

---

DISKUSSIONSBEITRAG | WORKING PAPER

---

# IMPLEMENTIERUNG EINES TEILZEITMODELLS ZUR FACHKRÄFTESICHERUNG VON FRAUEN IN INDUSTRIEUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

(HAUSARBEIT IM STUDIENGANG INDUSTRIEMANAGEMENT,  
JAHRGANG 2012.

BETREUERINNEN: DR. JUDITH EIDEMS, VERENA KÖHN)

## **Autorinnen:**

Marit Anneke Gebel und Deborah Schmitz

Februar 2015  
Issn 1860-3661

## **NR. 15**



EUROPÄISCHE  
FACHHOCHSCHULE

**Europäische Fachhochschule Brühl**  
Kaiserstraße 6 | 50321 Brühl  
info@eufh.de | www.eufh.de

## ABSTRAKT

Die deutsche Wirtschaft verspürt zunehmend durch den demografischen Wandel bedingt den Fachkräfteengpass, wodurch sie vor der Herausforderung steht, Fachkräfte zu sichern. Die vorliegende Seminararbeit war Bestandteil des zweiten Semesters an der Europäischen Fachhochschule in Brühl (EUFH) und beschäftigt sich mit der Thematik durch welche Maßnahmen Fachkräfte gesichert werden können. <sup>1</sup> Hierbei liegt der Fokus auf der Fachkräftesicherung von Frauen, welche durch die Implementierung eines Teilzeitmodells durchgeführt werden soll. Zunächst lässt sich mithilfe der Dynamic Capabilities ableiten, dass Frauen ein großes Reservoir an ausgebildeten Fachkräften durch ihren hohen Bildungsstand darstellen. Jedoch erhält das Angebot von attraktiven Teilzeitstellen einen Nischenstatus. Da ein stetiger Bedarf an diesen Teilzeitstellen zu verzeichnen ist und Unternehmen bereits um Fachkräfte konkurrieren, wird die Implementierung dieser zu einem wichtigen Bestandteil der Unternehmenskultur.

---

<sup>1</sup> An dieser Stelle bedanken wir uns sehr herzlich für das Engagement und die Hilfsbereitschaft aller Experten und Interviewpartner, die durch ihre fundierten Informationen zu der Seminararbeit beitrugen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1 Einführung und Überblick .....</b>	<b>1</b>
1.1 Thematische Einführung und Relevanz der Fachkräftesicherung in Industrieunternehmen in Deutschland .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	3
2.2 Darstellung der Dynamic Capabilities Perspektive .....	4
2.3 Wettbewerbsvorteile durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	6
2.4 Ausschöpfungspotenzial der weiblichen Fachkräfte .....	8
<b>3 Empirische Erhebung zur Sicherung der weiblichen Fachkräfte in     Industrieunternehmen der Chemiebranche in Deutschland .....</b>	<b>9</b>
3.1 Durchführung der Umfrage und Unternehmensvorstellung .....	9
3.2 Befragung zur familienbewussten Personalpolitik am Beispiel von flexiblen Arbeitszeiten .....	10
3.2.1 Aufbau des Fragebogens .....	10
3.2.2 Auswertung der Fragebögen .....	11
3.2.3 Interpretation der Ergebnisse .....	12
<b>4 Fazit.....</b>	<b>13</b>
4.1 Zusammenfassung .....	13
4.2 Zukunftsausblick .....	13
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>16</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

DCP	Dynamic Capabilities Perspektive
RbV	Resource based View Theorie
BMWT	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

## Darstellungsverzeichnis

- Abb. 1 Wirkungszusammenhänge von Ressourcenbestände  
in Kombination mit den Dynamic Capabilities  
Seite 6
- Abb. 2 Die Indikatoren zur Erfolgsmessung von flexiblen Ar-  
beitszeitmodellen des BMWT  
Seite 14/15

# 1 Einführung und Überblick

## 1.1 Thematische Einführung und Relevanz der Fachkräftesicherung in Industrieunternehmen in Deutschland

Das Thema „Implementierung eines Teilzeitmodells zur Fachkräftesicherung von Frauen in Industrieunternehmen in Deutschland“ ist dem Forschungsfeld des Personalmanagements zuzuordnen. Durch den demografischen Wandel<sup>1</sup> bedingt steht der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft vor einer enormen Herausforderung zur Sicherung der Fachkräfte.<sup>2</sup> Unternehmen stoßen vermehrt durch „Fachkräftengpässe“<sup>3</sup> auf die Problematik mittel- oder hochqualifizierte Arbeitskräfte zu finden. „Jedes zweite Unternehmen erwartet für die kommenden fünf Jahre einen Mangel an hochqualifizierten Fachkräften.“<sup>4</sup> Neben der besseren Integration der bestehenden Fachkräftepotenziale nimmt die Bedeutung, Potenziale von verschiedenen Erwerbsgruppen zu generieren, zu. Die verantwortlichen Akteure für die Entwicklung einer schlüssigen Gesamtstrategie zur Sicherung der deutschen Volkswirtschaft sind neben Arbeitgebern auch „Arbeitnehmer, [sowie] der gesamte Bildungssektor von Kindergarten bis Hochschule, Politik und Gesellschaft.“<sup>5</sup> Aus unternehmerischer Sicht gibt diese Strategie gezielte Rekrutierungsmaßnahmen und Instrumente zur Arbeitnehmerbindung vor. Ziel dieser Maßnahmen ist die Attraktivitätssteigerung, durch welche nicht nur die Mitarbeiterbindung sondern auch das Entscheidungsverhalten der Bewerber positiv beeinflusst wird. Zur Erreichung dieses Ziels wird zunehmend die familienbewusste Ausrichtung der Unternehmenskultur gefordert. Das heutige Lebensleitbild eines Arbeitnehmers<sup>6</sup> ist von der Vereinbarung vom beruflichen Engagement und der Realisierung von persönlichen Zielen und Verpflichtungen im privaten Bereich geprägt.<sup>7</sup> Besonders die Frauen haben das Bedürfnis Beruf und Familie zu vereinbaren. Die Rele-

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Erklärung des Begriffs „demografischer Wandel“ findet sich bei Preißing, D. (2010) S.4 ff.

