerke daher sinnvoll sein, verschiedene Kommunikationswege zu den Unternehmen aufzubauen und aufrechtzuerhalten sowie verschiedene Arten und Optionen der Mitwirkung zu ermöglichen (siehe unten). Auch längere Phasen rein passiver Teilnahme, während derer die Unternehmen nur Adressaten von Newslettern oder Zuhörer bei Veranstaltungen sind, können im Sinne einer langfristigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit durchaus sinnvoll und notwendig sein.

Als „lernende Organisationen“ entwickeln sich auch die Netzwerke weiter. Je nach „Entwicklungsphase“ können unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Instrumente sinnvoll sein. So ist es in den frühen Phasen eines Fachkräftenetzwerks wichtig, auf sich aufmerksam zu machen und die Praxisbezogenheit der Netzwerkaktivitäten zu signalisieren, etwa mit speziellen Angeboten oder einer intensiven Pressearbeit. Eine ausgewogene Mischung aus Themen von allgemeinem Interesse und spezifischen Inhalten kann gewährleisten, dass sich möglichst viele Unternehmen angesprochen fühlen, aber auch die nötige inhaltliche Tiefe muss erreicht werden. In späteren Entwicklungsphasen, wenn Kontakte mit wichtigen Partnern bereits etabliert sind, kann eine Fokussierung auf spezifische Themen sinnvoll sein, um bestimmte Gruppen oder Interessen gezielt anzusprechen.

Die Inhalte müssen für KMU attraktiv, aktuell und anwendbar sein

Netzwerke sollten eine Vielfalt an Themen und Formaten anbieten, um verschiedene KMU zu erreichen: *„Nicht alles muss für jeden interessant sein, aber es sollte für jeden etwas dabei sein“* – fasst eine Netzwerkkordinatorin dies treffend zusammen. Neben der Vielfalt sind, da auch die Welt außerhalb des Netzwerks nicht stillsteht, eine regelmäßige Reflexion und ggf. eine Neujustierung der Schwerpunkte und der Ausrichtung des Netzwerks notwendig. Am besten kann dies gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen gelingen.

Als grundsätzlich erfolgversprechend gelten Themen, die KMU direkt und aktuell beschäftigen, etwa eine konkrete Stellenbesetzung oder eine Strategie, wie eine Branche oder eine Region und die dortigen Unternehmen für Fachkräfte attraktiver werden können. Und dennoch: auch für Themen, die nicht akut oder für KMU scheinbar weniger interessant sind (etwa die Vereinbarkeit von Familie und Beruf), die aber von längerfristiger strategischer Bedeutung sind, müssen KMU sensibilisiert werden, da diese Themen zukünftig eine wichtige Rolle im Wettbewerb um Fachkräfte spielen können. Eine geschickte Verbindung konkreter Fragen und strategischer Themen – etwa durch die Verknüpfung von Informationsveranstaltungen mit Beratungsangeboten – kann ein guter Weg sein, beide Aspekte zu vereinen.

KMU wünschen sich möglichst konkrete Informationen und anwendbare Konzepte („best practice“). Es reicht für sie in der Regel nicht aus, Wissen nur abstrakt vermittelt zu bekommen und allgemeine Strategien zu erarbeiten. Vielmehr gilt es, die Unternehmen möglichst auch bei der Umsetzung von Ideen und Maßnahmen im Kontext der Fachkräfterekrutierung und -sicherung zu begleiten und zu unterstützen. Dafür kann es erfolgversprechend sein, den Unternehmen im Netzwerk gute Möglichkeiten zu geben, voneinander zu lernen. Dies kann beispielsweise durch die Präsentation von Best-Practice-Beispielen aus der Unternehmerschaft im näheren Umfeld gut gelingen.

Weitergehende und umsetzungsorientierte Beratungsangebote *„dürfen dann auch etwas kosten“* – dies sagen auch die KMU selbst. Den KMU fehlt oft die personelle „Kraft“ zur Umsetzung eigener Maßnahmen. Eine regionale und/oder sektorale Fokussierung der Netzwerkaktivitäten und des Leistungsangebots erscheint in diesem Kontext ebenfalls erfolgversprechend. Generell sollten die Fachkräftenetzwerke versuchen, auf die Bedürfnisse der KMU möglichst konkret einzugehen: Anstatt einer größtmöglichen Vereinheitlichung der Angebote sollte deren individualisierte Abstimmung mit KMU Vorrang haben. Einige Netzwerke befragen dazu ihre Teilnehmer in regelmäßigen Abständen und eruieren so, welche Themen aktuell von Bedeutung sind und welche Veranstaltungen sie sich wünschen. Andere verbinden Informationsveranstaltungen mit umfassenden Kommunikationsmöglichkeiten und (kostenpflichtigen) Beratungsangeboten.

Die Ansprache von KMU muss adressatengerecht erfolgen

Auf die Bedeutung vertrauensvoller und langfristiger Beziehungen gerade in der Zusammenarbeit mit Unternehmen wurde oben bereits hingewiesen. Um KMU als Partner zu gewinnen, sollten diese verstärkt persönlich durch bereits aktive Netzwerkpartner angesprochen werden. Dazu zählen neben Vertretern anderer KMU aufgrund deren Signalfunktion auch Vertreter von Institutionen, die als Multiplikatoren wirken (z. B. Verbände, Innungen, Kammern, Wirtschaftsförderung). Auch die personelle Zusammensetzung des Netzwerkteams sollte die Bedürfnisse und die „Kultur“ der KMU berücksichtigen können, oder, wie es ein Experte ausdrückt: *„Ein betriebswirtschaftlicher Background dürfte hilfreich sein“*.

