

Hessisches Ministerium
für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales

Stabsstelle Fachkräfte für Hessen

Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2024

„Für Hessen – Fachkräfte, Leistungsträger und
Arbeitskräfte gewinnen.“

25. September 2024: virtuell

Dokumentation

HESSEN



Willkommen zum Hessischen Zukunftsdialog 2024



Sehr geehrter Herr Professor Brüne und sehr geehrte Frau Dr. Larsen, meine Damen und Herren, liebe Gäste und verehrte Ehrengäste,

es ist mir eine große Ehre und Freude, Sie im Namen der Hessischen Landesregierung zum heutigen überregionalen Zukunftsdialog willkommen zu heißen. Der Hessische Zukunftsdialog ist ein erfolgreiches und bewährtes Format, das bereits seit 2016 vom hessischen Arbeitsministerium gemeinsam mit dem IWAK der Goethe Universität in Frankfurt am Main durchgeführt wird. Durch das inzwischen bewährte Onlineformat erreichen wir ein großes Publikum. Das freut mich umso mehr, dass wir dadurch auch alle Regionen in Hessen erreichen können, und auch über dessen Grenzen hinaus viele Menschen.

Einmal mehr wollen wir gemeinsam schauen und **voneinander lernen, wie Fach- und Arbeitskräftesicherung in der betrieblichen Praxis noch besser gelingen kann**. In Hessen haben wir erkannt, dass dieser Herausforderung nur durch ein **gemeinsames Heben aller Potenziale und das vereinte Beschreiten neuer und innovativer Wege zur Fach- und Arbeitskräftesicherung** begegnet werden kann. Wie Sie wissen, ist **Hessen ein starker Standort**. Damit das auch so bleibt, ist die **Deckung des Personalbedarfs von entscheidender Bedeutung für dessen Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit**.

Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft können nur mit kompetenten Arbeits-, Fach- und Führungskräften sowie wettbewerbsfähigen Arbeitgebern funktionieren. Beschäftigte und potenzielle Mitarbeitende sind dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie tragen zum Wohlstand, Wachstum und sozialem Miteinander in ganz Hessen bei. **Angesichts komplexer und dynamischer Transformationen wie zum Beispiel dem demografischen Wandel, der Digitalisierung, der Diversität, der Deglobalisierung und der Dekarbonisierung sowie weltpolitischer Ereignisse, bleibt eine nachhaltige Fach- und Arbeitskräftebasis eine der größten gesamtgesellschaftlichen Zukunftsaufgaben und ist eine Herausforderung für uns alle** - und zwar bundesweit, landesweit und auch in den Regionen.

Ich will Ihnen noch einmal die Dimensionen dieser Herausforderung verdeutlichen. Allein in Hessen fehlen bis 2028 circa 200.000 Fachkräfte. Diese Größenordnung entspricht ungefähr der Einwohnerzahl Kassels, einer unserer Metropolen in Nordhessen. Alle kreisfreien Städte und Landkreise in Hessen sind vom Fach- und zunehmend auch dem Arbeitskräftemangel betroffen. Und das muss man leider sagen, der Mangel wird sich weiter verschärfen. Bis zum Jahr 2050 wird die Personalnachfrage voraussichtlich durch den altersbedingten Ersatzbedarf und nicht nur vorrangig durch wachstumsbedingte Konjunkturzyklen bestimmt. Zugleich wird die Nachfrage in den Bereichen der Pflege und der Gesundheit, demografie- und wachstumsbedingt ansteigen. Was das konkret bedeutet, spüren wir alle in den nächsten 30 Jahren und heute schon.

Schon heute kann der Bedarf stellenweise nicht mehr gedeckt werden. Pflege, Gesundheit, Kinder- und Jugendhilfe und das Handwerk sind besonders stark betroffen. Allein im Handwerk bleibt laut aktuellen Zahlen des Instituts der deutschen Wirtschaft jede zweite Stelle unbesetzt. Bundesweit fehlen insgesamt 113.000 Fachkräfte in den Handwerksberufen, insbesondere in der Kfz-Technik, in der Bauelektrik, aber auch in der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Dieses Personal ist auch unerlässlich für eine erfolgreiche Klimatransformation und damit gesellschaftlich relevanter denn je.

Genauso relevant sind beispielsweise die für die erforderliche Digitalisierung benötigten IT-Ingenieure und IT-Fachkräfte und vor allem auch die vielen Beschäftigten in den Sozialberufen, die es anderen Beschäftigten in anderen Branchen durch ihre Arbeit erst ermöglichen, dass diese ihrer Arbeit nachgehen und Familie und Beruf oder Pflege und Beruf miteinander vereinbaren können. Natürlich spielt auch die Kinderbetreuung eine zentrale Rolle. Auch eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung ist immens wichtig. Wir sehen an dieser Stelle wieder, dass viele Themen unmittelbar miteinander zusammenhängen. Laut der Studie „Familienfreundliche Arbeitgeber – die Attraktivitäts-Studie der Prognos AG“, sind viele bereit, den Arbeitgeber zu wechseln oder auf Gehalt zu verzichten, wenn sie dafür entsprechende betriebliche

Settings vorfinden. Mit rund 14 Millionen Menschen sind etwa ein Viertel der Erwerbstätigen in Deutschland Eltern mit Kindern unter 18 Jahren oder mit zu pflegenden Angehörigen. Eine sehr relevante Gruppe auf dem Arbeitsmarkt, die wir im Blick behalten müssen.

Alles in allem sind dies immense Herausforderungen. Ja, aber auch **Chancen, die es zu ergreifen gilt.**

Ich bin überzeugt, dass wir **durch eine aufeinander abgestimmte und fortlaufende Kraftanstrengung, Kreativität, Pragmatismus und einem gesamtgesellschaftlichen Gestaltungswillen hier handeln können.** Den demografischen Wandel berücksichtigend kann es uns gelingen, Personal für Betriebe, Unternehmen, Verwaltungen und Institutionen in den städtischen Zentren und ländlichen Räumen zu finden. Aber auch Personal in Hessen zu halten, möglichst alle verfügbaren Potenziale im In- und Ausland zu heben, hessische Arbeits-, Fach- und Führungskräfte, Arbeitgeber und Regionen zu stärken und so den Fachkräftemangel zumindest abzumildern. Das muss unser gemeinsames Ziel sein, den Fachkräftemangel zumindest abzumildern. Wir in Hessen, und das will ich jetzt auch noch einmal ganz deutlich machen, nicht nur mit dieser Veranstaltung, leben Fach- und Arbeitskräftesicherung. Wir zeichnen uns durch **eine agile, moderne und innovative Fach- und Arbeitskräftesicherung aus, sind flexibel und proaktiv.** Die Mitwirkung aller 26 Kreise und kreisfreien Städte in unserer Fachkräfteinitiative "Zukunftsgerecht und regional" beweist einmal mehr, dass vor Ort in den Regionen ganz viel passiert. Hier stellen wir uns zukunftsorientiert auf. Und ich finde es absolut richtig und zutreffend, dass wir diese Fragestellungen in den Regionen einzeln aufrufen und dort auch entsprechend bearbeiten. Dazu brauchen wir alle Akteure wie die Gewerkschaften, die Wirtschaft, Verbände, Kammern, Kommunen, die Wissenschaft, die Bundesagentur für Arbeit und die sonstigen Akteure wie die Jobcenter und die Arbeitsagenturen, die Schulen und Hochschulen. Diese tragen insgesamt zur Personalsicherung in Hessen bei. Als Landesregierung haben wir die Fach- und Arbeitskräftesicherung zu einem Schwerpunkt unserer Arbeit gemacht. Ziel muss es sein, Potenziale, und zwar alle Potenziale aus dem In- und Ausland auszuschöpfen, und Hessen zu einer attraktiven Zielregion weiterzuentwickeln.

Es gibt **zahlreiche Maßnahmen, mit denen wir allein als Land oder gemeinsam mit Partnern ergänzend oder unterstützend zu den vielen Aktivitäten in den Bereichen Unternehmen, Verwaltung und Regionen in Hessen aktiv sind.** Neben der Fachkräfteinitiative sind hierbei beispielsweise das Förderprogramm „Starke Teams – starke KITAS“, die Hessische Arbeitsmarktförderung, das Arbeitsmarktprogramm HePAS, um mehr Menschen mit einem Handicap in den Arbeitsmarkt, wenn möglich auch sogar in den ersten Arbeitsmarkt, zu bringen, das WELCOMECENTER Hessen, die Fachkräftecamps, die Online-Werkstätten für KMU, die Sozialpartnerdialoge im Hessischen Lohnatlas, der Ausbau der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen in meinem Ministerium unter der Federführung von Frau Wesner, die wir personell verstärken

und auch konzeptionell und strategisch aufwerten werden, zu nennen. Das sind wichtige Meilensteine für Hessen und darüber hinaus. In Hessen stellen wir uns unserer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung.

Wir bleiben nicht im Status quo stehen, weil wir das nicht können und dürfen, sondern lernen voneinander und passen unser gemeinsames Handeln an neue Entwicklungen an. Diesen Vorteil weiter zu nutzen, Chancen mutig zu ergreifen und das vertrauensvolle Miteinander auszubauen, sind das Gebot der Stunde. Kommunikation, Kooperation und Kollaboration sind dabei elementare Erfolgsfaktoren. Hierfür steht der heutige Zukunftsdialog und ich bin sehr dankbar, dass Sie dabei sind und mit uns an einem Strang ziehen. Doch was einfach gesagt ist, das will ich hier schon auch noch einmal sagen, ist in der Praxis nicht immer einfach umzusetzen. Veränderungsbereitschaft und Innovationspotenziale sind nicht immer oder gar nicht selten mit Zweifeln, Ängsten, Hürden und Bedenken verbunden. Um diese abzubauen und den dauerhaften Wandel zukunftsorientiert und sozialpartnerschaftlich gemeinsam zu meistern, hat es in der Vergangenheit **gute Praxisbeispiele gegeben, die sich als hilfreich und wirksam erwiesen haben. Sie bieten im Wandel wertvolle Orientierung.** Aus den erhaltenen Erfahrungen können entscheidende Erkenntnisse abgeleitet werden. Dabei stehen auch 2024 die zahlreichen Beispiele guter Praxis im Mittelpunkt des Hessischen Zukunftsdialogs. Die Vertretungen der heutigen Praxisbeispiele aus Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen begrüße ich daher ausdrücklich als unsere Ehrengäste. Ihre guten Praxisbeispiele repräsentieren verschiedene Facetten unserer Wirtschaft und Verwaltung, die aus unterschiedlichen Branchen wie dem Handwerk, der Industrie, dem Sozialbereich, der Verwaltung oder auch der Informations- und Kommunikationstechnik stammen. Sie umfassen kleinere, mittlere und große Arbeitgeber und stehen für die Vielfalt der hessischen Wirtschaft und Arbeitswelt und die dortigen Beschäftigten. Sie ermöglichen uns einen Blick auf verschiedene Perspektiven und damit auf unterschiedliche Chancen betrieblicher Fach- und Arbeitskräftesicherung. Dieses Jahr liegt ein besonderer Fokus des Zukunftsdialogs auf dem Thema **Flexibilisierung.** Das hängt damit zusammen, dass wir uns inmitten der genannten großen Transformation befinden.

