

# Zwei Generationen, eine Haltung

**Arbeitsmarkt.** Was bewegt junge Erwachsene von heute? Unterscheiden sie sich in puncto Karrierewunsch und Lebenszufriedenheit wirklich elementar von früheren Generationen? Eine Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, dass die Jugend von heute gar nicht so anders ist als die Jugend vor 20 oder 30 Jahren.

Die Generation Y verlangt Arbeitgebern offensichtlich einiges ab: Die 18- bis 32-Jährigen von heute wollen nicht beruflich durchstarten, sondern vor allem einen sicheren Job, der es ihnen ermöglicht, Familie und Beruf zu vereinbaren. Und natürlich ein ordentliches Gehalt. Die

Unternehmensberatung Ernst & Young stellte vor kurzem in einer Befragung von 4.300 Studenten sogar fest, dass ein großer Teil von ihnen (30 Prozent) eine Stelle im öffentlichen Dienst bevorzugen würde. Als Berater will aber nur jeder sechste Student arbeiten.

Das Kölner Marktforschungsinstitut rheingold findet die jungen Leute von heute gar so spießig, dass sie ihnen das Etikett „Generation Biedermeier“ verpasst hat.

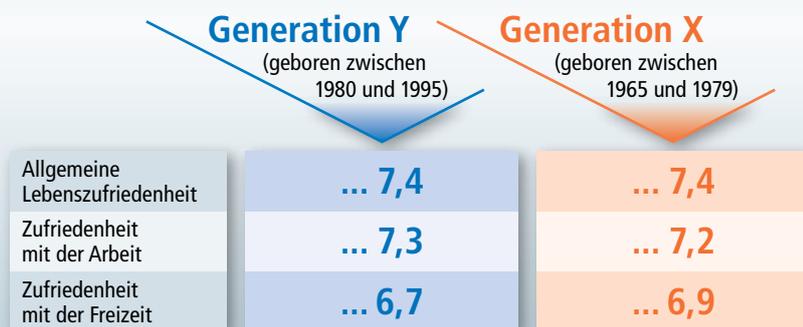
Aber ist die Generation Y wirklich so freizeit- und sicherheitsfixiert? Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) hat die Lebenseinstellungen und Arbeitsverhältnisse der Generation Y (also die Jahrgänge 1980 bis 1995) mit denen der Generation X (das sind die Jahrgänge 1965 bis 1979) für die Jahre, in denen beide Generationen zwischen 18 und 32 Jahre alt waren, verglichen und kommt zu einem ganz anderen Ergebnis:

**Die Generation Y unterscheidet sich nicht substantiell von der Vorgängergeneration X.**

Tatsächlich gibt es zwischen beiden Gruppen kaum Unterschiede, wenn man sie nach ihren Befindlichkeiten befragt: Die allgemeine Lebenszufriedenheit sowie die Zufriedenheit mit der Arbeit fallen fast identisch aus, lediglich mit ihrer Freizeit ist die Generation Y →

## Y gleich X

Auf einer Skala von 0 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) erreichen die jeweiligen Generationen Zufriedenheitswerte von ...



Ursprungsdaten:  
Sozio-oekonomisches Panel

iw Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwd 36

## Inhalt

**Frankreich.** Die stolze Nation muss sich dringend reformieren, um wirtschaftlich nicht völlig den Anschluss zu verlieren.  
Seite 3

**Beschäftigung.** In Deutschland passen die Qualifikationen der Arbeitslosen und die Anforderungen der offenen Stellen häufig nicht zueinander.  
Seite 4-5

**Welthandelsorganisation.** Nach dem Scheitern des im Dezember 2013 ausgehandelten Bali-Abkommens sind die Aussichten düster.  
Seite 6

**Grundbildung.** Viele Erwerbstätige können nicht richtig lesen und schreiben – doch die Betriebe können helfen.  
Seite 7

**Personalentwicklung.** Im Wettbewerb um knappe Fachkräfte müssen die Unternehmen systematisch und langfristig planen.  
Seite 8

iw Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

**Präsident:**  
Arndt Günter Kirchhoff  
**Direktor:**  
Professor Dr. Michael Hüther  
**Mitglieder:**  
Verbände und Unternehmen  
in Deutschland

→ etwas unzufriedener als die Generation X (Grafik Seite 1). Ob dies an höheren Ansprüchen oder an einem veränderten Freizeitverhalten liegt, lässt sich anhand der Daten allerdings nicht feststellen. Ein Blick auf die Ergebnisse der IW-Analyse im Detail:

- In puncto **Arbeitszeit** unterscheiden sich beide Generationen nur unwesentlich (Grafik). Zwar verbrachten die Vertreter der Generation X mit rund 40 Wochenstunden damals rund eine Stunde mehr im Job als die der Generation Y heute, doch dieser Unterschied lässt sich vor allem dadurch erklären, dass in der Generation Y deutlich mehr Personen Teilzeit arbeiten als in der Vorgängergeneration.
- Auch bei der **Betriebszugehörigkeit** gibt es keine bedeutenden Unterschiede: Beide Generationen bleiben bzw. blieben im Schnitt rund drei

Jahre bei einem Arbeitgeber, die Y-ler haben statistisch betrachtet allerdings eine um zwei Monate kürzere Betriebszugehörigkeitsdauer. Die Generation Y ist also etwas mobiler als die Vorgängergruppe.

