

Aktuelle Entwicklungen des Personalmanagements in KMU in Zeiten des Fachkräftemangels: Strategien zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fachkräften

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Daria Kortchajkina, BA

52007498

Begutachter: Stephan Klinger

Wien, August 2025

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

10. August 2025

Unterschrift

A handwritten signature in black ink on a light yellow rectangular background. The signature is stylized and appears to be 'D. K.' followed by a long horizontal stroke.

Zusammenfassung

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der Forschungsfrage: „Welche spezifische Herausforderungen sehen KMU bei der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften in Zeiten des Fachkräftemangels, und welche Strategien setzen sie ein, um diese zu bewältigen?“

Zunächst wurde eine umfangreiche Literaturanalyse durchgeführt, um theoretische Grundlagen zu Fachkräftemangel, Personalmanagement in KMU sowie aktuellen Rekrutierungs- und Bindungsstrategien darzulegen. Darauf aufbauend erfolgte eine qualitative empirische Untersuchung, bei der 12 Expert*innen aus verschiedenen Branchen, unter anderem Handwerk, IT, Bau, Gastronomie und Pflege, mittels leitfadengestützter Interviews zu ihren Erfahrungen befragt wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass KMU mit zahlreichen strukturellen und externen Herausforderungen konfrontiert sind, etwa in einem Mangel an qualifizierten Bewerber*innen, hoher Fluktuation, fehlenden Ressourcen für professionelles Recruiting sowie einem zunehmenden Wettbewerb um Talente. Trotz dieser Rahmenbedingungen setzen viele Unternehmen auf pragmatische, kreative Ansätze: persönliche Netzwerke, gezielte Schulkooperationen, flexible Arbeitsmodelle oder Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.

Die Arbeit zeigt zudem, dass strategisches Employer Branding, digitale Rekrutierung oder systematische Personalentwicklung in vielen KMU bislang nur punktuell genutzt werden, oft aufgrund fehlender Kapazitäten oder Fachkenntnisse im Personalbereich. Die Rückbindung der Interviewergebnisse an die Theorie unterstreicht, dass KMU zwar engagiert agieren, jedoch häufig ohne langfristige HR-Strategie.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein besseres Verständnis für die Situation kleiner und mittlerer Unternehmen im Kontext des Fachkräftemangels zu entwickeln und praxisnahe Einblicke zu geben, welche Strategien sich als besonders hilfreich erweisen und wo noch Entwicklungspotenzial besteht.

Schlüsselbegriffe: KMU, Fachkräftemangel, Rekrutierungsstrategien, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, qualitative Forschung

Abstract

This master's thesis addresses the research question: "What specific challenges do small and medium-sized enterprises (SMEs) face in recruiting and retaining qualified professionals in times of skilled labor shortages, and what strategies do they implement to overcome these challenges?"

The study begins with a comprehensive literature review covering the causes and consequences of skilled labor shortages, human resource management in SMEs, and current recruitment and retention strategies. Building on this foundation, a qualitative empirical study was conducted, involving 12 expert interviews from various sectors such as crafts, IT, construction, gastronomy, and healthcare.

The findings reveal that SMEs face multiple structural and external obstacles, such as a lack of suitable applicants, high employee turnover, limited resources for recruitment, and increasing competition from larger employers. Despite these challenges, many companies pursue pragmatic and creative approaches, including leveraging personal networks, establishing school partnerships, offering flexible working models, and fostering a positive work environment.

The analysis also shows that while strategic employer branding, digital recruitment channels, and systematic personnel development are recognized as beneficial, they are often underutilized due to capacity or knowledge constraints. The interpretation of the interview results in light of the theoretical framework highlights that SMEs are actively engaged but frequently lack a long-term HR strategy.

The aim of this thesis is to provide a deeper understanding of how SMEs are affected by the skilled labor shortage and to offer practical insights into which strategies prove effective and where further development is needed.

Keywords: SMEs, skilled labor shortage, recruitment strategies, employee retention, employer branding, qualitative research

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	2
1.3.1	Ausarbeitung des Literaturteils.....	2
1.3.2	Auswahl der Zielgruppe.....	3
1.3.3	Auswahl und Erläuterung der Erhebungsmethode	3
1.4	Aufbau der Arbeit	5
2	Fachkräftemangel	7
2.1	Definition des Fachkräftemangels	7
2.1.1	Qualifikationen	9
2.1.2	Betriebsinterne und betriebsexterne Perspektiven	10
2.1.3	Rekrutierungsprobleme aus anderen Gründen	11
2.2	Ursachen des Fachkräftemangels	11
2.2.1	Demografischer Wandel	11
2.2.2	Struktureller Wandel	12
2.2.3	Arbeitsbedingungen.....	13
2.2.4	Fehlende Qualifikation.....	14
2.3	Auswirkungen des Fachkräftemangels auf KMU	15
2.3.1	Charakteristika und Bedeutung von KMU.....	15
2.3.2	Besondere Herausforderungen von KMU.....	17
2.3.3	Folgen des Fachkräftemangels für KMU	19
3	Personalmanagement in KMU.....	21
3.1	Grundlagen des Personalmanagements	21
3.1.1	Personalmanagement	21
3.1.2	Personalmanagement in KMU	22
3.1.3	Personalentwicklung in KMU	24

3.2 Strategien zur Mitarbeiterbindung	26
3.2.1 Employer Branding.....	26
3.2.2 Die Umsetzung von Employer Branding in KMU	28
3.3 Rekrutierungsstrategien in KMU	29
3.3.1 Gegenwärtige Rekrutierungsstrategien	30
4 Branchen mit starkem Fachkräftemangel	32
4.1 Handwerk.....	32
4.2 EDV- und IT	33
4.3 Baugewerbe.....	35
4.4 Gastronomie und Tourismus.....	36
4.5 Gesundheits- und Sozialwesen.....	37
5 Methodik	40
5.1 Definition und Ziele der empirischen Untersuchung	40
5.1.1 Auswahl der Forschungsmethode	41
5.2 Erhebungsmethodik: Leitfadengestütztes Experteninterview.....	41
5.2.1 Leitfadenplanung.....	42
5.2.2 Übersicht der befragten Expertinnen und Experten	44
5.2.3 Kontaktaufnahme und Durchführung der Experteninterviews	45
5.2.4 Transkription der Interviews.....	46
5.3 Auswertungsmethodik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Froschauer & Lueger.....	47
6 Ergebnisse der empirischen Forschung	48
6.1 Kategorienbildung und thematische Struktur	48
6.2 Darstellung der Ergebnisse nach Kategorien	49
6.2.1 Rekrutierungsstrategien.....	50
6.2.2 Herausforderungen im Recruiting.....	52
6.2.3 Mitarbeiterbindung	53
6.2.4 Arbeitgeberattraktivität	55
6.2.5 Nachwuchssicherung.....	56

6.2.6 Externe Rahmenbedingungen	56
6.2.7 Strukturelle Grenzen von KMU	58
6.3 Interpretation der Ergebnisse	59
6.3.2 Interpretation der zentralen Kategorien	59
6.4 Branchenvergleich	67
6.5 Limitationen der Studie	70
6.5.1 Beschränkte Stichprobengröße	70
6.5.2 Branchenspezifischer Fokus	70
6.5.3 Regionale Eingrenzung	70
6.5.4 Subjektivität der Interviewaussagen	71
6.5.5 Keine Einbeziehung der Arbeitnehmerperspektive	71
6.5.6 Methodische Grenzen der qualitativen Inhaltsanalyse	71
6.5.7 Fokus auf den Ist-Zustand	71
7 Fazit	72
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	72
7.2 Beantwortung der Forschungsfrage	73
7.3 Praktische Implikationen	75
7.4 Ausblick	76
Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit	78
Literaturverzeichnis	79
Abbildungsverzeichnis	88
Tabellenverzeichnis	89
Anhang	

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Ausgangssituation und Problemstellung, die Zielsetzung und Forschungsfrage, sowie der Beitrag zur Forschung und die Struktur der Arbeit genauer vorgestellt.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Thema „Aktuelle Entwicklungen des Personalmanagements in KMU in Zeiten eines Fachkräftemangels: Strategien zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fachkräften“ ist von zunehmender Relevanz für Unternehmen in nahezu allen Branchen. Der Fachkräftemangel stellt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) eine enorme Herausforderung dar, während Großunternehmen aufgrund ihrer größeren Ressourcen und strukturellen Vorteile oft flexibler auf diese Problematik reagieren können. Studien zeigen, dass der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften nicht nur zu Produktionsengpässen und wirtschaftlichen Verlusten führt, sondern auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bedroht (Sauer et al., 2022, S. 22).

Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, die spezifischen Herausforderungen zu analysieren, denen KMU bei der Gewinnung und Bindung von qualifizierten Fachkräften gegenüberstehen. Insbesondere soll analysiert werden, wie KMU ihre Personalmanagementstrategien anpassen, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren, und welche Rolle begrenzte Ressourcen, wie finanzielle Mittel und Bekanntheit, dabei spielen. Frühere Forschungen haben bereits aufgezeigt, dass Großunternehmen häufig mehr materielle Anreize, wie höhere Löhne und Sozialleistungen, als KMU anbieten können (Gothaer KMU-Studie, 2023). KMU hingegen setzen vermehrt auf soziale Netzwerke und bieten ihren Mitarbeitenden größere Flexibilität und individuelle Mitgestaltungsmöglichkeiten (Mugler, 2008, S. 43).

In dieser Forschungsarbeit werden qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen aus KMU führen, um die unterschiedlichen Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften näher zu beleuchten. Dabei soll insbesondere untersucht werden, welche Ansätze sich in der Praxis als erfolgreich erweisen und welche Herausforderungen beide Unternehmensgrößen in Zeiten des Fachkräftemangels zu bewältigen haben.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

In Zeiten eines immer gravierender werdenden Fachkräftemangels stehen KMU vor der Herausforderung, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und langfristig zu binden. Studien zeigen, dass KMU im Vergleich zu größeren Unternehmen häufig eine geringere Weiterbildungsintensität aufweisen und oft ein unzureichendes Bewusstsein für die Auswirkungen des demografischen Wandels haben. Zudem stehen sie im Wettbewerb um Fachkräfte vor deutlichen Nachteilen gegenüber größeren Unternehmen (Mesaros et al., 2009, S. 23). Diese Arbeit zielt darauf ab, Strategien zu identifizieren, die KMU im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte stärken können.

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, zu untersuchen, wie kleine und mittlere Unternehmen angesichts des demografischen Wandels und der zunehmenden Fachkräfteknappheit geeignete Strategien zur Rekrutierung und Bindung von qualifiziertem Personal entwickeln können. Dabei ist es entscheidend, dass KMU ihre Arbeitgeberattraktivität steigern und interne Potenziale durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen ausschöpfen. Trotz begrenzter Ressourcen müssen KMU innovative Ansätze entwickeln, um im Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich zu sein und neue Zielgruppen gezielt anzusprechen (Langhoff & Rosetti, 2016, S. 2).

Um die spezifischen Herausforderungen und Strategien von KMU im Umgang mit dem Fachkräftemangel besser zu verstehen, werden in dieser Arbeit Expert*innen aus verschiedenen kleinen und mittleren Unternehmen interviewt. Diese werden grundlegende Fragen zu den Themen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung beantworten.

Aus diesem Ziel ergibt sich folgende Forschungsfrage:

"Welche spezifischen Herausforderungen sehen KMU bei der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften in Zeiten des Fachkräftemangels, und welche Strategien setzen sie ein, um diese zu bewältigen?"

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die Forschungsfrage wird anhand von zwei Teilen beantwortet. Der Hauptteil besteht aus einem Literaturteil und einer empirischen Untersuchung.

1.3.1 Ausarbeitung des Literaturteils

Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Themenbereich erfolgt im ersten Teil der Bachelorarbeit. Unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Anforderungen werden Bücher zum Thema sowie Zeitschriftenartikel aus Datenbanken und Internetbeiträgen

herbeigezogen. In diesem Zusammenhang wird die Idee der logischen Deduktion genutzt, um von allgemeinen Aussagen auf konkrete Fälle zu schließen (Berger-Grabner, 2016, S. 10).

1.3.2 Auswahl der Zielgruppe

Die Zielgruppe der empirischen Forschung in dieser Arbeit beschränkt sich auf Expert*innen aus KMU. Diese Unternehmen sind aufgrund ihrer spezifischen Herausforderungen im Umgang mit dem Fachkräftemangel von besonderem Interesse (Mesaros et al., 2009, S. 42). Die Befragung konzentriert sich auf Fach- und Führungskräfte aus KMU, die in den Bereichen Personalmanagement, Rekrutierung oder Geschäftsführung tätig sind. Diese Expert*innen sind in der Lage, fundierte Einblicke in die Herausforderungen und Strategien zur Fachkräftegewinnung und -bindung in KMU zu geben.

1.3.3 Auswahl und Erläuterung der Erhebungsmethode

Im zweiten Teil der Masterarbeit erfolgt die Überprüfung der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Literaturteil mithilfe einer empirischen Untersuchung.

Begründung der Auswahl der Forschungsmethode

Grundsätzlich eignen sich verschiedene Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung zur Bearbeitung. Zwei unterschiedliche Forschungsmethoden sind dabei die quantitativen und die qualitativen Forschungsmethoden. In der Regel ist das Ziel einer quantitativen Forschung eine umfassende Beschreibung des Verhaltens in Form von Modellen und numerischen Daten zu liefern, so dass es mit hoher Genauigkeit vorhergesagt werden kann. Da dies nicht mit dem Ziel der Forschungsfrage übereinstimmt, wird für diese Masterarbeit ein qualitatives Verfahren eingesetzt. In der Regel gilt die qualitative Forschung als objektiv und eignet sich für Themen, die bislang wenig erforscht wurden, um zu detaillierteren Ergebnissen zu führen, die aber eine Verallgemeinerung oder statistisch signifikante Schlussfolgerungen ausschließt (Röbken & Wetzel, 2016).

Anhand des Experteninterviews entsteht ein klareres Bild, wie Expert*Innen arbeiten, was sie wissen und wo sie in Bezug auf das soziale Phänomen stehen, indem ihnen Fragen zu ihrer Rolle und ihrem Standpunkt gestellt werden. Experten verfügen nicht nur über das Fachwissen, sondern aufgrund ihrer gesellschaftlichen und beruflichen Stellung auch über ein hohes Maß an Souveränität, was sie häufig dazu veranlasst, die Erwartungen des Interviewers zu erfüllen, indem sie immer wieder mit eigenen

Ansprüchen an das Handlungsschema und auch mit eigenen Themensetzungen begegnen (Strübing, 2018, S. 96).

Für die Beantwortung der Forschungsfrage eignet sich demnach das qualitative Experteninterview. Dieses basiert auf einer standardisierten Vorgehensweise, wodurch die Aussagen verglichen werden. Diese Interviews können persönlich oder virtuell abgeschlossen werden.

Das Interview wird auf der Grundlage eines vorgegebenen „standardisierten Fragenbogens“ durchgeführt. Das heißt, dass für alle Befragten die gleichen Fragen in gleicher Formulierung und Reihenfolge vorliegen. Die hauptsächliche Erhebungsmethode in der empirischen Forschung ist die Befragung von Personen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens. Unterschiedliche Interpretationsaufgaben sind ausgeschlossen, da allen Befragten die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge vorgelegt werden (Schnell et al., 2018, S. 295). Für die Befragung im Rahmen der Masterarbeit werden ausschließlich persönliche oder virtuelle Befragungen durchgeführt, sofern die Expert*innen damit einverstanden sind.

Der Grund dafür ist, dass die Expert*innen einerseits nicht von möglichen externen Einflüssen kontrolliert werden und andererseits die Aktivität der Befragten nicht reduziert wird.

In Ergänzung zu dieser Erhebungsmethode wurde für diese Masterarbeit die gezielte Stichprobenstrategie (Purposive Sampling) gewählt. Das Purposive Sampling ist besonders für qualitative Studien geeignet, da es erlaubt, Personen auf der Grundlage ihrer spezifischen Relevanz für die Forschungsfrage auszuwählen. In diesem Fall liegt der Fokus auf Fach- und Führungskräften, die direkt in Personalmanagement und Rekrutierung involviert sind und dadurch fundierte Informationen zu den Herausforderungen und Maßnahmen im Umgang mit dem Fachkräftemangel in KMU bieten können. Da qualitative Forschung mit kleineren Stichproben arbeitet, stellt diese gezielte Auswahl sicher, dass alle erhobenen Daten einen maximalen Erkenntniswert liefern (Bortz & Döring, 2016, S. 302).

Erstellung, Formulierung und Verteilung des Interviews

Die Interviewfragen werden nach Abschluss der Literaturrecherche formuliert, damit neue Informationen einbezogen und bereits bestehende Hypothesen überprüft werden können. Für die Auswertung der Experteninterviews wird die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger angewendet (Froschauer & Lueger, 2003). Diese Methode bietet einen Überblick über die zentralen Themen der Interviews, indem sie die Hauptaussagen zusammenfasst und den Kontext ihres Auftretens untersucht. Zunächst erfolgt eine

Textreduktion, bei der die wichtigsten Themen identifiziert und deren Darstellungsweise analysiert wird. Anschließend wird das Codierverfahren eingesetzt, um zentrale Themen in Subkategorien zu unterteilen und deren inhaltliche Zusammenhänge zu erfassen. Ziel ist es, die Themen in Bezug auf die Forschungsfrage zu strukturieren und theoretische Aussagen abzuleiten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159-163).

1.4 Aufbau der Arbeit

In diesem Kapitel wird der Aufbau der Masterarbeit kurz zusammengefasst, um einen strukturierten Überblick über die Inhalte der Masterarbeit zu geben.

Das erste Kapitel dient der Einführung in die Thematik. Es umfasst die Ausgangssituation und Problemstellung, die Zielsetzung der Arbeit sowie die zentrale Forschungsfrage. Abschließend wird der Aufbau der Arbeit erläutert, um einen strukturierten Überblick über die folgenden Kapitel zu bieten.

Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen behandelt. Dazu gehören die Definition und Ursachen des Fachkräftemangels sowie dessen Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Personalmanagement in KMU. Es werden Grundlagen des Personalmanagements dargestellt und es wird näher auf Strategien zur Rekrutierung und Bindung von Fachkräften eingegangen.

Im vierten Kapitel erfolgt ein Überblick über jene Branchen, die besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Es werden branchenspezifische Herausforderungen und Rahmenbedingungen in Handwerk, IT, Baugewerbe, Gastronomie sowie im Gesundheits- und Sozialwesen erläutert.

Das fünfte Kapitel widmet sich der Methodik der Arbeit. Hier werden das Forschungsdesign und die Auswahl der Zielgruppe beschrieben, die sich aus Expert*innen aus KMU zusammensetzt. Anschließend wird die Auswahl der qualitativen Interviews als Erhebungsmethode erläutert, gefolgt von der Durchführung der Interviews, Transkription der Interviews und der verwendeten Auswertungsmethode nach Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger, 2003).

Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung präsentiert. Nach einer Einführung zur Kategorienbildung (Kapitel 6.1) folgt eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse entlang der gebildeten Kategorien (Kapitel 6.2), darunter etwa Rekrutierungsstrategien, Mitarbeiterbindung oder strukturelle Grenzen von KMU. Kapitel 6.3 interpretiert diese Ergebnisse im Licht der Forschungsfrage und verbindet sie mit den theoretischen Grundlagen.

Das siebte Kapitel enthält die Diskussion der Ergebnisse. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im Kontext der theoretischen Grundlagen interpretiert und mit bestehenden Studien und Literatur verglichen. Weiterhin wird die Relevanz der Ergebnisse für das Personalmanagement in KMU erörtert und potenzielle Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Anschließend folgt das Fazit, das eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und die Beantwortung der Forschungsfrage bietet. Darüber hinaus werden Implikationen für die Praxis aufgezeigt und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben.

Den Abschluss bilden das Literaturverzeichnis sowie der Anhang, der die Interviewleitfäden und die Transkripte der Interviews enthält, welche die Grundlage für die Analyse im empirischen Teil der Arbeit bilden.

2 Fachkräftemangel

Die objektive Beurteilung eines Fachkräftemangels gestaltet sich schwierig, da weder eine einheitliche Definition noch standardisierte Messgrößen existieren. Oftmals basiert die Wahrnehmung eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften auf subjektiven Einschätzungen, die stark von der jeweiligen Perspektive abhängen. Diese Unterschiede zeigen sich insbesondere zwischen verschiedenen Branchen, Berufen und Unternehmensgrößen, wodurch die Bewertung des Fachkräftemangels stark variieren kann (Bundesagentur für Arbeit und Statistik, 2020, S. 5). Was genau verbirgt sich hinter dem Begriff des Fachkräftemangels, und wie lässt er sich eindeutig definieren?

2.1 Definition des Fachkräftemangels

Der Fachkräftemangel ist ein Thema, das in der österreichischen Medienlandschaft immer wieder intensiv diskutiert wird. Besonders durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Personalengpässe in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen hat die Diskussion neuen Auftrieb erhalten. Dennoch wird der Begriff häufig nicht klar definiert, was dazu führt, dass sein genauer Inhalt und seine Bedeutung oft unklar bleiben (Kargl, 2019, S. 1). Diese fehlende Definition betrifft nicht nur politische Debatten, sondern zeigt sich auch in wissenschaftlichen Studien. Anstatt eine konzeptionelle Definition zu liefern, richten sich viele Untersuchungen vor allem nach ihren empirischen Ergebnissen (Fink et al., 2015, S. 1-4).

Der Begriff „Fachkräftemangel“ wird häufig verwendet, doch eine klare und einheitliche Definition fehlt bislang. Oft wird er mit Begriffen wie Arbeitskräftemangel oder Fachkräfteengpässen gleichgesetzt, ohne dass eindeutig geklärt wird, worin die Unterschiede liegen oder ab wann man von einem Fachkräftemangel statt von einer bloßen Engpass-Situation sprechen sollte (Kettner, 2012, S. 15).

Alteneider et al. (2001) verwenden in ihrem Forschungsbericht, der den Titel „Fachkräftemangel“ trägt, tatsächlich durchgehend den Begriff „Arbeitskräftemangel“ (Fink et al., 2015, S. 4). Solche vereinfachten Begriffsverwendungen sind kaum hilfreich, da sie die vielfältigen Bedeutungen und Auswirkungen des Themas vernachlässigen. Folgend werden die Begriffe näher erklärt, um am Ende von Abschnitt 2.1 eine klare Definition zur ermöglichen.

Ein Arbeitskräftemangel liegt vor, wenn in einem bestimmten regionalen Arbeitsmarkt die Anzahl der offenen Stellen die verfügbare Anzahl an Arbeitskräften übersteigt (Kettner, 2012, S. 15). So wird beim Arbeitskräftemangel im Gegensatz zum Fachkräftemangel das gesamte Angebot an arbeitenden Personen berücksichtigt. Das

bezieht sich auf alle Personen im erwerbsfähigen Alter, die grundsätzlich in der Lage sind, irgendeine Form von Arbeit auszuführen (Bott et al., 2011, S. 12). Ein Arbeitskräftemangel umfasst daher auch das Ungleichgewicht bei Personen mit geringer oder keiner beruflichen Qualifikation (Kargl, 2019, S. 2).

Der Unterschied zur Fachkraft besteht darin, dass Fachkräfte spezielle Qualifikationen besitzen und dadurch bestimmte Aufgaben effizient erledigen können. Personen, die diese Aufgaben nicht oder nur sehr ineffizient ausführen können, gelten nicht als Fachkräfte (Kettner, 2012, S. 15-16). Der Begriff Fachkräfte umfasst nicht nur hochqualifizierte Personen. Fachkräfte gibt es in allen Bereichen, außer in Tätigkeiten, die keine Qualifikation erfordern, wie zum Beispiel Hilfsarbeiten (Fink et al., 2015, S. 5-6).

Laut Kägi et al. baut ein Fachkräftemangel auf:

„(..) dem Abgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt auf. Das Arbeitsangebot ergibt sich aus den Erwerbspersonen (Erwerbstätige und Erwerbslose) einer bestimmten Qualifikation (erlernter Beruf), die Nachfrage aus den besetzten (ausgeübter Beruf) und offenen Stellen im betreffenden Beruf. Ein Fachkräftemangel besteht dann, wenn die Nachfrage das Angebot bei den vorherrschenden Arbeitsbedingungen übersteigt“ (Kägi W., 2014, S. 2).

Ein Fachkräftemangel bedeutet also, dass es in einem Beruf oder einer Branche zu wenige qualifizierte Fachkräfte gibt. Das zeigt sich daran, dass es kaum Bewerber*innen für offene Stellen gibt oder die Bewerber*innen die nötigen Qualifikationen nicht vollständig erfüllen und daher nicht geeignet sind. Aber ein Fachkräftemangel bedeutet nicht nur, dass offene Stellen nicht besetzt werden können. Er liegt auch vor, wenn die Fähigkeiten der bereits angestellten Personen nicht ausreichen, um neue Anforderungen zu erfüllen (Kettner, 2012, S. 16).

Hingegen dazu entsteht ein Fachkräfteengpass, wenn es vorübergehend ein Ungleichgewicht zwischen der Nachfrage nach Fachkräften und dem verfügbaren Angebot gibt. Das bedeutet, dass für eine gewisse Zeit nicht genug Fachkräfte vorhanden sind, um den Bedarf zu decken, wobei dieser zeitlich begrenzte Mangel im Mittelpunkt steht (Kargl, 2019, S. 2). Trotz dieser Einschränkung können offene Stellen besetzt oder Mitarbeitende produktiv eingesetzt werden, allerdings nur, wenn Unternehmen und Mitarbeitende bereit sind, in Weiterbildungen zu investieren. Diese Engpässe entstehen oft, wenn die Qualifikationen der Mitarbeitenden nicht mehr ausreichen, um den Anforderungen des Arbeitsalltags gerecht zu werden, etwa durch neue Technologien oder veränderte Arbeitsmethoden. Im Gegensatz zu einem

Fachkräftemangel handelt es sich bei Fachkräfteengpässen weniger um ein zahlenmäßiges Defizit, sondern vielmehr um qualitative und zeitlich befristete Unterschiede zwischen Angebot und Nachfrage. Ein Engpass liegt beispielsweise vor, wenn ein Unternehmen kaum geeignete Bewerber*innen für eine offene Stelle findet, weil nur wenige die benötigten Qualifikationen mitbringen oder bereit sind, die Stelle zu den angebotenen Bedingungen anzunehmen (Kettner, 2012, S. 16-17).

Die folgenden Absätze erläutern verschiedene Indikatoren, die eng mit dem Fachkräftemangel verbunden sind und dazu beitragen, diesen besser zu verstehen.

2.1.1 Qualifikationen

Der Begriff „Qualifikation“ ist ein entscheidender Faktor im Kontext des Fachkräftemangels. Dabei steht nicht nur der Unterschied zwischen den benötigten und vorhandenen Fähigkeiten im Fokus, sondern auch, wie die Situation von den verschiedenen Akteuren auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen wird (Kettner, 2012, S. 18).

Der Begriff „Berufsqualifikation“ wird von Lutz auf zwei verschiedene Arten definiert. Einerseits beschreibt er die Gesamtheit der Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Ausübung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit erforderlich sind. Andererseits bezieht er sich auf die Fähigkeiten und Kenntnisse, die eine Person tatsächlich besitzt oder durch Erziehung, Ausbildung und Erfahrung erworben hat, also die individuellen Eigenschaften eines aktuellen oder potenziellen Erwerbstätigen (Burkart, 1969, S. 227).