Sie alle sind mit Veränderungen konfrontiert, für die Lösungen gefunden werden müssen. Aber in denen, und ich will es noch einmal erneut sagen, auch Chancen liegen. Entsprechend sehen wir heute, **welche Chancen, und gewiss auch Herausforderungen, in der Veränderung der Arbeitszeiten und Arbeitsorten von Dienstleistungsprozessen, aber auch der Arbeitsorganisation mit Blick auf die Abmilderung des Fachkräftemangels liegen können. Aber der Wandel ist nicht nur mit einer Veränderung von Strukturen verbunden, sondern er betrifft auch den kulturellen Aspekt. Öffnen sich Betriebe für neue Zielgruppen oder sind Branchen von**

einem starken Wandel betroffen wie beispielsweise leider aktuell die Automobilbranche, wie wir leider auch hier in Hessen im Fall VW Baunatal sehen können, bedeuten diese Veränderung für die Beschäftigten oft einen regelrechten, ich will sagen, Kulturschock.

Wir müssen uns deshalb auch **die Flexibilisierung von betrieblichen Kulturen anschauen**. Wie können zum Beispiel die Bedürfnisse und Erwartungen unterschiedlicher Generationen in Einklang mit den betrieblichen Settings gebracht werden? Wie kann eine längere Beschäftigung von Älteren gelingen? Und was hat sich bei der Integration zum Beispiel von Branchenwechslern im Betriebsalltag als zielführend erwiesen? Diesen und weiteren Fragen wollen wir heute nachgehen.

Abschließend möchte ich besonders Herrn Vizepräsident Professor Brüne und seinem Team vom IWAK der Goethe-Universität unter der Leitung von Frau Dr. Larsen sowie der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen für diesen wertvollen, inspirierenden Zukunftsdialo und die bewährte kontinuierliche Kooperation in Sachen Fach- und Arbeitskräftesicherung danken. Ein außerordentlicher Dank gilt auch noch einmal erneut – ich will es noch einmal unterstreichen – den erwähnten Praxisbeispielen, die Erfahrungen mit uns teilen und damit einen großen Beitrag leisten.

Ich wünsche Ihnen und dieser Veranstaltung einen erfolgreichen Verlauf.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und das gemeinsame Wirken in einem der wichtigsten Themen dieser Tage und für die Zukunft unseres Landes Hessen.

Herzlichen Dank.

Heike Hofmann

Hessische Ministerin für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales

Grußwort des virtuellen Hausherrn



Meine sehr geehrten Damen und Herren, sehr geehrte Staatsministerin Hofmann,

ich begrüße Sie alle ganz herzlich zum neunten Hessischen Zukunftsdialog. Ganz besonders freue ich mich natürlich, Sie zusammen mit Frau Staatsministerin Hofmann willkommen zu heißen. Denn schon seit 2016 laden wir, die Goethe-Universität und das Hessische Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales, gemeinsam zu diesem Format ein, um den **überregionalen Austausch zu Strategien der Fach- und Arbeitskräftesicherung** zu stärken.

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind zurzeit mit **vielen Herausforderungen konfrontiert, sowohl in der gewerblichen Wirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung**. Eine angespannte finanzielle Lage, sei es aufgrund schwacher Konjunktur oder Kürzung der öffentlichen Mittel, sich rasch verändernde Arbeitsbedingungen in einer digitalen Welt und neue Anforderungen sowohl seitens der Beschäftigten als auch seitens unserer Kunden beschäftigen uns gleichermaßen. Schrumpfendes Fach- und Arbeitskräftepotenzial, veränderte gesellschaftliche Werte und Lebensbedingungen erfordern flexible, agile und zeitgemäße Lösungen, um Führungs-, Fach- und Arbeitskräfte zu sichern.

Flexible Arbeitsbedingungen sind dabei ein Wettbewerbsvorteil, insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten und der Arbeitsorte. Spätestens seit der Corona-Pandemie gehört die Arbeit im Homeoffice zunehmend zum Arbeitsalltag: Im vergangenen Jahr haben fast ein Viertel aller Erwerbstätigen in Deutschland von zu Hause aus gearbeitet. Das spüren wir auch an unserer Universität, wobei unsere Forschenden im Labor, an den Großgeräten oder in den Archiven und Sammlungen natürlich nur begrenzt Gebrauch von dieser Möglichkeit machen können. Gleichzeitig braucht es – gerade auch an Universitäten – den persönlichen Austausch als wichtigen Teil der Unternehmens- und Wissenschaftskultur. Eine solche gemeinsame Kultur wiederum ist ein entscheidender Pluspunkt, wenn es darum geht, die besten Köpfe zu gewinnen und zu halten. Wir haben den Anspruch, ein **wertschätzendes und attraktives Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeitenden** zu bieten, in dem sie sich chancengerecht und zielgerichtet weiterentwickeln können. Dabei arbeiten wir eng mit unseren Partnern in der Allianz der Rhein-Main-Universitäten und in der Frankfurt Alliance zusammen, mit dem Ziel, durch die Bündelung unserer individuellen Stärken innovative Ansätze in der Rekrutierung und Weiterbildung unserer Beschäftigten zu erschließen.

Doch Sie wissen alle: die Mühlen der Verwaltung mahlen langsam. Und Veränderungen, so notwendig sie auch sind, brauchen gerade in großen Einrichtungen und öffentlichen Verwaltungen ein wenig länger als in kleinen oder mittleren Unternehmen. Umso wichtiger ist es, **das Thema auf diesem Weg nicht aus dem Blick zu verlieren. Der Hessische Zukunftsdialog 2024 bietet uns allen eine gute Gelegenheit, uns mit der Flexibilisierung von Strukturen, Prozessen und Kulturen zu beschäftigen und uns von Best Practice Beispielen inspirieren zu lassen.**

In diesem Sinne danke ich Ihnen allen, dass Sie heute gekommen sind und dazu beitragen. Und ich wünsche uns und Ihnen eine interessante und anregende Veranstaltung.

Ganz herzlichen Dank!

Prof. Dr. Bernhard Brüne

Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Überregionaler Hessischer Zukunftsdialog 2024 - Programmablauf

- 10:00 Uhr** **Hessischer Zukunftsdialog 2024: „Für Hessen Fachkräfte, Leistungsträger und Arbeitskräfte gewinnen.“**
Dominique Macri, Poetic Recording
- 10:05 Uhr** **Begrüßung**
Heike Hofmann, Hessische Ministerin für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales
Prof. Dr. Bernhard Brüne, Vizepräsident der Goethe-Universität Frankfurt a.M. (virtueller Hausherr)
- 10:15 Uhr** **Einführung ins Thema**
Dr. Christa Larsen, IWAK Goethe-Universität
- 10:30 Uhr** **Vorstellung der Beispiele Guter Praxis: „Flexibilisierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“**
Moderation: Claudia Wesner, Leitung der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen im Hessischen Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales
- 11:00 Uhr** **Fokus 1: „Flexibilisierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“**
Beispiele Guter Praxis aus Betrieben, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen
Vier parallele Workshops:
- 1.) **Veränderungen in der Arbeitsorganisation: Mark Philippi**, Philippi Gruppe, Mücke/ Groß-Eichen
 - 2.) **Veränderung von Dienstleistungsprozessen durch Digitalisierung: Natascha Steller-Brand**, Vitos Herborn, Herborn
 - 3.) **Veränderung von Arbeitszeitmodellen: David Iflinger**, Iflinger Schlosserei Stahlbau, Eltville und **Sonja Rick**, netzdirektion | Gesellschaft für digitale Wertarbeit, Rüsselsheim
 - 4.) **Veränderung der Arbeitsorte: Julia Turtl**, FingerHaus, Frankenberg (Eder) und **Heiko Gimbl**, formgrad Markendesign, Groß-Gerau
- 12:30 Uhr** **Pause**

- 13:30 Uhr** **Vorstellung der Beispiele Guter Praxis: „Flexibilisierung von betrieblichen Kulturen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“**
Moderation: Claudia Wesner, Leitung der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen im Hessischen Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales
- 14:00 Uhr** **Fokus 2: „Flexibilisierung von betrieblichen Kulturen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“**
Beispiele Guter Praxis aus Betrieben, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen
Vier parallele Workshops:
- 1.) **Die Unsichtbaren sichtbar machen: Pia Meier**, Seidel, Marburg
 - 2.) **Arbeit und Rente parallel – längere Beschäftigung von Älteren: Boris Berner**, Pro Arbeit – Kreis Offenbach
 - 3.) **Bachelorabsolvierende erfolgreich als Fachkräfte ins Handwerk integrieren: Tim Kneusels**, Helmut Herbert Gruppe, Bensheim
 - 4.) **Fach- und Arbeitskräfte erfolgreich neu integrieren (Quereinstieg): Tina Sommer**, Kreisverwaltung Main-Kinzig-Kreis, Gelnhausen und **Sarah Mol und Tom Werner**, Stadt Kassel Akademie, Kassel
- 15:30 Uhr** **Zusammenfassung zu den Workshop-Sessions**
Dominique Macri, Poetic Recording
- 15:50 Uhr** **Verabschiedung**
Claudia Wesner, Leitung der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen im Hessischen Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales
- 16:00 Uhr** **Ende der Veranstaltung**

Für Hessen – Fachkräfte, Leistungsträger und Arbeitskräfte gewinnen

Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen sehen sich mit einer **hohen Dynamik an sich ständig verändernden neuen Anforderungen** konfrontiert. Sei dies der **Bedarf nach Innovationen und Anpassungen bei Produkten und Dienstleistungen** durch (globalen) Wettbewerbsdruck, unterbrochene Lieferketten oder aufgrund **rechtlicher Anforderungen**, u.a. der Notwendigkeit neuen Standards von Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien genügen zu müssen.

Auch der **Mangel an Fach- und Arbeitskräften**, die heterogenen Bedürfnisse von Auszubildenden und Beschäftigten, veränderte **Wertesysteme und Lebensrealitäten** bis hin zur Nutzung **digitaler Technologien**, einschließlich KI, erfordern von Geschäftsführungen in kleinen und mittelständischen Betrieben, Leitungs- und Führungskräften in Großunternehmen oder bei öffentlichen Arbeitgebern **flexible, agile und zeitgemäße Lösungen**. Auf diese Weise entwickeln sie ihre Organisationen stabil und zukunftsorientiert und decken ihre Fach- und Arbeitskräftebedarfe.

Dafür werden **Öffnungen bzw. Anpassungen in Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen vorgenommen sowie Betriebskulturen** verändert, sodass Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen neuen Anforderungen besser gerecht werden können. In Hessen wird dies vielfältig praktiziert. Beim Hessischen Zukunftsdiallog im Jahr 2024 werden Beispiele Guter Praxis aus Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen vorgestellt. Diese verdeutlichen, wie **Veränderungen kontinuierlich erfolgreich umgesetzt werden können und unter welchen Rahmenbedingungen dies am besten gelingen kann**. So tragen sie als wesentlicher betrieblicher Beitrag zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in Hessen bei.

Link zur [Einladung zum Hessischen Zukunftsdiallog 2024](#).

