



RKW MAGAZIN

2|2023
ISSN: 1619-7372



Augen auf ...

Impressum

Redaktion: Julia Niles (V.i.S.d.P.), Saskia Powell, Sarah Schuppener
Lektorat: ProLektor, L. & M. Oestreicher GbR
Gestaltung und Layout: Claudia Weinhold

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Herausgegeben von:

Dr. Andreas Blaeser-Benfer
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Kommisarisische Geschäftsführung:

Dr. Andreas Blaeser-Benfer

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, +49 (0) 6196 495-0, www.rkw-magazin.de

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei. Externen Autorinnen und Autoren ist der Umgang mit der geschlechtsneutralen Schreibweise freigestellt. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Die in diesem Magazin enthaltenen Angaben werden nach bestem Wissen erstellt und mit großer Sorgfalt auf ihre Richtigkeit überprüft. Trotzdem sind inhaltliche und sächliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Das RKW übernimmt keinerlei Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.

Erscheinungsweise: 4x jährlich
Auflage dieser Ausgabe: 6.000



Bildnachweise:

iStock: EpicStockMedia(Cover), EpicStockMedia (S. 3), borchee (S. 6, S. 9), Delmaine Donson (S. 10–12), CaiaimageSam Edwards (S. 14), wambi (S. 18), borchee (S. 22), Orbon Alija (S. 26), Sergei Cherednichenko (S. 31–33), Olga Andreevna Shevchenko (S. 31–33), da-vooda (S. 31–33), checha (S. 31–33), justinroque (S. 31–33), IhorZigor (S. 31–33), lushik (S. 31–33), DivVector (S. 31–33), ozalp (S. 31–33), cnythzl (S. 31–33), Maria Korneeva (S. 34, S. 36), SasinParaksa (S. 34, S. 37), nathaphat (S. 38–39), no_limit_pictures (S. 43), Cecilie_Arcurs (S. 46, S. 48), homeworks255 (S. 50, S. 52–53), elxeneize (S. 54), BlackJack3D (S. 56, S. 58–59)

Dr. Detlef Gerst: privat (S. 19), Robert Greve: Markus Hardt (S. 13), André Weiß: privat (S. 17), Prof. Dr. C. Katharina Spieß: BILDKRAFTWERK (S. 29), Ulrike Ringrose: Jörg Puchmüller (S. 33), Marie-Antoinette Schleier: privat (S. 37), Ricarda Jarolimeck: privat (S. 41), Christiane Hardt: sequa gGmbH (S. 45), Marie-Theres Volk: RKW Nord GmbH (S. 49), Dipl.-Ing. Joachim Buhro: EBL Frankfurt (S. 53), Manuel Heid: F. Mohr (S. 59)



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



... und durch!

Schwerpunkt: Fachkräfte- und Ressourcenmangel

Liebe Leserinnen und Leser,

in den vergangenen sieben Ausgaben unseres Magazins wurden Sie an dieser Stelle von unserer Geschäftsführerin, Frau Christi Degen, begrüßt. Frau Degen ist Ende Mai dieses Jahres auf eigenen Wunsch aus den Diensten des RKW ausgeschieden. Sie widmet sich nun neuen Aufgaben in der internationalen Wirtschaftsberatung. Ich danke ihr im Namen des RKW für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie zwei produktive und erfolgreiche Jahre unseres Hauses!

Nun aber zum Thema der vorliegenden Ausgabe. Im vergangenen Sommer, über die dunklen Wintermonate und auch jetzt in den hellen Tagen blieb bei mir aus Rundfunk und Fernsehen das Wort Gasmangellage haften. Gemeint ist im Grunde: Was tun wir, wenn es trotz aller Anstrengungen und finanzieller Möglichkeiten nicht mehr gelingt, den Gasbedarf unserer Wirtschaft und Privathaushalte zu decken? Eine Frage, die vielen Menschen, denen ich begegnete, unglaublich erschien. Denn in unserer Gesellschaft ist es selbstverständlich geworden, dass man fast alles kaufen kann, was der Mensch so braucht. Und das nicht nur für die jüngere Generation, die die Ölkrise der 1970er Jahre nicht miterlebt hat und keine Mangelwirtschaft kennt.

Dabei wird doch schon seit längerem deutlich, dass es nicht nur um fossile Energie geht, sondern auch um materielle Rohstoffe. Und vor allem auch um gut ausgebildete Fachkräfte, zum Beispiel in der Gesundheitswirtschaft, in den MINT-Berufen, in der Gastronomie. Die „Mängelliste“ ließe sich noch lange fortsetzen.

Mangelsituationen in der Beschaffung führen in Marktwirtschaften zunächst einmal zu höheren Preisen und zu längeren Lieferzeiten. Lieferketten werden eventuell gestört. In extremen Situationen können Rationierungen ein Mittel der Wahl sein. Mangelsituationen führen aber auch zu positiven Reaktionen. Denn die Menschen sind erfinderisch. Sie entwickeln Ideen, wie man Fehlendes ersetzen kann. So manch große Erfindung und Innovation entsteht auf diese Art.

Und genau darum geht es in den von uns zusammengestellten Beiträgen und Interviews aus der Praxis. Lassen Sie sich davon gern für Ihren Betriebsalltag inspirieren!

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine angenehme Lektüre.

Ihr Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Kommissarischer Geschäftsführer des
RKW Kompetenzzentrums



- 6 Interview
Mehr vom Gleichen war gestern
„Schlummernde Potenziale“ können Fachkräftemangel lindern
- 10 Interview
(K)ein Kinderspiel: Recruiting für die Generation Z
Wie modernes Azubimarketing funktionieren kann
- 14 Interview
Das Schlüsselwort „Abitur“
Wie sich Türen ins Handwerk leichter öffnen
- 18 RKW Expertise
„Altes Eisen“ – Schatz oder Problem?
Warum sich vielfaltsbewusste Personalpolitik lohnt
- 22 RKW Expertise
Neue Wege wagen im Fachkräftemangel?!
Welche Strategien innovative Unternehmen nutzen – jenseits „klassischer“ Personalarbeit
- 26 Interview
Aus der (stillen) Reserve locken!
Sind Frauen die Lösung im Kampf gegen den Fachkräftemangel?

- 30 RKW Recherche
Schon gewusst?
Zahlen, Daten, Fakten
- 34 Interview
Hoch die Hände, (langes) Wochenende!
Wie die Einführung der Vier-Tage-Woche auch in kleinen Betrieben gelingen kann
- 38 RKW Netzwerk
Mitarbeitende finden und binden
Zwei Seiten einer Medaille
- 42 Interview
Fachkräftesicherung ist kein Selbstläufer
Rahmenbedingungen für skalierte Zuwanderung von Fachkräften verbessern
- 46 RKW Netzwerk
Anerkennung für Fachkräfte aus dem Ausland
So kann Arbeitsmarktintegration funktionieren
- 50 Interview
„Orientierung und Bildung in allen Phasen des beruflichen Lebens“
Durch breiten Zugang zum Ausbildungs- und Arbeitsmarkt dem Fachkräftemangel begegnen

- 52 RKW Expertise
Mangel in der Bauwirtschaft
Von allem zu wenig: Materialien, Wohnungen, Fachkräfte
- 56 Interview
Adieu IT!
Sind Low-Code-/No-Code-Anwendungen in KMU ein Ausweg aus dem IT-Fachkräftemangel?
- 60 News und RKW Angebote

Mehr vom Gleichen war gestern

„Schlummernde Potenziale“ können Fachkräftemangel lindern



IT-Fachkräfte aus Indien, Pflegefachkräfte aus Vietnam, Berufskraftfahrer aus Osteuropa: Das Problem des Fachkräftemangels in Deutschland ist nicht neu, doch die Auswirkungen zeigen sich immer deutlicher. Zahlreiche Betriebe finden keine Fachkräfte, konkurrieren um junge Talente und beklagen die hohe Wechselbereitschaft ihrer Mitarbeitenden. Während über Jahre hinweg die Unternehmen aus einer Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern die am besten geeigneten auswählen konnten, haben jetzt die Fachkräfte die Wahl, wo und wie sie arbeiten wollen. Es gilt, die veränderten Umstände nicht nur zu sehen, sondern vielmehr neue Lösungsansätze für ein altbekanntes Problem zu finden. Darüber haben wir mit Dr. Detlef Gerst, Ressortleiter Zukunft der Arbeit bei der IG Metall und Mitglied des RKW-Beirats Mensch und Arbeit, gesprochen.

Auch die Qualität der angebotenen Arbeitsbedingungen hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob ein Betrieb ausreichend Fachkräfte findet.



Herr Dr. Gerst, in vielen Betrieben mangelt es nicht an Arbeit, aber sehr wohl an Fachkräften. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Es gibt zahlreiche Befragungen, die einen Engpass an Fachkräften belegen. Für die betroffenen Betriebe ist das dramatisch. Sie können Aufträge nicht annehmen und sie können ihre Geschäftsbereiche nicht erweitern. Darüber hinaus werden diese Betriebe auch bei Forschung, Entwicklung und Innovationen gebremst. Sie müssen sich die Frage stellen: Werden wir überhaupt das Personal finden, um die Ergebnisse von Innovationsprozessen verwerten zu können? Schädlich ist der Fachkräftengpass nicht nur für einzelne Betriebe, sondern für die Modernisierungsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt. Fachkräftesicherung muss deshalb vordringliches Thema staatlicher Regulierung sein.

Häufig heißt es: „Ich könnte 10 Mitarbeitende einstellen, aber ich finde keine.“ Liegt das unter Umständen auch an den starren Anforderungsprofilen?

Sicher reduzieren weniger spezialisierte Anforderungsprofile das Problem. Wenn ein Unternehmen beispielsweise Personal für die Zusammenarbeit mit japanischen Unternehmen sucht, ist für diese Aufgabe vielleicht gar kein Ingenieursstudium erforderlich. Wahrscheinlich reichen Sprachkenntnisse und ein Interesse an Technik. Die Ursachen für den Mangel an Fachkräften liegen aber nicht vorwiegend in den Anforderungsprofilen, sondern sind vielfältig. Lösungen müssen dieser Vielfalt gerecht werden. Dass es für bestimmte Berufe zu wenig geeig-

nete Bewerberinnen und Bewerber gibt, hat sehr stark mit dem demografischen Wandel zu tun. Weitere Gründe liegen in der Qualität der Schulausbildung, in der beruflichen Orientierung von Schulabgängern und in einer Weiterbildungsförderung, die für Geringverdienende nur wenig attraktiv ist. Auch die Qualität der angebotenen Arbeitsbedingungen hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob ein Betrieb ausreichend Fachkräfte findet.

Das Arbeitstempo ist höher als noch vor 20 Jahren, die Anforderungen sind vielfach komplexer. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, dass Fachkräfte an der Ausgestaltung von Arbeitsabläufen mitarbeiten?

Das ist elementar. Schließlich müssen Arbeitsprozesse so gestaltet werden, dass Technik und Arbeitsabläufe optimal zu den Aufgaben passen und den Beschäftigten ihre Arbeit erleichtern. Das gelingt am besten, wenn Betriebe bei der Arbeitsgestaltung die Kompetenz ihrer Beschäftigten nutzen. Mit Beteiligung lässt sich zudem die Motivation steigern. Fachkräfte, die die technischen und organisatorischen Bedingungen ihrer Arbeit mitgestalten, werden sich für mehr zuständig fühlen als nur für die in der Stellenbeschreibung aufgeführten Aufgaben. Letzteres wäre nicht viel mehr als Dienst nach Vorschrift. Fachkräfte an der Ausgestaltung von Arbeitsabläufen zu beteiligen, trägt zudem dazu bei, die Attraktivität von Arbeitgebenden zu steigern. Und darin liegt eine häufig noch unterschätzte Voraussetzung für den Gewinn von Fachkräften.

Was kann Ihrer Meinung nach noch getan werden, um die Problematik zu entschärfen?

Angesichts der stark schrumpfenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter muss es darum gehen, möglichst viele Menschen möglichst lange in Arbeitsprozesse zu integrieren. Hier gibt es viele ungenutzte Möglichkeiten. Frauen, ältere Arbeitskräfte und Zugewanderte könnten stärker in Arbeitsprozesse integriert werden. Für diese Ziele benötigen wir politische Lösungen. Dazu zählen die Förderung von Aus- und Weiterbildung, ein Abbau bürokratischer Hürden und mehr Angebote der Kinderbetreuung. Statt immer wieder den Fachkräftemangel zu beschwören, würde es sich lohnen, noch weitere Potenziale zu erschließen. In Deutschland leben mehr als zwei Millionen Menschen, die keine Berufsausbildung haben. 260.000 Wohnungslose stecken im Teufelskreis: Wohnungslosigkeit, keine Chance auf eine Wohnung, keine Chance auf Arbeit. In Deutschland leben etwa 160.000 arbeitslose Schwerbehinderte. Viele Benachteiligten, die eine Integration in Arbeit erschweren, haben mit stereotypen Wahrnehmungen und Diskriminierung zu tun. Noch heute haben Menschen ab dem 50sten Lebensjahr größte Schwierigkeiten, einen Job zu finden. Eines der wirksamsten Mittel zur Sicherung von Fachkräften liegt meiner Einschätzung nach darin, attraktive und die Gesundheit schonende Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Vielen Dank für das Interview, Herr Dr. Gerst.



Dr. Detlef Gerst ist Ressortleiter Zukunft der Arbeit bei der IG Metall und Mitglied des RKW-Beirats Mensch und Arbeit. detlef.gerst@igmetall.de

Das Interview führte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de



(K)ein Kinderspiel: Recruiting für die Generation Z

Wie modernes Azubimarketing funktionieren kann



In der heutigen Zeit ist es wichtiger denn je, dass Unternehmen neue Wege bei der Rekrutierung von Azubis gehen. Recruiting-Apps, die speziell Jugendliche als Zielgruppe ansprechen und die Bewerbung kinderleicht machen sollen, spielen dabei eine immer größere Rolle. Robert Greve, CEO und Mitbegründer von „DEIN ERSTER TAG“ hat zusammen mit seinem Team eine solche Job-App geschaffen und dieses Frühjahr an den Start gebracht. Wir haben mit ihm über modernes Azubimarketing, die Entstehung und Vorteile der App und über die Bedürfnisse der Jugendlichen bei der Bewerbung gesprochen.



Herr Greve, welchen Hürden begegnen jungen Menschen heutzutage bei der Bewerbung für einen Ausbildungsplatz und welche Bedürfnisse oder Wünsche werden von Ihnen wahrgenommen?

Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht. Nicht mehr die zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind es, die von sich überzeugen müssen. Vielmehr sind es heute die Unternehmen, die gute Argumente vorbringen müssen, warum sich Jugendliche für sie entscheiden sollten. Die jungen Leute müssen also eigentlich über keine Hürde springen. Es ist viel eher die Hürde der Unternehmen. Sie sind es, die Bedürfnisse verstehen und Wünsche erfüllen müssen. Für unsere „DEIN ERSTER TAG“-Job-App haben wir viel mit Jugendlichen aus der Generation Z, also denjenigen, die zwischen 1995 und 2010 geboren sind, darüber gesprochen und herausgefunden, worauf es ihnen im Bewerbungsprozess wirklich ankommt. Zusammengefasst sind es diese vier Punkte:

1. Die Möglichkeit zu haben, sich mobil per Smartphone bewerben zu können.
2. Jobanzeigen sollten ohne große Selbstdarstellung der Unternehmen auskommen.
3. Antwortzeiten sollten genauso schnell sein, wie die Jugendlichen es von Messengerdiensten gewohnt sind.
4. Unternehmen sollten auch wirklich Antworten und Feedback geben.

Das alles zusammengenommen bedeutet für die Zukunft einen andauernden Stresstest für traditionelle Recruitingprozesse. Mit der „DEIN ERSTER TAG“-Job-App zeigen wir Unternehmen einen Weg auf, diesen vier Herausforderungen – oder Hürden – auf wirklich zielgruppengerechte Weise zu begegnen.

Auf Ihrer Website sprechen Sie von „Azubimarketing like it's 2023“ – was verstehen Sie denn unter modernem Azubimarketing?

2023 als Arbeitgeber in Betracht gezogen zu werden, bedeutet in erster Linie dort wahrgenommen zu werden, wo sich die Zielgruppe auch wirklich aufhält. Das Recruiting fängt also nicht auf den großen Jobportalen an, wie viele bis heute glauben. Unternehmen müssen schon viel früher auf dem Radar der Jugendlichen sein – durch gute, unterhaltende oder lehrreiche Social-Media-Auftritte zum Beispiel. Wer da heute noch mit klassischen, langweiligen Imagevideos kommt, hat schon verloren. Mit Jugendlichen auf Augenhöhe zu kommunizieren, ihnen einen Mehrwert zu bieten oder Haltung zu zeigen – das kommt an und macht attraktiv. Auch wir standen vor gar nicht langer Zeit vor der Frage, wie wir unsere eigene Kommunikation so aufstellen können, dass wir auch weiter als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. So entstand die Idee zum „DEIN ERSTER TAG“-TikTok-Kanal. Anderthalb Jahre später folgen uns eine viertel Million meist junger Menschen. Hätte uns damals jemand gesagt, dass wir sogar so erfolgreich damit sein würden, dass wir unseren eigenen Kanal für andere Firmen öffnen und ihnen unsere Reichweite zur Verfügung stellen können, wir hätten es nicht geglaubt. Erfolgsgeschichten wie diese brauchen aber absolutes Commitment und einen

langen Atem. Auch das ist nämlich Teil des „Azubimarketing like it's 2023“ – viel Arbeit und Menschen, die ein gutes Gespür für die Zielgruppe haben.