Insgesamt bedarf es – um KMU zur Mitarbeit am Netzwerk zu bewegen – eines Netzwerkangebotes, das die KMU überzeugen kann. Die Vorzüge einer aktiven Netzwerkteilnahme sowie die Inhalte und Formate müssen den KMU möglichst konkret dargelegt werden, sowohl beim Erstkontakt als auch danach durch eine überzeugende Netzwerkarbeit. Für skeptische Unternehmen kann die Präsentation von Praxisbeispielen oder „Success Stories“ den Ausschlag zur (aktiveren) Teilnahme am Netzwerk geben. Diese können beispielsweise aufzeigen, welchen konkreten Informationsvorsprung ein Unternehmen aus dem Netzwerk erfahren hat, den es ansonsten nicht gehabt hätte.

Dabei muss glaubhaft kommuniziert werden, dass die Anliegen von KMU wichtig sind und dass die Möglichkeit besteht, die Themen und die Arbeit der Netzwerke mitgestalten zu können. Die Untersuchung hat jedoch beidseitige Informationsdefizite zwischen den Netzwerken und KMU aufgedeckt: Einerseits wünschen sich die Netzwerkkoordinatoren mehr Feedback von den KMU. Andererseits wissen die KMU häufig nicht ausreichend über die Vorteile einer Teilnahme am Fachkräftenetzwerk Bescheid. Daher müssen Kontakt und Informationsaustausch beidseitig gesucht und aufrechterhalten werden.

Neben der adressatengerechten Ansprache ist dafür ein möglichst geringer und niedrigschwelliger zeitlicher und personeller Aufwand eine wichtige Voraussetzung. Veranstaltungen und Zusammenreffen von kurzer Dauer oder in den Randzeiten des Arbeitstages werden in vielen Gesprächen mit Koordinatoren und KMU als positiv beschrieben. Bevorzugt werden gleichzeitig Programmabläufe, die Zeit für den Austausch der KMU untereinander und mit anderen Netzwerkpartnern vorsehen. Ein gutes Beispiel für eine solche Vorgehensweise sind „Unternehmerstammtische“ mit Vorträgen aus der Mitte der Unternehmerschaft zu Themen, die konkrete Problemlagen der Unternehmen berühren. Dies kann zu einem gemeinsamen Verständnis der aktuellen Herausforderungen und Chancen beitragen, ein „Wir-Gefühl“ erzeugen und die Identifikation der Teilnehmer mit ihrem Netzwerk stärken.

Netzwerke und Netzwerkpartner müssen sichtbar sein

Ein scharfes Netzwerkprofil mit klarer und prägnanter Außendarstellung, welche die konkreten Vorteile für KMU sichtbar macht, trägt zum besseren Verständnis der Netzwerke und damit zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft bei. Zudem ist aufgrund beschränkter Ressourcen gerade für KMU die Steigerung ihrer eigenen Sichtbarkeit nach außen besonders wichtig – auch dies kann durch eine Teilnahme am Netzwerk begünstigt werden. Wenn ein Netzwerk in seiner Region oder darüber hinaus sichtbar und bekannt ist, wenn seine Aktivitäten wahrgenommen und positiv bewertet werden, ist auch für KMU die Teilnahme an diesem Netzwerk mit positiven Effekten verbunden. Das positive Image eines Netzwerks kann wiederum seine Attraktivität für die Teilnahme weiterer Partner, darunter auch KMU, steigern. Eine weitere Möglichkeit, die Sichtbarkeit zu steigern und mit einem Profil wahrgenommen zu werden, ist eine entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, in der insbesondere auf die unternehmensbezogenen Aktivitäten des Netzwerks Bezug genommen wird. Ein Koordinator fasst dies so zusammen: *„Viel Pressearbeit: dadurch gewinnt das Netzwerk an Bekanntheit und Unternehmen kommen zum Teil von sich aus auf uns zu.“* Allerdings sollte dies, so ein anderer Netzwerkkoordinator, nicht das Hauptmotiv sein. *„Manche Unternehmen nutzen die Mitgliedschaft im Netzwerk nur aus Imagegründen, weil sie eben keine Möglichkeit haben, anders Marketing zu betreiben“.*

4.2 Empfehlungen für die Politik

Gerade kleine und mittlere Unternehmen brauchen Unterstützung, um ihre oft sehr spezifischen Bedarfe an Fachkräften zu decken, ihre Attraktivität zu steigern, ihre Stärken zu kommunizieren und sich im Wettbewerb um gut qualifizierte Fachkräfte mit größeren Unternehmen oder mit Wettbewerbern außerhalb ihrer Region zu behaupten. Die zahlreichen regionalen Fachkräftenetzwerke in Deutschland leisten je nach ihrer spezifischen Ausrichtung und Zielsetzung wichtige Beiträge zur Unterstützung ihrer Region und der dortigen Akteure bei der ganz konkreten Deckung des Fachkräftebedarfs, aber auch bei ihrer mittel- und langfristigen strategischen Ausrichtung hinsichtlich dieser Thematik. Wenn KMU an einem Netzwerk teilnehmen, haben sie nicht nur die Möglichkeit, die direkten Angebote (z. B. Veranstaltungen, Beratung) dieses Netzwerks wahrzunehmen, sondern sie können auch mit anderen Institutionen und Unternehmen in ihrer Region (und darüber hinaus) in Kontakt kommen. Durch die Arbeit der Netzwerke können so Lernprozesse in Gang gesetzt werden, es können Synergien genutzt werden (beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen) und es kann ein Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen, das die gesamte Region stärkt. Insgesamt kann so die Fachkräftethematik umfassend und „ganzheitlich“ in Wirtschaft und Gesellschaft verankert werden. Deshalb sind die politische und finanzielle Förderung der Fachkräftenetzwerke grundsätzlich sinnvolle Instrumente zur Erhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, der Regionen und des Landes.