Einstimmung ins Thema:

Ideen der Teilnehmenden zur Frage: „Was können Arbeitgeber tun, damit sich ihre Beschäftigten gern mit ihnen identifizieren und sich gern an sie binden?“



Dominique Macri

Poetic Recording

Zum Video kommen Sie [hier](#).

Flexibilisierung betrieblicher Strukturen und Prozesse sowie Öffnung von Betriebskulturen für eine nachhaltige Fach-, Führungs- und Arbeitskräftesicherung

Welche Transformationen wirken sich auf Betriebe, Unternehmen und Verwaltungen aus?

Digitalisierung, Veränderungen von globalen Bezügen und Lieferkettenunterbrechungen, Konflikte und Kriege verbunden mit Energieengpässen, Dekarbonisierung und demografische Entwicklung sowie Veränderungen von Einstellungen und Haltungen stellen grundlegenden Transformationsprozesse dar, die **auf Betriebe, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen einwirken**. Diese versuchen auf die veränderten Anforderungen mit **Innovationen und Anpassungen** zu reagieren. Entsprechend wird der Alltag in vielen Betrieben, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen von dynamischen Veränderungen geprägt. Diese erhalten hohe Aufmerksamkeit, da es nicht zuletzt um die Gestaltung und den Umgang mit Strukturbrüchen geht. Gelingt dieser, dann kann bei Betrieben und Unternehmen die wirtschaftliche Stabilität und bei öffentlichen Verwaltungen deren Funktionalität gesichert werden.

Nicht selten gerät dabei aus dem Blick, dass in diesen dynamischen Veränderungsprozessen Beschäftigte ihre Bindung an den Arbeitgeber verlieren können, weil sie sich nicht mehr ausreichend mit diesem identifizieren können. **Zunehmende Fluktuation, steigende Krankheitstage und innere Kündigung sind Signale dafür**. Aus diesem Grunde bedarf es **innerbetrieblicher Strategien, Handlungsansätze und Aktivitäten, um die Identifikation mit dem Arbeitgeber und damit die Bindung zu verbessern**. Dies kann erfolgen, indem **betriebliche Strukturen und Prozesse flexibilisiert und Betriebs- und Verwaltungskulturen geöffnet** werden.

Welche betrieblichen Strukturen und Prozesse können flexibilisiert werden?

In vielen Betrieben, Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sind nicht ausreichend Fachkräfte vorhanden. Entsprechend sehen sich die beschäftigten Fachkräfte oft mit hoher Arbeitsverdichtung konfrontiert. Über die **Flexibilisierung von Strukturen und Prozessen können Entlastungen ermöglicht** werden. **Damit kann die Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Arbeitgeber wieder verbessert** werden.

Im Rahmen der Flexibilisierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen kann beispielsweise die **Arbeitsorganisation verändert** werden. Dies kann erfolgen, indem Arbeitskräfte ohne formale Fachabschlüsse Fachaufgaben übernehmen können. Dabei handelt es sich um besonders motivierte Arbeitskräfte mit guten Entwicklungspotenzialen, die durch ihren Einsatz Fachkräfte maßgeblich entlasten können. Am **Beispiel Guter Praxis der Firma Philippi Gruppe** aus dem Vogelsberg wird die Veränderung der Arbeitsorganisation im beschriebenen Sinne aufgezeigt.

Zudem können **Arbeitsprozesse verändert** werden. Hierbei kann auf **Digitalisierung** zurückgegriffen werden. Möglicherweise können auf diese Weise Teile von Arbeitsprozessen vollständig digital umgesetzt werden (Automatisierung), so dass keine Fachkräfte mehr dafür gebraucht werden. Oder es lassen sich verschiedene digitale Tools in Arbeitsprozesse integrieren, die den Arbeitsaufwand für Fachkräfte deutlich verringern können. Roboter zur Übernahme von Arbeitsschritten oder Künstliche Intelligenz zur einfacheren Dokumentation stellen entsprechende Beispiele dar. Am Beispiel der **Vitos Klinik in Herborn** wird eine Flexibilisierung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung vorgestellt, die genau darauf zielt, Fachkräfte zu entlasten.

Um den Bedarfen und Bedürfnissen von Beschäftigten möglichst gut gerecht zu werden, lassen sich weitere Prozesse flexibilisieren. Dabei handelt es sich um die Schaffung von **flexiblen Arbeitszeiten und flexiblen Arbeitsorten**. Gute und bedarfsbezogene Lösungen für flexible Arbeitszeitmodelle zeigen sich bei zwei Beispielen Guter Praxis und zwar der **Schlosserei Iflinger aus Eltville** und der **netzdirektion aus Rüsselsheim**. Beide führen unter anderem die 4-Tage-Woche ein. In Bezug auf flexible Arbeitsorte zeigen die Firmen **FingerHaus** und **formgrad** praxistaugliche Lösungen auf. In beiden Fällen wird damit die Identifikation von Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber verbessert.

Wie können Veränderungen bzw. Öffnungen in Betriebskulturen erreicht werden?

Betriebskulturen bilden eine wichtige Grundlage für die Identifikation von Beschäftigten mit ihren Arbeitgebern. Finden sich Beschäftigte in Betriebskulturen nicht repräsentiert, so kann dies schnell zu Fluktuation führen. Entsprechend bedarf es einer **kontinuierlichen Veränderung von Betriebskulturen**, um Identifikation für alle Beschäftigte zu ermöglichen. Jedoch können Betriebskulturen anders als im Falle von Arbeitsorganisation oder -prozessen nicht direkt verändert werden. Vielmehr bedarf es Aktivitäten mit Beschäftigten, die sich dann indirekt auf Öffnungen von Betriebskulturen auswirken.

Besonders oft sind in Betrieben **einzelne Gruppen von Beschäftigten wenig im Blick** und nehmen nur geringe Wertschätzung für ihre geleistete Arbeit wahr. Dies trifft oft auf die mittlere Altersgruppe zu, die in ihrer eigenen Wahrnehmung den Betrieb „am Laufen hält“ und innerbetrieblich deutlich weniger Aufmerksamkeit erfährt als die Mitarbeitenden der Generation Z, die besonders umworben und gefördert werden. Auf diese Weise entstehen schnell Spannungen zwischen den Generationen. Am Beispiel der **Firma Seidel** wird gezeigt, wie über **Generationsmanagement** diesbezüglich Verbesserungen erreicht werden können. Oftmals nimmt die zunehmend größer werdende Gruppe der **älteren Beschäftigten** (55 plus) ebenfalls weniger Wertschätzung als andere Altersgruppen wahr. Dies kann sich direkt auf Arbeitsmotivation und Bindung auswirken. Am Beispiel von **Pro Arbeit aus dem Kreis Offenbach** wird verdeutlicht, mit welchen Aktivitäten hier gegengesteuert werden kann.

Zudem wird seit einigen Jahren schon wahrgenommen, dass insbesondere bei neuen Beschäftigten heterogene Hintergrunderfahrungen vorhanden sind und dass diese in den Betriebskulturen oft bisher wenig verankert sind. Dies trifft beispielsweise auf **Bachelorabsolvierende** zu, die mit einer hochschulischen Fachsozialisation in kleine und mittelständische Betriebe einmünden. Dort sind die Betriebskulturen eher von Berufsbildung geprägt. Es bedarf einer gezielten Einarbeitung, so dass sich Bachelorabsolvierende mit der neuen Kultur identifizieren können. Diese braucht dafür Öffnungen. Am Beispiel der **Firma Helmut Herbert Gruppe aus Bensheim** wird vorgestellt, wie dies umgesetzt werden kann. Eine weitere Gruppe stellt die ebenfalls größer werdende Zahl von **freigesetzten Fachkräften, mit MINT-Kompetenzen** dar, die aus dem Automotiv- und Zuliefererbereich stammen. Am Beispiel der **Verwaltung des Main-Kinzig-Kreises und der Stadt Kassel** wird aufgezeigt, wie über ein **sozio-kulturelles Onboarding** eine Hinführung zur neuen Arbeitgeberidentität erfolgen kann.

Die Umsetzung dieser Flexibilisierungsprozesse braucht innerbetriebliche Kommunikation, Offenheit, Wertschätzung und Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen sowie Personalverantwortliche, die kreative Aktivitäten mutig entwickeln, um neue Pfade zu begehen.

Beispiele Guter Praxis:

„Flexibilisierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“

Beispiel guter Praxis: Veränderungen in der Arbeitsorganisation



Mark Philippi
Geschäftsführer
Philippi Gruppe
Mücke/ Groß-Eichen

Mein Motto

***„Fachkräftesicherung durch
Attraktivität und Motivation“***

Beispiel guter Praxis: Veränderungen in der Arbeitsorganisation

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Wie kann eine Veränderung der Arbeitsorganisation bzw. von Arbeitszuschnitten aussehen, um Fachkräfte zu entlasten? Wie kann es gelingen, geringer oder anders qualifizierte Mitarbeitende an verantwortungsvollere Aufgaben heranzuführen und punktuell Fachkraftaufgaben zu übertragen? Welche Chancen bietet dies für die Fach- und Arbeitskräftesicherung?

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Im Unternehmen wurde durch gezielte Abfragen ermittelt, in welchen Arbeitsbereichen sich Mitarbeitenden vorstellen konnten, neu tätig zu werden. Oft brachten die Beschäftigten bereits Fähigkeiten aus vorherigen Berufserfahrungen mit, die für ihre aktuelle Position nicht relevant gewesen waren. Es wurde darauf geachtet, wie diese Fähigkeiten in anderen Arbeitsbereichen des Unternehmens genutzt werden konnten, um wertvolle Potenziale auszuschöpfen. Im Rahmen eines betriebsinternen Workshops lernten die Mitarbeitenden andere Arbeitsbereiche kennen und entwickelten ein besseres Verständnis für diese. Dies trug zur Transparenz bei und stärkte zudem den Zusammenhalt.

Die Mitarbeitenden, die sich für einen neuen Arbeitsbereich entschieden hatten, erhielten im Rahmen einer passgenauen Weiterqualifizierung direkt am Arbeitsplatz die Möglichkeit bestimmte Aufgabenbereiche dauerhaft zu übernehmen. Dies bot zahlreiche Chancen: Das Unternehmen konnte seine Mitarbeitenden für Fachaufgaben aus den eigenen Reihen rekrutieren und war dadurch weniger auf die Einstellung von externen Fachkräften angewiesen. Zudem führte die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Wahl ihrer künftigen Arbeitsbereiche zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen und zu höherer Zufriedenheit, da sie aktiv in die Gestaltung ihrer beruflichen Entwicklung einbezogen wurden. Jedoch gab es auch Herausforderungen: Schulungen waren sehr zeitintensiv und führten nicht immer

zum Erfolg. Zudem konnten Hürden wie langwierige Anerkennungsverfahren für im Ausland erworbene Lizenzen, die für bestimmte Berufsfelder erforderlich waren, den Prozess erschweren.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Um Fachkräfte zu entlasten, kann die Einrichtung von Assistenzstellen für Routineaufgaben eine wirksame Maßnahme sein. Dadurch können sich qualifizierte Mitarbeitende auf komplexere und wichtigere Aufgaben konzentrieren, während Personen mit geringeren oder fachfremden Qualifikationen für unterstützende Tätigkeiten eingestellt und direkt am Arbeitsplatz qualifiziert werden. Auch die Rekrutierung von nicht muttersprachlichen Fach- und Arbeitskräften kann zu einer Entlastung führen. Dabei übernehmen langjährige Mitarbeitende eine Schlüsselrolle, indem sie die neuen Kolleginnen und Kollegen fachlich und kulturell einarbeiten. Zwar müssen diese für eine gewisse Zeit von ihren regulären Aufgaben entlastet werden, jedoch zahlt sich dieses Vorgehen langfristig aus.