- Beide Gruppen haben ein ähnliches **Sicherheitsbedürfnis**: Sowohl knapp die Hälfte der Generation Y als auch knapp die Hälfte der Generation X treibt oder trieb die Sorge um, ob ihr Arbeitsplatz auch auf Dauer sicher ist.
- Ein Generationenunterschied ist lediglich bei der Beurteilung der **Freizeit** zu beobachten: Die Generation Y ist mit ihrer Work-Life-Balance im Durchschnitt unzufriedener als die Generation X. Warum das so ist, darüber gibt die Datenauswertung keine Auskunft.

Ein Grund für die größere Unzufriedenheit der Generation Y mit ihrer Freizeit könnte jedoch darin

liegen, dass die jungen Leute heute – anders als vor 30 Jahren – größere Schwierigkeiten haben, in ihrer freien Zeit tatsächlich ungestört zu bleiben: Heutzutage ist es viel häufiger Usus, auch am Wochenende geschäftliche E-Mails zu beantworten oder am Feierabend noch mal mit dem Chef zu telefonieren. Als die Generation X jung war, verlief die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit noch viel strikter, was möglicherweise zu höheren Zufriedenheitswerten mit der Freizeit beitrug.

Abgesehen von dieser einen geringfügigen Abweichung lässt sich jedoch festhalten, dass die Y-ler den X-lern gar nicht so unähnlich sind. Wenn sich die jungen Leute von heute aber gar nicht so sehr von den jungen Leuten früherer Generationen unterscheiden, was bedeutet das dann für die Unternehmen? Zunächst einmal Entwarnung:

**Die Ergebnisse der IW-Studie zeigen, dass es keinen Grund für eine rein generationenorientierte Personalpolitik gibt.**

Viel sinnvoller ist es, wenn Betriebe auf allgemeine Entwicklungen reagieren – etwa auf die weiter wachsende Beteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt oder den Trend zu höheren Bildungsabschlüssen. Denn dies sind letztlich auch die Ursachen für die Generationenunterschiede – und nicht eine per se veränderte Einstellung zum Arbeitsleben.

## Generation Y: Welche Klischees stimmen und welche nicht

Als Generation Y werden Personen bezeichnet, die zwischen 1980 und 1995 geboren wurden, als Generation X die Jahrgänge zwischen 1965 und 1979

Das Klischee lautet,  
die **Generation Y** sei ...

Fakt ist, ...

... arbeitsfaul

... dass sich die Arbeitszeiten von Generation X und Y nicht unterscheiden

... weniger karrierefiziert

... dass sich die Zufriedenheit mit der Arbeit zwischen den Generationen kaum unterscheidet

... stattdessen freizeitorientierter

... dass die Generation Y mit ihrer Freizeitgestaltung unzufriedener ist als die Generation X

... beruflich sehr mobil

... dass die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer der Generation Y niedriger ist als die der Generation X

... sehr auf einen sicheren Arbeitsplatz bedacht

... dass sich die Generation Y nicht mehr Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz macht als die Generation X

Die Datengrundlage für „Fakt ist, ...“ stammt aus dem Sozio-oekonomischen Panel für die Jahre 1984 bis 2012. Für seine Berechnungen hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln jeweils nur die Daten über die jungen Erwachsenen im Alter zwischen 18 und 32 Jahren herangezogen  
Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel



aus IW-Trends  
3/2014

Christoph Metzler, Dirk Werner,  
Michael Zibrowius: Arbeitsmarktergebnisse  
und berufliche Ziele der Generation Y im  
Vergleich zur Generation X  
[iwkoeln.de/generation-y](http://iwkoeln.de/generation-y)