<sup>2</sup> vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2010), S. 5.

<sup>3</sup> Erdmann, V., Seyda, S. (2012), S. 20.

<sup>4</sup> Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Köln(2013), S.1.

<sup>5</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2010), S. 5.

<sup>6</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die im Text genannten Personen- und Funktionsbezeichnungen gelten gleichermaßen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

<sup>7</sup> vgl. Gmür, M., Thommen, J.-P. (2011), S.319.

vanz das Ressourcenpotenzial der Frauen auszuschöpfen wird durch den europäischen Vergleich verstärkt.

Frauen sind in Deutschland immer noch unterdurchschnittlich erwerbstätig, obwohl sie über hervorragende schulische und berufliche Qualifikationen verfügen.<sup>8</sup>

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Forschungsschwerpunkt auf der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Fokus einer familienfreundlichen Unternehmenskultur steht die Organisation der Arbeitsprozesse in Form von flexiblen Arbeitszeitenregelungen. Daraus lässt sich die Forschungsfrage ableiten, inwiefern die Implementierung eines Teilzeitmodells zur Fachkräftesicherung von Frauen in Industrieunternehmen in Deutschland führt. Die folgenden Hypothesen sollen geprüft werden:

- Die Option einer flexiblen Arbeitszeit ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Die Möglichkeit eines Teilzeitarbeitsplatzes bindet eine Fachkraft an das Unternehmen und ist somit eine geeignete Maßnahme zur Fachkräftesicherung, insbesondere für Frauen.

Im Verlauf der Arbeit werden drei unterschiedliche Ziele verfolgt: Das deskriptive ist die Erarbeitung der begrifflichen Grundlagen, die für das weitere Verständnis der Arbeit bedeutend sind. Anschließend werden in dem explikativen Ziel mit Hilfe der Dynamic Capabilities Perspektive die Bedürfnisbefriedigung einer weiblichen Fachkraft und der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil in Beziehung gesetzt. Auf den Forschungsergebnissen aufbauend werden in dem gestalterischen Ziel praxisrelevante Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber und staatliche Institutionen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Implementierung eines Teilzeitmodells festgehalten.

Der Arbeit liegt ein deduktives Forschungsdesign zugrunde. Es gibt bereits einen breiten Forschungsstand zu den Themen Fachkräftesicherung und Teilzeitmodelle. Die vorhandene Literatur bietet viele verschiedene Blickwinkel. Die

---

<sup>8</sup> Back, S., Gusia, G. (2012), S. 209.

Implementierung eines Teilzeitmodells wurde bislang jedoch nicht im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung erforscht. Aus diesem Grund werden die theoretischen Grundlagen mit empirischen Untersuchungen konfrontiert. Als Datenerhebungsinstrument dienen drei Fragebögen. Diese sind die Grundlage in strukturierten Interviews oder in schriftlichen Befragungen.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Begriffsbestimmungen**

Die zentralen Begriffe, welche für die Basis der Untersuchung erforderlich sind, werden im Folgenden definiert.

Eine Fachkraft ist ein Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen beruflichen Ausbildung, der zu entsprechenden beruflichen Aufgaben befähigt ist. Eine weitere Auslegung beschreibt einen Mitarbeiter mit einer über die berufliche Grundausbildung hinausgehender Qualifikation.<sup>9</sup>

„Als Fachkräftesicherung bezeichnet man die Summe aller Maßnahmen, die dazu beitragen, die Lücke zwischen Nachfrage und Angebot an Fachkräften nachhaltig zu schließen.“<sup>10</sup> Die Fachkräftesicherung ist eine Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Dieser Mangel umfasst die Anzahl von Stellenvakanzen, die durch eine nicht ausreichende Anzahl von entsprechend qualifizierten Fachkräften entsteht.<sup>11</sup>

Ein Industrieunternehmen ist ein Betrieb, welcher mithilfe von Maschinen, einer hohen Kapazitätsauslastung und nach dem Prinzip der Arbeitsteilung gewerblich Sachgüter erzeugt und auf großen Märkten absetzt.<sup>12</sup> Die Unternehmen werden in ihrer Produktionsform unterschieden. Die Abgrenzung findet zwischen den Gewinnungs-, Aufbereitungs- und Verarbeitungsbetrieben statt.<sup>13</sup>

Teilzeitarbeit leistet ein Arbeitnehmer, dessen vereinbarte Regelarbeitszeit kürzer ist, als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.

---

<sup>9</sup> vgl. Büdenbender, U., Sruz, H. (2011), S. 103.

<sup>10</sup> Kreuter, H. (2010), S.6.

<sup>11</sup> vgl. Holtrup, A., Klöpper, A. (2012), S.54.

<sup>12</sup> Gabler (2006), S.170.

<sup>13</sup> vgl. Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.(2007), S.9.



Die Teilzeitarbeit bietet individuelle Gestaltungsmöglichkeiten für flexible Arbeitszeiten.<sup>14</sup> Die zwei Grundformen der Teilzeitarbeit unterscheiden sich anhand von starren und flexiblen Arbeitszeiten.<sup>15</sup> Job Sharing ist eine weitere Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. In diesem Modell wird ein Vollzeitarbeitsplatz in zwei (oder mehrere) Teilzeitarbeitsplätze aufgeteilt. Weitverbreitet ist ebenfalls das Job Splitting, bei welchem „eine zeitliche Aufteilung bei identischen Aufgabenprofilen der Partner“<sup>16</sup> festgelegt wird.