Das bedeutet, dass die individuellen Qualifikationen einer Person bestimmen, welche Aufgaben sie effektiv ausführen kann und welche nicht. Zudem legt die Berufsqualifikation fest, in welchen Branchen, Unternehmen und Positionen die Person einsetzbar ist. Dabei ist wichtig zu beachten, dass dieselben Kompetenzen je nach Arbeitgeber*in unterschiedlich bewertet werden können. Dabei wird zwischen formalen und informellen Qualifikationen unterschieden. Formale Qualifikationen werden durch standardisierte Bildungswege erworben und mit Abschlüssen, Zertifikaten oder Zeugnissen nachgewiesen. Sie dienen als Nachweis für spezifische Fähigkeiten und geben Aufschluss über das erwartete Leistungsniveau einer Person (Kettner, 2012, S. 19). Auch nicht zertifizierte Qualifikationen spielen eine wichtige Rolle, da Fähigkeiten und Wissen oft auch durch praktische Berufserfahrung erworben werden können (Fink et al., 2015, S. 6). In der aktuellen Literatur werden diese informellen Qualifikationen häufig als Kompetenzen bezeichnet. Sie schließen zudem Fähigkeiten ein, die kognitive, bewertende, emotionale und motivationale Aspekte des Handels betreffen (Kettner, 2012, S. 19-20).

Man kann Qualifikationen außerdem in allgemeine und spezifische unterteilen. Zu den allgemeinen Qualifikationen gehören beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse oder Allgemeinwissen, da sie in vielen Berufen und unterschiedlichen Unternehmen genutzt werden können. Auch grundlegende Eigenschaften wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit oder Kommunikationsfähigkeit fallen in diese Kategorie (Green & Turok, 2000, S. 364-369).

Spezielle Qualifikationen beziehen sich auf unternehmensspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die oft nur für bestimmte Aufgaben oder Unternehmen relevant sind. Über spezielle Qualifikationen verfügt nur ein Teil der Beschäftigten bzw. Arbeitssuchenden in einem bestimmten Berufsfeld. Diese Qualifikationen werden selten in regulären Ausbildungs- oder Studienprogrammen vermittelt, sondern meist durch spezifische Fort- und Weiterbildungen erworben. Unternehmen mit hoher Spezialisierung suchen besonders nach solchen Fähigkeiten, was dazu führt, dass Mitarbeiter*innen mit diesen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt selten und schwer ersetzbar sind. Dies erschwert es diesen Fachkräften, den Arbeitsplatz zu wechseln, da ihre Fähigkeiten meist eng an das aktuelle Unternehmen gebunden sind. Zudem kann der Marktwert solcher spezifischen Qualifikationen schwanken, was das potenzielle Einkommen der Arbeitskraft negativ beeinflussen kann (Kettner, 2012, S. 21-22).

2.1.2 Betriebsinterne und betriebsexterne Perspektiven

Der Fachkräftemangel umfasst nicht nur das Problem, offene Positionen zu füllen. Er tritt auch auf, wenn die aktuellen Mitarbeiter*innen nicht mehr über die notwendigen Fachkenntnisse verfügen (Kettner, 2012, S. 16).

Bei Umfragen unter Unternehmen ist es wichtig zu unterscheiden, worauf sich ihre Aussagen beziehen. Arbeitgeber*innen denken nicht nur an Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter*innen zu finden, wenn sie über Fachkräftemangel sprechen. Oft meinen sie auch, dass ihre aktuellen Mitarbeiter*innen nicht genügend Fähigkeiten haben. Trotzdem liegt der Schwerpunkt meist darauf, dass es schwer ist, neue Fachkräfte von außen zu rekrutieren. In der englischsprachigen Literatur wird dieses Problem als "external skill shortage" bezeichnet (Fink et al., 2015, S. 7). Der Begriff beschreibt die Schwierigkeit, geeignete Fachkräfte zu finden, da es auf dem externen Arbeitsmarkt nicht genug qualifizierte Personen gibt (OECD, 2016, S. 16). Ein betriebsinterner Mangel, auch „internal skill shortage“ genannt, tritt auf, wenn Unternehmen feststellen, dass ihren Mitarbeitenden bestimmte Qualifikationen fehlen, was die Erreichung der Unternehmensziele beeinträchtigen kann. Dieser Umstand wird auch als „skill gap“ beschrieben (Marchante et al., 2006, S. 793). Die Ursache für diese Qualifikationslücken

in der Belegschaft liegt darin, dass die Wirtschaft immer höhere Anforderungen an Fachkräfte stellt. Die Erwartungen an ihre Fähigkeiten haben sich in den letzten Jahren stark verändert (Gruber et al., 2016, S. 1).

2.1.3 Rekrutierungsprobleme aus anderen Gründen

Zusätzlich zu den bereits erwähnten „skill shortages“ und „skill gaps“ gibt es auch sogenannte „recruitment difficulties“. Damit sind Probleme bei der Personalgewinnung gemeint, die durch spezifische Eigenschaften der Branche, des Berufs oder der Arbeitgeber*innen verursacht werden (Kargl, 2019, S. 2). Zu den möglichen Ursachen zählen beispielsweise niedrige Gehälter, schlechte Arbeitsbedingungen, ein negatives Image, schwierige Arbeitszeiten oder auch ein weniger attraktiver Standort des Unternehmens (Fink et al., 2015, S. 9). Diese zusätzliche Differenzierung der Begriffe soll verdeutlichen, dass langanhaltende Probleme bei der Besetzung von Stellen nicht immer nur auf einen Fachkräftemangel zurückzuführen sind. Hochspezialisierte Berufe sind oft schwer zu besetzen, da die benötigten Qualifikationen in Bildungseinrichtungen selten vermittelt werden. Ein weiteres Problem ist, dass qualifizierte Personen sich bewusst gegen ihren erlernten Beruf entscheiden können, wenn sie andere Arbeitsplätze mit attraktiveren Bedingungen bevorzugen. Zudem kann es sein, dass bestimmte Branchen oder Unternehmen für Fachkräfte unattraktiv wirken, oft aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen (Richardson, 2009, S. 330).

2.2 Ursachen des Fachkräftemangels

Vom „Fachkräftemangel“ spricht man, wenn über einen längeren Zeitraum nicht genug qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, um die Nachfrage zu decken. Das bedeutet, dass mehr Fachkräfte gesucht werden, als auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind. Die Gründe für diesen Mangel können je nach Situation sehr unterschiedlich sein (Kettner, 2012, S. 15).

2.2.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel führt zu Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur. Die Anzahl und der Anteil der erwerbsfähigen Menschen, die durch Geburtenraten und Sterbefälle beeinflusst werden, bestimmen das Angebot an Arbeitskräften (Kettner, 2012, S. 39). Einerseits nimmt der Anteil älterer, oft qualifizierterer Fachkräfte zu, die jedoch mit längerer Arbeitslosigkeitsdauer immer geringere Chancen auf eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt haben. Dies steht im Widerspruch zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die eigentlich eine längere Erwerbstätigkeit älterer

Menschen fördern soll. Andererseits sinkt die Zahl junger Menschen, wobei ein erheblicher Anteil von ihnen aufgrund mangelnder Ausbildungsreife nicht in der Lage ist, in den ersten Arbeitsmarkt einzutreten (Dankwart & David, 2011, S. 3).

Diese Entwicklung lässt sich auch durch Zuwanderung aus dem Ausland nur begrenzt ausgleichen. Der Grund dafür ist das große Ungleichgewicht zwischen der Zahl der Personen, die in Zukunft dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, und derjenigen, die altersbedingt ausscheiden werden. Dieses Phänomen ist mittlerweile in nahezu allen europäischen Volkswirtschaften sichtbar. Besonders betroffen dabei sind Branchen, die nicht nur die bestehenden Stellen nachbesetzen müssen, sondern zusätzlich Personal für die neu entstehenden Arbeitsplätze in wachsenden Sektoren benötigen. Die Herausforderung liegt also sowohl in der Deckung des Ersatzbedarfs als auch in der Besetzung neuer Positionen, was die Problematik weiter verschärft (Kettner, 2012, S. 39-40).

Die Besetzung offener Stellen wird für Unternehmen zunehmend herausfordernd. Dies liegt daran, dass das Angebot an potenziellen Arbeitskräften kontinuierlich abnimmt, wodurch auch die Möglichkeit, gezielt Fachkräfte mit den benötigten Qualifikationen zu gewinnen, deutlich sinkt. In extremen Fällen kann dies dazu führen, dass bestimmte Positionen über einen längeren Zeitraum unbesetzt bleiben. Als Folge sind Unternehmen möglicherweise gezwungen, ihre Produktionskapazitäten zu reduzieren oder im schlimmsten Fall ihren Betrieb vollständig einzustellen (Kettner, 2012, S. 40-41).

2.2.2 Struktureller Wandel

Neben den konjunkturellen Schwankungen gibt es auch langfristige Faktoren, die den Arbeitsmarkt beeinflussen. Dazu gehört die fortschreitende Globalisierung, die zu einer stärkeren wirtschaftlichen Vernetzung auf internationaler Ebene führt. Der globale Handel mit Waren und Finanzprodukten, der zunehmende Wettbewerb, internationale technologische Entwicklungen sowie die sich rasch verändernden Kundenbedürfnisse tragen maßgeblich zu strukturellen Veränderungen bei. Dadurch verschieben sich die Prioritäten und die Bedeutung der verschiedenen Wirtschaftssektoren (Kettner, 2012, S. 27-28).

In ganz Europa geht die Zahl der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe zurück, während der Einsatz von Technologie in diesem Bereich stark zunimmt. Ein Grund dafür ist, dass klassische Fließbandarbeit immer weniger gebraucht wird, während Forschung und Entwicklung an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig wächst der Dienstleistungssektor, sowohl in Bezug auf die Zahl der Beschäftigten als auch auf die Anforderungen an das Personal. Dadurch haben sich die Qualifikationsanforderungen in

vielen Berufen verändert, und es gibt eine steigende Nachfrage nach Fachhochschul- und Hochschulabsolventen*innen (Biersack et al., 2008, S. 1).

Wenn sich Arbeitnehmer*innen nur langsam an Veränderungen in der Wirtschaft anpassen, kann das zu Problemen führen. Besonders dann, wenn neue Berufe und Anforderungen entstehen, aber nicht genügend Fachkräfte mit den passenden Qualifikationen vorhanden sind. Da Anpassungen im Bildungssystem oder in der Ausbildung oft viel Zeit brauchen, kann es oftmals lange dauern, bis genug Arbeitskräfte für diese neuen Anforderungen ausgebildet sind. Dadurch kann es vorübergehend zu einem Mangel an Fachkräften in bestimmten Bereichen kommen (Kettner, 2012, S. 30).

2.2.3 Arbeitsbedingungen

Ungünstige Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise eine wenig attraktive Bezahlung, führen dazu, dass einige qualifizierte Arbeitskräfte sich bewusst gegen ihren erlernten Beruf entscheiden und stattdessen in eine andere Branche wechseln. In diesem Zusammenhang haben die bestehenden Arbeitsbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungen der Beschäftigten. Es ist schwierig allgemeingültige Aussagen zu treffen, da die individuelle Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen und deren Attraktivität stark variieren kann (Kägi W., 2014, S. 2). Einige Kritiker argumentieren, dass der Fachkräftemangel nicht in einem tatsächlichen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften begründet liegt, sondern vielmehr auf die fehlende Bereitschaft der Arbeitgeber zurückzuführen ist, angemessene Löhne zu zahlen. Sie vergleichen den Arbeitsmarkt mit einem Gütermarkt, in dem steigende Preise ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage ausgleichen können. In diesem Sinne könnten höhere Gehälter dazu führen, dass mehr Menschen in betroffene Branchen wechseln oder ihre Arbeitszeit verlängern, um von besseren Löhnen zu profitieren. Langfristig könnte ein höheres Lohnniveau zudem Anreize schaffen, in entsprechende Qualifikationen zu investieren (Jacobs et al., 2020, S. 64-65).

2.2.3.1 Image der Berufsgruppe

Ein wichtiger Faktor für den Fachkräftemangel ist das Ansehen bestimmter Berufe in der Gesellschaft. Manche Berufsfelder haben ein eher negatives Image, was dazu führt, dass sich weniger Menschen für eine Ausbildung oder eine Karriere in diesen Bereichen entscheiden. Das Image eines Berufs hängt oft auch mit den erforderlichen Qualifikationen zusammen je nachdem, wie anspruchsvoll oder attraktiv die Ausbildung wahrgenommen wird. Berufe, die einen Hochschulabschluss erfordern, haben oft ein besseres Ansehen als handwerkliche oder praktische Ausbildungsberufe. Dennoch leisten alle Beschäftigten einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft. Damit ein

funktionierendes Wirtschaftssystem erhalten bleibt, müssen auch Berufe mit einem weniger positiven Image besetzt werden. Die Gründe für das schlechte Ansehen bestimmter Berufe sind vielfältig. Dabei spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, die beeinflussen, wie attraktiv Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Eine Marktforschungsstudie aus Österreich hat ergeben, dass Berufe wie Ärzt*innen, EDV-Techniker*innen, Unternehmer*innen sowie Rechtsanwält*innen zu den angesehensten in der Gesellschaft zählen. Im Gegensatz dazu haben Berufsgruppen wie Reinigungskräfte, Verkäufer*innen, Kraftfahrer*innen, Kellner*innen, Friseur*innen sowie Maler*innen das geringste Ansehen. Diese Wahrnehmung kann Auswirkungen darauf haben, wie attraktiv bestimmte Berufe für neue Arbeitskräfte sind und somit den Fachkräftemangel in einigen Branchen verstärken (marktmeinungsmensch GmbH, 2023).

2.2.4 Fehlende Qualifikation

Ein weiterer Faktor, der zum Fachkräftemangel beiträgt, ist die fehlende Qualifikation vieler Arbeitskräfte. Eine Umfrage der deutschen Industrie- und Handelskammer aus dem Jahr 2021 hat untersucht, in welchen Qualifikationsstufen Fachkräfte besonders fehlen. Die Ergebnisse wurden in verschiedene Gruppen eingeteilt: Personen ohne abgeschlossene Ausbildung, mit dualer Berufsausbildung, mit Meisterabschluss oder mit Hochschulabschluss. Zusätzlich wurden die Branchen Dienstleistungen, Handel, Bau und Industrie separat betrachtet.

Die Umfrage zeigt, dass sich Unternehmen besonders schwer damit tun, Arbeitskräfte mit dualer Berufsausbildung zu finden. Über 57 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass dies die größte Herausforderung bei der Personalsuche ist. Dieser Trend ist nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich zu beobachten und betrifft alle untersuchten Branchen (Statista 9, 2023).

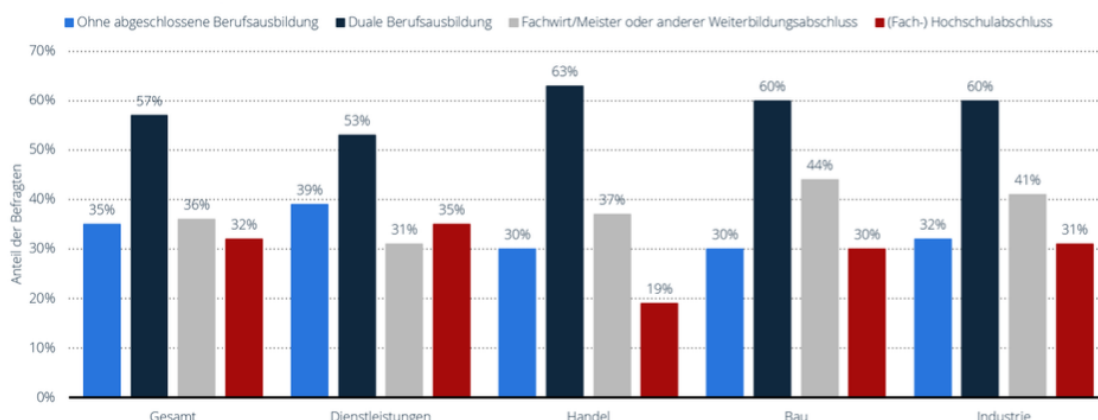


Abbildung 1: Fehlende Qualifikation von Fachkräften nach Branche, Quelle: Statista 9 (2023)

Das duale Ausbildungssystem gehört zu den besten in der EU, da es sowohl praktische Erfahrungen im Unternehmen als auch theoretisches Wissen in der Berufsschule vermittelt. In Österreich gibt es rund 200 verschiedene Lehrberufe, und das Angebot wird regelmäßig an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes angepasst. Der Mangel an Fachkräften mit Lehrabschluss liegt jedoch nicht an fehlenden Ausbildungsmöglichkeiten, sondern daran, dass Lehrberufe oft als weniger attraktiv gelten und ein geringeres Ansehen in der Gesellschaft haben (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2023).

2.3 Auswirkungen des Fachkräftemangels auf KMU

Der Fachkräftemangel stellt für KMU eine besonders große Herausforderung dar, da sie sich strukturell von größeren Unternehmen unterscheiden. KMU sind oft stärker betroffen, da sie eine geringere Weiterbildungsintensität aufweisen, wodurch Mitarbeitende seltener gezielt qualifiziert werden. Zudem fehlt es häufig an Problembewusstsein hinsichtlich der Alterung der Belegschaft und des demografischen Wandels, was langfristige Personalengpässe verschärfen kann. Ein weiterer Nachteil ergibt sich aus der Konkurrenz mit größeren Unternehmen um Fachkräfte, da diese oft attraktivere Gehälter, Zusatzleistungen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten können. Diese Faktoren verstärken die negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels auf KMU erheblich und werden im Folgenden näher betrachtet (Mesaros et al., 2009, S. 22).

2.3.1 Charakteristika und Bedeutung von KMU

Unternehmen werden häufig nach ihrer Größe klassifiziert. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, darunter die Anzahl der Beschäftigten, der Jahresumsatz, die Bilanzsumme und die Unabhängigkeit des Unternehmens, also wie viel Kapital von externen Investoren stammt. Nach den Richtlinien der EU-Kommission werden Unternehmen in vier Kategorien unterteilt: Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittlere Unternehmen und Großunternehmen. Diese Einteilung hilft, Betriebe besser zu vergleichen und wirtschaftliche Maßnahmen gezielt auf bestimmte Unternehmensgrößen auszurichten (Wirtschaftskammer Österreich, 2023).

Die folgende Tabelle zeigt, wie Unternehmen anhand bestimmter Kriterien eingeteilt werden. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen. Kleinstunternehmen beschäftigen weniger als neun Personen, während Großunternehmen mindestens 250 Mitarbeitende haben. Zusätzlich spielen finanzielle Kennzahlen eine Rolle: Kleinstunternehmen haben einen Jahresumsatz von höchstens

zwei Millionen Euro, während Großunternehmen mehr als 50 Millionen Euro Umsatz und eine Bilanzsumme von über 43 Millionen Euro aufweisen.

Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen liegen mit ihren Mitarbeiterzahlen, Umsätzen und Bilanzen zwischen diesen beiden Extremen. Eine weitere Gemeinsamkeit von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen ist, dass weniger als 25 Prozent ihres Kapitals oder ihrer Stimmrechte im Besitz externer Investoren sind.

	Mitarbeiter*innen	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	≤ 9	≤ 2 Mio. €	≤ 2 Mio. €	i.A. Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	≤ 49	≤ 10 Mio. €	≤ 10 Mio. €	
Mittlere Unternehmen	≤ 249	≤ 50 Mio. €	≤ 43 Mio. €	
Großunternehmen	> 250	> 50 Mio. €	> 43 Mio. €	

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2023)

Eine weit verbreitete Einteilung von Unternehmen erfolgt über den Begriff „KMU“, der für kleine und mittlere Unternehmen steht. Diese Bezeichnung umfasst Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und mittlere Unternehmen. In Deutschland gibt es mehrere Begriffe, die eine ähnliche Bedeutung haben, darunter Familienunternehmen, Mittelstand oder eigentümergeführte Unternehmen. Obwohl diese Begriffe oft mit KMU gleichgesetzt werden, entsprechen sie nicht immer der offiziellen Definition. Beispielsweise kann ein Familienunternehmen auch mehr als 250 Mitarbeitende haben und damit eigentlich als Großunternehmen gelten. Dennoch werden diese Begriffe häufig im Alltag verwendet, um Unternehmen mit ähnlichen Strukturen und Merkmalen zu beschreiben (Lindner, 2019, S. 5).

2.3.1.1 Führungseigenschaften von KMU

Mittelständische Unternehmen werden häufig direkt von ihren Eigentümer*innen geleitet (Pfohl, 2006, S. 18). Dadurch sind sie oft stärker von der Persönlichkeit und den individuellen Führungsstilen der Unternehmensleitung geprägt als Großunternehmen, deren Strukturen meist durch Vorstände bestimmt werden (Bussiek, 1996, S. 41). Die Führungsebene trägt die Verantwortung für strategische Entscheidungen und die damit verbundenen Maßnahmen (Fischbach & Mack, 2008, S. 17). Da viele Unternehmer*innen aus technischen Bereichen stammen, fehlt es ihnen jedoch häufig an betriebswirtschaftlichem Wissen und einer klaren strategischen Ausrichtung.

Entscheidungen werden daher nicht selten intuitiv oder improvisiert getroffen, anstatt auf einer fundierten Planung zu basieren (Pfohl, 2006, S. 18).

2.3.1.2 Organisationsstrukturen von KMU

Die meisten mittelständischen Unternehmen zeichnen sich durch flache Hierarchien und eine schlanke Organisationsstruktur aus. Dies begünstigt eine direkte und schnelle Kommunikation innerhalb des Unternehmens, wodurch Entscheidungen zügig getroffen werden können (Pfohl, 2006, S. 19). Da viele KMU von ihren Eigentümer*innen selbst geführt werden, sind Aufstiegsmöglichkeiten in höhere Managementpositionen oft begrenzt. Gleichzeitig profitieren diese Unternehmen von einer geringeren bürokratischen Belastung im Vergleich zu Großunternehmen. Dies verleiht ihnen eine hohe Flexibilität und ermöglicht es ihnen, rasch auf Veränderungen im Markt und in ihrem Umfeld zu reagieren (Mugler, 2008, S. 26).

2.3.1.3 Personalbedingte Eigenschaften von KMU

In kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Arbeitsteilung im Vergleich zu Großkonzernen deutlich geringer. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende ein breiteres Aufgabenspektrum übernehmen, wodurch die Vielfalt der Tätigkeiten steigt und monotone Abläufe reduziert werden. Dies kann sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken (Pfohl, 2006, S. 19-20). Gleichzeitig kann sich selbst eine geringe Fluktuation in KMU stark bemerkbar machen. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Mitarbeitenden und der Vielzahl an Aufgaben, die diese übernehmen, kann der Weggang einzelner Fachkräfte schnell zu Engpässen und betrieblichen Herausforderungen führen (Bergmann & Crespo, 2009, S. 11).

2.3.2 Besondere Herausforderungen von KMU

KMU stehen im Vergleich zu Großunternehmen vor besonderen Herausforderungen, die sich aus ihrer Unternehmensstruktur und begrenzten Ressourcen ergeben. Während größere Unternehmen über spezialisierte Abteilungen und umfangreiche finanzielle Mittel verfügen, müssen KMU oft mit einer geringeren Anzahl an Mitarbeitenden und einem eingeschränkten Budget wirtschaften.

Die begrenzten finanziellen Möglichkeiten spielen eine große Rolle. KMU können oft nicht dieselben Anreize wie Großunternehmen bieten, etwa attraktive Karriereperspektiven, höhere Gehälter oder umfangreiche Weiterbildungsangebote. Zudem haben sie häufig weniger Spielraum für flexible Arbeitsmodelle, was sie für Fachkräfte mit hohen Erwartungen an Work-Life-Balance oder Karriereförderung weniger attraktiv macht (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 29). Im Gegensatz zu

Großunternehmen gibt es außerdem selten spezialisierte Abteilungen für einzelne Geschäftsbereiche, sodass Mitarbeitende oft mehrere Aufgaben gleichzeitig übernehmen müssen. Beispielsweise kann ein Vertriebsleiter oder eine Vertriebsleiterin zusätzlich für Marketing, Unternehmenskommunikation oder Messeauftritte verantwortlich sein. Diese Generalisten-Struktur kann zwar Flexibilität und schnelle Entscheidungswege ermöglichen, führt jedoch gleichzeitig zu einer höheren Arbeitsbelastung und fehlender Fachexpertise in bestimmten Bereichen.

Darüber hinaus ziehen KMU seltener externe Dienstleister oder Berater*innen hinzu, wodurch sie weniger Zugang zu spezialisiertem Know-how haben. Während flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege für eine hohe Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen sorgen, können sie in manchen Fällen auch zu fehlenden strategischen Entscheidungen oder unzureichender langfristiger Planung führen (Haag & Roßmann, 2015, S. 4).

Zusätzlich fehlt es KMU häufig an einer strategischen Ausrichtung im Personalmanagement. Während Großunternehmen gezielt in Personalentwicklung, Talentmanagement und Employer Branding investieren, geschieht die Personalarbeit in KMU oft eher reaktiv als proaktiv. Diese Herausforderungen sind umso bedeutsamer, da eine professionalisierte Personalarbeit zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird. Dies führt dazu, dass KMU weniger auf langfristige Veränderungen vorbereitet sind und Schwierigkeiten haben, sich an den zunehmenden Fachkräftemangel anzupassen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 29).

KMU stehen bei der Besetzung offener Stellen vor besonderen Herausforderungen, insbesondere im Vergleich zu großen Unternehmen. Obwohl der Einstellungsbedarf in KMU aufgrund einer geringeren Personalfuktuation oft niedriger ist, haben sie dennoch größere Schwierigkeiten, Fachkräfte zu gewinnen. Ein wesentlicher Grund dafür ist das Fehlen ausreichender personeller und zeitlicher Ressourcen, um längere Vakanzen zu überbrücken.

Zusätzlich stehen KMU in direkter Konkurrenz zu Großunternehmen die durch höhere Gehälter, ein stärkeres Unternehmensimage und attraktivere Karrieremöglichkeiten oft als bevorzugte Arbeitgeber*innen wahrgenommen werden. Besonders für Studienabsolvent*innen und hochqualifizierte Fachkräfte sind KMU häufig weniger attraktiv, da sie nicht dieselben Entwicklungsperspektiven und Zusatzleistungen bieten können (Mesaros et al., 2009, S. 24).

Selbst KMU geben an, dass hohe Gehaltsforderungen und steigende Personalkosten als eines der größten Rekrutierungsprobleme darstellen (Becker et al., 2012, S. 42).

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels führt die hohe Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften dazu, dass Unternehmen mit größeren finanziellen Spielräumen über höhere Gehälter und attraktive Anreizsysteme um Fachkräfte konkurrieren. KMU hingegen verfügen selten über die Ressourcen, um auf diesem Weg wettbewerbsfähig zu bleiben. Zwar können sie durch flexible Arbeitsmodelle, flache Hierarchien und größere Eigenverantwortung attraktive Alternativen bieten, doch reicht dies häufig nicht aus, um Fachkräfte langfristig zu binden. Somit stehen KMU gleich vor mehreren Herausforderungen: Die Suche nach geeigneten Fachkräften gestaltet sich zunehmend schwieriger, Rekrutierungsprozesse dauern länger, und die begrenzten finanziellen Ressourcen erschweren die Konkurrenz mit größeren Unternehmen (Kirner, et al., 2012, S. 21).

