



**RKW**  
Kompetenzzentrum

**WORKBOOK**  
**P<sup>3</sup>ERSPEKTIVE PERSONAL**  
**NEUE WEGE WAGEN**  
**IM FACHKRÄFTEMANGEL**



**WORKBOOK**  
**P<sup>3</sup>ERSPEKTIVE PERSONAL**  
**NEUE WEGE WAGEN**  
**IM FACHKRÄFTEMANGEL**

**Impressum**

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

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:

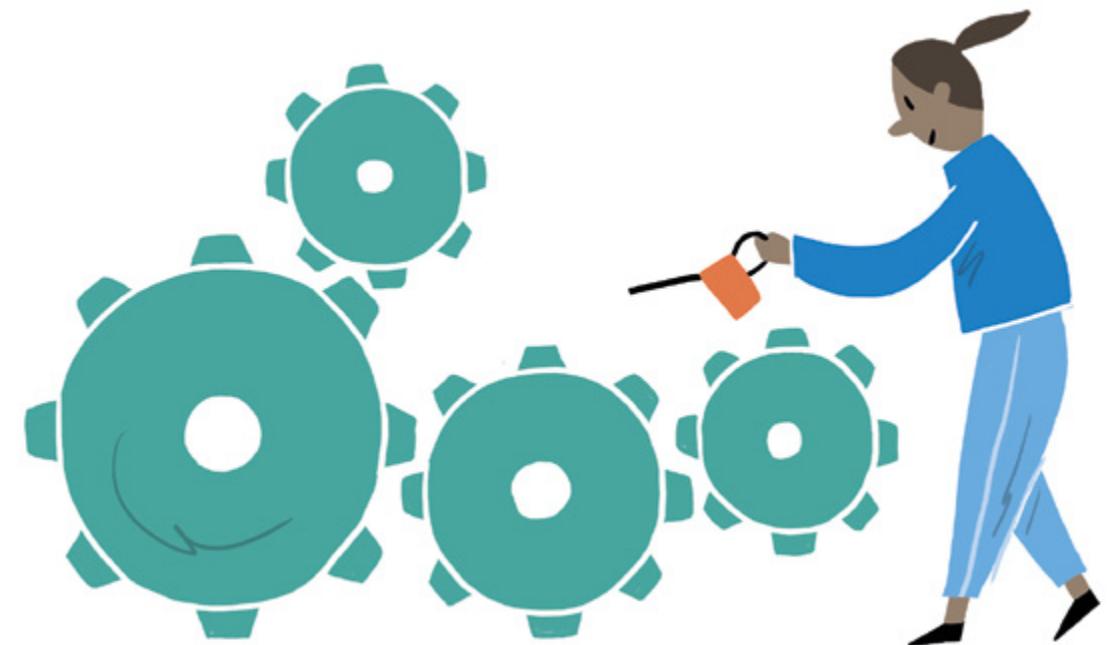


aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Verantwortlich  
für den Inhalt: Alexander Sonntag, Sabine Erdler  
Redaktion: Katharina von Haugwitz  
Gestaltung: Katja Hoffmann  
Illustration: Daniel Jennewein  
Lektorat: Katja Kempin, Korrifee Lektorat  
Druck: Zarbock GmbH & Co. KG

2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte 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.*





## Beipackzettel zur Arbeit mit diesem Workbook

Die Herausforderung, passendes Personal zu finden, wächst und damit der Eindruck, alle Möglichkeiten bereits ausgeschöpft zu haben. Innovative Unternehmen zeigen aber: Wie groß die Spielräume tatsächlich sind, hängt nicht zuletzt von der Bereitschaft ab, Selbstverständlichkeiten infrage zu stellen und vom Aufwand, den Sie betreiben, in die Veränderung zu investieren. Wir laden Sie mit diesem Workbook dazu ein, sich manch – vielleicht ungewohnte – Frage zu stellen und dabei neue Lösungen für Ihren Fachkräftemangel zu erarbeiten!

### **Dreifacher Perspektivwechsel**

Das Workbook gliedert sich in drei Kapitel, die jeweils zu ganz unterschiedlichen Strategien zum Umgang mit Fachkräftengpässen einladen. Den dreifachen Perspektivwechsel können Sie mit diesem Workbook auch haptisch nachvollziehen: Auf den folgenden Seiten werfen Sie zunächst einen Blick auf Ihre Personalarbeit. Nach unserer Erfahrung in und mit Unternehmen hat sich dies auch als sinnvoller erster Schritt bewährt, denn oft gibt es hier noch vielversprechende Ansatzpunkte. Drehen Sie jedoch das Buch einmal um, ändern Sie damit auch Ihre Sichtweise und blicken über die gewohnte Personalarbeit hinaus: Welche Möglichkeiten eröffnen sich für Sie, Ihrem Fachkräftemangel entgegenzutreten, wenn Sie auch Ihre Geschäftsprozesse und Ihr Geschäftsmodell hinterfragen? Mehr zu den drei Kapiteln und dem Aufbau des Workbooks finden Sie auf Seite 44.

### **Neue Wege aus dem Fachkräftemangel**

In diesem Workbook wartet Arbeit auf Sie. Denn Tipps und Lösungen von der Stange helfen nur selten, um die für Sie passende Lösung zu finden. Unser Workbook stellt Ihnen deshalb viele inspirierende Beispiele von Unternehmen vor, die mit neuen Perspektiven auch neue Wege aus dem Fachkräftemangel für sich gefunden und umgesetzt haben. Diese Beispiele sind immer verbunden mit der Einladung, dass Sie Ihren ganz individuellen Weg finden. Wir unterstützen Sie dabei mit Reflexions- und Inspirationsfragen, Zitaten, einer Auswahl an Tools sowie Platz, um Ihren Gedanken Raum zu geben und Ihre Ideen zu sammeln.

## Was Sie erwartet



Schon gewusst? Die Zahl der Erwerbstätigen schrumpft.....	2
Neue Wege wagen im Fachkräftemangel.....	4
Mindmap für Ihre (neue) Personalarbeit .....	6
Orientierung für die Suche nach neuen Lösungen .....	8

### Handlungsfeld Personal:

Mit professioneller und strategischer Personalarbeit für die Zukunft gerüstet sein .....	10
Unternehmen berichten: Wachendorff Automation GmbH & Co. KG .....	14
Schon gewusst? Informatives über die Kommunikation von Arbeitgebervorteilen.....	16
Inspirationsfragen: Ihre strategische Personalplanung.....	17
RKW-Toolbox: Candidate Journey.....	22
Unternehmen berichten: Praxisnetzwerk Biele und mibeg-Institut Medizin.....	24
Inspirationsfragen: Finden Sie neue (Mitarbeitenden-)Zielgruppen!.....	25
RKW-Toolbox: Suchradius erweitern.....	26
Schon gewusst? Informatives zur Weiterbildung als Beitrag zur Arbeitgeberattraktivität.....	28
Inspirationsfragen: Weiterbildung in Ihrem Unternehmen .....	29
Unternehmen berichten: Fickenschers Backhaus GmbH.....	30
Inspirationsfragen: Ihre Arbeitgeberattraktivität.....	32
RKW-Toolbox: Attraktivitäts-Cockpit.....	34

<b>Das P<sup>3</sup>erspektive-Personal-Orientierungsmodell .....</b>	<b>40</b>
---	-----------

### Handlungsfeld Produktivität:

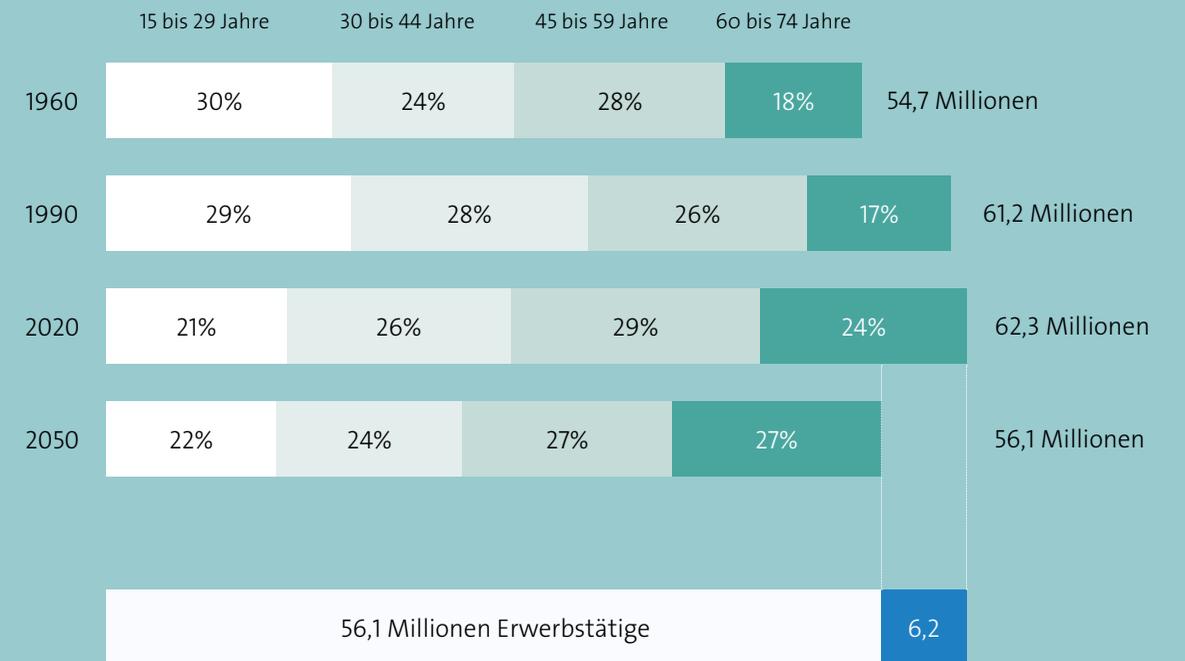
Mit digitaler Unterstützung und neu organisierten Prozessen Engpässe entschärfen.....	46
Unternehmen berichten: KEMMER & HEIN OHG .....	50
Inspirationsfragen: Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeitenden?.....	51
RKW-Toolbox: Führungsnavigator .....	52
Schon gewusst? Informatives über „New Work“ im Mittelstand .....	54
Inspirationsfragen: Stand der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen .....	56
Schon gewusst? Informatives zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz .....	57
Unternehmen berichten: VEMA technische Kunststoffteile GmbH.....	58
Schon gewusst? Informatives zur Entwicklung der Arbeitsproduktivität in Deutschland.....	60
Inspirationsfragen: Heben Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeitenden! .....	61
RKW-Toolbox: Effektivität-Effizienz-Matrix .....	64



### Handlungsfeld Potenziale:

Wachsen durch Kooperationen und neue Geschäftsmodelle.....	68
Unternehmen berichten: IfaF – privates Institut für anutomotive Forensik GmbH .....	72
Inspirationsfragen: Entwickeln Sie neue Ideen für Ihr Geschäft!... ..	74
RKW-Toolbox: Geschäftsmodell-Cockpit .....	76
Unternehmen berichten: Bright Solutions GmbH .....	80
Inspirationsfragen: Kooperationen mit anderen Unternehmen.....	82
Schon gewusst? Informatives über „Mittelstand meets Startup“ .....	83
RKW-Toolbox: Effectuation-Canvas .....	84
Unternehmen berichten: Check and Work UG .....	88
Weitere Inspirationsfragen: Kooperationen mit anderen Unternehmen.....	89
Inspirationsfragen: Stellen Sie Ihre Angebote und Leistungen auf den Prüfstand!... ..	90
Schon gewusst? Informatives über die Auswirkung des Fachkräftemangels .....	92
RKW-Toolbox: Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio.....	94

Unter gleichbleibenden Bedingungen schrumpft die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland um **6,2 Millionen** bis zum Jahr 2050.



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2021 – Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen 1960–2050

# Neue Wege wagen im Fachkräftemangel?

Wie Sie als Unternehmerin oder Unternehmer auf den Fachkräftemangel reagieren können, hängt immer ganz maßgeblich von Ihren Möglichkeiten und Rahmenbedingungen ab.

In diesen Grenzen bleibt es Ihre ganz persönliche strategische Entscheidung, wie viel Aufwand Sie betreiben und wie sehr Sie am Bestehenden rütteln möchten.

## Kurs anpassen

Ein Gebäudereinigungsbetrieb hat es zunehmend schwer, Personal für seine Aufträge zu finden: Die Arbeitszeiten der Reinigungskräfte liegen an den Tagesrändern und die Bezahlung bewegt sich am Rande des Mindestlohns. Die engen Margen lassen kaum Raum für große Sprünge, wie etwa bessere Bezahlung, Benefits oder attraktivere Arbeitsbedingungen. Die daraus entstehenden Engpässe sind kaum noch zu bewältigen. In der Folge entstehen immer wieder Lücken, die die Führungskräfte selber stopfen müssen.

Eine nahezu ausweglose Situation. Der Führungskreis ist sich deshalb einig: Nur eine Neupositionierung hin zu besser bezahlten Aufträgen und der Möglichkeit, Reinigungsarbeiten über den gesamten Tag durchzuführen, besäße das Potenzial, die Lage nachhaltig zu entspannen.

Doch der Inhaber bleibt zurückhaltend. Zu groß erscheinen die Schwierigkeiten, diese Neupositionierung umzusetzen. Dagegen baut er darauf, dass vermehrtes Personalmarketing einer damit beauftragten neuen Mitarbeiterin ausreichen wird, um zukünftig wieder ausreichend Mitarbeitende einstellen zu können.

Wenn Sie sich mit den beiden Beispielen vergleichen:

**Wo würden Sie sich verorten? Bitte markieren Sie Ihre aktuelle Position auf der Skala.**



## ... oder neue Wege wagen

Ein Dachdeckerbetrieb sucht verzweifelt nach neuen Arbeitskräften. Dafür versucht das Unternehmen, seinen Mitarbeitenden möglichst gute Arbeitsbedingungen sowie ein wertschätzendes Klima zu bieten und sich nach außen hin bestmöglich darzustellen. Um neues Personal zu finden, spricht es beispielsweise gezielt Flüchtlinge und Personen an, die aus der Industrie ins Handwerk wechseln möchten. Auch um Azubis bemüht sich der Betrieb intensiv.

Dennoch bleibt es schwierig, passendes Personal zu finden, denn nur wenige mögen es, im Winter auf dem Dach zu arbeiten. Aber daran lässt sich kaum etwas ändern, ist sich der Führungskreis zunächst einig. Gegen das Wetter ist man schließlich machtlos, oder? „Nicht ganz“, wirft irgendwann die Frau des Meisters in einem Workshop ein, „denn es gibt auch Aufträge, die wir im Innenraum erledigen können. Sicher, wir müssten uns dafür anders positionieren und die Aufträge entsprechend gezielter steuern ...“

# Mindmap für Ihre (neue) Personalarbeit

**Formulieren Sie Ihr Ziel, das Sie erreichen möchten.**

Ich möchte:



**Notieren Sie als erste Bestandsaufnahme alle Ideen, Wünsche und Fragen, die Ihnen besonders wichtig erscheinen, sowie die Personalengpässe, Herausforderungen oder Themen, die Sie bearbeiten möchten.**

Wünsche und Fragen

Personalengpässe

Herausforderungen



„Neue Wege entstehen,  
indem wir sie gehen.“  
Franz Kafka

## Orientierung für Ihre Suche nach neuen Lösungen

Wir glauben, dass die Suche nach neuen Lösungen im Fachkräftemangel nicht nur ein analytischer, sondern ebenso ein sehr kreativer Prozess ist.

Deshalb können Sie das Workbook an einer beliebigen Stelle aufschlagen und genau dort beginnen, wo Sie sich angesprochen fühlen. Jede Doppelseite haben wir so konzipiert, dass Sie sie als eine in sich geschlossene Einheit bearbeiten können.

Auf lange Texte und viel expliziten theoretischen Ballast haben wir dagegen so weit wie möglich verzichtet.

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration und Erfolg!

# Handlungsfeld Personal

---

*„Kümmere dich um die  
Menschen, dann kümmern sich  
die Ergebnisse um sich selbst.“*  
Götz W. Werner

---



# Handlungsfeld Personal

## Mit professioneller und strategischer Personalarbeit für die Zukunft gerüstet

### Wie versorgen wir uns mit passenden Mitarbeitenden?

### Wie machen wir unsere Mitarbeitenden fit für die Herausforderungen von morgen?

„Wie sorgen wir heute dafür, (über)morgen das passende Personal zu haben?“ Unternehmerinnen und Unternehmer kleiner und mittlerer Betriebe sind immer stärker gefordert, Antworten auf diese Frage zu finden. Der erste Schritt besteht zweifellos darin, die eigene Personalarbeit zu überprüfen und zu professionalisieren, um eine gute Basis im zunehmenden Wettbewerb zu haben. Das ist viel Arbeit, lohnt sich aber, denn oft gibt es an der einen oder anderen Ecke noch Potenzial, um im Rennen um die begehrten Fachkräfte den entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Es gibt eine ganze Reihe personalwirtschaftlicher Maßnahmen, mit denen Unternehmen punkten können, um neue Mitarbeitende zu erreichen. Etwa ein zielgruppenspezifisches Employer Branding oder attraktive Anreize und Arbeitsbedingungen, die neben den Bedürfnissen des Unternehmens auch die der Mitarbeitenden berücksichtigen. Eine strategische, vorausschauende Personalplanung verschafft Ihnen darüber hinaus Zeit, um rechtzeitig vorsorgen zu können.