Langfristiges Engagement gewährleisten und Flexibilität bewahren

Die Fachkräftethematik ist – wie auch die damit verbundenen Entwicklungen (demographischer Wandel, technologischer Fortschritt), kein kurzfristiges Thema, sondern eine langfristige Zukunftsaufgabe, an der viele Akteure beteiligt sind. Deshalb ist der Netzwerkgedanke die richtige Idee, um diesem Thema adäquat zu begegnen. Auch das Zusammenwirken der Akteure in den Netzwerken beruht auf Vertrauen, auf der Identifikation mit einem gemeinsamen Ziel und daher idealerweise auf langfristigen Beziehungen.

Soll die Arbeit der Fachkräftenetzwerke langfristig Früchte tragen, sollte die Politik die Voraussetzungen dafür verbessern oder erhalten, dass (1) die Netzwerkarbeit als solche nachhaltig betrieben werden kann und (2) auch die Umsetzung von Ideen und Strategien aus den Netzwerken in die betriebliche Praxis erfolgreich verlaufen kann. Im Sinne verlässlicher und nachhaltiger Beziehungen in den regionalen Fachkräftenetzwerken ist eine professionelle, in großen und breit aufgestellten Netzwerken auch eine hauptamtliche Koordination, sinnvoll und notwendig. Diese sollte grundsätzlich gestärkt und inhaltlich sowie ggf. finanziell gefördert werden. Eine gute und stringente Führung der Netzwerke ist hilfreich, dies zeigt beispielsweise der Befund, dass in zentralisierten Netzwerken aktive KMU stärker vertreten sind. Zugleich braucht es Offenheit und Flexibilität, um mit exogenen Veränderungen und Trends auch proaktiv umgehen zu können. KMU suchen in den Fachkräftenetzwerken nicht nur Sicherheit und Orientierung bei der Suche nach qualifiziertem Personal, sondern auch neue Wege im Umgang mit der Fachkräftefrage. Dies zeigt sich etwa daran, dass sie in explorativ ausgerichteten Netzwerken überdurchschnittlich stark vertreten sind. Fachkräftenetzwerke sollten darin unterstützt werden, etwa durch eine regelmäßige Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden, sich auf diese Anforderungen einzustellen. Parallel sollten, da auch die Anforderungen der KMU an die Arbeit der Fachkräftenetzwerke einem stetigen Wandel unterliegen, die geförderten Maßnahmen und Instrumente in regelmäßigen Intervallen auf den Prüfstand gestellt und kontinuierlich angepasst werden. Dafür können beispielsweise externes Monitoring und Evaluationen hilfreich sein.

Formate professionell weiterentwickeln und Vielfalt der Inhalte stärken

Die Form der Darstellung von Inhalten sowie die Spezifika der Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Maßnahmen oder Projekten spielen für die aktive Beteiligung von KMU an den Fachkräftenetzwerken eine bedeutende Rolle. In den Netzwerken existiert diesbezüglich ein reichhaltiger Schatz an Einzelerfahrungen, die Menge an systematischer übergeordneter Erkenntnis scheint aber noch ausbaufähig. Aus diesem Grunde sollten bewährte Formate für die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Maßnahmen und Projekten systematisch gesammelt und an die regionalen Fachkräftenetzwerke zurückgespiegelt werden. Dies kann, wie es zum Teil schon geschieht, durch das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region gemacht werden. Es kann aber auch in kleinerem Maßstab für bestimmte Typen von Netzwerken (z. B. innerhalb einer Region oder mit einem bestimmten Branchenfokus) ggf. noch effizienter sein, da nicht alle Formate für alle Netzwerke gleichermaßen relevant sind und so die Erfahrungen gebündelt werden können.

Auch die Vielfalt der Inhalte ist für das aktive Engagement von KMU in den Netzwerken bedeutsam. Es erscheint daher angebracht, das Bewusstsein der Netzwerkkoordinatoren für diesen Aspekt durch die übergeordneten Akteure schärfen zu lassen. In diesem Zusammenhang sollten die Koordinatoren auch wiederholt auf die Wichtigkeit der Interaktion zwischen KMU und Netzwerken (Feedback!) hingewiesen werden. Bei der Anpassung von Themen an den regionalen Kontext wäre es wünschenswert, wenn die regionalen Fachkräftenetzwerke von den übergeordneten Akteuren begleitet würden, beispielsweise im Rahmen kleinerer Weiterbildungen oder durch gezielte Informationskampagnen. Maßnahmen zur stetigeren Vernetzung der Netzwerkkoordinatoren untereinander können die angeführten Punkte ergänzen und sollten (verstärkt) hinzugezogen werden (siehe hierzu auch den nächsten Punkt).

Regional agieren und überregional voneinander lernen

Der obige Fall der Formate und Inhalte von Veranstaltungen ist lediglich ein Beispiel dafür, wie die regionalen Fachkräftenetzwerke von einem intensiveren Austausch untereinander profitieren könnten. Auch darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Ansätzen guter Praxis vor Ort, deren Erfahrungen nicht in den Regionen verbleiben sollten, sondern systematisch (bottom-up) gesammelt und bundesweit (top-down) gestreut werden sollten. Dieser Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren, der durch das Innovationsbüro Fachkräfte in der Region unterstützt

wird, sollte weiterentwickelt und verstetigt werden. Eine noch weitergehende, auch themen- und formatbezogene direkte Vernetzung der Koordinatoren der regionalen Fachkräftenetzwerke kann dazu beitragen. Dies könnte einen raschen, unmittelbaren und gezielten Austausch zu aktuellen Themen befördern, kann den systematischen Bottom-up/Top-down-Ansatz aber nicht ersetzen.