# Vive la Trance

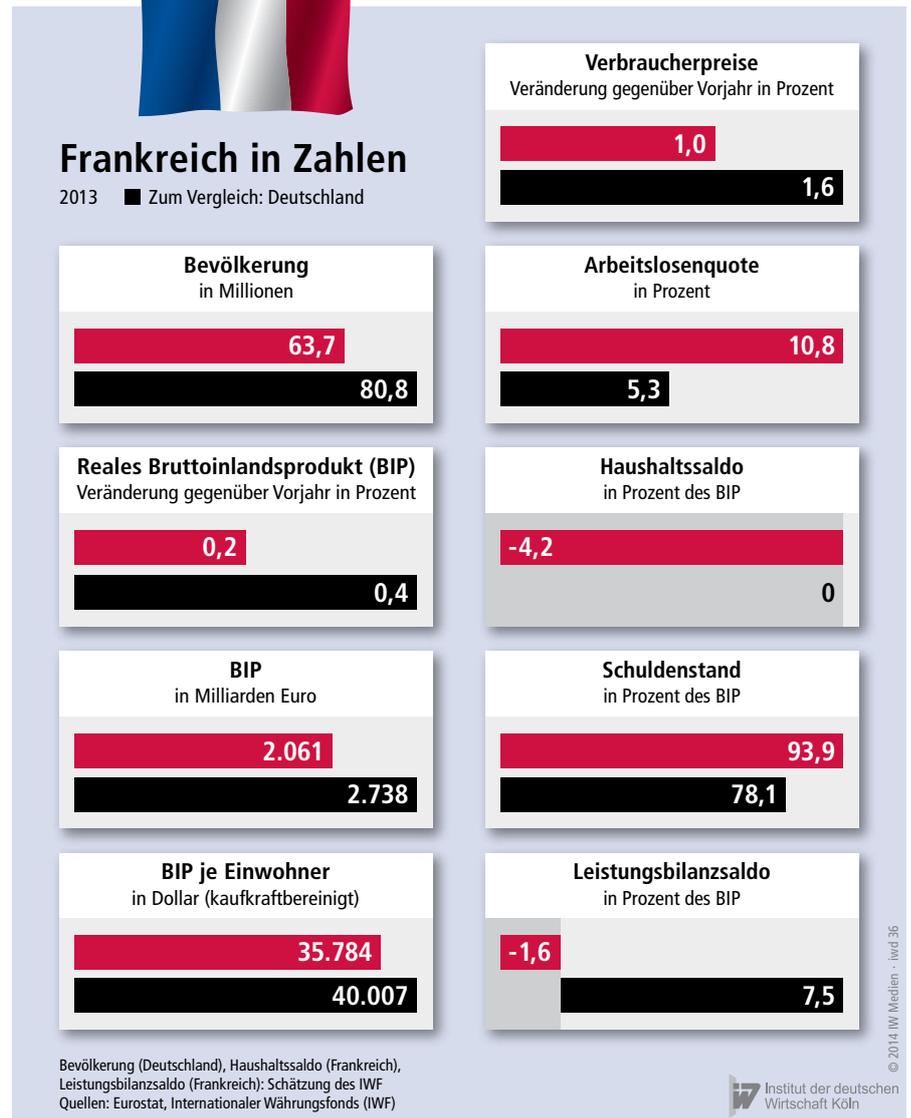
**Frankreich.** Eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit, eine schwächelnde Industrie und eine hohe Staatsverschuldung – die Wirtschaft in Frankreich strauchelt. Die stolze Nation muss sich dringend reformieren, um nicht völlig den Anschluss zu verlieren.

In der vergangenen Woche musste Frankreichs Staatschef François Hollande bereits zum zweiten Mal innerhalb von sechs Monaten sein Kabinett umbauen, nachdem Premierminister Manuel Valls den Rücktritt der Regierung erklärt hatte. Grund dafür waren Äußerungen des bisherigen französischen Wirtschaftsministers Arnaud Montebourg, der den harten Sparkurs der EU – und damit vor allem Deutschland – kritisiert hatte.

Die Regierungskrise ist mit dem Umbau des Kabinetts zwar zunächst abgewendet, denn der neue Wirtschaftsminister Emmanuel Macron gilt als wirtschaftsfreundlich und als Unterstützer des Sparkurses. Allerdings ist es höchste Zeit für umfassende Reformen in Frankreich, denn die jüngsten Anstrengungen reichen bei weitem nicht aus, um eine Krise abzuwenden:

**Im Jahr 2013 wuchs das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) nur um marginale 0,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahr – und in der ersten Jahreshälfte 2014 trat die französische Wirtschaft sogar auf der Stelle.**

Selbst die größten Pessimisten unter den Prognostikern hatten zu Jahresbeginn wenigstens ein Miniwachstum vorausgesagt. Stattdessen spitzen sich die wirtschaftlichen Probleme des westlichen Nachbar-



lands zu. Zwar ist die Kaufkraft der Franzosen immer noch gut, aber die Investitionen sind bereits seit mehreren Quartalen rückläufig.

Durch den Anstieg der industriellen Arbeitskosten um knapp ein Drittel in den vergangenen zehn Jahren verliert Frankreich zugleich auch als Produktionsstandort an Attraktivität:

**Eine Arbeitsstunde in Frankreich ist inzwischen rund 6 Euro teurer als im Durchschnitt der Euroländer.**

Rund ein Drittel der Arbeitskosten entfällt allein auf die Sozialbeiträge und andere Lohnnebenkosten – in Deutschland sind es dagegen nur rund 21 Prozent.

Die französische Industrie ist allerdings nicht nur teuer, sie steckt auch in einer existenziellen Krise: Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung hat sich von 20 Prozent Anfang der 1980er Jahre auf gerade mal 10 Prozent halbiert.

Auch im nächsten Jahr wird es Frankreich wohl nicht schaffen, das Haushaltsdefizit unter den EU-Grenzwert von 3 Prozent des BIP zu bringen – dabei hatte die EU-Kommission dem Land bereits zwei Jahre zusätzlich eingeräumt, dieses Ziel zu erreichen. Die Staatsverschuldung ist mittlerweile fast so hoch wie die jährliche Wirtschaftsleistung.