Woher rührt die Idee zur App und wie ist die App letztlich entstanden?

In den vergangenen Jahren haben wir uns mit „DEIN ERSTER TAG“ intensiv mit allen Facetten der Berufsorientierung befasst. Dabei ist uns immer wieder von Jugendlichen gespiegelt worden, dass althergebrachte Standards des Recruitings kaum noch mit ihren Erwartungen zusammenzubringen sind. Gerade für die Generation Z hatte der Personalmarkt eine Lücke. Um aber nicht auf gut Glück irgendein Produkt für die Zielgruppe zu schaffen, haben wir uns mit Schülerinnen und Schülern hingesezt und sie nach ihren Wünschen und Erwartungen für eine Recruiting-App gefragt. Aus den Ergebnissen dieser Gespräche ist das Konzept der App entstanden. Mobile first, einfach zu bedienen und schnell zu verstehen. Oder wie wir es nennen: „Swipe, swipe, Job – ohne viel Blabla“.

Wie genau können Unternehmen die App nutzen? Welche Vorteile bieten sich? Und was kostet die Teilnahme für Unternehmen?

Wendet sich ein Unternehmen an uns, so erhält es einen Fragebogen, in dem wir die für eine Jobanzeige in unserer App nötigen Informationen abfragen. Im nächsten Schritt kommt unser internes Redaktionsteam ins Spiel und erstellt aus diesen Informationen individuelle und an die Sprache der Jugendlichen angepasste Jobanzeigen. Sind diese fertig, werden sie von den Personalmanagerinnen und -managern der Unternehmen freigegeben und in der App veröffentlicht.

Das zugrunde liegende Preismodell ist gestaffelt und orientiert sich am Umfang der gesuchten Stellen. Ab 3.000 Euro pro Jahr geht es los.

Nach wie vor entscheiden sich viele Schulabgängerinnen und Schulabgänger für ein Studium und gegen eine Ausbildung. Woher kommt Ihrer Meinung nach das schlechte Image einer Berufsausbildung? Was müsste passieren, damit die Berufsausbildung wieder attraktiver wird?

Ich bin nicht der Meinung, dass das Modell der betrieblichen Ausbildung ein schlechtes Image hat. Es hat nur

eine sehr große Konkurrenz. In den letzten Jahrzehnten hat sich gesellschaftlich zunehmend das akademische Modell als vermeintlicher Goldstandard der Ausbildung durchgesetzt. Sicher hat das mit politischen Weichenstellungen wie dem Bologna-Prozess zu tun. Genauso sicher ist allerdings auch, dass vonseiten der Ausbildungsbetriebe versäumt wurde, für das eigene Produkt zu werben. Wie so etwas heute aussehen müsste? Gäbe es da eine Paradelösung, dann hätte die sicher schon jemand gefunden. Man kann sich aber sehr vieles bei erfolgreichen Content Creators in den sozialen Netzwerken anschauen! Hier gibt es viele, die eine Passion gefunden haben und diese in Inhalte übersetzen, die andere begeistern können. Persönlichkeiten wie Fabian Walter – oder wie er auf TikTok heißt: „Steuerfabi“ – machen es vor. Da wird aus einem passionierten Steuerberater schnell mal ein Social-Media-Star und Spiegel-Bestseller-Autor mit Millionenreichweite, der Jugendliche über seinen Berufszweig informiert und das Interesse weckt. Dieses Feuer und die Lust, über die eigenen Berufsbilder zu sprechen, soll und wird nicht jedes Unternehmen zum Social-Media-Star machen. Ganz sicher ist es aber keine schlechte Strategie und ein großartiger Anfang, motivierten und talentierten Nachwuchs zu finden. Davon bin ich überzeugt.

Herzlichen Dank für diese interessanten Einblicke, Herr Greve!



Robert Greve ist CEO der Studio2B GmbH und Mitbegründer von „DEIN ERSTER TAG“.

Die Fragen stellte Maximilian Auth. Er ist Mitarbeiter im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. auth@rkw.de

Das Schlüsselwort „Abitur“

Wie sich Türen ins Handwerk leichter öffnen

Wer derzeit Handwerkerinnen oder Handwerker sucht, braucht einen langen Atem, denn auch diese Branche leidet stark unter dem Fachkräftemangel. Das „BerufsAbitur“ verbindet Gesellenbrief und Abitur und soll dabei helfen, mehr junge Menschen für einen beruflichen Weg im Handwerk zu gewinnen. Wir haben mit André Weiß, Referatsleiter beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), über diese Möglichkeit und die damit verbundenen Chancen für alle Beteiligten gesprochen.

Immer mehr Abiturientinnen und Abiturienten entscheiden sich zunächst gegen ein Studium und für eine duale Berufsausbildung. Das ist ganz in Ihrem Sinne, oder? Warum?

Die Zahl der Abiturientinnen und Abiturienten, die sich für eine duale Ausbildung entscheiden, ist in den vergangenen Jahren in der Tat erfreulicherweise gestiegen. Gegenwärtig haben rund 30 Prozent aller Ausbildungsanfänger eine Hochschulzugangsberechtigung. Vor zehn Jahren lag dieser Wert noch bei 24 Prozent. Auch für eine Ausbildung im Handwerk entscheiden sich immer mehr junge Menschen mit Hochschulzugangsberechtigung. Der Abiturientenanteil ist hier im gleichen Zeitraum von 10 auf 17 Prozent gestiegen. Das ist natürlich in unserem Sinne, weil das Ausbildungsangebot im Handwerk alle Jugendlichen ansprechen muss – gerade auch angesichts des demografischen Wandels. Abiturientinnen und Abiturienten stehen im Handwerk vielfältige und individualisierte Karrierewege zur Verfügung; sei es die übliche Berufsausbildung mit den anschließenden Angeboten der Höheren Berufsbildung oder auch hybride Formate wie das duale und triale Studium.

Wir dürfen bei den genannten Zahlen aber nicht vergessen, dass wir in Deutschland mittlerweile eine Studienberechtigtenquote von rund 50 Prozent haben. Rund die Hälfte der jungen Menschen beendet den allgemeinbildenden Schulweg also mit einer Hochschulzugangsberechtigung. Schulabgängerinnen und -abgänger mit Hauptschulabschluss sind im Handwerk nach wie vor ebenso gefragt – es gibt nur schlicht viel weniger. Ihre Zahl ist in den vergangenen 10 Jahren um knapp 78 Prozent gesunken. Die Zuwächse bei der Zielgruppe mit Abitur gehen also leider auch mit Verlusten bei den traditionelleren Zielgruppen einher.

Was ist das „BerufsAbitur“ genau und welche Vorteile bietet es jungen Menschen?

Das „BerufsAbitur“ ist die Bildungsoption, Berufsabschluss und Hochschulreife zeitgleich zu erwerben. Jugendliche müssen sich somit am Ende der Sekundarstufe I nicht zwischen Berufsausbildung und Abitur entscheiden, sondern können beides miteinander kombinieren. Das ist bislang in insgesamt neun Bundesländern möglich, wobei je nach Bundesland unterschiedliche Varianten zur Verfügung stehen.

Die integrative Variante in Sachsen und Berlin verzahnt die schulischen Inhalte zum Erwerb des Abiturs eng mit einer Berufsausbildung über den Zeitraum von vier Jahren. Das geht aus organisatorischen Gründen aber nur für einige konkrete Ausbildungsberufe. In den anderen sieben Ländern mit der konsekutiven Variante kann das „BerufsAbitur“ grundsätzlich in jedem Ausbildungsberuf absolviert werden. Da machen Azubis Berufsausbildung und Fachabitur innerhalb von drei Jahren parallel und können dann daran anschließend in einem vollschulischen Jahr die Allgemeine Hochschulreife erwerben. Und ein ganz materieller Vorteil beim „BerufsAbitur“ ist: Während eine Schülerin oder ein Schüler die Oberstufe besucht, verdient sie oder er bereits gleichzeitig als Auszubildende oder Auszubildender mit der Ausbildungsvergütung das erste eigene Geld.

Warum ist das „BerufsAbitur“ für Betriebe auch ein Weg zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität?

Angesichts der Demografie und der Bildungsentscheidungen junger Leute heute müssen alle Betriebe mehr Auszubildende aus jener Zielgruppe rekrutieren, die ohne die Option „Abitur“ niemals eine Berufsausbildung in Betracht ziehen würde. Das „BerufsAbitur“ bietet genau dieser Zielgruppe eine sehr gute Möglichkeit, ein attraktives Angebot zu machen. Gerade bei Eltern scheint das „BerufsAbitur“ Türen fürs Handwerk leichter zu öffnen, wie mir die Kolleginnen und Kollegen aus der Ausbildungsberatung der Handwerkskammern immer wieder berichten. Dabei ist natürlich auch wichtig, dass den Absolventinnen und Absolventen des „BerufsAbiturs“ nach dem erfolgreichen Abschluss alle Bildungswege im akademischen Bereich oder in der Höheren Berufsbildung offenstehen.

Es geht also darum, Leistungsträgerinnen und Leistungsträger für das Handwerk zu gewinnen, richtig? Aber fehlt es nicht grundsätzlich an geeigneten Bewerbenden für Ausbildungsberufe? Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Natürlich brauchen wir auch in Zukunft starke Leistungsträgerinnen und -träger in allen Gewerken und in allen Betrieben. Dazu können aber Azubis mit den unterschiedlichsten schulischen Hintergründen heranreifen. Das „BerufsAbitur“ ist nicht die Leistungsträgerschmiede fürs Handwerk. Uns geht es eben darum, unsere Ziel-

gruppenbasis zu erweitern und Zielgruppen zu erreichen, die wir ohne das Schlüsselwort „Abitur“ kaum erreichen würden.

Aber in der Tat fehlen uns aufgrund der demografischen Entwicklung grundsätzlich Bewerberinnen und Bewerber für eine duale Ausbildung. Die gesamtwirtschaftliche Ausbildungsplatznachfrage sank im Vorjahresvergleich um 5.300 (-1,0 Prozent) auf 535.500. Dieser Rückgang scheint sich in diesem Jahr fortzusetzen. Nach Daten der Bundesagentur für Arbeit haben sich 335.800 Bewerberinnen und Bewerber bis April 2023 als ausbildungssuchend gemeldet – 3.100 beziehungsweise 0,9 Prozent weniger als zum gleichen Zeitpunkt im Vorjahr. Deshalb müssen wir möglichst alle Ausbildungspotenziale heben. Nicht zuletzt aufgrund der pandemiebedingten Schulschließungen sind bei Schulabsolventinnen und -absolventen Lernlücken festzustellen, die sich auch auf den Ausbildungserfolg auswirken können. Vor diesem Hintergrund sind ausbildungsvorbereitende und -unterstützende Förderangebote wichtig: beispielsweise die assistierte Ausbildung und das ehrenamtliche Mentorenprogramm VerA zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen.

Zum Schluss vielleicht noch ein praktischer Tipp: Was können Betriebe generell tun, um Auszubildende zu gewinnen und zu halten?

Die Betriebe sollten in erster Linie auf die Schulen zugehen, Betriebspraktika anbieten und gegebenenfalls gemeinsame Projekte mit den allgemeinbildenden Schulen durchführen, um mit den Jugendlichen ins Gespräch zu kommen. Dabei bietet die Handwerkskammer vor Ort in der Region immer ihre Unterstützung an. Denn mit den meisten regionalen Schulen arbeiten die jeweiligen Handwerkskammern seit vielen Jahren in der Berufsorientierung zusammen.

Wichtig ist für Betriebe auch die Ansprache in den sozialen Medien und Informationen zur Ausbildung im Betrieb sowie (digitale) Kontaktmöglichkeiten auf der Webseite des Betriebs. Konkrete Hinweise zur Akquise und Bindung von Auszubildenden sind unter anderem auf der Website des ZDH zu finden.

Herzlichen Dank, Herr Weiß.



Literatur & Links

ZDH – Zentralverband des deutschen Handwerks (2023):
www.zdh.de (Stichworte „Berufsorientierung und Bewerbersuche“ und „Ausbildungsqualität im Handwerk“) (letzter Abruf: 15.05.2023)

ZDH – Zentralverband des deutschen Handwerks (2023):
<https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-berufliche-bildung/ausbildung/unterstuetzung-waehrend-der-ausbildung/mentorenprogramm-vera/> (letzter Abruf: 15.05.2023)

Bundesagentur für Arbeit (2023):
<https://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/ausbilden/assistierte-ausbildung-betriebe> (letzter Abruf: 15.05.2023)



André Weiß ist Referatsleiter in der Abteilung Berufliche Bildung beim Zentralverband des Deutschen Handwerks. a.weiss@zdh.de

Die Fragen stellte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de.

„Altes Eisen“ – Schatz oder Problem?

Warum sich vielfaltsbewusste Personalpolitik lohnt



Bis vor wenigen Jahren war es üblich, dass sich Beschäftigte über 50 langsam aus dem Erwerbsleben in die Frührente verabschiedeten. Viel war von ihnen nicht mehr zu erwarten, ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit schwand, ihre Qualifikationen galten als veraltet und Investitionen in ihre Weiterbildung schienen sich nicht mehr zu lohnen. Das Älterwerden galt als Defizit, das sich schon bei 50-Jährigen einstellte und von Jahr zu Jahr größer wurde.

Unterschätztes Potenzial

Dass aber genau dieses Defizitmodell besser in den Ruhestand verabschiedet werden sollte, ist alles andere als neu. Doch sehr zum Nachteil der Unternehmen wie auch der Beschäftigten spukt es noch immer munter umher. Beispiel berufliche Weiterbildung: Die heutige Erwerbsbevölkerung ist besser qualifiziert als je zuvor, weil das Bildungsniveau infolge der Bildungsexpansion seit den 1980er Jahren erheblich gestiegen ist. Dies könnte genutzt werden, denn mit dem Bildungsniveau steigt generell auch die Lernbereitschaft. Dennoch liegt die berufliche Weiterbildungsquote der 55- bis 64-jährigen Erwerbstätigen in Deutschland bei nur 2,4 Prozent, in Schweden dagegen bei über 30 Prozent. Mit dem Alter lässt sich dieser Unterschied jedenfalls nicht erklären.

Nun hat die Rentenreform 2012 der Frühverrentungspraxis einen Riegel vorgeschoben. Infolgedessen ist die Erwerbsbevölkerung insgesamt älter geworden. Waren im Jahr 2011 gerade einmal 41 Prozent der 60- bis 65-jährigen erwerbsfähigen Personen beschäftigt, waren es 2021 schon 61 Prozent. Sogar in der nächsthöheren Altersgruppe, den 65- bis 70-Jährigen, ist die Erwerbsbeteiligung von 10 Prozent auf 17 Prozent angewachsen. So ist spätestens seit der Rentenreform die Frage virulent, was das Phänomen alternder Belegschaften für Unternehmen bedeutet.

Doch sind alternde Belegschaften überhaupt ein Problem? Und wenn ja, wo liegt das Problem eigentlich? Ein erhellender Blick ins Innere der Erwerbsbevölkerung 2017, im Jahr 5 nach der Rentenreform, waren nach Informationen des Statistischen Bundesamtes (destatis) die Erwerbstätigen im Mittel 44 Jahre alt. Unterscheidet man abhängig und selbstständig Beschäftigte, dann zeigt sich, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit 43 Jahren ganze sieben Jahre jünger waren als Selbstständige, die es im Mittel auf 50 Jahre brachten.

Auch der Blick auf das Durchschnittsalter einzelner Berufsgruppen ist interessant: Die jüngste Berufsgruppe bildete die Mechatronik und Automatisierungstechnik mit durchschnittlich 31 Jahren. Die Gruppe Informatik, Softwareentwicklung und Programmierung war im Schnitt knapp 40 Jahre alt. Über dem Gesamtdurchschnitt lagen die Lehrkräfte an Schulen mit 46 Jahren, gefolgt von Ärztinnen und Ärzten mit 48 Jahren. Und das mit Abstand höchste Durchschnittsalter wiesen Angehörige gesetzgebender Körperschaften und Interessenorganisationen auf, also beispielsweise Abgeordnete und Betriebsräte. Mit 53 Jahren waren sie im Mittel fast ein volles Jahrzehnt älter als alle Erwerbstätigen.