So können Betriebe neue Zielgruppen ansprechen oder sich und ihre offenen Stellen jenseits von klassischen Stellenanzeigen präsentieren. Meist lassen sich Stellenangebote und die Karriereseite noch einladender und aussagekräftiger gestalten sowie der Bewerbungsprozess vereinfachen. Und auch Personalentwicklung und Ausbildung werden zunehmend wichtiger, um Talente zu erkennen, zu fördern und den passenden Nachwuchs selbst aufzubauen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige ausgesuchte Beispiele, Inspirationsfragen, Reflexionen und Tools, um verschiedene Aspekte Ihrer Personalarbeit kritisch zu hinterfragen.



## WACHENDORFF

„Sorgen um einen Fachkräftemangel mache ich mir eigentlich nicht. Wir betreiben ausreichend Vorsorge.“

Gabriele Zimmermann, Personalleiterin bei der Wachendorff Automation GmbH & Co. KG aus Geisenheim, schaut recht entspannt in die Zukunft. Fachkräftethemen werden hier mit strategischem Weitblick angegangen, um für jede Jobgruppe gezielt vorstufen zu können.

„So haben wir unsere Ausbildungsstrategie geändert und werden uns eher auf technische Bereiche fokussieren.“ Auch werden die Mitarbeitenden und Auszubildenden genau im Blick behalten. „Wer hat besondere Talente? Worin besteht ihre Motivation? Wen kann man in die benötigten Richtungen lenken und zusätzlich fördern?“ Auf diese Weise entstehen bei Wachendorff ganz individuelle Karrierewege über Jobfamilien und Bereichsgrenzen hinweg.

Diese Entwicklungsmöglichkeiten spielen auch eine zentrale Rolle, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Ein weiterer wichtiger Baustein ist das Thema Work-Life-Balance. So gibt es flexible Arbeitszeitkonten und seit der Corona-Pandemie auch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Mehr noch: Das Unternehmen wird seinen Mitarbeitenden ermöglichen, einige Tage vom Urlaubsort arbeiten zu dürfen. „Arbeiten, wo andere Urlaub machen“, schmunzelt Gabriele Zimmermann.

### Wachendorff Automation GmbH & Co. KG

Branche: Maschinenbau

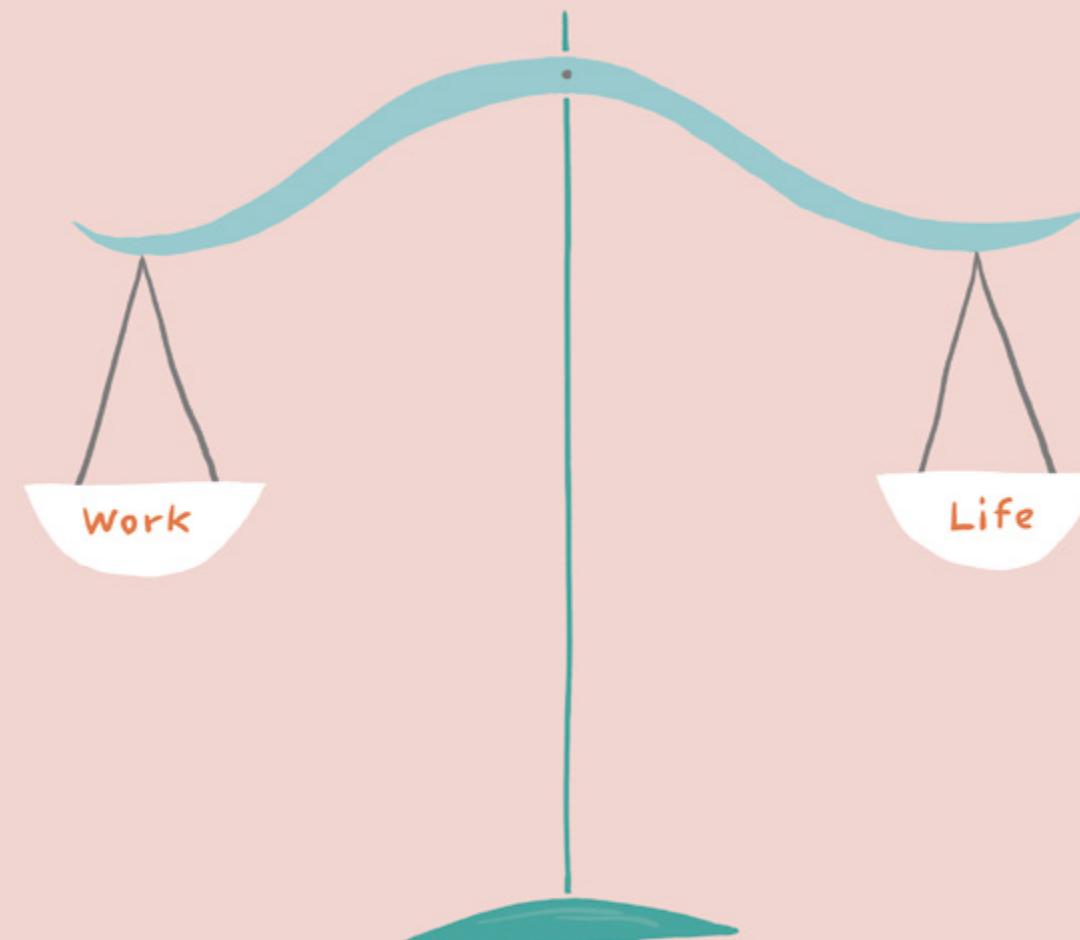
Mitarbeitende: 160

Ort: 65366 Geisenheim

[www.wachendorff-automation.de](http://www.wachendorff-automation.de)

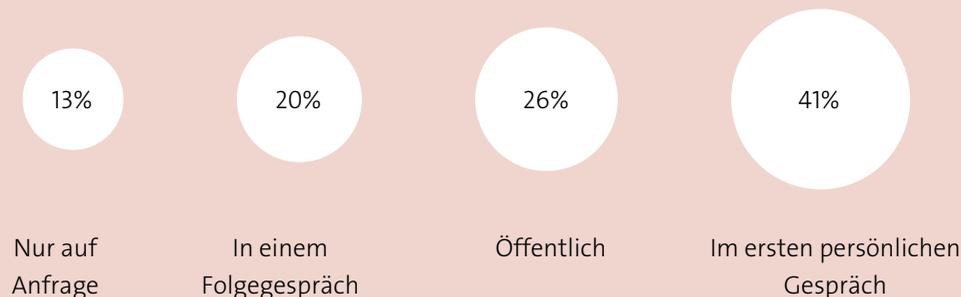
Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:

[www.rkw.link/p3wachendorff](http://www.rkw.link/p3wachendorff)



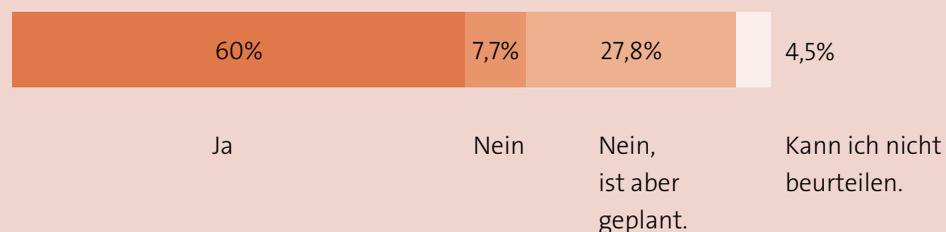
## Die meisten Unternehmen verfolgen keine Personalstrategie und versäumen es, sich offensiv als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren:

Wenn Sie Engpass-Talenten spezielle Anreize bieten, wann kommunizieren Sie diese frühestens?



„Unternehmen bieten den besonders stark gesuchten Engpass-Talenten spezielle monetäre und nicht monetäre Leistungen an. Allerdings kommuniziert nur jedes vierte befragte Unternehmen diese besonderen Leistungen auch öffentlich. 41 Prozent der befragten Unternehmen benennen sie im ersten persönlichen Gespräch, weitere 20 Prozent der Unternehmen in einem Folgegespräch und 13 Prozent nur auf explizite Anfrage.“

„Wir haben eine Personalstrategie, die sich aus unseren Unternehmenszielen ableitet.“  
Trifft diese Aussage auf ihr Unternehmen zu?



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft (IW) – IW-Personalpanel 2020 (KOFA-Studie 4/2021: KOFA-Personalarbeitsindex)  
Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (KOFA-Studie 1/2019: Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden)



### Wie gehen Sie Ihre Personalplanung an?

Bitte markieren Sie Ihre aktuelle Position auf der Skala.



#### Operativ

„Wenn wir jemand brauchen, gehen wir auf die Suche.“

#### Strategisch

„Wir planen weit im Voraus, wen wir übermorgen besonders dringend brauchen werden und bereiten uns rechtzeitig und aktiv darauf vor.“

#### Tipp:

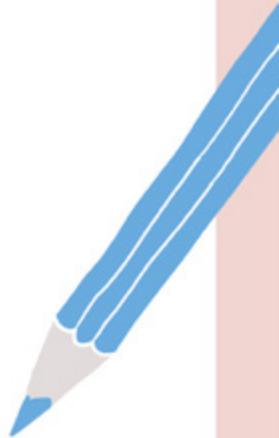
Im RKW-Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ finden Sie eine Anleitung, um Schritt für Schritt eine strategisch ausgerichtete Personalplanung durchzuführen.



Damit können Sie Ihre zukünftigen Personalbedarfe ermitteln und entscheiden, was Sie bereits heute personalseitig erledigen müssen, um morgen noch wettbewerbsfähig zu sein:  
[www.rkw.link/spp](http://www.rkw.link/spp)

**Welches Personal brauchen Sie in Zukunft besonders dringend,  
um Ihre strategischen Ziele zu erreichen?**

**Und wo werden wahrscheinlich die größten Engpässe entstehen?**



Mitunter sind die gesuchten Kompetenzen bereits im Unternehmen, ohne dass Sie es wissen. Nicht selten besitzen Mitarbeitende Talente und Kompetenzen, die sie in früheren Arbeitsverhältnissen erworben oder bislang nur in ihrer Freizeit anwenden.

**Wie können Sie die verborgenen Talente Ihrer Mitarbeitenden in Erfahrung bringen und für sich nutzen?**



Nicht alle mit ihrem Job unzufriedenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehen aktiv auf die Suche nach einem neuen Arbeitsverhältnis.

**Wo erreichen Sie solche Kandidatinnen und Kandidaten (z. B. in ihrer Freizeit)?**

## Candidate Journey

Die Candidate Journey beschreibt die „Reise“ von Bewerbenden vom ersten Kontakt mit Ihrem Unternehmen bis zum Beschäftigungsverhältnis. Dadurch bekommen Bewerbende einen Eindruck von Ihnen beziehungsweise Ihrem Unternehmen. Je positiver die Erfahrung an allen Kontaktpunkten, desto wahrscheinlicher ist es, dass Bewerbende sich für Sie entscheiden.

Nutzen Sie diese beiden Seiten, um sich ehrlich zu hinterfragen, an welcher Stelle Sie noch Verbesserungsbedarf besitzen und notieren Sie, was Sie verbessern können. Hilfreich dafür ist, dass Sie sich möglichst gut in die Bewerbenden hineinversetzen und Sie sich aus deren Sicht Schritt für Schritt den gesamten Prozess in Ihrem Unternehmen vergegenwärtigen.

### Folgende Fragen helfen Ihnen dabei:

**1. Aufmerksamkeit gewinnen:** Wo erreichen Sie Ihre Zielgruppe (etwa über Stellenanzeigen, Social-Media-Aktivitäten, Bewertungsportale, bestehende Mitarbeitende, aktive Ansprache potenzieller Bewerbenden etc.)? Wie sichtbar und ansprechend sind Ihre Karrieremöglichkeiten für potenzielle Bewerbende präsentiert? Durch welche kreativen Maßnahmen könnten Sie deren ungeteilte Aufmerksamkeit gewinnen?

**2. Informieren und überzeugen:** Besitzen Sie eine aussagekräftige Karriereseite? Sind Sie sich Ihrer Arbeitgeberattraktivität bewusst und kommunizieren Sie Ihre Stärken dort zielgruppengerecht? Werden der zukünftige Arbeitsalltag und Ihr Unternehmen als Arbeitgeber für potenzielle Bewerbende greifbar (etwa über Videos, Berichte von anderen Mitarbeitenden etc.)? Wie einfach ist es für Bewerbende, bei Interesse mit Ihnen in Kontakt zu treten?

**3. Bewerben und sich vorstellen:** Ist Ihr Bewerbungsprozess für Bewerbende so einfach und hürdenfrei wie möglich gestaltet? Benötigen Sie klassische Bewerbungsunterlagen oder ist eine Bewerbung in wenigen Klicks möglich? Präsentieren Sie Ihr Unternehmen authentisch, verständlich und ohne Floskeln als attraktiven Arbeitsort?

**4. Auswählen und einarbeiten:** Wie schnell und transparent ist Ihr Auswahlverfahren? Informieren Sie die Bewerbenden im Verlauf des Bewerbungsprozesses ausreichend und kommunizieren Sie auch bei Absagen professionell? Wie integrieren Sie neue Mitarbeitende in das Team?

**5. Mitarbeitende binden:** Die eigentliche Candidate Journey ist zu Ende und die Herausforderung ist nun, gewonnene und eingearbeitete Mitarbeitende an Sie zu binden. Welche Maßnahmen ergreifen Sie dafür? Wie erfahren Sie rechtzeitig und regelmäßig von den Interessen und Sorgen Ihrer Mitarbeitenden?



## Das Thema Fachkräftemangel ist für Physiotherapiepraxen ein gravierendes Problem. Nicht wenige Praxen verkleinern sich oder sind in ihrem Wachstum gebremst.

Das Praxisnetzwerk Biele aus dem Ruhrgebiet geht zusammen mit dem mibeg-Institut Medizin neue Wege. Gemeinsam haben beide Partner eine Initiative zur Gewinnung und raschen beruflichen Integration von aus dem Ausland kommenden Fachkräften im Gesundheitsbereich mit Leben gefüllt.

Eine Kooperation mit Potenzial und gleichzeitig eine echte Herausforderung. „Denn ausländische Physiotherapieausbildungen werden in Deutschland nicht ohne Weiteres anerkannt und häufig können Fachkräfte deshalb nicht ihrem erlernten Beruf nachgehen“, so Christoph Biele. Um das zu ändern, entwickelten die beiden Partner in enger Abstimmung mit den staatlichen Stellen ein Curriculum und überwand administrative Hürden.

Das Ergebnis: Aus dem Ausland kommende Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten können heute in einer sechs- bis neunmonatigen Ausbildung zeitsparend eine staatliche Anerkennung erlangen. Eine runde Sache für alle Beteiligten: „Alle Absolventinnen und Absolventen konnten bisher einen Arbeitsvertrag realisieren“, so Barbara Rosenthal, Institutsleiterin des mibeg-Instituts Medizin. Und die beteiligten Praxen? Die freuen sich über qualifizierte und hoch motivierte Mitarbeitende.

Die Kooperationspartner:

### **Praxisnetzwerk Biele**

Branche: Physiotherapie  
Mitarbeitende: 85  
44651 Herne  
[www.biele-kg.de](http://www.biele-kg.de)

### **mibeg-Institut Medizin**

Branche: Weiterbildung  
Mitarbeitende: 50  
50677 Köln  
[www.mibeg.de](http://www.mibeg.de)  
[www.anererkennung-medizin.de](http://www.anererkennung-medizin.de)

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:  
[www.rkw.link/p3biele](http://www.rkw.link/p3biele)



Welche Gruppen von Bewerbenden wären grundsätzlich für Sie interessant?

Um welche (unkonventionellen) Zielgruppen wollen Sie sich aktiv bemühen?

Welche Hürden stehen der Anstellung dieser neuen Zielgruppen im Weg und was müssten Sie unternehmen, um diese zu überwinden?



## Suchradius erweitern

Der Markt an direkt passendem Personal ist leer gefegt? Nutzen Sie dieses Tool, um bewusst auf die Suche nach potenziellen Bewerbenden zu gehen, die vielleicht erst auf den zweiten Blick helfen könnten, Ihre Fachkräftebedarfe zu decken.

### Schritt 1

Sammeln Sie, welche Personen- und Berufsgruppen die Tätigkeiten die von Ihnen schwer zu besetzenden Stelle mit kleineren oder größeren Abstrichen erledigen könnten. Also mit vertretbarem oder auch größerem Schulungs-, Weiterbildungs- oder Einarbeitungsaufwand:

Können beispielsweise anfallende Tätigkeiten oder Teile davon von anderen Berufsgruppen ausgeübt werden (z. B. Technikerinnen und Techniker für Ingenieurstätigkeiten)?

Oder gibt es Berufsgruppen, deren Tätigkeiten ähnliche Kompetenzanforderungen verlangen, etwa Service- und Kontaktorientierung von Hotelfachangestellten für adäquate Tätigkeiten in der Industrie?