Kurzfristige konkrete und langfristige strategische Ziele noch besser vereinen

Eine grundlegende Herausforderung schließlich zieht sich durch viele Erkenntnisse der vorliegenden Studie hindurch: der Konflikt zwischen den meist kurzfristigen Zielen der KMU – beispielsweise die ganz konkrete Anforderung, eine offene Stelle mit einer entsprechend qualifizierten Fachkraft zu besetzen – und den eher mittel- bis langfristig ausgerichteten, oft strategischen Zielen der regionalen Fachkräftenetzwerke. Während die kurzfristigen Ziele der KMU nicht selten an den Zielen und auch an den Kompetenzen der Netzwerke vorbeigehen (bestenfalls vermitteln diese dann die entsprechende Unterstützung), sind die langfristigen Ziele der Netzwerke für KMU häufig zu abstrakt und nicht direkt anwendbar. Hier ist es auch eine langfristige Aufgabe der politischen Entscheidungsträger und übergeordneter und überregionaler Initiativen wie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) oder dem Innovationsbüro Fachkräfte für die Region, durch kontinuierliche Information und Kommunikation das gegenseitige Verständnis für die Ziele, Kompetenzen und Anforderungen des jeweils anderen zu fördern.

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi, 2012): Fachkräfte sichern. Engpassanalyse. Berlin.
- Duschek, Stephan und Rometsch, Markus (2004): Netzwerktopologien im Anwendungsbereich Kompetenzentwicklung. QEM-Bulletin 3/2004, S. 1-7.
- Koch, Andreas und Kössler, Richard (2008): Was und wie groß ist der Mittelstand? Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 1/2008, S. 28-32.
- Koch, Andreas und Krenz, Johanna (2010): The Spatial Concentration of German Industries. An Analysis Based on Micro-Level Data of Firms and Establishments. Manuskript.
- Leifels, Arne (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 Workshops: „Fachkräftebedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen“ am 26. Oktober 2016. Berlin, BMAS.

6. Anhang

6.1 Fragebogen der standardisierten Befragung

Themenstudie 2016: „Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Partner regionaler Fachkräftenetzwerke: Erfolgreiche Strategien aus der Praxis und Handlungsempfehlungen“

Standardisierte Befragung von Netzwerkkoordinator/innen im Auftrag des Innovationsbüros Fachkräfte für die Region

A

Allgemeine Angaben zum Netzwerk und zum/r Gesprächspartner/ in

1. Wie lautet der Name des Netzwerks, für das Sie die Fragen beantworten?

2. Wo ist der Sitz der Koordinierungsstelle des Netzwerkes?

PLZ Ort

3. In welchem Jahr wurde das Netzwerk in seiner heutigen Form gegründet?

4. Welche Funktion haben Sie im Netzwerk?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

Koordinator / Koordinatorin

Sonstiges, und zwar:

5. Seit wann sind Sie in dieser Funktion tätig? (Jahr)

6. Welche Arten von Institutionen nehmen an Ihrem Netzwerk teil?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

KMU (Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten)

Größere Unternehmen

Unternehmerverbände, Arbeitgeberverbände, Branchenverbände

Gewerkschaften

Schulen und Bildungseinrichtungen

Institutionen der Bundesagentur für Arbeit

Ministerien

Gebietskörperschaften (Stadt-/Landkreis, Kommune, Land)

Industrie- und Handelskammern

Handwerkskammern

Wirtschaftsförderung

Sonstige, und zwar:

7. Wie groß ist die Anzahl der Netzwerkpartner (Institutionen und Unternehmen) insgesamt?

8. Wie hat sich die Anzahl der Partner (Institutionen / Unternehmen) Ihres Netzwerks in den letzten fünf Jahren verändert?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Stark gesunken Gesunken Konstant Gestiegen Stark gestiegen
-

9. Welche maximale Reichweite haben Ihre Netzwerk-Aktivitäten?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Kreis
 Region
 Bundesland
 Deutschland
 International

10. Hat das Netzwerk einen Branchenfokus?

- Ja Nein (weiter mit Frage 12)

11. Auf welche Branche(n) ist Ihr Netzwerk fokussiert? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten:

12. Welche Rechtsform hat Ihr Netzwerk?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Eingetragener Verein
 GmbH
 gGmbH
 GbR
 Andere Rechtsform, und zwar:
 Keine eigenständige Rechtsform, sondern formelle Vereinbarung zwischen den Partnern (z. B. Kooperationsvereinbarung)
 Keine eigenständige Rechtsform, sondern informelle Vereinbarung zwischen den Partnern (z. B. mündliche Absprache)

13. Wer ist in Ihrem Netzwerk – außer dem/r Koordinator/in – noch für die Initiierung und Koordination von Aktivitäten zuständig?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Jeder Netzwerkpartner kann selbst Aktivitäten ins Leben rufen
 Einige ausgewählte Personen
 Niemand sonst

14. Wie wird die Netzwerkkoordination ausgeübt?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Hauptberuflich
 Zusätzlich zu den Aufgaben der hauptberuflichen Tätigkeit
 Es gibt mehrere Koordinatoren (wenn ja, wie viele:)

15. Über welche Ressourcen verfügt das Netzwerk?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Räumlichkeiten
- Personalmittel
- Mittel für Reisekosten (z. B. für Netzwerktreffen)
- Sachmittel (z. B. für IT-Ausstattung)
- Sonstige, und zwar:
- Unser Netzwerk verfügt über keine Ressourcen (weiter mit Frage 17)

16. Aus welchen Quellen stammen in der Regel die finanziellen Ressourcen des Netzwerks?

Bitte schätzen Sie die ungefähren Anteile der einzelnen Quellen an den gesamten finanziellen Ressourcen.

- % Öffentliche Fördermittel
- % Mitgliedsbeiträge
- % eigene Mittel der Partner
- % Leistungsentgelte
- % Spenden
- % Sonstige, darunter insbesondere:

B Ziele, Handlungsfelder und Zielgruppen des Netzwerkes

17. Welches der nachfolgend genannten Ziele steht in Ihrem Netzwerk im Vordergrund?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Suche nach neuen Dienstleistungen, Ideen und Lösungsansätzen
- Suche nach neuen Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Verbesserung von bereits vorhandenen Dienstleistungen und Prozessen
- Nutzung von Synergien zwischen den Netzwerkpartnern
- Sonstige, und zwar:

18. In welchen Handlungsfeldern ist ihr Netzwerk aktiv?

Erläuterung: Unter „aktiv“ verstehen wir die Durchführung mindestens einer Veranstaltung oder sonstigen Aktivität pro Jahr. Diese kann sich sowohl an Netzwerkpartner als auch an netzwerkexterne Akteure richten.