2.3.3 Folgen des Fachkräftemangels für KMU

Die Rekrutierung von Fachkräften stellt für kleine und mittlere Unternehmen eine zunehmende Herausforderung dar. Ein erheblicher Anteil der KMU hat bereits Probleme bei der Besetzung offener Stellen. Im Vergleich zu früheren Jahren ist der Fachkräftemangel als Ursache für diese Schwierigkeiten noch stärker in den Fokus gerückt. Während in der Vergangenheit oft hohe Lohnforderungen oder fehlende Zusatzqualifikationen als Hinderungsgründe genannt wurden, wird mittlerweile der Mangel an geeigneten Bewerbern als Hauptproblem angesehen (Leifels, 2018, S. 1).

Dieser Engpass ist nicht auf einzelne Branchen beschränkt, sondern zeigt sich über alle Wirtschaftssektoren hinweg. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die anhaltend hohe Nachfrage nach Arbeitskräften. Trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten verzeichnen viele Unternehmen gut gefüllte Auftragsbücher und haben einen großen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden. Dennoch können viele dieser Stellen nicht besetzt werden, was langfristig die Wachstums- und Innovationsfähigkeit von KMU beeinträchtigen könnte (Leifels, 2018, S. 3).

Für KMU stellt die Diskrepanz zwischen verfügbaren Arbeitskräften und offenen Stellen eine besonders große Herausforderung dar. Ein wesentlicher Grund dafür ist ihre geringere Reichweite und Attraktivität im Vergleich zu Großunternehmen. Häufig fehlt es an eigenen Personalabteilungen und ausreichenden Ressourcen, um eine effektive und langfristige Personalstrategie umzusetzen (Bußmann, 2015, S. 46).

Zusätzlich wird der Fachkräftemangel für KMU durch den zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck weiter verschärft. Während große Unternehmen oft über internationale Netzwerke, umfangreiche finanzielle Mittel und etablierte Marktstrukturen verfügen, stehen KMU in direkter Konkurrenz zu ausländischen Unternehmen, die

möglicherweise nicht von dem gleichen Fachkräftemangel betroffen sind. Dies führt dazu, dass KMU nicht einfach durch höhere Gehälter oder bessere Arbeitsbedingungen gegensteuern können, da sie andernfalls ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber günstigeren Anbietern aus dem Ausland verlieren würden (Koch, 2022, S. 107).

Darüber hinaus sind KMU oft weniger international ausgerichtet, was ihre Marktposition zusätzlich einschränkt. Ob und in welchem Ausmaß sie auf Auslandsmärkten aktiv sind, hängt von einer Vielzahl interner und externer Faktoren ab. Im Gegensatz zu Großunternehmen haben sie in der Regel eine begrenzte räumliche und sachliche Angebotspalette, was ihre Expansionsmöglichkeiten einschränkt. Da sie häufig auf spezifische Produkte, Dienstleistungen oder regionale Märkte spezialisiert sind, fehlt ihnen die Flexibilität, sich kurzfristig neuen Marktanforderungen anzupassen oder international auszuweiten.

Diese Spezialisierung ist einerseits ein wichtiger Erfolgsfaktor, da KMU durch ihre Nischenstrategie gezielt auf bestimmte Marktbedürfnisse eingehen können. Andererseits erhöht sie jedoch auch die Abhängigkeit von nationalen und regionalen Konjunkturschwankungen. Während Großunternehmen durch eine breite Marktdiversifikation und internationale Präsenz wirtschaftliche Risiken besser abfedern können, fehlt KMU oft die Möglichkeit, sich gegen lokale wirtschaftliche Einbrüche oder Nachfrageschwankungen abzusichern (Terstriep, 2009, S. 4).

3 Personalmanagement in KMU

In diesem Kapitel werden zunächst die grundlegenden Konzepte des Personalmanagements erläutert. Dabei wird aufgezeigt, welche Aufgaben und Ziele mit dem Personalmanagement verbunden sind und wie diese in KMU umgesetzt werden. Anschließend wird auf spezifische Aspekte des Personalmanagements in KMU eingegangen, darunter die institutionelle Verankerung, typische Herausforderungen und mögliche Strategien zur Mitarbeitergewinnung und -bindung. Abschließend werden moderne Konzepte wie das Employer Branding betrachtet, die KMU dabei unterstützen können, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

3.1 Grundlagen des Personalmanagements

In diesem Abschnitt des dritten Kapitels wird das Personalmanagement vorgestellt und es werden die grundlegenden Aufgaben beschrieben, die kleine und mittlere Unternehmen in diesem Bereich übernehmen. Es wird untersucht, wie das Personalmanagement in die verschiedenen Hierarchieebenen von KMU integriert ist und wer innerhalb des Unternehmens für personalpolitische Aufgaben verantwortlich ist.

3.1.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement umfasst alle Ziele, Strategien und Maßnahmen, die sich mit der Verwaltung und Entwicklung des Personals in einem Unternehmen befassen. Dazu gehören sowohl das Verhalten der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden (Hilb, 2008, S. 12).

Nach Hamel wird mit Personalmanagement „[...] die Gesamtheit aller Maßnahmen zur effizienten Erbringung menschlicher Arbeitsleistung für die betriebliche Aufgabenerfüllung“ bezeichnet (Hamel, 2006, S. 234).

Ein zentrales Ziel des Personalmanagements besteht darin, einen qualifizierten Mitarbeiterstamm aufzubauen und langfristig zu halten. Dies geschieht unter anderem durch gezielte Rekrutierungsmaßnahmen sowie durch Aus- und Weiterbildungsprogramme, um die Kompetenzen der Belegschaft kontinuierlich auszubauen (Gelshorn, 1992, S. 195).

Laut (Horsch, 2000, S. 4) verfolgt das Personalmanagement folgende zentrale Ziele:

- Frühzeitige Identifikation und Berücksichtigung von Personalengpässen
- Einsatz von Personal entsprechend ihrer Qualifikationen und Anforderungen
- Erkennung und Förderung des Personalentwicklungsbedarfs
- Steigerung der Arbeitsproduktivität und Produktqualität
- Reduzierung der Abhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Effizientere Nutzung vorhandener Qualifikationsreserven
- Vermeidung von Beschaffungskosten durch interne Stellenbesetzung

Historisch betrachtet wurde die Personalarbeit lange Zeit als rein administrative beziehungsweise verwaltende Aufgabe verstanden, die sich primär auf das Führen von Personalakten, die Abwicklung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen sowie auf administrative Vorgänge wie Urlaubs- und Fehlzeitverwaltung beschränkte. Personalentscheidungen wurden häufig nicht als eigenständige Managementaufgabe wahrgenommen, sondern lagen in der Verantwortung der kaufmännischen Leitung oder wurden von anderen, fachfremden Abteilungen mitgetragen (Ehrlich & Hans-Jürgen, 1998, S. 1). Personalabteilungen galten dementsprechend eher als unterstützende Funktionsbereiche denn als strategische Partner der Unternehmensführung.

Im Zuge der zunehmenden Dynamik wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen hat sich das Verständnis von Personalarbeit grundlegend gewandelt. Heute wird Personalmanagement zunehmend als integraler Bestandteil des strategischen Managements betrachtet. Es übernimmt nicht mehr nur administrative Aufgaben, sondern trägt aktiv zur Umsetzung unternehmerischer Zielsetzungen bei. Dazu zählt insbesondere die strategische Planung und Steuerung des Personaleinsatzes, die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden sowie die Gestaltung einer leistungsfördernden Unternehmenskultur (Scholz, 1993, S. 1).

3.1.2 Personalmanagement in KMU

Ein wesentliches Kennzeichen des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen ist dessen geringe institutionelle Verankerung. Erst wenn die Mitarbeiterzahl wächst und damit auch der Arbeitsaufwand im Personalbereich zunimmt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen das Personalmanagement stärker strukturiert und eine eigene Personalabteilung etabliert (Richter, 2009, S. 10). In mittleren Unternehmen ist meist eine eigenständige Personalabteilung vorhanden, während in Großunternehmen der Personalbereich oft in mehrere spezialisierte

Abteilungen unterteilt ist, wie beispielsweise Personalentwicklung, Personalmarketing oder Personalbeschaffung. In einigen Fällen gibt es sogar eigene Ausbildungsinstitute (Olfert, 2008, S. 38). Im Gegensatz dazu ist es in kleinen und mittleren Unternehmen eher unüblich, eine dedizierte Abteilung oder eine eigenständige Organisationseinheit zu haben, die sich ausschließlich mit personalwirtschaftlichen Aufgaben befasst (Hamel, 2006, S. 238).

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen wird das Personalmanagement nach wie vor primär als administrative beziehungsweise operative Verwaltungsaufgabe verstanden (RKW Expertenkreis, 2018, S. 6). Im Gegensatz zu Großunternehmen, die häufig über spezialisierte Personalabteilungen mit strategischer Ausrichtung verfügen, beschränken sich die personalbezogenen Tätigkeiten in KMU häufig auf das Notwendigste, wie beispielsweise Lohnabrechnung, Personalverwaltung sowie die Einstellung, Auswahl und Entlassung von Mitarbeitenden (Hamel, 2006, S. 239).

Da kleine und mittlere Unternehmen häufig über keine eigene Personalabteilung verfügen, werden dort nur selten Personalfachkräfte eingesetzt (Heybrock et al., 2011, S. 3). Dies bestätigt auch eine Studie von Nollens (2012): Während in Großunternehmen fast 4 % der Belegschaft im Personalmanagement tätig sind, liegt dieser Anteil in KMU bei weniger als 1 %. Zudem zeigt die Studie, dass nur etwa ein Viertel der KMU mit bis zu 150 Mitarbeitenden und rund 38 % der KMU mit 150 bis 500 Mitarbeitenden über eine hauptamtliche Personalleitung verfügen (Nollens, 2012, S. 29). In kleinen und mittleren Unternehmen liegt die Verantwortung für das Personalwesen häufig direkt bei der Unternehmensleitung. Die Qualität und der Umfang des Personalmanagements hängen daher stark von den fachlichen Kenntnissen sowie die zeitlichen Ressourcen des Geschäftsführers ab (Kay & Richter, 2010, S. 35). Dies führt nicht selten zu einer Überlastung der Führungskraft (Heybrock et al., 2011, S. 4). Aufgrund dieser strukturellen Nachteile im Vergleich zu Großunternehmen kann es in KMU sowohl zu quantitativen als auch qualitativen Defiziten im Personalmanagement kommen.

In KMU bleibt im operativen Alltag oft kaum Zeit für die Entwicklung und Umsetzung einer gezielten Personalstrategie. Entscheidungen im Personalbereich werden häufig spontan und situativ getroffen, anstatt auf einer langfristigen Planung zu basieren. Maßnahmen zur Personalentwicklung, Personalplanung oder zur Nachfolgeregelung erfolgen meist nur bei akutem Bedarf und nicht als Teil einer vorausschauenden Strategie (Hamel, 2006, S. 239). Eine systematische, an der Unternehmensstrategie orientierte Personalplanung wird in KMU entweder nur oberflächlich umgesetzt oder gänzlich vernachlässigt (RKW Expertenkreis, 2018, S. 6).

Der geringe Institutionalisierungsgrad des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die begrenzten Ressourcen, insbesondere im Bereich Personal und Finanzen, führen dazu, dass Rekrutierungsmaßnahmen nicht mit der gleichen Intensität und Qualität durchgeführt werden können wie in Großunternehmen (Kay & Richter, 2010, S. 36). Gerade im Bereich der Mitarbeitergewinnung zeigt sich ein starker Wettbewerb zwischen KMU und Großunternehmen. Obwohl KMU ähnliche Methoden zur Besetzung offener Stellen nutzen, besteht laut einer Analyse von karriere.at in diesem Bereich Optimierungsbedarf. Die Studie ergab, dass mehr als 80 % der KMU offene Stellen durch Mitarbeiterempfehlungen besetzen, etwa 73 % setzen auf Online-Stellenanzeigen, 67 % nutzen Zeitungsinserate, und rund 60 % greifen auf Ausschreibungen über Arbeitsagenturen, Jobcenter oder das Arbeitsmarktservice (AMS) zurück (Karriere.at Informationsdienstleitung, 2008, S. 9).

Die Studie von Karriere.at (2008) untersuchte neben den Rekrutierungsmethoden auch die Qualität und Aussagekraft der Unternehmenswebseiten von kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei wurden Kriterien wie Design, Benutzerfreundlichkeit, allgemeine Unternehmensinformationen, E-Recruiting und interaktive Zusatzfunktionen analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass viele KMU in diesem Bereich noch Nachholbedarf haben. Zwar verfügt nahezu jedes Unternehmen über eine eigene Website, doch nur die Hälfte nutzt diese aktiv zur Veröffentlichung offener Stellen. Zudem bieten lediglich 18 % allgemeine Informationen zu Beschäftigungsmöglichkeiten, und nur 8 % präsentieren dort ihre Unternehmensleistungen. Ein weiteres Defizit zeigt sich in der Gestaltung der Stellenausschreibungen, die häufig unvollständig und oberflächlich sind. Außerdem ermöglichen lediglich 18 % der KMU eine Online-Bewerbung über ein entsprechendes Formular (Karriere.at Informationsdienstleitung, 2008, S. 38).

3.1.3 Personalentwicklung in KMU

Laut Antz-Hieber gewinnt die Personalentwicklung, also die Investition eines Unternehmens in die persönliche und berufliche Weiterbildung der Mitarbeitenden, zunehmend an Bedeutung als Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers (Antz-Hieber, 2012, S. 191).

Nach Becker umfasst die Personalentwicklung „[...] alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker M. , 2005, S. 8). Dies verdeutlicht, dass eine strukturierte und gezielte Personalentwicklung nicht nur die individuelle Kompetenz der Beschäftigten steigert, sondern auch langfristig zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beiträgt. Die Personalentwicklung verfolgt

Ziele auf zwei Ebenen, sowohl aus der Perspektive des Unternehmens als auch aus Sicht der Mitarbeitenden. Für Unternehmen liegt der Fokus darauf, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsposition zu stärken, die Flexibilität, Motivation und Integration der Belegschaft zu fördern sowie sicherzustellen, dass die Mitarbeiterqualifikationen den aktuellen und zukünftigen Anforderungen entsprechen. Für die Mitarbeitenden steht hingegen die Weiterentwicklung der eigenen Qualifikationen im Vordergrund, um den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Zudem spielt die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs, die Stärkung des Selbstbewusstseins, die persönliche Entwicklung, eine verbesserte Vergütung sowie die Erfüllung individueller Lern- und Weiterbildungsbedürfnisse eine zentrale Rolle (Kauffeld, 2011, S. 115).

Obwohl eine strukturierte Personalentwicklung erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen kann, erfolgt sie in kleinen und mittleren Unternehmen häufig ungeplant und reaktiv (Hamel, 2006, S. 251). Oft wird das Thema erst dann aufgegriffen, wenn akute Probleme auftreten, beispielsweise bei Qualitätsmängeln oder fehlenden Kompetenzen im Unternehmen (Nollens, 2012, S. 29).

In vielen KMU steht die Personalentwicklung „[...] kurzfristigen ökonomischen Notwendigkeiten untergeordnet“ (Fietz & Krewer, 2009, S. 14). Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) untersuchte in einer Studie, inwieweit KMU bereits Personalentwicklungsmaßnahmen umsetzen oder planen (Kay et al., 2008, S. 122). Die Ergebnisse zeigen, dass die Weiterbildungsaktivität mit zunehmender Unternehmensgröße ansteigt. Während nur 16 % der KMU mit 10 bis 49 Mitarbeitenden aktiv Maßnahmen zur Personalentwicklung und individuellen Karriereplanung umsetzen, liegt dieser Anteil bei Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden bereits bei rund 33 %. Dies verdeutlicht, dass größere KMU tendenziell mehr Ressourcen für die systematische Entwicklung ihrer Mitarbeitenden aufwenden als kleinere Unternehmen. Der geringe Stellenwert der Personalentwicklung in KMU ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Dazu zählen begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, das Fehlen von spezialisierten Fachkräften im Personalbereich, unklare Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens sowie eine fehlende strategische Ausrichtung (Nollens, 2012, S. 29).

Allerdings muss Personalentwicklung nicht zwangsläufig hohe Kosten verursachen. In der Vergangenheit wurden speziell für KMU geeignete Methoden entwickelt, die mit geringem Aufwand umsetzbar sind. Dazu zählen insbesondere arbeitsplatznahe und selbstorganisierte Lernformen, die es ermöglichen, Mitarbeitende gezielt weiterzubilden, ohne dass hohe finanzielle oder organisatorische Hürden entstehen (Fietz & Krewer, 2009, S. 14).

3.2 Strategien zur Mitarbeiterbindung

Die langfristige Bindung von Mitarbeiter*innen an ein Unternehmen ist ein zentrales Ziel des Personalmanagements. Neben äußeren Faktoren wie Gehalt, Arbeitsstandort und Anstellungsart spielen vor allem emotionale Aspekte eine entscheidende Rolle. Ein besonders wichtiger Faktor ist die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen. Fühlen sich Beschäftigte mit den Werten, Zielen und der Unternehmenskultur verbunden, steigt ihr Engagement und die Bereitschaft, dem Unternehmen langfristig treu zu bleiben.

Eine starke Identifikation führt zu einem hohen Maß an Verpflichtung. Das bedeutet, dass Mitarbeiter*innen sich nicht nur mit ihrer Arbeit, sondern auch mit der gesamten Organisation verbunden fühlen. Studien belegen, dass eine hohe Identifikation nachweislich die Mitarbeiterbindung stärkt. Entscheidend für diesen Prozess ist eine klare und authentische Unternehmensidentität, die den Beschäftigten Orientierung gibt und ein Zugehörigkeitsgefühl schafft (Mathieu & Zajac, 1990, S. 178). Der gezielte Aufbau und die Förderung dieser Identität wird als Employer Branding bezeichnet. Dabei geht es darum, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und sowohl bestehende als auch potenzielle Mitarbeitende langfristig für sich zu gewinnen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 36).

3.2.1 Employer Branding

Durch die tiefgreifenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt hat sich das Bewerbungsverfahren grundlegend gewandelt. Es sind nicht mehr ausschließlich die Arbeitssuchenden, die aktiv auf Unternehmen zugehen, sondern auch Unternehmen stehen zunehmend unter Druck, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren und gezielt, um qualifizierte Fachkräfte zu werben. Dieser wachsende Wettbewerb um talentierte Mitarbeitende wird als „War for Talents“ bezeichnet und erfordert innovative Strategien zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 5).

Der Arbeitsmarkt weist in vielerlei Hinsicht Parallelen zum klassischen Produktmarkt auf. Ähnlich wie Konsument*innen bei Kaufentscheidungen zwischen verschiedenen Marken wählen, entscheiden sich Fachkräfte zunehmend bewusst für Arbeitgeber*innen, die ihnen nicht nur finanzielle Sicherheit, sondern auch attraktive Bedingungen bieten. Ein bewährtes Konzept in diesem Kontext ist das sogenannte Employer Branding, also der gezielte Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke. Unternehmen entwickeln dabei eine klare Identität, mit der sie sich bewusst am Arbeitsmarkt positionieren. Sie vermitteln

gezielt Werte wie Qualität, Innovationskraft, soziale Verantwortung oder Nachhaltigkeit, um sich von der Konkurrenz abzuheben und sich ein konsistentes Bild nach außen zu tragen. Diese Unternehmensidentität dient als Versprechen an potenzielle Mitarbeitende und kann die langfristige Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber*in erheblich steigern (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 35).

Die Wahrnehmung eines Unternehmens als attraktive Arbeitgebermarke wird maßgeblich durch dessen allgemeine Bekanntheit und Reputation beeinflusst. Da Absolvent*innen und Fachkräfte oft nur begrenzte Möglichkeiten haben, sich über potenzielle Arbeitgeber*innen zu informieren, orientieren sie sich stark an der im Konsumentenmarkt etablierten Unternehmensmarke. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass sowohl die öffentliche Wahrnehmung als auch die Meinungen der bestehenden Mitarbeitenden entscheidende Faktoren für die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber*in sind (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 10).

Ein gezielter strategischer Aufbau einer starken Arbeitgebermarke kann Unternehmen dabei helfen, sich im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte positiv zu positionieren. Dieser Prozess, bekannt als Employer Branding, zielt darauf ab, das Unternehmen nicht nur für Kund*innen, sondern auch für potenzielle Mitarbeitende als besonders attraktiv darzustellen (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 47).

Eine erfolgreiche Employer-Branding-Strategie sollte auf den bestehenden positiven Eigenschaften des Unternehmens aufbauen, die von den Mitarbeitenden bereits geschätzt werden (Mrozek, 2009, S. 33). Dies schafft Authentizität und stärkt die Glaubwürdigkeit der Arbeitgebermarke. Darüber hinaus ist es essenziell, die Erwartungen und Wünsche der Zielgruppe gezielt zu analysieren, um gezielt darauf eingehen zu können (Mrozek, 2009, S. 52). Ein zentraler Bestandteil der Strategie ist die Entwicklung eines prägnanten und leicht verständlichen Mottos, das die Identität des Unternehmens klar vermittelt. Die Vereinfachung und Fokussierung auf wesentliche Werte spielen dabei eine große Rolle. Besonders wichtig ist die Herausarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals, das dem Unternehmen eine klare Identität verleiht und es von anderen Arbeitgebern abhebt. Dies erleichtert es potenziellen Fachkräften, das Unternehmen im stark umkämpften Arbeitsmarkt wahrzunehmen und sich damit zu identifizieren (Mrozek, 2009, S. 49).

Der gezielte Aufbau einer starken Employer Brand hat nicht nur den Vorteil, dass das Unternehmen am Arbeitsmarkt attraktiver für potenzielle Fachkräfte wird, sondern trägt auch zur langfristigen Bindung der bestehenden Mitarbeitenden bei. Ähnlich wie im Konsumentenmarkt, wo eine starke Markenbindung die Loyalität der Kund*innen fördert,

unterstützt ein gut durchdachtes Employer-Relationship-Management die Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dies kann sich positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken und Fluktuation verringern, was wiederum Stabilität und Kontinuität im Unternehmen begünstigt (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 83).

3.2.2 Die Umsetzung von Employer Branding in KMU

Da diese Arbeit den Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen legt, wird im folgenden Abschnitt der Prozess des Employer Brandings speziell für KMU näher betrachtet.

3.2.2.1 Der Employer Branding Prozess

Ähnlich wie bei der Positionierung einer Produktmarke erfordert auch der Aufbau einer Employer Brand eine gezielte Platzierung im Bewusstsein aktueller und potenzieller Mitarbeitender (Wiese, 2005, S. 32). Dafür ist es zunächst notwendig, dass das KMU in der Zielgruppe klare Präferenzen als Arbeitgeber weckt und sich als attraktive Wahl positioniert (Petkovic, 2008, S. 1). Der Employer-Branding-Prozess führt zur Entwicklung einer starken, konsistenten Arbeitgebermarke. Diese entsteht jedoch nicht zufällig, sondern erfordert eine fundierte Strategie, die sowohl die internen als auch die externen Perspektiven berücksichtigt. Dazu gehören eine systematische Analyse des Ist-Zustands, die Definition eines Zielbildes sowie die Auswahl geeigneter Kommunikationskanäle. Nur durch eine konsequente Umsetzung und regelmäßige Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen kann eine nachhaltige Positionierung als attraktiver Arbeitgeber gelingen (Petkovic, 2008, S. 180-181).

Das unternehmerische Handeln in KMU basiert häufig auf Intuition und Improvisation. Diese flexible Herangehensweise kann in dynamischen Märkten von Vorteil sein. Dennoch ist es essenziell, dass auch KMU verstärkt auf strategische Planung und eine strukturierte, analytische Vorgehensweise setzen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies gilt insbesondere für den Employer-Branding-Prozess, der systematisch entwickelt und umgesetzt werden sollte (Wegmann, 2006, S. 185). Im Folgenden wird daher näher erläutert, wie Employer Branding speziell in KMU gestaltet und erfolgreich angewendet werden kann.

In der Fachliteratur finden sich unterschiedliche Modelle, die diesen Prozess des Employer Brandings beschreiben. Sie folgen jedoch alle einer grundlegenden Struktur, die sich in vier zentrale Phasen gliedert: Analyse, Strategie, Umsetzung und Kontrolle (Buckesfeld, 2010, S. 34).

1. Analyse

In der ersten Phase werden die personalwirtschaftlichen Herausforderungen des Unternehmens sowie die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt untersucht. Dabei erfolgt eine Segmentierung des Arbeitgebermarktes, um relevante Zielgruppen zu identifizieren, und eine Selbstanalyse des Unternehmens, um bestehende Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität herauszuarbeiten. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die nachfolgende Strategieentwicklung.

2. Strategieentwicklung

Auf Basis der Analyse wird die strategische Ausrichtung der Arbeitgebermarke definiert. Hierbei geht es um die Formulierung einer klaren Positionierung, die das Unternehmen als Arbeitgeber differenziert. Dazu werden die Soll-Identität der Arbeitgebermarke, die angestrebte Wahrnehmung durch potenzielle und bestehende Mitarbeitende sowie die zentralen Werte und Merkmale der Unternehmenskultur festgelegt. Zudem wird ein kreatives Kommunikationskonzept entwickelt, das die Kernbotschaften der Marke gezielt vermittelt.

3. Umsetzung

In der dritten Phase erfolgt die praktische Implementierung der entwickelten Strategie. Dies umfasst die Gestaltung und Verbreitung von Maßnahmen zur internen und externen Kommunikation der Arbeitgebermarke. Die Umsetzung erfolgt über verschiedene Kanäle und Kontaktpunkte, darunter Karriereseiten, Social Media, Mitarbeitererevents oder Employer-Branding-Kampagnen. Zudem werden zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Durchführung eingeplant.

4. Kontrolle

Die abschließende Phase dient der Evaluation der Employer-Branding-Maßnahmen. In regelmäßigen Abständen werden die gesetzten Ziele überprüft und die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen analysiert. Falls erforderlich, werden Anpassungen vorgenommen, um die Strategie weiter zu optimieren. Employer Branding ist kein einmaliger Prozess, sondern ein langfristig angelegtes Konzept, dessen Effekte sich meist erst nach zwei bis drei Jahren nachhaltig zeigen.

3.3 Rekrutierungsstrategien in KMU

Die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden stellt für viele kleine und mittlere Unternehmen eine zunehmende Herausforderung dar. Im Gegensatz zu Großunternehmen, die über eine professionell aufgestellte Personalabteilung und langfristige Personalstrategien verfügen, reagieren KMU oftmals kurzfristig und situativ auf Personalengpässe (Rohr-Zänker, 1998, S. 31). In der Praxis zeigt sich, dass

strategische Investitionen in die Belegschaft, etwa durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen, attraktive Vergütungssysteme oder strukturierte Nachwuchsförderung, vielfach fehlen. Finanzielle und personelle Ressourcen sind begrenzt, wodurch viele KMU nur eingeschränkt handlungsfähig sind (Mesaros et al., 2009, S. 19).

In der Vergangenheit konnten sich zahlreiche KMU auf stabile Belegschaft verlassen, die oft aus gleichaltrigen, gut qualifizierten Facharbeitern bestanden. Die Rekrutierung erfolgte häufig informell über persönliche Kontakte oder innerbetriebliche Netzwerke. Eine systematische Auseinandersetzung mit Personalaufbau und -bindung blieb dadurch vielfach aus. Mit dem altersbedingten Ausscheiden dieser Belegschaft, dem Rückgang an Schulabgängern sowie veränderten gesellschaftlichen Ansprüchen an den Arbeitgeber, wird deutlich: die bisherigen Rekrutierungswege reichen nicht mehr aus. KMU sehen sich gezwungen, neue Strategien zu entwickeln und bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können (Behr, 2000, S. 106).