## **2.2 Darstellung der Dynamic Capabilities Perspektive**

Das Ziel dieses Abschnittes ist es, die unternehmerischen Prozesse im Bereich des Personalmanagements aus Sicht der Dynamic Capabilities Perspektive (DCP) zu erklären. Das Rahmenkonzept wird zur Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie angewandt. Die DCP baut auf den grundlegenden Annahmen der Resource based View Theorie (RbV) auf. Durch die Komplexität der zwei Theorien werden die elementaren Annahmen beschrieben. Beide Theorien liefern Erklärungsansätze für den unternehmerischen Erfolg und werden somit dem „strategischen Management“<sup>17</sup> zugeordnet. Die RbV hat einen ressourcenorientierten Ansatz. Konträr zu den marktorientierten Ansätzen liegen die Ursachen des Erfolgs in unternehmensinternen Ressourcenbündeln. Ressourcen sind zur Verfügung stehende materielle und immaterielle Faktoren, die durch gezielte Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung führen.<sup>18</sup> Die Ressourcen werden in die vier Kategorien finanzielles, physisches und organisatorisches Kapital sowie Humankapital unterschieden.<sup>19</sup> Nach Jay B. Barney, einem Begründer der Ressourcentheorie, erzielen die Ressourcen Wettbewerbsvorteile, die die Anforderungen der VRIN-Kriterien erfüllen.<sup>20</sup>

Die Abkürzung VRIN steht für die vier englischen Begriffe: valuable (werthaltig), rare (knapp), inimitable (nichtimitierbar) und non-substituable (nichtsubstituier-

---

<sup>14</sup> vgl. Büdenbender, U., Sruz, H. (2011), S. 273.

<sup>15</sup> vgl. Olfer, K. (2010), S. 201.

<sup>16</sup> Eidems, J. (2010), S. 40.

<sup>17</sup> Wollersheim, J. (2010), S.24.

<sup>18</sup> Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2010), S. 66

<sup>19</sup> vgl. Eidems, J. (2010), S. 43.

<sup>20</sup> Barney, J.B. (1991), S.101.

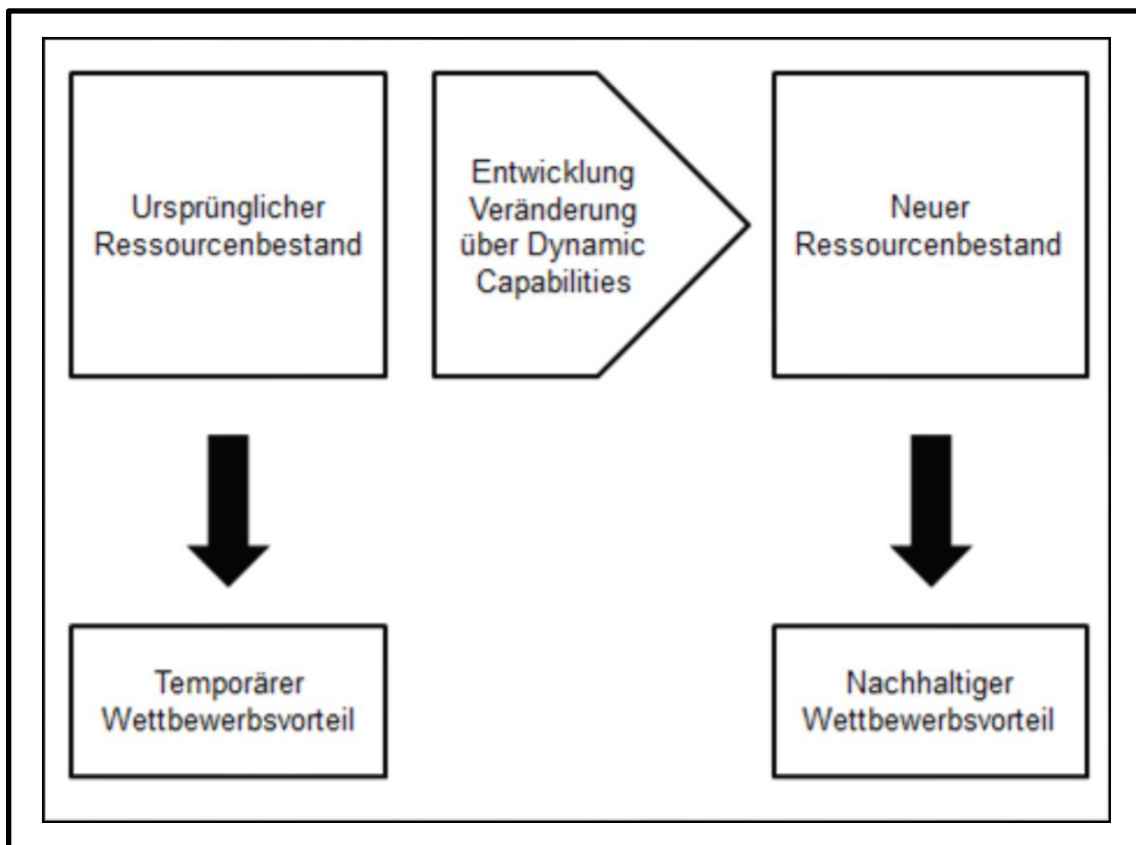
bar). Ressourcen, welche werthaltig und knapp sind, führen zu einem temporären Wettbewerbsvorteil. Ein langfristiger Vorteil wird durch die zusätzliche Erfüllung der Nichtimitierbarkeit und der Nichtsubstituierbarkeit erreicht. Darüber hinaus ist eine etablierte Organisation in Form einer Unternehmensstruktur für die erfolgreiche Ausschöpfung der Ressourcen und deren Umsetzung in Erfolgspotenziale entscheidend. Die heterogene Ressourcenverteilung und die Ressourcenimmobilität beeinflussen die Wettbewerbsposition. Wenn ein Transfer der Ressourcen nur schwer bis gar nicht möglich ist, erlangt das Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten.