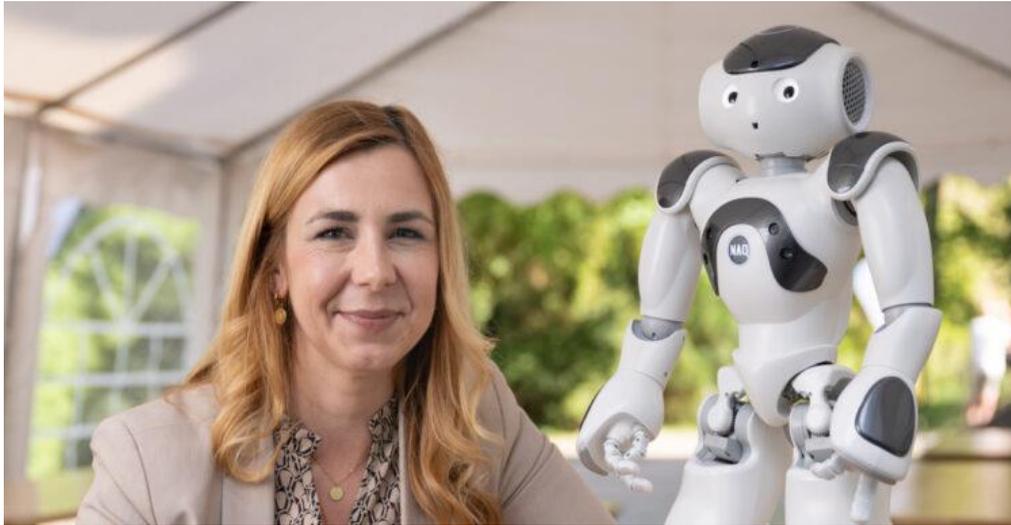
Die Veränderung von Arbeitsorganisationen und die Anpassung von Aufgabenbereichen sind jedoch nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Themen, die einen umfassenden Change-Prozess erfordern. Dies erfordert Flexibilität, Vertrauen und Offenheit seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Ein entscheidender Erfolgsfaktor in diesem Prozess ist die Partizipation der Mitarbeitenden: Ihre direkte Einbindung trägt wesentlich dazu bei, den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Durch dieses Vorgehen ergeben sich zahlreiche Chancen: Wenn Mitarbeitenden mehr Verantwortung erhalten, wächst nicht nur ihr Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten, sondern auch der Zusammenhalt im Team. Zudem können ältere Mitarbeitende gehalten werden, indem ihre Aufgabenbereiche so umgestaltet werden, dass sie weniger belastende Tätigkeiten übernehmen, oder, dass diese Mitarbeitenden in anderen Arbeitsbereichen eingearbeitet werden, die für sie passender sind. Gleichzeitig gibt es auch Herausforderungen. Starre Strukturen, insbesondere im öffentlichen Dienst, schränken die Flexibilität ein. Bestimmte Tätigkeiten erfordern formale Qualifikationen, was Quereinstiege und besonders Aufstiege in diesen Bereichen fast immer unmöglich macht. Darüber hinaus ist die Umstrukturierung von Arbeitsbereichen ein Prozess, der das gesamte Unternehmen einbeziehen muss. Top-down verordnete Veränderungen stoßen oft auf Widerstand. Es ist daher wichtig, dass die Veränderungen gut durchdacht und auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Um Überforderung zu vermeiden, sollte dieser Prozess schrittweise erfolgen.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Mitarbeitenden gezielt für spezifische Tätigkeiten weiter zu qualifizieren, die eine höhere oder besondere Expertise erfordern. Dabei ist es nicht notwendig, dass die Mitarbeitenden eine vollständige formale Ausbildung oder ein Studium absolvieren. Vielmehr werden sie so geschult, dass sie die für das Unternehmen relevanten Arbeitsbereiche selbständig und kompetent ausführen können. Dies hat den Vorteil, dass keine externen, vollständig ausgebildeten Fachkräfte eingestellt werden müssen. Außerdem bietet dieses Modell die Chance, auch Personen für bestimmte Tätigkeitsfelder zu gewinnen, die möglicherweise durch die Länge einer traditionellen Ausbildung abgeschreckt sind – darunter eventuell auch Arbeitslose. In Zeiten von Fach- und Arbeitskräftemangel sind Unternehmen und Institutionen gefordert, neue Wege zu gehen, um ihr Personal effizienter einzusetzen und zukunftsfähig zu bleiben. Durch die gezielte Weiterqualifizierung können Fach- und Arbeitskräftelücken gefüllt werden, da auf potenzielle Arbeitskräfte zurückgegriffen wird, die zwar dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, aber noch nicht die erforderlichen Qualifikationen für bestimmte Tätigkeiten mitbringen. So wird nicht nur die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen gestärkt, sondern auch eine effektivere Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen ermöglicht.

Beispiel guter Praxis: Veränderung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung



Natascha Streller-Brand

Stabsstelle E-Health

Vitos Herborn

Herborn

Mein Motto

„Innovative Pflege: Unterstützt durch KI und Robotik den Pflegealltag entlasten und die Patientenversorgung aufwerten.“

Beispiel guter Praxis: Veränderung von Arbeitsprozessen durch Digitalisierung

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Im Workshop wurde die Frage erörtert, wie die Nachfrage nach Fach- und Arbeitskräften durch Digitalisierung, KI und Robotik reduziert und dadurch ein Beitrag zur Personalgewinnung und -bindung geleistet werden kann. In der Pflegebranche ist der Fachkräftemangel groß, und der Personalbedarf steigt mit der demografischen Entwicklung. Andererseits sind digitale Technologien noch wenig verbreitet.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Die Vitos Kliniken setzen bereits eine Reihe digitaler Lösungen um (siehe unten Link zum Foliensatz). Die Plattform Curamenta unterstützt die Behandlung psychisch Erkrankter digital mit unterschiedlichen integrierten Apps. Die Patientinnen und Patienten können beispielsweise ein digitales Tagebuch führen oder per Chat oder Videokonferenz mit dem Behandlungsteam in Kontakt treten. Die im Rahmen von Projekten eingesetzten Kommunikations- und Emotionsroboter PARO und NAO helfen dabei, den Bedarf der Patientinnen und Patienten nach Zuwendung zu decken. Sie ermöglichen Zugang zu psychiatrisch Erkrankten, setzen belebende Reize und Überraschungsmomente und hellen die Stimmung auf. Die Erfahrungen sind uneingeschränkt positiv.

Darüber hinaus sind weitere Digitalisierungsprojekte in Arbeit bzw. denkbar, so beispielsweise eine digitale Dienstplangestaltung, KI-gestützte Dokumentationssysteme mit Spracherkennung, Exoskelette, VR-Brillen zur Angstbehandlung oder zum Lernen in der Pflegeausbildung.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Eine Nutzung solcher Technologien in anderen Dienstleistungsbereichen ist nach Anpassungen auf die entsprechenden Zielgruppen gut denkbar. Je nach Zielgruppe benötigen die Nutzerinnen und Nutzer mehr oder weniger Support dabei. Für internationale Arbeitskräfte, die mit den Tools arbeiten sollen, ist gegebenenfalls eine Übersetzung in unterschiedliche Sprachen notwendig.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Die Implementierung digitaler Technologien leidet in Deutschland unter anderem unter fehlender Aufgeschlossenheit für Neues. Gerade in interaktionsintensiven Branchen trifft man in den Belegschaften nicht selten auf Skepsis gegenüber technischen Lösungen. Die Befürchtung, dass die Beziehungsqualität leidet, hat sich beim Einsatz von Robotern allerdings gar nicht bewahrheitet. Im Gegenteil, die Roboter treten in Beziehung, sorgen für Interaktionen. Eine Hürde sind die hohen Anschaffungskosten und teilweise technische Unzulänglichkeiten (z.B. eine kurze Akkulaufzeit). Auch die datenschutzrechtlichen Bestimmungen in Deutschland erschweren die Digitalisierung. Sorgfältige Prüfungen sind obligatorisch. Nichtsdestotrotz sind Digitalisierung, KI und Robotik unbedingt als Chance für die Fach- und Arbeitskräftesicherung anzusehen. Die Arbeit mit neuen Technologien kann den Beschäftigten großen Spaß machen und die Arbeitszufriedenheit stärken. Zudem können Arbeitgeber, die neue Technologien einsetzen, dies sehr gut zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen und sich als attraktiver Arbeitgeber einen Vorteil im Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte verschaffen.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Veränderung der Arbeitszeitmodelle



David Iflinger

Bildquelle: Handwerkskammer Wiesbaden

Eigentümer und Geschäftsführer
in dritter Generation

Iflinger Schlosserei Stahlbau

Eltville am Rhein

Mein Motto

„Geht nicht, gibt's nicht!“

Beispiel guter Praxis: Veränderung der Arbeitszeitmodelle



Sonja Rick

Head of Operations

netzdirektion | Gesellschaft
für digitale Wertarbeit

Rüsselsheim

Mein Motto

*„Nur wer Veränderungen offen
gegenübersteht, kann sein volles
Potenzial ausschöpfen.“*