3.3.1 Gegenwärtige Rekrutierungsstrategien

Die aktuelle Rekrutierungspraxis von KMU ist stark von pragmatischen und ressourcenschonenden Ansätzen geprägt. Viele KMU verfügen traditionell über keine systematisch entwickelte Personalstrategie und verlassen sich bei der Stellenbesetzung noch häufig auf klassische oder informelle Wege wie persönliche Netzwerke oder Empfehlungen. Diese Methoden stoßen immer häufiger an ihre Grenzen, da sie nur eine begrenzte Reichweite erzeugen und den Pool potenzieller Bewerber*innen stark einschränken (Mesaros et al., 2009, S. 19).

Ein zentrales Instrument im heutigen Recruiting stellt die eigene Unternehmenswebsite dar. Sie fungiert als digitale Visitenkarte und wird zunehmend auch von KMU genutzt, um offene Stellen zu kommunizieren und das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Laut Jäger und Meurer (2013) ist die Unternehmenswebsite für viele Bewerber*innen die erste Anlaufstelle, um sich über eine Organisation zu informieren. Selbst wenn der Erstkontakt über ein Jobboard oder Social Media erfolgt, führt der Weg meist zur Website, um sich ein umfassendes Bild zu machen. Ein professionell gestalteter Karrierebereich, der neben Stellenanzeigen auch Einblicke in die Unternehmenskultur bietet und eine unkomplizierte Direktbewerbung ermöglicht, kann entscheidend zur Bewerbungsentscheidung beitragen (Sage HR Solutions, 2013, S. 4).

Neben der eigenen Webpräsenz stellen Online-Jobbörsen einen weiteren wichtigen Rekrutierungskanal dar, insbesondere für KMU, die über eine geringere Bekanntheit verfügen und auf zusätzliche Reichweite angewiesen sind. Jobbörsen wie beispielsweise StepStone bieten die Möglichkeit, offene Stellen gezielt an bestimmte Zielgruppen auszuspielen. Laut Drumm (2008) fungieren diese Plattformen als Vermittler zwischen Unternehmen und Jobsuchenden. Die Auswahl des passenden Jobboards sollte dabei wohlüberlegt erfolgen. Kriterien wie Bekanntheitsgrad, Spezialisierung, geografische Reichweite und Preis-Leistungs-Verhältnis spielen hierbei eine wichtige Rolle (Knapp, 2010, S. 83).

Eine weitere Säule moderner Rekrutierungsstrategien ist die Nutzung von Social Media. Diese hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und verändert die Art und Weise, wie Arbeitgeber*innen mit potenziellen Bewerber*innen kommunizieren. Plattformen wie Facebook, Instagram oder LinkedIn bieten nicht nur die Möglichkeit, Stellenanzeigen zu posten, sondern erlauben auch eine direkte, interaktive Ansprache. Besonders bei der Ansprache jüngerer Zielgruppen (Generation Y und Z) bieten soziale Netzwerke einen authentischen Zugang. Unternehmen können hier durch regelmäßige Einblicke in den Arbeitsalltag, Mitarbeitenden-Testimonials oder Stories zur Unternehmenskultur Interesse wecken und sich als moderne, nahbare Arbeitgeber*innen positionieren (Busemann & Gscheidle, 2011, S. 361-362). Auch kleine und mittlere Betriebe entdecken zunehmend das Potenzial von Social-Media-Recruiting, da es vergleichsweise kostengünstig ist und gleichzeitig eine große Reichweite ermöglicht (Grothe, 2014, S. 127).

4 Branchen mit starkem Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel stellt für viele Unternehmen in Österreich nach wie vor eine erhebliche Herausforderung dar. Auch wenn sich die Situation seit dem Höchststand im Jahr 2022 leicht entspannt hat, bleibt der Mangel an qualifizierten Fachkräften auf einem hohen Niveau. Besonders betroffen sind Branchen, die traditionell auf gut ausgebildetes Fachpersonal angewiesen sind, wie das Gesundheits- und Sozialwesen, die Gastronomie und Hotellerie, das Baugewerbe sowie handwerkliche und technische Berufe.

Eine Vielzahl von Unternehmen gibt an, Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu haben (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 1). In diesem Kapitel werden jene Branchen näher betrachtet, in denen der Fachkräftemangel besonders ausgeprägt ist. Ziel ist es, die Hintergründe dieser Engpässe zu beleuchten und zu verstehen, welche Herausforderungen Unternehmen in diesen Bereichen haben, wenn es darum geht, qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden.

4.1 Handwerk

Das Handwerk stellt eine zentrale Säule der österreichischen Wirtschaft dar und ist in vielen Bereichen unverzichtbar. Es umfasst eine Vielzahl an Gewerken, die nicht nur traditionelle handwerkliche Fertigkeiten bewahren, sondern auch durch innovative Ansätze kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dennoch kämpft die Branche zunehmend mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels. Laut einer aktuellen Erhebung waren im April 2024 in 58% der befragten Betriebe offene Fachkräftestellen vorhanden. Besonders betroffen sind dabei handwerkliche Berufe, für die 43% der Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte angaben (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 1).

Das Problem des Fachkräftemangels ist dabei nicht nur für Betriebe direkt im Handwerk spürbar, sondern wirkt sich auch auf andere Branchen aus. So geben 67,8 % der Unternehmen an, dass es zunehmend schwieriger wird, handwerkliche Dienstleistungen oder Produkte zu beziehen, da viele Betriebe selbst mit Personalengpässen kämpfen. In einer branchenübergreifenden Betrachtung zeigt sich zudem, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel in der Sparte „Gewerbe und Handwerk“ mit 63,3 % als besonders intensiv wahrgenommen wird (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 4).

Die Ursachen für den Mangel an Fachkräften im Handwerk sind vielfältig. Neben dem demografischen Wandel und einer steigenden Zahl an gesundheitsbedingten Ausfällen spielen auch strukturelle Faktoren eine Rolle. Dazu zählen das gesellschaftliche

Ansehen handwerklicher Berufe, vergleichsweise begrenzte Verdienstmöglichkeiten sowie die oft hohen körperlichen Anforderungen dieser Tätigkeiten. Während handwerkliche Berufe mit einer grundsätzlich hohen körperlichen Aktivität verbunden sind, bringt diese nicht zwangsläufig gesundheitliche Vorteile mit sich. Vielmehr können körperliche Belastungen langfristig negative Folgen für das Muskel-Skelett-System haben und die Arbeitsfähigkeit einschränken (Biallas et al., 2024, S. 1).

In handwerklichen Betrieben sind Unternehmen häufig inhabergeführt, wodurch die Persönlichkeit und Führung des Unternehmers oder der Unternehmerin eine zentrale Rolle für die gesamte Unternehmensstruktur und -kultur spielt. Auch angestellte Geschäftsleitungen prägen maßgeblich die Ausrichtung des Unternehmens. Klare, kommunizierte Unternehmensziele erleichtern die Zusammenarbeit und sorgen dafür, dass alle Beteiligten in dieselbe Richtung arbeiten. Damit dies gelingt, sollten Unternehmer*innen ihre eigenen Lebensziele und Werte reflektieren und in die Unternehmensgestaltung einfließen lassen. Dazu gehört die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Vorlieben und dem gewünschten Maß an Arbeitszeit sowie die Entscheidung, ob der Fokus stärker auf operativen Tätigkeiten oder auf strategischer Unternehmensführung liegen soll (Brüssel & Stella, 2019, S. 6).

Das Image handwerklicher Berufe ist nach wie vor ausbaufähig und hat in der Gesellschaft an Anerkennung verloren. Ein wesentlicher Grund dafür ist der Rückgang des Stellenwerts der Hauptschule als Ausbildungsweg für praktische Berufe. Akademische Laufbahnen genießen oft ein höheres Ansehen als handwerkliche Berufe. Moderne Handwerksberufe erfordern nicht nur handwerkliches Geschick, sondern auch fundiertes Fachwissen. Daher liegt es sowohl bei Berufsorganisationen als auch bei Handwerksbetrieben selbst, das veraltete Image zu korrigieren und das Handwerk als attraktive Berufswahl für junge Menschen zu positionieren (Brüssel & Stella, 2019, S. 7).

4.2 EDV- und IT

Die IT-Branche spielt eine zentrale Rolle in der digitalen Wirtschaft und ist in nahezu allen Bereichen unverzichtbar. Dennoch hat auch sie mit einem zunehmenden Fachkräftemangel zu kämpfen. Laut aktuellen Erhebungen geben 53,6% der IT- und EDV-Dienstleister in Österreich an, stark oder sehr stark von fehlenden Fachkräften betroffen zu sein. Damit gehört die Branche zu den Wirtschaftssektoren, die Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen haben. Die steigende Nachfrage nach IT-Spezialist*innen wird durch die fortschreitende Digitalisierung weiter verstärkt, während das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften nicht im gleichen Maß wächst (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 6).

In dieser Arbeit wird der Begriff IT-Fachkraft entsprechend der Definition von Schmid verwendet. Demnach umfasst dieser Begriff Personen, die einen Abschluss an einer höherbildenden Einrichtung mit informationstechnischer Ausrichtung besitzen, wie beispielsweise eine HTL, Fachhochschule oder Universität. Darüber hinaus wird auch die berufliche Tätigkeit in der IT-Branche als Kriterium herangezogen, um als IT-Fachkraft zu gelten (Schmidt, 2002, S. 1).

Ein wesentlicher Grund für den IT-Fachkräftemangel liegt im strukturellen Wandel der Arbeitswelt. Die steigende Nachfrage nach IT-Spezialistinnen ist nicht nur eine Folge der Digitalisierung, sondern auch des technologischen Fortschritts, der neue Berufsbilder schafft und bestehende Kompetenzen stetig weiterentwickelt. Während der Bedarf an IT-Fachkräften kontinuierlich wächst, bleibt die Anzahl der Absolventinnen in einschlägigen Studienrichtungen auf einem niedrigen Niveau. Besonders hohe Abbruchquoten in IT-Studiengängen verstärken dieses Problem zusätzlich (Tikvic & Wohlgemuth, 2019, S. 43). Der Fachkräftemangel in der IT-Branche wirkt sich direkt auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aus. Aufgrund fehlender IT-Expert*innen geraten Unternehmen zunehmend unter Druck, Digitalisierungsprozesse zu verlangsamen oder auszulagern. Dies führt nicht nur zu Produktivitätsverlusten, sondern kann langfristig auch die Innovationskraft und das Wachstum von Unternehmen beeinträchtigen (Schneider, 2019, S. 22-26).

Der IT-Fachkräftemangel stellt Unternehmen vor große Herausforderungen, insbesondere im Bereich der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitenden. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach IT-Spezialistinnen und der begrenzten Verfügbarkeit von Fachkräften müssen Unternehmen innovative Personalstrategien entwickeln, um sich langfristig am Markt zu behaupten (Rechsteiner, 2017, S. 1).

Der IT-Fachkräftemangel zwingt Unternehmen, neue Strategien zur Personalgewinnung und -bindung zu entwickeln. Neben klassischen Recruiting-Kanälen wie Online-Stellenbörsen und Personalberaterinnen gewinnen Kooperationen mit Universitäten und interne Weiterbildungsprogramme an Bedeutung (Krenn et al., 2002, S. 29-30). Employer Branding spielt eine zentrale Rolle, um Absolventinnen frühzeitig zu gewinnen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Unternehmen setzen verstärkt auf wissenschaftliche Kooperationen mit Hochschulen, um Forschung und Innovation zu fördern (Lin, 2018). Diese ermöglichen den Austausch von Fachwissen und erleichtern die Identifikation zukünftiger Mitarbeitender. Gleichzeitig sind gezielte Weiterbildungsmaßnahmen notwendig, um bestehende Fachkräfte an

neue technologische Anforderungen anzupassen (Joshi & Nithithanatchinnapat, 2019, S. 62).

Da IT-Fachkräfte häufig bereits in anderen Unternehmen tätig sind, gewinnen Mitarbeiterempfehlungsprogramme an Bedeutung. Sie reduzieren Fluktuation und erhöhen die Passgenauigkeit neuer Mitarbeitender (Weuster, 2012, S. 84-85). Zudem erleichtern moderne Such- und Matching-Technologien den Rekrutierungsprozess, indem Bewerbungsprofile effizient mit Stellenanforderungen abgeglichen werden (Ansari et al., 2018, S. 1048).

Langfristig sind strukturelle Maßnahmen erforderlich, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Der demographische Wandel reduziert die Zahl qualifizierter Berufseinsteiger*innen, während die Frauenquote im IT-Sektor weiterhin niedrig bleibt (vgl. Dornmayr/Winkler 2018, S. 1; Haber 2016, S. 23). Unternehmen müssen daher flexiblere Arbeitsmodelle, Remote Work und attraktive Karriereperspektiven bieten, um Fachkräfte nachhaltig zu binden (Rechsteiner, 2017, S. 1).

4.3 Baugewerbe

Das Bauwesen umfasst sämtliche Tätigkeiten, die mit dem Bau, der Instandhaltung und dem Umbau von Gebäuden und Infrastrukturen verbunden sind. Es gliedert sich in den Hochbau, der sich mit der Errichtung verschiedenster Gebäudearten wie Wohn-, Büro- und Geschäftsgebäuden sowie öffentlichen und landwirtschaftlichen Bauten befasst (Danzer et al., 2023, S. 5).

Laut aktuellen Erhebungen der Wirtschaftskammer Österreich gaben 67,4 % der Unternehmen aus dem Bau- und Baunebengewerbe an, dass sie den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften „sehr stark“ oder „eher stark“ spüren. Damit gehört die Branche neben dem Gesundheitswesen und der Gastronomie zu den am stärksten betroffenen Sektoren. Die anhaltende Knappheit an Fachkräften stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen, insbesondere in Zeiten hoher Baukonjunktur und steigender Anforderungen an nachhaltiges und energieeffizientes Bauen (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 6).

Eine der zentralen Ursachen für den Fachkräftemangel in der Baubranche ist die sinkende Attraktivität handwerklicher Berufe (Danzer et al., 2023, S. 9). Während akademische Laufbahnen in der Gesellschaft oft höher geschätzt werden, haben klassische Handwerksberufe zunehmend mit einem Imageproblem zu kämpfen (Danzer et al., 2023, S. 20). Dies erschwert nicht nur die Nachwuchsgewinnung, sondern führt auch dazu, dass viele qualifizierte Fachkräfte die Branche frühzeitig verlassen. Hinzu

kommt, dass die körperliche Belastung in vielen Bauberufen hoch ist, was langfristig zu gesundheitlichen Herausforderungen führen kann (Haider, 2016, S. 47). Gleichzeitig erfordert die fortschreitende Digitalisierung des Bauwesens ein immer breiteres Kompetenzspektrum, wodurch die Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte steigen (Bliem et al., 2020, S. 99).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind gezielte Personalstrategien erforderlich. Dazu gehört nicht nur eine verstärkte Nachwuchsförderung durch gezielte Ausbildungsinitiativen, sondern auch die Attraktivität der Arbeitsbedingungen, etwa durch flexiblere Arbeitszeitmodelle und bessere Entwicklungsperspektiven innerhalb der Unternehmen. Gleichzeitig spielt Employer Branding eine zunehmend wichtige Rolle, um das Bauwesen als zukunftsfähige und innovative Branche zu positionieren. Unternehmen, die gezielt auf eine starke Arbeitgebermarke setzen und attraktive Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeitenden schaffen, können langfristig erfolgreicher Fachkräfte binden und dem Mangel entgegenwirken (Danzer et al., 2023, S. 21).

Zusätzlich könnten technologische Entwicklungen wie die Digitalisierung und Automatisierung eine Rolle dabei spielen, den Fachkräftebedarf zu reduzieren oder gezielt zu steuern. Der Einsatz von modernen Bautechnologien und digitalen Planungsinstrumenten, etwa Building Information Modeling (BIM), ermöglicht es Unternehmen, effizienter zu arbeiten und Prozesse zu optimieren. Dies könnte in Zukunft dazu beitragen, die Abhängigkeit von Fachkräften zumindest teilweise zu reduzieren und neue Berufsbilder innerhalb der Branche zu etablieren (Bliem et al., 2020, S. 102).

4.4 Gastronomie und Tourismus

Die Gastronomie- und Tourismusbranche zählt zu den Wirtschaftssektoren, die besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Laut aktuellen Erhebungen der Wirtschaftskammer Österreich gaben 67% der Unternehmen in diesem Bereich an, unter erheblichen Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen zu leiden. Damit gehört die Branche zu den am stärksten betroffenen Sektoren in Österreich (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 6).

Die Gastronomie- und Tourismusbranche sieht sich seit Jahren mit einem wachsenden Fachkräftemangel konfrontiert, dessen Ursachen vielschichtig sind. Besonders auffällig ist der drastische Rückgang an abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in klassischen Hotellerie- und Gastronomie-Berufen wie Koch oder Köchin, Restaurant- oder Hotelfachkraft (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2024, S. 9). Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang ist die sinkende Attraktivität der Branche für junge Menschen: Sie entscheiden sich zunehmend für akademische Laufbahnen oder

andere Dienstleistungsbereiche mit geregelteren Arbeitszeiten, besseren Karrierechancen und höheren Gehältern (Küblböck & Standar, 2016, S. 296).

Besonders deutlich wird dieser Trend im Rückgang der Ausbildungszufriedenheit: Vor der Pandemie waren rund 80 % der Beschäftigten in der Hotellerie und Gastronomie mit ihrer Tätigkeit zufrieden, aktuell sind es nur noch 49 % (Starmayr, 2022, S. 10). Die Corona-Pandemie hat diesen Trend zusätzlich verstärkt. Zahlreiche ausländische Arbeitskräfte haben Österreich verlassen oder sich beruflich umorientiert (Maschler, 2022). Das Fehlen von Lehrlingen und der geringe Nachwuchs verschärfen die Personalengpässe zusätzlich (Bachler, 2023).

Hinzu kommt, dass die Arbeitsbedingungen in der Branche als besonders herausfordernd gelten. Unregelmäßige Arbeitszeiten, Wochenend- und Feiertagsdienste sowie körperlich und psychisch belastende Tätigkeiten führen zu einer hohen Abbruchquote in der Ausbildung. Gleichzeitig klagen viele Betriebe über eine unzureichende Qualifikation und Motivation der Bewerber*innen, was den Einstieg in die Branche zusätzlich erschwert. Die Kombination aus strukturellen Arbeitsbedingungen, geringer Entlohnung, beschränkten Aufstiegschancen und einem schlechten Branchenimage führt zu einem nachhaltigen Nachwuchsproblem. Viele Fachkräfte verlassen die Branche nach kurzer Zeit wieder oder wechseln ganz in andere Sektoren, wo sie bessere Perspektiven vorfinden (Küblböck & Standar, 2016, S. 296).

Ein zentrales Problem stellt die sogenannte Selbstverstärkung des Fachkräftemangels dar: Der Personalmangel führt dazu, dass die verbleibenden Mitarbeitenden zunehmend überlastet sind. In Spitzenzeiten müssen oftmals auch Mitarbeitende aus anderen Bereichen einspringen, was zu einem Rückgang der Ausbildungsqualität und zu Demotivation im gesamten Team führen kann. In der Folge steigen die Abbruchquoten in der Ausbildung, und vakante Stellen bleiben länger unbesetzt, wodurch sich der Fachkräftemangel weiter verschärft (Küblböck & Standar, 2016, S. 299).

Laut Lammer (2022) wird es für Unternehmen daher immer wichtiger, Mitarbeitende langfristig zu binden, z. B. durch bessere Arbeitsbedingungen, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten. Eine starke Arbeitgebermarke (EVP – Employer Value Proposition), moderne Arbeitszeitmodelle oder Aspekte von New Work könnten dabei neue Wege eröffnen (Scheremuly, 2021, S. 40).

4.5 Gesundheits- und Sozialwesen

Laut einer aktuellen Vollerhebung der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) aus dem Jahr 2024 berichten 68 % der Betriebe in dem Bereich Gesundheits- und Sozialwesen

von einem sehr oder eher stark ausgeprägten Mangel an Arbeits- und Fachkräften. Ein Höchstwert im Vergleich zu anderen Branchen (Dornmayr & Riepl, 2024, S. 6). Der Fachkräftemangel wird von Unternehmen insbesondere in den Bereichen der Pflege, Betreuung und medizinischen Versorgung als drängend wahrgenommen.

Der Sektor ist durch eine hohe Beschäftigungsstabilität gekennzeichnet und verzeichnet eine im Vergleich niedrige Arbeitslosenquote. Gleichzeitig stellt sich die Personalsituation in vielen Einrichtungen bereits heute als angespannt dar. Dies liegt nicht zuletzt an einem hohen Anteil älterer Beschäftigter, insbesondere in Alten- und Pflegeheimen, wo über 34 % der Mitarbeitenden 50 Jahre oder älter sind (Danzer et al., 2023, S. 9). Bis 2030 ist daher mit einem erheblichen Ersatzbedarf durch Pensionierungen zu rechnen. Rund 42.000 Fachkräfte müssen laut Schätzungen allein in Wien nachbesetzt werden (Juraszovich & Rappold, 2019, S. 6).

Ein weiteres Charakteristikum des Sektors ist der hohe Frauenanteil: Mit über 70 % weiblichen Beschäftigten zählt das Gesundheits- und Sozialwesen zu den weiblich dominierten Branchen. Zudem hat der Anteil ausländischer Arbeitskräfte in den letzten Jahren zugenommen, vor allem in der mobilen Pflege sowie in stationären Einrichtungen leisten Beschäftigte aus der Slowakei, Ungarn, Rumänien und Deutschland einen wichtigen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Versorgung (Danzer et al., 2023, S. 9).

Vor allem im Bereich der Langzeitpflege wird der Fachkräftemangel zunehmend spürbar. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Laut Rappold et al. (2017) trägt vor allem die geringe Attraktivität des Arbeitsumfelds, der stetig steigende Arbeitsdruck sowie der zunehmende Administrationsaufwand bei gleichbleibendem Personalstand zur Überlastung und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden bei. Die Folge sind vermehrte Krankenstände, das häufige Sperren von Betten oder Operationssälen sowie der verstärkte Einsatz von Leasingpersonal (Juraszovich & Rappold, 2019, S. 15). Diese Entwicklungen deuten auf eine strukturelle Unterbesetzung hin, auch wenn es aufgrund fehlender flächendeckender Daten kaum möglich ist, exakte Zahlen zum Personalmangel zu benennen.

Die Bewältigung des Fachkräftemangels erfordert daher nicht nur eine Steigerung der Rekrutierungsbemühungen, sondern auch langfristige Strategien zur Mitarbeiterbindung. Die Personalbindung gilt in der Pflege als besonders bedeutsam, da die Arbeitsqualität und Zufriedenheit der Pflegekräfte in direktem Zusammenhang mit der Versorgungsqualität steht (Loffing & Dina, 2010, S. 7). Maßnahmen wie ein gutes Betriebsklima, Führung auf Augenhöhe, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie

gezielte Anreizsysteme können dabei helfen, die Verweildauer im Beruf zu verlängern (Goldschmidt & Huggenberger, 2014, S. 112).

Zudem rückt auch die Digitalisierung zunehmend in den Fokus. Der gezielte Einsatz digitaler Technologien, etwa in Form elektronischer Patientendokumentationen oder Pflegeroboter, kann dazu beitragen, Pflegekräfte administrativ zu entlasten und gleichzeitig die Versorgungsqualität zu sichern (Zentrum für Qualität in der Pflege, 2019).

5 Methodik

Diese Masterarbeit beinhaltet neben der Literaturrecherche eine empirische Forschung. Es handelt sich um eine qualitative Studie. Dabei werden Experten- und Expert*Inneninterviews durchgeführt, die die Forschungsfrage: "Welche spezifischen Herausforderungen sehen KMU bei der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften in Zeiten des Fachkräftemangels, und welche Strategien setzen sie ein, um diese zu bewältigen?" beantworten wird. Für die Experten- und Expert*Inneninterviews wurde ein Interviewleitfaden zusammengestellt, der aus offenen Fragen besteht.

5.1 Definition und Ziele der empirischen Untersuchung

Die empirische Forschung beschreibt die Erhebung von Daten über Erfahrungen von befragten Personen sowie die dazugehörige Auswertung. Die empirische Forschung kann im täglichen Leben durch Befragungen oder durch Beobachtungen durchgeführt werden. Das Ziel dieser Forschung ist es, ein besseres Verständnis über die soziale Welt, die Menschen und deren Handlungen zu erlangen. Welche empirische Methode besser geeignet ist, hängt von dem Untersuchungsziel, den Forschungsfragen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab (Berger-Grabner, 2016, S. 109).

Bei der empirischen Forschungsmethodik unterscheidet man grundsätzlich die qualitative und die quantitative Forschung.

Ziel der quantitativen Forschung ist es, die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Faktoren zu beschreiben und zu erklären. Die quantitativen Forschungsmethoden basieren auf Erhebungen und Beschreibungen von Sachverhalten. Kennzeichnend für die Anwendung quantitativer Methoden ist deshalb die Erhebung von Daten in Zahlenform, die in der Regel mit statistischem Verfahren ausgewertet werden (Meyer & Schwaiger, 2011, S. 420).

Die quantitativen Forschungsmethoden eignen sich vor allem dort, wo Erkenntnisse über eine Grundgesamtheit gewonnen werden sollen (Meyer & Schwaiger, 2011, S. 421).

Im Vergleich dazu, ist die qualitative Forschung viel offener und flexibler. Grundsätzlich geht es in erster Linie darum, Zusammenhänge zu beschreiben, zu interpretieren und zu verstehen. Die qualitative Befragung zeichnet sich durch eine nicht vorherbestimmte und nicht standardisierte Informationslieferung aus. Zwar liegt ein grober Leitfaden zugrunde, aber die Reihenfolge und die Konstruktion der Fragen sind flexibel und die Antwortmöglichkeiten der Befragten unbeschränkt. Deswegen eignet sich die qualitative Forschung sehr gut, um ausführliche Beschreibungen und Meinungen über ein Thema

zu erhalten. Es wird mit einer kleineren Stichprobe gearbeitet und die Befragten werden unter Berücksichtigung ihres individuellen Wissensstandes ausgewählt. Das Forschungsthema wird anhand von Daten untersucht, die in seinem alltäglichen Umfeld erhoben werden. Je nach Studie wird eine theoretische Grenze bei einer bestimmten Anzahl von Teilnehmer*innen erreicht (Berger-Grabner, 2016, S. 117).

5.1.1 Auswahl der Forschungsmethode

Aufgrund der Forschungsfrage und des angestrebten Erkenntnisinteresses wird für diese Masterarbeit die qualitative Erhebungsmethode in Form von leitfadengestützten Experteninterviews gewählt. Diese Methode eignet sich besonders, um tiefere Einblicke in die Herausforderungen und Strategien kleiner und mittlerer Unternehmen im Umgang mit dem Fachkräftemangel zu gewinnen. Ziel der qualitativen empirischen Forschung ist die Beantwortung der im Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfrage.

5.2 Erhebungsmethodik: Leitfadengestütztes Experteninterview

Als Erhebungsmethode wird das leitfadengestützte Experteninterview gewählt, da diese qualitative Herangehensweise besonders gut geeignet ist, um tiefere Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Strategien von Unternehmen im Umgang mit dem Fachkräftemangel zu gewinnen. Für die Durchführung der empirischen Untersuchung wurden zehn Expert*innen aus fünf verschiedenen Branchen ausgewählt, wobei pro Branche jeweils zwei Personen interviewt werden. Die Auswahl der Branchen erfolgte gezielt, um ein möglichst breites Bild der branchenspezifischen Ausprägungen und Herangehensweisen zu erhalten.