Die DCP fokussiert sich auf die Entstehung, Weiterentwicklung und Anpassung der Ressourcenbündel, die in einer wechselseitigen Beziehung zur Umwelt stehen. Durch das Bündeln von Ressourcen können Kernkompetenzen entstehen, welche durch den Erhalt und die Förderung einen zusätzlichen Wert generieren. Somit wird der „Wirkungszusammenhang zwischen Ressourcen, Capabilities und Wettbewerbsvorteilen“<sup>21</sup> deutlich. Die statischen Grundannahmen der RbV werden durch die DCP in eine dynamische Betrachtungsweise von Prozessen weiterentwickelt. Die Abbildung (Abb. 1) verdeutlicht die Wirkungsweise der DCP. Ursprüngliche Ressourcen erbringen zunächst temporäre Wettbewerbsvorteile. Die gezielte Weiterentwicklung und Veränderung dieser Ressourcen führt zur Gewinnung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Für die Erlangung eines neuen Ressourcenbestands sind stetige Innovationen an den bestehenden Ressourcenbündeln notwendig. Durch die effiziente Nutzung der Ressourcen sowie das Schaffen von „neuartigen Ressourcenkombinationen“<sup>22</sup> gelingt es einem Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit auszubauen.

---

<sup>21</sup> Eidems, J. (2010), S. 46.

<sup>22</sup> Eidems, J.(2010), S.50.



**Abb. 1 - Wirkungszusammenhänge von Ressourcenbestände in Kombination mit den Dynamic Capabilities<sup>23</sup>**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Fokus auf unternehmensinternen Ressourcenbündeln liegt. Deren Weiterentwicklung ermöglicht eine aktive Anpassung an die sich wandelnden Marktgegebenheiten. Die DCP ist somit eine Grundlage zur Erzielung einer vorteilhaften Wettbewerbsposition.

### **2.3 Wettbewerbsvorteile durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

Die Kernaussagen der Dynamic Capabilities Perspektive werden in diesem Abschnitt auf das Forschungsfeld der Fachkräftesicherung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie angewendet. Im Zentrum steht das Humankapital, das bereits als eine Unternehmensressource in dem Kapitel 2.2 definiert wurde. Sie ist eine kritische Ressource, da sie die VRIN-Kriterien erfüllt. Durch die sich ändernden Marktgegebenheiten, welche in 1.1 angesprochen wurden, ist es die Pflicht der Unternehmen Maßnahmen zu ergreifen, um den knappen Ressourcenbestand zu schützen und auszubauen.

<sup>23</sup> Eidems, J.(2010), S.49.

Der Bundesregierung zufolge sichert das Humankapital in Form von Fachkräften Innovationsfähigkeit und Wachstum der deutschen Volkswirtschaft, schafft Neues und generiert Beschäftigungschancen.<sup>24</sup>

Im Wettkampf um qualifizierte Fachkräfte ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein wichtiger Faktor geworden. Mittlerweile interessieren sich nicht nur ausschließlich Frauen, sondern auch viele Männer für die aktive Beteiligung am Familienleben.<sup>25</sup> Arbeitnehmer möchten „die notwendige Flexibilität und Verlässlichkeit“<sup>26</sup> erhalten, um mehr Zeit mit ihren Familien verbringen zu können. Fortwährend vermittelt die Vereinbarkeit dem Arbeitnehmer das Gefühl der Wertschätzung, wodurch die Attraktivität eines Unternehmens steigt. Besonders für Nachwuchskräfte hat der Einklang von Beruf und Familie in der Unternehmenswahl an Bedeutung zugenommen. Das familienfreundliche Image kann zur Folge haben, dass sich mehr Fachkräfte auf ausgeschriebene Stellen bewerben.<sup>27</sup> Eine familienbewusste Personalpolitik kann somit den Auswirkungen des Fachkräftemangels entgegenwirken und zusätzlich die Bindung von qualifizierten Arbeitnehmern fördern.

Die Vereinbarkeit ist sowohl aus Arbeitnehmersicht als auch aus Unternehmenssicht vorteilhaft. Ein wesentlicher Vorteil für das Unternehmen ist, dass die Arbeitnehmer durch die erhöhte Motivation und Loyalität „leistungsfähiger und produktiver“<sup>28</sup> sind. Langfristig gesehen kann eine familienbewusste Unternehmenspolitik zur Senkung von Kosten führen. Bestimmte Maßnahmen werden beim Ausfall der Betreuungsmöglichkeit, Krankheit von Kindern oder der kurzfristigen Pflegebedürftigkeit von Angehörigen eingesetzt.<sup>29</sup> Dadurch werden Fehlzeiten reduziert und Arbeitnehmer aktiv entlastet. Die gezielte Bindung von Fachkräften spart zusätzlich „Wiederbeschaffungs-, Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten“<sup>30</sup> ein.

---

<sup>24</sup> vgl. Bundesregierung für Arbeit und Soziales (2011), S.8.

<sup>25</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S.2.

<sup>26</sup> Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Köln (2013), S.2.

<sup>27</sup> vgl. Competentia (2013), S. 2.

<sup>28</sup> Becker, S. (2012), S. 202 .

<sup>29</sup> vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S.3.

<sup>30</sup> Becker, S.. (2012), S. 202.