# Mismatch auf dem Arbeitsmarkt

**Beschäftigung.** In Deutschland gibt es so viele Arbeitsplätze wie nie zuvor, doch Arbeitslose und offene Stellen passen häufig nicht zueinander. Zwar arbeitet von den Beschäftigten auch längst nicht jeder in dem Beruf, den er oder sie einmal erlernt hat – das muss aber kein Nachteil sein.

Der deutsche Arbeitsmarkt ist seit Jahren in blendender Verfassung: Im Zeitraum von 2009 bis 2013 stieg die Zahl der Erwerbstätigen um ungefähr 1,5 Millionen. Weil außerdem gleichzeitig viele vormals atypische Jobs in reguläre Arbeitsplätze umgewandelt worden sind, legte die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sogar um 1,9 Millionen zu.

Allerdings wurden die meisten der neuen Arbeitsplätze von Zuwanderern und aus der sogenannten stillen Reserve besetzt, denn die Zahl der Arbeitslosen ist im selben Zeitraum nur um 465.000 zurückgegangen. Offenkundig können die Arbeitslosen also nicht – oder zumindest nicht genug – vom Job-Boom profitieren.

Woran das liegt, zeigt ein Blick auf die Qualifikationsstruktur der Arbeitslosen (Grafik):

**Im Juni dieses Jahres waren fast 1,3 Millionen Arbeitslose auf der Suche nach einem Job, der keine Berufsausbildung voraussetzt – gleichzeitig waren in diesem Arbeitsmarktsegment aber nur 70.000 offene Stellen gemeldet.**

Zwar gibt es auch bei Fachkräften, Spezialisten und Experten mehr Arbeitslose als gemeldete offene Stellen – zu denen noch einmal die gleiche Anzahl von nicht gemeldeten Stellen kommt –, allerdings ist das Missverhältnis in diesen Gruppen bei weitem nicht so groß wie bei den Ungelernten.

Dass Angebot und Nachfrage oft nicht zusammenpassen – Experten nennen das Mismatch –, hat noch einen anderen Grund: Viele Arbeitslose sind zwar qualifiziert, aber leider für den „falschen“ Beruf. Auf der einen Seite sind in Deutschland für Ausbildungsberufe in der Energie-

technik, Steuerberatung oder Krankenpflege mehr offene Stellen gemeldet, als es registrierte Arbeitslose mit entsprechendem Berufswunsch gibt. Auf der anderen Seite konkurriert zum Beispiel bei Fotodesignern, Buchhändlern oder Ernährungsberatern eine große Anzahl Arbeitsloser um eine gemeldete Stelle – bei Kunst- und Theaterpädagogen sind es sogar 134.

Die Arbeitsmarktpolitik kann dem Mismatch mit Qualifizierungsmaßnahmen begegnen – und tut dies auch. So gab die Bundesagentur für Arbeit im vergangenen Jahr mehr als 1,5 Milliarden Euro für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aus. Weitere 740 Millionen Euro investierten die Jobcenter in die Qualifizierung von Hartz-IV-Arbeitslosen. Allerdings hat die staatliche Förderung auch Grenzen. Nicht jeder arbeitslose Werftarbeiter – um nur ein Beispiel zu nennen – lässt sich zum EDV-Experten umschulen.

Es gibt Auswege aus diesem Dilemma – wenn man die Sache pragmatisch angeht. Zum einen sollte der

## Arbeitsmarkt: Wenn die Qualifikation nicht passt

Lesebeispiel: Fast 1,3 Millionen Arbeitslose streben einen Beruf als Helfer an, es gibt aber nur 70.000 offene Stellen in diesem Segment

■ Arbeitslose, die in diesem Segment einen Job suchen ■ Gemeldete offene Stellen



Arbeitsmarkt auch jenen Menschen eine Chance bieten, die nicht über eine gefragte Qualifikation verfügen – gebraucht werden also einfache Tätigkeiten zu geringen Löhnen. Zum anderen ist es auch nicht unbedingt erforderlich, dass jeder einzelne Arbeitnehmer mit einer passgenauen Qualifikation aufwartet. Denn:

**In Deutschland arbeitet fast ein Viertel der Arbeitnehmer in Tätigkeiten, die nicht ihrem Ausbildungsberuf entsprechen.**

Bei den Berufen, die eine Lehre voraussetzen, ist der Anteil der Quereinsteiger seit 1994 spürbar gestiegen – von damals 19 auf heute 27 Prozent (Grafik). Insbesondere im New-Economy-Boom der späten 1990er Jahre ergriffen viele Arbeitnehmer die Chance, ihrem erlernten Beruf den Rücken zuzukehren und etwas Neues zu beginnen. Bei den Akademikerjobs hat sich dagegen kaum etwas verändert. Hier sind Quereinsteiger – damals wie heute mit einem Anteil von 14 Prozent – eher die Ausnahme.