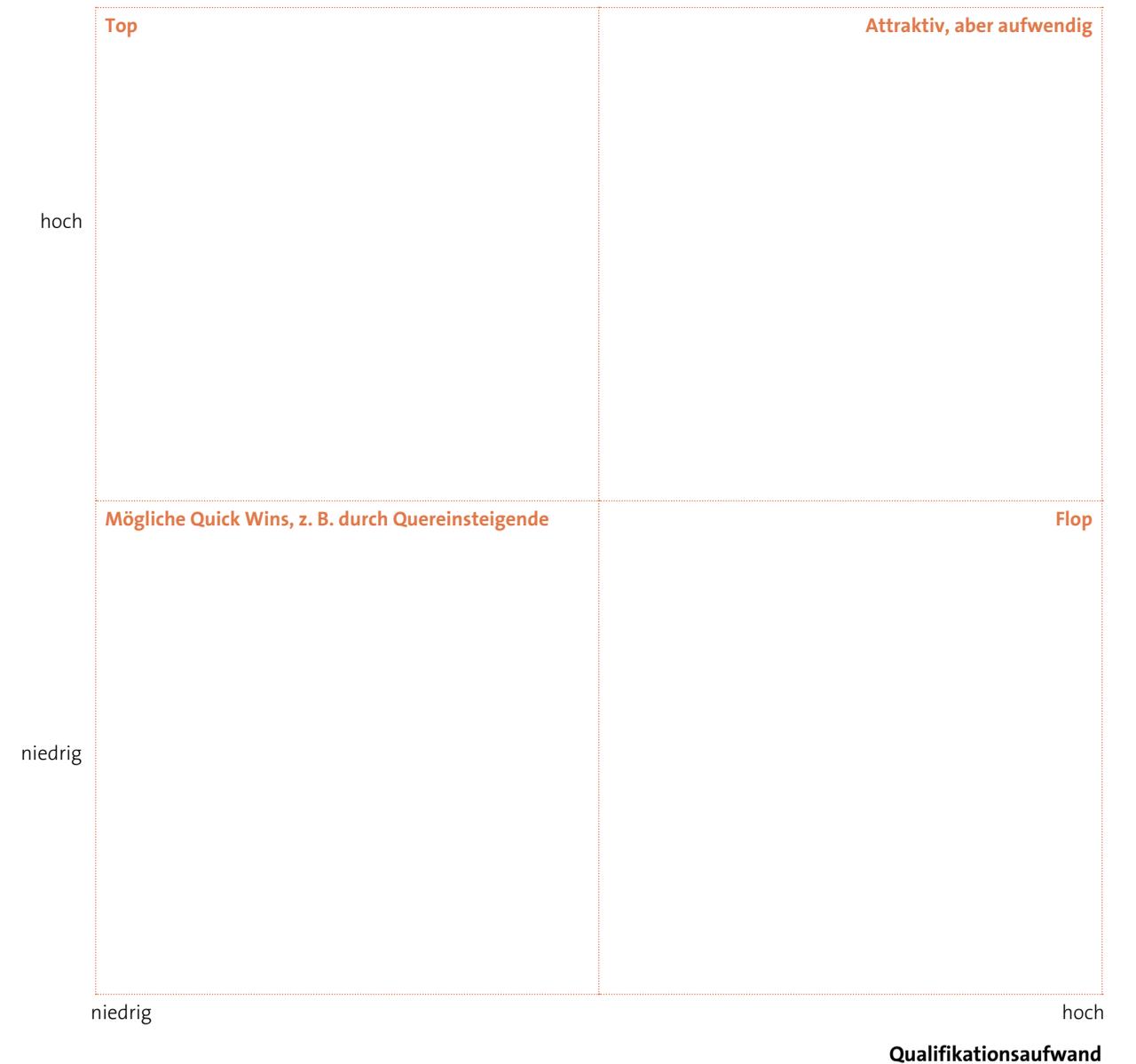


### Schritt 2

So bekommen Sie einen besseren Überblick und eine Entscheidungshilfe, welche dieser Gruppen Sie gegebenenfalls ansprechen sollten:

Bewerten Sie dafür einerseits, wie gut die Chancen stehen, diese Gruppe am Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen (Rekrutierungschancen). Bewerten Sie andererseits, wie viel Aufwand es für Sie bedeuten würde, Personen aus dieser Gruppe fit für die zu besetzenden Stellen zu machen (Qualifikationsaufwand). Ordnen Sie diese Zielgruppen in die Matrix ein.

### Rekrutierungschancen



Für 84% der Berufstätigen ist die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungen ein relevantes und wichtiges Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers.

---

*„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“*  
Laozi

---



**Wen stellen Sie ein? Wen bilden Sie selbst aus?**

**Welche Kompetenzen benötigen Ihre Mitarbeitenden künftig?  
Wie qualifizieren Sie Ihre Mitarbeitenden für ihre Aufgaben von morgen?**

**Welche Möglichkeiten und Anreize bieten Sie Ihren Mitarbeitenden, sich (weiter)zuentwickeln?**



„Unser Ziel ist es, dass Fachkräfte uns als Arbeitgeber auswählen, weil wir der attraktivste Betrieb sind.“

So beschreibt Inhaber Andreas Fickenschers die Strategie der Fickenschers Backhaus GmbH. Deshalb setzt er sich intensiv mit den Ansprüchen seiner Mitarbeitenden auseinander.

Ein wichtiger Hebel: Die unliebsame Nachtarbeit. „Das muss aber nicht so sein. Bei uns in der Bäckerei war es deshalb das Ziel, 70 Prozent der Nachtarbeit auf den Tag zu verlegen.“ Fickenschers Idee: Moderne Prozesse gestalten, die sich an den Vorgehensweisen der Großväter orientieren. „Wir wollten die natürliche Reifung nachahmen, aber ohne Chemie und kontrolliert dank modernster Technologie.“ Das Unternehmen investierte in drei verschiedene Teigreiferäume. „In diesen haben wir die Möglichkeit, die Luftfeuchtigkeit und -temperatur in der Kurve nachzubilden, die wir uns wünschen.“ So kann man die Räume tagsüber befüllen und sicherstellen, dass die Teigrohlinge pünktlich fertig werden.

**Fickenschers Backhaus GmbH**

Branche: Bäckerei  
Mitarbeitende: 100  
95213 Münchberg  
[www.fickenschers-backhaus.de](http://www.fickenschers-backhaus.de)

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:

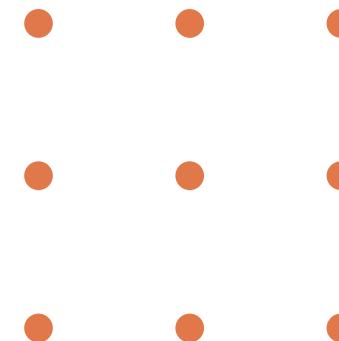
[www.rkw.link/p3fickenschers](http://www.rkw.link/p3fickenschers)



**Was ist die „Nachtarbeit“ in Ihrem Unternehmen?**

**Was können Sie daran ändern? Nichts? Wirklich nichts?**

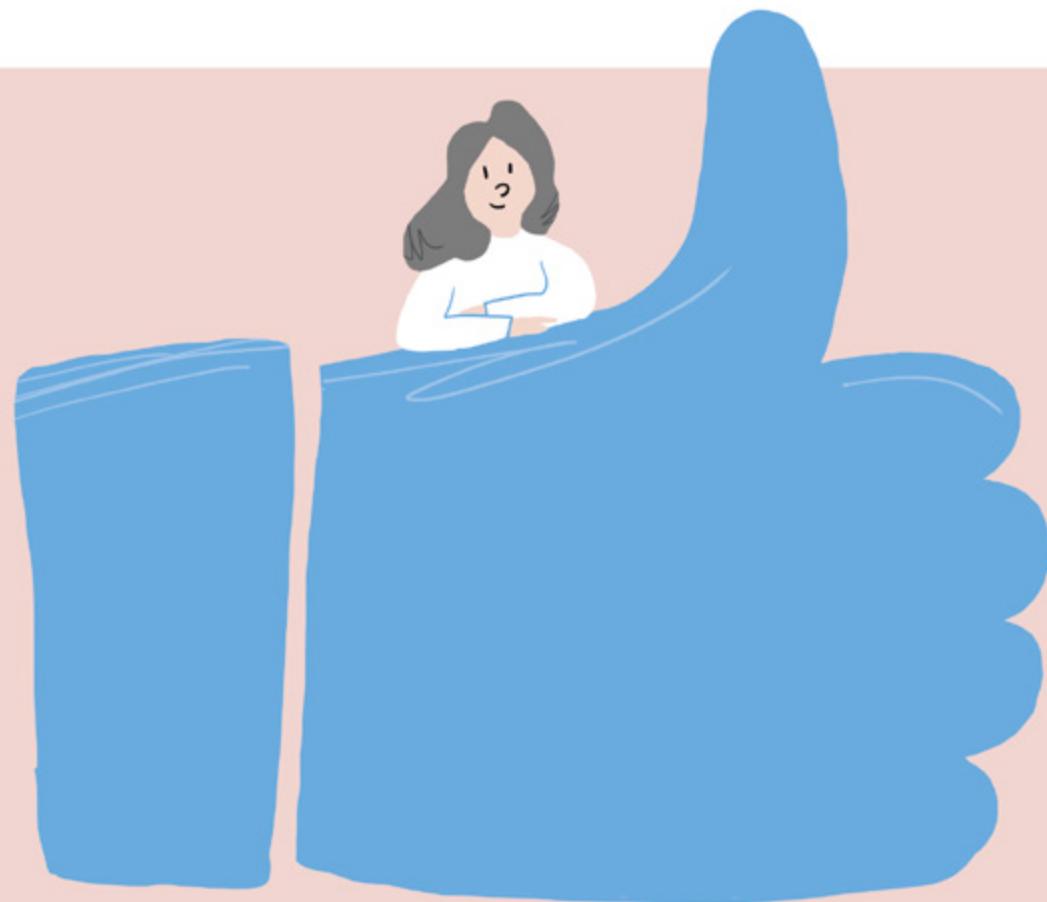
Verbinden Sie die neun quadratisch angeordneten Punkte mit vier zusammenhängenden geraden Linien, ohne dass Sie den Stift absetzen.



*Auf der folgenden Seite finden Sie die Lösung der Aufgabe.*

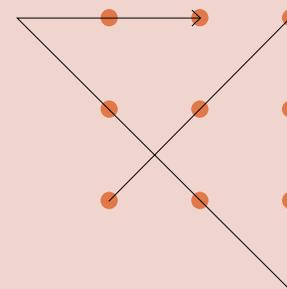
# Ihre Arbeitgeberattraktivität

Wofür stehen Sie als Arbeitgeber?



Wie werden Sie zukünftig unwiderstehlich für (potenzielle) Mitarbeitende?

Warum verlässt Sie in Zukunft keine Schlüsselkraft mehr?



*Tipp:*  
Im RKW-Leitfaden „Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen“ finden Sie eine Anleitung mit zahlreichen Tools, um an Ihrer Arbeitgeberattraktivität zu arbeiten: [www.rkw.link/spm](http://www.rkw.link/spm)

# Attraktivitäts-Cockpit

Was macht Ihr Unternehmen attraktiv für Ihre Zielgruppe(n)? Was könnte potenzielle Mitarbeitende dazu bewegen, gerade in Ihr Unternehmen zu kommen? Mit dem Attraktivitäts-Cockpit kommen Sie den entscheidenden Faktoren – und damit den vielversprechendsten Ansatzpunkten – auf die Spur.

## Schritt 1

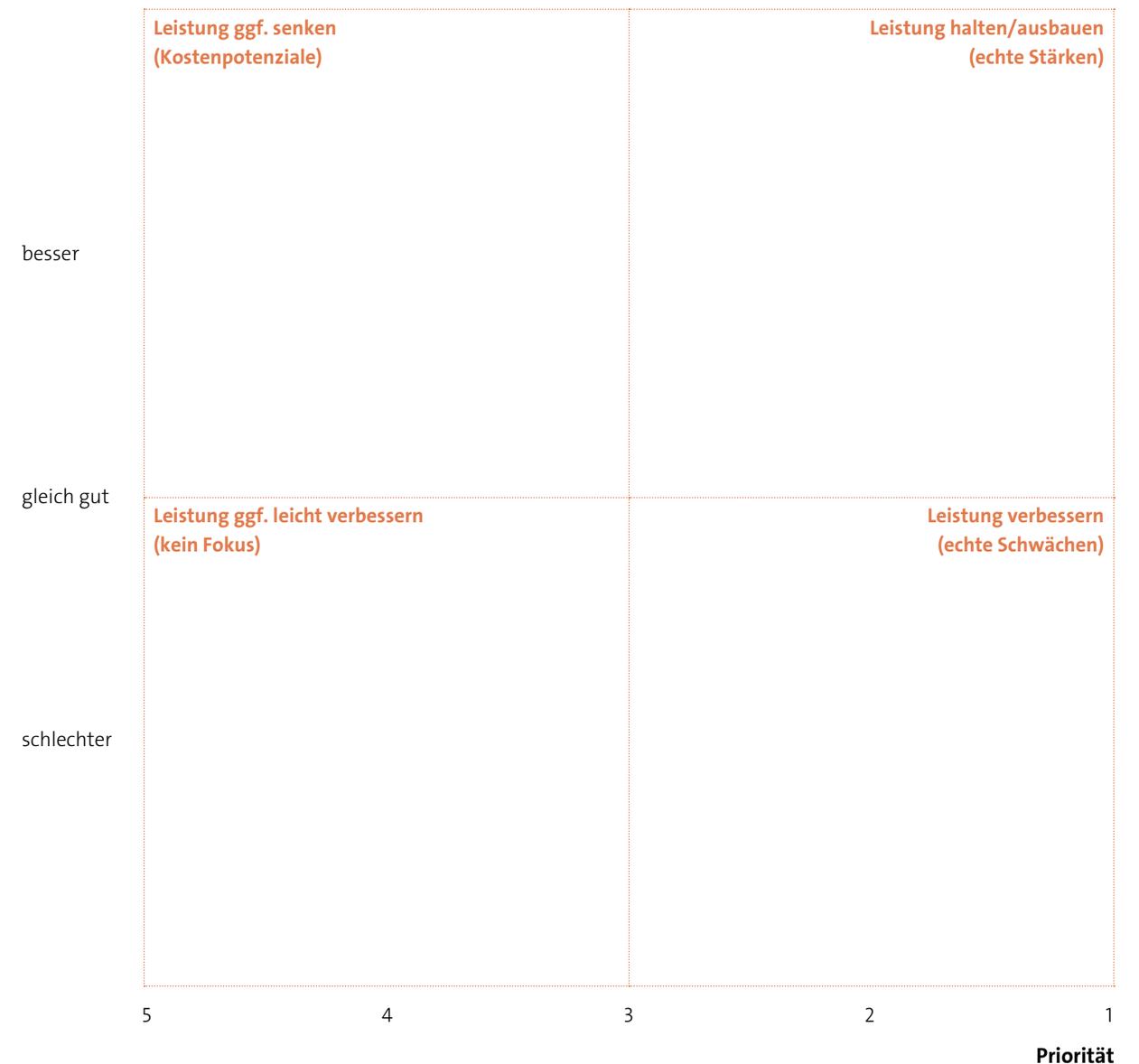
Listen Sie in der ersten Spalte die wesentlichen Faktoren auf, die Ihren (Wunsch-)Mitarbeitenden wichtig sind. In der zweiten Spalte priorisieren Sie den jeweiligen Aspekt von 1 „unwichtig“ bis 5 „sehr wichtig“. Bewerten Sie in der dritten Spalte, wie Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen potenziellen Arbeitgebern punktet, von rot „schlechter“ bis grün „besser“. Falls Sie diese Fragen zu Ihren (Wunsch-)Mitarbeitenden nicht einschätzen können, fragen Sie sie!

Welche Faktoren und Aspekte sind in Bezug auf den Arbeitgeber wichtig?	Welche Priorität haben sie?	Wie entspreche ich ihnen im Vergleich zum Wettbewerb?
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●
	1 2 3 4 5	● ● ●

## Schritt 2

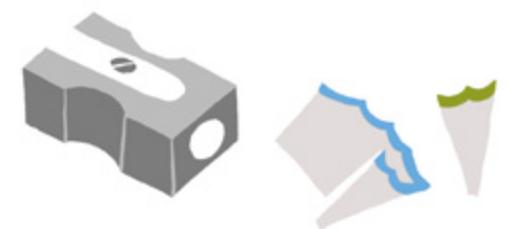
Übertragen Sie die Ergebnisse in folgende Matrix. Dort, wo Ihre Stärken auf wichtige Bedürfnisse der Bewerbenden treffen, können Sie im Personalmarketing ansetzen. Können Sie bei wichtigen Aspekten noch nicht punkten, bietet sich eine Chance, Ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

### Bewertung im Vergleich zum Wettbewerb





Platz für Ihre Gedanken



# P<sup>3</sup>erspektivwechsel im Fachkräftemangel: Der P<sup>3</sup>erspektive-Personal-Ansatz

Unternehmen gehen ganz unterschiedliche Wege, um dem Fachkräftemangel entgegenzutreten.

Einige Beispiele solcher innovativen Unternehmen finden Sie in diesem Workbook.

Deren Strategien, mit dem Fachkräftemangel umzugehen, haben wir für Sie in typische Handlungsfelder sortiert, mit der Einladung an Sie, diese auf sich zu übersetzen. Der Begriff „P<sup>3</sup>erspektive“ steht dabei für drei ganz unterschiedliche Ebenen, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren.

Diese gliedern als übergeordnete Kapitel dieses Workbook:

## Personal:

*Mit professioneller und strategischer  
Personalarbeit für die Zukunft gerüstet*

Angesichts des immer härter werdenden Wettbewerbs müssen sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt frühzeitiger, wahrnehmbarer und gezielter positionieren als bisher. Gefragt sind eine Professionalisierung der Personalarbeit, eine strategisch vorausschauende Personalplanung sowie zielgruppenspezifisches Employer Branding.