## 2.4 Ausschöpfungspotenzial der weiblichen Fachkräfte

Frauen stellen „das größte Reservoir qualifizierter Fachkräfte“<sup>31</sup> dar, dessen Beschäftigungspotenzial noch nicht ausgeschöpft ist.<sup>32</sup> Nach Erhebungen des Statistischen Bundesamtes waren im Jahr 2011 71 Prozent der deutschen Frauen berufstätig.<sup>33</sup> 54 Prozent von ihnen arbeiteten in Vollzeit.<sup>34</sup> Im Vergleich der Vollzeitbeschäftigungsrate der Frauen belegt Deutschland zu anderen europäischen Ländern den vorletzten Platz. Zusätzlich befindet sich Deutschland in Bezug auf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der weiblichen Teilzeitkräfte mit 18,5 Std unter den Schlusslichtern.<sup>35</sup>

Frauen mit Kindern sind im geringeren Umfang erwerbstätig.<sup>36</sup> Ihre Qualifikationen sind dabei nicht unbedingt die Ursache. Das Bildungsniveau der Erwerbsbevölkerung ist so hoch wie noch nie zuvor. Rund 26 Prozent der weiblichen Erwerbspersonen zwischen 15 und 64 Jahren konnten 2011 einen Hochschul- oder vergleichbaren Bildungsabschluss nachweisen. Der Vergleich von Frauen und Männern in der Altersklasse 30 bis 34 Jahren ergab, dass bereits 34 Prozent der Frauen und 31 Prozent der gleichaltrigen Männer einen hohen Bildungsabschluss besaßen.<sup>37</sup> Viele Mütter sind motiviert in Teilzeit zu arbeiten: Rund 37 Prozent der nichtberufstätigen Mütter wollen wieder in das Berufsleben einsteigen, während 34 Prozent der in Teilzeit berufstätigen Mütter ihre Wochenstundenanzahl erhöhen möchten.<sup>38</sup> Mütter nennen als Hauptgründe für keine oder eine begrenzte Erwerbstätigkeit die „unzureichende Unterstützung durch die Betreuungsinfrastruktur für Kinder und bei der Pflege von Angehörigen sowie die mangelnde Flexibilität der Arbeitszeiten.“<sup>39</sup>

---

<sup>31</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012), S. 8.

<sup>32</sup> vgl. Wilhelm, A., Wuttke, J. (2012), S. 53.

<sup>33</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S.6.

<sup>34</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S.30.

<sup>35</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012), S. 8.

<sup>36</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 21.

<sup>37</sup> vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 18.

<sup>38</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 8 f.

<sup>39</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11.

Der Ausbau von qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungsmöglichkeiten und der flexiblen Arbeitszeitgestaltung könnte zur Folge haben, dass rund 1,2 Millionen gut ausgebildete Frauen arbeiten gehen könnten.<sup>40</sup>

### **3 Empirische Erhebung zur Sicherung der weiblichen Fachkräfte in Industrieunternehmen der Chemiebranche in Deutschland**

#### **3.1 Durchführung der Umfrage und Unternehmensvorstellung**

In den folgenden Abschnitten werden die theoretischen Grundlagen mit den durch die Umfrage gewonnenen empirischen Ergebnissen konfrontiert und evaluiert. Die standardisierten Interviews wurden mit drei Mitarbeitern des Kompetenzzentrums für Frau und Beruf der Region Köln sowie Fachkräften zweier Industrieunternehmen im Bereich durchgeführt. Die befragten Personen waren jeweils ein personalverantwortlicher Mitarbeiter jedes Unternehmens und insgesamt sieben Frauen, von denen sechs bereits teilzeitbeschäftigte Mütter sind. Des Weiteren wurde eine ehemalige Mitarbeiterin interviewt, die das Job Sharing Modell der beiden Teilzeitkräfte entwickelt hat. Als Forschungsinstrument dienen drei unterschiedliche Fragebögen, welche auf die genannten Zielgruppen abgestimmt sind. Mithilfe der Fragebögen wurden Meinungen, Einstellungen und Positionen zu dem Thema Fachkräftesicherung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie generiert.<sup>41</sup> Zur Beantwortung der Forschungsfrage konnte durch die gewonnenen Informationen geprüft werden, ob die Hypothesen angenommen werden können.

Die in der Arbeit aufgeführten Industrieunternehmen agieren als weltweit tätige Konzerne in der Chemiebranche mit jährlichen Umsätzen von 42 Milliarden US Dollar (2012) und 45 Milliarden US Dollar (2012). Als petrochemische Unternehmen fungieren sie als Bindeglied zwischen der Mineralöl- und der Chemieindustrie.

In beiden Konzernen werden wichtige Rohstoffe für die Herstellung verschiedener Produkte des täglichen Bedarfs produziert. Weltweit sind mehr als 14.000 Mitarbeiter in jeweils beiden Chemieunternehmen tätig.

---

<sup>40</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012), S. 8/9.

<sup>41</sup> vgl. Raab-Steiner, E., Benesch, M. (2008), S.62.

Derzeit sind an dem einen Standort 2000 Mitarbeiter beschäftigt. Im zweiten Unternehmen stehen momentan 1550 Mitarbeiter in einem Beschäftigungsverhältnis. Hintergrund der Standortauswahl ist, dass besonders in Deutschland Maßnahmen zur Fachkräftesicherung getroffen werden müssen.

### **3.2 Befragung zur familienbewussten Personalpolitik am Beispiel von flexiblen Arbeitszeiten**

#### **3.2.1 Aufbau des Fragebogens**

Das ausgewählte empirische Datenerhebungsinstrument liegt dem deduktiven Forschungsdesign der Seminararbeit zu Grunde. Der Fragebogen wurde nach der qualitativen Forschungsmethode gestaltet. Im Vordergrund standen die verschiedenen Merkmalsausprägungen der Fachkräfte. Der Forschungsschwerpunkt der Befragung richtete sich auf die Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie auf die Notwendigkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Strukturierte Fragebögen dienten als Grundlage für die standardisierten Interviews und schriftlichen Befragungen.<sup>42</sup> In den drei Fragebögen wurden aufeinander abgestimmte Fragen zur Thematik der Fachkräftesicherung gestellt. Der an die personalverantwortlichen Mitarbeiter gerichtete Fragebogen stellte die aktuelle Betroffenheit des Unternehmens durch den Fachkräftemangel dar. Ebenfalls wurde die Möglichkeit der Ausübung einer Teilzeitstelle hinterfragt und inwiefern diese zur Mitarbeiterbindung führt.