Das ist ein ziemlich interessanter Befund, zu dem die oben zitierten Sichtweisen zu älteren Beschäftigten nicht recht passen. So bilden sich Lehrkräfte, Ärztinnen und Ärzte ständig weiter, sonst könnten sie gar nicht praktizieren. Selbstständige sind innovativ und hochmotiviert. Und wer erfolgreich gründet und selbstständig ist, arbeitet meist viele Jahre über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus. Gleiches trifft auf die in politischen Kontexten arbeitende älteste Berufsgruppe zu.

So wird hier einmal mehr deutlich, dass ältere Erwerbspersonen nicht per se weniger lernbereit, weniger innovativ und weniger leistungsfähig sind als jüngere. Wenn überhaupt, dann müsste diese Beobachtung auf die Gruppe der abhängig Beschäftigten eingeschränkt werden.

Könnte es also sein, dass nicht das Alter 50+ an sich, sondern das hartnäckige Denken in Altersstereotypen problematisch ist? Wobei sich solche Stereotypen nicht nur in vielen Personalabteilungen hartnäckig halten, sondern vielfach auch bei Beschäftigten selbst.

Raus aus der in die Jahre gekommenen Denkfalle

Es ist nie leicht, sich von hartnäckigen Denkmustern zu lösen. Ein bewährter Ansatz, den viele Betriebe bereits

erfolgreich eingesetzt haben, kommt aus dem Diversity- oder Vielfaltsmanagement. Die Methode ist letztlich schlicht, aber wirkungsvoll. Dazu ein reales Beispiel:

Die Gründer eines langjährig erfolgreichen IT-Unternehmens sind in die Jahre gekommen. Finanziell abgesichert und lebenslustig beschlossen sie, die Forschungs- und Entwicklungsabteilung ihrer Firma dem Nachwuchs zu überlassen. Das lief ganz vielversprechend an, bald aber häuften sich Probleme: Entwicklungsrisiken wurden unterschätzt, Prototypen wiesen mehr Fehler auf als früher, Tests und Entwicklungsschritte mussten häufiger wiederholt werden, die Entwicklungszeiten verlängerten sich. Die Gründer stellten fest, dass sie selbst dem Erfolgimage erlegen waren, das ihrer Branche anhaftet: nämlich jung, hipp, hyperkreativ zu sein und stets über das neuste technische Know-how zu verfügen. Sie kehrten in die Entwicklungsarbeit zurück und die Dinge liefen wieder gut.

Lernfähig wie sie waren, taten sie aber noch mehr: Sie präzisierten die Kompetenzanforderungen, die für eine qualitativ gute Entwicklungsarbeit insgesamt gebraucht werden und korrigierten ihr Mitarbeitendenbild. Sie passten die Stellenausschreibungen entsprechend an und stellten Personal künftig altersunabhängig ein. Das Ergebnis: Das Durchschnittsalter in dieser Firma ist gestiegen, die altersgemischten Teams kommen mit weniger Zeitaufwand zu guten Ergebnissen, die Überstundenkonten aller Angestellten sind geschmolzen.

Fazit

Viele Altersbilder passen längst nicht mehr zu unserer Gesellschaft. Motivation, Wissbegier, Lust auf Neues und Kreativität sind in jedem Alter vorhanden. Im Lebens- und Erwerbsverlauf kommen Erfahrungen, Kompetenzen und Wissensbestände hinzu, die in jungen Jahren noch gar nicht vorhanden sein können. Wie am Beispiel der IT-Firma oben gezeigt, verfügen altersgemischte Teams eher

über das erforderliche Kompetenzset als altershomogene. Erwiesenermaßen ist in altersgemischten Teams auch die Produktivität höher, und zwar die der jüngeren Beschäftigten ebenso wie der älteren.

Mit einer vielfaltsbewussten Personalpolitik kann man sich dies zunutze machen. Es lohnt sich, die Kompetenzen und Anforderungen genau zu kennen, die für die Arbeitsprozesse erforderlich sind, und das in der Belegschaft vorhandene Potenzialspektrum auszuloten. Wichtig ist, ohne Altersscheuklappen vorzugehen und keiner Altersgruppe pauschal bestimmte Eigenschaften zuzuschreiben. Gelingt dies, wird man feststellen, dass die individuellen Unterschiede weitaus vielfältiger sind als angenommen.

Wer seine Angestellten dann noch als Expertinnen und Experten ihrer Lebens- und Arbeitssituation wahrnimmt, sie wertschätzt und in Entscheidungen einbindet, dürfte künftig deutlich motiviertere, innovativere und besser gelaunte Teams und Belegschaften haben als heute – quer durch alle Altersgruppen. Wer arbeitet schon gern, wenn man als Problem wahrgenommen wird?

Ältere Beschäftigte an sich sind ebenso wenig ein Problem wie jüngere Beschäftigte ein Potenzial an sich!



Carmen Hammer ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. hammer@rkw.de

Neue Wege wagen im Fachkräftemangel?!

Welche Strategien innovative Unternehmen nutzen – jenseits „klassischer“ Personalarbeit



Die Babyboomer gehen in Rente und immer weniger junge Menschen drängen in den Arbeitsmarkt. Allen Krisen der vergangenen Jahre zum Trotz steht der Fachkräftemangel als zentrale Herausforderung ganz weit oben auf der Agenda vieler Unternehmen. Wenn angesichts der immer größeren Konkurrenz um neue Mitarbeitende bisher verfolgte Rekrutierungsstrategien nicht mehr zum Erfolg führen, sind neue Wege gefragt. Innovative Unternehmen zeigen, welche Alternativen es gibt, die allerdings teils deutlich über „klassische Personalarbeit“ hinausgehen.

Personalarbeit professionalisieren

Natürlich gibt es eine ganze Reihe von Wegen, um neue Mitarbeitende zu erreichen und personalwirtschaftliche Maßnahmen, mit denen man punkten kann. Deren Palette ist je nach Branche und gesuchter Mitarbeitendengruppe groß und unterliegt wechselnden Trends. Sie reicht vom Job-Rad über großzügige Homeoffice-Regelungen bis zu individuellen Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Dazu gehört auch, neue Zielgruppen zu erschließen, wie etwa die Weiter- oder Wiederbeschäftigung von älteren Mitarbeitenden oder die gezielte Ansprache von Studienabbrechenden. Im Handwerk etwa wird derzeit Social-Media-Marketing als Mittel gepriesen, um unzufriedene Beschäftigte zu einem Wechsel zu motivieren oder die Vier-Tage-Woche, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Angesichts des immer härteren Wettbewerbs müssen sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt frühzeitiger und bewusster mit Blick auf die Zielgruppe(n) positionieren als bisher. Gefragt ist also eine Professionalisierung der Personalarbeit, eine strategische, vorausschauende Personalplanung sowie zielgruppenspezifisches Employer Branding.

Der gesamte Bewerbungsprozess muss aus der Perspektive der Zielgruppe(n) hinterfragt und gegebenenfalls neugestaltet werden. Und zwar von der Ansprache über die Botschaften und den Aufbau der Stellenseite bis hin zu dem Bewerbungsverfahren und den Onboarding-Prozessen. So manches Unternehmen kann hier noch das ein oder andere optimieren, um der Konkurrenz eine Nasenspitze voraus zu sein, denn Hand aufs Herz: Häufig werden potenzielle neue Mitarbeitende nicht wie Kundinnen oder Kunden des eigenen Betriebs behandelt.

Digitalisierung gegen den Fachkräftemangel einsetzen!

Mitunter sind die Arbeitsinhalte und -zeiten, die Aufstiegschancen oder die leistbare Bezahlung aber einfach zu unattraktiv oder die Konkurrenz zu stark, um am Arbeitsmarkt punkten zu können. In diesen Fällen reicht

gute Personalarbeit alleine nicht mehr aus. Dann ergibt es Sinn, die bestehenden Prozesse zu hinterfragen und die Potenziale der Digitalisierung stärker zu nutzen.

Beispiele zeigen, welche verschiedenen und häufig noch ungenutzte Ansatzpunkte die Digitalisierung bietet, um Arbeitsabläufe stärker zu automatisieren, Mitarbeitende zu entlasten und zu unterstützen oder Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten:

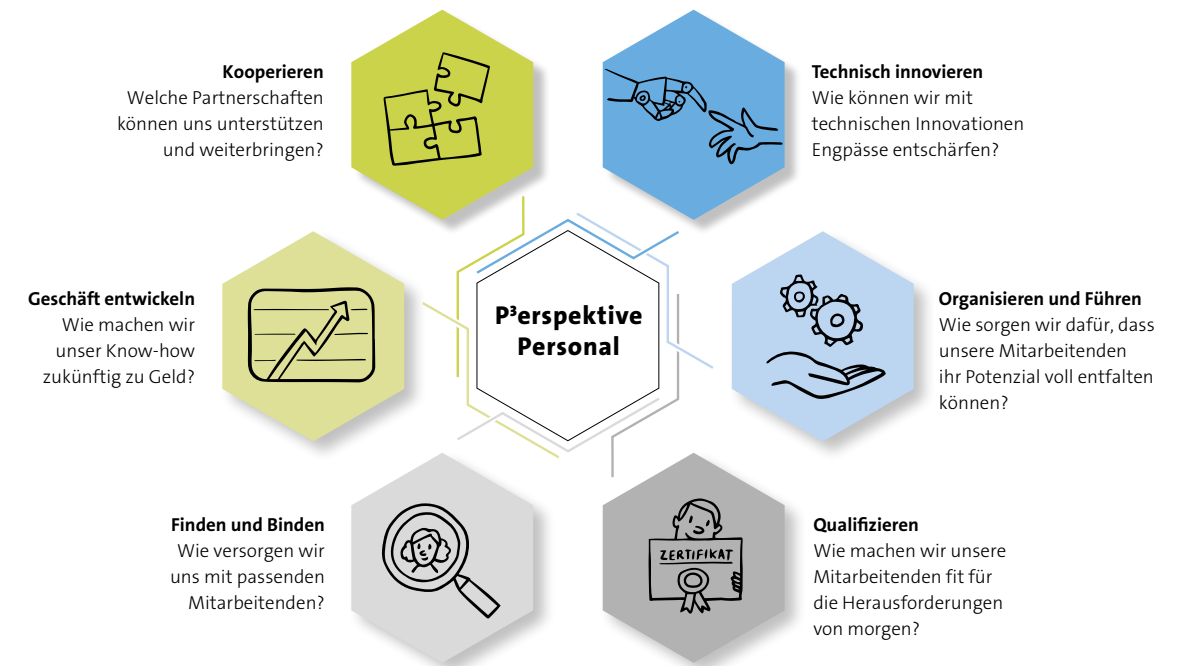
Sei es die Bäckerei, die die Reifung ihrer Brote verlangsamt ablaufen lässt, sodass Mitarbeitende nachts fast nicht mehr arbeiten müssen. Oder das Spritzgussunternehmen, das Beschäftigte durch Cobots von repetitiven Tätigkeiten entlastet, um sie für interessantere und höherwertige Tätigkeiten einzusetzen. Das Anlagenbauunternehmen, das seine erfahrenen Servicetechnikerinnen und Servicetechniker von unnötigen Fahrten entlastet, indem es seine Kundschaft mit VR-Brillen ausstattet, damit diese aus der Ferne unterstützt werden

können. Oder das Systemhaus, das viele seiner Prüfprozesse mithilfe von Künstlicher Intelligenz automatisiert hat und die Mitarbeitenden bei kniffligen Entscheidungen unterstützt, sodass es deren Qualifikationsanforderungen deutlich senken und den Pool an passenden Bewerbenden spürbar erweitern konnte.

Strategie folgt Personal(-Angebot) – ein Paradigmenwechsel?

Manche Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter: Sie stellen nicht nur ihre Prozesse auf den Prüfstand, sondern ihr gesamtes Geschäftsmodell und suchen in ihrer Strategie nach neuen Lösungen. Denn sie erwarten, dass sie für ihr jetziges Geschäftsmodell oder dessen Wachstum zukünftig nicht mehr genug passendes Personal finden werden.

Etwa das kleine Sachverständigenbüro für Oldtimer, das eine Software entwickelt hat, um seine eigenen Abläufe zu automatisieren und diese an seine Konkurrenz zu vertrieben. Der Handwerksbetrieb, der sich bewusst auf die



Die sechs Potenzialfelder des P³erspektive-Personal-Ansatzes

margenstärksten Geschäftsfelder spezialisiert und auf der anderen Seite ein Kooperationsnetzwerk zu anderen Handwerksbetrieben aufgebaut hat, um gemeinsam die Kapazitäten besser auslasten und als schlagkräftiges Netzwerk lukrative Aufträge akquirieren zu können. Oder das IT-Unternehmen, das sich mit der Hilfe von Freelancerinnen und Freelancern zu einer virtuellen Organisation entwickelt hat, um flexibler und kompetenter auf die Wünsche und Aufträge seiner Kundschaft reagieren zu können.

Mit dem P³erspektive-Personal-Ansatz des RKW Kompetenzzentrums wurde ein Werkzeug entwickelt, um diese ganz unterschiedlichen Strategien auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Es erlaubt, für jedes Unternehmen individuell und strukturiert Möglichkeiten zu entwickeln, entlang sechs verschiedener Handlungsfelder von der Personalarbeit über die Arbeit an den Prozessen bis hin zum Geschäftsmodell.

Literatur & Links

RKW-Handlungshilfen, Tools und Unternehmensbeispiele:
www.rkw.link/p3erspektive
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/themen/personalarbeit>

„Wenn kein Mensch mehr nachts arbeiten möchte, dann kann ich entweder jammern oder ich kann prüfen, ob ich nicht einer der wenigen bin, die es schaffen, Alternativen zu bieten.“

Andreas Fickenschner, Fickenschner's Backhaus



Sabine Erdler ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. erdler@rkw.de

Alexander Sonntag leitet den Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. sonntag@rkw.de

Aus der (stillen) Reserve locken!

Sind Frauen die Lösung im Kampf gegen den Fachkräftemangel?



Der Fachkräftemangel treibt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft um und die Prognosen sind aufgrund des demografischen Wandels auch nicht gerade rosig. Branchenübergreifend fehlt es an Fachkräften und bisweilen macht sich Ratlosigkeit breit. Aber: Es gibt eine große Gruppe von Menschen, circa 3,1 Millionen, die prinzipiell erwerbsfähig und arbeitswillig ist, aber dennoch keiner bezahlten Tätigkeit nachgeht. Das ist die sogenannte „Stille Reserve“.

Wir haben mit Prof. Dr. C. Katharina Spieß, Direktorin des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, über die „Stille Reserve“ gesprochen und darüber, was es braucht, um diese Menschen in den Arbeitsmarkt zu holen und auch damit dem Fachkräftemangel entgegenzutreten.

Frau Professor Spieß, inwieweit würde die „Stille Reserve“ helfen, den Fachkräftemangel auszugleichen?

Die sogenannte „Stille Reserve“ schlummert, wie das Wort „still“ schon erahnen lässt, im Hintergrund. Je nach Definition geht man davon aus, dass sie bei circa 17 Prozent aller nicht erwerbstätigen Personen liegt. Das ist eine Menge, aber die „Stille Reserve“ würde nicht ausreichen, um den Fachkräftemangel beziehungsweise das abnehmende Erwerbspersonenpotenzial, das in Zukunft auch noch weniger werden wird, auszugleichen. Dennoch lohnt es sich zu überlegen, welche Maßnahmen dazu beitragen können, um die „Stille Reserve“ zu mobilisieren und den Fachkräftemangel zu lindern. Um den Fachkräftemangel zu reduzieren, muss aber an mehreren Stellschrauben gedreht werden – die Mobilisierung der „Stillen Reserve“ allein genügt nicht.

Welche Stellschrauben wären das?

Zum einen ist die „Stille Reserve“ primär weiblich und nicht selten gut qualifiziert. Es muss also darum gehen, die Frauenerwerbstätigkeit beziehungsweise das Erwerbsvolumen gerade von Frauen mit Kindern zu erhöhen. Vielfach arbeiten Frauen mit Kindern in Teilzeit und tun das auch dann, wenn die Kinder älter sind. Hier sehe ich ein Potenzial. Das Gleiche gilt auch für Väter in Teilzeit. Das ist aber immer noch ein kleiner Anteil, der seine Arbeitszeit nach einer Familienphase zudem auch viel schneller erhöht als Mütter.