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Schulische Bildung und berufliche Ausbildung, Weiterbildung
- Berufsorientierung
- Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf, Dual Career
- Demographischer Wandel, Beschäftigung Älterer
- Gesundheit und Pflege
- Zuwanderung und Integration
- Spezifische Qualifikationen (z. B. MINT)
- Digitalisierung, Industrie 4.0, Automatisierung
- Sonstige, und zwar:

19. Haben sich die Handlungsfelder Ihres Netzwerks in den letzten 5 Jahren verändert?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Ja, es sind neue Handlungsfelder hinzugekommen, und zwar:
- Ja, es sind Handlungsfelder weggefallen, und zwar:
- Nein, an unseren Handlungsfeldern hat sich nichts Grundlegendes verändert.

20. Welche Personengruppen stehen im Fokus Ihres Netzwerks?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Schüler
- Auszubildende / Studierende
- Berufseinsteiger
- Schul-/ Ausbildungs- / Studienabbrecher
- An- und Ungelernte
- Arbeitslose
- Facharbeiter
- Akademiker
- Führungskräfte
- Frauen
- Ältere
- Menschen mit Behinderung
- Einwanderer / Menschen mit Migrationshintergrund / Flüchtlinge / Asylbewerber
- Sonstige, und zwar:
- Kein spezieller Fokus

21. Wer kann die Produkte oder Dienste nutzen, die in Ihrem Netzwerk üblicherweise angeboten werden?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Netzwerkpartner, Angebot überwiegend kostenlos
- Netzwerkpartner, Angebot überwiegend kostenpflichtig
- netzwerkexterne Akteure, Angebot überwiegend kostenpflichtig

C Zur Rolle von KMU in Ihrem Netzwerk

Erläuterung:

Unter KMU verstehen wir Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten.

KMU können aktiv oder passiv am Netzwerk teilnehmen:

- Unter aktiv teilnehmenden KMU verstehen wir Partner und Mitgestalter der Netzwerkaktivitäten:

Dazu zählen beispielsweise die aktive Bereitstellung von Informationen und Ressourcen, die eigenständige Kontaktaufnahme mit anderen Partnern des Netzwerks sowie eine häufigere Präsenz auf Netzwerk-Veranstaltungen.

- Passive KMU treten hingegen nur als Adressaten der Netzwerkaktivitäten in Erscheinung:

Sie beziehen Informationen oder Ressourcen aus dem Netzwerk, ohne selbst solche bereitzustellen; es erfolgt in der Regel keine eigenständige Kontaktaufnahme mit anderen Partnern im Netzwerk und es gibt keine oder wenig Präsenz auf Veranstaltungen.

22. Welche Rolle spielen KMU in Ihrem Netzwerk?

- unser Netzwerk hat ausschließlich aktiv teilnehmende KMU (weiter mit Frage 23)
- unser Netzwerk hat ausschließlich passive KMU (weiter mit Frage 24)
- unser Netzwerk hat sowohl aktiv teilnehmende als auch passive KMU (weiter mit Frage 26)
- in unserem Netzwerk spielen KMU bisher überhaupt keine Rolle (weiter mit Frage 28)

23. Wie lässt sich die Rolle der aktiv teilnehmenden KMU in Ihrem Netzwerk am treffendsten beschreiben?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Ideengeber / beratende Funktion
- Organisation / Maßnahmenbeteiligung
- Teil der Führungsgremien / Steuerung des Netzwerks

Machen Sie danach bitte weiter mit Frage 29.

24. Wie lässt sich die Rolle der passiven KMU in Ihrem Netzwerk am treffendsten beschreiben?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Kunden für bestimmte Aktivitäten (z. B. Beratung)
- Reine Informationsempfänger (Newsletter, Veranstaltungsinformationen)
- Ausschließlich Beitragszahler

25. Ist in Ihrem Netzwerk grundsätzlich bzw. zukünftig eine aktive Rolle für KMU vorgesehen?

- Ja (weiter mit Frage 33)
- Nein (Ende der Befragung)

26. Wie lässt sich die Rolle der aktiv teilnehmenden KMU in Ihrem Netzwerk am treffendsten beschreiben?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Ideengeber / beratende Funktion
- Organisation / Maßnahmenbeteiligung
- Teil der Führungsgremien / Steuerung des Netzwerks

27. Wie lässt sich die Rolle der passiven KMU in Ihrem Netzwerk am treffendsten beschreiben?

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Kunden für bestimmte Aktivitäten (z. B. Beratung)
- Reine Informationsempfänger (Newsletter, Veranstaltungsinformationen)
- Ausschließlich Beitragszahler

Machen Sie danach bitte weiter mit Frage 29.

28. Ist in Ihrem Netzwerk grundsätzlich bzw. zukünftig eine aktive Rolle für KMU vorgesehen?

- Ja (weiter mit Frage 36)
- Nein (Ende der Befragung)

D Aktive Beteiligung von KMU im Netzwerk**29. Wie hoch ist die Anzahl der aktiv teilnehmenden KMU in Ihrem Netzwerk?****30. Wie hat sich die Zahl der aktiv teilnehmenden KMU seit Gründung des Netzwerks verändert?**

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Stark gesunken
- Gesunken
- Konstant
- Gestiegen
- Stark gestiegen

31. Haben die aktiv teilnehmenden KMU besondere Merkmale?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Junge Unternehmen
 Innovative Unternehmen
 Mikrounternehmen (weniger als 10 Beschäftigte)
 Sonstige, und zwar:

E Art und Qualität der Beteiligung von KMU**32. Denken Sie bitte an die aktiv teilnehmenden KMU: Wie häufig nehmen diese in der Regel an den für sie relevanten Netzwerkaktivitäten teil?**

Bitte machen Sie nur ein Kreuz.