Ob man als Fachfremder in einem anderen Beruf eine Chance hat, hängt nicht zuletzt von der Branche ab. Relativ häufig finden sich Quereinsteiger in den Sektoren Verkehr, Gastgewerbe, Einzelhandel und im Verarbeitenden Gewerbe – mit Quoten von rund 30 bis 40 Prozent. In den Branchen Erziehung und Unterricht sowie im Gesundheits- und Sozialwesen sind Quereinsteiger dagegen eher selten anzutreffen.

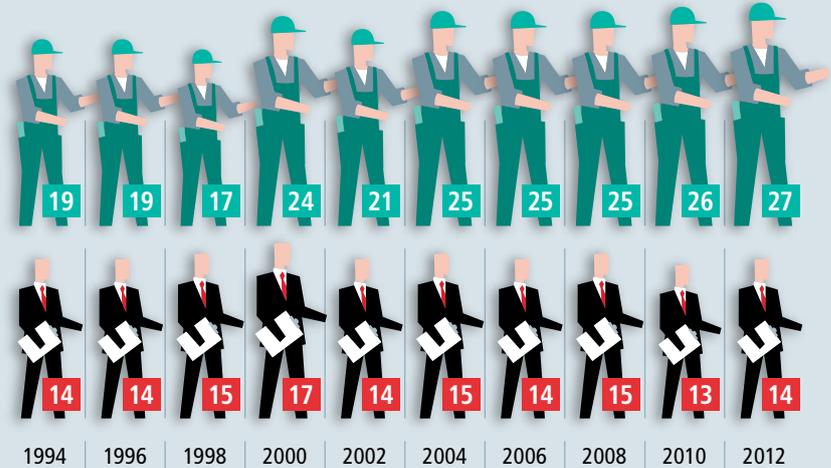
Grundsätzlich lassen sich drei Typen von fachfremder Beschäftigung unterscheiden:

**Erstens** gibt es Tätigkeiten, die zwar eine abgeschlossene Berufsausbildung voraussetzen, für die aber entweder keine beruflichen Spezial-

## Immer mehr Quereinsteiger

Lesebeispiel: Im Jahr 2012 arbeiteten 27 von 100 Erwerbstätigen, die für ihren Beruf eine Lehre benötigen, nicht in ihrem erlernten Beruf – also zum Beispiel als Tischler, obwohl sie Maler gelernt haben

■ Berufe, die eine Lehre voraussetzen ■ Berufe, die einen Hochschulabschluss voraussetzen



So viel Prozent der Beschäftigten arbeiteten 2012 nicht in ihrem erlernten Beruf

Verkehr, Nachrichtenübermittlung	41	Unternehmensdienstleistungen	24
Gastgewerbe	34	Öffentliche Verwaltung	23
Einzelhandel	28	Sonstige Dienstleistungen	21
Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe	28	Bau	20
Sonstiger Handel	26	Land- und Forstwirtschaft	20
Kredit-, Versicherungsgewerbe	25	Gesundheits-, Sozialwesen	13
Tätigkeiten, die mindestens eine Berufsausbildung erfordern; ohne geringfügig Beschäftigte		Erziehung und Unterricht	10

Ursprungsdaten: Sozio-oekonomisches Panel

Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iw-d 36

kenntnisse erforderlich sind oder diese Kenntnisse „on the job“ erworben werden können.

Solche Tätigkeiten stehen auch Arbeitnehmern offen, die eine Ausbildung in einem ganz anderen Beruf gemacht haben. Das gilt zum Beispiel für Dienstleister wie Finanz- und Verkaufsfachkräfte, Verwaltungsfachkräfte oder für Sicherheitspersonal.

**Zweitens** gibt es Tätigkeiten, die eng miteinander verwandt sind, so dass die Ausbildung in dem einen Beruf auch in dem anderen zu gebrauchen ist. Dies trifft beispielsweise auf viele kaufmännische Berufe zu. Dazu gehören aber auch Fachverkäufer, die einen technischen Beruf erlernt haben.

**Drittens** gibt es Beschäftigte, die auf dem Wege der beruflichen Weiterentwicklung den Beruf gewechselt haben. Dies findet man häufig im Verarbeitenden Gewerbe, wo Beschäftigte aus einem Fertigungsberuf zum Beispiel als Techniker oder Führungskräfte arbeiten.

Fachfremd beschäftigt zu sein, ist also entweder aus der Not geboren oder Folge eines beruflichen Aufstiegs. Die Mehrheit fährt mit dem Berufswechsel jedenfalls recht gut. So verdienen Vollzeitbeschäftigte, die in ihrem erlernten Lehrberuf arbeiten, im Schnitt 13,80 Euro brutto pro Stunde – Quereinsteiger kommen dagegen auf 14,40 Euro. Obendrein sind fachfremd Beschäftigte auch zufriedener mit ihrer Arbeit.