Weiter gibt es die Schraube des Renteneintrittsalters: Wir könnten die Erwerbstätigkeit ausdehnen, sofern Menschen dies körperlich und mental möglich ist. Hier spielen Themen wie Weiterbildung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit eine große Rolle. Außerdem sind Investitionen in die frühe Bildung, Schul- und Berufsbildung eine weitere wichtige Stellschraube, um das in Deutschland vorhandene Bildungspotenzial voll auszuschöpfen. Dabei ist es wichtig, dass Kinder früh und gut in einer Kita gefördert werden, wenn dies in den Familien nicht in gleichem Ausmaß geschehen kann, aber auch Schulabreichende bis hin zu Personen ohne Berufsausbildung müssen gefördert und für den Arbeitsmarkt befähigt werden. Das ist nichts, was nur kurzfristig wirkt, sondern eher mittelfristig, aber es ist immens wichtig. Außerdem werden wir vermutlich in 20 Jahren noch weniger Personen in Deutschland sein, die im erwerbsfähigen Alter sind. Das bedeutet für heute, dass wir nicht nur nach schnellen Lösungen suchen sollten, sondern langfristig denken müssen. Es muss das Bildungspotenzial von heute als unser Erwerbspotenzial von morgen gut gefördert werden. Wir müssen jedes Kind mitnehmen

und dürfen die Chance, die wir diesbezüglich haben, nicht vertun, indem wir zum Beispiel ganztägige Angebote für Grundschulkindern mehr schlecht als recht realisieren.

Auch die Digitalisierung ist ein Punkt, den man in Bezug auf den Fachkräftemangel nicht außer Acht lassen sollte, denn sie kann, richtig eingesetzt, auch dazu beitragen, Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen und nicht nur, wie häufig befürchtet, gefährden. Zum Beispiel wenn Fachkräfte durch sie entlastet und damit Kapazitäten für andere Dinge geschaffen werden, oder auch wenn Künstliche Intelligenz ältere oder körperlich eingeschränkte Menschen dabei unterstützt, ihrer Tätigkeit weiter nachzugehen.

Circa jede zweite Frau arbeitet aus verschiedenen Gründen gar nicht oder in Teilzeit. Provokativ gefragt: Wenn sie in Vollzeit beschäftigt wären, wäre die Situation nicht eine andere?

Ja, das ist ein spannender und verlockender Ansatz, da er suggeriert, dass Probleme gelöst wären, wenn Frauen länger arbeiten oder aus der freien Reserve geholt würden. Aber nicht alle freien Stellen lassen sich dadurch besetzen, denn nicht immer haben diese Frauen die Qualifikationen, die gebraucht werden. Außerdem muss man sich fragen, wer dann die Sorgearbeit leistet, die Frauen, die bisher teilzeitbeschäftigt sind, leisten. Wir müssen auch bedenken, dass ein Drittel der Menschen in der „Stillen Reserve“ angibt, dass sie aufgrund von Betreuungsverpflichtungen nicht für den Arbeitsmarkt verfügbar sind. Doch wer übernimmt ihre Betreuungsaufgaben, wenn sie in den Arbeitsmarkt einsteigen? Auch das ist ein Teil des Problems, wer übernimmt Sorgearbeit, wo wir einen Fachkräftemangel bei Erziehungsberufen und in der Altenpflege haben? Außerdem melden nicht alle Unternehmen ihre freien Stellen, da sie nicht vermuten, auf diese Art qualifiziertes Personal zu finden. Kurzum, das Problem ist etwas komplexer.

Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um das Arbeitspotenzial möglichst vieler Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen nutzen zu können? Politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich betrachtet?

Ich würde sagen, dass es wichtig ist, nicht nur die Politik in der Verantwortung zu sehen. Auch die Unternehmen müssen etwas tun, sie stehen im Wettbewerb um die besten Kräfte. Viele sind schon sehr aktiv, indem sie beispielsweise eine Vier-Tage-Woche einführen, damit Sorge- und Erwerbsarbeit besser vereinbart werden können. Unternehmen, die sich wirklich Gedanken dazu machen und gute

Lösungen entwickeln, werden die besseren Fachkräfte haben. Was Politik machen kann, ist, Unternehmen Anreize zu setzen, solche Maßnahmen zu entwickeln und damit auch ein Stück weit das „Mindset“ in der Wirtschaft verändern.

Ferner werden sich auch gesellschaftliche Normen ändern und es wird mehr „Role Models“ geben, die zeigen, wie es gehen kann. Ich habe mit einer Kollegin eine Studie gemacht, die belegt, dass es einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Erwerbstätigkeit einer Frau hat, wenn ihre Schwiegermutter erwerbstätig war, als der Partner circa 16 Jahre alt war, also in einem Alter, in dem sich die Vorstellungen von Geschlechterrollen manifestieren. Wenn Männer in diesem Zeitraum erleben, dass erwerbstätige Mütter nichts Ungewöhnliches sind, dann hat dies Einfluss auf die Einstellung der Männer in Hinblick auf ihre Einstellung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und wer hier welche Rolle übernimmt. Dann sind auch ihre Partnerinnen eher erwerbstätig. Dieses Beispiel zeigt, dass Normen formbar und nicht in Stein gemeißelt sind.

Glauben Sie, dass eine veränderte Besteuerung von Ehepaaren positive Anreize setzen und damit den Fachkräftemangel entschärfen könnte?

Das glaube ich nicht, das wissen wir. Dazu gibt es sehr viele Untersuchungen, die belegen, dass es für einen gering verdienenden Partner (immer noch meist die Frau) mit einem deutlich besser verdienenden Partner nicht sehr lukrativ ist, das Erwerbsvolumen auszudehnen. Es geht eben nicht nur um das Thema, ob jemand erwerbstätig ist, sondern auch wie viel. Hier bremst das Ehegattensplitting. Wir wissen, dass der Übergang zu einem Realsplitting oder gar zu einer Individualbesteuerung, wie es sie zum Beispiel in Österreich gibt, das Erwerbsvolumen in Deutschland erhöhen würde. Nicht mehr ganz so viel wie noch vor zwanzig Jahren, da sich die Erwerbskonstellationen insgesamt verändert haben. Der Lohnabstand zwischen Frauen und Männern ist nicht mehr ganz so groß, gleichwohl gibt es ihn immer noch.

Auch ein Punkt sind zum Beispiel die Minijobs oder beitragsfreie Mitversicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung – sie setzen negative Erwerbsanreize. All dies steht im Widerspruch dazu, dass viel in den Kita-Ausbau investiert wird, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.

Vielen herzlichen Dank für Ihre interessanten Einschätzungen, Frau Professor Spieß.



Prof. Dr. C. Katharina Spieß ist Direktorin des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB). c.katharina.spieess@bib.bund.de
Das Interview führte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

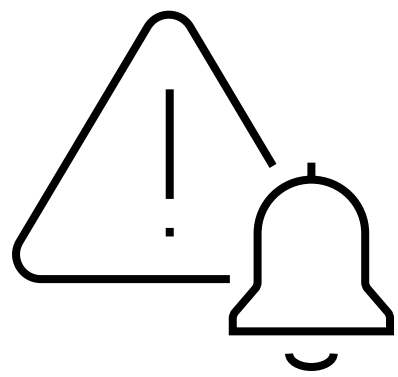
Definition „Stille Reserve“ / Arbeitsmarktreserve

In der Arbeitsforschung werden als „Stille Reserve“ jene Personen bezeichnet, die unter bestimmten Bedingungen bereit wären zu arbeiten, sich aber bei der Agentur für Arbeit nicht als arbeitslos melden. Überwiegend sind es Menschen, die keinen Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung haben. Hierzu zählen zum Beispiel Hausfrauen/Mütter Betreuungspflichtiger Kinder, Personen, die Angehörige pflegen, aber auch Studenten, Schülerinnen und Schüler oder berentete Personen, die meist eher eine Nebentätigkeit suchen. Es zählen aber auch solche Personen zur „Stillen Reserve“, die sich, meist nach einer langen Arbeitslosigkeit, vom Arbeitsmarkt zurückgezogen haben.

Die „Stille Reserve“ lässt sich unterteilen in die Kategorien A, B und C.

- A. Personen, die zum Beispiel aufgrund von Betreuungspflichten kurzfristig keine Arbeit aufnehmen können.
- B. Personen, die gerne arbeiten würden und auch verfügbar wären, aktuell aber keine Arbeit suchen, weil sie zum Beispiel glauben, keine passende Tätigkeit finden zu können.
- C. Die dritte Gruppe ist die arbeitsmarktfremste. Sie umfasst Nichterwerbspersonen, die zwar weder eine Arbeit suchen noch kurzfristig verfügbar sind, aber dennoch einen generellen Arbeitswunsch äußern.

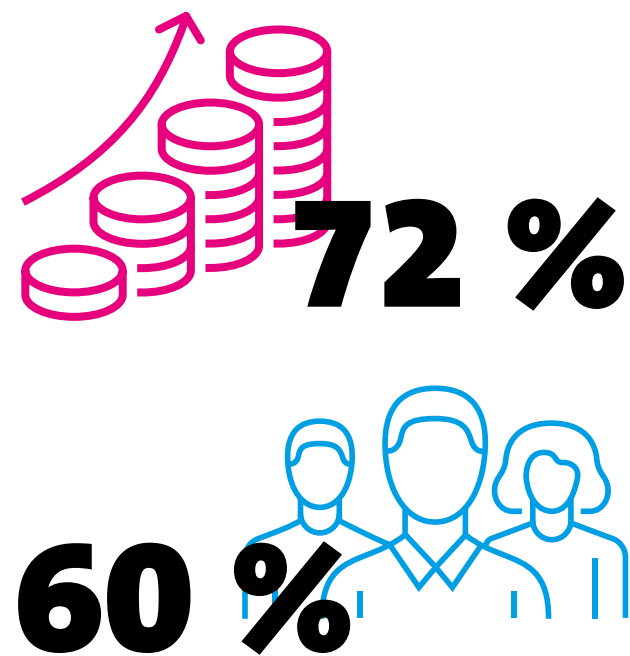
Die „Stille Reserve“ zählt mit zum Erwerbspersonenpotenzial, das die Gesamtheit aller Personen, die auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, umfasst. Damit hat die „Stille Reserve“ auch eine volkswirtschaftliche Relevanz, da sie nicht in die Berechnung der Arbeitslosenquote einfließt.



Schon gewusst?

Laut Duden bedeutet Mangel „[teilweises] Fehlen von etwas, was vorhanden sein sollte, was gebraucht wird“. Nicht erst seit Corona und der Ukraine-Krise, aber dadurch in vielerlei Hinsicht verstärkt und bewusst, begegnet uns ein „Mangel“ in vielen Bereichen: Toilettenpapier, Sonnenblumenöl, Mehl, Energie, Fiebersaft etc. – die Liste ließe sich noch ein ganzes Stück fortführen. Viele dieser „Knappheiten“ sind oder waren glücklicherweise von vorübergehender Natur, zeigen jedoch ganz deutlich die mitunter gefährliche Abhängigkeit von Rohstoffen und lange sicher geglaubten Lieferketten. Bei den Themen Fachkräftemangel oder Innovationsmangel ist die Lage noch schwieriger, denn diese sind weder einfach noch kurzfristig auszugleichen. Hier liegen die Ursachen nicht in unvorhersehbaren äußeren Umständen, sondern hängen von dauerhaft und schwer beeinflussbaren Faktoren wie der demografischen Entwicklung oder dem allgemeinen Werte- und Gesellschaftswandel ab. Umso größer werden die Anstrengungen seitens Politik und Wirtschaft sein müssen, den allgegenwärtigen Defiziten langfristig zu begegnen. Im Folgenden haben wir einige interessante Zahlen und Fakten zur Thematik zusammengetragen.

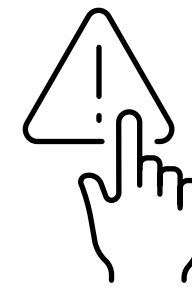
Quelle: https://www.duden.de/rechtschreibung/Mangel_Defizit (letzter Abruf: 17.04.2023)



Fakt ist ...

... der Fachkräftemangel und die Preissteigerungen, die auch durch Ressourcenmangel bedingt sind, bereiten deutschen Unternehmen große Sorgen. Von den im Rahmen der jährlichen Konjunkturumfrage des DIHK befragten Unternehmen wurden Anfang 2023 mit Abstand am häufigsten die gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise (für 72 Prozent der befragten Unternehmen war das ein großes Problem) sowie der Fachkräftemangel (60 Prozent) als Geschäftsrisiken für die Gesamtwirtschaft genannt. 2010 lagen diese Werte noch bei unter 40 Prozent (Energie- und Rohstoffpreise) bzw. unter 20 Prozent (Fachkräftemangel).

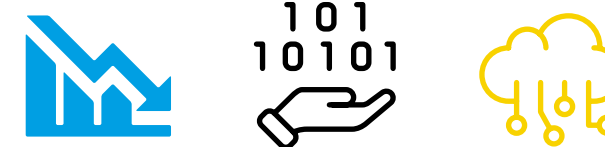
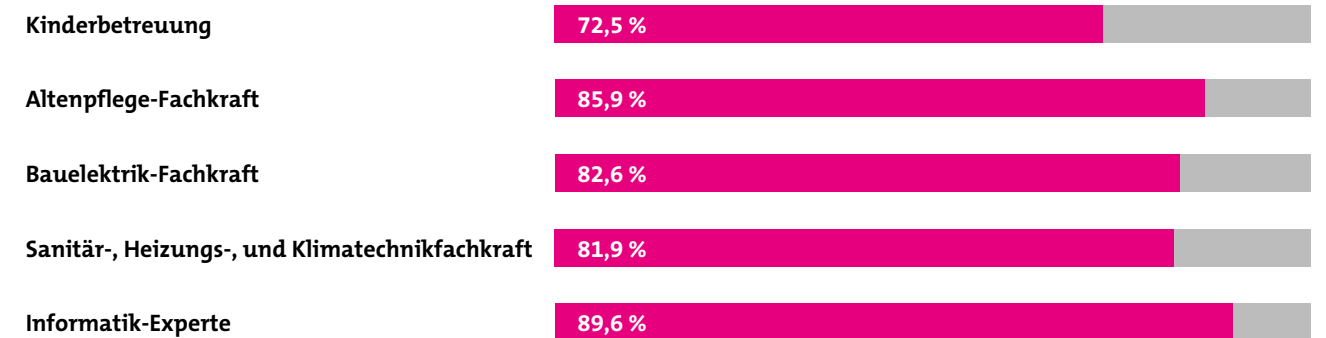
Quelle: <https://www.dihk.de/resource/blob/91120/c6d2c4d0ab-328d129f0f7e95de574379/dihk-konjunkturumfrage-jahresbeginn-2023-data.pdf> (letzter Abruf: 31.05.2023)



„Kann das jemand?!“ – Die größten Fachkräftelücken

In den folgenden Berufen blieben im Zeitraum von Mitte 2021 bis Mitte 2022 die allermeisten offenen Stellen unbesetzt (Stellenüberhangquote in Prozent aller offenen Stellen, für die es deutschlandweit keine passend qualifizierten Arbeitslosen gibt).

Quelle: <https://www.iwd.de/artikel/in-klassischen-frauenberufen-klafft-die-groesste-luecke-577783/> (letzter Abruf: 23.03.23)



Digitalisierung: Halbe Fahrt voraus!

Der Fachkräftemangel in Digitalisierungsberufen – zu diesen zählen klassischerweise nicht nur IT-Berufe wie der oben bereits erwähnte Informatik-Experte bzw. die Informatik-Expertin, sondern auch Bauelektrik-Fachkräfte, Ingenieurinnen und Ingenieure für Automatisierungstechnik, Mechatronikerinnen und Mechatroniker oder Fachkräfte zur Gestaltung von Digitalmedien – ist stärker als im Durchschnitt aller Berufe: 2021 blieb deutschlandweit etwa jede zweite offene Stelle in Digitalisierungsberufen unbesetzt, da keine passend qualifizierten Arbeitskräfte gefunden wurden. Und der Fachkräftemangel wird hier eher noch weiter zunehmen.

Der Digitalisierung fehlen besonders Frauen: Lediglich 16,3 Prozent der Beschäftigten in Digitalisierungsberufen sind Frauen (Stand 2022).

Quelle: <https://www.iwkoeln.de/studien/barbara-engels-alexander-burstedde-axel-pluennecke-der-digitalisierung-fehlen-die-frauen.html> (letzter Abruf: 24.03.2023)



Der Dauerbrenner: „Arbeitskraft“-Mangel durch (Frauen in) Teilzeit

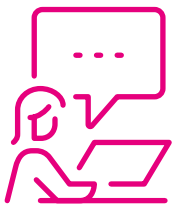
Und da sind wir schon beim nächsten Thema: Noch immer steckt ein großer Teil der Mütter in Deutschland beruflich zurück: 2020 arbeiteten knapp zwei Drittel aller Mütter in Teilzeit, dies ist die zweithöchste Rate in der EU! Diese Quote deutet auf sehr anhaltende Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie hin, die so natürlich auch den Fachkräftemangel weiter befeuern. Zumindest ist aber die Berufstätigkeit von den Müttern insgesamt in den letzten Jahren etwas angestiegen (von 69,3 Prozent 2010 auf 74,9 Prozent 2020).