Die Fragebögen bestanden größtenteils aus offenen Fragen. Das offene Antwortformat ermöglichte einen hohen Erkenntnisgewinn über die Bedürfnisse von Frauen. Außerdem wurden geschlossene Formate benutzt, um eine umfangreiche Erkenntnis der verschiedenen Ausprägungen zu gewinnen.

Durch die beiden Formate war es möglich ein strukturiertes Gesamtbild zu erhalten. Die Fragebögen wurden aus Datenschutzvorschriften anonymisiert.

Im Anhang befinden sich die unterschiedlichen Fragebogendesigns sowie die transkribierten Fragebögen.

---

<sup>42</sup> vgl. Atteslander, P. (1975), S.89.

### 3.2.2 Auswertung der Fragebögen

Im Hinblick auf die Annahme der ersten Hypothese, nach der die Option einer flexiblen Arbeitszeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, sind die genannten Bedürfnisse der Frauen entscheidend. Hierbei stimmen die Einschätzungen des Kompetenzzentrums Frau und Beruf Region Köln und die der Unternehmen vollständig überein. Sie sehen die Selbstverwirklichung, die Gleichbehandlung und die finanzielle Unabhängigkeit als wichtige Werte an.<sup>43</sup> Des Weiteren gewinnt die Work Life Balance und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend an Bedeutung.<sup>44</sup> Alle der sieben befragten Frauen stimmen den Annahmen der Bedürfnisse zu. Ein sehr entscheidender Wunsch ist der Dreiklang. Sie möchten dem Beruf, Kind und der Partnerschaft gerecht werden. Aus Sicht der Frauen können verschiedene unternehmerische Maßnahmen dazu beitragen den gewünschten Dreiklang zu erzeugen. Laut den Aussagen aller befragten Frauen ist die Implementierung von flexiblen Arbeitszeiten eine wesentliche Maßnahme zur Erreichung dieses Wunsches. Das Angebot eines Teilzeitmodells ermöglicht zusätzlich eine schnelle Rückkehr in das Berufsleben.

Die zweite Hypothese hinterfragt, inwiefern eine weibliche Fachkraft durch einen Teilzeitarbeitsplatz gebunden wird. Somit wird der Wunsch der flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf die Realisierbarkeit aus Sicht des Unternehmens geprüft.

Beide Unternehmen versuchen bei Anfrage einer Arbeitszeitenreduzierung diese in Form einer Teilzeittätigkeit oder eines Job Sharings zu realisieren. Jedoch sind die Möglichkeiten von der Art des Betriebs, der Organisation und der Berufsgruppe abhängig.

Im kaufmännischen Bereich ist die Implementierung unproblematisch, im Ingenieurbereich kommt sie seltener vor und im Schichtsystem ist sie bisher unmöglich. Alle befragten Mütter sind bereits teilzeitbeschäftigt. Sie können aus diesem Grund ihren Beruf fortführen und sich gleichzeitig um ihre Kinder kümmern. Vier der Frauen üben eine Teilzeittätigkeit in Form von starren Arbeitszeiten mit wöchentlichen 24 oder 30 Stunden aus. Die anderen beiden Mütter

---

<sup>43</sup> vgl. Fragebogen Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Köln (2013), S. 25

<sup>44</sup> vgl. Fragebogen Kompetenzzentrum Frau und Beruf Region Köln (2013), S.25.



konnten ihre Arbeitszeit mithilfe des Job Splittings verkürzen. Alle Frauen bestätigen, dass sie sich durch die Möglichkeit einer Teilzeitarbeitsstelle gerne an das Unternehmen binden. Somit ist das Teilzeitmodell eine geeignete Maßnahme zur Fachkräftesicherung.

Im Kontrast zu der Implementierung eines Teilzeitmodells steht ein grundlegendes Unternehmensziel, die Befriedigung der Kundenbedürfnisse. Die Kunden erwarten eine uneingeschränkte Erreichbarkeit. Um die ständige Verfügbarkeit gewährleisten zu können, muss für eine Teilzeitstelle ein erhöhter Koordinationsaufwand betrieben werden. Dieser ist aus Unternehmenssicht begrenzt möglich. Ein erhöhter Organisationsaufwand ist im Hinblick auf den Fachkräftemangel vonnöten.

### **3.2.3 Interpretation der Ergebnisse**

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass die Implementierung eines Teilzeitmodells in vielen Berufsfeldern umsetzbar ist. Das Teilzeitmodell unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Somit wird die erste Hypothese angenommen. Der Arbeitnehmer hat das Gefühl, dass seine Bedürfnisse wahrgenommen werden. Die Wertschätzung motiviert den Mitarbeiter weiterhin im Unternehmen tätig zu sein. Im Allgemeinen gehen die befragten Unternehmen davon aus, dass flexible Arbeitszeiten zur Attraktivitätssteigerung des eigenen Unternehmens führen. Mithilfe einer flexiblen Arbeitszeitenregelung kann insbesondere eine weibliche Fachkraft an das Unternehmen gebunden werden. Dies führt zur Annahme der zweiten Hypothese.

Die Forschungsfrage kann durch die Annahme der Hypothesen beantwortet werden. Mithilfe der Implementierung der flexiblen Arbeitszeitengestaltung können Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Durch staatliche und unternehmerische Maßnahmen, auf die in 4.2 eingegangen wird, werden weibliche Fachkräfte in das Erwerbsleben integriert. Insbesondere familienbewusste Maßnahmen zielen auf den Ressourcenausbau ab und führen zur Fachkräftesicherung. Die Implementierung eines Teilzeitmodells führt somit zur Fachkräftesicherung der Frauen in Industrieunternehmen in Deutschland.

## **4 Fazit**

### **4.1 Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels steigt die Nachfrage nach Fachkräften in Deutschland stetig. Sinkende Bewerberzahlen auf Stellenvakanzen sind derzeit das Resultat. Unternehmen beginnen den „War for Talents“ zu spüren; ein Kampf in welchem die Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren. Durch den Fachkräfteengpass ist das Humankapital eine sehr wichtige Ressource. Unternehmen müssen das Fachwissen ihrer Arbeitnehmer sichern, um weiterhin ihre Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb zu erhalten.