# Düstere Aussichten

**Welthandelsorganisation.** Der im Dezember 2013 auf Bali errungene Kompromiss über globale Handelserleichterungen ist schon wieder Geschichte – weil Indien sich geweigert hat, das Abkommen zu unterzeichnen. Der Schaden ist groß – vor allem für die Welthandelsorganisation selbst.

Ende vergangenen Jahres einigte sich die Ministerkonferenz der Welthandelsorganisation (WTO) auf Bali nach vielen Fehlschlägen insbesondere auf ein Handelserleichterungsabkommen. Vereinfachte Zollabwicklungs- und Importvorschriften hätten nach Berechnungen von Ökonomen die Weltwirtschaftsleistung um bis zu 1.000 Milliarden Dollar erhöhen können (vgl. iwd 3/2014).

Die Industrieländer erhofften sich von dem Abkommen vor allem einen besseren Zugang zu den boomenden asiatischen Märkten (Grafik):

**Die Einfuhren der asiatischen Schwellen- und Entwicklungsländer – allen voran China – stiegen von 2002 bis 2012 um rund 300 Prozent oder fast 4.500 Milliarden Dollar.**

Der Abbau der Zollbürokratie hätte aber auch den Export der ärmeren Länder angekurbelt und damit dort ebenfalls mehr Wohlstand ermöglicht.

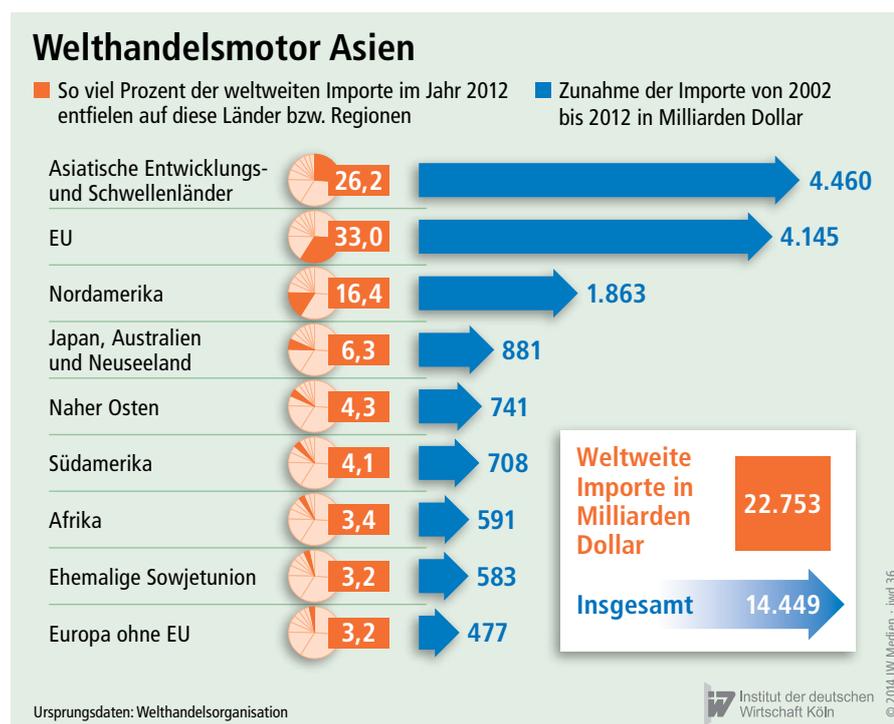
Doch alles „hätte“ zählt nicht mehr: Das Abkommen ist vorerst vom Tisch, weil Indien kurz vor Ablauf der Unterzeichnungsfrist Ende Juli eine definitive Zusage verlangte, die heimische Produktion von Grundnahrungsmitteln dauerhaft subventionieren zu dürfen. Ende 2013 war jedoch vereinbart worden, dass für das Thema Lebensmittelprogramme erst bis 2017 eine endgültige Regelung gefunden werden muss. Die große Mehrheit der WTO-Mitglieder war deshalb nicht

bereit, das Bali-Paket noch einmal aufzuschnüren. Daraufhin verweigerte Indien seine Unterschrift.

Anders als bei früheren Fehlschlägen dürfte die WTO diesmal kaum zum „business as usual“ übergehen können und hoffen, dass die Handelserleichterungen demnächst doch noch beschlossen werden. Denn der Bali-Kompromiss war von allen Beteiligten mit viel Mühe errungen worden, um der WTO endlich wieder zu einem Erfolg zu verhelfen.

Dass nun ein einzelner Staat trotzdem das Abkommen kurz vor der Ziellinie hat scheitern lassen, empfinden viele WTO-Mitglieder als Vertrauensbruch. Künftig dürfte es daher noch schwerer werden, die für WTO-Beschlüsse erforderliche Einstimmigkeit zu erzielen. Das Prinzip des Multilateralismus – wonach Vereinbarungen die Interessen aller Partner berücksichtigen und dann für alle bindend sind – droht auf dem Altar nationaler Befindlichkeiten geopfert zu werden. Dabei hat dieses Prinzip den Aufbau des Welthandelssystems nach dem Zweiten Weltkrieg erst möglich gemacht.