Die Interviews basieren auf einem halbstrukturierten Interviewleitfaden, der eine Reihe offener Fragen enthält. Diese sollen den Expert*innen Raum geben, ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Perspektiven in eigenen Worten zu schildern. Durch die offene Struktur des Leitfadens bleibt ausreichend Flexibilität bestehen, um die Reihenfolge der Fragen situativ anzupassen oder ergänzende Fragen zu stellen, falls sich im Gespräch neue relevante Aspekte ergeben. Ziel dieser qualitativen Erhebungsmethode ist es, ein vertieftes Verständnis der praxisbezogenen Maßnahmen und individuellen Einschätzungen zu erlangen, die Unternehmen im Hinblick auf den bestehenden Fachkräftemangel in ihrem jeweiligen Kontext treffen (Bortz & Döring, 2016, S. 358).

Bei den Experteninterviews werden die Befragten als Fachpersonen für das untersuchte Thema angesprochen. Das bedeutet, dass die Interviewten über fundiertes Wissen und Praxiserfahrung im Bereich Personalmanagement, Mitarbeitergewinnung und -bindung

verfügen. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Personen in leitender Funktion im Bereich Human Resources oder Geschäftsführung.

Dennoch können auch andere Personen innerhalb des Unternehmens oder der Organisation als Expert*innen gelten, sofern sie durch ihre Position oder langjährige Tätigkeit mit dem Thema Fachkräftemangel vertraut sind. Entscheidend ist, dass sie sich mit den personalrelevanten Herausforderungen des Unternehmens identifizieren können und das notwendige Wissen besitzen, um qualifizierte Aussagen zur aktuellen Personalsituation und den eingesetzten Strategien zur Fachkräftesicherung machen zu können (Bortz & Döring, 2016, S. 375).

Die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartner*innen erfolgt überwiegend durch gemeinsame Kontakte beziehungsweise persönliche Empfehlungen. Diese Form der Vermittlung erleichtert den Zugang zu geeigneten Expert*innen erheblich. Nach der Erstvermittlung wird schriftlich per E-Mail oder telefonisch Kontakt aufgenommen, wobei das Forschungsvorhaben in einigen Sätzen erläutert wird. Die Teilnahme erfolgt freiwillig, weshalb ein respektvoller und vertrauensvoller Umgang angestrebt wird, um eine angenehme Gesprächsbasis zu schaffen (Heindl et al., 2015, S. 244).

Für die Auswahl der Interviewpartner*innen wurde eine gezielte Stichprobenstrategie, das sogenannte Purposive Sampling, angewendet. Diese Methode eignet sich besonders für qualitative Forschungsdesigns, da sie eine bewusste Auswahl von Personen ermöglicht, die über spezifisches Wissen zum untersuchten Thema verfügen. Im Zentrum stehen in dieser Arbeit Fach- und Führungskräfte aus KMU, die unmittelbar in personalrelevante Prozesse wie Rekrutierung und Personalentwicklung eingebunden sind. Durch ihre praktische Erfahrung können sie wertvolle Einblicke in den Umgang mit dem Fachkräftemangel geben. Da qualitative Forschung typischerweise mit einer kleineren Zahl an Fällen arbeitet, erlaubt diese gezielte Auswahl eine tiefgehende und kontextbezogene Analyse. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die erhobenen Daten eine hohe inhaltliche Relevanz für die Forschungsfrage besitzen (Bortz & Döring, 2016, S. 302).

5.2.1 Leitfadenplanung

Im Rahmen der qualitativen Erhebung mittels Experteninterviews wurde ein thematisch strukturierter, aber offen formulierter Interviewleitfaden entwickelt. Die Planung und Gestaltung des Leitfadens orientiert sich an den methodischen Überlegungen von Froschauer & Lueger (2003), wonach ein Interviewleitfaden vor allem dazu dient, die für die Forschungsfrage relevanten Themenkomplexe systematisch zur Sprache zu

bringen, ohne dabei den offenen, dialogischen Charakter qualitativer Interviews zu verlieren (Froschauer & Lueger, 2003, S. 60–63).

Ziel war es, eine Gesprächsstruktur zu schaffen, die sowohl Vergleichbarkeit zwischen den Interviews ermöglicht als auch genügend Flexibilität bietet, um auf individuelle Schwerpunkte, Erfahrungen und Sichtweisen der Interviewpartner*innen einzugehen. Dementsprechend wurde auf standardisierte Antwortvorgaben oder geschlossene Fragen bewusst verzichtet. Der Leitfaden erfüllt somit die Funktion einer „kommunikativen Handlungsanleitung“, die eine Orientierung bietet, jedoch dem Interviewverlauf nicht vorschreibt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 61).

Die Themenblöcke des Leitfadens wurden auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen, der Forschungsfrage sowie relevanter Studien zum Fachkräftemangel und zum Personalmanagement in KMU entwickelt. Der Leitfaden deckt folgende übergeordnete Bereiche ab:

- Wahrnehmung und Auswirkungen des Fachkräftemangels im jeweiligen Unternehmen
- Branchenspezifische Ursachen und Herausforderungen
- Strategien zur Rekrutierung und Mitarbeiterbindung
- Bindung von Mitarbeiter*innen und interne Personalentwicklung
- Bedeutung von Unternehmensgröße und Ressourcenverfügbarkeit
- Einschätzungen zur Zukunft des Arbeitsmarkts im jeweiligen Bereich

Die Fragen in den einzelnen Themenbereichen wurden bewusst offen formuliert, damit die Interviewpartner*innen ihre eigenen Schwerpunkte setzen und frei über ihre Erfahrungen sprechen konnten. Auf diese Weise soll es möglich sein, ein möglichst authentisches Bild ihrer Sichtweise zu erhalten, welches ein zentrales Ziel qualitativer Forschung ist (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

Der Interviewleitfaden wurde vor dem Start der Interviews mehrfach überarbeitet und getestet, um sicherzustellen, dass die Fragen klar, verständlich und neutral formuliert sind. Außerdem war es wichtig, dass die Fragen auf Personen aus unterschiedlichen Branchen und mit verschiedenen Positionen anwendbar sind. In den Interviews wurde der Leitfaden flexibel eingesetzt. Je nach Gesprächsverlauf konnten Fragen weggelassen, ergänzt oder umgestellt werden. Diese Offenheit im Ablauf entspricht dem Charakter eines halbstrukturierten Interviews und erlaubt es, auch auf neue, im Gespräch entstehende Themen einzugehen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

5.2.2 Übersicht der befragten Expertinnen und Experten

Expert*innen werden in der qualitativen Forschung als Personen verstanden, die über spezielles Wissen und praktische Erfahrung in einem bestimmten Themenfeld verfügen. Sie nehmen in Organisationen eine Rolle ein, die ihnen ermöglicht, aus erster Hand über relevante Prozesse, Herausforderungen oder Strategien zu berichten. Dabei steht nicht nur die hierarchische Position im Vordergrund, sondern vor allem der Zugang zu sogenanntem „Funktionswissen“, das für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung ist (Kaiser, 2014, S. 39).

Für diese Masterarbeit wurden gezielt zehn Expert*innen aus kleinen und mittleren Unternehmen ausgewählt, die in ihrer jeweiligen Organisation direkt mit dem Thema Personalmanagement, Rekrutierung oder Mitarbeiterbindung befasst sind. Ziel war es, durch die Perspektiven dieser Fach- und Führungskräfte ein möglichst praxisnahes und differenziertes Bild über die Herausforderungen und den Umgang mit dem Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen zu erhalten.

Die Auswahl erfolgte so, dass aus fünf unterschiedlichen Branchen mindestens zwei Interviewpartner*innen befragt wurden. Dadurch konnte eine gewisse inhaltliche Vergleichbarkeit innerhalb der Branchen sowie eine möglichst breite Perspektive über branchenspezifische Unterschiede und Gemeinsamkeiten erzielt werden.

Die Interviewpartner*innen sind beispielsweise in folgenden Positionen tätig: Personalverantwortliche, Geschäftsführende oder auch leitende Angestellte mit strategischer Verantwortung in Bezug auf Personalplanung. Entscheidend für ihre Auswahl war, dass sie in der Lage sind, sowohl über die aktuelle Situation im eigenen Unternehmen zu berichten als auch über Entwicklungen und Maßnahmen, die zur Fachkräftesicherung beitragen sollen.

Zur besseren Übersicht werden die interviewten Personen mit der jeweiligen Branche in anonymisierter Form in einer Tabelle dargestellt.

Interviewcode	Branche
P1	IT
P2	Gastronomie & Tourismus
P3	Handwerk
P4	IT
P5	IT
P6	Handwerk
P7	Gesundheit
P8	Gesundheit
P9	Baugewerbe
P10	Gesundheit
P11	Baugewerbe
P12	Gastronomie & Tourismus

Tabelle 2: Übersicht der Expert*innen

5.2.3 Kontaktaufnahme und Durchführung der Experteninterviews

Nach der Überarbeitung und Freigabe des Interviewleitfadens begann die Kontaktaufnahme mit potenziellen Interviewpartner*innen. Insgesamt wurden zehn Expertinnen interviewt. Zu Beginn war ich mit der Wirtschaftskammer Österreich im Austausch, die mich auf verschiedene Plattformen aufmerksam machte, über die man gezielt nach KMU in Österreich recherchieren kann. Auf Basis dieser Recherchen wählte ich erste Unternehmen aus und verfasste individuelle E-Mails mit der Bitte um Teilnahme an einem Experteninterview im Rahmen meiner Masterarbeit. Leider erhielt ich darauf kaum Rückmeldungen.

Nach einigen Wochen vergeblicher Bemühungen entschied ich mich dazu, über persönliche Kontakte nach geeigneten Expert*innen zu suchen. Diese informellen Wege erwiesen sich als deutlich erfolgreicher. Über Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld konnte ich schrittweise passende Gesprächspartner*innen identifizieren und entweder per E-Mail oder über LinkedIn kontaktieren.

Die Gespräche fanden teils online via Microsoft Teams statt, größtenteils jedoch in Präsenz, direkt bei den Expert*innen im jeweiligen Unternehmen. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und wurden mit Einverständnis der Befragten aufgezeichnet.

Die Interviewpartner*innen erhielten im Vorfeld eine kurze schriftliche Einführung zum Forschungsvorhaben und zur Interviewstruktur, um sich auf das Gespräch vorbereiten

zu können. Durch die persönliche und flexible Kommunikation konnte eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden, was sich positiv auf die Gesprächsqualität ausgewirkt hat.

5.2.4 Transkription der Interviews

Die geführten Interviews wurden mithilfe der Sprachmemo-Funktion meines Smartphones aufgezeichnet. Bei virtuellen Gesprächen erfolgte die parallele Aufnahme zusätzlich über MS Teams. Für die Transkription der Audiodateien wurde die Online-Plattform Turboscribe verwendet, welche eine automatische Verschriftlichung ermöglicht. Alle Transkripte wurden anschließend manuell überarbeitet, um eine hohe inhaltliche Qualität sowie eine einheitliche Formatierung sicherzustellen.

Dabei wurde besonders Augenmerk auf Lesbarkeit und inhaltliche Vollständigkeit gelegt. Die Transkriptionsregeln orientieren sich an den Empfehlungen von Dresing und Pehl (2015, S. 28-29) und umfassen folgende Punkte:

- Die Transkription wurde inhaltlich vollständig und wortgetreu durchgeführt, jedoch ohne Berücksichtigung lautsprachlicher Eigenheiten.
- Um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurden umgangssprachliche Wortverschleifungen an die Standardsprache angepasst.
- Dialektale Ausdrücke wurden sinngemäß ins Hochdeutsche übertragen.
- Wortwiederholungen fanden nur dann Eingang in die Transkription, wenn sie der inhaltlichen Betonung dienten.
- Elemente wie Stottern, längere Sprechpausen oder abgebrochene Wörter wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht berücksichtigt.
- Nicht vollendete Sätze wurden mit einem Auslassungszeichen („...“) markiert.
- Zustimmungssignale (z.B. „mhm“, „ja“) wurden nur transkribiert, wenn sie den Gesprächsfluss deutlich beeinflussten.
- Sprachpausen wurden in Abhängigkeit von ihrer Dauer mit Punkten in Klammern dargestellt: (.) für etwa eine Sekunde, (..) für etwa zwei Sekunden und (...) für längere Pausen ab drei Sekunden.
- Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurden die Interviewführung mit „I“ und die befragten Personen fortlaufend mit „P1“, „P2“ usw. gekennzeichnet.

5.3 Auswertungsmethodik: Qualitative Inhaltsanalyse nach Froschauer & Lueger

Die in dieser Masterarbeit durchgeführten Experteninterviews werden mithilfe der qualitativen Auswertungsmethode nach Froschauer & Lueger (2003) analysiert. Im Mittelpunkt dieser Herangehensweise steht die Annahme, dass Wirklichkeit nicht einfach feststeht, sondern durch Gespräche und den Austausch zwischen Menschen entsteht. Es geht also nicht darum, wie oft etwas gesagt wurde, sondern darum, den Sinn und die Bedeutung hinter den Aussagen zu verstehen. Ziel ist es, nachzuvollziehen, wie die Interviewpartner*innen die Situation erleben, wie sie diese einschätzen und welche Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten sie dabei sehen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

Die Auswertung der Interviews erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst wurden alle Interviews wörtlich transkribiert, wobei sprachliche Eigenheiten wie Füllwörter oder Pausen bewusst reduziert wurden, um den Fokus auf den Inhalt der Aussagen zu lenken. Im Anschluss daran wurden die Transkripte thematisch analysiert. Dabei kamen Elemente des Textreduktionsverfahrens sowie des Codierverfahrens zur Anwendung.

Das Textreduktionsverfahren zielt auf eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Aussagen, wobei die ursprüngliche Argumentationsstruktur weitgehend erhalten bleibt. Ziel ist es, einen Überblick über die wichtigsten Themen und Sichtweisen zu gewinnen, ohne den Kontext der Aussagen zu verlieren (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159-160).

Im nächsten Schritt wurde das Codierverfahren eingesetzt. Dabei wurden aus dem Material zentrale Themenkategorien abgeleitet und relevante Textstellen diesen Kategorien zugeordnet. Diese Themenkategorien wurden anschließend in Subkategorien unterteilt, um feinere Unterschiede und Muster innerhalb der Daten sichtbar zu machen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163). Durch die Strukturierung der Kategorien – etwa nach Häufigkeit, Tiefe oder Relevanz für die Forschungsfrage – konnten zentrale Sinnzusammenhänge identifiziert werden. Die Kategorien wurden danach miteinander in Verbindung gebracht, interpretiert und schließlich im Hinblick auf die Forschungsfrage analysiert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 164-165).

6 Ergebnisse der empirischen Forschung

In diesem Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews dargestellt. Die Auswertung erfolgte nach der qualitativen Methodologie von Froschauer & Lueger (2003). Dabei liegt der Fokus nicht auf der Häufigkeit von Aussagen, sondern auf dem Verstehen von Bedeutungen, Sichtweisen und Erfahrungen, die die Interviewpartner*innen im Gespräch vermittelt haben.

Ziel war es, herauszufinden, wie KMU den Fachkräftemangel erleben, welche Herausforderungen sie dabei sehen und welche Maßnahmen sie setzen. Die Aussagen wurden interpretativ analysiert, wobei sich inhaltlich wiederkehrende Themen herauskristallisiert haben. Diese wurden gebündelt und entlang thematischer Schwerpunkte zusammengefasst.

Die folgende Auswertung orientiert sich an einem deduktiv-induktiven Vorgehen. Die Interviews wurden offen codiert, wobei einzelne Aussagen mit inhaltlich treffenden Schlagworten versehen wurden (Codes). Ähnliche Codes wurden anschließend in Oberkategorien zusammengefasst. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Aussagen inhaltlich zu strukturieren, Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten sowie eine differenzierte Beantwortung der Forschungsfrage vorzubereiten.

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, wie die Kategorien entstanden sind und welche inhaltlichen Schwerpunkte sich dabei herausgebildet haben.

6.1 Kategorienbildung und thematische Struktur

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) wurden sämtliche Interviewtranskripte zunächst offen codiert. Dabei erhielten zentrale Textstellen inhaltlich passende Schlagwörter, die das jeweilige Thema benennen. Diese offene Kodierung diente der Strukturierung des Datenmaterials und ermöglichte es, relevante Aussagen systematisch zu erfassen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163).

Im nächsten Schritt wurden in einem wiederholenden Verfahren ähnliche oder zusammenhängende Codes gebündelt und zu übergeordneten thematischen Kategorien verdichtet. Dabei wurden sowohl inhaltliche Übereinstimmungen als auch Unterschiede zwischen den Interviews berücksichtigt. Die Kategorienbildung erfolgte induktiv, das heißt auf Basis der in den Interviews aufgetretenen Aussagen, jedoch stets im Abgleich mit der Forschungsfrage.

Insgesamt konnten sieben Hauptkategorien identifiziert werden, die die wesentlichen Inhalte und thematischen Schwerpunkte der Interviews widerspiegeln. Diese Kategorien bilden die Grundlage für die nachfolgende Ergebnisdarstellung.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die entwickelten Kategorien, ihre inhaltliche Beschreibung sowie typische Codes, die ihnen zugeordnet wurden:

Kategorien	Kurzbeschreibung	Typische Codes
Rekrutierungsstrategien	Wege und Maßnahmen, über die neue Mitarbeitende gewonnen werden sollen.	Empfehlungen, AMS, Social Media, Schulkooperationen, Influencer
Herausforderungen im Recruiting	Hindernisse bei der Gewinnung neuer Fachkräfte.	Bewerbungsmangel, Gehaltsforderungen, Sprachbarrieren, Imageprobleme
Mitarbeiterbindung	Ansätze zur langfristigen Sicherung bestehender Arbeitsverhältnisse.	Betriebsklima, Benefits, flache Hierarchien, persönliche Kommunikation
Arbeitgeberattraktivität	Maßnahmen zur Imagepflege und externen Wahrnehmung als Arbeitgeber.	Employer Branding, Imagefilm, familiäre Unternehmenskultur
Nachwuchssicherung	Strategien zur Ausbildung und Integration von jungen bzw. ungelernten Arbeitskräften.	Lehrlinge, Praktika, interne Schulung, Kooperation mit Schulen
Externe Rahmenbedingungen	Gesellschaftliche und strukturelle Faktoren, die Einfluss auf den Fachkräftemangel nehmen.	Pandemie, Migration, Medien, politische Rahmenbedingungen
Strukturelle Grenzen von KMU	Einschränkungen, die sich aus der Betriebsgröße ergeben.	geringe Ressourcen, keine Personalabteilung, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten

Tabelle 3: Tabellarischer Überblick über das Kategoriensystem

6.2 Darstellung der Ergebnisse nach Kategorien

Die folgenden Unterkapitel geben einen strukturierten Einblick in die aus den Interviews abgeleiteten Kategorien und verdeutlichen, wie sich die Sichtweisen, Herausforderungen und Lösungsansätze in kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext des Fachkräftemangels darstellen. Die Analyse wurde thematisch gegliedert

und orientiert sich an den beiden zentralen Analyseebenen der Arbeit: der Rekrutierung und der Bindung von qualifizierten Fachkräften.

Jedes Kapitel enthält typische Aussagen der Befragten, die durch wörtliche Zitate belegt werden, um die Perspektiven und Erfahrungen der interviewten Personen möglichst authentisch wiederzugeben. Der Fokus liegt dabei auf der Vielfalt der Antworten sowie auf branchenbedingten Unterschieden in der Herangehensweise an die jeweiligen Herausforderungen.

6.2.1 Rekrutierungsstrategien

In der Analyse der Interviews zeigt sich, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen in KMU durch ein breites Spektrum an Maßnahmen und Kanälen geprägt ist. Dabei bestehen deutliche Unterschiede in der strategischen Tiefe und Professionalität zwischen den Branchen sowie abhängig von der Größe und Struktur des jeweiligen Unternehmens.

Persönliche Empfehlungen und Netzwerke nehmen in nahezu allen Interviews eine zentrale Rolle, vor allem in den Branchen Handwerk, Baugewerbe und in der Gastronomie. Betriebe setzen stark darauf, dass bestehende Mitarbeiter*innen potenzielle neue Arbeitskräfte aus ihrem Umfeld ansprechen und für das Unternehmen Gewinnen. So beschreibt ein Gastronomiebetrieb:

„Wir setzen darauf, dass unsere Mitarbeiter [...] Freunde in der Branche haben. Und wenn sie sich umhören und hören, der ist unzufrieden oder der möchte wechseln, [...] dann versuchen wir diese Leute zu rekrutieren.“ (P12)

Auch im Baugewerbe wird der Erfolg dieser Strategie hervorgehoben:

„Empfehlungen funktionieren bei uns am besten, über bekannte Handwerker oder durch das Netzwerk.“ (P9)

Ein weiterer häufig genannter Kanal ist die Rekrutierung über das AMS. Allerdings wird dessen Wirksamkeit sehr unterschiedlich bewertet. Während ein Tischlerbetrieb positiv berichtet:

„Die besten Erfahrungen haben wir eigentlich mit dem AMS [...] kostet nichts.“ (P3), äußert ein Betrieb aus dem Gesundheitswesen deutliche Kritik:

„Die meisten [...] beim AMS sind Karteileichen [...], machen das nur für den Leistungsbezug.“ (P10)

Digitale Rekrutierungskanäle, insbesondere Social Media, werden zunehmend genutzt, vor allem im Baugewerbe, im Handwerk und auch in der Gastronomie. Ein Tischlerbetrieb berichtet über die Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Firma:

„Mittlerweile haben wir eine Firma [...] die erledigen das alles für uns mit einem Funnel.“ (P6)

Auch im Baugewerbe wird Social Media zur Rekrutierung eingesetzt. Ein Betrieb beschreibt:

„Wir haben eigentlich [...] Social Media Marketing, wo wir auch Leads Generation betreiben, wo einfach gewisse Leute sich auf einen gewissen Beitrag, der über Apps gesponsert wird, bewerben können.“ (P9)

Ein besonders kreatives Beispiel aus der Gastronomie ist der Einsatz von Influencer-Marketing:

„Immer wieder mit Influencern. [...] Dadurch, dass meine Tochter auch Influencerin ist, hat man einen super Zugriff.“ (P12)

Im Bereich der Nachwuchsgewinnung setzen einige Unternehmen auf Kooperationen mit Schulen oder Bildungseinrichtungen. In der IT-Branche etwa:

„Wir machen Veranstaltungen an HTLs [...] daraus haben wir schon Mitarbeiter gewonnen.“ (P4)

Auch klassische Maßnahmen wie Lehrlingsausbildung werden als Rekrutierungsweg genutzt, insbesondere im Handwerk und Bau:

„Wir bilden jedes Jahr eins bis zwei Lehrlinge aus.“ (P6)

Teilweise greifen Unternehmen auf strategische Active-Sourcing-Maßnahmen zurück, wie das Beispiel eines IT-Unternehmens zeigt:

„Bei Führungspositionen gehen wir auch in die Direktansprache, [...] und sprechen die direkt an.“ (P1)

Trotz dieser vielfältigen Strategien zeigt sich in mehreren Interviews ein Mangel an professionellen HR-Strukturen. Ein IT-Unternehmen räumt ein:

„Wir haben kein HR-System [...] viele Dinge sind einfach nur Quick Fixes.“ (P5)

Insgesamt zeigt sich in den Interviews ein klares Muster hinsichtlich der Rekrutierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen. Betriebe, die über mehr personelle oder finanzielle Ressourcen verfügen oder bereits eine digitale Grundorientierung mitbringen nutzen verstärkt strukturierte Maßnahmen zur

Personalgewinnung. Dazu zählen gezieltes Social Media Marketing, der Einsatz externer Agenturen oder Employer Branding-Maßnahmen, die über reine Stellenanzeigen hinausgehen. So berichtet etwa ein Tischlereibetrieb von der Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Agentur zur Leadgenerierung über digitale Kanäle, während ein Bauunternehmen aktiv Social Media Marketing mit gesponserten Beiträgen einsetzt, um potenzielle Bewerber*innen direkt anzusprechen.

Demgegenüber greifen kleinere und traditioneller geführte Betriebe, insbesondere im Handwerk, in der Gastronomie oder im Baugewerbe vorrangig auf persönliche Kontakte, Empfehlungen und informelle Netzwerke zurück. Häufig erfolgt die Rekrutierung über Mundpropaganda, direkte Ansprache im Bekanntenkreis oder durch bestehende Mitarbeiterinnen.

Vereinzelt lassen sich besonders kreative oder innovative Rekrutierungsstrategien beobachten, die über klassische Muster hinausgehen. Ein Gastronomiebetrieb beispielsweise setzt punktuell auf Influencer-Marketing, um Sichtbarkeit und Reichweite zu erhöhen. Andere Unternehmen berichten von gezielten Kooperationen mit Schulen oder der Integration von Schnuppertagen, um frühzeitig mit potenziellen Nachwuchskräften in Kontakt zu treten.

6.2.2 Herausforderungen im Recruiting

Die Interviews machen deutlich, dass KMU mit einer Vielzahl an Schwierigkeiten konfrontiert sind, wenn es darum geht, neue qualifizierte Fachkräfte zu finden. Die Ursachen reichen von einem generellen Mangel an Bewerber*innen bis hin zu konkreten Erwartungen und Anforderungen, die auf der Unternehmensseite schwer erfüllbar sind.

Ein wiederkehrendes Thema ist der Mangel an qualifizierten Bewerbungen. Viele Betriebe berichten, dass sie auf ausgeschriebene Stellen entweder nur sehr wenige Rückmeldungen erhalten oder dass die eingehenden Bewerbungen nicht den Erwartungen entsprechen. So erklärt ein Betrieb aus dem Gesundheitswesen:

„Was den österreichischen Nachwuchs angeht [...] gibt es so gut wie nichts mehr, was nachkommt. [...] Die meisten [...] beim AMS sind Karteileichen [...], machen das nur für den Leistungsbezug.“ (P10)

Auch in anderen Branchen zeigt sich dieses Problem. Ein Betrieb im Handwerk formuliert es so:

„Und man kriegt dann doch so alle paar Monate einmal eine Bewerbung.“ (P3)

Neben der Quantität ist häufig auch die Qualität der Bewerber*innen ein Hindernis. Genannt wurden unter anderem unzureichende Ausbildung oder mangelnde Sprachkenntnisse. Besonders im Baugewerbe und in der Gesundheitsbranche spielt das eine große Rolle.