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_N012_12.html (letzter Abruf: 31.05.2023)



„Was ist los, Daniel Düsentrieb? Her mit den zündenden Ideen!“

Die Patentanmeldungen in Deutschland gingen in den letzten Jahren deutlich zurück. Daran lässt sich sicher auch ein gewisser Innovationsmangel erkennen. Aber das ist noch Jammern auf hohem Niveau: Deutschland verfügt über fast doppelt so viele weltmarktrelevante Patente pro eine Million Einwohner wie die USA. Und für die Messung der Innovationskraft spielen auch noch viele andere Kriterien eine Rolle. Laut dem Global Innovation Index 2022 steht Deutschland weltweit auf Platz 8. Das ist nicht schlecht, auch die Ausgaben für Forschung und Entwicklung innerhalb der Unternehmen wie auch vom Bund steigen seit Anfang der 2000er Jahre kontinuierlich (mit einer Corona-Delle) an und haben sich seitdem verdoppelt. Die Entwicklung von Innovationen ist der Schlüssel zur Bewältigung aktueller und zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen und somit ist die Stärkung Deutschlands als traditionell innovatives und forschungsstarkes Land im internationalen Wettbewerb eine elementare Aufgabe von Staat und Wirtschaft.



Patentanmeldungen:

2018 **67.905**
2022 **57.214**

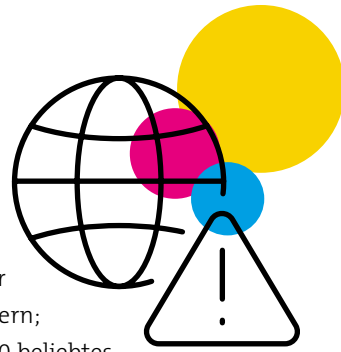
Quelle: <https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/patente/index.html> (letzter Abruf: 31.05.2023)

Quelle: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section1-en-gii-2022-at-a-glance-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (letzter Abruf: 31.05.2023)

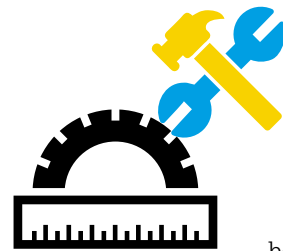
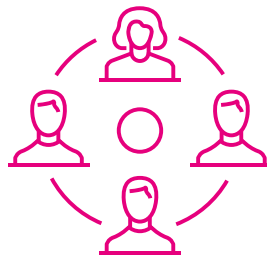
Quelle: <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/research.html> (letzter Abruf: 31.05.2023)

Global Talents welcome!

Der seit Jahren andauernde Rückgang der internationalen Job-Mobilität ist eine Herausforderung, besonders für Deutschland. Dennoch sind wir Spitzenreiter unter den nicht englischsprachigen Ländern; Deutschland liegt auf Platz 4 der 10 beliebtesten Staaten für Arbeiten im Ausland: Fast jeder fünfte Arbeitnehmende (19 Prozent) weltweit würde hierzulande einen Job annehmen.



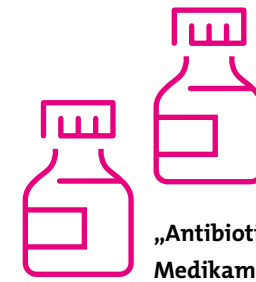
Quelle: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/wissen/global-talent/> (letzter Abruf: 31.05.2023)



Wo sind all die Azubis hin? Bildungsmangel

Der Mangel an jungen Erwachsenen in Ausbildungsberufen wird immer größer. Dabei ist nicht (mehr) die Akademisierung das Problem – im Gegenteil, in den vergangenen zehn Jahren ist der Anteil derer, die mit Abitur eine duale oder schulische Ausbildung beginnen, deutlich gestiegen – sondern die mangelnde Integration von Jugendlichen mit niedriger Schulbildung. Zum einen haben es Hauptschulabsolventinnen und -absolventen immer schwerer, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, zum anderen fallen immer mehr junge Menschen komplett aus dem System: Die Zahl der NEETs (Not in Employment, Education or Training) wächst beständig. Im Jahr 2021 wurden in der Gruppe der 15- bis 24-Jährigen 630.000 Personen zu den NEETs gezählt, im Jahr 2019 waren es noch 492.000.

Quelle: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kurzfassung-monitor-ausbildungschancen-2023> (letzter Abruf: 15.05.2023)



„Antibiotikum? Ist leider aus!“ – Medikamentenmangel

Aktuell befinden sich auf der von der deutschen Arzneimittelzulassungsbehörde BfArM veröffentlichten Liste von Medikamenten mit Lieferengpässen fast 500 Produkte (Stand 04.06.2023). Diese Engpässe haben vielfältige Gründe, hauptsächlich führen jedoch Produktions-, Lieferketten- und Logistikprobleme zu diesem teils massiven Mangel an Medikamenten. Ein Großteil der Wirkstoffe für Medikamente wird in Asien (China und Indien) hergestellt. Zu den am stärksten betroffenen Medikamenten zählen im Moment: Fiebersäfte und Antibiotika, beides insbesondere für Kinder, sowie Tamoxifen, ein Medikament zur Behandlung von Krebs.

Quelle: https://www.bfarm.de/DE/Arzneimittel/Arzneimittelinformationen/Lieferengpaesse/_node.html?nn=11296612 (letzter Abruf: 18.05.2023)

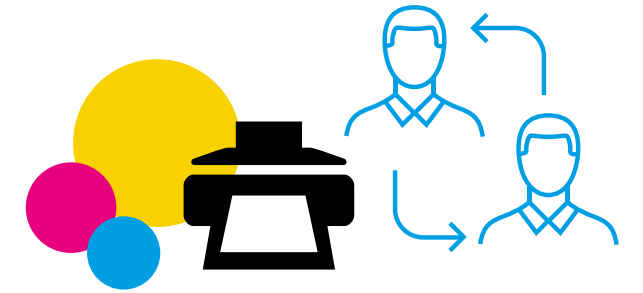
Halb leer oder halb voll? Wie sieht es aus beim Thema Rohstoffmangel?

Materialengpässe sind insbesondere in der Elektro-, Automobil- und Maschinenbauindustrie immer noch allgegenwärtig (hier verzeichneten im März 2023 zwischen 60 und knapp 75 Prozent der befragten Unternehmen eine Knappheit von Vorprodukten). Doch auch wenn wir noch weit entfernt sind von einer optimalen Versorgung, gehen die Engpässe allmählich zurück.

Quelle: <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2023-03-30/materialengpaesse-der-industrie-gehen-zurueck> (letzter Abruf: 15.05.23)



Ulrike Ringrose und Sarah Schuppener sind Mitarbeiterinnen im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. ringrose@rkw.de; schuppener@rkw.de



„Bitte schicken Sie uns ein Fax!“ – Digitalisierungstau in der Verwaltung

Einfach online Elterngeld beantragen, das Auto ummelden oder eine Geburtsurkunde bestellen: Das ist vielerorts noch nicht so einfach möglich. Die Digitalisierung der deutschen Verwaltung kommt nur schleppend voran: Beim Umsetzungsstand für digitale öffentliche Dienste (und damit sind keine herunterladbaren PDF-Formulare gemeint, sondern eine lückenlose digitale Kette) steht Deutschland in der EU nur auf Platz 18 von 27 Mitgliedsländern. Da ist noch sehr viel Luft nach oben!

Quelle: <https://www.iwkoeln.de/studien/klaus-heiner-roehl-der-stand-zum-zielzeitpunkt-des-onlinezugangsgesetzes-anfang-2023.html> (letzter Abruf: 17.04.2023)

Noch mehr Wohnungsnot – am Bau verschärft der Ressourcenmangel die Lage

Die Baupreise für den Neubau von Wohngebäuden sind im Februar 2023 um 15,1 Prozent gegenüber Februar 2022 gestiegen (Bauleistungen am Bauwerk), im Straßenbau sogar um 17,9 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat.

Die Anzahl an erteilten Baugenehmigungen für Wohnungen ist innerhalb eines Jahres (Stand März 2023) um fast 30 Prozent gesunken. Bei Zweifamilienhäusern sank die Zahl sogar um über 50 Prozent. Ein Grund dafür ist der enorme Anstieg der Rohstoffpreise: Stabstahl war im Jahresdurchschnitt 2022 um rund 40 Prozent teurer als im Jahresdurchschnitt 2021, Flachglas sogar um knapp 50 Prozent.

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/04/PD23_139_61261.html (letzter Abruf: 17.05.2023)

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/05/PD23_192_3111.html (letzter Abruf: 31.05.2023)

Hoch die Hände, (langes) Wochenende!

Wie die Einführung der Vier-Tage-Woche auch in kleinen Betrieben gelingen kann

Viele Betriebe in Deutschland bewerten den Fachkräftemangel als die aktuell größte Herausforderung. Umso wichtiger ist es, als Betrieb attraktiv zu sein, um neue Mitarbeitende gewinnen und, mindestens ebenso wichtig, erfahrene Mitarbeitende halten zu können. Ein Mittel hierfür: die viel diskutierte Einführung der Vier-Tage-Woche. Wir haben mit Marie-Antoinette Schleier, Inhaberin des Betriebs Franz Rönnau – Metall ums Haus in Hessisch Lichtenau, über ihre Erfahrungen damit gesprochen.

Ich habe keine Aussichten, neue Mitarbeitende zu gewinnen und ich werde keine jungen Leute für das Handwerk begeistern können, also muss ich auf mein Team achten.



Frau Schleier, häufig wird der Wunsch nach einer verkürzten Arbeitszeit von den Mitarbeitenden an die Unternehmensleitung herangetragen. Bei Ihnen lief das anders, richtig?

Das stimmt, im August 2021 hatte ich von der Vier-Tage-Woche gelesen und gedacht, das passt gut zu uns. Also bin ich mit der Idee auf die Mitarbeitenden zugegangen. Aber meine Mannschaft war skeptisch und hatte große Sorgen, dass wir mit einer Vier-Tage-Woche unsere Arbeit nicht schaffen. Besonders mein ältester Mitarbeiter hatte große Vorbehalte. Nach einigem Hin und Her haben wir uns dann aber auf eine dreimonatige Probephase verständigt. Und als diese um war, war klar: Einen Weg zurück gibt es für uns nicht. Die Vier-Tage-Woche tut uns allen gut und wir schaffen die Arbeit in weniger Zeit.

Jetzt haben Sie bereits seit eineinhalb Jahren die Vier-Tage-Woche. Also statt 40 Wochenstunden werden nur noch 36 Stunden gearbeitet, bei gleicher Bezahlung und gleichem Urlaubsanspruch. Welche Folgen hatte das? Für den Betrieb, für die Mitarbeitenden und für die Kunden?

Wir haben nach der Probephase festgestellt, dass wir mit den vier Wochenstunden weniger den gleichen Umsatz erwirtschaften können, dass wir alle insgesamt das verlängerte Wochenende als echten Mehrwert spüren und dass auch die Kunden durchweg positiv auf die Veränderung reagiert haben. Dass es uns gelungen ist, trotz einer Stundenreduzierung den gleichen Umsatz zu erwirtschaften, liegt auch daran, dass wir uns an einem Tag die Anfahrt und das Aufrü-

sten sparen. Das summiert sich. Natürlich haben auch die Mitarbeitenden einen ganz großen Anteil daran, weil sie auf den Baustellen hoch motiviert sind und im Zweifelsfall auch einmal eine Stunde länger bleiben, um die Arbeit in den vier Arbeitstagen zu schaffen. Und wir haben mit unseren Kunden ganz offen über unsere Beweggründe gesprochen. Diese sind vornehmlich, dass ich mit meinem Team achtsam umgehen muss. Ich habe keine Aussichten, neue Mitarbeitende zu gewinnen und ich werde keine jungen Leute für das Handwerk begeistern können, also muss ich auf mein Team achten. Die Arbeit im Handwerk ist körperlich schwer, das ist nun mal so. Da tut dieser dritte freie Tag gut und ist wichtig für die Erholung. Also kann ich meine Leute nicht „kaputt spielen“, weil wir sieben Tage die Woche bis zum Anschlag arbeiten. Würden wir so weitermachen, dann gäbe es uns in fünf Jahren nicht mehr.

Hat die Einführung der Vier-Tage-Woche dazu geführt, dass der Betrieb als Arbeitgeber noch attraktiver für potenzielle neue Mitarbeitende geworden ist?

Leider nicht. Es gab seit der Einführung der Vier-Tage-Woche nicht Bewerberin oder einen Bewerber. Es geht also für uns wirklich darum, dass wir den vorhandenen Mitarbeiterstamm entlasten. Mein Team kann sich eine Rückkehr in alte Arbeitsstrukturen nicht mehr vorstellen. Und mein ältester Mitarbeiter, der besonders skeptisch war, hat jetzt Hobbys, die er nie gehabt hatte und sagt, dass es für ihn völlig unvorstellbar geworden ist, wieder fünf Tage in der Woche zu arbeiten.

Sie haben gesagt, dass die Reaktionen aus dem Umfeld durchweg positiv waren. Haben sich denn andere Betriebe in Ihrem Umfeld „anstecken“ lassen?

Einige haben darüber gesprochen, es auch versuchen zu wollen. Aber letztlich sind die Überlegungen dann doch im Sande verlaufen. Vielleicht weil ja immer auch das Risiko besteht, dass der Umsatz sinkt. Ich wusste ja auch nicht im Vorfeld, ob es uns gelingen wird, in weniger Zeit den gleichen Umsatz zu erwirtschaften. Ich hätte auch einen Umsatzrückgang in Kauf genommen, mir wäre es die Sache wert gewesen. Und es hängt auch immer von den Mitarbeitenden ab: Wollen die diese Veränderung wirklich und ziehen mit? Ein Betrieb, den ich kenne, kämpft gerade mit der Einführung der Vier-Tage-Woche. Da tun sich die Mitarbeitenden aktuell noch schwer. Sie haben Sorge, dass sie die Arbeit nicht schaffen und ihnen ist die Arbeitszeit an den vier Tagen auch einfach zu lang.

Häufig wird davon gesprochen, dass ein solcher Schritt nur in großen Unternehmen realisierbar ist oder nur für „digitale Nomaden“ in Frage kommt. Sie haben mit Ihrer Metallbaufirma mit einem siebenköpfigen Team das Gegenteil bewiesen. Würden Sie diesen Schritt wieder machen?

Für mich und alle meine Mitarbeitenden gibt es kein Zurück. Einer meiner Meister hat zu mir gesagt, sollte er jemals noch woanders arbeiten, dann wäre die Vier-Tage-Woche eine nicht verhandelbare Bedingung.

Vielen Dank für das Interview, Frau Schleier.



Marie-Antoinette Schleier ist Inhaberin des Betriebs Franz Rönnau – Metall ums Haus in Hessisch Lichtenau. schleier@franzroennau.de

Das Interview führte **Saskia Powell**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. powell@rkw.de

Mitarbeitende finden und binden!

Zwei Seiten einer Medaille



Der „Fachkräftemangel“ oder besser gesagt Arbeitskräftemangel ist in aller Munde und ist mittlerweile in nahezu jeder Branche angekommen. Die Zeiten, in denen sich ein Unternehmen seine neuen Mitarbeitenden aus einem großen Pool an Bewerbungen aussuchen konnte, sind vorbei.

Vor allem kleine und mittlere Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, passendes Personal zu finden. Da die für ein entsprechendes Marketing zur Verfügung stehenden Ressourcen meist knapp sind, sollten Recruiting-Maßnahmen gut durchdacht sein.



Ohne ein gewisses Maß an Aufwand geht es nicht

Das alleinige Schalten einer Stellenanzeige führt nur noch in den seltensten Fällen zum Erfolg. Daher bedarf es auch in kleinen Unternehmen einer langfristigen und wohlüberlegten Strategie, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Genauso wie ein Unternehmen um Kundschaft für seine Dienstleistungen oder Produkte wirbt, muss es auch um potenzielle Bewerberinnen und Bewerber werben. Nur ist das Produkt in diesem Fall das Unternehmen selbst, mit all dem, was es seinen Mitarbeitenden bietet.

Arbeitsuchende entscheiden, bei welchem Unternehmen sie sich bewerben und wo sie zukünftig arbeiten möchten. Daher ist es für Unternehmen und Betriebe besonders wichtig geworden, all ihre „positiven Eigenschaften“, die sogenannten Arbeitgeber-Attraktivitätsmerkmale, nach außen zu tragen. Wie dies geschieht und welche Kanäle hierfür am geeignetsten sind, ist je nach Unternehmen unterschiedlich. Doch eins ist für alle gleich: Das, was nach außen getragen wird, muss authentisch sein, sonst kommt es wie ein Bumerang zurück und kehrt seine Wirkung ins Gegenteil um.

Recruiting und Personalbindung sind untrennbar miteinander verzahnt

Personalrekrutierung beginnt also immer im Unternehmen selbst. Das Unternehmen muss sich zunächst die Frage stellen: Was macht mein Unternehmen für Mitarbeitende attraktiv? Womit kann sich mein Unternehmen von anderen abheben? Womit kann es gegenüber anderen punkten?