Stattdessen könnte sich nun der Trend zu bilateralen Abkommen noch weiter beschleunigen. Dies aber würde gerade den kleineren und ärmeren Ländern einen Bärendienst erweisen. Denn bei Verhandlungen mit einem wirtschaftlich starken Partner ziehen sie meist den Kürzeren. Indien, das sich in der WTO als Fürsprecher der ärmeren Entwicklungsländer versteht, könnte diesen Staaten also mit seinem Nein zum Bali-Kompromiss am Ende sogar Schaden zufügen.



# ABC für Mitarbeiter

**Grundbildung.** Rund 7,5 Millionen erwachsene Bundesbürger im Alter von 18 bis 64 Jahren können nicht richtig lesen und schreiben, darunter 4,3 Millionen Erwerbstätige. Die Betriebe können diesen Mitarbeitern durch gezielte Maßnahmen helfen, ihr sprachliches Handicap zu verringern.

Am 8. September ist wieder Weltalphabetisierungstag. Dann kommt auch in Deutschland das Tabuthema Analphabetismus auf den Tisch – zu Recht. Denn jährlich verlassen bis zu 220.000 Jugendliche die Schulen, ohne richtig lesen, schreiben und rechnen zu können.

Die berufliche Zukunft dieser jungen Leute sieht meist düster aus, eine Ausbildung ist so gut wie ausgeschlossen. Nicht zuletzt deshalb hat in Deutschland etwa jeder sechste Erwerbstätige keine Berufsausbildung, ist also geringqualifiziert.

Wie viele geringqualifizierte Arbeitnehmer mit schulischen Defiziten zu kämpfen haben, macht eine Studie des IW Köln deutlich:

**Demnach verfügen fast 45 Prozent aller erwerbstätigen An- und Ungelernten nur über eine sehr geringe Lesekompetenz.**

Sie sind zwar in der Lage, Wörter zu identifizieren und einzelne Sätze zu lesen. Längere Texte wie eine schriftliche Arbeitsanweisung verstehen sie indes nicht.

Nach einer Untersuchung der Universität Hamburg ist der Anteil dieser Mitarbeiter in der Bauwirtschaft besonders groß (Grafik).

Ohne ausreichende Grundbildung können die Mitarbeiter aber die ständigen Veränderungen am



Arbeitsplatz sowie anspruchsvollere Aufgaben nur schwer bewältigen.

Funktionale Analphabeten sind allerdings im Betriebsalltag gar nicht so leicht zu erkennen. Denn die Betroffenen entwickeln geschickte Vermeidungsstrategien, mit denen sie ihre Schwächen vor Kollegen und Vorgesetzten verstecken. Sie geben vor, ihre Brille vergessen zu haben, wenn sie ein Formular ausfüllen sollen, oder schreiben sehr undeutlich.

Häufen sich Hinweise auf mangelnde Grundkenntnisse – wenn zum

Beispiel Aufträge oft fehlerhaft bearbeitet werden –, müssen die Vorgesetzten nach den Ursachen forschen und den Betroffenen entsprechende Hilfen anbieten (Kasten). Denn nur wenn es mit der Grundbildung klappt, können die Mitarbeiter auch fachlich weitergebildet werden.

Der Einsatz lohnt sich für beide Seiten. Denn langfristig trägt die arbeitsplatzbezogene Grundbildung dazu bei, die Potenziale der Mitarbeiter zu fördern und den Fachkräftebedarf zu decken.

## Praxistipps für Unternehmen

Zwei Online-Broschüren befassen sich mit dem Thema Grundbildung für geringqualifizierte Arbeitnehmer:

1. „Grundbildung für den Arbeitsplatz: Qualität sichern und Betriebsabläufe optimieren“ wurde vom Projekt AlphaGrund gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft der Bildungswerke der Deutschen Wirtschaft ADBW e.V. entwickelt und bietet einen kurzen Überblick über Fördermöglichkeiten. Infos unter: [alphagrund-projekt.de](http://alphagrund-projekt.de)
2. Die Handlungsempfehlung „Arbeitsplatzbezogene Grundbildung für An- und Ungelernte“ des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung beschreibt Schritt für Schritt, wie Unternehmen bei der Umsetzung von Grundbildungsangeboten vorgehen können.