„[...] aber wir haben schon gemerkt, dass auch die Qualität der Bewerbungen ein bisschen nachgelassen hat im Vergleich zu wahrscheinlich der 10-Jahres-Quota vor damaliger Zeit. [...] Also tatsächlich fängt es schon bei den Bewerbungen an. Wir sind doch auf die Problematik gestoßen, dass sich Menschen aus verschiedenen Branchen beworben haben, die eigentlich gar nicht passend zu unserer Branche sind [...].“ (P9)

„Wir können [...] nicht deutschsprechendes Personal anlernen.“ (P10)

Ein weiterer zentraler Punkt sind überzogene Gehaltsforderungen, die für KMU oft nicht leistbar sind, besonders dann, wenn große Konzerne am selben Arbeitsmarkt rekrutieren. Ein IT-Unternehmen berichtet:

„Dann kommt jemand, der sagt: Ich will 5.500 brutto [...] und das passt dann nicht in unser internes Gehaltsband.“ (P5)

Auch Imageprobleme bestimmter Branchen oder Berufe wirken sich negativ auf das Recruiting aus. Vor allem im Handwerk oder in der Pflege wird beklagt, dass die gesellschaftliche Wertschätzung fehle:

„Es ist nicht ein easy Job [...] und wenig bezahlt für das, was du machst.“ (P7)

„Der Beruf ist körperlich anstrengend, [...], also Nachtdienste und so weiter, das ist eigentlich sehr ungesund.“ (P8)

In Summe spiegeln die Interviews ein vielschichtiges Bild wider. Der Fachkräftemangel wird nicht allein durch fehlende Bewerber*innen verursacht, sondern durch eine Kombination aus unpassenden Qualifikationen, mangelnder Attraktivität einzelner Berufe, sprachlichen Barrieren und ökonomischen Grenzen der KMU. Die Betriebe stehen damit vor der Herausforderung, nicht nur passende Kandidat*innen zu finden, sondern gleichzeitig auch mit eingeschränkten Ressourcen attraktive Arbeitsbedingungen bieten zu müssen.

6.2.3 Mitarbeiterbindung

Neben der Gewinnung neuer Arbeitskräfte spielt die langfristige Bindung bestehender Mitarbeiter*innen eine zentrale Rolle für KMU im Umgang mit dem Fachkräftemangel. Die Interviews zeigen, dass viele Betriebe in diesem Bereich auf zwischenmenschliche

Nähe, flache Hierarchien und ein gutes Betriebsklima setzen. Oft geschieht dies nicht im Rahmen einer formellen Personalstrategie, sondern durch persönliche Haltung und Unternehmenskultur.

Ein zentrales Bindungselement ist der familiäre Umgang miteinander. Zahlreiche Interviewpartner*innen betonen, dass ihnen ein gutes Miteinander im Betrieb besonders wichtig ist. Häufig wurde auch die eigene Firma als „wie eine Familie“ beschrieben. So heißt es etwa:

„Ich glaub, das ist bei uns halt auch ein großer Faktor: das Zwischenmenschliche. Wir sind ein kleiner Betrieb, da kennt jeder jeden.“ (P6)

„Ich würde die Kultur schon als sehr familiär bezeichnen, also oft auch, dass man sich eigentlich wirklich mit der Arbeit und mit der Institution identifiziert. [...] und auch mit dem Team, also so eine Zusammengehörigkeit und dass man zusammen etwas schaffen kann.“ (P8)

Auch flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege werden von mehreren Betrieben als Stärke genannt, um Mitarbeitende zu halten. In KMU sind Führungskräfte oft direkt in den Arbeitsalltag eingebunden, was zu einer stärkeren persönlichen Bindung führt:

„Wir haben keine große Struktur, keine Hierarchie. Wenn was ist, wird's gleich besprochen.“ (P3)

„Dass bei uns der Mitarbeiter halt keine Nummer ist, sondern eine Person und wertgeschätzt wird [...], aber dass auch jeder sich einbringen kann, es sind einfach flache Hierarchien [...].“ (P6)

Ein weiteres Mittel zur Mitarbeiterbindung sind zusätzliche Benefits, auch wenn diese je nach Betrieb stark variieren. Während einige auf finanzielle Anreize oder Gutscheine setzen, betonen andere eher nicht-monetäre Maßnahmen, wie gemeinsame Aktivitäten, flexible Arbeitszeiten oder Unterstützung bei privaten Anliegen:

„[...] wir binden das Team sehr stark in gewissen Veranstaltungen und Events ein, aber auch Team-Building-Events, die wir untereinander sozusagen veranstalten [...].“ (P9)

„[...] wenn er heute dringend einen Urlaubstag braucht, das ist oft bei großen Firmen nicht so, dann bekommt er den. Wenn er jetzt übers Wochenende dringend weg muss oder wenn er einen Vorschuss benötigt, [...], wenn er das Arbeitsauto benötigt, weil er umzieht oder sonst was.“ (P11)

Auffällig ist, dass viele dieser Maßnahmen weniger systematisch als vielmehr situativ und persönlich geprägt sind. Das Vertrauen zwischen Führung und Team spielt dabei

eine entscheidende Rolle, insbesondere in Betrieben ohne eigene HR-Abteilung oder standardisierte Prozesse. Es wird deutlich, dass Beziehungsqualität und Wertschätzung im Alltag zentrale Instrumente zur Mitarbeiterbindung in KMU darstellen.

6.2.4 Arbeitgeberattraktivität

Wie ein Unternehmen nach außen wahrgenommen wird, spielt eine immer größere Rolle bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Auch in KMU wird zunehmend erkannt, dass Arbeitgeberattraktivität ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist. Die Interviews zeigen, dass es vor allem welche Faktoren wie Unternehmenskultur, persönliches Arbeitsumfeld und Image sind, die zur Außenwirkung beitragen.

In vielen Gesprächen wurde deutlich, dass Betriebe besonders auf ihre familiäre Atmosphäre und persönliche Nähe setzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. So sagt ein Baugewerbe:

„[...] ich arbeite ja auch mit meinem Bruder zusammen. Das per se zeigt schon, es ist ein Familienunternehmen. Wir sind familiär, du hast offene Türen.“ (P11)

Auch in der IT-Branche wird ein wertschätzender Umgang bewusst gepflegt, häufig in Abgrenzung zu größeren Unternehmen:

„[...] das absolut für KMUs spricht [...], wenn man diesen Willen zur Selbstschaffung, zum Aufbau von eigenen Dingen hat, dann ist man da absolut richtig. Auf der anderen Seite natürlich auch dieses familiäre Klima, das über die Teams hinausreicht.“ (P5)

Einige Betriebe berichten von konkreten Maßnahmen zur Imagepflege, etwa durch den Aufbau einer neuen Website oder durch Aktivitäten auf Social Media. Dabei steht nicht immer das Recruiting im Vordergrund, sondern das allgemeine Unternehmensbild:

„Wir sind Sponsor von diversen Aktivitäten bzw. Vereinen [...] von einem Kampfsport-Event oder einem Kampfsport-Gym, andererseits eben von diversen Netzwerkveranstaltungen. Und dementsprechend ist das, glaube ich, auch für eine gewisse Altersklasse an Mitarbeitern ziemlich attraktiv.“ (P9)

„Auf Social Media zeigen wir, wie wir arbeiten einfach, damit man ein Bild von uns bekommt.“ (P6)

Zwar verfügen die wenigsten KMU über eine gezielte Employer-Branding-Strategie, doch viele sind sich der Bedeutung bewusst, positiv sichtbar zu sein. Zusammenfassend zeigt sich, dass Arbeitgeberattraktivität in KMU stark durch Werte, Kultur und persönliche Beziehungen geprägt ist.

6.2.5 Nachwuchssicherung

Die langfristige Sicherung von Fachkräften beginnt für viele KMU bereits bei der Nachwuchsgewinnung. In nahezu allen Interviews wird deutlich, dass der Ausbildung eigener Mitarbeiter*innen ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Zum Beispiel über Lehrlingsausbildung, Praktika oder gezielte Schulkooperationen.

Ein IT-Unternehmen berichtet:

„Also ich habe sowohl den Kontakt aufgebaut zur HTL, da bei uns in der Ungergasse ums Eck. Da bin ich auf dem Tag der offenen Tür hin. Also das hat gut funktioniert. Und die vielleicht ein bisschen kreativeren Wege sind die, dass wir an Fachhochschulen, an HTLs, an HAGs und so weiter auch Veranstaltungen machen.“ (P4)

Das Ziel besteht darin, junge Menschen möglichst früh für den jeweiligen Beruf zu begeistern und dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein weiterer Aspekt für die interne Entwicklung von Quereinsteiger*innen oder ungelernten Kräften, wie es etwa in einem Handwerksbetrieb geschildert wird:

„Wir haben laufend vor allem für die Lehrlinge Ausbildungsmöglichkeiten [...]. Nachher natürlich auch für die Fachkräfte, also wir haben einmal im Jahr, zweimal im Jahr einen Schweißkurs, wo sie teilnehmen können.“ (P6)

Auch in der Gastronomie gibt es Quereinsteiger*innen:

„[...] ist eine fertige Kunsthistorikerin. Und hat dann Journalismus studiert und als Journalistin gearbeitet. Und ist so in die Gastronomie gekommen. Und ist jetzt eine der besten Köchinnen, die ich kenne.“ (P2)

Insgesamt belegen die Aussagen, dass KMU verstärkt auf präventive Maßnahmen setzen, um dem Fachkräftemangel mittel- bis langfristig entgegenzuwirken. Dabei kommt es weniger auf institutionalisierte Programme an, sondern vielmehr auf persönliche Initiative und niederschwellige Einstiegsmöglichkeiten in den Betrieb.

6.2.6 Externe Rahmenbedingungen

Die Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften findet nicht im luftleeren Raum statt. Vielmehr zeigen die Interviews, dass gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten von KMU haben. Diese externen Faktoren entziehen sich in weiten Teilen der Kontrolle der Betriebe, prägen aber dennoch maßgeblich ihre Personalstrategien.

Ein besonders häufig genannter Faktor ist die Nachwirkung der COVID-19-Pandemie. Viele Unternehmen berichten, dass die Krise strukturelle Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt ausgelöst hat, wie zum Beispiel durch Berufswechsel, gestiegene Unsicherheit oder veränderte Erwartungen an Arbeitsbedingungen. So sagt ein Interviewpartner aus der Gastronomie:

„Seit Corona [...] hat die Hälfte aller Köche aufgehört, in der Küche zu arbeiten.“ (P12)

Ein anderer Betrieb aus der Gesundheitsbranche bestätigt die anhaltenden Effekte:

„Man merkt es einfach. Viele haben sich umorientiert [...] die, die früher in der Pflege waren, machen jetzt was anderes.“ (P8)

Ein weiteres wiederkehrendes Thema ist die Migration und Integration von Arbeitskräften mit Migrationshintergrund. Viele Unternehmen berichten, dass sie mittlerweile stark auf ausländische Mitarbeiter*innen angewiesen sind, weshalb sie aber mit Sprachbarrieren, bürokratischen Hürden oder fehlender Qualifikation konfrontiert sind:

„Ich würde sagen, dass die Generation, die jetzt am Werk ist, das ist eine zugezogene Generation, viel aus dem Ausland.“ (P11)

„Viele verstehen die Vorschriften nicht, weil sie das Deutsch nicht können [...] das ist ein Sicherheitsrisiko.“ (P9)

„[...] dass wir aufgrund dessen, dass wir eben halt entweder in stationären Pflegeheimen oder zu Hause Patienten versorgen, die natürlich nur der deutschen Sprache mächtig sind, dass wir als weitere Voraussetzung zusätzlich zu der fachlichen natürlich auch die deutschsprachige Voraussetzung haben.“ (P10)

Einige Interviewpartner*innen sehen auch die gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen kritisch. Dabei wird etwa die Zusammenarbeit mit dem AMS infrage gestellt oder auf fehlende steuerliche Entlastung für KMU verwiesen:

„Das AMS bringt nichts. Die schicken dir irgendwen, aber nicht das, was du brauchst.“ (P11)

„Als kleiner Betrieb schaust du durch die Finger. Die Großen bekommen alles gefördert, wir fast nichts.“ (P6).

Diese Aussagen verdeutlichen, dass viele KMU das Gefühl haben, in einem strukturell benachteiligten Umfeld zu agieren. Die mediale Darstellung bestimmter Branchen, wie etwa Pflege oder Gastronomie, wird von manchen ebenso als hinderlich empfunden, da sie zur Imageproblematik beitrage. Insgesamt zeigt sich, dass die externen

Rahmenbedingungen für KMU eine kaum beeinflussbare Konstante darstellen, mit der sie sich arrangieren müssen.

6.2.7 Strukturelle Grenzen von KMU

Die Interviews machen deutlich, dass viele KMU mit strukturellen Einschränkungen zu kämpfen haben, die ihre Handlungsmöglichkeiten im Personalmanagement erheblich beeinflussen. Diese Grenzen ergeben sich meist nicht aus mangelndem Willen oder fehlender Innovationsbereitschaft, sondern aus begrenzten personellen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen.

Ein zentrales Thema ist das Fehlen eigener Personalabteilungen oder professioneller HR-Kompetenz. In den meisten befragten KMU wird Personalmanagement von den Geschäftsführenden selbst oder von Mitarbeitenden „nebenbei“ übernommen.

„Personalmanagement ist übertrieben gesagt, das machen wir in der Geschäftsführung selber.“ (P10)

„Wir sind zu klein für sowas. Ich übernehme das Recruiting selbst.“ (P2)

Diese fehlende Spezialisierung führt häufig dazu, dass Personalfragen reaktiv und pragmatisch behandelt werden. Eine strategische, langfristige Planung ist oft nicht möglich. Das zeigt sich beispielsweise bei der Nutzung digitaler Tools oder beim Employer Branding, wo viele KMU im Vergleich zu größeren Unternehmen zurückfallen.

Ein weiteres wiederkehrendes Thema sind begrenzte finanzielle Mittel, etwa wenn es um Gehälter, Benefits oder Weiterbildungsangebote geht. Mehrere Interviewpartner*innen berichten, dass sie mit Konzernen oder öffentlichen Einrichtungen nur schwer konkurrieren können:

„Ein großes Unternehmen hat eine ganz andere Summe übrig für das Thema.“ (P6)

„Andererseits natürlich auch ein budgetäres Thema im Sinne Was mache ich mit den Gehältern meiner Mitarbeiterinnen? Die Konkurrenz ist groß, die Konkurrenz ist stark.“ (P5)

Hinzu kommen strukturelle Herausforderungen bei der Personalentwicklung. Während größere Unternehmen systematische Entwicklungsprogramme und Karrieremodelle anbieten können, fehlen KMU oft die Kapazitäten, um solche Strukturen zu etablieren. Das führt selten dazu, dass engagierte Mitarbeitende sich nach Entwicklungsmöglichkeiten außerhalb des Betriebs umsehen:

„Also sie sind nicht zwingend attraktiver, aber bieten dann eventuell ganz gute Gehaltspakete. [...] bei einem Sprung von Junior auf Professional super attraktiv ist und

einen großen Motivator darstellt. Wie gesagt, es ist einfach für ein anderes Unternehmen, [...] jemanden frischen ein höheres Gehalt zu zahlen.“ (P5)

„[...] bei kleinen Unternehmern die mangelnden Aufstiegschancen. Wenn man eine Karriere machen will und auf das anlockt.“ (P3)

Die strukturellen Grenzen von KMU stellen einen zentralen Rahmenfaktor dar, der sich quer durch alle analysierten Interviews zieht. Sie beeinflussen sowohl das Recruiting als auch die Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden und stellen eine wesentliche Erklärung für die begrenzten Gestaltungsmöglichkeiten im Personalmanagement kleiner und mittlerer Betriebe dar.

6.3 Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die zuvor in 6.2 dargestellten Ergebnisse in Hinblick auf die Forschungsfrage analysiert. Ziel ist es, die gewonnen Erkenntnisse aus den Interviews zu reflektieren und auf zentrale Muster, Widersprüche und Zusammenhänge hinzuweisen. Im Fokus steht dabei die Frage welche spezifischen Herausforderungen KMU im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel identifizieren und welche Strategien sie zur Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften einsetzen. Die Interpretation erfolgt entlang der in Kapitel 6.1 entwickelten Kategorien und wird mit ausgewählten theoretischen Ansätzen aus dem Theorieteil gespiegelt.

6.3.2 Interpretation der zentralen Kategorien

Rekrutierungsstrategien

In den Interviews zeige sich deutlich, dass Empfehlungen, informelle Netzwerke und direkte Ansprache dominieren. Besonders in Handwerk, Bau und Gastronomie ist dieses Vorgehen tief verankert. Dies entspricht der Literatur, laut der KMU aufgrund fehlender Ressourcen oft auf persönliche Kanäle setzen (Mugler, 2008, S. 43). Diese informellen Wege werden als effektiv und vertrauensbasiert wahrgenommen, bieten jedoch wenig Reichweite außerhalb des bestehenden Netzwerks.

Gleichzeitig deuten einzelne Aussagen aus den einzelnen Branchen auf eine zunehmende Bedeutung digitaler Kanäle hin. Der Einsatz von Social Media, Funnel-Systemen oder bezahlten Anzeigen erfolgt jedoch meist punktuell und wenig strategisch. In Einzelfällen werden spezialisierte Agenturen eingebunden, etwa um gezielte Kampagnen zur Leadgenerierung durchzuführen. Strategisches Employer Branding wird kaum betrieben, aufgrund des mangelnden Know-how, Ressourcen und personeller

Zuständigkeit. Viele Unternehmen setzen auf einen „pragmatischen Mix“ aus alten und neuen Wegen, ohne klare Linie.

Herausforderungen im Recruiting

Ein zentrales Thema sind fehlende Bewerbungen oder unpassende Profile. Einige Interviewpartner*innen berichten, dass Bewerber*innen nicht die nötige Qualifikation oder Motivation mitbringen. Besonders kritisch gesehen werden Sprachbarrieren, fehlende Berufserfahrung sowie unrealistische Gehaltsvorstellungen. Diese Hindernisse sind branchenübergreifend relevant, treten jedoch im Bau, in der Gastronomie und im Gesundheitswesen besonders stark hervor. Diese Aussagen decken sich mit der Literatur, die ebenfalls darauf hinweist, dass strukturelle Herausforderungen, wie etwa die Gehaltsvorstellungen oder unzureichende Qualifikationen, von KMU nicht allein bewältigt können (Fink, Hofer, Titelbach, & Vogtengruber, 2015, S. 9). Hinzu kommt, dass viele KMU den Eindruck haben, im Wettbewerb mit größeren Arbeitgebern strukturell unterlegen zu sein. Ein Mangel an Sichtbarkeit, niedrige Gehälter und ein geringeres Weiterbildungsangebot verschärfen die Situation (Gothaer KMU-Studie, 2023). Gleichzeitig herrscht oft Unsicherheit, wie man mit diesen Herausforderungen konstruktiv umgehen kann.

Mitarbeiterbindung

Die meisten KMU setzen auf weiche Faktoren, wie zum Beispiel ein gutes Betriebsklima, persönliche Ansprache und flache Hierarchien. Diese Strategien sind leicht umsetzbar und wirken besonders in kleinen Teams, wo direkte Kommunikation und Vertrauen tragende Rollen spielen. Mitarbeiterbindung wird häufig durch persönliche Beziehungen, flexible Arbeitsgestaltung oder gemeinsame Aktivitäten gefördert.

Allerdings fehlt häufig ein systematischer Zugang. Benefits oder Entwicklungsmöglichkeiten werden selten strukturiert angeboten. Es gibt kaum standardisierte Feedbackgespräche oder Karriereplanung. Im Vergleich zur Literatur (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 29), die auf strategisches Talentmanagement als Bindungsfaktor verweist, wird deutlich, dass KMU oft nur reaktiv statt vorausschauend agieren. Die Priorität liegt auf dem täglichen Betrieb, nicht auf langfristiger Personalplanung.

Arbeitgeberattraktivität

Die Außenwahrnehmung spielt nur für wenige Betriebe eine aktive Rolle. Wo sie thematisiert wird, geschieht das meist über die Homepage, soziale Medien oder auch Mundpropaganda, allerdings ohne konsistentes Employer Branding. Nur einzelne befragte Unternehmen verfügen über eine gezielte Kommunikationsstrategie oder

setzen bewusst auf ihren Außenauftritt, zum Beispiel durch Imagevideos, Influencer-Kooperationen oder auch durch Sponsoring-Events. Dabei wäre eine klare Positionierung als Arbeitgeber gerade im Wettbewerb mit großen Unternehmen ein potenzieller Vorteil (Immerschitt & Stumpf, 2019, S. 83). Der Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen verhindert jedoch oft, dass KMU diese Potenziale ausschöpfen. Viele Betriebe sehen zwar den Nutzen einer stärkeren Arbeitgebermarke, fühlen sich jedoch überfordert mit der professionellen Umsetzung.

Nachwuchssicherung

Einige Betriebe kooperieren mit Schulen oder bieten Ausbildungen an, doch diese Aktivitäten bleiben punktuell. Lehrlingsausbildungen werden eher aus Traditionsgründen als aus strategischer Überlegung betrieben. Interviewpartner*innen argumentieren, dass die meisten Lehrlinge das Unternehmen verlassen, nachdem sie mit ihrer Ausbildung fertig sind. Die Interviews zeigen, dass Nachwuchssicherung oft nicht als Teil eines umfassenden HR-Konzepts verstanden wird, sondern als eigenständige Pflichtaufgabe. Zudem berichten viele Unternehmen von Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen. Das Image der Lehre, gesellschaftliche Erwartungshaltungen und mangelnde schulische Vorbereitung der Jugendlichen werden als Hindernisse genannt. Auch laut Bachler (2022) empfinden viele Jugendliche das Modell „Lehre“ gegenüber schulischen oder akademischen Laufbahnen als weniger attraktiv.

Externe Rahmenbedingungen

Mehrere Befragte verweisen auf externe Hürden wie die Covid-19-Pandemie, rechtliche Einschränkungen oder Migration. Diese Faktoren kann ein Unternehmen selbst kaum beeinflussen, aber sie wirken sich stark auf die Suche nach neuen Mitarbeitenden aus. Sie verschärfen oft Probleme, die es ohnehin schon gibt, wie zum Beispiel zu wenige Bewerbungen oder häufige Jobwechsel. In der Literatur werden diese Einflüsse als Megatrends beschrieben, die langfristige Anpassungen erfordern (Gruber, Schmid, & Winkler, 2016, S. 1). KMU stehen hier unter besonderem Druck, da sie weniger agil reagieren können als Große. Gleichzeitig fehlt häufig die strategische Vorausschau, um externe Trends frühzeitig zu erkennen und daraus Maßnahmen abzuleiten.

Strukturelle Grenzen von KMU

In fast allen Interviews zeigt sich, dass KMU mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben. Sie haben keine eigene Personalabteilung, oft fehlen ihnen die finanziellen Ressourcen, die Zeit ist knapp und es gibt nur wenige Möglichkeiten, wie sich Mitarbeitende im Betrieb weiterentwickeln können. Die Aussagen machen deutlich, dass es wegen dieser Hürden kaum möglich ist, das Thema Personal richtig zu strukturieren

und dauerhaft zu verbessern. Viele Strategien werden nur ansatzweise oder improvisiert umgesetzt. Die Verantwortung für Personalmanagement liegt meist bei der Geschäftsführung selbst.

Damit bestätigen sich zentrale Erkenntnisse in der Literatur (Hamel, 2006, S. 239). Gerade in kleineren Betrieben sind viele Maßnahmen nur informell verankert und es fehlt an Systematisierung. Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass trotz dieser Einschränkungen viel Engagement und Kreativität vorhanden ist. Oft aber ohne strukturellen Rahmen, um daraus nachhaltige HR-Strategien zu entwickeln.

6.3.3 Rückbindung an die Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

„Welche spezifischen Herausforderungen sehen KMU bei der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften in Zeiten des Fachkräftemangels, und welche Strategien setzen sie ein, um diese zu bewältigen?“

Die im Rahmen der Interviews erhobenen Daten ermöglichen eine differenzierte Beantwortung dieser Frage. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und direkt an die Forschungsfrage zurückgebunden.

6.3.3.1 Spezifische Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung

Die Interviews zeigen, dass sich der Fachkräftemangel in den befragten KMU auf sehr unterschiedliche Weisen manifestiert, abhängig von Branche, Unternehmensgröße und Standort. Dennoch lassen sich übergreifende Herausforderungen erkennen:

Bewerbermangel und unpassende Bewerbungen

Fast alle Interviewpartner*innen berichten, dass sie deutlich weniger Bewerbungen erhalten als früher. Zusätzlich bewerben sich häufig Personen, die nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen oder aus völlig anderen Branchen stammen. Besonders stark ist dieses Phänomen in Baugewerbe und in der Gastronomie ausgeprägt. Ein Bauunternehmer berichtet beispielsweise von Bewerbungen durch Quereinsteiger*innen aus dem Friseurbereich (P9), die für eine technische Bautechniker-Position eigentlich nicht geeignet sind. Diese Problematik verschärft sich, da viele Stellenangebote trotz attraktiver Konditionen nicht ausreichend Bewerber*innen anziehen.

Unrealistische Gehaltsvorstellungen

Ein weiteres Hindernis stellt der wachsende Gehaltsdruck dar. Vor allem in der IT-Branche berichten die Befragten, dass Bewerber*innen mit überzogenen Gehaltsforderungen auftreten, die nicht in das interne Gehaltsgefüge des Unternehmens passen und dadurch viele Bewerber*innen sich dann doch für Großunternehmen entscheiden, da diese mehr finanzielle Ressourcen haben. Das führt dazu, dass selbst qualifizierte Bewerber*innen nicht eingestellt werden können, da die Lohnstruktur kleiner Unternehmen weniger Spielraum bietet als bei Großunternehmen.

Fachkräftemangel in Lehrberufen und fehlender Nachwuchs

Viele Unternehmen, insbesondere aus dem Baugewerbe, Handwerk und der Gastronomie, beklagen, dass es immer schwieriger wird, junge Menschen für eine handwerkliche Ausbildung oder eine Lehre zu gewinnen. Der Rückgang an Bewerber*innen für Lehrstellen wird als besonders kritisch wahrgenommen, da dies die langfristige Personalsicherung gefährdet. Zudem geben mehrere Betriebe an, dass selbst ausgebildete Lehrlinge nach Abschluss der Ausbildung oft in andere Branchen wechseln oder zu größeren Unternehmen abwandern.

Hohe Fluktuation

Insbesondere im Gesundheits- und Pflegebereich sowie in der Gastronomie ist die Mitarbeiterfluktuation ein zentrales Problem. Viele Beschäftigte wechseln häufig den Arbeitgeber oder verlassen die Branche ganz. Die Gründe dafür liegen oft in den als belastend empfundenen Arbeitsbedingungen, wie körperliche Belastung, psychische Anforderungen, lange Arbeitszeiten oder mangelnde Wertschätzung.

Fehlende Systematisierung im Personalmanagement

Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews ist das Fehlen professioneller HR-Strukturen. In den meisten KMU übernimmt die Geschäftsführung selbst die Personalangelegenheiten, meist neben dem Tagesgeschäft, einfach auf Grund von mangelnder Zeit und den notwendigen finanziellen Ressourcen für eine eigene HR-Abteilung. Dadurch fehlt es an strategischer Planung, etwa für die langfristige Personalentwicklung.

Wettbewerbsnachteil gegenüber Großunternehmen

Mehrere KMU empfinden sich im Wettbewerb um Fachkräfte als eher benachteiligt gegenüber großen Konzernen. Diese können häufig höhere Gehälter zahlen, verfügen über eigene HR-Abteilungen und treten in der Öffentlichkeit präsenter auf. Kleinere Unternehmen haben oft nicht die Ressourcen, um professionelles Employer Branding oder groß angelegte Recruiting-Kampagnen umzusetzen.

Externe Faktoren

Als zusätzliche Herausforderung werden gesellschaftliche Veränderungen, der Wertewandel in der jungen Generation sowie externe Faktoren wie die Pandemie, Migrationsthemen und der demografische Wandel genannt. Diese wirken als Verstärker der bestehenden Probleme.