## Produktivität:

*Mit digitaler Unterstützung und neu organisierten  
Prozessen Engpässe entschärfen*

Mitunter reicht gute Personalarbeit allein aber nicht mehr, um am Arbeitsmarkt punkten zu können. Dann ergibt es Sinn, die bestehenden Prozesse zu hinterfragen und die Potenziale der Digitalisierung stärker zu nutzen, etwa um Abläufe zu automatisieren, Qualifikationsanforderungen an Mitarbeitende zu senken oder die eigene Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

## Potenziale:

*Wachsen durch Kooperationen und  
neue Geschäftsmodelle*

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 z. B. nach Wegen, um mit den bestehenden Mitarbeitenden und Kompetenzen weiterwachsen zu können.

Ausgehend von diesen drei P<sup>3</sup>erspektiven zeigen sechs Potenzialfelder, wo die Suche nach Antworten auf den Fachkräftemangel lohnen kann.

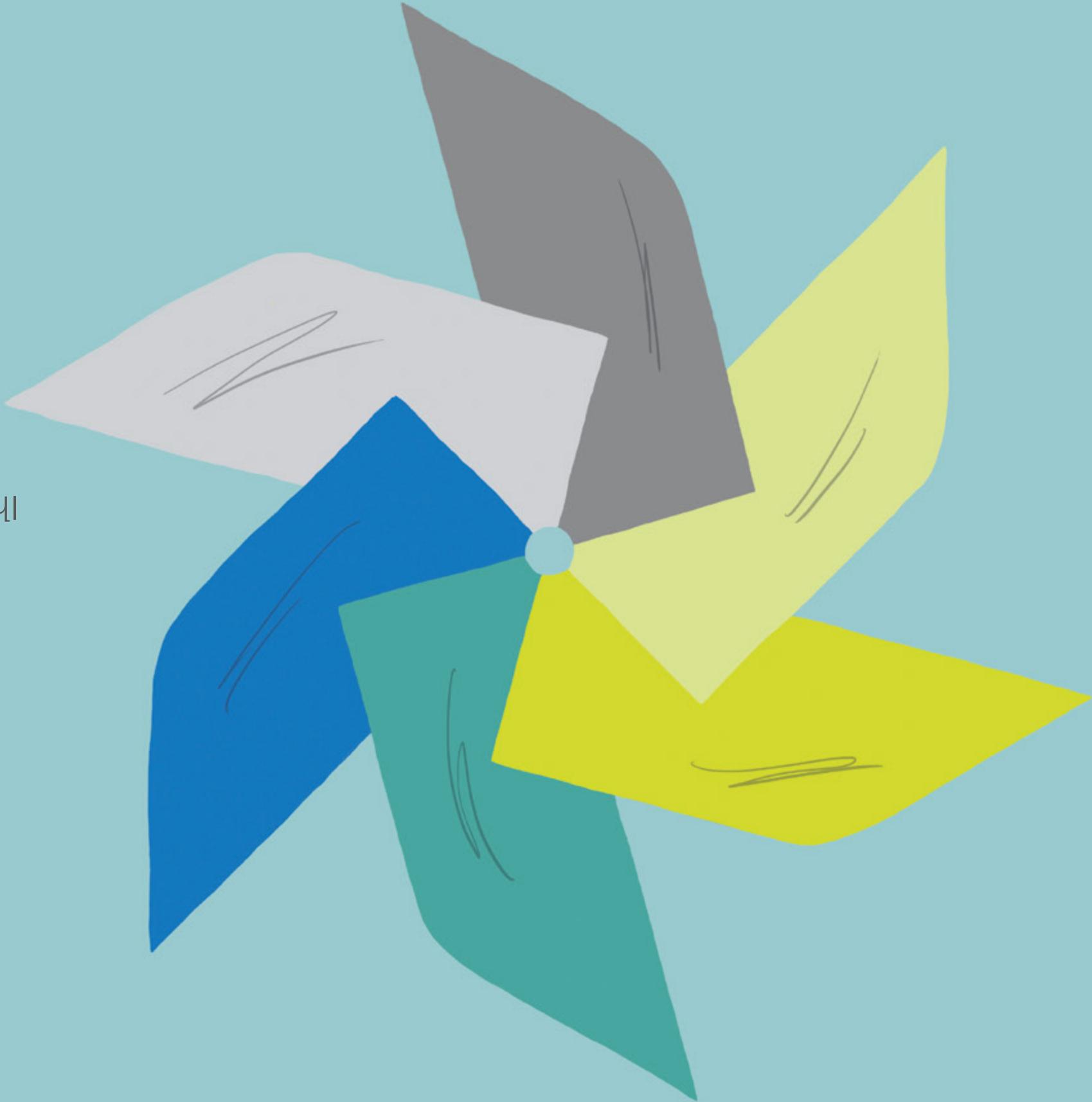
*Tipp:*  
Mehr zum P<sup>3</sup>erspektive-  
Personal-Ansatz finden  
Sie unter: [www.rkw.  
link/p3erspektive](http://www.rkw.link/p3erspektive)



## Einladung zum P<sup>3</sup>erspektivwechsel

Wir möchten Sie einladen, den mit diesem Modell verbundenen P<sup>3</sup>erspektivwechsel mit uns an diesem Punkt nicht nur gedanklich, sondern auch ganz praktisch nachzuvollziehen.

Bitte drehen Sie hierfür das Workbook nun einmal um die eigene Achse und arbeiten Sie sich ab diesem Punkt von hinten nach vorne durch dieses Workbook. Verlassen Sie damit die Sphäre und die Begrenzungen der „klassischen“ Personalarbeit und suchen Sie entlang der beiden ausstehenden P<sup>3</sup>erspektiven „Produktivität“ und „Potenziale“ ganz andere Antworten auf den Fachkräftemangel.



Wechseln Sie  
Ihre P<sup>3</sup>erspektive!

Wechseln Sie  
Ihre P<sup>3</sup>erspektive!

## Drei unterschiedliche Strategien

Wie Sie bereits festgestellt haben, hat dieses Workbook einen ungewöhnlichen Aufbau, der Sie dazu anregen soll, den Umgang mit dem Fachkräftemangel ein Stück weit auf den Kopf zu stellen.

Diesen P<sup>3</sup>erspektivwechsel erleben Sie auch haptisch durch das Wenden des Buches.

Denn in diesem Workbook präsentieren wir Ihnen drei ganz unterschiedliche Strategien. Während Sie in traditioneller Leserichtung dem Fachkräftemangel mit Mitteln der Personalarbeit begegnen können, möchten wir Sie nun einladen, Ihre P<sup>3</sup>erspektive zu wechseln und auf den folgenden Seiten einen Blick über den Tellerrand der „klassischen“ Personalarbeit zu werfen. Welche Möglichkeiten eröffnen sich für Sie, wenn Sie Ihre Geschäftsprozesse und Ihr Geschäftsmodell hinterfragen?

Sie haben von dieser Seite aus begonnen, das Workbook zu erkunden? In diesem Fall ergibt es Sinn, das Buch einmal zu drehen und zunächst Ihre Personalarbeit zu hinterfragen. Unserer Erfahrung nach hat sich dies als sinnvoller erster Schritt bewährt. Denn oft gibt es hier noch einige vielversprechende Ansatzpunkte, die es zunächst zu nutzen lohnt. Mehr zu den drei Kapiteln und dem Aufbau des Workbooks finden Sie im „Beipackzettel“ auf den Umschlagklappen.

---

*„Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“*

*George Bernard Shaw*

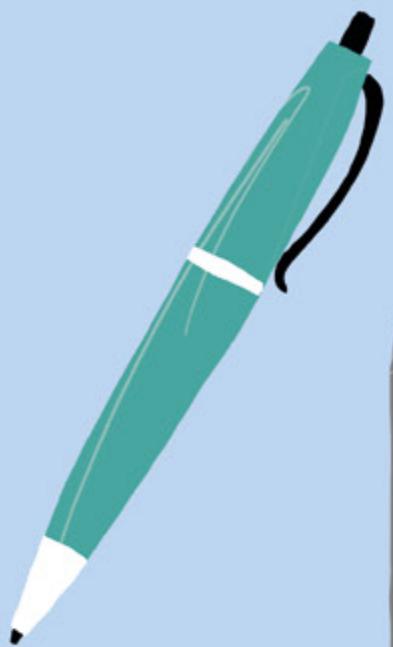
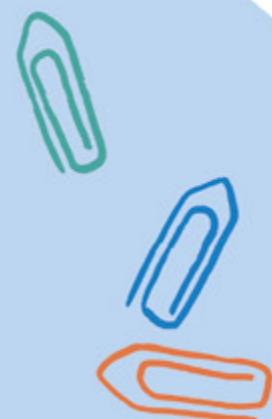
---

# Handlungsfeld Produktivität



„Produktivität ist die Fähigkeit,  
Dinge zu tun, zu denen man  
vorher nicht fähig war.“

Franz Kafka



# Handlungsfeld Produktivität

## Mit digitaler Unterstützung und neu organisierten Prozessen Engpässe entschärfen

**Wie sorgen wir dafür, dass unsere Mitarbeitenden ihr Potenzial voll entfalten können?  
Wie können wir mit technischen Innovationen Engpässe entschärfen?**

Mitunter sind die Arbeitsinhalte und -zeiten, die Aufstiegschancen oder die leistbare Bezahlung 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 und (Führungs-)Strukturen zu hinterfragen oder die Potenziale der Digitalisierung (stärker) zu nutzen.

Zahlreiche Beispiele zeigen, welche verschiedenen und häufig noch ungenutzten Ansatzpunkte die Digitalisierung bietet, um Arbeitsabläufe stärker zu automatisieren, Mitarbeitende zu entlasten und/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 (KI) automatisiert und die Mitarbeitenden bei kniffligen Entscheidungen unterstützt, sodass es deren Qualifikationsanforderungen deutlich senken und die Zielgruppe erweitern konnte.

Mit den Beispielen, Inspirationsfragen, Reflexionen und Tools laden wir Sie ein, zu prüfen, wo in Ihrem Unternehmen Potenziale jenseits klassischer Personalarbeit verborgen liegen. Sodass Sie mehr mit den bestehenden Mitarbeitenden erreichen oder Ihre Arbeitgeberattraktivität steigern.



„Je näher die Beschäftigten an einem Problem sind, desto näher sind sie auch an seiner Lösung. Und wenn Beschäftigte in mehr als 80 Prozent aller Fälle sowieso dieselben Entscheidungen treffen wie ihre Vorgesetzten, wieso lassen wir sie dann nicht gleich selbst entscheiden?“

Fachkräfte zu binden, ist für jeden Handwerksbetrieb überlebenswichtig. So auch für die KEMMER & HEIN OHG, einem seit fast 30 Jahren bestehenden Fachbetrieb für Fahrzeugrestauration mit zwölf Mitarbeitenden.

Über die Jahre allerdings verschlechterte sich die Stimmung im Team aufgrund der zentralisierten Führung in Form eines angestellten Werkstattmeisters schleichend. „Wenn aber die Stimmung in der Belegschaft sich so verschlechtert, dass andere langjährig Beschäftigte kurz vor dem beruflichen Hinwerfen sind, dann muss man trotz aller Sorge, wie es ohne diese zentrale Figur des Werkstattleiters weitergehen soll, irgendwann die Reißleine ziehen“, schildert Geschäftsführer Matthias Kemmer seine schwierige Lage.

Die Inhaber entschieden sich dafür, sich vom Werkstattleiter zu trennen, ohne die Stelle neu zu besetzen. Arbeitseinteilung, Werkstattplanung sowie betriebswirtschaftliche und technische Kontrolle strukturiert das Team im neu definierten Prozess nun genauso eigenständig wie Personalplanung, Personalentwicklung, Urlaubs- und Vertretungsfragen oder die Auswahl neuer Mitarbeitender.

Die Unternehmensführung gibt dabei lediglich die Eingangsgrößen durch die Aufträge sowie betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vor. Es überwacht die Ausgangsgrößen mit Kennzahlen und dem Arbeitsergebnis.

Das Ergebnis dieser Werkstattleitung in Eigenregie: Zufriedenere und motiviertere Mitarbeitende und ein Produktivitätszuwachs von über 20 Prozent.

#### KEMMER & HEIN OHG

Branche: Handwerk

Ort: 67346 Speyer

[www.fahrzeugrestauration.de](http://www.fahrzeugrestauration.de)

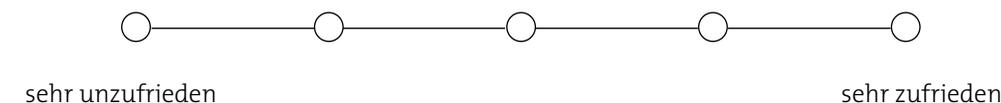
Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:

[www.rkw.link/p3kemmer](http://www.rkw.link/p3kemmer)



#### Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeitenden?

Bitte markieren Sie Ihre aktuelle Position auf der Skala.



Wie können Sie die Strukturen und die Organisation Ihres Unternehmens verändern, um attraktivere und produktivere Arbeitsbedingungen zu schaffen?

Was brauchen Ihre Mitarbeitenden, um selbstorganisiert und motiviert zu arbeiten?

Sind Sie das Problem?

# Führungsnavigator

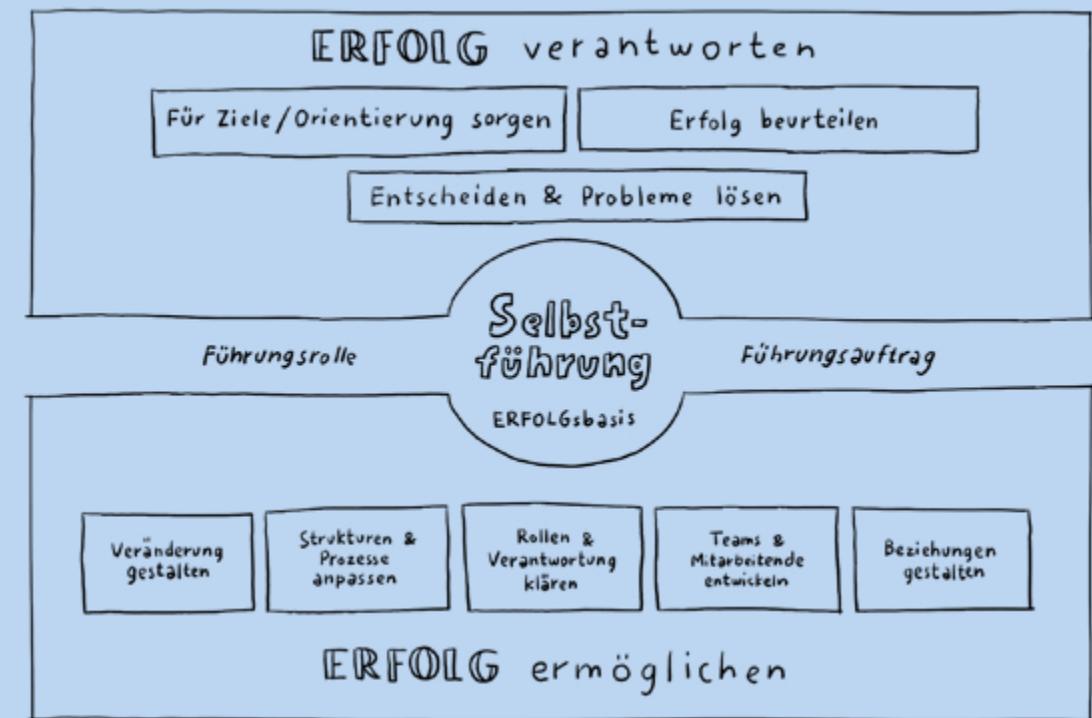
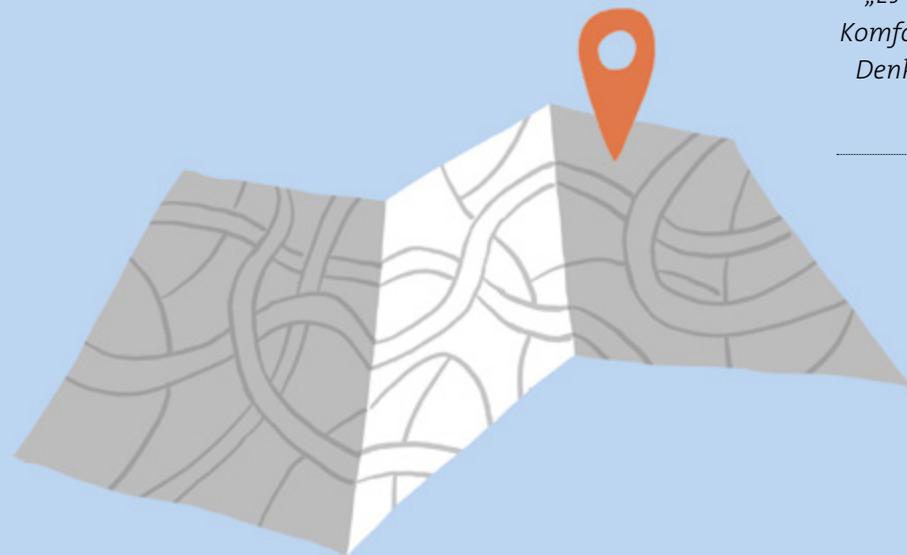
Der Führungsnavigator beschreibt mit seinen Elementen die wesentlichen Aufgaben und Gestaltungsfelder, die Führung im Alltag wirksam machen.