**Weitere Informationen:** [kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

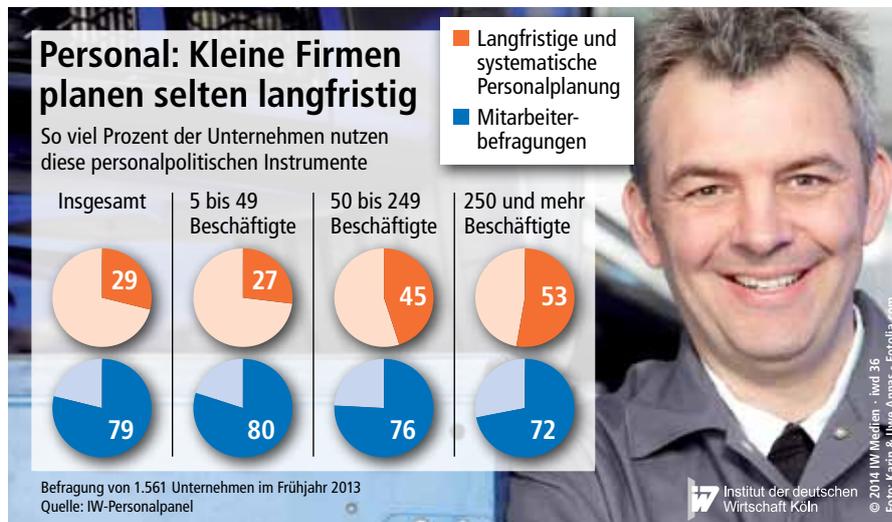
# Gezielte Suche statt Hauruck

**Personalentwicklung.** Unternehmen, die ihren Personalbedarf sorgfältig planen, stehen im Wettbewerb um Fachkräfte besser da. Sie müssen nicht den Erstbesten nehmen, sondern können in Ruhe nach ihrem Wunschkandidaten suchen.

Der Maschinenbaumeister geht in den Ruhestand, für ein neues Produktionsverfahren braucht der Betrieb zusätzliche Facharbeiter oder es ist eine Elternzeitvertretung vonnöten: Es gibt viele Gründe, neue Mitarbeiter zu suchen – aber meist nur einen richtigen Zeitpunkt.

Umso wichtiger ist es, frühzeitig mögliche Vakanzen zu erkennen und die nötigen Schritte einzuleiten. Dazu dienen Alters- und Qualifikationsstrukturanalysen:

- **Altersstrukturanalyse.** Sie teilt die Angestellten in Altersgruppen auf. So lässt sich feststellen, wann etwa ein wichtiger Mitarbeiter in Rente geht. Im Idealfall findet sich frühzei-



tig ein geeigneter Nachfolger, damit dieser vom künftigen Ruheständler noch eingearbeitet werden kann.

- **Qualifikationsstrukturanalyse.** Hier gleichen die Personalexperten ab, welche Kompetenzen vorhanden sind und welche in ein paar Jahren benötigt werden. So kann zum Beispiel vor der Einführung einer neuen Software der passende Programmierer gleich mitgesucht werden.

**Doch nur 29 Prozent der Firmen betreiben bislang eine systematische und langfristige Personalplanung.**

Vor allem kleinere Unternehmen haben auf diesem Gebiet großen Nachholbedarf (Grafik).

Das Thema Personalplanung wird jedoch aufgrund des demografischen Wandels für die Firmen immer wichtiger. Deshalb sind Strategien gefragt, die die Fachkräfterekrutierung

effektiver machen. Viele Unternehmen sammeln beispielsweise die Unterlagen abgelehnter Bewerber, die gleichwohl über interessante Qualifikationen verfügen, und sprechen sie bei Bedarf erneut an.

Andere Firmen vergrößern den Bewerberpool, indem sie eigene Mitarbeiter so flexibel wie möglich qualifizieren, damit diese auch für einen anderen Job infrage kommen. Mehr als jeder zweite Betrieb bietet eine individuelle Karriereplanung an. Und fast 80 Prozent aller Firmen finden im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen heraus, wer Karriere machen will und wie das Unternehmen dabei helfen kann.

Weitere Informationen unter:  
[kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de)

## Adressaufkleber

## Impressum

**Herausgeber:**  
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

**Chefredakteur:** Axel Rhein  
**Stellv. Chefredakteur:** Klaus Schäfer (verantwortlich)

**Redaktion:** Andreas Wodok (Textchef), Irina Berenfeld, Berit Schmiedendorf, Sara Schwedmann, Alexander Weber

**Redaktionsassistent:** Ines Pelzer

**Grafik:** Michael Kaspers, Ralf Sassen

**Telefon:** 0221 4981-523, **Fax:** 0221 4981-504  
**E-Mail:** [iwd@iwkoeln.de](mailto:iwd@iwkoeln.de)

**Bezugspreis:** € 8,84/Monat, zzgl. € 3,08 Versandkosten, inkl. Mehrwertsteuer, Erscheinungsweise wöchentlich

**Abo-Service:** Therese Hartmann, Telefon 0221 4981-443, [hartmann@iwkoeln.de](mailto:hartmann@iwkoeln.de)

**Verlag:** Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Postfach 10 18 63, 50458 Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
**Telefon:** 0221 4981-0, **Fax:** 0221 4981-445

**Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

Dem iwd wird einmal monatlich (außer Juli und Dezember) „Wirtschaft und Unterricht“ beigelegt.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung über: [lizenzen@iwkoeln.de](mailto:lizenzen@iwkoeln.de)  
Rechte für elektronische Pressespiegel unter: [www.pressemonitor.de](http://www.pressemonitor.de)

**iW.KÖLN.WISSEN**  
SCHAFFT KOMPETENZ.