Beispiel guter Praxis: Veränderungen der Arbeitszeitmodelle

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Zentrale Frage des Workshops war, wie veränderte bzw. neuartige Arbeitszeitmodelle zur Arbeitgeberattraktivität beitragen und so dazu führen, dass es Arbeitgebern gelingt, ihre Beschäftigten besser zu binden oder einfacher neue Arbeits-, Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Im Speziellen wurde dies anhand der 4-Tage-Woche diskutiert.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Mit der Schlosserei Iflinger und dem E-Commerce-Unternehmen netzdirektion wurden zwei betriebliche Beispiele aus völlig unterschiedlichen Branchen und mit verschiedenen Settings gezeigt, die beide in den vergangenen Jahren die 4-Tage-Woche eingeführt haben. Die Gründe hierfür waren unterschiedlich, jedoch nicht direkt dem Fachkräftemangel geschuldet. Für Iflinger war der Anstieg der Energiepreise durch den Krieg in der Ukraine ausschlaggebend, während bei der netzdirektion der Wunsch zur verkürzten Arbeitszeit im Zuge der Pandemie aus der Belegschaft kam. Beide Beispielgebenden betonten die Zufriedenheit, die seitdem in der Belegschaft herrscht und die Tatsache, dass es ihnen derzeit noch sehr gut gelingt, Fachkräfte zu finden und so betriebliches Wachstum zu realisieren. Das Ziel Energie einzusparen gelang Iflinger ebenfalls. Demgegenüber seien die Herausforderungen bei der Einführung einer 4-Tage-Woche gering. Beide Unternehmen verzeichneten keinen Rückgang ihrer Produktion, einzig die Lösungen für die Themen „tägliche Arbeitszeit“, „Urlaubsanspruch“ und „Krankheitstage“ müssten gegenüber den Beschäftigten klar kommuniziert werden. Beide Betriebe nutzten eine Probephase zum Test der 4-Tage-Woche, was sie auch anderen Unternehmen empfehlen. Iflinger berichtete ferner, dass eine Erhöhung der täglichen Arbeitszeit bei minderjährigen Auszubildenden rechtlich nur in bedingtem Maße möglich sei und hier nach alternativen Lösungen gesucht werden müsse.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Die 4-Tage-Woche kann entweder über eine Verkürzung der Arbeitszeit (80 statt 100 Prozent) oder eine Verteilung der Arbeitszeit auf vier Tage realisiert werden. Im ersten Fall kann das Gehalt der Beschäftigten entweder gleichbleiben oder ebenfalls um 20 Prozent sinken. Alternative dynamische Arbeitszeitmodelle umfassen beispielsweise Gleitzeitmodelle, Arbeitszeitkonten oder Teilzeitmodelle. Während die beiden Beispiele guter Praxis betonten, dass die 4-Tage-Woche mithilfe vorausschauender Personalplanung branchenübergreifend möglich ist, zeigte insbesondere David Iflinger auf, dass Gleitzeit- oder Teilzeitmodelle im Handwerk aufgrund verschiedener Hürden meist nicht funktionieren können.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Der Anteil der Unternehmen in Deutschland, die eine 4-Tage Woche nutzen, ist derzeit noch sehr gering (elf Prozent). In der öffentlichen Diskussion verlor das Modell im Ausgang der Pandemie zudem an Präsenz (ähnlich wie auch die Themen Homeoffice, mobiles Arbeiten, etc.). Gleichzeitig betonten sowohl die Vertreterinnen und Vertreter der Beispiele Guter Praxis als auch die Teilnehmenden des Workshops, dass Arbeitgeber ohne die Beibehaltung flexibler Strukturen und solcher alternativen Arbeitsmodelle künftig auf dem Arbeitsmarkt kaum noch konkurrenzfähig seien.

Beispiel guter Praxis: Veränderung der Arbeitsorte



Julia Turtl

Personalentwicklung und
Willkommensbegleiterin

FingerHaus

Frankenberg/ Eder

Mein Motto

***„Tradition trifft Moderne:
Flexible Arbeit im Mittelstand“***

Beispiel guter Praxis: Veränderung der Arbeitsorte



Heiko Gimbel

Geschäftsführender
Inhaber/ Designer

formgrad Markendesign

Groß-Gerau

Mein Motto

*„Durch Flexibilität zur
besten Performance“*

Beispiel guter Praxis: Veränderung der Arbeitsorte

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Die Flexibilisierung der Arbeitsorte hat durch die zunehmende Digitalisierung und insbesondere während der Corona-Pandemie massiv an Bedeutung als Instrument zur Fachkräftebindung und -rekrutierung sowie für die Wettbewerbsfähigkeit gewonnen. Verschiedene Arbeitsformen wie Homeoffice, mobiles Arbeiten, Telearbeit, Remote-Arbeit und Coworking Spaces wurden eingeführt oder verstärkt genutzt. In den Jahren nach der Pandemie hat sich diese Tendenz leicht rückläufig entwickelt und anschließend stabilisiert. Ziel des Workshops war es, aus heutiger Perspektive anhand praktischer Beispiele aus Unternehmen und den Erfahrungen der Teilnehmenden sowohl die Vorteile als auch die Herausforderungen dieses Themas zu diskutieren sowie seine aktuelle und zukünftige Relevanz als Instrument der Fachkräftegewinnung, -bindung und -sicherung zu bewerten.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels guter Praxis vorgestellt wurde, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Im Workshop wurden zwei kontrastierende Unternehmensbeispiele vorgestellt. Julia Turtl aus dem Bauunternehmen FingerHaus zeigte, wie die Flexibilisierung der Arbeitsorte in einem großen Produktionsbetrieb in einer ländlichen Region erfolgreich umgesetzt werden kann. Ursprünglich als Notlösung während der Corona-Pandemie eingeführt, wurde das Modell weiterentwickelt, rechtlich und organisatorisch optimiert und an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie des Unternehmens angepasst. So haben alle Office-Mitarbeitenden die Möglichkeit, Homeoffice zu nutzen, und vereinbaren mit ihren Vorgesetzten individuell, ob sie in Vollzeit, tageweise oder gar nicht von zu Hause arbeiten möchten. Anhand von Checklisten werden alle übrigen arbeitsrelevanten Aspekte geregelt und festgehalten. Hardware und Software werden ebenfalls vom Arbeitgeber gestellt ebenso wie Bürotisch und Drehstuhl für Vollzeit-Homeoffice-Mitarbeitende. Einige Mitarbeitende wie Architekten und Bauleiter können das Modell des "mobilen Arbeitens" nutzen. Rund ein Drittel der Belegschaft nutzt diese flexiblen Arbeitsmodelle effektiv. Besonders geschätzt werden die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ein Mehr an Work-Life-Balance, die Erweiterung des Einzugsgebiets für neue Fachkräfte sowie die Verbesserung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Im zweiten Beispiel schilderte Heiko Gimbel aus dem Marketingdesign-Unternehmen formgrad wie Homeoffice in der IT-Branche bereits seit mehreren Jahren genutzt wird und seit der Corona-Pandemie noch stärker an Bedeutung gewonnen hat. Es hat sich dort zu einer Selbstverständlichkeit und einem unverzichtbaren Wettbewerbsfaktor für ein kleines Unternehmen ohne die Möglichkeit, Spitzengehälter zu zahlen, entwickelt. Aufgrund der Unternehmensgröße und Branche funktioniert Homeoffice hier auch ohne feste Absprachen und Regelungen sehr gut. Auch hier wird die Möglichkeit zur geografischen Erweiterung sehr geschätzt, da so sogar Fachkräfte auf anderen Kontinenten an das Unternehmen gebunden werden können, und sich zusätzliche Vorteile für die Arbeitszeiten durch die Zeitunterschiede ergeben.

Ein zentrales Thema bei der Flexibilisierung der Arbeitsorte sind die Anpassungsbedarfe bei der Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden, die sich dadurch ergeben. Um sicherzustellen, dass Arbeitsprozesse, das soziale Miteinander und die Identifikation mit dem Unternehmen weiterhin gut funktionieren, sind oft gezielte Maßnahmen erforderlich. Das Unternehmen formgrad setzt dabei auf intuitive, digitale Tools, die leicht und mit Spaß zu bedienen sind. Auch anderen Unternehmen unabhängig von der Branche und der Größe empfiehlt Herr Gimbel ausdrücklich aufgrund seiner Erfahrungen auch mit Kundenbetrieben, an Investitionen für eine qualitativ gute digitale Kommunikation nicht zu sparen. Außerdem hat sein Team einen wöchentlichen Präsenztage eingeführt, an dem möglichst alle Kolleginnen und Kollegen vor Ort sind, um sich über „komplizierte“ Projekte auszutauschen, aber auch explizit das soziale Miteinander zu pflegen.

3. Wie sehen andere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Die Messung von Produktivität sowie die Befürchtung, dass Führungskräfte die Arbeitsqualität im Homeoffice nicht beobachten und beeinflussen können, wurden als Vorurteile entkräftet. In der Praxis zeige sich, dass diese Bedenken oft unbegründet sind. Das Gleiche gilt für die Befürchtung, dass Mitarbeitende mit einem hohen Homeoffice-Anteil von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend wahrgenommen und wertgeschätzt würden und somit weniger Karriere-Aufstieg-Chancen hätten. Die Produktivität wird in den Unternehmen weniger quantitativ gemessen, sondern anhand der Geschwindigkeit der Ergebnisse, der Senkung von Fehlzeiten und ähnlichen Indikatoren bewertet.

Es ist verständlich, dass nicht alle Mitarbeitenden von einer Flexibilisierung der Arbeitsorte profitieren können, insbesondere nicht im Produktionsbereich. Daher wird im Sinne der Gerechtigkeit und Zufriedenheit empfohlen, alternative Flexibilisierungsmodelle in Bezug auf die Arbeitszeit für Mitarbeitende in der Produktion zu schaffen wie beispielsweise eine Vier-Tage-Woche oder Schichtpläne ohne Nachtschichten, wie es bei FingerHaus praktiziert wird.

Herausforderungen entstehen bei der Integration neuer Mitarbeitenden und Auszubildenden. Für diese Gruppen sind anfangs mehr Präsenzzeiten, Mentorenprogramme und klassische Betreuung notwendig, um die Einarbeitung und Identifikation mit dem Unternehmen zu erleichtern, wie es auch von beiden Betriebsbeispielen guter Praxis bestätigt und empfohlen wurde.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Die Flexibilisierung der Arbeitsorte spielt, insbesondere nach der Corona-Pandemie, eine zentrale Rolle bei der Rekrutierung und langfristigen Bindung von Fachkräften. Für viele Beschäftigte, vor allem aus den jüngeren Generationen, ist dies ein entscheidender Faktor bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz. Für andere ist es zwar kein Ausschlusskriterium, aber dennoch ein wichtiger Aspekt. Die Potenziale zur Fachkräftesicherung wurden von den Workshop-Teilnehmenden als hoch bis sehr hoch eingeschätzt, und in der IT und weiteren ähnlichen Bereichen ist Flexibilisierung bereits ein Muss.

Ein großer Vorteil in Zeiten knapper Personalressourcen ist die Erweiterung des Einzugsgebiets und des Talente-Pools, teilweise sogar auf andere Länder. Ein weiterer unschlagbarer Vorteil zeigt sich in der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Hinzukommen finanzielle und zeitliche Einsparungen sowohl für Mitarbeitende als auch für Arbeitgeber durch den Wegfall von Pendelzeiten und die Reduzierung des Büroflächenbedarfs. Viele Unternehmen berichten auch von einer gesteigerten Produktivität, da sich Mitarbeitende durch die flexible Einteilung der Arbeitszeiten und ruhige Atmosphäre zuhause besser fokussieren können. Diese Aspekte steigern die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung und stärken die Wettbewerbsfähigkeit bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte und die Arbeitgeberattraktivität.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiele Guter Praxis:

„Flexibilisierung von betrieblichen Kulturen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“

Beispiel guter Praxis: Die Unsichtbaren sichtbar machen



Pia Meier

Mitglied der Geschäftsführung

und Prokuristin

Seidel GmbH & Co KG.