Konkret bietet er:

1. **Orientierung und Unterstützung bei der „Navigation“ im Führungsdschungel.**  
Er zeigt, was alles zum Führungsjob gehört und auf was Führungskräfte achten müssen, um wirksam zu sein.
2. **Darauf aufbauend auch eine Grundlage für die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung.**  
Führungskräfte und Personalentwicklung können entlang der Elemente und Bereiche Entwicklungsbedarfe erkennen und Weiterbildung planen.
3. **Die Möglichkeit, neue Anforderungen an Führung entlang des Navigators zu besprechen.**

Schließlich berücksichtigt der Führungsnavigator auch noch wichtige Kontextfaktoren von Führung (siehe Führungsauftrag/-rolle). Da diese außerhalb des Einflussbereichs einer Führungskraft liegen, müssen sie durch die Geschäftsführung gegeben und gestaltet werden.

„Es verlangt Mut, die  
Komfortzone des eigenen  
Denkens zu verlassen.“  
Andreas Knaut



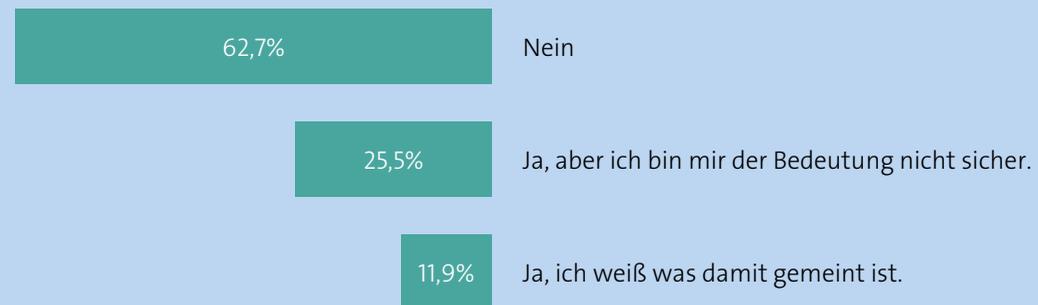
*Tipp:*  
Mehr zum Führungsnavigator unter:  
[www.rkw.link/fuehrungsnavigator](http://www.rkw.link/fuehrungsnavigator)



## Über 60 Prozent der Befragten in Deutschland gaben in einer Statista-Studie aus dem Jahr 2022 an, den Begriff „New Work“ noch nie gehört zu haben.

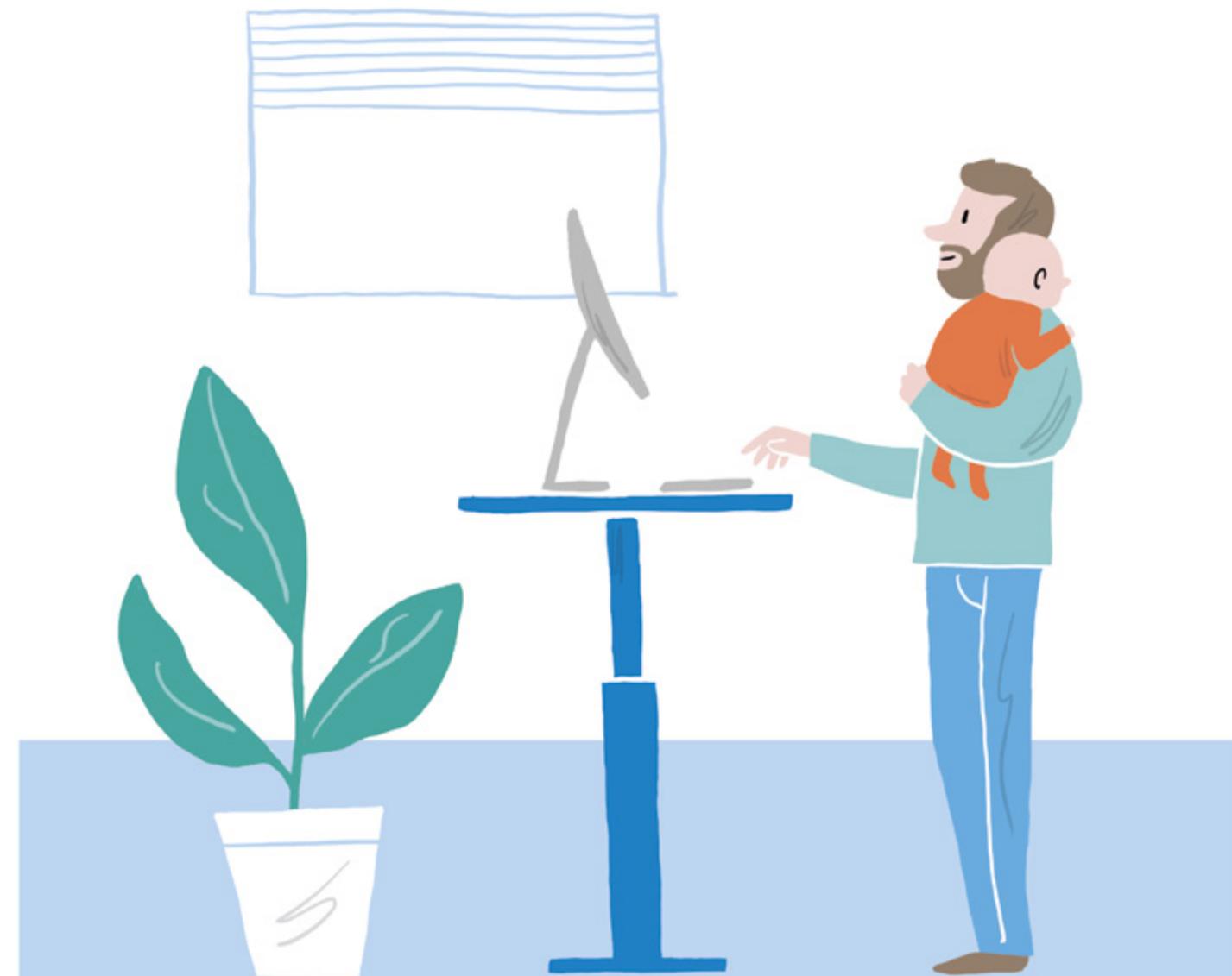
Nur zwölf Prozent kannten zum Zeitpunkt der Erhebung den Begriff und seine Bedeutung. Der Begriff „New Work“ wurde in den frühen 1980er-Jahren vom österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann geprägt. Heute beschreibt das Konzept ein „neues Verständnis von Arbeit in der digitalisierten und globalisierten Welt. Die Tätigkeiten sollen sinnstiftend sein und Freiheit sowie Selbstbestimmtheit der Arbeitnehmenden stehen im Fokus.“

Haben Sie schon mal etwas von dem Begriff „New Work“ gehört?



Quelle: Statista 2023

Häufig werden Arbeitszeitmodelle wie Homeoffice oder hybrides Arbeiten stark verkürzt als „New Work“ bezeichnet. Diese sind jedoch lediglich Einzelaspekte. Dies schlägt sich auch in der Verbreitung von verschiedenen „New Work“ Maßnahmen nieder.



Wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, wie Sie „New Work“-Maßnahmen auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen anwenden können, hören Sie in unseren Podcast „New Work im Mittelstand – (wie) geht das?“: [www.rkw.link/chefsachenfolge12](http://www.rkw.link/chefsachenfolge12)

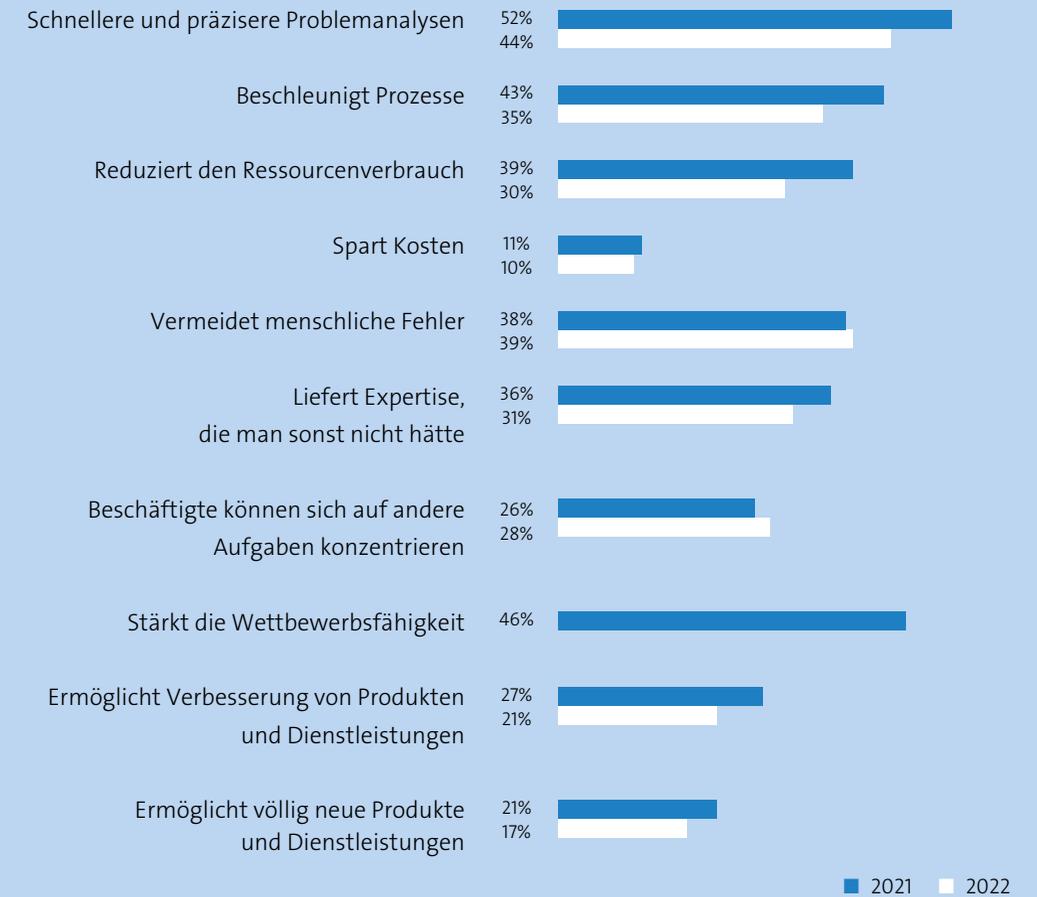


Wie können Sie technologische Hilfsmittel nutzen, um die Produktivität Ihrer Mitarbeitenden zu steigern?  
Welche Möglichkeiten bieten dafür beispielsweise KI-Anwendungen?

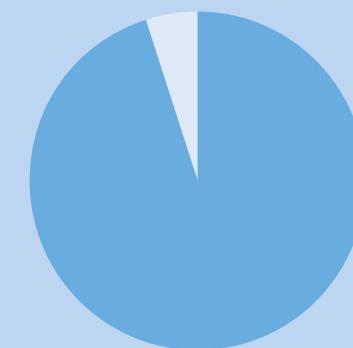
Wie können Sie Ihre Mitarbeitenden durch digitale Assistenzsysteme für anspruchsvollere Tätigkeiten befähigen? Lassen sich mit ihrer Hilfe auch weniger qualifizierte Mitarbeitende einsetzen?

Für welche Tätigkeiten müssen Ihre Mitarbeitende dank Digitalisierung zukünftig nicht mehr persönlich im Unternehmen oder bei der Kundschaft anwesend sein?  
Welche potenziellen Vorteile ergeben sich daraus?

Welche Vorteile sehen Sie beim Einsatz von KI in Unternehmen?



Der Einsatz von KI unterscheidet sich stark nach der Unternehmensgröße. Während 48 Prozent der Unternehmen mit 2.000 oder mehr Beschäftigten bereits KI nutzen, sind es bei denen mit 100 bis 1.999 Beschäftigten 18 Prozent.



Dagegen setzen nur **fünf Prozent** der Unternehmen mit 20 bis 99 Beschäftigten KI ein.

Basis: Alle Unternehmen (n=606) Quelle: Bitkom Research (2022) – Künstliche Intelligenz – Wo steht die deutsche Wirtschaft?



„Es gibt wahnsinnig viele Möglichkeiten und nach unseren Erfahrungen ist es durchaus realistisch, Cobots auch in noch wesentlich kleineren Unternehmen einzusetzen. Man muss dafür vielleicht einfach mal einen anderen Weg denken.“

Die VEMA technische Kunststoffteile GmbH fertigt 1.800 verschiedene Produkte, vom optischen Bauteil für den Automobil- bis zum wasserführenden Teil im Sanitärbereich. Beheimatet im Hinterland des Bodensees muss sie sich gegen starke Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt behaupten, weshalb das Unternehmen viel in seine Personalarbeit investiert: VEMA bildet aus und bietet die Möglichkeit, ein duales Studium zu absolvieren. Quereinsteigende sind willkommen und werden entsprechend ihrem Einsatzgebiet angeleitet. Auch an seiner Arbeitgeberattraktivität arbeitet VEMA engagiert.

Daneben automatisiert VEMA seine Prozesse kontinuierlich. Nicht um Mitarbeitende zu ersetzen, sondern um sie zu unterstützen und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Deshalb setzt das Unternehmen auf den Einsatz von kollaborierenden Robotern, sogenannten Cobots – Roboter, die Hand in Hand mit den Mitarbeitenden arbeiten. „Wir versuchen, mit den Cobots die ganzen monotonen, routinierten Aufgaben sozusagen abzugeben, wie z. B. das Verpacken oder das Vom-Band-nehmen von Teilen, damit unsere Mitarbeitenden Tätigkeiten ausführen können, die ihnen mehr Entscheidungsspielräume lassen und sie mehr fordern“, beschreibt Geschäftsführer Christian Vesper seinen Ansatz.

VEMA hat bislang überwiegend gute Erfahrungen gemacht. Mit Elfriede, Bruno, Günter, Jürgen und Elsa verstärken bereits fünf Cobots die Mitarbeitenden der Produktion. „Wir haben die Auslastung unserer Maschinen von 85 Prozent auf 90 Prozent erhöht und konnten einige zusätzliche Projekte annehmen, weil wir jetzt die Möglichkeit haben, in einer Geisterschicht über Nacht zu arbeiten“, fasst Herr Vesper das Ergebnis zusammen. Höhere Auslastung und Planungssicherheit, eine hohe Qualität und zufriedene Mitarbeitende – mit Hilfe von Elfriede, Bruno, Günter, Jürgen und Elsa konnte VEMA diese Ziele umsetzen.

**VEMA technische Kunststoffteile GmbH**

Branche: Kunststoffspritzguss  
Mitarbeitende: 80  
72505 Krauchenwies-Göggingen  
[www.vema-gmbh.de](http://www.vema-gmbh.de)

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:  
[www.rkw.link/p3vema](http://www.rkw.link/p3vema)



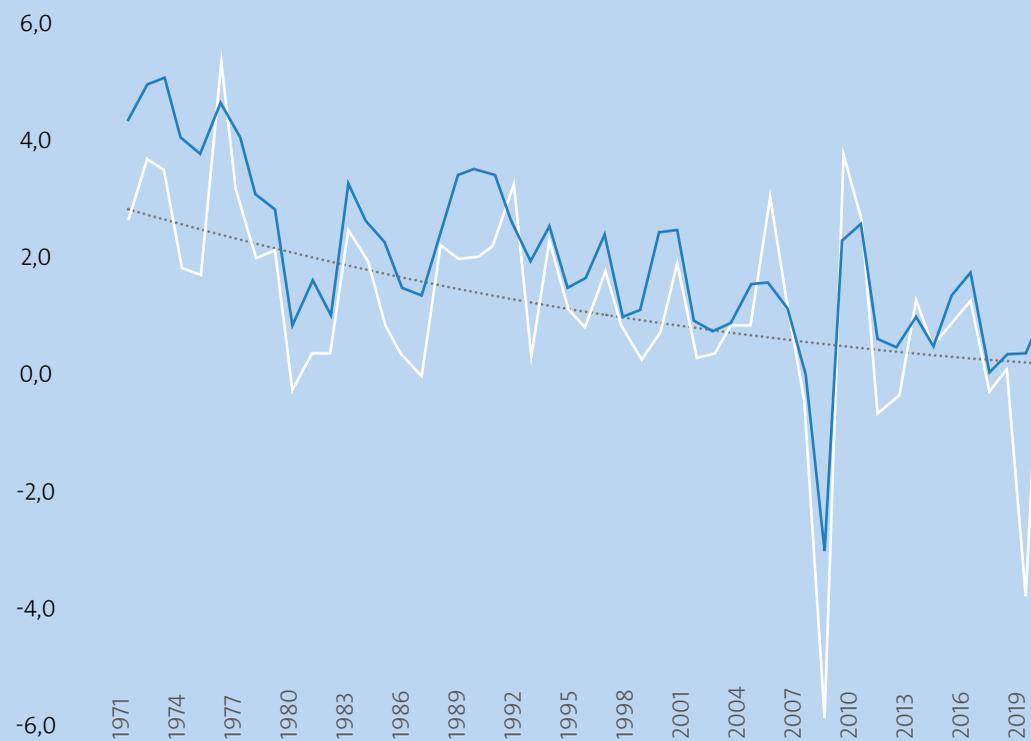
*Tipp:*  
Unser Leitfaden „Potenziale digitaler Technologien und Assistenzsysteme – Effiziente Prozesse, mehr Arbeitsqualität“ gibt anhand von Praxisbeispielen einen Überblick, wie digitale Technologien die Mitarbeitenden bei körperlich und geistig belastenden Tätigkeiten unterstützen oder manche Aufgaben sogar gänzlich übernehmen können. Mehr dazu unter: [www.rkw.link/assistenzsyste](http://www.rkw.link/assistenzsyste)



Das Wachstum der Arbeitsproduktivität hat stark abgenommen. Seit dem Jahr 2012 nahm die Produktivität je geleisteter Arbeitsstunde nur noch um 0,8 Prozent im Jahresdurchschnitt zu. Je erwerbstätiger Person stieg sie seitdem um 0,3 Prozent p. a. Das schwache Produktivitätswachstum verstärkt die Folgen des abnehmenden inländischen Fachkräfteangebots erheblich.