Die Antworten hierzu können ebenso vielfältig wie einfach sein: Es kann die besonders flexible Arbeitszeit, das besonders gute Unternehmensklima, aber auch der kostenfreie Parkplatz sein. Wichtig ist, hier nicht einfach das zu nennen, was andere auch schreiben, sondern das, was das Unternehmen wirklich ausmacht. Nur so findet man die Mitarbeitenden, die wirklich zum Unternehmen passen und auch langfristig bleiben.

Aber wie kommt man zu diesen Attraktivitätsmerkmalen? Der einfachste Weg ist derjenige, die eigenen Mitarbeitenden einzubeziehen. Dies kann in Form einer kurzen Mitarbeiterbefragung oder in kleinen Workshops, beispielsweise mit den Mitarbeitenden eines Arbeitsbereichs, erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Bildung einer Projektgruppe „Arbeitgeber-Attraktivität“, die sich aus Mitarbeiten-

den unterschiedlicher Arbeitsbereiche zusammensetzt und sich mit diesem Thema im Unternehmen beschäftigt. Der Vorteil ist, dass hier meist eine bunt gemischte Gruppe unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher beruflicher Hintergründe zusammenkommt und so das Unternehmen aus ganz verschiedenen Blickwinkeln beleuchten kann. Auch tragen diese Personen ihre Fragen und ihre Motivation wieder in die Arbeitsbereiche hinein. Dies führt rein durch die Beschäftigung mit dem Thema wie von selbst schon zu einer engeren Mitarbeiterbindung.

Natürlich kann es dabei auch vorkommen, dass Themen aufpoppen, die nicht so gut laufen. Aber auch das bietet die Chance, diese Probleme frühzeitig zu erkennen und anzugehen, bevor es zu einer Fluktuation von Mitarbeitenden kommt.

Sind die Punkte gefunden, die das Unternehmen für Mitarbeitende attraktiv machen, gilt es zu überlegen, wie diese nach außen transportiert werden können. Es stellen sich Fragen wie: Wo werden potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam? Wie erfahren sie davon, dass es das Unternehmen überhaupt gibt und dass dort Mitarbeitende gesucht werden?

Auch bei der Beantwortung dieser Fragen können die eigenen Mitarbeitenden am besten helfen. Sinnvoll ist es, sich mit den zukünftigen Kolleginnen und Kollegen der gesuchten Bewerberinnen und Bewerber auszutauschen. Wie sind sie damals auf das Unternehmen aufmerksam geworden? Wo würden sie nach Stellenausschreibungen schauen? Diese Vorgehensweise, Mitarbeitende direkt in die Bewerbersuche mit einzubinden, bringt einen weiteren Vorteil mit sich: Sie beschäftigen sich automatisch mit der Frage, wie sichtbar das Unternehmen nach außen ist und wo es Optimierungsmöglichkeiten gibt. Dies führt wiederum zu einer engeren Bindung und die Mitarbeitenden werden bestenfalls selbst zu Werbenden für das Unternehmen. Ein effektiveres Recruiting-Tool gibt es nicht.

Die Bekanntheit eines Unternehmens spielt häufig bei der Arbeitsplatzwahl eine Rolle

Eine Person bewirbt sich umso eher bei einem Unternehmen, je öfter sie von ihm schon in einem positiven Zusammenhang gehört oder gelesen hat. Von daher sind flankierende Maßnahmen wie zum Beispiel Beiträge in Fachzeitschriften, Sponsoring bei Sportveranstaltungen oder soziales Engagement in verschiedensten Bereichen

durchaus sinnvoll. Immer mit der Frage im Hinterkopf: Wo erreiche ich potenzielle Bewerberinnen und Bewerber?

Ab dem Eingang eines Bewerbungsschreibens heißt es dann: Die Attraktivitätsmerkmale, die in der Stellenanzeige suggeriert wurden, müssen jetzt auch für die Bewerbenden erlebbar werden. Dies beginnt mit einer schnellen und freundlichen Antwort auf den Bewerbungseingang, erstreckt sich über einen gut organisierten Bewerbungsprozess bis hin zu einer optimalen Vorbereitung des ersten Arbeitstags, an dem der Arbeitsplatz der neuen Mitarbeiterin oder des neuen Mitarbeiters passend eingerichtet ist.

Innerhalb der ersten 72 Stunden im neuen Unternehmen fällt bei frisch eingestellten Mitarbeitenden die Entscheidung, ob sie bleiben wollen oder nicht

Auch das soziale „Onboarding“ des Neulings in den ersten Tagen und Wochen ist von großer Bedeutung für eine langfristige Mitarbeiterbindung. Hierzu gehören das Kennenlernen und ein Gespräch mit der Führungskraft über die gegenseitigen Erwartungen, die Vorstellung der Teammitglieder und im besten Fall auch die Zuweisung einer Patin oder eines Paten, die oder der der neuen Kollegin oder dem neuen Kollegen in den ersten Wochen mit Rat und Tat zur Seite steht.

Demografie Netzwerk Saar (DNS)

Das Projekt bietet kleinen und mittleren Unternehmen im Saarland aus unterschiedlichen Branchen konkreten Austausch und Lösungsansätze zur Stärkung der Arbeitgeber-Attraktivität. Ein speziell hierzu entwickelter KMU-Check Arbeitgeber-Attraktivität identifiziert die für ein Unternehmen wichtigen Handlungsfelder und hilft ihnen, die eigene Arbeitgeber-Attraktivität gezielt zu verbessern. www.demografie-netzwerk-saar.de

Agentur Saarland Attractive – Find Work & Stay

Die Agentur ist Wegweiser und erste Anlaufstelle für alle, die im Saarland arbeiten und leben möchten. Gleichzeitig bietet sie für Unternehmen ein Unterstützungsangebot zu den Themen Fachkräftegewinnung und -sicherung. Als kostenlosen Willkommensservice stellt die Agentur Fachkräften und Studierenden eine individuelle und persönliche Beratung in Sachen Arbeit, Bildung, Leben und Kultur im Saarland zur Verfügung und hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beim Zuzug neuer Mitarbeitender in die Region. www.saarland-attractive.de

All dies sind Faktoren, die ein Unternehmen für Mitarbeitende attraktiv machen und sie sind gleichzeitig Stellenschrauben, an denen jedes Unternehmen, gleich welcher Größe, drehen kann.

Kommen neue Mitarbeitende nicht aus der direkten Umgebung des Unternehmens, sondern müssen für den neuen Arbeitsplatz zuziehen, ergeben sich daraus meist noch weitere Punkte, die für einen gelungenen Start und eine langfristige Bindung wichtig sind: passender und finanzierbarer Wohnraum, ein gutes Betreuungs- und Schulangebot für Kinder oder auch der soziale Anschluss in Vereinen und Gruppen. Hierauf hat das Unternehmen nicht immer Einfluss und die Unterstützung neuer Mitarbeitender in diesen Fragen ist zeitaufwändig. Im Saarland wurde genau zu diesem Zweck die Agentur Saarland Attractive geschaffen. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen beim Zuzug neuer Mitarbeitender in die Region, durch individuelle Beratungsangebote und die Vermittlung passender Ansprechpersonen.

Eine Investition in die Verbesserung der Arbeitgeber-Attraktivität des eigenen Unternehmens zahlt sich langfristig also doppelt aus: sowohl bei der Mitarbeiterbindung als auch beim Mitarbeiterrecruiting. Es lohnt sich, hierfür entsprechende Ressourcen im Unternehmen zu schaffen.



Ricarda Jarolimeck ist Projektleiterin des Projekts „Agentur Saarland Attractive – Find Work & Stay“ bei [saarland.innovation&standort e. V.](http://saarland.innovation&standort.e.v) (saaris). ricarda.jarolimeck@saaris.saarland

Fachkräftesicherung ist kein Selbstläufer

Rahmenbedingungen für skalierte Zuwanderung von Fachkräften verbessern



Durch die demografische Entwicklung und die zunehmende Studierneigung junger Menschen nimmt der Mangel an Fachkräften im Handwerk seit Jahren zu. Circa 250.000 Stellen im Handwerk sind nicht besetzt. Fachkräfte aus dem Ausland könnten Linderung verschaffen. Mit Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) realisieren der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die sequa gGmbH das Projekt „HabiZu – Handwerk bietet Zukunft“. Wir haben mit der Projektleiterin bei sequa, Christiane Hardt, über Herausforderungen und die gewonnenen Erkenntnisse gesprochen.





Auch das Handwerk spürt den Fachkräftemangel stark und Betriebe finden nur sehr schwer ausreichend Mitarbeitende. Ihr Projekt „HabiZu – Handwerk bietet Zukunft“ setzt auf die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland, speziell aus Bosnien und Herzegowina. Worum geht es bei dem Projekt genau?

Vorrangiges Ziel des Pilotprojekts ist es, die Rekrutierung und Vermittlung von Fachkräften aus Nicht-EU-Ländern für kleinere und mittlere Handwerksbetriebe zu erproben. Wir sammeln Erfahrungen, wie die Umsetzung des seit 2020 geltenden Fachkräfteeinwanderungsgesetzes im Handwerk funktioniert. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) finanziert unser Projekt. Wir spiegeln unsere Erfahrungen kontinuierlich ans BMWK und sie sind eingeflossen in die aktuell laufende Novellierung des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes.

Bosnien und Herzegowina wurde aufgrund der bestehenden Zuwanderungstradition nach Deutschland als Herkunftsland ausgewählt. Dadurch konnte auf Erfahrungen in der Migration von Arbeitskräften ins Handwerk, aber auch im Hinblick auf die Anerkennung der bosnisch-herzegowinischen Bildungsabschlüsse zurückgegriffen werden.

Was waren die größten Herausforderungen, aber auch positive Überraschungen im Projektverlauf?

Die größte Herausforderung bestand sicherlich darin, dass wir das Projekt unvorhergesehen unter Corona-Bedingungen umsetzen mussten. Die Rekrutierungs-

kampagnen, das Auswahlverfahren und das gesamte Projektmanagement mussten innerhalb kurzer Zeit vollständig auf digitale Formate umgestellt werden.

Leider war es auch herausfordernd, qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber in Bosnien und Herzegowina zu finden. Auch hier kann die Corona-Pandemie eine Rolle gespielt haben.

Beeindruckend war der schnelle Spracherwerb unserer Projektteilnehmer. Viele hatten zu Beginn keine Deutschkenntnisse. Nach nur wenigen Monaten Sprachkurs in Bosnien und Herzegowina waren sie in der Lage, Bewerbungsgespräche mit deutschen Betrieben ohne Dolmetscher zu führen.

Eine sehr positive Erfahrung war auch die engagierte, konstruktive Zusammenarbeit zwischen allen Projektpartnern – dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), der Bundesagentur für Arbeit (BA), mehreren Handwerkskammern und Fachverbänden und den Arbeitsagenturen vor Ort. sequa war für die Gesamtkoordination zuständig.

Welche wichtigen Erkenntnisse konnten gewonnen werden und wie können kleine und mittlere Unternehmen diese für sich nutzen?

Fachkräfterekrutierung ist kein Selbstläufer. Zum einen ist die berufliche Ausbildung in Bosnien und Herzegowina anders als in Deutschland strukturiert, sodass alle Projektteilnehmenden bei der Prüfung ihrer Fachqualifikation nur eine teilweise Anerkennung erhalten ha-

ben. Somit ist eine Anpassungsqualifizierung notwendig, die im Betrieb und in überbetrieblichen Ausbildungsstätten stattfindet. Zum anderen mussten wir leider feststellen, dass die allgemeinen Rahmenbedingungen für eine skalierte Zuwanderung von Fachkräften in Deutschland dringend verbessert werden müssten. Die Warte- und Bearbeitungszeiten in den deutschen Behörden sind oft sehr lang. Und es ist sehr schwer, bezahlbaren Wohnraum für die Fachkräfte zu finden, der Voraussetzung für die Erteilung eines Einreisevisums ist.

Kleine und mittlere Betriebe haben eine große Integrationskraft. Das kommt ihnen auch bei der Fachkräftegewinnung zugute. Wir haben viele Fälle gesehen, in denen die Betriebe mit Unterstützung ihrer örtlichen Handwerksorganisation sehr viel Engagement gezeigt haben, um die Einreise und die betriebliche und soziale Integration ihrer neuen Fachkraft zu erleichtern. Durch diesen Einsatz können sie die Fachkraft an sich binden und einen langfristigen Mitarbeiter gewinnen.

Wird es eine Fortsetzung des Projekts geben?

Im Eckpunktepapier der Deutschen Bundesregierung zum novellierten Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird eine Fortführung und eine Weiterentwicklung des Pilotprojekts in Kooperation zwischen ZDH und BA in Aussicht gestellt. Erste Beratungen dazu wurden aufgenommen, konkrete Informationen zur Ausgestaltung gibt es zum jetzigen Zeitpunkt aber noch nicht.

Herzlichen Dank für das Interview, Frau Hardt!



Christiane Hardt ist Projektmanagerin der sequa gGmbH.
christiane.hardt@sequa.de

Das Interview führte **Julia Niles**. Sie ist Mitarbeiterin im Bereich „Kommunikation“ beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

Anerkennung für Fachkräfte aus dem Ausland

So kann Arbeitsmarktintegration funktionieren

Vor Ausbruch des Krieges in Syrien hat Ahmad Mahmoud an der Oper von Damaskus gearbeitet. Auf seinem Bewerbungsfoto ist er an einem riesigen Mischpult zu sehen, vor ihm unzählige Schalter und zwei lange Mikrofone, auf den Ohren große Kopfhörer. Der eher zurückhaltend wirkende Syrer ist gelernter Ton- und Lichttechniker. Seit seiner Flucht aus Syrien lebt er mit seiner Frau und den beiden Kindern in Salzgitter im südöstlichen Niedersachsen. Dass der heute 40-Jährige auch in Deutschland in seinem erlernten Beruf Fuß fassen wollte, stand für ihn fest.

Auch Kristina Tonkovic mangelt es nicht an Kompetenz und Motivation. Die gebürtige Bosnierin ist Medizinisch-technische Laborassistentin (MTLA) und hatte bereits 17 Jahre Berufserfahrung, als sie im Jahr 2019 nach Deutschland auswanderte. Trotzdem landete die selbstbewusste und ehrgeizige Frau zunächst bei einer Fast-Food-Kette und verdiente ihren Lebensunterhalt mit Burger braten statt biochemischer Diagnostik.





Viel einfacher als die Rekrutierung aus dem Ausland ist es, den Menschen, die bereits hier leben, eine Chance zu geben, sie auf ihrem Weg zu unterstützen, offen zu sein, Neues zu wagen und gemeinsam zu wachsen.

Ausländische Abschlüsse besser einschätzen

Zugewanderte Fachkräfte haben es in Deutschland nicht leicht. Abseits der Pflege, wo die Rekrutierung aus dem Ausland Alltagsgeschäft für viele Unternehmen ist, überwiegt in einigen Branchen die Skepsis gegenüber ausländischen Diplomen. In Behörden hakt es bei den Prozessen und auch bei der Arbeitsvermittlung liegt der Fokus nicht immer auf der Fortführung des erlernten Berufs. Dabei werden Fachkräfte händeringend gesucht und Menschen wie Ahmad Mahmoud und Kristina Tonkovic sind gut qualifiziert, sprechen schon ein wenig Deutsch und warten nur auf ihre Chance. Was ihnen jedoch fehlt, ist die offizielle Bewertung ihrer Abschlüsse. Beim sogenannten Anerkennungsverfahren wird die ausländische Qualifikation mit einem deutschen Berufsbild verglichen. Aus dem offiziellen Bescheid der Kammer geht dann hervor, ob der ausländische Abschluss gleichwertig ist oder wo Unterschiede bestehen.

Doch wie viele Prozesse in Deutschland ist auch das Anerkennungsverfahren komplex und bürokratisiert: Wo stelle ich meinen Antrag? Welche Dokumente benötige ich? Was muss ich übersetzen lassen? Hier ist das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung“ – kurz IQ – eine gute Anlaufstelle. Das bundesweite Netzwerk unterstützt ausländische Fachkräfte durch kostenfreie Beratung und Qualifizierung im Anerkennungsprozess. Auch Ahmad Mahmoud und Kristina Tonkovic ließen sich dort beraten und stellten dann einen Antrag auf Anerkennung. Beide erhielten einen Bescheid, der die Vergleichbarkeit ihrer Ausbildungen zwar feststellte, jedoch auch

Defizite auflistete, die für eine volle Anerkennung ausgeglichen werden mussten.