Marburg

Mein Motto

***„Ein Leader darf nicht auf
Kommunikationsdiät sein“***

Beispiel guter Praxis: Die Unsichtbaren sichtbar machen

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Im Workshop wurde die Frage gestellt, wie ein Arbeitgeber eine wertschätzende Betriebskultur aufbauen und langfristig etablieren kann, sodass im Betrieb die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Arbeitsstile von Menschen verschiedener Generationen aber auch verschiedener Geschlechter, Nationalitäten, Religionen, Bildungsniveaus und Funktionen berücksichtigt und geschätzt werden. Wie können latente oder offene Konflikte dadurch gelöst oder sogar vermieden werden, die Zufriedenheit der Belegschaft gesteigert und die vorhandenen Potenziale besser genutzt werden? Es wurde gezeigt, wie wichtig ein erfolgreiches Diversity- und Generationsmanagement für die langfristige Bindung und Gewinnung von Arbeits- und Fachkräften in Zeiten von Personalknappheit ist.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels guter Praxis vorgestellt wurde, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Aufgrund des Fachkräftemangels liegt der Fokus vieler Unternehmen auf der Gewinnung junger Menschen. Es wird viel Zeit und Geld investiert, um neue Mitarbeitende zu gewinnen, die als essenziell für die Zukunft des Unternehmens betrachtet werden. Pia Meier, Mitglied der Geschäftsführung und Prokuristin beim großen Produktionsunternehmen Seidel aus Marburg, hat Instrumente entwickelt, um sicherzustellen, dass auch Mitarbeitende aus verschiedenen Generationen oder verschiedene mehr oder weniger sichtbare Gruppen im Unternehmen gesehen und wertgeschätzt werden. Sie zeigte, wie mithilfe zahlreicher praktischer Tools, eine wertschätzende Betriebskultur erfolgreich entwickelt und etabliert werden kann. Ein erfolgreiches Instrument ist ein einwöchiges Praktikum, das alle Office-Mitarbeiter aus allen Ebenen in der Produktionsabteilung absolvieren. Dies fördert das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung der Leistungen in der Produktionsabteilung. Ein weiteres wichtiges Instrument sind zwei kostenlose Grundseminare, die das ganze Jahr über jeden Samstag (als Arbeitszeit anerkannt) stattfinden. Diese Seminare klären praktisch alle Mitarbeitende über Themen rund um das Unternehmen, die Kommunikation untereinander, die Bedeutung von Fehlzeiten und den Einsatz im Betrieb auf. Dadurch wird das Verständnis über die Arbeit anderer sowie die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt. Weitere Seminare beschäftigen sich mit Konfliktlösungen durch Rollenspiele oder helfen bei der Erstellung von Mitarbeiterprofilen, sodass jede und jeder die optimale Position und Arbeitsbedingungen im

Betrieb findet und die Beschäftigung für alle Beteiligten maximal zufriedenstellend wird. Diese Seminare erfreuen sich großer Beliebtheit in der Belegschaft und bringen erhebliche Vorteile für das Miteinander sowie die allgemeinen Ziele des Unternehmens.

Zusätzlich wurden zahlreiche Tools entwickelt, die die Kommunikation, Wertschätzung und Fürsorge im Betrieb stärken, wie z.B. Lobkarten, personalisierte Dankesgeschenke und eigenständig kreierte Gute-Besserungs-Karten bei Krankheit. Zur Förderung der Mitarbeitendenbeteiligung wurden Ideenboxen für Verbesserungsvorschläge aufgestellt. Einige Vorschläge erwiesen sich als sehr innovativ und haben bei den entsprechenden Beschäftigten zu zusätzlichen Lohnerhöhungen geführt.

Der entscheidende Faktor jedoch für die Umsetzung all dieser Maßnahmen ist der Mindset der Geschäftsführung. Diese sollte auf echter Fürsorge für die eigenen Mitarbeitenden und dem Interesse beruhen, ihre individuellen Bedürfnisse ernst zu nehmen und diese mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Es erfordert den Willen, den Mut und gegenseitigen Respekt, um echte Fürsorge als höchsten Wert, unabhängig von Alter, Nationalität, Geschlecht, Religion, Position oder Bildungsniveau, im Unternehmen zu etablieren. Zudem muss die Bereitschaft bestehen, sich von Mitarbeitenden zu trennen, die diesen Wert nicht teilen.

Der Weg, diesen Wert zu vermitteln und zu leben, liegt in „wertvoller“ Kommunikation, Offenheit und dem Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Eine wertschätzende Kommunikation und konsequentes Handeln gehen Hand in Hand. Das wird von der Belegschaft sehr geschätzt und ist für diese gut nachvollziehbar.

3. Wie sehen andere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Der Weg, diesen Wert zu vermitteln und zu leben, besteht in Kommunikation, Offenheit und dem Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie im gesamten Team. Das Beispiel von Frau Meier zeigt, dass dies auch in einem Großunternehmen mit teilweise weniger attraktiven Arbeitsbedingungen im Produktionsbereich gut machbar ist, sodass diese Ansätze auch auf Betriebe aus anderen Branchen und anderen Betriebsgrößen übertragbar sind.

Es ist lohnend, Führungskräfte zu einem solchen Mindset hin zu entwickeln und von diesem zu überzeugen, damit sie wiederum diese wertschätzende Haltung in die gesamte Betriebskultur und Belegschaft weitertragen und entwickeln.

Oftmals haben Führungskräfte und Teile der Belegschaft diese Haltung bereits, aber sie erhalten aufgrund konservativer Einstellungen nicht genug Freiraum, um damit im Betrieb zu wirken. In solchen Fällen ist es ratsam, mit kleinen, kostengünstigen Schritten zu beginnen, den Fortschritt und die faktischen Erfolge anderer Unternehmen als Beispiel heranzuziehen und die erzielten Veränderungen und Effekte genau zu beobachten und hervorzuheben.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Angesichts des demografischen Wandels, der Knappheit an Fach- und Arbeitskräften und der zunehmenden Belastung und Diversität in der Belegschaft gewinnt das Thema Betriebskultur immer mehr an Bedeutung. Dies kann auch als eine notwendige und in einigen Betrieben bereits stattfindende interne Entwicklung und Transformation verstanden werden. Eine wertschätzende Betriebskultur mag in manchen Unternehmern als schwer greifbar und messbar empfunden werden, jedoch lassen sich klare Vorteile nachweisen: Die Umsetzung einer solchen Kultur führt zu deutlich mehr Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, senkt krankheitsbedingte Fehlzeiten und Fluktuation drastisch, steigert die Produktivität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit durch gezielte Förderung und den Einsatz von Stärken und Talenten der Belegschaft an der richtigen Stelle und bringt erhebliche Vorteile in der Mitarbeiterbindung sowie bei der Rekrutierung neuer Fach- und Arbeitskräfte. Zudem können durch die Partizipation aller Mitarbeitenden innovative Ideen und ein gesicherter interner Wissenstransfer zu zusätzlichen Einsparungen im Unternehmen führen.

Beispiel guter Praxis: Arbeit und Rente parallel – längere Beschäftigung von Älteren



Bildquelle: Pro Arbeit - Kreis Offenbach - (AöR)

Boris Berner

Vorstand

Pro Arbeit – Kreis Offenbach

Dreieich

Mein Motto

***„Das Alter ist kein Abstellgleis.
Arbeit ist eine Frage des Geistes
und der Erfahrung und damit
kein Hemmnis – vielmehr eine
wertvolle Bereicherung für eine von
Diversität geprägte Organisation.“***

Beispiel guter Praxis: Arbeit und Rente parallel – längere Beschäftigung von Älteren

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Der Workshop ging der Frage nach, wie es gelingen kann, Beschäftigte über deren Renteneintritt hinaus im Betrieb zu halten. International vergleichende Studien zeigen, dass die Beschäftigungsquote der 50- bis 64-Jährigen in Deutschland in den vergangenen 25 Jahren stark gestiegen ist und mittlerweile über dem Durchschnitt der OECD-Länder liegt. Für die Altersgruppe der 65- bis 74-Jährigen fällt die Beschäftigungsquote jedoch vergleichsweise niedrig aus.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Die Pro Arbeit im Kreis Offenbach beschäftigt seit Jahren Rentnerinnen und Rentner in unterschiedlichen Bereichen. Für jeden Einzelfall wird eine passende Lösung gesucht. In der Regel wird ein Teilzeitmodell angestrebt, und die Weiterbeschäftigung ist immer auf zwei Jahre befristet.

Generell ist in vielen Betrieben und Verwaltungen allerdings ein fehlendes Interesse, an der Bindung älterer Beschäftigter zu beobachten. Dies hängt mit den gängigen Altersbildern in der Gesellschaft und mit negativen Zuschreibungen (höhere Kosten, höheres Krankheitsrisiko, abnehmendes Leistungsvermögen, usw.) zusammen. Solche Haltungen prägen auch die Betriebskulturen. Diese zu verändern, ist ein langwieriger Prozess. Es ist an den Führungskräften, die Betriebskultur so zu formen, dass die Bindung älterer Beschäftigter eine Selbstverständlichkeit darstellt. Gefragt sind keine Lippenbekenntnisse, sondern authentische Führung. Die Vermittlung von fairen Bedingungen ist dabei wichtig: Die Erwartungen an Jung und Alt unterscheiden sich nicht und alle haben die gleichen Rechte. Gemeinsame Projekte zwischen Alt und Jung oder Tandems zum Wissenstransfer können helfen, negative Zuschreibungen aufzulösen.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

In anderen Bereichen als der Verwaltung könnte es schwieriger sein, auf dem gleichen Arbeitsplatz weiterbeschäftigt zu bleiben. Gegebenenfalls braucht es angepasste Arbeitsplatzbeschreibungen und neue Stellenprofile. Die Möglichkeiten variieren je nach Branche und evtl. auch nach Betriebsgröße.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Potenziale sind vorhanden, teilweise auch befördert durch die schlichte ökonomische Notwendigkeit, zur Rente dazuzuverdienen (Altersarmut). Etwa die Hälfte der Beschäftigten könnten und würden gern länger als bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter arbeiten. Für die Fach- und Arbeitskräftesicherung liegt hier ein hohes Potenzial, das es zu heben gilt.

Oft sind es die Beschäftigten, die aktiv werden müssen. Es gibt noch wenig systematische Umsetzung in Betrieben und Verwaltungen. Die Wirtschaftsförderungen könnten durch die Sensibilisierung von Unternehmen und durch die Zur-Verfügung-Stellung von Good-Practice-Ansätzen dazu beitragen, Haltungen gegenüber älteren Beschäftigten zu verändern. Die Politik kann über die arbeitsrechtliche Rahmung, Arbeitsmarktinstrumente und finanzielle Anreize dazu beitragen, ein längeres Arbeiten attraktiv zu gestalten. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt Informationen über parallele Rente und Arbeit zur Verfügung <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung/Arbeitskultur/Arbeiten-in-der-Rente/arbeiten-in-der-rente.html>.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Bachelorabsolvierende erfolgreich als Fachkräfte ins Handwerk integrieren



Tim Kneusels

Personalleitung

Helmut Herbert Gruppe

Bensheim

Mein Motto

***„Universität trifft auf Handwerk
oder wie wichtig ist
Erwartungsmanagement?“***

Beispiel guter Praxis: Bachelorabsolvierende erfolgreich als Fachkräfte ins Handwerk integrieren

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Wie gelingt es, junge Menschen mit einer akademischen Sozialisation langfristig und dauerhaft in Betriebe zu integrieren, deren Betriebskultur bisher nicht akademisch geprägt war? Wie kann die Betriebskultur dahingehend geöffnet bzw. verändert werden?