- Selten Immer

33. Zwischen welchen Netzwerkpartnern finden üblicherweise wie häufig Kontakte statt?

Darunter verstehen wir persönliche Begegnungen, Telefongespräche oder E-Mail-Kontakte, und nicht nur das reine Abrufen oder Übermitteln von Informationen.

Bitte machen Sie in jeder Zeile nur ein Kreuz.

	Nie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sehr oft	Trifft nicht zu
Netzwerk-Koordination und KMU	<input type="checkbox"/>					
Andere Netzwerkpartner und KMU	<input type="checkbox"/>					
KMU und KMU	<input type="checkbox"/>					

34. Durch wen sind die KMU im Rahmen der Netzwerkaktivitäten in der Regel vertreten?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Inhaber/in oder Geschäftsführer/in
 Sonstige, und zwar:

F Teilnahmebereitschaft von KMU**35. Welche Wege haben sich als erfolgreich erwiesen, um KMU innerhalb Ihres Netzwerks zur aktiven Teilnahme zu motivieren?**

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Über die Koordinierungsstelle des Netzwerks, über gezielte persönliche Ansprache
 Über die Koordinierungsstelle des Netzwerks, über allgemeine Informationskanäle (z. B. Newsletter)
 Über bereits am Netzwerk teilnehmende Unternehmen
 Über sonstige Netzwerkpartner
 Sonstige, und zwar:
 Trifft nicht zu, denn die KMU sind bereits hinreichend aktiv
 Trifft nicht zu, denn aufgrund mangelnder Kapazitäten derzeit nicht möglich

36. Welche Wege haben sich als erfolgreich erwiesen, um KMU außerhalb Ihres Netzwerks zum Mitwirken zu motivieren?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Über die Koordinierungsstelle des Netzwerks, über gezielte persönliche Ansprache
- Über die Koordinierungsstelle des Netzwerks, über allgemeine Informationskanäle (z. B. Newsletter)
- Über bereits am Netzwerk teilnehmende Unternehmen
- Über sonstige Netzwerkpartner
- Sonstige, und zwar:
- Trifft nicht zu, denn wir benötigen keine neuen Partner
- Trifft nicht zu, aufgrund fehlender Kapazitäten

37. An welche der folgenden Voraussetzungen ist die Partnerschaft von KMU mit Ihrem Netzwerk gebunden?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Aufnahmegebühr
- Regelmäßige Gebühren oder Beiträge
- Fallweise Gebühren (z. B. für Beratung)
- Teilnahme an Netzwerktreffen mit eigenem Input
- Teilnahme an Netzwerktreffen ohne eigenen Input
- Sonstige Voraussetzungen, und zwar:
- Keine spezifischen Voraussetzungen

38. Welche Vorzüge hat eine Partnerschaft mit Ihrem Netzwerk für KMU?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Beratungsangebote
- Finanzielle Förderung (z. B. von Projekten)
- Kontakte, Austauschmöglichkeiten
- Informationsgewinn
- Sonstige, und zwar:
- keine konkreten Vorzüge

G Bewertungen und Handlungsoptionen

39. Wie zufrieden sind Sie mit...

Bitte machen Sie in jeder Zeile nur ein Kreuz.

	Unzufrieden				Sehr zufrieden		Trifft nicht zu
... der Anzahl aller aktiv an Ihrem Netzwerk beteiligten Akteure?	<input type="checkbox"/>						
... der Kontaktintensität der Partner in Ihrem Netzwerk untereinander?	<input type="checkbox"/>						
... dem Beitrag der KMU in Ihrem Netzwerk?	<input type="checkbox"/>						
... der Resonanz der KMU auf die Aktivitäten Ihres Netzwerks?	<input type="checkbox"/>						
... der Kontaktintensität der KMU in Ihrem Netzwerk untereinander?	<input type="checkbox"/>						

40. Welche Hürden gibt es für eine aktive(re) Beteiligung von KMU in Ihrem Netzwerk?

Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennungen sind möglich.

- Ansprache oder Kontaktaufnahme mit KMU schwierig
- Mangel an Ressourcen seitens der KMU (finanziell, personell etc.) für eine Mitarbeit
- Mangelndes Interesse seitens der KMU
- Nutzen für die KMU unklar
- KMU fürchten Wettbewerbsnachteile (z. B. durch Informationsflüsse innerhalb des Netzwerks)
- Sonstige, und zwar:

41. Stehen Sie ggf. für ein ausführlicheres Interview zur Verfügung und dürfen wir Sie diesbezüglich nochmals ansprechen?

- Ja Nein

42. Können Sie uns Ansprechpartner aus KMU für ein persönliches Interview vermitteln und dürfen wir Sie diesbezüglich ggf. nochmals ansprechen?