**Die Arbeitsproduktivität je erwerbstätiger Person stagnierte fast in den letzten Jahren.**

Veränderung der Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigem und je Erwerbstätigenstunde in Prozent gegenüber dem Vorjahr.

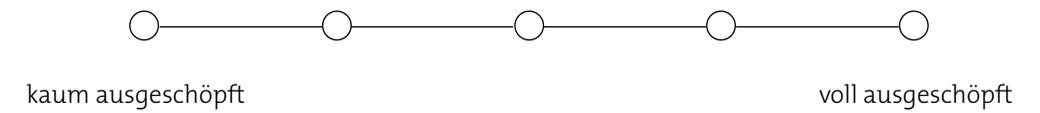


- Arbeitsproduktivität je erwerbstätiger Person
- Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigenstunde
- Trend Arbeitsproduktivität je erwerbstätiger Person (Polynom 2. Grades)

Quelle: KfW (2023) – „Zeitenwende durch Fachkräftemangel: Die Ära gesicherten Wachstums ist vorbei“

**Schöpfen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeitenden voll aus?**

Bitte markieren Sie Ihre aktuelle Position auf der Skala.



**Welche wiederkehrenden, monotonen und unangenehmen Aufgaben beabsichtigen Sie in Zukunft zu automatisieren?**

**Für welche sinnstiftenden Aufgaben können Sie Ihre Mitarbeitenden in der frei werdenden Zeit einsetzen?**

**Auf welche Tätigkeiten, Aufgaben und Ziele können Ihre Mitarbeitenden unter Umständen verzichten?  
Wie eliminieren Sie unnötig zeitraubende Aktivitäten?**

**Auf welche Weise können Sie Führung und Organisationsstruktur in Ihrem Unternehmen anpassen,  
um produktivere Arbeitsbedingungen zu schaffen?**

---

*„Effizienz bedeutet,  
die Dinge richtig zu tun.  
Effektivität bedeutet,  
die richtigen Dinge zu tun.“*  
*Peter Drucker*

---



# Effektivität-Effizienz-Matrix: Was machen wir zukünftig effektiver und effizienter?

Diese Matrix bietet eine einfache Systematik, um ein Geschäftsfeld, ein Angebot oder einen Prozess zu hinterfragen. Die vier Felder hängen logisch miteinander zusammen, denn es ergibt mehr Sinn, unnötige Angebotskomponenten wegzulassen, als ihre Herstellung zu optimieren. Andersherum lässt sich nur das sinnvoll automatisieren, skalieren oder dezentral produzieren, was bereits gut organisiert und standardisiert ist.

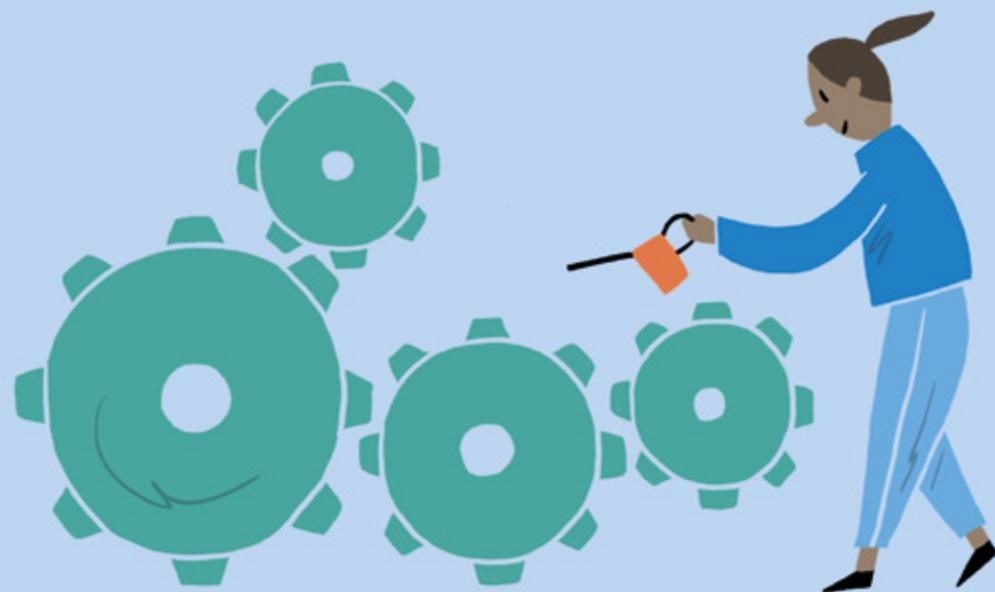
### Schritt 1

Legen Sie fest, was Sie sich im Folgenden genauer ansehen möchten.

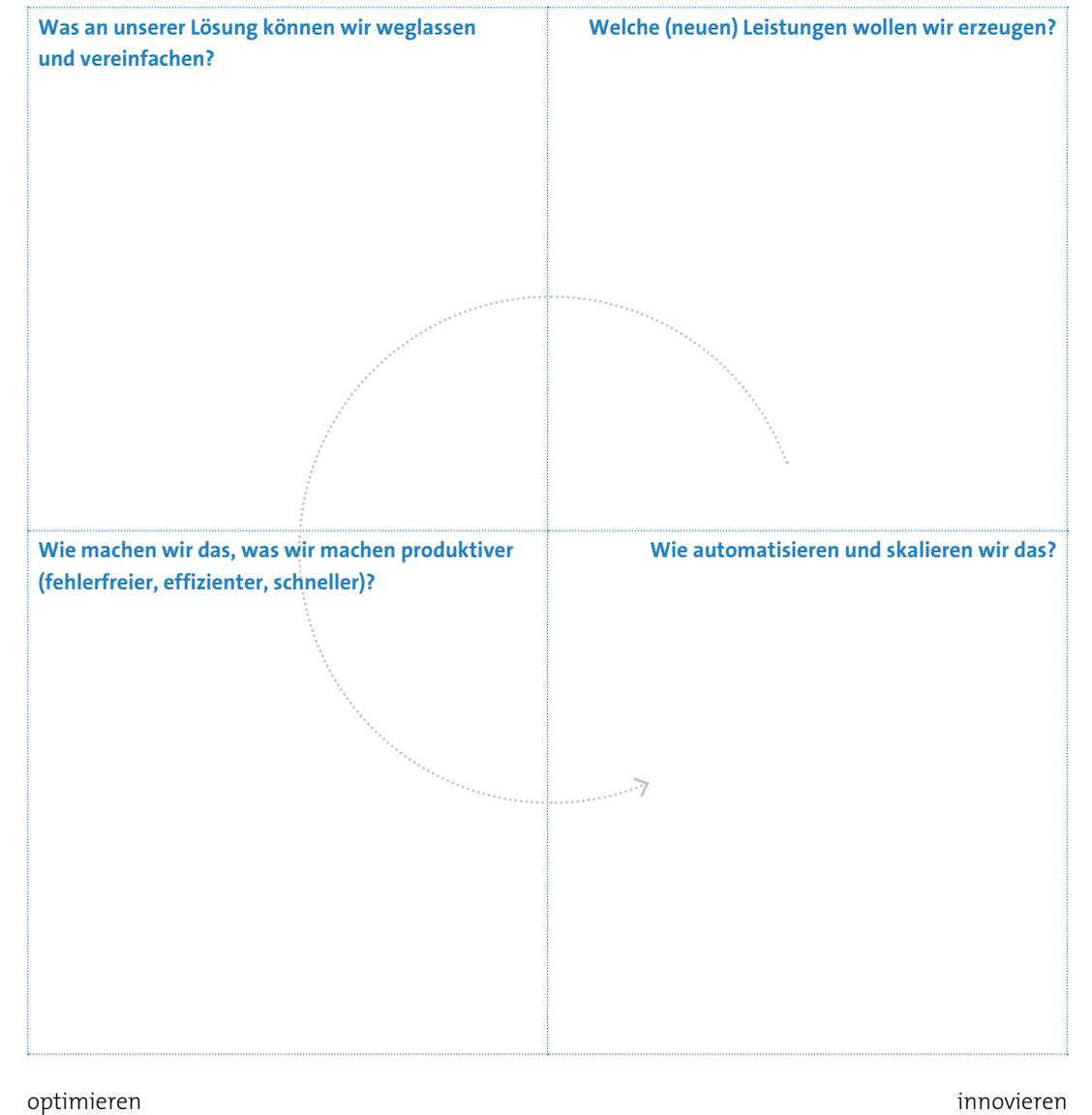
### Schritt 2

Beantworten Sie sich anschließend die Fragen in den jeweiligen Feldern. Dabei können Sie die einzelnen Felder getrennt voneinander bearbeiten, je nachdem, wo Sie den größten Handlungsbedarf sehen.

Oder Sie arbeiten sich dem Pfeil folgend von rechts oben nach rechts unten in einer logischen Reihenfolge durch die vier Felder. Sie hinterfragen dabei zunächst das angestrebte Ergebnis, um anschließend die Effizienz Ihrer Prozesse zu steigern.



### Welche Dinge machen wir? (Effektivität)



### Wie machen wir die Dinge? (Effizienz)

## Platz für Ihre Gedanken

---

*„Du kannst nicht zurück-  
gehen und den Anfang  
verändern. Aber du kannst  
starten, wo du bist und das  
Ende verändern.“*

*Clive Staples Lewis*

---



# Handlungsfeld Potenziale



---

*„Jetzt ist es nicht an der Zeit,  
darüber nachzudenken,  
was Sie nicht haben. Überlegen  
Sie, was Sie mit dem machen  
können, das da ist.“*

*Ernest Hemingway*

---

# Handlungsfeld Potenziale

## Wachsen durch Kooperationen und neue Geschäftsmodelle

### Welche Partnerschaften können uns unterstützen und weiterbringen? Wie machen wir unser Know-how zukünftig zu Geld?

Manche Unternehmen stellen angesichts des Fachkräftemangels nicht nur ihre Personalarbeit und ihre Prozesse auf den Prüfstand. Sie hinterfragen und gestalten ihre Angebote und Geschäftsfelder so, dass sie weniger der schwer zu findenden Jobgruppen benötigen oder mit externen Partnerbetrieben intensiv zusammenarbeiten:

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

- Der Möbelanbieter, der seine individuellen Möbel von einem Netzwerk aus Schreinereien vor Ort fertigen lässt.
- 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.

Vielleicht fragen Sie sich, ob ähnliche Strategien für Ihr Unternehmen auch infrage kommen könnten? Dann bieten Ihnen die Beispiele, Inspirationsfragen, Reflexionen und Tools der folgenden Seiten vielfältige Impulse, um nach neuen Wegen zu Ausschau zu halten.

#### *Tipp:*

In diesem Workbook stellen wir Ihnen ausgewählte und erprobte RKW-Tools vor. Nicht das passende für Sie dabei? Sie wollen mehr? Dann stöbern Sie gerne in unserer RKW-Toolbox:  
[www.rkw.link/toolbox](http://www.rkw.link/toolbox)





„Wir wollten ein Produkt entwickeln, das auch ohne eigene Mitarbeitende skalierbar ist, also sich immer wieder verkaufen lässt und zusätzliche Umsätze generiert, bei einem überschaubaren laufenden Aufwand für Pflege und Bürokratie.“

Angefangen hat bei der IfaF – privates Institut für automotive Forensik GmbH alles mit zwei Sachverständigenbüros für klassische Fahrzeuge. „Wir wollten aber ein Produkt entwickeln, das auch ohne eigene Mitarbeitende skalierbar ist“, blickt Geschäftsführer Sebastian Hoffmann auf seine strategischen Überlegungen zurück.

Die Lösung: Eine Plattform für andere Sachverständigenbüros, um klassische Fahrzeuge schnell und sicher bewerten zu können. „Dafür haben wir eine Datenbank aufgesetzt und uns zunächst alle Daten von klassischen Fahrzeugen besorgt.“ Anschließend ergänzten sie die Datenbank um ein Portal, das durch den Gutachtenprozess führt und neben den Daten auch alle notwendigen Inhalte und Werte zur Verfügung stellt.

Motiviert von diesem Erfolg nahm das Unternehmen das nächste Projekt in Angriff: klassische Fahrzeuge ähnlich wie Kunstwerke auf Echtheit und Zustand forensisch zu untersuchen, etwa durch Röntgen- oder Spektralanalyse. Ähnlich dem ersten Produkt stand auch hier der Aufbau einer Datenbank im Zentrum, die die Analyse erhobener Daten für Sachverständige erst möglich macht.

„Was wir gemacht haben, dazu braucht man eigentlich kein außergewöhnliches Know-how. Man muss vor allem sehr neugierig sein, eine große Begeisterung für die Thematik haben und es in Angriff nehmen“, ist Sebastian Hoffmann von seinem Weg überzeugt.

**IfaF – privates Institut für automotive Forensik GmbH**

Branche: Kfz-Handwerk  
Mitarbeitende: 2  
60386 Frankfurt  
[www.ifaf.eu](http://www.ifaf.eu)

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:  
[www.rkw.link/p3ifaf](http://www.rkw.link/p3ifaf)



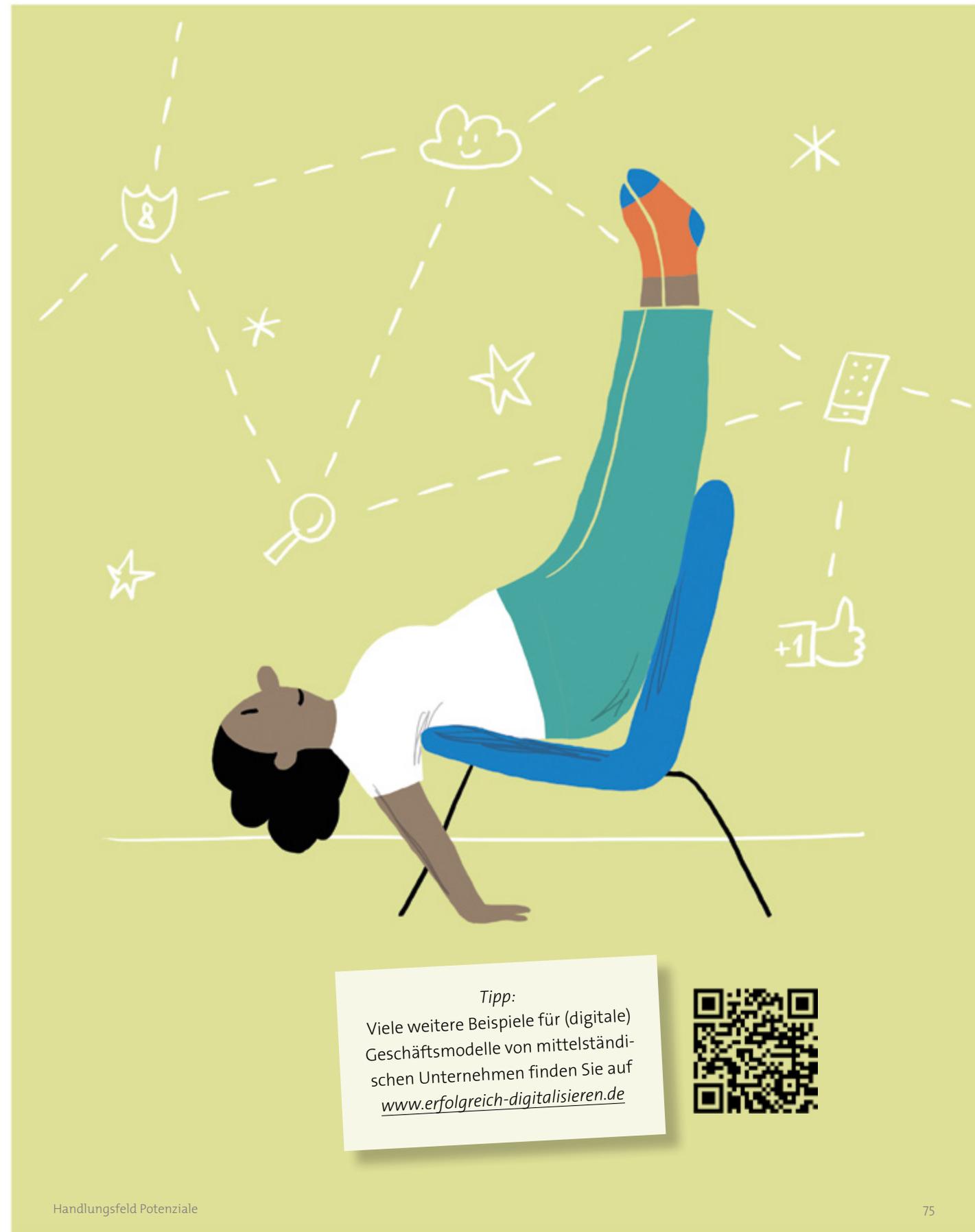
Glauben Sie, dass Ihr Geschäft auch ganz anders funktionieren könnte als bisher?

Ja

Nein

Welche Kompetenzen, internen Lösungen oder Daten könnten Sie zukünftig zu Geld machen?

Wie könnten Sie diese in gut skalierbare (digitale) Angebote überführen?