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

- Tim Kneusels von der Helmut Herbert Gruppe beschäftigt sich mit der Integration von Bachelorabsolvierenden im Handwerksbetrieb. Dies erfordert nicht nur ein Umdenken bei der Rekrutierung, sondern auch eine gezielte Unterstützung bei der Integration dieser neuen Mitarbeitenden.
- Langer Erfahrungsweg: Bereits 2011 wurde im Unternehmen versucht, Nachwuchs über duale Studiengänge zu rekrutieren. Anfangs konnten jedoch keine klaren Perspektiven geboten werden, was zu vielen Abbrüchen und Fluktuation führte.
- Der Einsatz von Bachelorabsolvierenden als Projektleitungen sorgte sowohl intern als auch bei neuen Mitarbeitenden für Unzufriedenheit, da die Erwartungshaltungen stark auseinander gingen und die jungen Menschen mit verantwortungsvollen Positionen überfordert waren.
- Daher werden Bachelorabsolvierende nun nicht mehr als Projektleiter, sondern als technische Sachbearbeiter eingestellt:
 - So haben diese Zeit und Raum, in den Betrieb und die neue Rolle hineinzuwachsen. Im Gegenzug müssen sie aber auch Kompromisse im Hinblick auf Gehalt und Benefits eingehen.
 - Mithilfe langfristiger Entwicklungspläne, inklusive festgelegter Ziele, die nicht an Zeit, sondern an Leistung gebunden sind, gelingt es nun viel besser, Mitarbeiter langfristig zu binden und in den Belegschaften keine übersteigerten Erwartungen an diese zu wecken.
- Als Beispiel für weitere flexible Lösungen zeigte Tim Kneusels auf, dass ein junger Bachelorabsolvent ohne passende Kenntnisse für die Arbeit im Betrieb eine Ausbildung im zweiten Lehrjahr beginnen konnte.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Darüber hinaus wurden noch weitere Aspekte diskutiert.

- Bachelorabsolvierende können eine Möglichkeit zur Sicherung der Unternehmensnachfolge sein, müssen hierzu jedoch Motivation, Interesse und praktische Kompetenzen mitbringen/ erwerben.
- KMUs sind für Bachelorabsolvierende kaum sichtbar und erreichen diese auch dann nicht, wenn sie sie gern rekrutieren würden. Dies gilt grundsätzlich für viele Branchen, für die die Rekrutierung von Universitätsabsolvierenden noch keine Routine darstellt.
- Bei kleinen Handwerksbetrieben kann es schwierig sein, ausreichend Ressourcen zur Nachqualifizierung von Bachelorabsolvierenden oder zur Vermittlung praktischer Kenntnisse an diese zur Verfügung zu haben.
- Ein Techniker-Abschluss und ein Bachelorabschluss werden oft als gleichwertig betrachtet. Allerdings bringt ein Techniker durch seine Ausbildung und praktische Erfahrungen wesentlich mehr Lebens- und Berufserfahrung mit und ist daher für Betriebe wertvoller als ein Bachelorabsolvierender.
- Einige wenige Bachelorabsolvierende oder Studienzweifelnde haben eine hohe intrinsische Motivation, einen praktischen Beruf zu erlernen und ins Handwerk zu wechseln. Diese zu identifizieren ist jedoch schwierig.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Durch die Akademisierung nimmt die Zahl junger Menschen mit Universitäts- und insbesondere Bachelorabschlüssen stetig zu. Gleichzeitig stehen nicht mehr ausreichend beruflich qualifizierte zur Verfügung, um Fachkraftstellen in Betrieben nachzubeseetzen. Greifen Arbeitgeber hierzu auf die Rekrutierung von Bachelorabsolvierenden zurück, kann es zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Konflikten aufgrund unterschiedlicher kultureller Settings in Betrieb und Universität kommen. Studierende besitzen eher theoretische Kenntnisse, während Betriebe praktische Kompetenzen benötigen. Der Anteil junger Menschen, die sich für ein Studium entscheiden, nimmt weiter zu und Ausbildungsstellen bleiben zunehmend unbesetzt. Betriebe vieler Branchen, nicht nur des Handwerks, sind weiterhin stark auf die berufliche Bildung fokussiert, müssen sich künftig jedoch für akademisch qualifizierte Menschen öffnen, wenn sie ihre Fachkräfte sichern wollen.

Zur Präsentation [hier](#).

Beispiel guter Praxis: Fach- und Arbeitskräfte erfolgreich neu integrieren (Quereinstieg)



Tina Sommer

Projektbetreuerin Transformation des
Wirtschaftsraums Kreisverwaltung des
Main-Kinzig-Kreises

Gelnhausen

Mein Motto

„Veränderungen als Chance begreifen“

Beispiel guter Praxis: Fach- und Arbeitskräfte erfolgreich neu integrieren (Quereinstieg)



Sarah Mol und Tom Werner

Personalentwickler

der Stadtverwaltung Kassel

bei der Stadt Kassel Akademie

Ihr Motto

***„Quereinsteigende und Verwaltung?
Das passt!“***

Beispiel guter Praxis: Fach- und Arbeitskräfte erfolgreich neu integrieren (Quereinstieg)

1. Was ist die Fragestellung des Workshops?

Die Zahl der Quereinsteigenden nimmt zu, vor allem auch, weil immer mehr Fachkräfte freigesetzt werden. Während in den vergangenen Jahren Freisetzungen hauptsächlich als Folge der Digitalisierung in Handel, Banken und Versicherungen stattfanden, zeigen sich inzwischen ähnliche Entwicklungen als Folge des Strukturwandels in der Automotivbranche und deren Zuliefererbereich. Aufgrund des mit dem Strukturwandel verbundenen Arbeitsplatzabbaus in der Automotiv- und Zuliefererbranche bedarf es häufig auch eines Branchenwechsels für diese freigesetzten Fachkräfte. Dieser kann nicht nur mit dem Wechsel der Branche, sondern auch des Berufsfelds verbunden sein. Die derzeit freigesetzten Fachkräfte in der Branche, die oft über eine MINT-Qualifikation verfügen, werden im Handwerk und im Mittelstand gesucht. Jedoch zeigt sich, dass Freigesetzte aus dem Zuliefererbereich, einem Hochlohnsektor, nicht direkt ins Handwerk oder Kleinbetriebe eintreten. Vor dem Hintergrund des hier brachliegenden Fachkräftepotenzials soll beim Workshop genauer auf Branchenwechselnde fokussiert werden. Es soll geklärt werden, was sie möglicherweise von einem Wechsel in eine andere Branche abhalten kann und was es braucht, um diesen Wechsel zu begünstigen und eine nachhaltige Integration in anderen Branchen zu ermöglichen.

2. Wie sieht die Lösung aus, die anhand des Beispiels Guter Praxis vorgestellt wird, und was sind deren Chancen und Herausforderungen?

Die Gestaltung des Übergangs in eine andere Branche sollte bei den Branchenwechselnden selbst und auch bei den aufnehmenden Branchen und Betrieben ansetzen. Was können die Branchenwechselnden selbst tun und was sind gute Strategien und Maßnahmen der neuen Arbeitgeber, um einen erfolgreichen Übergang und eine nachhaltige Integration zu sichern.

Zunächst fokussierte der Workshop auf eine genauere Betrachtung der Freigesetzten.

Anhand der Biografie von Tina Sommer wurde ein Branchenwechsel vom Automotivzuliefererbereich in den öffentlichen Dienst nachgezeichnet. Frau Sommer verfügt über sehr lange Berufserfahrung in der Zulieferindustrie und hat dort ihre Karriere aufgebaut. Sie wurde freigesetzt, da der Arbeitgeber insolvent war, und in eine Transfergesellschaft übergeleitet. Dort wurde sie bei ihrer weiteren Orientierung und Neuverortung fachlich begleitet. Sie hatte entschieden, und dies scheint für die meisten Branchenwechselnden typisch zu sein, in ihrer Region zu verbleiben. Sie suchte eine Teilzeitstelle für eine hochqualifizierte und berufserfahrene Fachkraft. Frau Sommer fand eine Stelle bei der Wirtschaftsförderung in ihrem Landkreis. Dort berät sie jetzt Betriebe aus dem Kreis. Damit kann sie an ihre Vorerfahrungen aus dem Zuliefererbereich anknüpfen, denn sie verfügt über viel Erfahrung im Umgang mit anderen Firmen. Sie findet die neue Aufgabe sehr interessant und konnte sich schnell damit identifizieren.

Während sich Frau Sommer mit der neuen Branche schnell arrangieren und identifizieren konnte, scheint es für viele Freigesetzte aus den Hochlohnbranchen eher schwierig zu sein, sich auf einen Branchenwechsel einzulassen. Denn die bisherige Beschäftigung im Automotivbereich mit hohem Einkommen und einem positiven Branchenimage ist eng mit ihrem eigenen (beruflichen) Selbstverständnis und ihrem eigenen Status verbunden. Freigesetzte können sich beim Branchenwechsel mit Statusverlust konfrontiert sehen, da sie zumeist nur geringere Entgelte erreichen können und das Image der neuen Branchen weniger positiv und damit weniger attraktiv erscheint. Dies können die wesentlichen Gründe für die bisher zu beobachtende Zurückhaltung gegenüber einem Branchenwechsel darzustellen. Aus Sicht der Freigesetzten bewegen sie sich zwischen Verlust und Neuorientierung. Sie machen Kompromisse bei der Einmündung beim neuen Arbeitgeber. Kompromisse sind beispielsweise der Verbleib in der Region, um die Vereinbarkeit zu sichern, oder die Akzeptanz von geringeren Entgelten bei gleichzeitiger Jobsicherheit beim Arbeitgeber öffentliche Verwaltung. Wichtig erscheint die Erkenntnis, dass die über lange Jahre gelebte Berufsidentität mit dem Wechsel nicht mehr aufrecht erhalten bleibt. Deshalb braucht es eine hohe Sensibilität auf Seiten des neuen, aufnehmenden Arbeitgebers, der systematische Unterstützung leisten sollte, so dass eine „neue“ Berufsidentität schnell aufgebaut werden kann.

Neben dieser Aufgabe ist der aufnehmende Arbeitgeber auch mit der fachlichen Einarbeitung befasst. Da er die Branchenwechselnden gern lange an sich binden möchte, ist das Onboarding von zentraler Bedeutung. Denn es erscheint wichtig, möglichst schnell eine Identifikation mit dem neuen Arbeitgeber aufzubauen. Die Vertreterin und der Vertreter der Stadt Kassel Akademie berichteten im Workshop von guten Erfahrungen bei Branchenwechselnden mit der Anwendung eines fachlichen und eines sozio-kulturellen Onboardings. Fachliche Schulungen werden nur modular angeboten, so dass frühere Berufserfahrungen nicht nochmals geschult

werden. Entsprechend wählen die Branchenwechselnden nur jene Module aus, in welchen sie noch Wissenslücken haben. Damit werden bereits vorhandenes Wissen und Kompetenzen wertgeschätzt und gleich im neuen Branchenkontext als relevant bewertet. Das sozio-kulturelle Onboarding umfasst demgegenüber bewusst eine Heranführung an soziale Kontakte mit Personen aus der Belegschaft und eine kulturelle Hinführung zur neuen Betriebskultur. Dafür werden verschiedene Instrumente und Ansätze wie ein Patensystem genutzt. Die Paten kommen aus dem gleichen Arbeitsbereich und helfen bei der Orientierung. Sie haben einen strukturierten Fragenkatalog, mit welchem sie eruieren, welche Unterstützungen die Branchenwechselnden brauchen. Inhalte des Austausches zwischen Branchenwechselnden und Paten werden nicht an Vorgesetzte oder die Personalentwicklung weitergegeben. Darüber hinaus wird noch ein Welcome Day umgesetzt, in welchem die Branchenwechselnden und andere neue Beschäftigte vom Oberbürgermeister begrüßt werden. Zudem können sie sich bei diesem Format mit Beschäftigten aus der gesamten Verwaltung vernetzen. Dabei wird auch eruiert, wo ihre Vorerfahrungen für die Verwaltung besonders nützlich sein können. Weitere Angebote wie Coaching und verschiedene Weiterbildungen stehen darüber hinaus zur Verfügung.