Mithilfe der Dynamic Capabilities Perspektive lässt sich ableiten, dass Frauen durch ihren hohen Bildungsstand ein großes Reservoir an qualifizierten Fachkräften darstellen. Notwendige Maßnahmen müssen für die Erschließung des Kapitals getroffen werden. Die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann Frauen Anreize und Motivation geben. Das Angebot von attraktiven Teilzeitstellen hat derzeit einen Nischenstatus. Teilzeitstellen sind zum jetzigen Zeitpunkt eine Mangelware in Deutschland. Trotz der allgemeinen Anerkennung einer familienbewussten Personalpolitik gibt es nach wie vor eine Reihe von Barrieren. Manche Vorgesetzte begegnen dieser Implementierung mit Vorurteilen. Die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist noch nicht in jeder Unternehmenskultur aufgegriffen. Dabei weisen gerade die befragten Teilzeitkräfte ein erhöhtes Engagement im Berufsleben aufgrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf.

### **4.2 Zukunftsausblick**

Um zukünftig die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Implementierung eines Teilzeitmodells gewährleisten zu können, müssen Unternehmen sowie staatliche Institutionen Maßnahmen ergreifen. Diese werden in Form von Handlungsempfehlungen in diesem Abschnitt erläutert.

Unternehmen, die im Wettkampf um Fachkräfte bestehen wollen, sollten sich in erster Hinsicht mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie nachhaltig auseinandersetzen und bedarfsgerechte Regelungen entwickeln. Die Gestaltung familienbewusster Regelungen sollte durch einen kontinuierlichen Aus-

tausch zwischen Arbeitnehmern aus allen Hierarchieebenen und dem Arbeitgeber geprägt sein. Hierdurch können Ängste und Vorbehalte abgebaut werden. In Bezug auf die Implementierung von flexiblen Arbeitszeiten sollten Unternehmen eine generelle Einführung entwickeln. Mithilfe der folgenden Indikatoren kann herausgefunden werden, inwiefern das ausgewählte Teilzeitmodell die gewünschten Ziele erreicht hat.

Ziele	Erfolgsmessung, Indikator
Gewinnung neuer Fachkräfte	→ Anzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen
Motivationssteigerung- oder erhalt	→ Leistungsbeurteilung seitens der Vorgesetzten → Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen → Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	→ Rückmeldung aus Mitarbeitergesprächen → Messung mithilfe der Mitarbeiterbefragung
Reduzierung der Fehlzeiten	→ Verringerung des Krankenstands
Verbesserung des Arbeitgeber-Images	→ Resonanz bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer → Anzahl und Qualität eingehender Bewerbungen → Langfristige Entwicklung der Auftragszahlen
Senkung der Fluktuation	→ Entwicklung der Kündigungsrate

**Abb. 2 – Die Indikatoren zur Erfolgsmessung von flexiblen Arbeitszeitmodellen des BMWT <sup>45</sup>**

Diese Erfolgsmessung kann beispielsweise nach der Elternzeit durchgeführt werden und entscheiden, ob ein gewähltes Modell beibehalten, gegebenenfalls abgeändert oder wieder abgeschafft wird. Durch die Möglichkeit ein Teilzeitmodell zeitweise einzuführen, können Arbeitnehmer und Arbeitgeber Erfahrungswerte in die weitere Ausarbeitung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie nutzen. Familienbewusste Personalpolitik ist eine rentable Investition in die Zukunft.

Der Staat besitzt die Möglichkeit die Vereinbarkeit zu erleichtern. Die Familienpolitik sollte insgesamt stärker auf die Erwerbsintegration von Frauen ausgerichtet sein. Frauen sind immer noch für die Betreuung von Kindern und pflegebedürftige Angehörigen verantwortlich. Bei rund 52,3 Prozent der Paare mit kleinen Kindern ist die Frau nicht berufstätig. 5,7 Prozent dieser Frauen haben

<sup>45</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S.16.

den Wunsch zu Hause zu bleiben.<sup>46</sup> In Deutschland ist die Bereitstellung von staatlichen Betreuungseinrichtungen für Kinder sehr ungenügend, obwohl ein Kind seit dem 31.Juli.2013 nach Vollendung des dritten Lebensjahres bis zum Schuleintritt einen Anspruch auf Betreuung hat.<sup>47</sup> Dies wird auch im europäischen Vergleich deutlich. Der Staat sollte daher mehr in den Ausbau von flexiblen, qualitativ hochwertigen und bezahlbaren Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Ganztagschulen investieren, anstatt das bildungs- und arbeitsmarktpolitisch kontraproduktive Betreuungsgeld zu fördern.<sup>48</sup> Die lückenhafte Kinderbetreuung fällt zur Kosten der Erwerbsbeteiligung von Frauen. Seitens des Staates besteht die Notwendigkeit den Frauen durch erwerbsintegrierende Maßnahmen entgegenzukommen, sodass sie wieder in das Berufsleben einsteigen können.

---

<sup>46</sup> vgl. Pfarr, H., M. (2002) S. 32.

<sup>47</sup> vgl. § 24, SGB VIII

<sup>48</sup> vgl. Wilhelm, A., Wuttke, J. (2012), S.43.

## Literaturverzeichnis

Allmendinger, J. : Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen, Band 1024, 2009.

Atteslander, P: Methoden der empirischen Sozialforschung, Sammlung Götschen de Gruyter, 4. erweiterte Auflage, 1975.

Back, S., Gusia, G.: Arbeitszeiten flexibel, attraktiver und leistungsförderlich gestalten. In: Zehrfeld, W.A.: Fachkräftesicherung. Situation – Handlungsfelder - Lösungen, 2012, S.209-220.

Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Heft 2, 17. Jahrgang, 1991.