Durch Qualifizierung zur vollen Anerkennung als Fachkraft

Ahmad Mahmoud erhielt gleich drei Angebote von Firmen, die den Veranstaltungstechniker bei sich aufnehmen und ihm die fehlenden Kenntnisse on the Job vermitteln wollten. Für viele Unternehmen ist so ein Praktikant (oder eine Praktikantin) im Rahmen der Anerkennung ein Gewinn, da diese Personen über viel Know-how und Erfahrung verfügen. Der Syrer entschied sich schließlich, seine Anpassungsqualifizierung beim Hannover Congress Centrum zu machen. Am Anfang war das eine riesige Umgewöhnung: Während in Damaskus noch vieles analog lief, hatte er es plötzlich mit digitalisierter Technik in einem imposanten Komplex mit Veranstaltungen unterschiedlichster Art zu tun. Dazu kamen sprachliche Herausforderungen, denn wenn es auf der Bühne hoch hergeht, muss es auch hinter den Kulissen schnell gehen. Mit Unterstützung seines Arbeitgebers konnte ein vertiefter Sprachkurs die größten Kommunikationshürden beseitigen. Heute hält er stolz seinen Bescheid über die volle Anerkennung in der Hand. Nun fehlt nur noch die passende Wohnung in Hannover, damit er nicht mehr pendeln muss und mehr Zeit mit seiner Familie verbringen kann.

Familie war auch bei Kristina Tonkovic ein wichtiges Thema. Wäre sie ortsunabhängig gewesen, hätte sie einen Anpassungslehrgang im rund 200 Kilometer entfernten Stade machen können. Da dies aufgrund ihrer familiären

Situation nicht möglich war, musste ein individueller Plan für die Qualifizierung entworfen werden, der neben praktischen Kenntnissen auch die Vermittlung von Theorie beinhaltete. Doch mit einer pathologischen Laborarztpraxis in Osnabrück fand sie einen engagierten Arbeitgeber, der sie von Anfang an unterstützte. Die Bosnierin wurde zunächst als Hilfskraft angestellt und erhielt so die Gelegenheit, praktische Defizite auszugleichen. Der theoretische Unterricht erfolgte über das örtliche Klinikum. In beiden Fällen war es das IQ-Netzwerk, das Stelle und Kurs arrangierte. Mit Bestehen der Kenntnisprüfung für MTLA hat auch sie die Anerkennung erhalten. Auch sie bleibt ihrem Arbeitgeber treu und ist froh darüber, wieder dauerhaft am Mikroskop zu arbeiten.

Nachhaltige Arbeitsmarktintegration braucht Engagement von allen Beteiligten

Bislang haben eher wenige Unternehmen Erfahrung mit der Beschäftigung ausländischer Fachkräfte mit Teilerkennung gemacht. Sprachbarrieren, die Einhaltung von Qualifizierungsplänen und Bürokratie tragen auch nicht unbedingt dazu bei, diesen Weg enthusiastisch zu gehen. Trotzdem zeigen diese Beispiele, dass es sich lohnt – auch für Unternehmen. Denn viel einfacher als die Rekrutierung aus dem Ausland ist es, den Menschen, die bereits hier leben, eine Chance zu geben, sie auf ihrem Weg zu unterstützen, offen zu sein, Neues zu wagen und gemeinsam zu wachsen. Durch passgenaue Förderangebote werden Unternehmen und Fachkräfte kompetent begleitet und haben feste Ansprechpersonen, an die sie sich bei Fragen wenden können.

Wer die Nachrichten verfolgt, weiß, dass die Bundesregierung plant, das Einwanderungsrecht noch in diesem Jahr zu verbessern. Umfangreiche Änderungen, wie unter anderem eine Chancenkarte zur Arbeitsplatzsuche, die stärkere Berücksichtigung von Berufserfahrung sowie schlankere, bürokratieärmere Prozesse sollen die Beschäftigung ausländischer Mitarbeitender vereinfachen. Für Kristina Tonkovic, Ahmad Mahmoud und ihre Arbeitgeber ist das alles irrelevant. Sie haben es geschafft. Sie haben nun mehr als einen Fuß in der Tür. Und durch diese Wertschätzung, die ihnen die Anerkennung ihrer Qualifikation gibt, gepaart mit dem Vertrauen ihrer Arbeitgeber und dem Fachkraftgehalt, das nun jeden Monat auf ihrem Konto eingeht, werden sie Deutschland so bald nicht wieder verlassen. So funktioniert Arbeitsmarktintegration – mit Anerkennung und durch Qualifizierung.

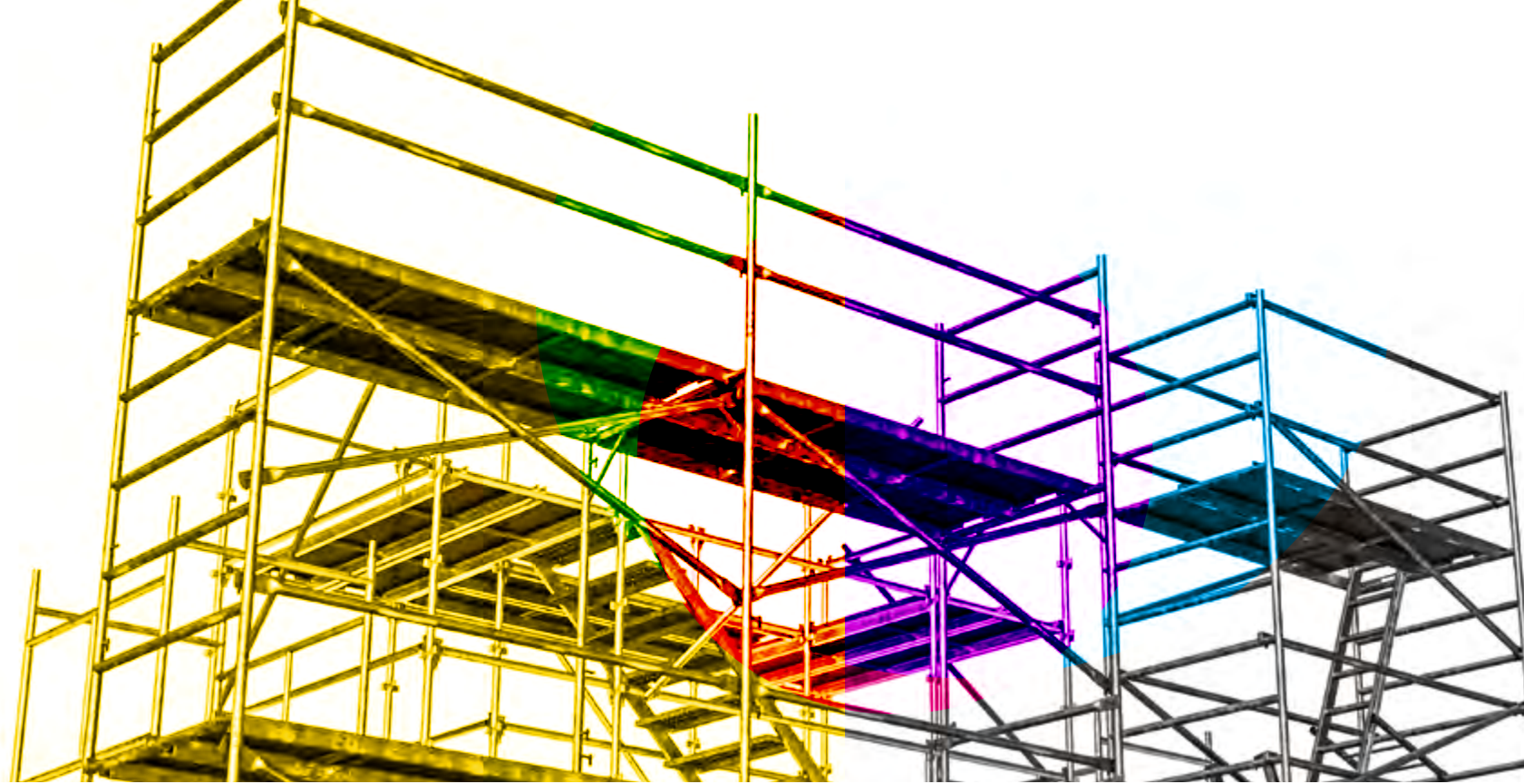


Marie-Theres Volk ist Projektleiterin bei der RKW Nord GmbH, die das IQ-Netzwerk Niedersachsen koordiniert. volk@rkw-nord.de

„Orientierung und Bildung in allen Phasen des beruflichen Lebens“

Durch breiten Zugang zum Ausbildungs- und
Arbeitsmarkt dem Fachkräftemangel am Bau begegnen

Laut Zahlen des ifo Instituts wird neben Materialengpässen der Fachkräftemangel immer mehr zum Problem für die Bauwirtschaft, vor allem angesichts voller Auftragsbücher. Über neue Ansätze in der Bauwirtschaft, mehr Erwerbsfähige für die Branche zu gewinnen – und das unabhängig von soziodemografischen Faktoren, haben wir mit Joachim Buhro von der Innovation Bildung Wiesbaden (ibw) gesprochen. Er ist ebenfalls Leiter des Bildungszentrums EBL in Frankfurt, getragen vom Bildungswerk BAU Hessen-Thüringen e. V.



Herr Buhro, die ibw – Innovation Bildung Wiesbaden – ist der innovative Bildungsträger für die Bauwirtschaft in Hessen. Wie ist es zur Gründung gekommen?

Als sich im Jahr 2009 die Möglichkeit ergab, in Wiesbaden ein Bildungszentrum der Bauwirtschaft zu errichten, wurde die Idee geboren, eine gemeinsame Einrichtung von Baugewerbe und Bauindustrie zu schaffen. Da mit dem Bildungszentrum EBL Frankfurt des Bildungswerks BAU Hessen-Thüringen e. V. die überbetriebliche Ausbildung in den Berufen der Bauhauptwirtschaft sehr gut abgedeckt ist, wurde überlegt, einen Bildungsanbieter zu schaffen, der sich mit allen Phasen des beruflichen Lebens in der Bauwirtschaft außerhalb der regulären Ausbildung beschäftigt. Die Innovation Bildung Wiesbaden GmbH (ibw) ist eine Gesellschaft mit einem gemeinnützigen Zweck und zwei Gesellschaftern: zum einen dem Verband baugewerblicher Unternehmer Hessen e. V., Bezirksstelle Wiesbaden-Rheingau-Taunus e. V., und zum anderen dem Bildungswerk BAU Hessen-Thüringen e. V. Durch diesen Zusammenschluss ist die ibw der erste und bis heute einzige gemeinsame Bildungsträger von Baugewerbe und Bauindustrie in Hessen.

Und wo liegt der besondere Fokus?

Es geht um Orientierung und Bildung in allen Phasen des beruflichen Lebens: angefangen mit der Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler. Hier wollen wir die jungen Menschen für die Bauwirtschaft und die vielfältigen Möglichkeiten und Karrierechancen begeistern. Aber auch benachteiligte Jugendliche und junge Erwachsene sollen mit Bildungsmaßnahmen an eine mögliche Ausbildung herangeführt und während der

Ausbildung durch Stützunterricht und Zusatzangebote gefördert werden. Darüber hinaus sollen bereits im Beruf Stehende durch berufliche Fort- und Weiterbildungen ihre Karrierechancen und Beschäftigungsmöglichkeiten verbessern. Durch besondere Qualifizierungs- und Wiedereingliederungsmaßnahmen wollen wir zusätzliche Beschäftigte für die Unternehmen der Bauwirtschaft gewinnen. Und für die Generation 50+ erstellen wir marktorientierte Weiterbildungen zur Personalentwicklung mit dem Ziel der Verlängerung des Arbeitslebens in der Bauwirtschaft.

Zudem ist die Integration von Menschen mit Migrations- und Fluchthintergrund in das Arbeitsleben in Deutschland ein wichtiges Thema. Darum ist unser Angebot auch sehr breit gefächert: vom Sprachkurs über die Berufsorientierung, Einstiegsqualifizierung und betreute Ausbildung bis hin zum erfolgreichen Berufsabschluss.

Welche Synergien ergeben sich in der Verbindung mit einem Bildungszentrum?

Das Bildungszentrum EBL Frankfurt ist die größte Bildungseinrichtung der Bauwirtschaft in Hessen. Mit seinen 40 Mitarbeitenden deckt es die gesamte Bandbreite der Aus- und Weiterbildung der Branche ab. Die ibw ist quasi die kleine Schwester der EBL Frankfurt. Und wie das bei kleinen Geschwistern so ist, können sie von Errungenschaften und Erfahrungen der älteren profitieren. Durch die Verknüpfung können wir einige Projekte und Zertifizierungen des Bildungswerks BAU Hessen-Thüringen e. V. auch in Wiesbaden an der ibw durchführen und nutzen.

Welche weiteren Entwicklungen stehen in Ihrer Organisation für die Zukunft an?

Die im Jahr 2010 im Gesellschaftervertrag festgehaltenen Ziele der Gesellschaft haben in den vergangenen Jahren noch an Bedeutung gewonnen. Die vorgenannten Orientierungs- und Bildungsmaßnahmen, die im Jahr 2010 noch nicht so im Fokus standen, sind immer wichtiger geworden. Die Partnerschaften, die wir in Wiesbaden aufgebaut haben, wollen wir in den kommenden Jahren weiter ausbauen. Mit unserem Nachbarn, dem BTZ II der Handwerkskammer Wiesbaden und dem BWHW arbeiten wir erfolgreich in der Berufsorientierung von Menschen mit Migrations- und Fluchthintergrund zusammen. Mit der EBL Frankfurt können wir das Berufsorientierungsprogramm des BIBB für Schüler der Wiesbadener Schulen anbieten.

Viele Abbrüche in der Ausbildung haben mit dem Umfeld der jungen Menschen zu tun. Zukünftig wollen wir auch Unterstützungsangebote für Azubildende anbieten, um auch diesen jungen Erwachsenen eine erfolgreiche Zukunft in der Bauwirtschaft zu ermöglichen.

In den kommenden Jahren wollen wir uns insbesondere auch mit Zukunftsthemen der Bauwirtschaft, wie zum Beispiel der Umsetzung der BIM-Methode bei Bauprojekten, intensiver beschäftigen.

Vielen Dank für das Interview, Herr Buhro!



Dipl.-Ing. Joachim Buhro vertritt die ibw nach außen und ist Leiter des Bildungszentrums EBL in Frankfurt, getragen vom Bildungswerk BAU Hessen-Thüringen e. V. buhro@ibw-wiesbaden.de

Das Interview führte **Tanja Leis**. Sie ist Mitarbeiterin der „RG-Bau“ beim RKW Kompetenzzentrum. leis@rkw.de



Mangel in der Bauwirtschaft

Von allem zu wenig: Materialien, Wohnungen, Fachkräfte

Der enorme Preisanstieg bei Baumaterialien, der auch aus den Lieferschwierigkeiten resultiert, bleibt ein viel diskutiertes Thema. Aber nicht nur der Mangel bei Baustoffen prägt die Meldungen aus der Bauwirtschaft in den Medien. Auch die fehlenden Wohnungen und damit ebenfalls einhergehende Preissteigerungen bei Bau, Kauf oder Miete sind Themen, die die Gesellschaft bewegen. Das Ziel, 400.000 Wohnungen jährlich neu zu bauen, ist kaum zu schaffen, auch weil vielerorts die Fachkräfte hierfür fehlen.



Christina Hoffmann leitet die „RG-Bau“ beim RKW Kompetenzzentrum.
c.hoffmann@rkw.de

Wie sieht die „Mangel-Lage“ in der Branche aus?

Fehlende Baumaterialien beziehungsweise riesige Preissprünge bei den dringend benötigten Baumaterialien machen der Branche weiter zu schaffen. Ausschlaggebend hierfür waren und sind die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und damit verbundene Lieferkettenstörungen. Insbesondere bei Baustoffen, die aus dem Ausland bezogen werden, gibt es Lieferverzögerungen und Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Rohstoffen. Die Einschränkungen in der Produktion und im Handel haben zudem zu Engpässen und Preissteigerungen geführt. Der Krieg Russlands gegen die Ukraine hat diese Situation noch verschärft. Dabei spielen nicht nur Lieferengpässe eine Rolle, sondern auch gestiegene Preise, zum Beispiel für Diesel.

Seit Sommer letzten Jahres beruhigen sich die Preise für einige Materialien wieder leicht. Trotzdem lagen im März 2023 die Preise immer noch über denen des Jahresbeginns 2021. Beispielhaft hierfür ist Bitumen, das aus Erdöl hergestellt wird und beispielsweise im Straßenbau und bei der Abdichtung von Dächern fortlaufend benötigt wird. Gleiches gilt auch für andere energieintensive Baustoffe.