Das Finden von Branchenwechselnden kann aus Sicht der Arbeitgeber über Messen und über Social Media erfolgen. Wichtig ist jedoch der persönliche, individuelle Kontakt, beispielsweise auf Messen.

3. Wie sehen andere bzw. weitere Lösungsansätze aus und worin bestehen deren Chancen und Herausforderungen?

Zum Finden von Branchenwechselnden können öffentliche Verwaltungen auch auf die kommunalen Wirtschaftsförderungen zurückgreifen. Die Wirtschaftsförderungen haben sehr früh Kenntnis davon, wenn Freisetzungen geplant sind. Entsprechend können sich interessierte Arbeitgeber bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen nach Kontakten zu Betrieben mit Freigesetzten oder Transfergesellschaften erkundigen.

4. Welche Bedeutung hat dieses Thema für die Sicherung von Führungs-, Fach- und Arbeitskräften heute und in Zukunft?

Es ist davon auszugehen, dass die Zahl der Quereinsteigenden, insbesondere der Branchenwechselnden, weiter ansteigen wird. Da in dieser Gruppe viele hochqualifizierte Fachkräfte mit MINT-Kompetenzen sind, stellen diese ein großes Potenzial für die Fachkräftesicherung in Hessen dar. Da Branchenwechselnde zumeist

in ihrer Region verbleiben wollen, sind es Arbeitgeber aus der gleichen Region, die hiervon profitieren können. Wichtig ist zu erkennen, dass der Branchenwechsel für die meisten Freigesetzten einen Statusverlust bedeutet und dass viel Aufwand darauf verwendet werden sollte, dass das kulturelle Onboarding gelingt.

Zusammenfassung zu den Workshop-Sessions



Dominique Macri

Poetic Recording

Zum Video kommen Sie [hier](#).

Herzlichen Dank für die gemeinsame Veranstaltung und die gegenseitige Unterstützung



Meine Damen und Herren,
liebe Gäste und Ehrengäste,

der Hessische Zukunftsdialog hat 2024 zum neunten Mal in bewährter Weise **Regionen übergreifend Akteurinnen und Akteure der Fach- und Arbeitskräftesicherung zusammengebracht**. Das ist wichtig und richtig. Denn vor Ort in den Regionen, Betrieben, Unternehmen, Einrichtungen und Verwaltungen werden Fach- und Arbeitskräfte gesichert. Hier gilt es aktuell und auch künftig, Beschäftigung zu sichern und die **Regionen sowie die regionalen Gestaltungspartnerinnen und -partner in Zeiten des Wandels beim Entwickeln, Finden, Binden und Halten von Arbeits-, Fach-, und Führungskräften zu unterstützen**.

Die **gelingenen Praxisbeispiele** haben heute gezeigt, wie dies gelingen kann. Sie laden zum Nachdenken ein, bieten Orientierung in herausfordernden Zeiten und regen zur Nachahmung bei vergleichbaren Lebenslagen und betrieblichen Situationen an. **Allen Beteiligten und Mitwirkenden danke ich ausdrücklich für ihren**

außerordentlichen Einsatz und die wertvollen Einblicke in ihren betrieblichen Alltag. Davon profitieren wir alle und konnten auch in diesem Jahr voneinander lernen und so gemeinsam gestalten für eine nachhaltige Fachkräftesicherung in den Regionen.

Fach- und Arbeitskräftemangel gehen uns alle an. **Regional zu denken und zu handeln, lohnt sich.**

In diesem Sinne für heute ein großes Dankeschön an Sie, liebe Gäste und Ehrengäste, die vielen helfenden Hände im Vorder- und Hintergrund, an Frau Macri für das phantastische Poetic Recording, an Frau Dr. Larsen und Ihr IWAK-Team für die fabelhafte Veranstaltungsorganisation und -durchführung sowie an mein Team von der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen für die großartige Unterstützung.

Alles Gute und auf eine Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit an der gesamtgesellschaftlichen Daueraufgabe „Fach- und Arbeitskräfte für Hessen“.

Claudia Wesner

Leitung Stabsstelle Fachkräfte für Hessen im Hessischen Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales

Über 200 Teilnehmende – Ihre Meinung zählt!

Beispielhafte Statements der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Hessischen Zukunftsdialogs 2024:

Auszüge aus dem Chat

12:32:05 Uhr: „Vielen Dank für die erste Runde! Sehr informativ und hilfreich.“

12:33:15 Uhr: „Ich bedanke mich für die interessanten Beiträge und die Informationen aus den Gruppen.“

15:49:32 Uhr: „Vielen Dank für die tolle Veranstaltung. Auf Wiedersehen.“

15:49:50 Uhr: „Sehr guter Zukunftsdialog, großes Lob!“

15:50:39 Uhr: „Vielen Dank für die inspirierende Veranstaltung.“

15:54:42 Uhr: „Vielen Dank für diese tolle Veranstaltung, die sehr viele interessante Einblicke und Erkenntnisse bot!“

15:55:05 Uhr: „Danke Klasse Veranstaltung“

15:55:29 Uhr: „Super Themenkatalog, vielen Dank.“

Hessischer Zukunftsdialog 2024: Gemeinsam Vernetzung stärken, Kooperation ermöglichen und Unterstützung bieten.

Interessierte können Kontakt mit den Beispielgebenden des Hessischen Zukunftsdialogs 2024 aufnehmen.

Fokus 1: „Flexibilisierung betrieblicher Strukturen und Prozesse zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“

- a.) Mark Philippi, Philippi Gruppe, Mücke/ Groß-Eichen
E-Mail: mark@philippi.reisen.de

- b.) Natascha Streller-Brand, Vitos Herborn, Herborn
E-Mail: natascha.brand@vitos-herborn.de

- c.) David Iflinger, Iflinger Schlosserei Stahlbau, Eltville am Rhein
E-Mail: info@iflinger.de

- d.) Sonja Rick, netzdirektion, Gesellschaft für digitale Wertarbeit, Rüsselsheim
E-Mail: sr@netzdirektion.de

- e.) Julia Turtl, FingerHaus, Frankenberg (Eder)
E-Mail: julia.turtl@fingerhaus.de

- f.) Heiko Gimbl, formgrad Markendesign, Groß-Gerau
E-Mail: info@formgrad.de

Fokus 2: „Flexibilisierung von betrieblichen Kulturen zur Fach- und Arbeitskräftesicherung in der Praxis“

- a.) Pia Meier, Seidel, Marburg
E-Mail: pia.meier@seidel.de

- b.) Boris Berner, Pro Arbeit, Kreis Offenbach
E-Mail: b.berner@proarbeit-kreis-of.de

- c.) Tim Kneusels, Helmut Herbert Gruppe, Bensheim
E-Mail: t.kneusels@herbert.de

- d.) Tina Sommer, Kreisverwaltung des Main-Kinzig-Kreises, Gelnhausen
E-Mail: tina.sommer@mkk.de

- e.) Sarah Mol und Tom Werner, Stadt Kassel Akademie, Kassel
E-Mail: sarah.mol@kassel.de

E-Mail: tom.werner@kassel.de

Die Stabsstelle Fachkräfte für Hessen:

Ihre zentrale Ansprechpartnerin auf Landesebene

Kontakt

Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales

Stabsstelle Fachkräfte für Hessen

Sonnenberger Straße 2/ 2a, 65193 Wiesbaden

Internet: <https://soziales.hessen.de/fachkraeftesicherung>

E-Mail: Fachkraeftesicherung@hsm.hessen.de

Claudia Wesner

Telefon: 0611 3219 3339

Fax: 0611 32719 3339

Sabine Steitzer-Wohlfahrt

Telefon: 0611 3219 3317

Fax: 0611 32719 3317

Nils Schrankel

Telefon: 0611 3219 3020

Fax: 0611 32719 3020

Weitere Veranstaltungen und Unterstützungsangebote der Stabsstelle Fachkräfte für Hessen

1. bis 30. Oktober 2024:

Vier Online-Werkstätten zur Fach- und Arbeitskräftesicherung 2024

Mit den Online-Werkstätten für Unternehmens- und Personalverantwortliche sowie Beratende kleiner und mittlerer Unternehmen und Betriebe sowie Multiplikatorinnen/ Multiplikatoren wird mit relevanten Themen und hilfreichen Informationen praktische Unterstützung geleistet.

Näheres unter: <https://www.rkw-hessen.de/fachkraefte/online-werkstaetten-zur-fachkraeftesicherung.html>

Anmeldung erforderlich unter: www.rkw-hessen.de/servicebereich/veranstaltungen-rkw-hessen

22. November 2024:

Hessische Fachkräfteinitiative „Zukunftsgerecht und regional“

Neue regionale Arbeitsmarkt- und Berufsprognosen bis 2030 und weitere Strategieentwicklung in Hessen

Das Unterstützungsangebot der Landesregierung besteht aus Prognosen, intraregionaler Strategieentwicklung/-sicherung und interregionaler Vernetzung. Näheres unter: www.hessische-berufsprognosen.de.

17. Dezember 2024:

Regionales Transformationsmonitoring

Transformation in einer Region verstehen und durch eine passfähige Fach- und Arbeitskräftesicherung gestalten.

Erkenntnisse aus dem Reallabor Main-Kinzig-Kreis.

Die Transformation wirkt sich auf das Sichern von Fach- und Arbeitskräften in den Regionen aus. Im Main-Kinzig-Kreis wird ein regionales Transformationsmonitoring im Sinne eines Reallabors aufgebaut und erprobt. Es kann die Folgen der Transformation auf Wirtschaft und Verwaltung sichtbar machen und den Akteuren vor Ort bei einer evidenzbasierten Fach- und Arbeitskräftesicherung helfen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales
Sonnenberger Straße 2/ 2A
65193 Wiesbaden

Verantwortlich

Matthias Schmidt, Pressesprecher

Redaktion

Stabsstelle Fachkräfte für Hessen

Bildmaterial

Seite 2: © Paul Schneider/ Hessische Staatskanzlei

Seite 52: © cemotion

Bildmaterial freundlich überlassen

GEWAK – Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt a.M.

Berichterstellung

GEWAK Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur in Kooperation mit IWAK Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Redaktionsschluss: Oktober 2024

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Hessischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europaparlament. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer

bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

HESSEN



Hessisches Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales

Sonnenberger Str. 2/ 2a

65193 Wiesbaden

www.soziales.hessen.de

www.arbeitswelt.hessen.de