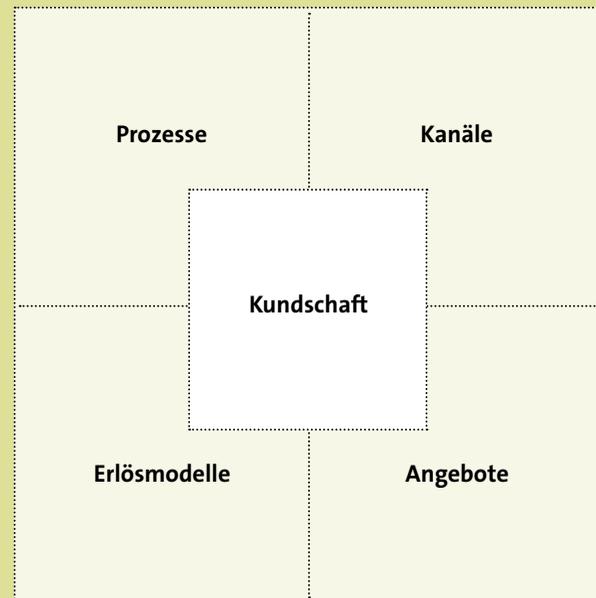


*Tipp:*  
Viele weitere Beispiele für (digitale) Geschäftsmodelle von mittelständischen Unternehmen finden Sie auf [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)



# Geschäftsmodell-Cockpit: Wie funktioniert Ihr Geschäft?

Das RKW-Geschäftsmodell-Cockpit ist ein kompaktes Modell, um neue Geschäftsideen oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das bestehende Geschäft auf einen Blick darzustellen und auszuarbeiten. Die folgenden Fragen geben eine erste Übersicht, was Sie beim Ausfüllen der Felder berücksichtigen können:



## Prozesse: Wie erbringen Sie Ihre Leistung?

Auf welchen Kompetenzen und Fähigkeiten können Sie aufbauen? Welche müssen Sie ausbauen? Wie organisieren Sie Ihre Kernprozesse? Wie steigern Sie Ihre Produktivität? Welche Jobfamilien und Schlüsselpositionen sind dafür besonders erfolgskritisch? Welche strategischen Partnerschaften wollen Sie eingehen?



*Tip:*  
Das „Geschäftsideentagebuch“ des RKW Kompetenzzentrums ist ein flexibler Begleiter, mit vielen hilfreichen Tools, um (digitale) Geschäftsideen zu entwickeln und auszuarbeiten: [www.rkw.link/gitb](http://www.rkw.link/gitb)

**Kanäle: Wie gestalten Sie den Kontakt zu Ihrer Kundschaft?**

Was machen Sie auf sich aufmerksam?

Wie gewinnen und überzeugen sie Ihre Kundschaft?

Wie binden Sie Ihre Kundschaft an sich?

**Kundschaft: Wer sind Ihre Zielkundinnen und -kunden?**

Welche Zielgruppen könnten Sie mit Ihren (neuen) Angeboten adressieren?

Wer zahlt die Rechnung? Wen gilt es zu überzeugen?

**Erlösmodelle: Wie verdienen Sie Ihr Geld?**

Welchen Ertrag erwirtschaften Sie mit unterschiedlichen Angeboten? Welchen Umsatz erwirtschaften Sie jeweils? Wie ist Ihre Ertragsposition im Wettbewerbsvergleich?

**Angebote: Was bieten Sie Ihrer Kundschaft?**

Welche Probleme könnten Sie für Ihre (neue) Kundschaft lösen? Welche Produkte und Dienstleistungen möchten Sie zukünftig anbieten? Wie sorgen Sie für eine hohe Zufriedenheit Ihrer Kundschaft?



## „Fachkräftemangel war für uns immer ein großes Thema. Als Dienstleistungsunternehmen ist unser Produkt ja der Mitarbeitende.“

... sagt Manuel Pistner, Geschäftsführer der Bright Solutions GmbH, einem IT-Unternehmen aus Darmstadt. Früher sah sich Pistner mit seinem festen Stamm an Mitarbeitenden in einem ständigen Dilemma: „Entweder hatten wir zu wenige Kunden, um kostendeckend zu arbeiten oder wir hatten zu viele Aufträge und uns fehlten Mitarbeitende, um die Aufträge zu stemmen.“

Pistner drängte sich immer öfter die Frage auf: „Es gibt so viele gute Leute weltweit. Warum beschränke ich meine Suche auf einen so engen Radius rund um mein Büro?“ Der Wendepunkt kam 2018. Bei einem großen Projekt wurde ein Arbeitspaket übersehen: die Migration von 8.000 Webseiten. Mit dem Rücken zur Wand rekrutierte Pistner am nächsten Tag 23 Freelancerinnen und Freelancer über Onlineplattformen und organisierte die Zusammenarbeit mit diesen über eine Projektmanagement-App. Ein verzweifelter letzter Versuch, der glückte.

Heute arbeitet Bright Solutions nur noch virtuell. Die zwölf festangestellten Mitarbeitenden betreuen die Kundschaft und koordinieren ein Netzwerk aus 158 Freelancerinnen und Freelancer. Der Schlüssel dafür: „Selbst organisiertes Arbeiten, sauber definierte Rollen und ein digitales Leadership-System mit digitalen Tools und Abläufen.“

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:  
[www.rkw.link/p3brightsolutions](http://www.rkw.link/p3brightsolutions)

**Bright Solutions GmbH**  
Branche: IT-Dienstleistungen  
Mitarbeitende: 12  
64293 Darmstadt  
[www.brightsolutions.de](http://www.brightsolutions.de)



„Fokussiere all deine Energie nicht auf das Bekämpfen des Alten, sondern auf das Erschaffen des Neuen.“  
Sokrates

Könnte Ihr Geschäft auch (beinahe) ohne eigene Mitarbeitende funktionieren?

Ja

Nein

In welchen Bereichen wäre es sinnvoll, externe Dienstleistende einzubinden?

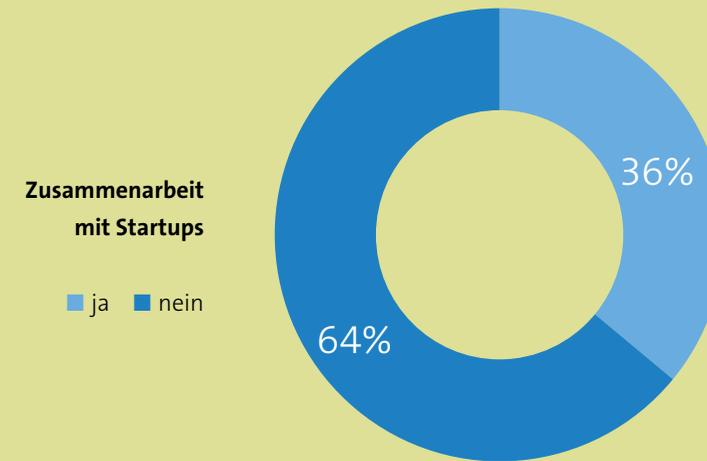
Was müssten Sie dafür an Ihren Strukturen, Prozessen oder Ihrer Führung verändern?

Mit welchen Partnerschaften wäre eine Zusammenarbeit vielversprechend?

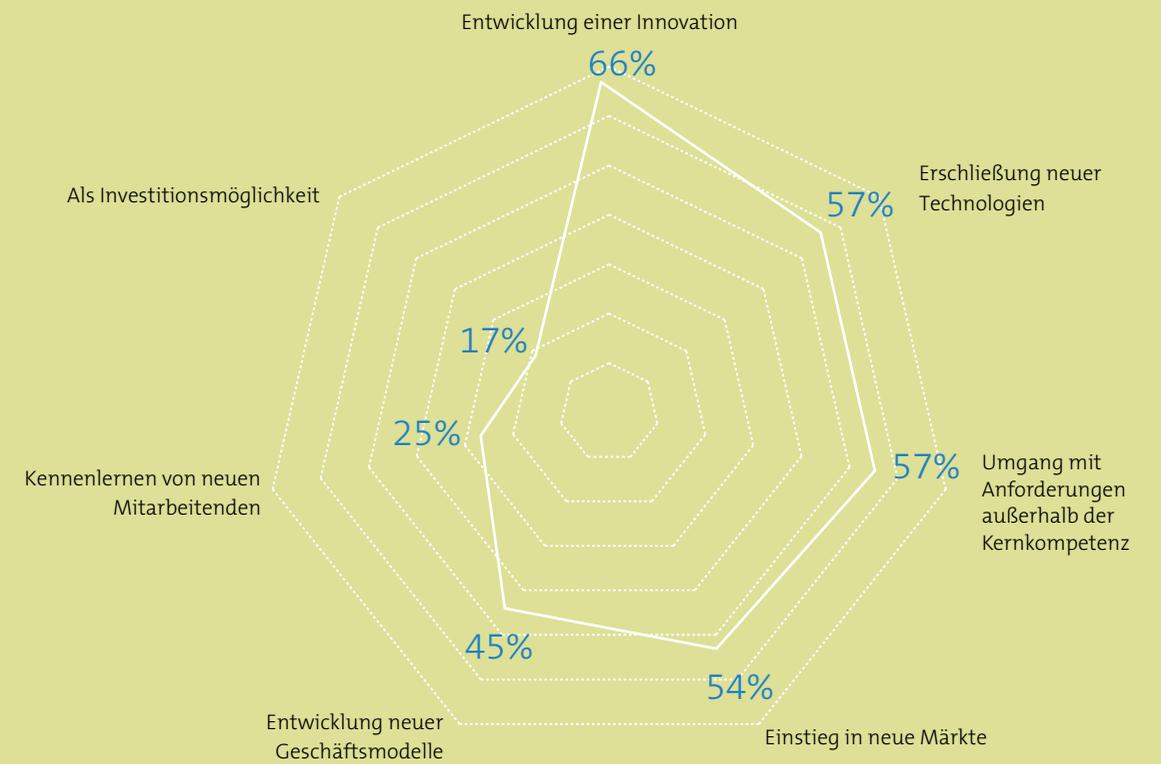
Welche neuen Möglichkeiten könnten sich durch Kooperationen mit diesen ergeben?

Welche Tätigkeiten könnte Ihre Kundschaft zukünftig auch selbst übernehmen?  
Wie befähigen Sie diese dazu?

Nur **etwas über ein Drittel** der mittelständischen Unternehmen nutzen Kooperationen mit Startups, um etwa gemeinsam Innovationen zu entwickeln, neue Technologien zu erschließen oder Anforderungen außerhalb ihrer Kernkompetenzen gerecht zu werden.



Motive für die Kooperation mit Startups



Quelle: RKW Kompetenzzentrum – Mittelstand meets Startup 2021

## Effectuation-Canvas: Was können Sie mit vorhandenen Ressourcen entwickeln?

Effectuation hilft, bei begrenzten Mitteln nach neuen Geschäftsgelegenheiten zu suchen und setzt darauf, sich über Partnerschaften neue Ressourcen und Möglichkeiten zu erschließen. Die Methode empfiehlt zudem, offen nach Zufällen Ausschau zu halten und diese bestmöglich für sich zu nutzen.

Schritt für Schritt werden so neue Chancen erschlossen und Ziele immer wieder agil angepasst.

Um bei der Suche nach neuen Lösungen auf dem Teppich zu bleiben, fordert sie zu klären, was man im Fall eines Scheiterns zu verlieren bereit ist.

### Schritt 1

Nehmen Sie in den vier Ecken anhand der Fragen Ihre Ausgangslage auf.

### Schritt 2

Überlegen Sie anschließend ausgehend davon, was Sie mit den vorhandenen Mitteln anstellen können.

Wählen Sie einen Ausgangspunkt in dem Dreieck und notieren Sie Ihre Gedanken dazu.

Gehen Sie dann in gleicher Weise bei den folgenden Punkten vor.

### Schritt 3

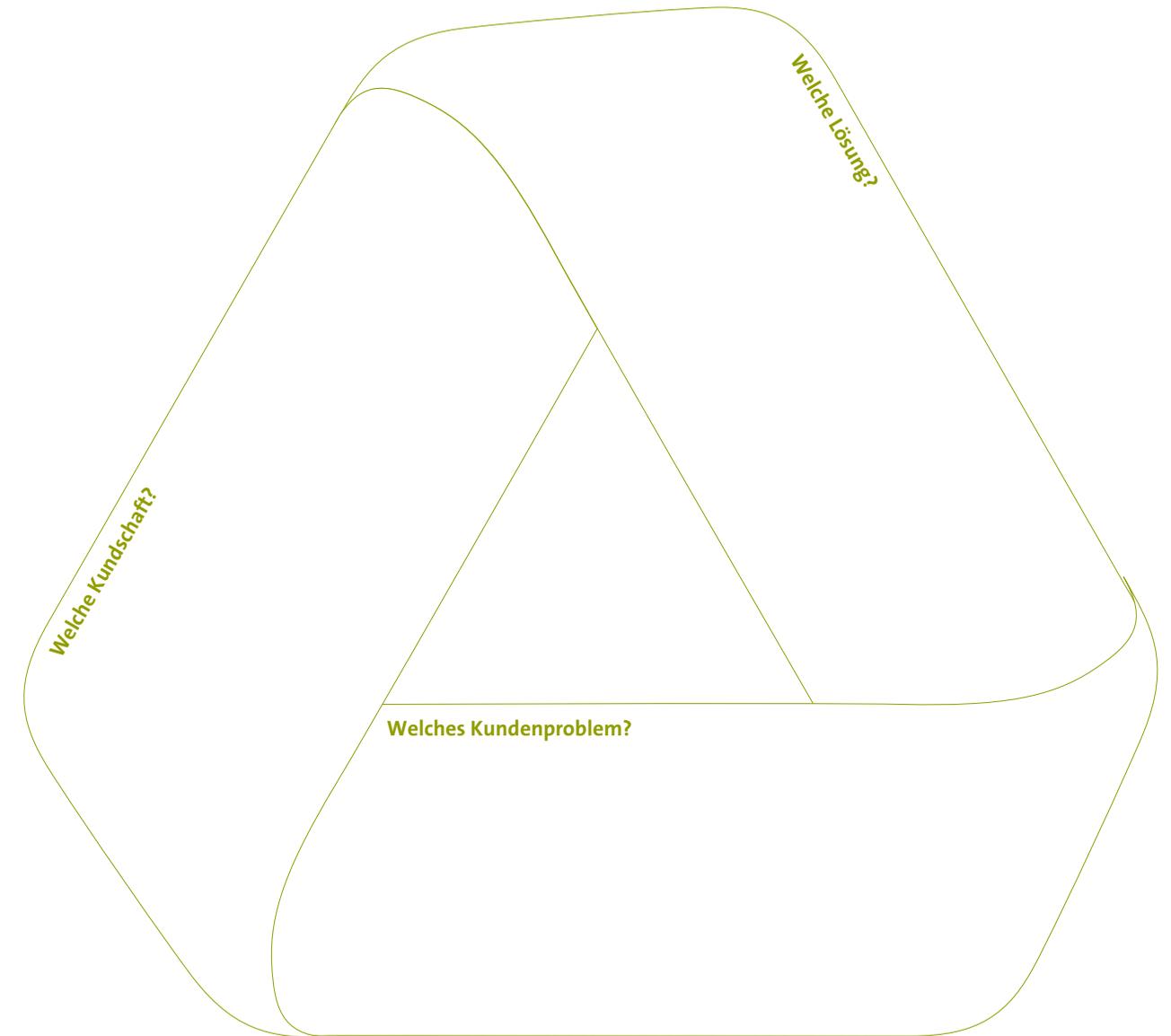
Ausgehend davon können Sie wieder in den äußeren Bereich wechseln, um angesichts der entwickelten Ideen etwa noch mal zu hinterfragen, welche Partnerschaften noch von Interesse sein könnten.

### Schritt 4

Drehen Sie so mindestens zwei Runden und schauen Sie, ob ein neuer Aspekt oder eine ganz neue Lösung auftaucht.

Worauf können Sie zurückgreifen und was können Sie besonders gut?

Welche Partnerschaften und Verbindungen können Sie einbinden oder aufbauen?