6.3.3.2 Strategien zur Bewältigung der Herausforderungen

Die befragten KMU setzen verschiedene Strategien ein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Diese sind in der Praxis oft pragmatisch und situationsbezogen, selten jedoch Teil eines systematischen HR-Konzepts.

Persönliche Netzwerke und Empfehlungen

Der meistgenannte Weg, um neue Mitarbeitende zu gewinnen, ist die Rekrutierung über persönliche Kontakte und Empfehlungen. Viele Unternehmen verlassen sich auf bestehende Mitarbeitende, die ihr privates oder berufliches Netzwerk aktivieren, um potentielle neue Kolleg*innen zu finden. Das hat den Vorteil, dass Bewerbende bereits vorab eine gewisse Vertrauensbasis mitbringen. Empfehlungen aus dem eigenen Team gelten als zuverlässig, da bestehende Mitarbeitende meist auch nur Personen weiterempfehlen, von deren Fähigkeiten sie überzeugt sind.

Vor allem im Handwerk, Baugewerbe und in der Gastronomie hat sich dieser Weg bewährt, weil diese Branchen stark von persönlichen Beziehungen geprägt sind. In kleineren Unternehmen sind die Teams oft familiär organisiert, wodurch persönliche Empfehlungen eine besonders große Rolle spielen.

Digitale Rekrutierungskanäle

Neben dem klassischen Weg über persönliche Kontakte setzen einige Betriebe auf digitale Rekrutierungsmaßnahmen. Hierzu zählen bezahlte Werbeanzeigen auf Plattformen wie Facebook. Auch Funnel-Systeme, also digitale Trichter, die potenzielle Bewerber*innen über mehrere Kontaktpunkte hinweg gezielt ansprechen, kommen zum Einsatz.

Allerdings zeigt sich in den Interviews, dass der Umgang mit digitalen Rekrutierungskanälen oft wenig systematisch ist. Viele Unternehmen verfügen nicht über das nötige Know-how oder haben nicht die personellen Ressourcen, um Social Media zu betreuen. Stattdessen werden Kampagnen nebenbei geschaltet, die oft auch

von Freunden oder Familienmitgliedern geführt wird. In Branchen wie Bau oder Gastronomie wird Social Media zwar zunehmend genutzt, allerdings vor allem für Imagepflege, nicht primär für die aktive Personalgewinnung.

Employer Branding

Employer Branding wird in den Interviews unterschiedlich stark thematisiert. Während es in der IT-Branche bereits eine gewisse Rolle spielt, ist das Thema in Bau, Handwerk und Gastronomie häufig noch in den Anhängen. Dennoch gibt es kreative Ansätze, wie der Einsatz von Influencer-Marketing.

Einige Betriebe haben begonnen, Social-Media-Kanäle mit Einblicken in den Arbeitsalltag zu bespielen. Ziel ist es, potenziellen Bewerber*innen zu zeigen, dass der Betrieb ein moderner und angenehmer Arbeitsplatz ist. Vor allem in der Gastronomie nutzt bereits ein Betrieb Influencer-Kooperationen, um über Social Media Reichweite zu generieren und so auch neue Mitarbeitende auf sich aufmerksam zu machen.

Trotz dieser Maßnahmen bleibt Employer Branding in vielen Fällen punktuell und wenig strategisch verankert. Es fehlt häufig eine übergeordnete Kommunikationsstrategie, und oft werden diese Aufgaben nebenbei von der Geschäftsführung oder von Mitarbeitenden übernommen, die dafür nicht speziell ausgebildet sind.

Lehrlingsausbildung und Nachwuchssicherung

Ein zentraler Baustein der Personalstrategie vieler KMU ist die Ausbildung eigener Fachkräfte. Da es immer schwieriger wird, qualifizierte Mitarbeitende am Markt zu finden, investieren zahlreiche Unternehmen in die Lehrlingsausbildung. Es wird versucht, junge Menschen frühzeitig an den Betrieb zu binden, um langfristig den eigenen Bedarf zu decken.

In den Interviews wurde deutlich, dass viele KMU Kooperationen mit Schulen eingehen, Schnuppertage anbieten oder Praktika ermöglichen. Besonders im Handwerk und Baugewerbe sind Betriebe dazu übergegangen, selbst auszubilden, weil kaum noch externe Bewerbungen für Facharbeiter-Positionen eingehen.

Einige Unternehmen nehmen auch ungelernte Arbeitskräfte auf und begleiten sie bis zur Lehrabschlussprüfung. Dies ist vor allem in der Gastronomie gängige Praxis. Auf diese Weise wird versucht, den Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu entwickeln und gleichzeitig einen Beitrag zur Qualifizierung junger Menschen zu leisten.

Flexible Arbeitsmodelle

Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und bestehende Mitarbeitende zu halten, setzen viele KMU auf flexible Arbeitszeitmodelle. Diese sind vor allem in der

Gastronomie und im Gesundheitswesen wichtig, da die Belastungen in diesen Branchen als hoch empfunden werden.

Zu den genannten Maßnahmen zählen 4-Tage-Wochen, Wunschkdienstpläne oder die Möglichkeit, auf 25- oder 30-Stunden-Modelle zu reduzieren. Der Vorteil für die Betriebe liegt darin, dass die Mitarbeitenden so Beruf und Privatleben besser vereinbaren können. Vor allem für junge Arbeitnehmer*innen und für Eltern wird dadurch der Arbeitsplatz attraktiver.

Allerdings stoßen flexible Arbeitsmodelle auch an Grenzen. In Branchen mit fixer Arbeitszeit oder Schichtsystem, ist eine vollständige Flexibilisierung oft nicht möglich. Dennoch versuchen viele KMU, so weit wie möglich individuelle Lösungen zu finden, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Mitarbeiterbindung über das Betriebsklima

Ein zentraler Faktor zur Mitarbeiterbindung ist das Betriebsklima. In fast allen Interviews wird betont, wie wichtig eine familiäre Unternehmenskultur, kurze Kommunikationswege und flache Hierarchien sind. Viele KMU setzen darauf, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und als Teil eines Teams wahrgenommen werden.

Maßnahmen zur Bindung sind häufig nicht monetär geprägt, sondern basieren auf der Wertschätzung, Vertrauen und persönlichem Austausch. Dazu gehören regelmäßige Gespräche, gemeinsame Aktivitäten wie Betriebsausflüge oder Team-Events sowie Benefits.

Einige Betriebe bieten darüber hinaus auch Unterstützung bei privaten Anliegen an oder ermöglichen den Mitarbeitenden, das berufliche Netzwerke des Unternehmens für eigene Zwecke zu nutzen, zum Beispiel das Dienstfahrzeug für private Angelegenheiten nutzen zu dürfen. (P11)

Diese Faktoren der Mitarbeiterbindung werden von den Interviewpartner*innen als sehr wirksam eingeschätzt. Sie helfen dabei, Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden und die Fluktuation zu senken.

6.3.3.3 Erfolgsbewertung der Maßnahmen

Die Einschätzungen der Interviewpartner*innen zeigen, dass viele der eingesetzten Strategien in der Praxis wirksam sind. Persönliche Empfehlungen und das eigene

Netzwerk werden als besonders effizient betrachtet, da sie schnell und unkompliziert zu neuen Mitarbeitenden führen können.

Die Nutzung digitaler Kanäle ist in den Branchen ebenfalls stark verbreitet und zeigt dort auch Wirkung, allerdings fehlt dort oft der strategische Unterbau. In den Branchen wie Pflege und Handwerk werden digitale Kanäle zwar ausprobiert, der Erfolg bleibt aber meistens eher überschaubar.

Die Investition in das Betriebsklima wird von vielen als erfolgreich wahrgenommen, da sie die Mitarbeiterbindung stärkt und Fluktuation reduziert. Allerdings kann diese Strategie allein den Fachkräftemangel nicht lösen.

Flexibilisierung von Arbeitszeiten wird von den Mitarbeitenden zwar geschätzt, ist aber nicht in allen Bereichen umsetzbar, insbesondere nicht bei Baustellen- oder Pflegeeinsätzen, wo physische Anwesenheit erforderlich ist.

Employer Branding und kreative Ansätze wie Influencer-Marketing zeigen Potenzial, sind aber noch selten strategisch durchdacht und eher punktuell eingesetzt.

6.4 Branchenvergleich

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass der Fachkräftemangel zwar alle befragten Branchen betrifft, die Herausforderungen und der Umgang damit aber unterschiedlich ausfallen. Im Folgenden wird ein differenzierter Branchenvergleich vorgenommen, der zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzeigt.

Baugewerbe und Handwerk

Bei beiden Branchen berichten die Befragten von einem massiven Mangel an qualifiziertem Personal, insbesondere auf der Baustelle und im technischen Bereich. Mehrere Interviewpartner*innen betonen, dass der Fachkräftemangel nicht nur mit fehlenden Bewerber*innen zu tun hat, sondern auch mit deren Qualifikationen. Ein Geschäftsführer sagt dazu:

„Man kriegt schon viele Bewerbungen, aber auch von Friseuren, die dann auf Bau umschulen wollen.“ (P11)

Besonders problematisch ist, dass viele Jugendliche die Baubranche als unattraktiv empfinden. Ein Bauunternehmen beschreibt, dass der Beruf in einer solch digitalen Zeit sehr anstrengend sei. Auch die geringe Bereitschaft, eine handwerkliche Ausbildung zu absolvieren, wird als zentrales Hindernis genannt:

„Die tatsächliche Arbeit vor Ort, [...], die physische Arbeit ist sicherlich ein großer Punkt für viele Jugendliche, weil in der heutigen Zeit der Technologie, [...], steht die Option der

physischen Handwerksarbeit nicht unbedingt als Priorität bei denen auf der Liste. Und ich glaube auch, dass in Schulen wenig Anhaltspunkte diesbezüglich geboten werden.“ (P9)

Trotzdem gibt es im Baugewerbe und im Handwerk auch positive Beispiele. Einige Betriebe setzen gezielt auf Lehrlingsausbildung und investieren langfristig in den Nachwuchs. Zur Personalgewinnung nutzen Bauunternehmen neben persönlichen Empfehlungen auch digitale Kanäle, wie Social Media. Diese Maßnahmen dienen in erster Linie der Arbeitgeberattraktivität:

„Wir investieren sehr viel in das Image unserer Firma. Unter anderem merkt man das vielleicht in der Online-Präsenz.“ (P9)

Im Handwerk zeigt sich ein ähnliches Bild. Ein Schlosserbetrieb berichtet, dass externe Bewerbungen praktisch nicht mehr vorkommen:

„Die Firma, mit der wir jetzt zusammenarbeiten, mit der Marketingfirma, die sind super und durch die haben wir auch schon mehr Mitarbeiter gewonnen.“ (P6)

Auch hier wird aktiv Leasingarbeit betrieben, allerdings mit der Herausforderung, dass viele Lehrlinge später in andere Branchen abwandern. Digitale Rekrutierung wird zwar versucht, aber persönliche Netzwerke bleiben der wichtigste Rekrutierungskanal.

IT-Branche

In der IT-Branche ist der Fachkräftemangel seit Jahren bekannt, jedoch verschärft sich die Lage weiter durch Spezialisierung und demografischen Wandel. Besonders schwierig ist die Besetzung von Nischenpositionen, wie zum Beispiel Microsoft-Developer:

„Wir sind halt in einer absoluten Nische unterwegs. [...] Microsoft-Developer ist einfach schwierig.“ (P5)

Neben dem allgemeinen Bewerbermangel führen auch hohe Gehaltsanforderungen zu Problemen:

„Dann kommt jemand, der sagt: Ich will 5.500 brutto [...] und das passt dann nicht in unser internes Gehaltsband.“ (P5)

Die IT-Betriebe setzen auf eine Kombination aus Social Media Recruiting, Empfehlungen und Kooperationen mit Bildungseinrichtungen. Schnuppertage an HTLs oder eigene Ausbildungsprogramme sind gängige Praxis. Flexible Arbeitszeitmodelle oder Homeoffice sind selbstverständlich, bieten aber kaum noch Differenzierung im Wettbewerb um Talente.

Gastronomie

Die Gastronomie ist besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen, vor allem im Küchenbereich. Die beiden Betriebe berichten, dass sie keine passenden Bewerber*innen finden:

„Also wir finden in Wahrheit niemanden, der einigermaßen zu Chef oder jetzt einfach nur Koch war, [...], damit man sagen kann, es ist jemand mit Managementfähigkeiten in der Küche. Also das ist eine echte Mangelposition.“ (P2)

Die Betriebe versuchen mit flexiblem Arbeitszeitmodellen, wie einer Vier-Tage-Woche, gegenzusteuern:

„Zwei Punkte, ganz wichtig. Der Koch selbst möchte vier Tage Woche haben, logischerweise. Ergibt halt dann zehn Stunden, damit er auf die 40 kommt. Das ist ja mein großer Anreiz.“ (P12)

Zusätzlich setzen die Gastro-Betriebe wie auch im Baugewerbe und in der Handwerksbranche stark auf persönliche Empfehlungen. Mitarbeitende werden aktiv dazu ermutigt, potenzielle neue Arbeitskräfte aus ihrem Umfeld anzusprechen und für den Betrieb zu gewinnen. Auffällig ist außerdem, dass die Gastronomiebetriebe besonders kreative Ansätze im Bereich Employer Branding verfolgen. Dazu gehören bei beiden Betrieben beispielsweise der gezielte Einsatz von Social Media und Influencer-Marketing, um den Betrieb als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren und Reichweite aufzubauen.

Zukünftig wird verstärkt auf die Qualifizierung ungelernter Mitarbeitender gesetzt:

„[...] ,dass wir gerade was die Küche betrifft umdenken werden, dass wir auch ungelernte Leute aufnehmen, denen wir vielleicht eine Weiterbildung anbieten.“ (P12)

Gesundheits- und Sozialwesen

Auch im Gesundheits- und Pflegebereich ist der Personalmangel gravierend. Einige Einrichtungen berichten von extrem hoher Fluktuation:

„Sie kommen halt ein, zwei Monate und dann auf einmal wollen sie weg.“ (P7)

Die Belastung durch die Arbeit wird als hoch beschrieben. Nicht nur körperlich sondern auch psychisch. Eine Interviewpartnerin fasst es so zusammen:

„Der Beruf ist körperlich anstrengend, die Pensionsgrenze geht immer weiter nach oben und speziell für Frauen, also Nachtdienste und so weiter, das ist eigentlich sehr ungesund. Und auch diese psychische Belastbarkeit.“ (P8)

Viele Pflegekräfte orientieren sich aus Frust komplett um.

Es wird versucht, durch Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Weiterbildungsangebote gegenzusteuern:

„Sondern eben auch, dass man sagt, okay, man arbeitet nur 30 Stunden, oder 35, oder 25.“ (P8)

Die Rekrutierung erfolgt teilweise aus dem Ausland, wobei Sprachbarrieren und rechtliche Hürden als Herausforderungen genannt werden:

„[...] Lücken, die wir im Personal haben, nur dadurch ausgleichen, dass wir teilweise Pfleger aus der Slowakei, aus Ungarn anwerben [...].“ (P10)

6.5 Limitationen der Studie

Wie jede qualitative Forschung hat auch diese Masterarbeit bestimmte Grenzen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Die folgenden Limitationen ergeben sich aus dem Aufbau der Studie, der Methodik sowie dem Untersuchungsfeld.

6.5.1 Beschränkte Stichprobengröße

Die Studie basiert auf 12 Interviews mit Expert*innen aus verschiedenen Branchen. Auch wenn die Interviews tiefgehende Einblicke in die Praxis liefern, ist die Stichprobe für eine vollständige Abbildung der Situation aller KMU in Österreich zu klein. Insbesondere quantitative Aussagen über Häufigkeiten oder generalisierbare Aussagen über alle KMU sind daher nicht möglich. Die Ergebnisse stellen eine qualitative Momentaufnahme dar und zeigen subjektive Sichtweisen der befragten Personen.

6.5.2 Branchenspezifischer Fokus

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte gezielt aus Branchen, die besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen sind: Baugewerbe, Handwerk, IT, Gastronomie und Gesundheitswesen. Andere Bereiche wurden in dieser Arbeit nicht betrachtet. Daher können die Ergebnisse nicht auf alle Branchen übertragen werden, sondern beziehen sich speziell auf die untersuchten Bereiche.

6.5.3 Regionale Eingrenzung

Die befragten Unternehmen stammen alle aus Österreich, einige aus Wien, andere aus peripheren Regionen. Regionale Unterschiede, wie beispielsweise zwischen städtischen und ländlichen Gebieten, spielen beim Fachkräftemangel laut Literatur eine große Rolle. Da der Großteil der Interviews mit Unternehmen aus dem Osten Österreichs geführt

wurde, sind die Ergebnisse möglicherweise nicht ident auf westliche Bundesländer oder andere europäische Länder übertragbar.

6.5.4 Subjektivität der Interviewaussagen

Die Aussagen der befragten Personen spiegeln deren individuelle Wahrnehmung, Erfahrungen und Einschätzungen wider. Subjektive Einschätzungen können von persönlichen Erlebnissen, emotionalen Eindrücken oder der jeweiligen Betriebssituation beeinflusst sein. Es besteht daher die Möglichkeit von Verzerrungen, die sich auf die Darstellung der Herausforderungen und Lösungen auswirken.

6.5.5 Keine Einbeziehung der Arbeitnehmerperspektive

Die Interviews wurden ausschließlich mit Führungskräften, Personalverantwortlichen oder Geschäftsführer*innen geführt. Die Sichtweise der Mitarbeitenden selbst, beispielsweise zu Arbeitszufriedenheit, Bindungsmaßnahmen oder den tatsächlichen Gründen für einen Arbeitgeberwechsel, wurde nicht erhoben. Dadurch fehlt eine wichtige ergänzende Perspektive, die in zukünftigen Studien berücksichtigt werden könnte.

6.5.6 Methodische Grenzen der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Froschauer & Lueger. Diese Methode ermöglicht eine strukturierte Auseinandersetzung mit den Interviewdaten, ist jedoch von der Interpretation der Forschenden abhängig. Trotz sorgfältigem Vorgehen können Interpretationsspielräume bestehen, die die Ergebnisse beeinflussen.

6.5.7 Fokus auf den Ist-Zustand

Die Studie erhebt den Status quo der befragten Unternehmen zum Zeitpunkt der Interviews. Mögliche Veränderungen in der Zukunft, etwa durch wirtschaftliche Entwicklungen, gesetzliche Anpassungen oder neue Trends im Personalmanagement, konnten nicht berücksichtigt werden. Das Thema Fachkräftemangel ist dynamisch und unterliegt laufenden Veränderungen, die über die hier erfassten Daten hinausgehen.

7 Fazit

Der Fachkräftemangel stellt kleine und mittlere Unternehmen in Österreich vor enorme Herausforderungen. Ziel der Arbeit war es, zu untersuchen, wie KMU auf diese Situation reagieren, welche spezifischen Probleme sie bei der Personalgewinnung und -bindung erleben und welche Strategien sie einsetzen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung liefern ein klares Bild über den aktuellen Stand der Personalpraxis in ausgewählten Branchen. In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst, die Forschungsfrage beantwortet, praxisnahe Empfehlungen abgeleitet und ein Ausblick auf zukünftige Forschungen gegeben.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Interviews mit Vertreter*innen aus den Branchen Bau, Handwerk, IT, Gastronomie und Gesundheitswesen zeigen, dass der Fachkräftemangel in den befragten KMU auf verschiedenen Ebenen spürbar ist. Dabei ergeben sich sowohl branchenspezifische als auch übergreifende Problemlagen.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass viele KMU bei der Rekrutierung auf persönliche Netzwerke setzen. Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld gelten als besonders effektiv, da sie auf Vertrauen beruhen. Vor allem im Baugewerbe, Handwerk und in der Gastronomie ist diese Praxis stark verbreitet. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Zugang zu digitalen Rekrutierungskanälen zwar besteht, aber häufig noch unsystematisch erfolgt.

Die Nachwuchssicherung bereitet den befragten Unternehmen große Sorgen. Lehrlingsausbildung wird zwar betrieben, allerdings scheitert die Besetzung offener Lehrstellen oft am mangelnden Interesse junger Menschen. Zudem klagen viele Betriebe darüber, dass frisch ausgebildete Fachkräfte nach der Lehre den Betrieb verlassen oder in andere Branchen wechseln.

Im Bereich der Mitarbeiterbindung setzen KMU vor allem auf weiche Faktoren wie ein gutes Betriebsklima, flache Hierarchien und persönliche Ansprache. Flexible Arbeitszeitmodelle kommen ergänzend hinzu, vor allem in der Gastronomie und im Gesundheitswesen. Systematische Personalentwicklungsmaßnahmen, wie sie in großen Unternehmen üblich sind, fehlen jedoch meist.

Auch das Employer Branding wird in den meisten KMU nur punktuell betrieben. Zwar gibt es kreative Ansätze, wie zum Beispiel Influencer-Marketing oder Sponsoring-

Partner, doch eine strategische Gesamtplanung der Arbeitgebermarke ist in den meisten Fällen nicht vorhanden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass der Fachkräftemangel in den untersuchten KMU nicht nur auf strukturelle Herausforderungen wie fehlende HR-Abteilungen, begrenzte finanzielle Mittel und den zunehmenden Wettbewerb mit Großunternehmen. Besonders der Fachkräftemangel in Lehrberufen, die hohe Fluktuation in bestimmten Branchen sowie die steigenden Gehaltsforderungen erschweren die Situation zusätzlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KMU pragmatisch und oft kreativ auf die Problematik reagieren. Sie setzen auf persönliche Kontakte, verbessern ihr Image und das Betriebsklima und nutzen zunehmend auch digitale Kanäle. Allerdings fehlt häufig der strategische Unterbau, um langfristig wirksame Lösungen zu etablieren.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die in dieser Arbeit durchgeführte qualitative Untersuchung liefert eine differenzierte Antwort auf die zentrale Forschungsfrage:

„Welche spezifischen Herausforderungen sehen KMU bei der Rekrutierung und Bindung von qualifizierten Fachkräften in Zeiten des Fachkräftemangels, und welche Strategien setzen sie ein, um diese zu bewältigen?“

Die Interviews zeigen deutlich, dass KMU vor einem vielschichtigen Problem stehen, das nicht allein durch den Fachkräftemangel im engeren Sinne erklärbar ist. Vielmehr handelt es sich um ein Zusammenspiel aus arbeitsmarktbedingten, gesellschaftlichen und betriebsspezifischen Faktoren, die die Personalgewinnung und -bindung erschweren.

Ein zentrales Problem ist der deutliche Rückgang an qualifizierten Bewerber*innen. Viele KMU berichten von Bewerbungsprozessen, in denen entweder gar keine Bewerbungen eingehen oder die Bewerber*innen nicht den erforderlichen Qualifikationen entsprechen. Besonders kritisch wird die Situation bei Lehrlingen eingeschätzt: Das geringe Interesse junger Menschen an handwerklichen, gastronomischen oder bautechnischen Berufen gefährdet langfristig die Fachkräftebasis vieler Betriebe. Gleichzeitig sind die Erwartungen der Bewerbenden oft hoch – sowohl in Bezug auf Gehalt als auch auf Arbeitsbedingungen – was es kleinen Unternehmen erschwert, im Wettbewerb mit Großunternehmen zu bestehen.

Die Interviewdaten verdeutlichen außerdem, dass KMU strukturell bedingt an Grenzen stoßen. Der Fachkräftemangel trifft auf Betriebe, die meist keine eigenen Personalabteilungen haben und deren HR-Arbeit im Alltag oft von der Geschäftsführung mit erledigt wird. Dadurch fehlen Zeit, Ressourcen und oft auch das Know-how, um

moderne Recruiting- und Bindungsmaßnahmen systematisch zu entwickeln und umzusetzen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, greifen die Unternehmen auf eine Kombination aus traditionellen und neuen Wegen zurück. Der häufigste Rekrutierungskanal bleibt das persönliche Netzwerk. Empfehlungen von Mitarbeitenden oder aus dem Branchenumfeld werden als besonders verlässlich wahrgenommen und dienen in vielen Fällen als wichtigster Zugang zu neuen Arbeitskräften. Ergänzend setzen einige Unternehmen auf digitale Rekrutierung über Social Media, Funnel-Systeme oder Sponsoring-Events. Diese digitalen Maßnahmen bleiben jedoch oft punktuell und sind selten Teil einer übergeordneten Strategie.

Auch das Employer Branding wird vereinzelt eingesetzt, zum Beispiel durch den Aufbau einer modernen Homepage, durch den Einsatz von Influencern oder durch Imagepflege des Unternehmens auf den sozialen Netzwerken. In den meisten Fällen handelt es sich aber um Einzelinitiativen, die nicht in ein systematisches Konzept eingebettet sind.

Ein weiteres zentrales Instrument ist die Nachwuchssicherung durch eigene Ausbildung. Viele KMU bilden Lehrlinge selbst aus oder unterstützen ungelernte Mitarbeitende auf dem Weg zur Qualifikation. Allerdings gestaltet sich die Nachwuchsarbeit zunehmend schwierig, da das Interesse an Ausbildungsberufen sinkt und das Image der Lehre in vielen Branchen als unattraktiv gilt.

Im Bereich der Mitarbeiterbindung setzen die Betriebe vor allem auf weiche Faktoren. Ein gutes Betriebsklima, flache Hierarchien und persönliche Kommunikation gelten als zentrale Erfolgsfaktoren. Flexible Arbeitszeitmodelle, wie zum Beispiel 4-Tage-Wochen oder Wunschkienstpläne, werden dort angeboten, wo es organisatorisch möglich ist. Diese Maßnahmen erhöhen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, reichen jedoch nicht aus, um den Fachkräftemangel langfristig zu kompensieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KMU kreative und pragmatische Ansätze finden, um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Sie nutzen persönliche Netzwerke, pflegen ihr Betriebsklima, setzen punktuell auf digitale Tools und bemühen sich um eigene Nachwuchsförderung. Dennoch bleiben viele Maßnahmen reaktiv, da systematische Personalstrategien aufgrund von Ressourcenknappheit häufig nicht umsetzbar sind.

Die Ergebnisse zeigen damit ein realistisches Bild der aktuellen Personalpraxis in KMU: Zwischen persönlichem Engagement, improvisierten Lösungen und dem Versuch, sich den neuen Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen.

7.3 Praktische Implikationen

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit verdeutlichen eindrücklich, dass kleine und mittlere Unternehmen dem Fachkräftemangel nicht passiv begegnen dürfen. Vielmehr ist es notwendig, dass sie aktiv und strategisch an der Weiterentwicklung ihres Personalmanagements arbeiten, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die im Rahmen der qualitativen Interviews gewonnen Erkenntnisse lassen sich in konkrete Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis übersetzen, die insbesondere auf eine Professionalisierung der Rekrutierungsprozesse, den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, die gezielte Mitarbeiterbindung sowie eine strategisch gedachte Nachwuchsförderung abzielen.

Ein zentraler Punkt betrifft die Professionalisierung der Rekrutierung. In vielen der befragten Unternehmen basiert die Mitarbeitersuche noch überwiegend auf persönlichen Netzwerken, Empfehlungen aus dem Bekanntenkreis oder internen Weiterempfehlungen. Diese Wege sind insbesondere in handwerklich oder familiär geprägten Betrieben tief verankert und bieten ein hohes Maß an Vertrauen. Dennoch zeigte sich in den Interviews, dass diese traditionellen Wege in der aktuellen Arbeitsmarktsituation oftmals nicht mehr ausreichen, um geeignete Bewerber*innen zu finden. Es wird daher empfohlen, ergänzend auch moderne Rekrutierungskanäle systematisch aufzubauen. Hierzu zählen insbesondere gezielte Social-Media-Kampagnen, mit denen die Sichtbarkeit des Unternehmens erhöht und neue Zielgruppen angesprochen werden können. Die regelmäßige, strategische Kommunikation über Plattformen wie Instagram, Facebook oder auch TikTok kann helfen, das Unternehmen als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Zudem sollten niederschwellige Bewerbungsmöglichkeiten geschaffen werden um potenziellen Kandidat*innen den Zugang zum Unternehmen zu erleichtern.