Barney, J.B., Hesterly, W.S.: Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases, 3. Auflage, 2010.

Becker, S.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Zehrfeld, W.A.: Fachkräftesicherung. Situation – Handlungsfelder - Lösungen, 2012, S.199-208.

Benesch, M., Raab-Steiner, E.: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, 1. Auflage, 2008.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Arbeitskräftereport, November 2011.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Juni 2011.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Teilzeitarbeit. Ein Leidfaden für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Mai 1993.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Themen. Service für Presse, Hörfunk und Fernsehen. Warum Fachkräftesicherung alle etwas angeht. Zahlen, Fakten, Meinungen, 2012.

Bundesministerium für politische Bildung: Informationen zur politischen Bildung. Familie und Familienpolitik, Dezember 2008.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Engpassanalyse, März 2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Engpassanalyse, August 2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Engpassanalyse 2013. Besondere Betroffenheit in den Berufsfeldern Energie und Elektro sowie Maschinen- und Fahrzeugtechnik, März 2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitszeiten, März 2012.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Fachkräfte sichern. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Februar 2012.

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände: Fachkräftemangel bekämpfen Wettbewerbsfähigkeit sichern. Handlungsempfehlungen zur Fachkräftesicherung in Deutschland, Dezember 2010.

Büdenbender, U., Strutz, H.: Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, 3. Auflage, 2011.

Competentia NRW, Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln: Wie gut ist ihr Betrieb für den zunehmenden Fachkräftebedarf aufgestellt?, 2013.

Competentia NRW, Kompetenzzentrum Frau & Beruf Region Köln: Kompetenzzentrum Frau und Beruf, 2013.

Eidems, J. : Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive, 2010.

Erdmann, V., Seyda, S.: Fachkräfteengpässe in Deutschland. Ausgeprägte Knappheiten bei beruflich Qualifizierten, in: Zehrfeld, W.A.: Fachkräftesicherung. Situation – Handlungsfelder - Lösungen, 2012, S.20-31.

Flüch, S., Stetts, O.: Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013. In: IW-Trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, Heft 3, 40.Jahrgang, 2013, S. 1-15.

Gabler: Gabler Kompakt-Lexikon. Wirtschaft A-Z, 9. Auflage, 2006.

Gmür, M., Thommen, J-P. : Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 2011.

Holtrup, A., Klöpfer, A.: Arbeitspolitik zwischen Wirtschaftskrise und Fachkräftemangel. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Heft 1, 5.Jahrgang, Mai 2012, S. 46- 64.

Industrie- und Handelskammer: Fachkräfte sichern – jetzt! Hintergrund zum aktuellen und zukünftigen Fachkräfte Bedarf in der IHK Region Köln, Juni 2011.

Innovationsbüro Fachkräfte für die Region: Gute Praxis. Ideen und Anregung zur Fachkräftesicherung in der Region, Juni 2012.

Jenter, A., Morgenstern, V., Wilke C.: Ohne Frauen keine Reform. In: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte.B44, 2003, S.3-5.

Kallus, K.W. : Erstellung von Fragebogen, 1. Auflage, 2010.

Kastner, M.: Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren, 4.Auflage, 2011.

Klement, C., Rudolph, B.: Auswirkungen staatlicher Rahmenbedingungen und kultureller Leitbilder auf das Geschlechterverhältnis. Deutschland und Finnland, in: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte. B44, 2003, S.23-30.

Klimecki, R.G., Gmür, M. : Personalmanagement, 3. Auflage, 2005.

Kolb, M. : Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Auflage, 2010.

Kromrey, H. : Empirische Sozialforschung, 10. Auflage, 2002.

Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB): Ausbildung 2015. Strategien zur Kompetenzentwicklung und Fachkräftesicherung, April 2010.

Marburger, H.: SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. Vorschriften und Verordnungen, 9.Auflage, 2013.

Meyer, A., Schwaiger, M.: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, 1.Auflage, 2009.

Nooteboom, B.: A Cognitive Theory of the Firm. Learning Governance and Dynamic Capabilities, 2009.

Olfert, K. : Personalwirtschaft, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 14. Auflage, 2010.

Onnen-Isemann, C.: Familienpolitik und Fertilitätsunterschiede in Europa. Frankreich und Deutschland, in: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, B44, 2003, S.31-38.

Pfarr, H., M.: Frauenerwerbstätigkeit im europäischen Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 46 – 47, 2002, S. 32 - 35.

Pinl, C.: Uralt, aber immer noch rüstig: der deutsche Ernährer. In: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, B44, 2003, S.6-11.

Preißing, D.: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010.

Reuter, S.: Frankreich: Die vollzeitberufstätige Mutter als Auslaufmodell. In: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, B44, 2003, S.39-46.



Simon, W.: GABALs großer Methodenkoffer. Persönlichkeitsentwicklung, 2007.

Statistisches Bundesamt: Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt. Deutschland und Europe, Oktober 2012.

Vahs, D., Schäfer-Kunz, J.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5.Auflage, 2007.

Veil, M.: Kinderbetreuungskulturen in Europa: Schweden, Frankreich, Deutschland. In: Bundesministerium für politische Bildung: Aus Politik und Zeitgeschichte, B44, 2003, S.12-22.

Vollmers, F.: Karriere-News. Wie Unternehmen berufstätige Eltern unterstützen, in: Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger, Ausgabe 91, Juni 2007, S.9.

Walz, H., Bertels, T.: Das intelligente Unternehmen. Schneller Lernen als der Wettbewerb, 1995.

Wilhelm, A., Wuttke, J.: Handlungsfelder zur Fachkräftesicherung aus Arbeitgebersicht. In: Zehrfeld, W.A.: Fachkräftesicherung. Situation – Handlungsfelder - Lösungen, 2012, S.40-46.

Wollersheim, J.: Dynamic Capabilities im Kontext von Mergers & Akquisitions. Erfolg von Zusammenschlüssen von Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Routinen, 1. Auflage, 2010.