- Ja Nein

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

6.2 Merkmale von Netzwerken mit aktiver KMU-Beteiligung

Merkmal	Abweichung vom Durchschnitt (in Prozentpunkten)	Fallzahl
Alter der Netzwerke		
Gegründet vor 2010	6,4	53
Gegründet 2010-2012	5,1	54
Gegründet ab 2013	-13,4**	46
Teilnehmende Institutionen		
Größere Unternehmen	20,4***	75
Ministerien	16,4**	35
Schulen & Bildungseinrichtungen	8,0***	102
Gebietskörperschaften	4,8**	114
Wirtschaftsförderung	1,9	102
Verbände	0	99
Agenturen für Arbeit	-0,8	113
IHK	-2,5	113
HWK	-2,8	102
Gewerkschaften	-16,9***	60
Handlungsfelder der Netzwerke		
Digitalisierung, Industrie 4.0	12,5*	38
Spez. Qualifikationen	10,3*	46
Berufsorientierung	5,7*	88
Schul-, Aus- und Weiterbildung	2,8	107
Demographischer Wandel, Ältere	-0,4	68
Vereinbarkeit Familie & Beruf	-7,1*	69
Zuwanderung / Integration	-10,3***	90
Gesundheit & Pflege	-10,7*	47
Zielgruppen der Netzwerke		
Führungskräfte	12,8**	55
Azubis, Studierende	9,3**	70
Schüler	8,7*	65
Berufseinsteiger	2,5	56
Facharbeiter	0,3	61
Akademiker	-1,1	56
Abbrecher	-1,9	47
Ältere	-8,3	38
Frauen	-8,6*	60
Einwanderer, Migrationshintergrund	-10,0**	69
An- und Ungelernte	-13,6**	42
Arbeitslose	-13,6**	38
Personen mit Behinderung	-15,6*	25
Ausrichtung der Netzwerke		
Explorativ	17,0***	46
Zentralisiert	10,4	42
Offen	-0,4	50
Formell	-0,5	110
Öffentliches Gut	-2,0*	99
Sonstige Merkmale		
Erhebung von Gebühren oder Beiträgen	33,1***	31
Branchenfokus	27,7***	23
Hauptberuflicher Koordinator	6,7	64
keine Teilnahmevoraussetzungen	-17,1***	86

//** = statistisch signifikant auf dem 10/5/1-Prozent-Niveau." Quelle: IAW-Befragung "KMU in Netzwerken"

6.3 Leitfaden für die Experteninterviews mit Netzwerkkoordinatoren

1 Allgemeines zu Netzwerk und Koordinator

Leitfrage: Bitte beschreiben Sie die Ziele, Aktivitäten und Akteure Ihres Netzwerkes sowie Ihre eigene Rolle im Netzwerk.

1. Welche Handlungsfelder und Ziele stehen im Rahmen Ihrer Aktivitäten im Vordergrund?
2. Weshalb setzen Sie den Fokus auf diese Ziele?
(z. B. besonders notwendig in der Region, besondere Akteure vorhanden)
3. Welche Personengruppen stehen besonders im Fokus Ihrer Netzwerk-Aktivitäten?
4. Weshalb setzen Sie den Fokus auf diese Gruppen?
5. Welche Aktivitäten finden im Netzwerk statt?
6. Welche Leistungen bietet das Netzwerk insgesamt an und an wen richten sich diese insbesondere?
[auch: Rolle der KMU]
7. Wer erbringt diese Leistungen und zu welchen Bedingungen werden die Leistungen erbracht?
[auch: Rolle der KMU]

2 Rolle der KMU im Netzwerk

Leitfrage: Bitte beschreiben Sie, welche Rolle KMU in Ihrem Netzwerk spielen.

1. Auf welche Weise und mit welchen konkreten Aktivitäten nehmen KMU an ihrem Netzwerk teil?
2. Was hat sich diesbezüglich in den letzten Jahren geändert?
3. Sind die KMU eher Empfänger oder Erbringer von Leistungen?
4. Welche Leistungen werden konkret erbracht oder empfangen? Welche nicht?
5. Wie viele KMU umfasst der Adressatenkreis Ihres Netzwerkes?
Wie hoch ist der Anteil der KMU in dem Adressatenkreis Ihres Netzwerkes?
6. Wie ist die Frequenz und Regelmäßigkeit der Teilnahme?
7. Aus welchen Gründen beteiligen sich KMU aktiv oder passiv an Ihren Netzwerk-Aktivitäten?
8. Was sind Hindernisse für eine (erfolgreiche /intensivere) Beteiligung von KMU?
9. Welche Instrumente/Vorgehensweisen zur Motivation, Gewinnung und nachhaltigen Beteiligung von KMU an Ihren NW-Aktivitäten haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?

3 Bewertungen und Perspektiven

Leitfragen: Wie zufrieden sind Sie mit der Rolle, die KMU aktuell in Ihrem Netzwerk spielen? Was sollte und was kann für die Zukunft verbessert werden und welche Instrumente gibt es dazu?

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Beteiligung der KMU an den passiven und aktiven Netzwerkaktivitäten?
 - a. Häufigkeit der Teilnahme
 - b. Qualität der Beteiligung (inhaltliche Inputs, Bereitstellung von Ressourcen ...)
2. Welche Rückmeldungen bekommen Sie von den KMU bezüglich deren Zufriedenheit und Nutzen der Netzwerkteilnahme?
3. Hat sich in den vergangenen Jahren etwas zum Positiven oder Negativen verändert?
4. Streben Sie eine höhere bzw. aktivere Beteiligung von KMU an? Falls ja,
 - a. Wie wollen Sie dieses Ziel erreichen?
 - b. Welche neuen Strategien zur Gewinnung bzw. Aktivierung von KMU wollen Sie einsetzen?
5. Welche Schlüsse lassen sich Ihrer Meinung nach aus Ihrer bisherigen NW-Arbeit ziehen?
 - a. Politische Rahmenbedingungen
 - b. Ausgestaltung der Förderprogramme mit KMU-Beteiligung
 - c. Vernetzung, Erfahrungsaustausch
6. Gibt es einen wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang, den Sie noch ansprechen bzw. hervorheben möchten?

4 Sonstiges

1. Würden Sie uns Kontakte zu (teilnehmenden und nicht-teilnehmenden) KMU in Ihrem Netzwerk bzw. Ihrer Region vermitteln?
2. Wären Sie bereit, bei unserer Diskussionsplattform Discuto mitzumachen?

6.4 Leitfaden für die Interviews mit KMU-Vertretern

Gesprächsleitfaden für Interviews mit KMU

1 Fakten, Allgemeines zum Unternehmen

1. In welcher Branche sind Sie tätig?
2. Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?
3. In welcher Größenordnung bewegt sich ihr jährlicher Umsatz?
4. Wie lange besteht ihr Unternehmen schon?