Eine weitere zentrale Empfehlung betrifft den Aufbau einer Arbeitgebermarke. Viele KMU unterschätzen die Wirkung einer authentischen Außendarstellung und verlassen sich darauf, dass sich ihre Qualitäten als Arbeitgeber über persönliche Erfahrungen oder Mundpropaganda verbreiten. Doch in einem umkämpften Arbeitsmarkt reicht das häufig nicht aus. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, sind nicht nur monetäre Anreize entscheidend, sondern vor allem weiche Faktoren wie eine wertschätzende Unternehmenskultur, Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende oder flexible Arbeitsmodelle. Eine glaubwürdige und transparente Kommunikation kann dazu beitragen, die eigene Arbeitgebermarke zu stärken. Dies gelingt zum Beispiel durch Einblicke in den Arbeitsalltag, Erfahrungsberichte von Mitarbeitenden oder kurze Videoporträts auf sozialen Medien. Darüber hinaus ist es hilfreich, frühzeitig mit

potenziellem Nachwuchs in Kontakt zu treten, etwa durch Kooperationen mit Schulen oder den Präsenz auf Ausbildungsmessen. So kann die Bekanntheit als Arbeitgeber bereits bei Jugendlichen gestärkt und langfristig ein positiver Ruf aufgebaut werden.

Neben der Gewinnung neuer Fachkräfte ist auch die Mitarbeiterbindung ein zentrales Thema. Die Interviews zeigten, dass viele KMU bereits auf ein gutes Betriebsklima und persönliche Nähe zur Belegschaft setzen. Um diese Bindung zu festigen und langfristig zu erhalten, ist es jedoch sinnvoll, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen. So sollten regelmäßige Feedbackgespräche eingeführt werden, in denen gezielt Entwicklungsmöglichkeiten, Anliegen oder auch Kritikpunkte besprochen werden. Auch in kleinen Betrieben kann es lohnenswert sein, Fort- und Weiterbildungen aktiv zu fördern, sei es durch externe Seminare, interne Workshops oder die Teilnahme an Fachveranstaltungen. Solche Maßnahmen zeigen Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und stärken deren Verbundenheit mit dem Unternehmen.

Ein weiterer relevanter Bereich ist die strategische Nachwuchsförderung. Während einige Betriebe Lehrlinge eher aus Tradition ausbilden, sollten Ausbildung und interne Entwicklungsmöglichkeiten als strategische Investition in die Zukunft verstanden werden. Dies umfasst nicht nur die klassische Lehrausbildung, sondern auch die gezielte Qualifikation ungelernter Mitarbeitender, die durch interne Programme an höhere Aufgaben herangeführt werden können. Kooperationen mit Schulen, duale Ausbildungskonzepte oder gezielte Unterstützung bei der Lehrabschlussprüfung können hier wertvolle Beiträge leisten. Darüber hinaus ist es wichtig, aktiv an der Verbesserung des Images von Lehrberufen mitzuwirken, um die Attraktivität der Ausbildung für junge Menschen zu erhöhen.

Schließlich sollten KMU verstärkt auf die Nutzung externer Kooperationen setzen, um ihre begrenzten Ressourcen bestmöglich zu ergänzen. Die Zusammenarbeit mit Personalvermittlungen, Bildungseinrichtungen oder auch anderen Unternehmen aus der Branche kann helfen, Synergien zu nutzen und den Rekrutierungsprozess effizienter zu gestalten. Zudem bieten Förderprogramme, wie zum Beispiel für Digitalisierung, Ausbildungsinitiativen oder Employer-Branding-Maßnahmen, finanzielle und strukturelle Unterstützung, die gezielt genutzt werden sollten.

7.4 Ausblick

Der Fachkräftemangel wird auch in den kommenden Jahren ein zentrales Thema für kleine und mittlere Unternehmen bleiben. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass viele KMU bereits aktiv auf die Problematik reagieren, jedoch oft pragmatisch und situativ handeln. Dabei setzen sie auf alltagstaugliche Lösungen wie persönliche Netzwerke,

eine familiäre Unternehmenskultur oder kreative Recruiting-Ansätze. Allerdings fehlt es oft an langfristigen Strategien und an einer systematischen Herangehensweise, um den steigenden Anforderungen des Arbeitsmarktes nachhaltig zu begegnen.

Für die Zukunft wird es entscheidend sein, dass KMU ihre bisherigen Maßnahmen weiterentwickeln und an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen. Der demografische Wandel wird sich weiter fortsetzen, wodurch der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte noch intensiver wird. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen der Arbeitnehmer*innen. Themen wie Work-Life-Balance und flexible Arbeitsmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese Trends zwingen auch kleinere Unternehmen dazu, ihr Personalmanagement neu zu denken.

Ein wichtiger Bereich ist die Digitalisierung der Personalgewinnung. Der Einsatz digitaler Tools wird künftig noch stärker in den Fokus rücken. KMU, die hier frühzeitig investieren und ihre Prozesse anpassen, können sich Wettbewerbsvorteile sichern. Dazu gehören auch, die eigene Arbeitgebermarke klarer zu definieren und nach außen zu kommunizieren. In einem Markt, in dem Fachkräfte sich ihre Arbeitgeber aussuchen können, wird es immer wichtiger, als attraktiver Betrieb sichtbar zu sein.

Auch die interne Weiterentwicklung der Mitarbeitenden wird künftig eine größere Rolle spielen. Lebenslanges Lernen wird zum Standard. KMU können den Fachkräftemangel teilweise abfedern, indem sie bestehende Mitarbeitende gezielt weiterqualifizieren und ihnen Perspektiven im Unternehmen bieten. Dies setzt allerdings voraus, dass die Betriebe den Bereich Personalentwicklung nicht als Kostenfaktor, sondern als Investition verstehen.

Aus wissenschaftlicher Sicht besteht weiterer Forschungsbedarf. Die vorliegende Masterarbeit liefert erste Einblicke in die aktuelle Praxis der Personalgewinnung und -bindung in KMU, allerdings bleiben viele Fragen offen. Es wäre sinnvoll, in weiteren Studien zu untersuchen, wie sich neue Recruiting-Trends langfristig auswirken und welche Rolle die Generation Z in den kommenden Jahren im Arbeitsmarkt einnehmen wird. Auch der Bereich Employer Branding speziell für KMU bietet Potenzial für vertiefende Forschung.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich ChatGPT, um ein Lektorat durchzuführen. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Ansari, F., Chala, S. A., Fathi, M., & Tijdens, K. (2018). Sematic matching of job seeker to vacancy: a bidirectional approach. *International Journal of Manpower*, 1047ff.
- Antz-Hieber, A. (2012). Dialog im Dunkeln. Innovative Wege in der Personalentwicklung. In J. Gutmann, & K. Schwuchow, *Personalentwicklung 2013. Themen, Trends, Best Practices* (S. 186-191). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bachler, M. (2023). *Unternehmen aus allen Bereichen beklagen den akuten Mangel an Arbeitskräften. Die Arbeitslosigkeit ist so niedrig wie seit 2008 nicht mehr, die Zahl der offenen Stellen bleibt aber gigantisch hoch. Wie gibt's das?* Von Trend: <https://www.trend.at/karriere/arbeitskraeftemangel-wo-leute> abgerufen am 12.02.2025.
- Becker, C., Grebe, T., & Lübbers, T. (2012). *Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft*. Berlin: GIB.
- Becker, M. (2005). *Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Springer.
- Bergmann, L., & Crespo, I. (2009). Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen. In U. Dombrowski, C. Herrmann, T. Lacker, & S. Sonnentag, *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept* (S. 5-29). Berlin: Springer.
- Biallas, B., Jonas, G., & Hannah Sophia, H. (2024). Körperliche Aktivität und Wohlbefinden im deutschen Handwerk. Prävention und Gesundheitsförderung.
- Biersack, W., Kettner, A., Reinberg, A., & Schreyer, F. (2008). Akademiker/innen auf dem Arbeitsmarkt: Gut positioniert, gefragt und bald sehr knapp. *IAB-Kurzbericht*, 1-8.
- Bliem, W., Putz, S., Schmölz, A., & Sturm, R. (2020). Die New-Skills-Gespräche des AMS Österreich. Ein Kompendium aller 35 Interviews von 2017 bis 2022. Wien: AMS-report 142/143.
- Bock-Schappelwein, J., & Huemer, U. (2017). Österreich 2025 – Die Rolle ausreichender Basiskompetenzen in einer digitalisierten Arbeitswelt. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO).

- Bortz, J., & Döring, N. (2016). *Forschungs- methoden und Evaluation* . Berlin: Springer.
- Bott, P., Helmrich, R., & Zika, G. (2011). *Arbeitskräftemangel bei Fachkräften? Eine Klärung arbeitsmarkt- relevanter Begrifflichkeiten*. in: BWP 3/2011.
- Brüssel, M., & Stella, S. (2019). *Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen. Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber*. Heidelberg: Springer Gabler Berlin.
- Bußmann, S. (2015). Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt. In T. Korn, J. Lempp, & G. Van der Beek. Wiesbaden: Springer .
- Bucklesfeld, Y. (2010). *Employer Branding: Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*. Hamburg: Diplomica.
- Bundesagentur für Arbeit und Statistik . (2020). *Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung*,. Nürnberg.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2023). *Angebot Lehrstellen*. Von <https://www.bmaw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Lehrlingsausbildung-Duales-System/LehrberufeInOesterreich.html#:~:text=Die%20rund%20200%20gewerbl,Lehrberufe%20sind%20branchenspezifische%20Schwerpunkte%20eingesetzt> abgerufen am 22.03.2025.
- Burkart, L. (1969). Produktionsprozeß und Berufsqualifikation. In *Adorno, T. W. (Hrsg.): Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft* (S. 227-250). Stuttgart.
- Bussiek, J. (1996). *Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen*. München: Oldenbourg.
- Dankwart, S., & David, A. (2011). *Die Rolle von Netzwerken bei der Sicherung und Gewinnung von Fachkräften*. Gelsenkirchen: Forschung Aktuell, No. 09/2011, Institut Arbeit und Technik (IAT).
- Danzer, L., Dorr, A., Heckl, E., Hosner, D., & Petzlberger, K. (2023). Branchenporträt zur Fachkräftesituation in Wien Bauwesen 2023. Wien: KMU Forschung Austria.
- Danzer, L., Heckl, E., Hosner, D., Meyer, L., & Petzlberger, K. (2023). Branchenporträt zur Fachkräftesituation in Wien Gesundheits- und Sozialwesen 2023. Wien: KMU Forschung.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag. (2024). *Ausbildung 2024. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung*. Von

<https://www.dihk.de/resource/blob/120726/b94f7c2e2aafd1d6f67338f5dccc21dc/fachkraefte-dihk-ausbildungsumfrage-2024-data.pdf> abgerufen am 21.02.2025.

- Dornmayr, H., & Riepl, M. (2024). *Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel. Arbeitskräfte radar 2024*. Wien: ibw-Forschungsbericht.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2015). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse*. Von <https://katalog.ub.uni-heidelberg.de/titel/67863196> abgerufen am 04.04.2025.
- Ehrlich, H., & Hans-Jürgen, K. (1998). *Perosnal. Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel.
- Esser, E., Hill, P. B., & Schnell, R. (2018). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. De Gruyter Oldenbourg .
- Fietz, G., & Krewer, G. (2009). Als Arbeitgeber attraktiv. Wie gut sind wir schon? In H. Loebe, & E. Severing, *Schriftenreihe des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH* (S. 5-43). Bielefeld: Bertelsmann Stiftung.
- Fink, M., Hofer, H., Titelbach, G., & Vogtengruber, S. (2015). *Gibt es in Österreich einen Fachkräftemangel? Analyse anhand von ökonomischen Knappheitsindikatoren* . Wien: Projektbericht - Studie im Auftrag des Sozialministeriums .
- Fischbach, C., & Mack, J. (2008). *Mittelstandskommunikation*. Konstanz.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview* . Wien: Facultas.
- Gelshorn, T. (1992). *Der Einfluss der Innovationsorientierung des Unternehmers auf die Innovationsspielräume mittelständischer Unternehmen*. Berlin: Freie Univ., Diss.
- Goldschmidt, A., & Huggenberger, M. (2014). *Personalbindung der Pflege in Krankenhäusern verbessern – Anknüpfungspunkte und Optimierungspotenziale anhand empirischer Ergebnisse*. In: *Jahrbuch Gesundheitswirtschaft 2014*. Berlin: Wegweiser-Verlag.
- Gothaer KMU-Studie . (25. September 2023). *Gothaer KMU-Studie 2023: Fachkräftemangel auf Rekordhoch* . Von <https://presse.gothaer.de/pressreleases/gothaer-kmu-studie-2023-fachkraeftemangel-auf-rekordhoch-3272768> abgerufen am 14.01.2025.
- Green, A. E., & Turok, I. (2000). Employability, adaptability, and flexibility - changing labour market prospects. In *Regional Studies*. Vol. 79, Nr. 2.

- Gruber, B., Schmid, K., & Winkler, B. (2016). Zukünftiger Qualifizierungsbedarf aufgrund erwarteter Megatrends Ergebnisse der IV-Qualifikationsbedarfsbefragung 2016. In *ibw research brief, Vol. 96* (S. 1-4).
- Haag, P., & Roßmann, P. (2015). KMU – Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken. In *Management kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 1-15). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Haider, R. (2016). Arbeitsbedingungen in der österreichischen Bauwirtschaft: Status quo, Herausforderungen und Handlungsempfehlungen. Linz: Masterarbeit im Masterstudium Sozialwirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz (JKU).
- Hamel, W. (2006). Personalwirtschaft. In H.-C. Phohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittelund Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (S. 233-260). Berlin: Erich Schmidt.
- Heindl, A., Hildebrandt, A., Jäckle, S., & Wolf, F. (2015). *Methodologie, Methoden, Forschungsdesign*. Wiesbaden: Springer.
- Heybrock, H., Kreuzhof, R., & Rohrlack, K. (2011). *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch*. München: Hampp.
- Hilb, M. (2008). *Integriertes Personalmanagement : Ziele - Strategien - Instrumente*. Köln: Luchterhand.
- Horsch, J. (2000). *Personalplanung. Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele*. Herne: Neue Wirtschaftsbriefe.
- Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2019). *Employer Branding für KMU Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Interview mit Mag. Marcos de Brito e Cunha. (22. Dezember 2022).
- Jacobs, K., Kuhlmei, A., Greß, S., Klauber, J., & Schwinger, A. (2020). *Pflege-Report 2019 Mehr Personal in der Langzeitpflege - aber woher?* Berlin: Springer.
- Joshi, K. D., & Nithithanatchinnapat, B. (2019). A global view of what fixes information technology skills shortage: Panel data analyses of countries' human and technology resources. *Journal of Global Business Insights*, 59-77.
- Juraszovich, B., & Rappold, E. (2019). *Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich*. Wien: Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz.

- Küblböck, S., & Standar, M. (2016). Fachkräftemangel im Gastgewerbe. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft.
- Kägi W., e. a. (2014). *Fachkräftemangel in der Schweiz - Ein Indikatorsystem zur Beurteilung der Fach- kräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern*. Basel: Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO).
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer.
- Kargl, M. (2019). *Fachkräftemangel aus der Perspektive des AMS- Qualifikations-Barometers* . Wien: AMS info, No. 452/453, Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) .
- Karriere.at Informationsdienstleitung. (2008). *Fremdwort Employer Branding. Wie Österreichs Klein- und Mittelbetriebe ihre Arbeitgebermarke zur Personalgewinnung und -bindung einsetzen*. Linz: karriere.at.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Kay, R., & Richter, M. (2010). *Fachkräftemangel im Mittelstand: Was getan werden muss*. Von <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/07079.pdf> abgerufen am 08.02.2025.
- Kay, R., Kranzusch, P., & Suprinoviec, O. (2008). *Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen*. Von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/52256/1/672571528.pdf> abgerufen am 27.02.2025.
- Kenneth I., S. (1990). Skill: meanings, methods, and measures. In *Work and Occupations*, Vol. 17, Nr. 4 (S. 399-421).
- Kettner, A. (2012). *Fachkräftemangel - Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*. Berlin: Dissertation.
- Kirner, E., Kinkel, S., Köhler, C., Murmann, M., Pesau, A., Rammer, C., . . . Som, O. (2012). *Innovationen ohne Forschung Wie Unternehmen ohne eigene FuE-Tätigkeit erfolgreich neue Produkte und Prozesse einführen*. Baden-Baden: Nomos.
- Koch, E. (2022). *Globalisierung: Wirtschaft und Politik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Krenn, M., Flecker, J., & Papouschek, U. (2002). *Personalpolitische Strategien im Informationstechnologie-Sektor und Vermittlungschancen nach Qualifizierungsmaßnahmen*. Wien: FORBA-Forschungsbericht 1/2002, im Auftrag des Arbeitsmarktservice.
- Lammer, M. (2022). *Employee Experience: In sechs Schritten zum besten Arbeitgeber*.
- Langhoff, T., & Rosetti, K. (2016). *Kompetenzstrukturmodelle in KMU*. Dortmund: GfA.
- Leifels, A. (2018). Viele Stellen, wenige Bewerber: Der Mittelstand erwartet Fachkräftemangel. *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, 1-3.
- Lin, J.-Y. (2018). *How does collaboration between universities and R&D firms influence performance? Management Decision*. Von doi: 10.1108/MD-07-2016-0497 abgerufen am 03.03.2025.
- Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel: Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*. Nürnberg: Springer Gabler.
- Loffing, C., & Dina, L. (2010). *Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen*. Berlin: Heidelberg: Springer-Verlag.
- Marchante, A. J., Ortega, B., & Pagán, R. (2006). Determinants of skills shortages and hard-to-fill vacancies in the hospitality sector, Vol. 27. In *Tourism Management* (S. 791-802).
- marktmeinungsmensch Gmbh. (22. August 2023). *Image von Berufsgruppen in Österreich*. Von <https://www.marktmeinungsmensch.at/studien/das-image-von-berufsgruppen-in-oesterreich-2016/> abgerufen am 02.03.2025.
- Maschler, G. (2022). *Wie Unternehmen den Arbeitskräftemangel bewältigen*. <https://www.trend.at/karriere/arbeitskraeftemangel>: Trend.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In *Psychological Bulletin*, 108 (S. 171–194).
- Mesaros, L., Vanselow, A., & Weinkopf, C. (2009). *Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Meyer, A., & Schwaiger, M. (2011). *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Mrozek, S. (2009). *Employer Branding*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag.

- Mugler, J. (2008). *Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Nollens, R. (2012). Maßanzüge für den Mittelstand. In *Industrial Engineering* (S. 28–30). Darmstadt: REFA-Bundesverband.
- OECD. (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*. Paris: OECD Publishing.
- Olfert, K. (2008). *Personalwirtschaft*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Pfohl, H.-C. (2006). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In H.-C. Pfohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer* (S. 1-24). Berlin: Erich Schmidt.
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Von https://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_quantitativ_analytische_methoden.pdf abgerufen am 08.04.2025.
- Rechsteiner, F. (2017). *Kulturbasiertes IT-Recruiting. Warum Headhunter für Ihr Unternehmen überflüssig sind*. Deutschland: Springer Gabler Verlag.
- Richardson, S. (2009). What is a skill shortage? In *Australian Bulletin of Labour*, Vol. 35, Nr. 1 (S. 326-354).
- Richter, M. (2009). *Mittelständische Personalpolitik. Charakteristika, Problemfelder und Handlungsempfehlungen*. Bonn: Arbeitskreis Mittelstand in der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- RKW Expertenkreis. (2018). *Praxismaterialien 3 – Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen*. Von <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/praxismaterialien-3-praxis-guter-personalarbeit-in-kleinen-und-mittleren-unternehmen/> abgerufen am 23.02.2025.
- Sauer, S., Garnitz, J., & von Maltzan, A. (2022). Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht: Auswirkungen und Lösungsansätze. Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen. *Stiftung Familienunternehmen*.

- Scheremuly, C. C. (2021). *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.
- Schmidt, K. (2002). *Die Qualifikationsstruktur der IT-Fachkräfte in der österreichischen Informationswirtschaft. Ergebnisse einer explorativen ibw-Unternehmensbefragung*. Von <https://forschungsnetzwerk.ams.at/elibrary/publikation?bibld=215> abgerufen am 22.03.2025.
- Schneider, M. K. (2019). *Maßnahmen des Personalmanagements bei Fachkräftemangel am IT-Arbeitsmarkt in Österreich zur Sicherung IT-spezifischen Fachwissens (Masterthesis)*. Wien: FH der WKW.
- Scholz, C. (1993). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.
- Starmayr, B. (2022). *Arbeitsmarkt: Wer bietet mehr Sicherheit und Balance? Die große trend-Umfrage: Der Staat und die IT-Branche bieten das attraktivste Gesamtpaket für Arbeitgeber. Rund die Hälfte der Berufstätigen setzen auf "Weniger Gehalt, mehr Freizeit"*. trend premium, 17 (14).
- Statista 9. (2023). *Fehlende Qualifikation von Fachkräften*. Von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1319670/umfrage/fachkraeftenangel-nach-qualifikationen-und-branchen/> abgerufen am 11.02.2025.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung*. De Gruyter Oldenbourg.
- Terstriep, J. (2009). *Innovations- & Wettbewerbsfähigkeit von KMU sichern: Internationalisierung durch Vernetzung, Forschung Aktuell*. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Tikvic, M., & Wohlgemuth, N. (2019). *IKT-Statusreport 2019*. Von <https://ubitoesterreich.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/01/ikt-statusreport-2019.pdf> abgerufen am 13.02.2025.
- Wegmann, J. (2006). *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*. München: Oldenbourg.
- Weuster, A. (2012). *Personalauswahl I: Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM, Müller.

Wirtschaftskammer Österreich. (2023). *Definition von KMU*. Von https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Einzelunternehmen_oder_Gesellschaft.html abgerufen am 08.01.2025.

Zentrum für Qualität in der Pflege. (2019). *Digitalisierung in der Pflege*. Von <https://www.zqp.de/produkt/report-digitale-technik/> abgerufen am 22.03.2025.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fehlende Qualifikation von Fachkräften nach Branche, Quelle: Statista 9 (2023).....	14
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2023).....	16
Tabelle 2: Übersicht der Expert*innen.....	45
Tabelle 3: Tabellarischer Überblick über das Kategoriensystem	49

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

Vorstellung

Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews

Einleitung in das Thema

Leitfrage 1:

Wie erleben Sie den Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen? Seit wann ist das für Sie ein Thema?

Aufrechterhaltungsfragen:

Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?

Gibt es noch weitere Aspekte, die Sie bemerkt haben?

Nachfragen:

In welchen Bereichen oder Abteilungen ist der Mangel besonders spürbar?

Leitfrage 2:

Was sind für Sie die größten Herausforderungen, wenn es darum geht, neue Fachkräfte zu finden?

Aufrechterhaltungsfragen:

Welche Qualifikationen sind am schwersten zu besetzen?

Nachfragen:

Fallen Ihnen weitere Herausforderungen ein?

Leitfrage 3:

Hat der Fachkräftemangel bei Ihnen auch langfristige Auswirkungen, wie etwa auf die Unternehmensplanung oder die Entwicklung neuer Projekte?

Aufrechterhaltungsfragen:

Wie haben sie darauf reagiert?

Nachfragen:

Gab es schon konkrete Folgen, wie zum Beispiel Produktionsengpässe oder Projektverzögerungen?

Leitfrage 4:

Welche Wege nutzen Sie, um neue Fachkräfte zu gewinnen?

Aufrechterhaltungsfragen:

Nutzen Sie spezielle Plattformen, Netzwerke oder Empfehlungen?

Nachfragen:

Wie effektiv sind diese Methoden für Sie?

Leitfrage 5:

Gibt es spezielle Maßnahmen, mit denen Sie gezielt Fachkräfte ansprechen?

Aufrechterhaltungsfragen:

Können Sie ein Beispiel für eine erfolgreiche Maßnahme nennen?

Nachfragen:

Inwiefern sind diese Maßnahmen für KMUs von Vorteil?

Leitfrage 6:

Welche Rolle spielen persönliche Kontakte oder Empfehlungen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender in Ihrem Unternehmen?

Aufrechterhaltungsfragen:

Wie oft verlassen Sie sich auf persönliche Empfehlungen?

Nachfragen:

Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Leitfrage 7:

Arbeiten Sie mit lokalen Netzwerken, um Fachkräfte zu gewinnen?

Aufrechterhaltungsfragen:

Können Sie mir etwas über diese Netzwerke erzählen?

Nachfragen:

Haben sich solche Kooperationen als erfolgreich erwiesen?

Leitfrage 8:

Wie wichtig ist es für Sie, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

Aufrechterhaltungsfragen:

Was tun Sie genau, um dieses Image zu fördern?

Nachfragen:

Inwiefern ist das Employer Branding in Ihrem Unternehmen ein Thema?

Leitfrage 9:

Welche Schritte unternehmen Sie, um Ihre Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden?

Aufrechterhaltungsfragen:

Gibt es besondere Angebote oder Anreize?

Nachfragen:

Welche Bedeutung haben dabei flexible Arbeitsmodelle, wie Homeoffice oder Weiterbildungsprogramme?

Leitfrage 10:

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei Ihnen?

Aufrechterhaltungsfragen:

Wie würden Sie die Kultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?

Nachfragen:

Welche Werte und Normen sind Ihnen besonders wichtig?

Leitfrage 11:

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für KMUs im Vergleich zu Großunternehmen bei der Mitarbeiterbindung?

Aufrechterhaltungsfragen:

Was können größere Unternehmen oft besser bieten?

Nachfragen:

Welche Vorteile haben KMUs in diesem Bereich?

Leitfrage 12:

Wie gehen Sie als KMU mit dem Wettbewerb um Fachkräfte gegenüber größeren Unternehmen um?

Aufrechterhaltungsfragen:

Welche Strategien haben sich dabei bewährt?

Nachfragen:

Gab es Ansätze, die weniger gut funktioniert haben?

Leitfrage 13:

Wie haben Sie Ihre Personalmanagement-Strategien angepasst, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren?

Aufrechterhaltungsfragen:

Was hat sich besonders bewährt?

Nachfragen:

Welche Maßnahmen haben Sie eingeführt oder welche mussten eingeführt werden?

Leitfrage 14:

Welche zukünftigen Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen in Bezug auf den Fachkräftemangel?

Aufrechterhaltungsfragen:

Welche Trends beobachten Sie?

Nachfragen:

Wie planen Sie, diesen Herausforderungen zu begegnen?

Leitfrage 15:

Was würden Sie anderen KMUs empfehlen, die ebenfalls mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben?

Aufrechterhaltungsfragen:

Was hat für Sie besonders gut funktioniert?

Nachfragen:

Welche Strategien würden Sie anderen Unternehmen nahelegen?

Leitfrage 16:

Gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Punkte oder Gedanken, die Sie gerne zu diesem Thema teilen möchten?

Aufrechterhaltungsfragen:

Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten?

Nachfragen:

Was halten Sie für besonders wichtig in Bezug auf Fachkräftemangel und Personalstrategien?