Es fehlt an bezahlbarem Wohnraum

Jährlich sollen 400.000 Wohnungen in Deutschland gebaut werden, doch dieses Ziel ist schon im vergangenen Jahr nicht erreicht worden. Gestiegene Baukosten machen den Wohnungsbau unwirtschaftlich, zumal ein Viertel der geplanten neuen Wohnungen als Sozialwohnungen konzipiert werden soll. „Der Wohnungsbau befindet sich im freien Fall. Da hilft auch der Genehmigungsüberhang der vergangenen Jahre nicht weiter. Viele Projekte, die zwar genehmigt, aber mit deren Bau noch nicht begonnen wurde, werden mangels Rentabilität auf Eis gelegt. Die explodierenden Baukosten treiben die Projekte in die Unwirtschaftlichkeit. Wir befürchten, dass die Umsatzrentabilität unserer Branche – die schon 2021 (von 9,9 Prozent 2020) auf 6,8 Prozent gesunken ist – im laufenden Jahr weiter zurückgehen wird. Schließlich klagt derzeit jedes vierte (Wohnungs-) Bauunternehmen (in einer Umfrage des ifo-Instituts) über Auftragsmangel.“ Mit diesen Worten kommentiert der Hauptgeschäftsführer der Bauindustrie, Tim-Oliver Müller, die Konjunkturindikatoren für das Baugewerbe, die Ende April vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht wurden.

Der Verband der Wohnungswirtschaft GdW und die Bauindustrie sehen eine Lösung hierfür im seriellen Bauen und im modularen Bauen. Durch die industrielle Fertigung sollen vor allem Kosten und Zeit bei der Erstellung von Wohnungen gespart werden.

Zur Erreichung der Ziele im Wohnungsbau setzt das Baugewerbe auf Fachkräfte

Felix Pakleppa, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Baugewerbes, hält das politische Ziel, 400.000 Wohnungen pro Jahr zu errichten, auch angesichts der hohen Zuwanderungszahlen für notwendig und richtig. Das Statistische Bundesamt veranschlagte die Zuwanderung nach Deutschland im vergangenen Jahr mit mehr als 1,4 Millionen Personen, was den Wohnbedarf weiter steigen lässt. Ohne Fachkräfte und Nachwuchs ließe sich dieses Problem nicht lindern, so Pakleppa. Und weiter: „Die Alarmglocken am Ausbildungsmarkt läuten schon Sturm: Nach sechs Jahren, in denen die deutsche Bauwirtschaft ihre Ausbildungszahlen steigern konnte, sehen wir zum ersten Mal ein Ausbildungsminus von 2,1 Prozent. Im Bauhandwerk sind es im ersten Lehrjahr gegenüber dem Vorjahr sogar 11,3 Prozent weniger Auszubildende.“

Die Baubranche – innovativ und zunehmend nachhaltig

Schon seit einigen Jahren ist bekannt, dass eine Vielzahl der Baufachkräfte die Branche verlässt und nicht zurückkehrt. Sie gelten als gut ausgebildet und verlässlich und werden aus diesem Grund oft von Unternehmen anderer Branchen abgeworben. Die Baubranche braucht also einen Image-Booster, um mehr junge Menschen für einen Bauberuf zu begeistern und Fachkräfte in der Branche zu halten. Die RG-Bau verdeutlicht darum immer wieder in ihren Aktivitäten, wie innovativ die Branche ist. Längst hat die Digitalisierung den Weg in die Berufspraxis gefunden. Zudem ist die Bauwirtschaft die Branche mit dem größten Potenzial für eine nachhaltige Transformation der Gesellschaft. Nachhaltige Gebäude, Lösungen für eine kreislaufgerechte Bauwirtschaft und Möglichkeiten für die Einsparung von Ressourcen sind nicht nur ein Trend. In Veranstaltungen wie kürzlich auf der Messe BAU in München oder im Wettbewerb „Auf IT gebaut – Bauberufe mit Zukunft“ zeigen Nachwuchstalente und Baupraktiker, dass die nachhaltige Transformation der Branche bereits begonnen hat.

Adieu IT!

Sind Low-Code-/No-Code-Anwendungen in KMU ein Ausweg aus dem IT-Fachkräftemangel?



LCNC, das ist die flotte Abkürzung für Low-Code/No-Code, also die Möglichkeit, in einer integrierten Entwicklungsumgebung Anwendungsprogramme in Drag-and-drop-Technik zu erstellen. Können Unternehmen jetzt ihre Software selbst stricken? Sagen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bald zu ihren IT-Fachkräften „Goodbye“?



Als „Integrierte Entwicklungsumgebung“ oder IDE (für englisch Integrated Development Environment) bezeichnet man ein Werkzeug der Softwareentwicklung, mit dem aus Quell-Code-Hieroglyphen (Bausteinen) echte Software entsteht.



Low-Code/No-Code – Hightech auch für Anfänger

Tatsächlich kennen viele Unternehmerinnen und Unternehmer schon lange eines der wichtigsten Einsatzgebiete von Low-Code/No-Code. Viele und gerade kleinere KMU haben ihre ersten Webseiten auf Online-Plattformen mit Baukastensystemen erstellt. Moderne Low-Code-/No-Code-Plattformen funktionieren genauso. Doch sie können viel mehr. Der Renner bei KMU sind zurzeit vor allem Dashboards, sei es für die Überwachung von Produktionsprozessen oder den Vertrieb, aber auch Apps, zum Beispiel für Mitarbeitende oder die Kundschaft.

Auch hier können Nutzende einer Low-Code-/No-Code-Plattform die einzelnen Elemente einer Softwareanwendung nach dem Baukastenprinzip zusammenstellen und so anordnen und verbinden, wie es die spezifische Prozess- oder Geschäftslogik erfordert. Die Kenntnis einer Programmiersprache wie Java oder Python ist nicht notwendig. Bei No-Code-Anwendungen ist der Quellcode der selbst erstellten Software nicht einsehbar. Bei Low-Code-Plattformen kann der Quellcode eingesehen und an einigen Stellen auch direkt bearbeitet werden. Dazu sind dann aber schon Programmierkenntnisse erforderlich.

Inzwischen stehen zahlreiche Low-Code-/No-Code-Plattformen für KMU zur Verfügung – von Open-Source-Projekten über Angebote von Start-ups bis hin zu großen Playern. Auf vielen Plattformen können Unternehmen mit einer kostenlosen Testversion starten. Später sind

dann meist monatliche Lizenzgebühren in Abhängigkeit vom Umsatz oder der Anzahl der Nutzenden im Unternehmen und dem Leistungsumfang der Plattform zu zahlen. Die erstellte Low-Code-/No-Code-Anwendung kann je nach Anbieter auf der zum Programmieren genutzten Plattform gehostet werden oder von der Plattform heruntergeladen und auf eigenen Servern oder auf Servern von anderen Dienstleistern gespeichert und genutzt werden.

Low-Code/No-Code – Vorteile für KMU

Die Nutzung von Low-Code/No-Code hat große Vorteile, gerade für KMU. Sie können sich so auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und trotzdem ihr Geschäft digitalisieren – ohne hohe Anfangsinvestitionen. Mit Online-Kursen, den Schulungsangeboten der Plattformbetreiber und ein paar Tipps aus dem Internet ist es relativ schnell möglich, sich auch als Programmier-Laie in die Low-Code-/No-Code-Programmierung einzuarbeiten. In relativ kurzer Zeit können bereits eine erste kleinere Anwendung oder der Prototyp für eine kompliziertere Lösung entstehen. Eine Softwareentwicklerin oder ein Softwareentwickler wird dafür (zunächst) nicht benötigt, kann aber später leichter eingebunden werden. Weitere Vorteile bestehen in der Wiederverwendbarkeit von Lösungen und deren Übertragbarkeit auf andere Unternehmensprozesse.

Low-Code/No-Code – und was macht die IT?

Tatsächlich kann der Mangel an IT-Fachkräften mit dem

Einsatz von Low-Code-/No-Code-Anwendungen ein Stück weit behoben werden. Vor allem werden in den Unternehmen weniger Programmierer benötigt. Doch ganz ohne IT-Fachkräfte wird es auch in Zukunft nicht gehen. Vor allem muss die IT die rasante digitale Entwicklung mit im Blick behalten und das Management über Möglichkeiten informieren.

Die IT bekommt zunehmend eine andere Rolle beispielsweise als Coach und Trainer für die „Citizen-Developer“, also die Expertinnen und Experten, die nun selbst ihre Anwendungen erstellen wollen. Sie unterstützen bei der Anwendung der Plattformen und behalten die Risiken und Nebenwirkungen einer dezentralen Entwicklung der betrieblichen Softwarelandschaft im Blick. Ohne IT-Background können Citizen-Developer gerade Datenschutzaspekte nicht so gut einschätzen. Aber es geht auch darum, Datenstrukturen und Datenmanagement sowie die Möglichkeit, auf entwickelten Lösungen weiter aufbauen zu können, im Auge zu behalten und zu organisieren.

Low-Code/No-Code – Strategietipps für KMU

Gerade für Low-Code/No-Code gilt: Probieren geht über Studieren. KMU sollten deshalb einfach klein anfangen und erste Erfahrungen sammeln. Dafür benötigen interessierte und motivierte Mitarbeitende vor allem die Erlaubnis und ein bisschen Zeit. Nach Auswertung der ersten Erfahrungen lohnen strategische Überlegungen. Wo ist es denn jetzt schon möglich, mit Low-Code/No-

Code konkrete Herausforderungen zu lösen? Wo sollte vielleicht doch eine spezifisch entwickelte Individualsoftware zum Einsatz kommen? Wie verändert sich das Geschäftsmodell und wie kann Akzeptanz für Low-Code-/No-Code-Lösungen im Unternehmen entstehen?

Die Unterstützung des Managements bei der Beantwortung dieser Fragen ist ein spannendes und herausforderndes Einsatzgebiet für IT-Fachkräfte in KMU. Und attraktive Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber überlassen das Programmieren kleiner Anwendungen für Standardprozesse sicher gern den Citizen-Developern und Low-Code-/No-Code-Plattformen.



Manuel Heid ist KI-Trainer im „Mittelstand-Digital Zentrum“ Kaiserslautern. manuel.heid@mdz-kl.de

Ute Juschkus ist Mitarbeiterin im Fachbereich „Digitalisierung und Innovation“ beim RKW Kompetenzzentrum. juschkus@rkw.de

Unsere Veranstaltungen

Folgend erhalten Sie eine Auswahl kommender Veranstaltungen des RKW Kompetenzzentrums und der RKW Landesorganisationen. Weitere Angebote finden Sie unter www.rkw-kompetenzzentrum.de und auf den Webseiten der Landesorganisationen.

DATUM	THEMA	KONTAKT
04.07.2023	Seminar „Einführung in das Feelgood-Management“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
05.07.2023	Online-Seminar „Verkaufsaktiver Innendienst: Aktives Telefonieren für Profis“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
05.07.2023	Seminar „Rhetorik und Persönlichkeit“, Ingolstadt	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
05.07.2023	Online-Seminar „Sprachkurse für Beschäftigte“	Wilhelmine Berg, 0531 2412455, berg@rkw-nord.de
11.07.2023	Seminar „Personal Mindfulness – Power für das seelische Immunsystem“, Augsburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
11.07.2023	Online-Seminar „Mit Lebensmut durch die Krise“	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
12.07.2023	Seminar „Die Krise als New Normal“, Koblenz	Ute Juschkus, 06196 4953505, juschkus@rkw.de
18.07.2023	Online-Seminar „Umgang mit Widerständen bei Veränderungen“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
19.07.2023	Online-Seminar „Der Betrieb als Sprachlernort“	Wilhelmine Berg, 0531 2412455, berg@rkw-nord.de
26.07.2023	Online-Seminar „Business-Smalltalk“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
02.08.2023	Online-Seminar „Sprachcoaching: Individuelle Lernberatung & Spracharbeit“	Wilhelmine Berg, 0531 2412455, berg@rkw-nord.de
16.08.2023	Online-Seminar „Sprachmentoring: Mitarbeitende unterstützen Mitarbeitende“	Wilhelmine Berg, 0531 2412455, berg@rkw-nord.de
17.08.2023	Firmenbesuch „Von Plünnen und Lumpen zum modernen Putztextilien- und Entsorgungsdienstleister“	Torsten Stadler, 0421 32346422, stadler@rkw-bremen.de
22.08.2023	Seminar „Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de

DATUM	THEMA	KONTAKT
06.09.2023	Seminar „Employer Branding – Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
11.09.2023	Online-Seminar „Nachhaltigkeit im Mittelstand“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
12.09.2023	Seminar „Gesunde und motivierte Mitarbeitende“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
14.09.2023	Seminar „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)“, Chemnitz	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
20. – 21.09.2023	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Basis)“, Regensburg	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
22.09.2023	Online-Seminar „Kräfte bündeln, Ziele erreichen!“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
22.09.2023	Unternehmensführung: „Stahl und Nachhaltigkeit – Wir zeigen, wie es geht“	Torsten Stadler, 0421 32346422, stadler@rkw-bremen.de
25. – 26.09.2023	Arbeitsgemeinschaft Verpackung – Besichtigung der Blechwarenfabrik Limburg GmbH, Vortrag und Diskussion, Limburg an der Lahn	Jasmina Nardelli, 06107 9659324, j.nardelli@rkw-hessen.de
27.09.2023	Online-Seminar „Personalentwicklungsgespräche führen“	Annette Vöcklinghaus, 0711 2299819, voecklinghaus@rkw-bw.de
27.09.2023	Seminar „Personalgewinnung – Auf dem Weg zur perfekten Candidate-Journey“, Dresden	Maria Tamme, 0351 8322339, tamme@rkwcampus.de
28. – 29.09.2023	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft (Aufbau)“, Freising	Gaby Ferdinandi, 089 67004013, ferdinandi@rkwbayern.de
29.09.2023	58. Frankfurter Bausachverständigentag „Neue Zeiten, neue Schadenbilder? Schadstoffe – Feuchte – Abdichtung“, Deutsche Nationalbibliothek, Frankfurt am Main	Kathleen Megerlin, 06196 4953501, megerlin@rkw.de


In eigener Sache

Sonja M. Müller ist neue Leiterin des Fachbereichs „Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum

Mit Wirkung zum 15. Mai 2023 hat Sonja M. Müller (48) die Leitung des Fachbereichs Fachkräftesicherung beim RKW Kompetenzzentrum übernommen. Damit endete eine mehrmonatige Übergangszeit der Vakanz.

„Mit Sonja Müller haben wir eine kenntnisreiche Führungskraft für unser Haus gewinnen können. Sonja Müller bringt aus ihren bisherigen beruflichen Stationen in der Wirtschaftsförderung im In- und Ausland sehr wertvolle Erfahrungen und Erfolge in der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen mit. Dies trifft nicht nur in Hinsicht auf die Gewinnung und die Bindung von spezialisierten Fachkräften zu, sondern auch auf die Konzeption und Steuerung großer mittelstandsorientierter Projekte“, so Dr. Andreas Blaeser-Benfer, kommissarischer Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums.

Sonja M. Müller war zuletzt als Leiterin der Abteilung „Unternehmensservice & Standortentwicklung“ der Stadt Wiesbaden tätig. Neben der Unterstützung von Unternehmen bei der An- und Umsiedlung gehörte dort auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit, insbesondere durch die Weiterentwicklung der Innenstadt, zu ihrem Aufgabengebiet. Zuvor arbeitete Sonja M. Müller langjährig bei den Industrie- und Handelskammern Darmstadt und Frankfurt am Main als Leiterin des China Competence Center (CCC), das sie selbst aufgebaut hat. Durch ihre beruflichen Stationen in Unternehmen, den Industrie- und Handelskammern und der deutschen Außenhandelskammer in China hat Sonja M. Müller tiefgehende Kenntnisse im Bereich der international orientierten Fachkräftesicherung sowie der Aus- und Weiterbildungssysteme gesammelt. Schon während ihres Diplom-Studiums „BWL und Ostasienstudien“ an der Universität zu Köln war Sonja M. Müller als Werkstudentin bei der RKW Landesorganisation in Nordrhein-Westfalen beschäftigt.

Als Leiterin des Fachbereichs Fachkräftesicherung hat sich Sonja M. Müller vorgenommen, das erfolgreiche Programm Digiscouts fortzusetzen und im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) neue Aktivitäten zur Unterstützung der Allianz für Aus- und Weiterbildung sowie der Fachkräftestrategie der Bundesregierung zu starten. Zudem wird sie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales innerhalb eines Konsortiums das neue koordinierende Zentrum Zukunft der Arbeitswelt aufbauen.

Wir wünschen Frau Müller einen erfolgreichen Start und viel Erfolg in der neuen Funktion.



Zukunftskonferenz 2023

Abenteuer Mittelstand – Krise als New Normal

7. – 10. November

Gefördert durch:


 aufgrund eines Beschlusses
 des Deutschen Bundestages

Weitere Informationen
rkw.link/zuko23



istock_wabene / DieterMeyr

58. Frankfurter Bausachverständigentag
in der Deutschen Nationalbibliothek Frankfurt am Main

Neue Zeiten, neue Schadenbilder? Schadstoffe – Feuchte – Abdichtung Freitag, 29. September 2023

Weitere Informationen und Anmeldung
RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

megerlin@rkw.de, www.rkw.link/bst23
www.rkw-kompetenzzentrum.de
www.rkw.link/rgbau