2 Zusammenarbeit KMU und Netzwerk

Bitte erläutern Sie ihre Teilnahme am Netzwerk, wie sind Sie Teil des Netzwerks geworden, warum nutzen Sie das Netzwerk und welche Vorteile entstehen für Sie daraus?

1. Seit wann nehmen Sie am Netzwerk teil?
2. In welcher Form nehmen Sie am Netzwerk teil?
3. Wie oft nehmen Sie in der Regel an den Netzwerkaktivitäten teil?
4. Was müssen Sie investieren um am Netzwerk teilnehmen zu können? Beansprucht es viele ihrer Ressourcen (Zeit, Geld, Personal etc.)
5. Welchen Nutzen haben Sie von der Teilnahme an den Netzwerkaktivitäten?
6. Wie stehen Sie zu Gebühren, die Sie erbringen müssten, um am Netzwerk teilzunehmen? Erachten Sie diese als sinnvoll oder sinnlos?
7. Welche Vorteile verschaffen Sie sich durch die Netzwerkteilnahme?
8. Welche Hürden haben Sie um am Netzwerk aktiver teilzunehmen?
9. Kennen Sie andere Unternehmen, die nicht an Netzwerken teilnehmen und können Sie sich vorstellen warum das so ist?

Für nicht am Netzwerk teilnehmende KMU:

1. Was sind die Gründe dafür, dass Sie nicht mit ihrem Unternehmen am Netzwerk teilnehmen?
2. Sind sie Mitglied in anderen Netzwerken?
3. Was müsste ein Netzwerk bieten, damit es für Sie interessant wäre? Welche Themen beschäftigen Sie?
4. Was hält Sie davon ab an dem Netzwerk teilzunehmen?

3 Bewertungen

Wie zufrieden waren Sie mit der Arbeit des Netzwerks bisher und was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?

1. Stehen Sie im regen Austausch mit dem Netzwerk und geben Sie Feedback? Wenn nein, warum nicht?
2. Was könnte das Netzwerk verbessern um ihnen die Teilnahme leichter zu machen?
3. Welche Themen sind von besonders hoher Relevanz für Sie und kommunizieren Sie diese auch an das Netzwerk?

6.5 Ergebnisse des Expertenpanels

Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die vollständigen Ergebnisse des Expertenpanels auf www.discuto.io, an dem sich insgesamt 34 Experten beteiligten (siehe dazu auch Abschnitt 2.3 oben).

Ergebnisse des Expertenpanels auf www.discuto.io

Voraussetzungen für die Teilnahme von KMU an Netzwerkaktivitäten	Zustimmung (%)	Ablehnung (%)	
Für KMU sind insbesondere solche Veranstaltungen attraktiv, die für sie von unmittelbarer, aktueller und praktischer Relevanz sind.	96	4	✓
Besonders attraktiv für KMU sind Veranstaltungen mit Branchenfokus.	71	29	✓
Besonders attraktiv für KMU sind Veranstaltungen mit Regionalfokus.	76	24	✓
Die Form der Darbietung der Inhalte ist wichtig: gerade für KMU müssen diese konkret, anschaulich und praxisbezogen sein.	100	0	✓
KMU sind besonders dann in Fachkräftenetzwerken engagiert, wenn sie die Chance sehen, ihr Image aufzubessern und ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen.	61	39	!
Wenn KMU für die Teilnahme am Netzwerk bezahlen müssten, würden sie dessen Aktivitäten mehr wertschätzen und sich daher aktiv(er) in das Netzwerk einbringen.	17	83	✗
Gebühren sind ein Hindernis für die aktive Teilnahme von KMU an den Netzwerkaktivitäten.	72	28	✓

Die Bedeutung persönlicher Kontakte	Zustimmung (%)	Ablehnung (%)	
Durch persönliche Ansprache können KMU am besten zur Teilnahme an den Netzwerkaktivitäten bewegt werden.	100	0	✓
Persönliche Kontakte innerhalb der Netzwerke bzw. auf Veranstaltungen sind ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Teilnahmebereitschaft und -intensität von KMU.	100	0	✓

Ressourcen	Zustimmung (%)	Ablehnung (%)	
Die personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen von KMU für ein Engagement in der Netzwerkarbeit sind begrenzt.	96	4	✓
KMU sind deutlich seltener als größere Unternehmen in der Lage, an Aktivitäten der Fachkräftenetzwerke teilzunehmen.	80	20	✓
Es ist schwieriger, KMU zur aktiven Mitarbeit zu bewegen, als größere Unternehmen.	46	54	!
Veranstaltungen sind für KMU insbesondere dann interessant, wenn sie in den Randzeiten liegen (z. B. früher Vormittag, früher Abend).	92	8	✓
Kurze Veranstaltungen (bis zu zwei Stunden) sind für KMU besonders attraktiv.	92	8	✓
Virtuelle Veranstaltungen sind für KMU attraktiver als Präsenzveranstaltungen.	9	91	✗
KMU haben Schwierigkeiten bei der konkreten Umsetzung guter Ideen, die sie aus den Netzwerken erhalten.	32	68	✗
KMU müssen bei der Umsetzung der Ideen, die sie aus den Netzwerken erhalten, im Nachgang noch intensiver beraten werden.	81	19	✓

Erreichbarkeit von KMU	Zustimmung (%)	Ablehnung (%)	
KMU sind für Netzwerke bzw. deren Koordinatoren oft schwer erreichbar.	33	67	✗
Es ist schwer, von KMU Feedback über Inhalte, Art und Qualität der Netzwerkarbeit zu erhalten.	36	64	✗
Die Fachkräftenetzwerke wissen häufig nicht hinreichend Bescheid über die Motive von KMU, an den Aktivitäten des Netzwerks teilzunehmen oder nicht.	64	36	!

**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

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

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
www.fachkraeftebuero.de

Besuchen Sie uns auch auf Facebook!