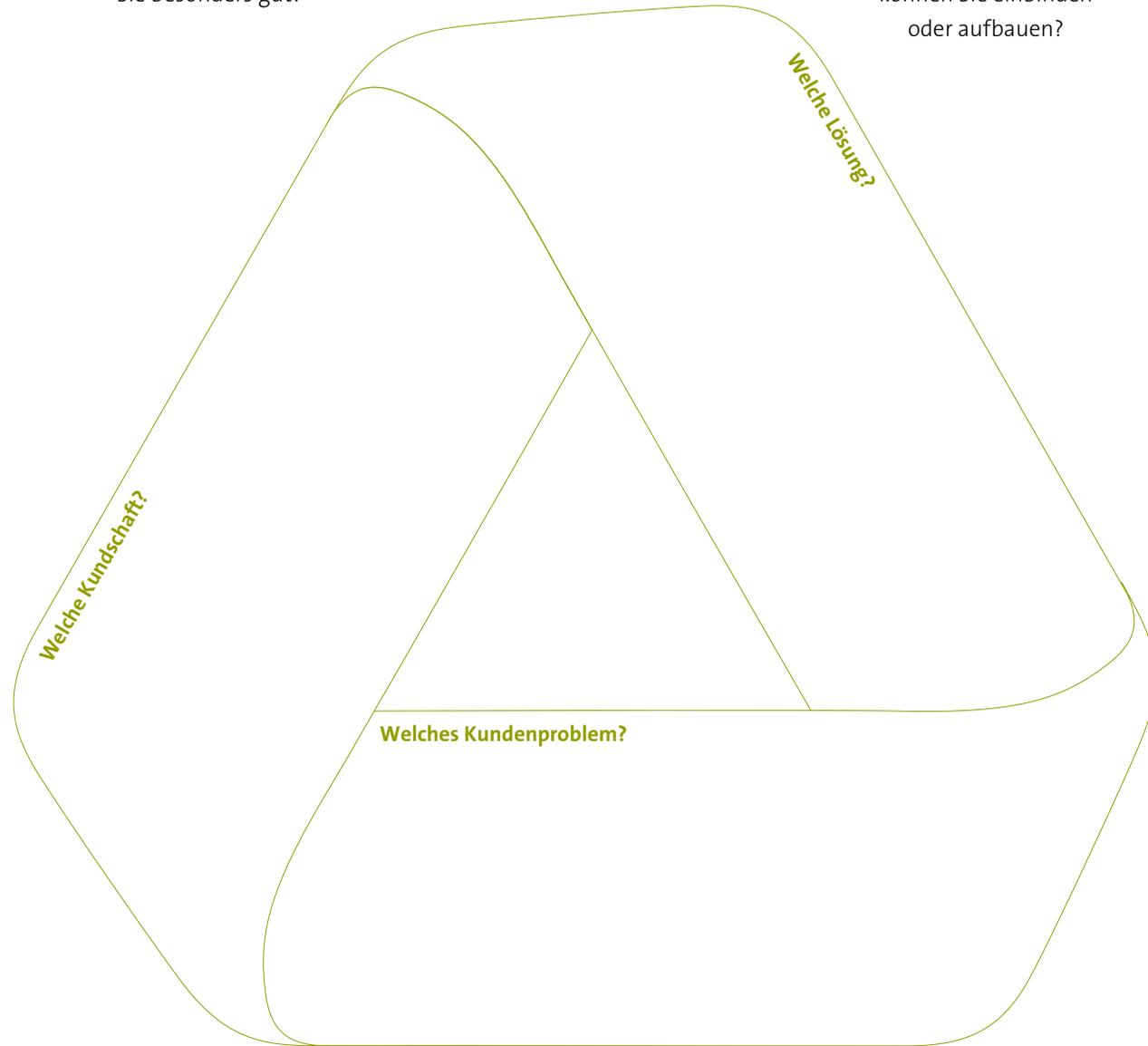
Was sind Sie bereit, aufs Spiel zu setzen?

Auf welche neuen Informationen oder Personen sind Sie gestoßen?

### Platz für die zweite Runde

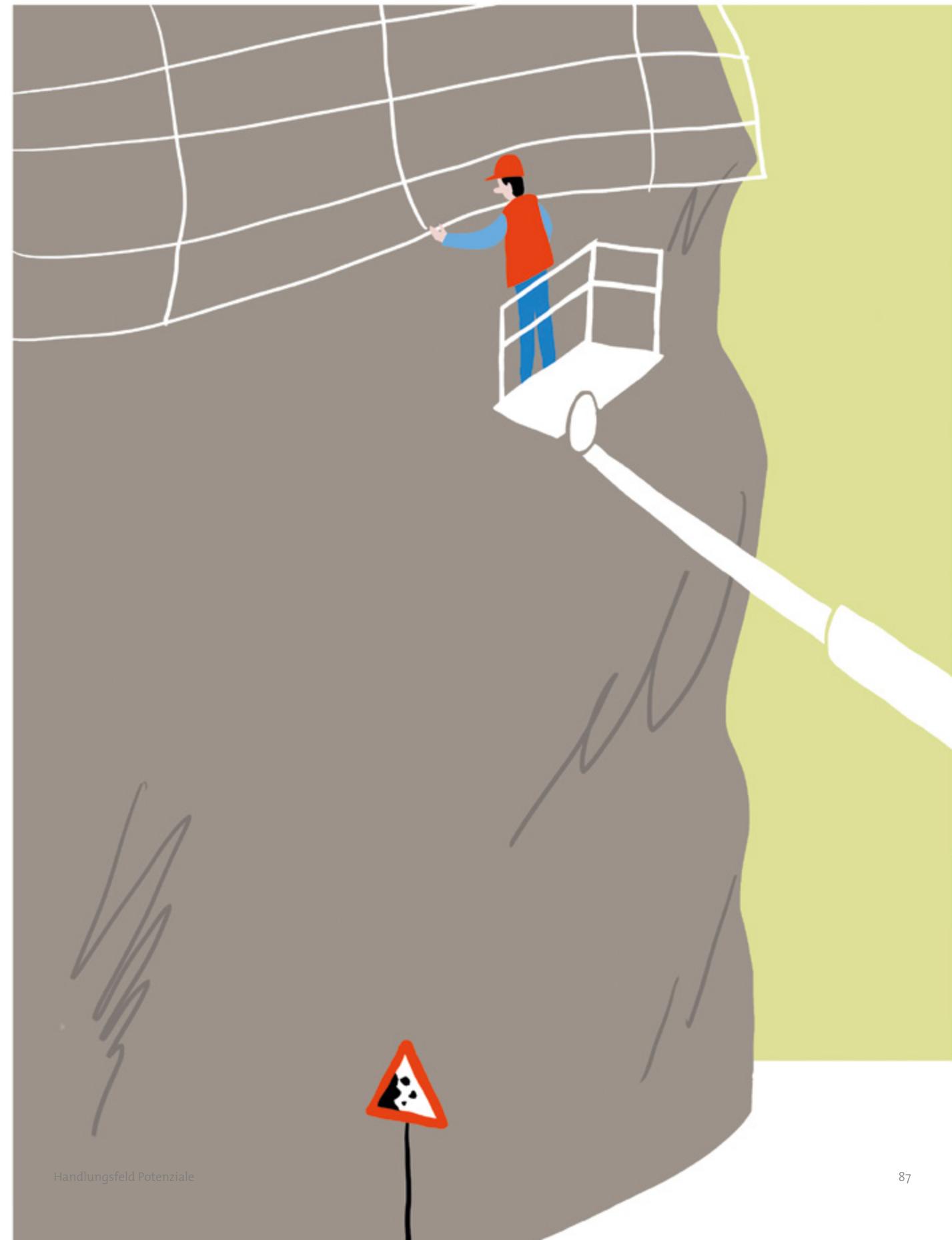
Worauf können Sie zurückgreifen und was können Sie besonders gut?

Welche Partnerschaften und Verbindungen können Sie einbinden oder aufbauen?



Was sind Sie bereit, aufs Spiel zu setzen?

Auf welche neuen Informationen oder Personen sind Sie gestoßen?





„Stellt Euch vor, alle Fachbetriebe in Deutschland registrieren sich in einem Netzwerk. Dann wäre der Fachkräftemangel ein deutlich reduzierteres Problem.“

Martin Holl führt mit seiner Familie die Holl Elektro-Technik GmbH. Daneben aber baut er mit seinem Zwillingbruder und einem Partner Check and Work auf, eine Plattform, um im Handwerk zu kooperieren.

Ohne Mitarbeitende geht es schließlich nicht im Handwerk. „Aber die findet man nicht mehr“, sagt Martin Holl. Deshalb setzt die Holl Elektro-Technik GmbH auf die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben. Denn immer wieder verschieben sich Planungen auf Baustellen und so entstehen kurzfristig freie Kapazitäten, die man anderen Betrieben zur Verfügung stellen kann. Daraus ist ein Netzwerk aus über 1.000 Qualitätsbetrieben gewachsen (Stand 2021). Um einfache Abläufe und eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten, entwickelte Holl Elektro-Technik eine Plattform: Check and Work.

Anders als andere Plattformen finanziert sie sich nicht über Beiträge oder Provisionen. Dennoch profitieren die Gründenden: „Je mehr wir kooperieren, desto mehr Umsatz und Gewinn machen wir mit derselben Mannschaft.“ Seit 2020 zeichnen sich ganz neue Dimensionen ab, denn zunehmend wenden sich große Auftraggeber direkt an Check and Work. Aus seinen Mitgliedsbetrieben stellt das Unternehmen dann passende, qualifizierte Teams vor Ort zusammen und übernimmt die Projektleitung. So wachsen alle Beteiligten gemeinsam und erschließen sich neue lukrative Märkte.

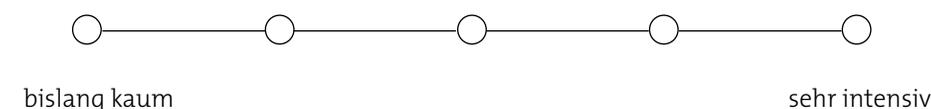
**Check and Work UG**

Branche: Elektrohandwerk  
Mitarbeitende: 3  
67240 Bobenheim-Roxheim  
[www.checkandwork.de](http://www.checkandwork.de)

Mehr zu diesem Unternehmensbeispiel:  
[www.rkw.link/p3caw](http://www.rkw.link/p3caw)



Wie intensiv nutzen Sie Kooperationen bereits, um Synergien zu heben oder sich neue geschäftliche Möglichkeiten zu erschließen?



Mit welchen Konkurrenzunternehmen könnten Sie Synergien nutzen?

Wie machen Sie Ihre Konkurrenz zu Partnerunternehmen?

Mit welchen Angeboten und welcher Kundschaft machen wir den meisten Gewinn?

Für welche Leistungskomponenten ist unsere Kundschaft nicht bereit zu bezahlen?

Wie reduzieren wir die Komplexität und Variantenvielfalt unserer Leistungen?  
Worauf wollen wir uns zukünftig konzentrieren, worauf verzichten?



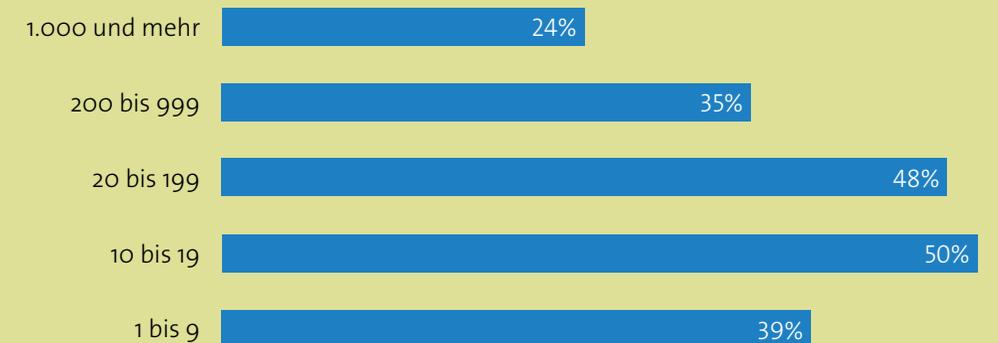
„Befürchtung der Unternehmen, dass sie ihre Angebotspalette einschränken und Angebote ablehnen müssen oder diese verlieren, weil ihnen die Fachkräfte dafür fehlen, haben [...] weiter zugenommen. Aktuell erwarten dies 43 Prozent.“



### Welche Folgen erwarten Sie zukünftig durch Fachkräftemangel für Ihr Unternehmen?

In drei, fünf und zehn Jahren?

### Folgen des Fachkräftemangels: Einschränkung des Angebots/Ablehnung/Verlust von Aufträgen nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: DIHK – DIHK-Fachkräftereport 2021

# Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio

**Welche Produkte oder Geschäftsfelder tragen aktuell tatsächlich zu Ihrer Wertschöpfung bei und welche nicht?**

Das Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ermöglicht ein Bild davon, welche Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder wie stark zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

### Schritt 1

Definieren Sie, auf welcher Ebene Sie die Betrachtung anlegen wollen. Mögliche Ebenen sind beispielsweise Geschäftsfelder, Produkt-Markt-Kombinationen oder einzelne Dienstleistungen und Produkte.

### Schritt 2

Notieren Sie gemeinsam die einzuordnenden Einheiten (Dienstleistungen, Produkte, Produkt-Markt-Kombinationen oder Geschäftsfelder) und ordnen Sie diese im Werterzeuger-Wertvernichter-Portfolio ein, entlang der Achsen „Gewinn/Verlust“ und „Anteil am Gesamtumsatz“. Sollten Sie unsicher sein, wie hoch die jeweiligen Erträge und Umsatzanteile tatsächlich sind, ist es empfehlenswert, sich hierüber zunächst Klarheit zu verschaffen.

### Schritt 3

Reflektieren Sie anhand des entstehenden Bildes, worauf Sie in Zukunft Ihre begrenzten Ressourcen konzentrieren möchten.

Im Groben ergeben sich vier Felder:

**die Werterzeuger,**  
die mit einem hohen Umsatzanteil bei attraktiven Margen sehr positiv zum Gesamtergebnis beitragen,

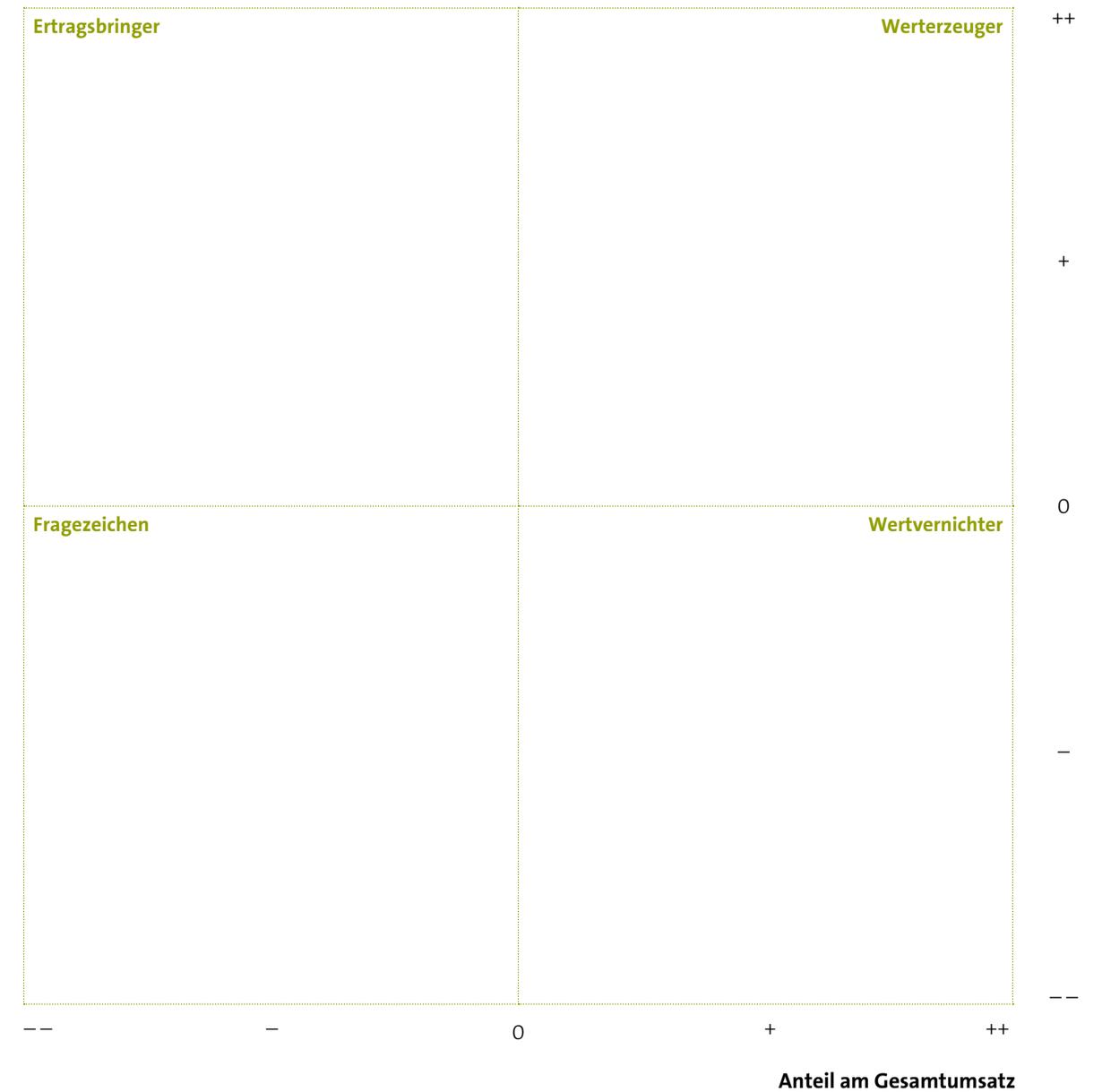
**die Ertragsbringer,**  
deren Effekt zwar aufgrund ihres geringen Umsatzanteils begrenzt ist, die aber dank ihrer überdurchschnittlichen Marge interessant sind,

**die Wertvernichter,**  
die es wegen ihres hohen Umsatzanteils und ihrer negativen Marge ernsthaft zu hinterfragen gilt,

**die Fragezeichen,**  
deren Notwendigkeit und Bedeutung, insbesondere unter Rücksichtnahme auf deren Potenziale, kritisch zu beleuchten sind.



Gewinn/Verlust



*Bewertung des Gewinns/Verlusts:*  
 ++ sehr hoher Gewinn / + leichter Gewinn  
 o neutral/weder-noch  
 - leichter Verlust / -- sehr hoher Verlust

*Bewertung des Umsatzes:*  
 ++ sehr hoch / + hoch  
 o neutral/weder-noch  
 - gering / -- sehr gering

Platz für Ihre Gedanken





## **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen. Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland.

Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an.

Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit. Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages